

**CASO FONDO NACIONAL DEL AHORRO:
RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE
PROMOCIÓN DE VIVIENDA**

**DIANA CAROLINA GÓMEZ ACEVEDO
OSCAR YESID PÉREZ PIÑERES**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ, D. C. JULIO 29 DE 2013**

**CASO FONDO NACIONAL DEL AHORRO:
RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE
PROMOCIÓN DE VIVIENDA**

**DIANA CAROLINA GÓMEZ ACEVEDO
OSCAR YESID PÉREZ PIÑERES**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN**

**DIRECTOR:
DIEGO FERNANDO CARDONA MADARIAGA**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
BOGOTÁ, D. C. JULIO 29 DE 2013**

*A Dios porque me dio fortaleza, el impulso para lograr que mi sueños se hicieran
realidad.*

*A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización
de este trabajo.*

*A mi padre y madre por creer y confiar en mí, brindándome su apoyo moral y
material.*

Diana

A Dios, por guiar mis pasos.

*A mis padres Eduardo y Susi por su apoyo incondicional durante toda mi maestría,
por su paciencia, tesón y especialmente su amor.*

*A mi hermano Luis y a mi abuela por su paciencia y comprensión sobre todo en los
momentos difíciles.*

Oscar

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo, orientación, interés y dedicación demostrados por el Dr. Diego Cardona, quien con sus conocimientos y experiencia logró que pudiéramos terminar nuestros estudios con éxito.

A los Drs. Jorge Rangel y Hernán Domínguez, asesores de Presidencia del Fondo Nacional del Ahorro, por su respaldo, colaboración oportuna y apoyo desinteresado para el desarrollo del presente trabajo.

A todas aquellas personas que con sus consejos, aportes, apoyo, confianza y compañía estuvieron presentes durante nuestra formación hacemos extensivos nuestros más sinceros agradecimientos.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	11
RESUMEN	15
PALABRAS CLAVES	15
ABSTRACT	16
KEY WORDS.....	16
INTRODUCCION.....	17
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1 Especificación problema de investigación.....	19
1.2 Objetivos.....	20
1.2.1 General	20
1.2.2 Específicos	20
1.3 Preguntas de investigación.....	20
2 MARCOS.....	21
2.1 Legal.....	21
2.1.1 Leyes.....	21
2.1.2 Decretos.....	23
2.1.3 Acuerdos.....	24
2.2 Teórico.....	24
2.2.1 Créditos.....	24
2.2.2 Toma de Decisiones	26
2.2.3 Estrategia.....	29
2.2.4 Las Fuerzas de Porter	30
2.2.5 Océano Azul	31
2.2.6 Política Pública de Vivienda	32
2.2.7 Microfinanciamiento para vivienda.....	35

3	METODOLOGÍA	37
3.1	Tipo de Investigación	37
3.2	Método de Investigación.....	37
3.3	Instrumentos de Recolección de Datos	38
3.4	La Muestra	40
3.5	Procedimientos.....	41
3.5.1	Recolección	41
3.5.2	Análisis de Contenidos	41
3.5.3	Procesamiento de Datos	42
3.6	Selección de Estudios de Caso	42
4	RESULTADOS	43
4.1	Análisis de estrategias del FNA en relación a los actuales programas de promoción de vivienda.....	43
4.1.1	Matriz DOFA.....	43
4.1.2	Objetivos del plan estratégico de promoción de vivienda.....	44
4.2	Diagnóstico de las condiciones competitivas	45
4.3	Gestión de promoción y mercadeo.....	50
4.4	Reconocimientos FNA.....	51
4.5	Responsabilidad Social Empresarial	54
4.6	Modalidades de crédito y beneficios	55
4.6.1	Crédito en UVR	55
4.6.2	Crédito en Pesos.....	56
4.6.3	Leasing habitacional	56
4.6.4	Crédito Constructor.....	57
4.7	Análisis principales competidores.....	58
4.7.1	Bancolombia.....	59
4.7.2	Davivienda.....	62
4.7.3	Banco Caja Social.....	64
4.7.4	BBVA.....	66

5	BUENAS PRÁCTICAS	69
5.1	Caso España	69
5.1.1	Características.....	69
5.1.2	Aportes.....	71
5.2	Caso Inglaterra.....	71
5.2.1	Características.....	71
5.2.2	Aportes.....	74
5.3	Caso India.....	74
5.3.1	Características.....	74
5.3.2	Aportes.....	76
6	CONCLUSIONES.....	77
7	RECOMENDACIONES.....	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA FNA.....	43
Tabla 2. Principales Fondos de Cesantías Privados	46
Tabla 3. Distribución de Cesantías a Nivel Nacional	46
Tabla 4. Iniciativas FNA.....	51
Tabla 5. Comparación Tasas de Interés Principales Competidores FNA	58

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Desembolsos hipotecarios.....	47
Ilustración 2. Financiación de vivienda.	48
Ilustración 3. Cartera hipotecaria incluidas titularizaciones y FNA.....	49

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Memorias Presidente	86
Anexo 2. Reconocimiento a las estrategias del FNA – Revista Gerente	89
Anexo 3. Entrevistas semiestructuradas realizadas.....	92
Anexo 4. Formato Entrevistas semiestructuradas.....	93

GLOSARIO

- Beneficiario

Persona a la cual se transfiere un activo financiero a favor por parte de quien emite un título o contrato de seguro.

- Efectividad

Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.

- Eficacia

Relacionada con el logro de los objetivos propuestos y los resultados esperados, es decir con la realización de actividades que permiten alcanzar metas establecidas. Es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado.

- Eficiencia

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo, o al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

- Fondo Nacional del Ahorro - FNA

Es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero de naturaleza especial, del orden nacional. Como Fondo Administrador de Cesantías, administra las Cesantías de trabajadores vinculados laboralmente con empresas públicas y privadas. También administra recursos de personas naturales, depositados en cuentas de Ahorro Voluntario Contractual-AVC. Su propósito está directamente relacionado con los fines del Estado, especialmente sobre los

derechos de todos los colombianos a tener una vivienda digna y acceder a financiación para la educación.

- Financiación

Entrega de dinero a título de préstamo a la persona que lo haya solicitado.

- Hipoteca

Contrato mediante el cual se afecta un bien inmueble para garantizar el pago de una obligación.

- Interés

Remuneración que obtiene el acreedor por otorgar un préstamo.

- Interés Efectivo Anual - EA

Es un índice relacionado con el interés, que mide la rentabilidad de los ahorros o el coste de un crédito.

- Salario Mínimo Legal Mensual Vigente - SMLMV

Es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia, para el año 2013 corresponde a un valor de \$589.500.

- Sistema de Amortización

Plan de pagos para la cancelación de una deuda en el plazo y condiciones pactadas. Determina el valor de las cuotas mensuales, la periodicidad del pago, la porción de las cuotas que se aplica al pago de intereses.

- Subsidio Familiar de Vivienda - SFV

Constituye un aporte estatal en dinero o en especie que se otorga por una sola vez al beneficiario, sin cargo de restitución por parte de éste, que constituye un complemento de su ahorro para facilitarle la adquisición, construcción o mejoramiento de una vivienda tipo VIS. El aporte en especie puede estar representado en lotes de terreno de propiedad de entidades públicas nacionales.

- Tasa al Ahorro Construyendo Sociedad - TACS

Nuevo modelo financiero que permitirá los afiliados al FNA acceder a vivienda sin cuota inicial, pues parte del pago del alquiler mensual se convierte en un ahorro que transformará al arrendatario en propietario.

- Tasa de Interés

Porcentaje sobre el capital que el acreedor cobra al deudor por el financiamiento durante un plazo determinado.

- Tasa de Interés Real

Tasa de interés pactada menos la inflación.

- Unidad de Valor Real - UVR

Es una unidad de cuenta que refleja el poder adquisitivo de la moneda, con base exclusivamente en la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) identificada por el DANE.

- Vivienda de Interés Social - VIS

Es aquella vivienda dirigida a la población menos favorecida que devengan menos de cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes, cuyo valor máximo es de

135 SMLMV. Cuenta con un subsidio de vivienda otorgado por las cajas de compensación familiar y el Gobierno Nacional.

- Vivienda de Interés Prioritario - VIP

Es la solución de vivienda cuyo valor máximo no supere los 70 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

RESUMEN

El presente documento constituye un estudio de caso que se desarrolló de acuerdo a los lineamientos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para todos”, en la que el Gobierno define que se deben otorgar 1.000.000 de soluciones de vivienda a nivel nacional en este periodo presidencial, de las cuales 254.920 soluciones son responsabilidad del Fondo Nacional del Ahorro. Por lo tanto, se analizan las estrategias que ha venido desarrollando el FNA con el propósito de proponer alternativas que permitan a la alta dirección de la entidad tomar decisiones coherentes con los modelos de promoción de vivienda, los cuales han estado alineados con el cumplimiento de los objetivos definidos por el Gobierno Nacional en el eje central de vivienda.

PALABRAS CLAVES: Optimización, promoción de vivienda, toma de decisiones, estrategia, mercadeo.

ABSTRACT

This paper is a case study that was conducted according to the guidelines outlined in the National Development Plan 2010 - 2014 "Prosperidad para todos", which the government defines to be accorded 1,000,000 housing solutions national level in this presidential period, of which 254.920 solutions are the responsibility of the Fondo Nacional del Ahorro. Therefore, analyzes the strategies that have been developed for the purpose FNA to propose alternatives to the senior management of the organization make decisions consistent with the housing development models, which have been aligned with the achievement of the objectives defined by the National Government in the housing central axis

KEY WORDS: Optimization, housing development, desicionmaking, strategy, marketing.

INTRODUCCION

Dado que los negocios son dinámicos, los cambios que generan obligan a las empresas a revisar su estrategia y a iniciar una planificación estratégica para identificar problemas y soluciones; pues la planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, pero debe ir acompañado de la gestión estratégica que es el proceso que garantiza a largo plazo las adecuaciones necesarias entre los requisitos medioambientales y las capacidades de la empresa.

El programa de promoción de vivienda que ha venido adelantando el FNA, desde esta última administración que comenzó en septiembre de 2010, está encaminado a dar respuestas a las expectativas de un grupo de interés que tiene el FNA, constituido por los afiliados de cesantías y ahorro voluntario contractual, quienes a su vez se constituyen en una de las materias fundamentales de la responsabilidad social empresarial de una organización, la cual es de los asuntos de los consumidores; pues se está teniendo en cuenta los impactos que sobre esta población ocasionan las actividades que se desarrollan y las decisiones que son tomadas al interior de la entidad; ya que de otra manera, el FNA como entidad financiera de naturaleza especial, se dedicaría exclusivamente a cumplir con el mandato legal de administrar las cesantías y el ahorro voluntario contractual; y a estudiar, aprobar y desembolsar los créditos de vivienda y educación que son solicitados por los diferentes afiliados a la institución, sin preocuparse por el tipo, condiciones y calidad de la vivienda a adquirir por parte de los beneficiarios de los créditos.

A continuación se analizan las estrategias que ha venido desarrollando el FNA con el objetivo de proponer alternativas que permitan a la alta dirección de la entidad tomar decisiones coherentes con los modelos de promoción de vivienda, los cuales han estado alineados con el cumplimiento de los objetivos definidos por el Gobierno Nacional en el eje central de vivienda.

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Especificación problema de investigación

Según un informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2011) en el año 2008 el déficit habitacional nacional ascendió a 3.828.055 hogares. El 66% de esos hogares (2.520.298) no cumplen con los estándares mínimos de calidad, mientras que el 34% de los hogares restantes (1.307.757) no tienen vivienda. Este déficit se localiza; 57% en las cabeceras municipales y 42,1% en el resto del territorio.

En el mismo informe, se relacionan las ciudades con mayor déficit de suelos como lo son Bogotá con 36%, Cali con 11%, Barranquilla con 8%, Antioquia con 7%, y Bucaramanga con 5%. Ante este panorama, el presidente de la República Juan Manuel Santos Calderón fijó como meta de su gobierno la construcción de 1.000.000 de soluciones de vivienda para el periodo comprendido entre 2010 y 2014. La meta que fue calificada como “ambiciosa” por el mismo presidente Santos, permitiría casi duplicar el número de viviendas que se construyen en el país, si se tiene en cuenta que el ritmo de construcción es de 140.000 viviendas al año, mientras que en el mismo año se conforman 280.000 hogares. (Estadísticas, 2011).

De acuerdo a esta meta plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 “Prosperidad para todos”, efectivamente se deben otorgar 1.000.000 de soluciones de vivienda a nivel nacional en este periodo presidencial, de las cuales 254.920 soluciones son responsabilidad del FNA, y de acuerdo al reporte de operación de la entidad para 2012 no se ha llegado a cumplir el primer cuartil (Dominguez, 2012).

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Recomendar acciones de mejora para el programa de promoción de vivienda del FNA.

1.2.2 Específicos

- Analizar las estrategias del FNA en relación a los actuales programas de promoción de vivienda.
- Diagnosticar las condiciones competitivas del FNA.
- Identificar buenas prácticas.

1.3 Preguntas de investigación

¿Por qué las estrategias actuales del FNA no son efectivas para dar cumplimiento a la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 de otorgar 254.920 soluciones de vivienda?

Se planteó analizar las estrategias que ha venido desarrollando el FNA y observar su eficacia, con el propósito de proponer alternativas que permitan a la alta dirección de la entidad tomar decisiones coherentes con los modelos de promoción de vivienda, los cuales han estado alineados con el cumplimiento de los objetivos definidos por el Gobierno Nacional en el eje central de vivienda.

2 MARCOS

2.1 Legal

Debido a que el Gobierno Nacional ha venido adelantando gestiones ante el Congreso de la Republica para conseguir la expedición de normas legislativas que incentiven el programa de adquisición de Vivienda y fomento a la construcción. Para realizar la investigación fue necesario conocer cada una de las leyes, los decretos y los acuerdos establecidos para el tema de vivienda. A continuación se presentan estos referentes normativos organizados cronológicamente, los cuales aportaron elementos de análisis e interpretación de la reglamentación inicial y la que aún rige los estudios del tema de vivienda en el país.

2.1.1 Leyes

- Ley 09 de 1989: Por la cual se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones.
- Ley 049 de 1990: Por la cual se crea el Subsidio Familiar de Vivienda; y dispusieron las condiciones para el acceso de los beneficiarios y los requerimientos a los proyectos de soluciones.
- Ley 03 de 1991: Por la cual se crea el Sistema Nacional de Vivienda de Interes Social-VIS, se establece el subsidio familiar de vivienda, se reforma el Instituto de Crédito territorial, ICT, y se dictan otras disposiciones.
- Ley 142 de 1994: Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones.
- Ley 388 de 1997: Por la cual se modifican la Ley 9ª de 1989 y la Ley 3ª de 1991 y se dictan otras disposiciones. Se dictan normas sobre planes de desarrollo municipal, compraventa y expropiación de bienes y se dictan otras disposiciones

- Ley 432 de 1998: El FNA fue transformado en Empresa Industrial y Comercial del Estado, norma que modificó su naturaleza jurídica con el propósito de garantizar una verdadera protección de las cesantías de sus afiliados contra la inflación, y de paso ampliar la cobertura del servicio de crédito de vivienda a todos los trabajadores afiliados, del sector público y privado; además, contribuir a la solución del problema de educación de los afiliados y su núcleo familiar.
- Ley 546 de 1999: Por la cual se dictan normas en materia de vivienda, se señalan los objetivos y criterios generales a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular un sistema especializado para su financiación, se crean instrumentos de ahorro destinado a dicha financiación, se dictan medidas relacionadas con los impuestos y otros costos vinculados a la construcción y negociación de vivienda y se expiden otras.
- Ley 1469 de 2001: Por la cual se adoptan medidas para promover la oferta de suelo urbanizable y se adoptan otras disposiciones para promover el acceso a la vivienda.
- Ley 1064 de 2006: Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecido como educación no formal en la Ley General de Educación.
- Ley 114 de 2006: Crea el producto Ahorro Voluntario Contractual (AVC) con el cual el FNA se perfila como la Banca de Oportunidades para la vivienda en Colombia, enfocado a todos los trabajadores colombianos. Este ahorro voluntario va dirigido principalmente a los trabajadores independientes, educadores, madres comunitarias, policías, asalariados, miembros del ejército nacional, entre otros. Fue concebido con la filosofía de crear una cultura de ahorro que genere un hábito de pago.
- Ley 1450 de 2011: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014.

- Ley 1469 de 2011: Por la cual se adoptan medidas para promover la oferta de suelo urbanizable y se adoptan otras disposiciones para promover el acceso a la vivienda. Así mismo, iguala los procesos por medio de los cuales se habilitan tierras para construcción de vivienda.
- Ley 1537 de 2012: Por la cual se dictan normas tendientes a facilitar y promover el desarrollo urbano y el acceso a la vivienda y se dictan otras disposiciones; también promueve el desarrollo territorial e incentiva el sistema especializado de financiación de vivienda. El artículo 37 de esta ley hace viable la implementación de los TACS.

2.1.2 Decretos

- Decreto ley 3118 de 1968: El FNA fue creado como establecimiento público con el objeto básico de administrar las cesantías de los empleados públicos y trabajadores oficiales, y ayudar a la solución de los problemas de vivienda de los afiliados trabajadores del Estado por la vía del otorgamiento de créditos hipotecarios.
- Decreto ley 1432 de 2013: Vivienda de Interés Prioritario para Ahorradores) (VIPA) 86.000 viviendas.
- Decreto 0839 de 1989: Por el cual se reglamenta la Ley 9 de 1989 y se dictan disposiciones sobre la financiación de VIS.
- Decreto 0253 de 2003: Por el cual se expiden disposiciones relativas al crédito hipotecario y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1190 de 2012: Establece normativas de los Fondos de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria. Por el cual se reglamenta el artículo 123 de la Ley 1450 de 2011, en materia de vivienda de interés social nueva para áreas urbanas.
- Decreto 701 de 2013: Establece normativas de los Fondos de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria. Por el cual se reglamentan los artículos 48 de la Ley 546 de 1999 y 123 de la Ley 1450 de 2011, en lo que

respecta a la política para el ofrecimiento de una cobertura de tasa de interés para vivienda nueva.

- Decreto distrital 539 de 2012: Subsidio a la demanda; por el cual se reglamenta el subsidio distrital de vivienda en especie en el marco del Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas para Bogotá D.C. 2012 - 2016 - Bogotá Humana”.

2.1.3 Acuerdos

- Acuerdo 1075 de 2005: Por el cual se adopta el sistema de amortización en pesos denominado “cuota constante en pesos” la tabla comercial de condiciones financieras para los créditos hipotecarios otorgados por el FNA y se dictan otras disposiciones.
- Acuerdo 1161 de 2011: Por el cual se fijan las condiciones financieras de los créditos para vivienda otorgados a los afiliados vinculados a través de cesantías y se establecen estímulos comerciales.
- Acuerdo 1163 de 2011: Por el cual se expide el reglamento de crédito para vivienda de afiliados vinculados por cesantías.
- Acuerdo 1173 de 2011: Por el cual se expide el reglamento de crédito para vivienda de afiliados vinculados por Ahorro Voluntario Contractual.
- Acuerdo 1176 de 2012: Por el cual se fijan las condiciones financieras de los créditos para vivienda otorgados a los afiliados vinculados a través de cesantías y se establecen estímulos comerciales.

2.2 Teórico

2.2.1 Créditos

Según Mankiw (2006) el valor de las variables macroeconómicas fluctúan permanentemente, esto hace que al conocerlas e interpretarlas, no valga la pena indicar su valor actual, pues la cantidad y el costo del dinero, es decir la tasa de

interés que se paga cuando éste se demanda depende del valor de las variables macroeconómicas y también de factores políticos, normativos, tecnológicos y socio demográficos que afectan el mercado financiero, fundamentalmente la cantidad de dinero disponible y el costo del mismo.

Uno de los criterios importantes para evaluar el costo de un crédito es la tasa de interés efectiva anual que se cobra. Sin embargo, hay otros costos en los que se incurre al hacer la solicitud de un préstamo, al incumplir con las cuotas, o al hacer pagos anticipados al saldo de capital. Muchos de ellos aparecen en la letra menuda de los contratos y a veces se olvida que existen.

Por esto, el costo de los créditos es el aspecto central de las relaciones en el sistema bancario ya que las tasas de interés que son fijadas por el libre juego de la oferta y la demanda, son continuamente focos de discusión a pesar que son reguladas por el Gobierno.

Si el precio del dinero es muy alto, se limita su disponibilidad en muchos proyectos de inversión; y si es muy bajo, se corre el peligro de minusvalorar su propio valor e invertirlo en proyectos poco consistentes, sin tomar en consideración que la disponibilidad monetaria no es ilimitada.

Es misión del órgano regulador monetario establecer un precio para el crédito que favorezca el ahorro y controle el endeudamiento, para que tanto familias como empresas mantengan una economía que valore el objeto del dinero en la sociedad cuya finalidad sea el desarrollo de un bienestar duradero. Por tal motivo, se ve la necesidad de que las políticas económicas estimulen el ahorro para nuevas inversiones, recurriendo en menor medida al crédito; esto evita un crecimiento descontrolado de la economía. En este contexto, se puede saber con exactitud y anticipadamente el monto de los beneficios por prestar, y la cifra que se deberá pagar por parte de quienes recibieron dichos fondos. La función más relevante de

la tasa de interés es homogenizar los costos financieros en el mercado, de manera tal que existan condiciones certeras tanto para prestamistas como demandantes.

Según, Samuelson Paul y Nordhaus (2002) los bancos que regulan la liquidez deben preocuparse de contener las presiones inflacionarias derivadas del deterioro de la confianza, pero también deben mantener la suficiente liquidez para sostener la inversión que dinamice el crecimiento económico.

Por lo tanto, los créditos de vivienda permiten establecer el acceso a la vivienda digna en Colombia, mediante su adquisición, construcción o reparación, a través del señalamiento de los parámetros a los que debe sujetarse la financiación de vivienda a largo plazo, para facilitar el acceso y, de otra parte, fijar las condiciones aplicables a los créditos de vivienda existentes al momento de su entrada en vigencia.

2.2.2 Toma de Decisiones

El proceso de toma de decisiones, de acuerdo con Berríos y Martínez (2008) se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada; por lo tanto, cuando se habla de toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso en la que existe al menos más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente. Este proceso, debe ser efectuado en forma racional o mediante una planeación, lo que deriva en un modelo normativo o modelo prescriptivo para tomar decisiones que sirvan como una guía objetiva para resolver un problema de la forma más óptima. Esta lógica en concordancia con un modelo normativo significa tomar las decisiones de acuerdo al criterio de costo-beneficio, lo cual significa realizar la actividad únicamente cuando los beneficios esperados son superiores a los costos asociados, así se lleva a cabo aquella actividad que ofrece la mayor utilidad. Además la utilidad como diferencia de los beneficios y los costos se asocia a una

medida de bienestar que implica cuantificar las opciones, pues la racionalidad implica formular las decisiones de acuerdo a los beneficios y los costos tanto explícitos como implícitos tratando de expresar y medir las alternativas de solución en términos monetarios, aún en situaciones que no involucran desembolso o ingreso de dinero, pues existen factores relevantes como el tiempo que se deben considerar. De esta forma se pueden comparar las alternativas y escoger la más factible.

Según Ansoff (1965) hay dos tipos de señales para ayudar la organización a anticipar el entorno y así tomar decisiones que pueden afectarlas:

- Señales débiles: Importantes para ver si hay rupturas en el sistema económico, sociológico y tecnológico. Estas señales no vienen en un orden lógico, son un fragmento de información que debe ser complementado con otras informaciones antes de que el cambio tenga impacto en la organización. Lesca y Blanco (2002) argumentan que entre más fuerte es la señal, los dirigentes son más acertados, pues estas señales son capturadas como fragmentos de información que pueden parecer de poca utilidad, porque llegan a una decisión sin ningún orden lógico. Cabe señalar que a pesar de su forma, una señal débil puede ser potencialmente fuerte en términos de su impacto, ya que llegan a anunciar algo muy importante para explotar en una compañía.
- Señales de advertencia temprana: Según Lesca y Blanco (2002) es posible que surjan eventos basados en fuentes documentales (Bases de datos) y fuentes de campo (comerciales, compradores, técnicos) que son de utilidad para los responsables de la empresa.

Las organizaciones tienen que detectar anticipadamente las amenazas, aprovechar las oportunidades y reducir la incertidumbre de los líderes. Ansoff,

(1965) menciona que las empresas deben estar constantemente vigilantes para hacer frente a las amenazas y oportunidades buscando en su entorno parcialmente inesperado, cuya actividad de escucha potencial no sólo es necesaria para la adaptación continua de la empresa, sino que también influye en el proceso de formulación de estrategias.

Alejados de la teoría de Ansoff, existen las decisiones que se toman en condiciones de riesgo, que son básicamente juegos donde se asigna probabilidad a los sucesos y se trabaja con valores esperados de resultados. Sin embargo, muchas decisiones no pueden basarse solamente de sus aportes monetarios, ya que el riesgo es valorizado por las personas. Ante esta situación, Von Neumann y Morgenstern(1944) propusieron el concepto de *utilidad esperada* en donde los individuos toman sus decisiones de acuerdo a un valor numérico asociado a la satisfacción que reportan los diferentes resultados. De esta forma una persona escoge en condiciones de riesgo aquella que maximice la utilidad esperada, que es el valor de las utilidades de los resultados posibles de cada elección.

En condiciones bajo conflicto, los autores desarrollaron la teoría de juegos donde dos o más tomadores de decisiones buscan maximizar su propio bienestar y el resultado depende de las decisiones que tome cada uno. La teoría señala que dependiendo del número de jugadores las acciones pueden derivar en juegos de suma cero cuando la ganancia de uno significa la pérdida en igual cantidad para otros, o juegos de suma distinta de cero cuando la ganancia de uno puede significar que otros también ganen o pierdan en cantidades distintas. En caso de certeza de los eventos, los modelos son más simples y básicamente recaen en modelos matemáticos para buscar el óptimo.

Cuando el modelo es más complejo o dinámico el uso de simulación es el más apropiado, pero estos son modelos descriptivos, y por lo tanto no buscan un óptimo. De otra parte, los modelos normativos no complejos en condiciones de

incertidumbre donde no existe información y no es posible asignar una probabilidad a los eventos hacen uso de modelos de análisis de decisión o árboles de decisión con criterios o juicios subjetivos tanto desde un punto de vista pesimista como optimista, en el primer caso se considera la ocurrencia de los peores resultados y se trata de escoger el mejor entre ellos, o sea el menos desfavorable (Estrategia Maximin); en el otro caso, se considera la ocurrencia de los eventos más favorables y se escoge el mejor (Estrategia Maximax). Cuando no se tienen bases para estimaciones subjetivas, se puede emplear el principio de la razón insuficiente, donde se supone que todos los eventos son igualmente probables.

De acuerdo con Fremont (1979), la toma de decisiones es un aspecto fundamental para la entidad y la conducta de las organizaciones, pues suministra los medios de control y permite la coherencia en los sistemas.

Adicionalmente Ansoff (1965) descubrió que las turbulencias eran frecuentes, y este fenómeno afecta a la organización para desarrollar su objetivo principal. Si hay una buena intención sobre las oportunidades y amenazas, estos cambios del entorno pueden ser favorables a la empresa. Capturar oportunidades antes que los competidores, conocer el estado de la técnica en su campo, situarse en relación con su negocio, invertir en el momento adecuado, entre otras, son las razones de las organizaciones para implementar una vigilancia prospectiva del medio ambiente.

La toma de decisiones permite a los directivos del FNA proponer alternativas para optimizar el programa de promoción de vivienda.

2.2.3 Estrategia

Dado que los negocios son dinámicos, los cambios que generan obligan a las empresas a revisar su estrategia y estructura organizacional, que aunque no es un punto de partida pueden iniciar una planificación estratégica para identificar

problemas y soluciones; pues la planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, pero debe ir acompañado de la gestión estratégica que es el proceso que garantiza a largo plazo las adecuaciones necesarias entre los requisitos medioambientales y las capacidades de la empresa. (Martinet, 1984)

En consecuencia, el proceso de planificación consta de la determinación del objetivo de la empresa, la selección de los métodos u objetos que esta desea alcanzar, la formulación de los supuestos sobre los cambios que se producen en el entorno exterior, la identificación de oportunidades y amenazas, la evaluación de los rasgos sobresalientes y de las deficiencias internas, la identificación de las alternativas estratégicas viables, la elección de una o varias alternativas que desee desarrollar, la implementación de un plan para facilitar la consecución de los objetivos, el diseño de un sistema de control y de retroalimentación para observar de cerca los resultados, mientras se procede a la implementación del plan estratégico.

Para cumplir con los objetivos del programa de promoción de vivienda es necesario desarrollar estrategias encaminadas a cumplir con la meta del Gobierno Nacional; por lo tanto a continuación se relacionan las Fuerzas de Porter empleadas por el FNA y las alternativas para obtener mercado mediante la teoría del océano azul de Chan.

2.2.4 Las Fuerzas de Porter

Según Michael Porter (1996) el poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos aspectos donde la rentabilidad que la empresa recibe sobre la inversión no sea muy grande en comparación con otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento frente a estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Se describen a continuación:

- Amenaza de nuevos competidores: Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso.
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores tienen cierto nivel de negociación ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad.
- Poder de negociación de los compradores: Los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.
- Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.
- Rivalidad entre los competidores: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

2.2.5 Océano Azul

Chan y Mauborgne (2005), crean un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

Así mismo, Chan y Mauborgne (2005) destacan que en los océanos rojos los límites de las industrias se encuentran definidos, aceptados y las reglas del juego

competitivo son conocidas, ya que las empresas tratan de superar a los rivales quitándoles cuotas de mercado; pero conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen pues los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. En los océanos azules, sucede todo lo contrario, ya que se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Existen océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. Se destaca que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

2.2.6 Política Pública de Vivienda

La vivienda es un componente fundamental para garantizar la dignidad humana; en ella no sólo se desarrolla la vida privada de las personas, sino también un espacio de reunión, de convivencia, protección y cuidado de las familias y comunidades. En una palabra, es una necesidad básica de la condición humana. (Jaramillo, 1981).

La jurisprudencia nacional considera el acceso a la vivienda como un derecho humano de primera importancia. En la Constitución Política de Colombia (1991), se plantea el derecho que tienen todos los colombianos a una vivienda digna y a la obligación del Estado de hacerlo efectivo, además de hacer promoción de planes de vivienda y a su adecuada financiación. Para ello revisando los contenidos de las normas en las que se desarrollan dichos preceptos se identifican las decisiones tomadas y los impactos de su aplicación en las condiciones de construcción de vivienda. Adicionalmente, la política pública de vivienda establece que el Estado deberá fijar las condiciones necesarias para hacer efectivo el derecho que todos los colombianos tienen a una vivienda digna, igualmente menciona que el Estado promoverá planes de vivienda tipo VIS, sistemas

adecuados de financiación a largo plazo y formas asociativas de ejecución de estos programas de vivienda.

La política pública colombiana relacionada con la construcción de vivienda está contenida en dos conjuntos normativos de diferente naturaleza y edad, concernientes a los dos fenómenos del desarrollo urbano que inciden en forma fundamental en la construcción de vivienda. El primer conjunto de normas tiene que ver con la actividad económica de la construcción de vivienda y con sus formas de financiación tanto para la construcción como para su adquisición por los compradores (crédito y subsidio), tema que constituye el eje de la normativa y que, primero en los años setenta, y luego, en los noventa, se sintetiza y reduce a dos instrumentos de financiamiento: El UPAC, – reemplazado por la UVR- y el SFV.

En el primer conjunto hay dos hitos normativos, el primero constituido por las normas que con la implementación del Plan Nacional de Desarrollo titulado “Las cuatro estrategias”, de la administración 70-74, crean el sistema UPAC, con el cual se capta el ahorro privado para inversión en la actividad constructora. Con lo dispuesto en ellas, se implantó en Colombia el modelo macroeconómico que adopta como “sector líder” a la actividad económica de la construcción, lo que la convierte en instrumento de impulso y contención del conjunto de las actividades económicas y en principal sector de inversión del capital financiero, para su reproducción.

Posteriormente, de acuerdo con Jaramillo (1981) en relación con la VIS, las normas que desarrolla el decreto 0839 de 1989 (crédito) disponen la ubicación de recursos privados para el financiamiento de la VIS y reglamentan su ubicación en créditos a largo plazo para su adquisición. Por otro lado, estas mismas normas establecen condiciones de operación y garantías a la actividad crediticia del sistema financiero en este sector. El segundo hito de este primer conjunto es la expedición de las leyes 049 de 1990 y 03 de 1991 que en líneas generales

definieron el SFV; y dispusieron las condiciones para el acceso de los beneficiarios (demanda) y los requerimientos a los proyectos de soluciones (oferta). Igualmente dispusieron los procedimientos y garantías para la postulación de la demanda y la entrega de los subsidios. El SFV (subsidio a la demanda), como se ha dicho, es el instrumento fundamental de la política implantada con estas normas.

El segundo conjunto normativo, tiene relación con la provisión de suelos adecuados y asequibles, especialmente para la población de más bajos ingresos. En la década de los 90, las leyes de Reforma Urbana y de Ordenamiento Territorial que constituyen una política que ofrece posibilidades de intervención en el comportamiento espontáneo de los mercados en la asignación, ocupación y desarrollo de los suelos empiezan a ser aplicadas en su verdadero espíritu y su aplicación obtiene elementos de dignificación y adecuación en una vivienda y un entorno que materialicen el derecho contenido en los preceptos constitucionales aludidos.

La Ley 03 de 1991 formula el mayor cambio institucional desde los inicios de la acción estatal en el sector tendiente a reducir drásticamente su intervención directa en la producción, financiación y distribución de la vivienda. En consecuencia, tanto los temas de desarrollo institucional, como el de la elección de proyectos y aspectos técnicos, solo serán ajustados coyunturalmente en función de conveniencias en la implementación de la política y en la administración de los recursos de Subsidio Familiar de Vivienda.

El tema del crédito, por su parte, evolucionó de forma oportuna, para formular ajustes que le dieron factibilidad y por tanto, continuidad al sistema financiero implantado desde los años setenta. Luego de una larga trayectoria se expiden dos normas (Leyes 09 de 1989 y 388 de 1997) que, aunque puntuales y apenas desarrolladas en lo específicamente relacionado con las VIS, son las que más se

han acercado a intervenciones estructurales en la dinámica del desarrollo urbano y la producción del espacio. No obstante, fueron aplicadas en la década de los 90.

2.2.7 Microfinanciamiento para vivienda

Según (ResposAbility's, 2008) a pesar del reciente crecimiento, la demanda de microfinanciamiento para viviendas excede la oferta. La industria del microfinanciación en su totalidad, con aproximadamente 50 millones de clientes en todo el mundo, reúne el 10% de la demanda probable. Además, los proveedores individuales enfrentan desafíos específicos al agregar productos de microfinanciamiento de viviendas a sus carteras de inversiones debido a la falta de acceso a fondos de mediano y largo plazo; regulaciones nacionales (p.ej. acceso a ahorros, impuestos); la capacidad institucional; confusión acerca del rol de los subsidios y los servicios financieros; y una alta fragmentación de la industria. Hoy existen alrededor de 10.000 compañías de micro financiación, de las cuales 200 o 300 son consideradas comercialmente viables y financieramente sustentables. Solo el 2 por ciento tiene más de 100.000 cliente.

Entre los grandes actores de la microfinanciación para la vivienda se encuentran el Grameen Bank (Bangladesh) con más de 600.000 préstamos desde 1984, Patrimonio Hoy (México) con más de 120.000 préstamos desde 1998, Mi Banco (Perú) con más de 20.000 préstamos desde 2001, SEWA Bank (India) con más de 20.000 préstamos actualmente sin rembolsar, y el Bank Rayat (Indonesia). Si bien las tendencias son positivas, estas incluyen una creciente participación de los bancos comerciales en el microfinanciamiento a través de una disminución de la escala de valores o reéstamos y remesas masivas. En este contexto, la microfinanciación de viviendas ha surgido como una sub-industria dentro de la microfinanciación a lo largo de los últimos cinco años. A pesar de ser limitadas, las soluciones del estilo microfinanciación son con frecuencia más acordes a las necesidades de financiación de vivienda de las familias de bajos ingresos:

- Los préstamos son pequeños y los períodos de pago cortos. Esto se ajusta a los ingresos, preferencias y hábitos de construcción de los prestatarios a pesar de que los montos y los términos de los préstamos pueden variar significativamente.
- Se aceptan formas no tradicionales de garantía. Estas pueden abarcar cofirmantes, grupos de “apoyo de pares”, o pequeños artículos de valor como joyas, electrodomésticos o vehículos; a veces no se requiere de ninguna garantía.
- La capacidad de pago, aún con ingresos informales y/o irregulares, puede establecerse a través de simples técnicas de microfinanciación. Muchos proveedores de microfinanciación para la vivienda fomentan la participación en grupos de ahorro para reforzar la cultura del ahorro y de los pagos o le exigen al prospecto prestatario de un préstamo para la vivienda que complete exitosamente uno o más préstamos para capital de trabajo.

3 METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

Esta investigación fue desarrollada mediante una metodología cualitativa, que contó con un proceso heurístico en el cual se realizó observación, descripción, reflexión y generalización inductiva para proponer soluciones al problema de investigación. De acuerdo con los planteamientos de Carazo (2006) esta metodología permitió desarrollar un estudio de caso, donde los datos fueron obtenidos de una variedad de fuentes como documentos, registros, entrevistas observación. Además, Chetty (1996) argumenta que este método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales, en la dirección de organizaciones e investigaciones sobre procesos sociales.

3.2 Método de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se acudió a dos métodos. El primero fue el de observación porque observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito (Anguera, 1997). Se observaron las prácticas de los funcionarios del FNA para describirlos y deducir de tales hechos los aspectos que se aplican o no, de todas y cada una de las teorías organizacionales.

El segundo método es el deductivo – inductivo que “permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, esto es que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Méndez, 2001, pág. 35). Se acudió a este método porque a partir de la observación de varios hechos administrativos en el FNA se dedujeron los postulados aplicados sobre estrategia. A través de este estudio se buscó investigar con mayor profundidad, desde una perspectiva analítica, las variables que contribuyeron a la implementación exitosa de las estrategias de promoción de vivienda en el FNA.

3.3 Instrumentos de Recolección de Datos

En principio se contó con la recolección de datos primarios, los cuales se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas individuales y de datos de carácter secundarios como libros, artículos y documentos web.

Se realizaron entrevistas (ver anexo 3) donde se formularon preguntas, y a partir de las respuestas dadas por las personas entrevistadas, se sustentaron los datos de interés dentro de la presente investigación. Se estableció un diálogo en el cual se recolectó la información pertinente a estrategia, políticas públicas, promoción de vivienda y toma de decisiones, “nadie mejor que la misma persona involucrada para hablar acerca de todo aquello que piensa y de lo que ha experimentado” (Sabino, 1998, pág. 54).

Respecto a los datos secundarios, se tuvieron en cuenta libros, documentos oficiales y boletines informativos. Para la recolección de esos datos e información secundarios se utilizaron fichas de tipo mixto (ver bibliografía), en las cuales se especificaron el nombre del autor, título del documento (obra), editorial que publica, lugar y año de edición. Las fichas de tipo bibliográfico sirvieron de guía para recordar los libros y trabajos que existen y se consultaron sobre el tema de la presente investigación, donde se encuentran los elementos mencionados en el párrafo anterior. Las ficha de tipo textual contenían el mismo encabezado de las fichas bibliográficas además de párrafos y partes seleccionadas que aparecen en los textos estudiados (algunos fueron fragmentos de contenido, estadísticas, cuadros y otros), éstos se escribieron en la ficha sin ninguna alteración para respetar el trabajo de la persona a quien se citó. Por su parte las fichas de contenido, también se hicieron con el mismo encabezado de los tipos de fichas ya descritos, incluyeron resúmenes de párrafos y capítulos, se incluyó también el número de página y el índice general de la obra (en su totalidad y un aparte). Finalmente, las fichas mixtas con las cuales se trabajó esta investigación se

elaboraron integrando la información textual y de libre creación, fueron escogidas por ser las más útiles y adaptables dentro de este proceso de investigación.

- **Formato Entrevista Semiestructurada Individual**

Para esta entrevista la identificación del entrevistado (ver anexo 4) se mantuvo en forma anónima y su participación fue de carácter voluntario. Dada la magnitud de este proyecto y la extensión de la entrevista que fue de aproximadamente una hora, se vio la necesidad de registrar la información utilizando la grabadora. Cuando la persona estuvo de acuerdo se procedió a iniciar la misma de la siguiente forma:

Con base en su experiencia:

- ¿Cuál es el contexto nacional, regional y/o local en el cual tienen lugar las iniciativas de acceso a la vivienda en Colombia?
- ¿Cuáles son las políticas públicas en torno a la vivienda que enmarcan este panorama?
- ¿Cuál es la efectividad gubernamental de estas políticas públicas?
- ¿Quiénes son los actores más importantes y cómo intervienen en estos procesos que impulsan y/o permiten el desarrollo de la vivienda en el país? (universidades, sociedad civil, entidades privadas)
- ¿Qué ayuda y qué obstaculiza estos procesos?

Tendencias futuras

- ¿Cuál es el futuro de la vivienda a nivel nacional?
- ¿Cómo puede ser reforzado?

Usuarios y espacios a indagar

Teniendo en cuenta que la investigación indaga sobre los actores como organización gubernamentales, entidades bancarias y de construcción, según el conocimiento que usted tiene sobre esto:

- ¿Quiénes son los principales usuarios de este tipo de soluciones de vivienda? (tener en cuenta el estrato, género, etnia, urbano o rural, nivel de alfabetización)
- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los usuarios y usos a través de los diferentes tipos de organizaciones?
- ¿Qué condiciones ofrecen estas organizaciones a sus usuarios? (personal, conectividad, servicios)
- ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para este tipo de organizaciones?
- ¿Cómo contribuyen al Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 en el sector?

Notas y observaciones finales

- ¿Qué bibliografía conoce al respecto? (políticas públicas, investigaciones, estudios, informes, publicaciones).
- Sección para observaciones.

3.4 La Muestra

El método de selección para esta muestra fue direccionado y no probabilístico, a través de entrevistas semiestructuradas al personal directivo (ver anexo 4) con el fin de ahondar sobre la marcha y nivel de eficiencia de la entidad. Para ello fue necesario hacerles ver todas las ventajas y aspectos positivos que se derivan de este ejercicio. A través de las reuniones de grupo de directivos se plantearon y analizaron aspectos, limitaciones, fallas, planes y sugerencias como posibles correctivos. A través de ello también se obtuvieron los debidos permisos para la

consulta de archivos y documentos (oficiales y privados) importantes para los fines de la investigación (Martínez, 2008).

3.5 Procedimientos

3.5.1 Recolección

La entrevista semiestructurada se desarrollo con métodos de comunicación no verbal (directa, inmediata, de gran fuerza en la interacción cara a cara y, a menudo, previa a todo control consciente) y la gama de contextos verbales por medio de los cuales se pudieron aclarar términos, ambigüedades, definir problemas, ofrecer criterios de juicio o recordar los hechos necesarios. Este procedimiento finalizó cuando se recogió y describió un conjunto de material protocolar en entrevistas, grabaciones y anotaciones, con el cual se emprendió una categorización que pudo nutrir un buen análisis, interpretación y teorización que condujeron a los resultados (Martínez, 2008).

3.5.2 Análisis de Contenidos

De acuerdo con (Martínez, 2008) partiendo del hecho de que el material protocolar fue el más completo y detallado, para el paso de la categorización se revisaron los relatos escritos y se oyeron las grabaciones de los protocolos repetidamente, primero con la actitud de revivir la realidad en su situación concreta y, después, con la intención de reflexionar acerca de la situación vivida para comprender lo que pasa.

Se transcribieron las entrevistas, grabaciones y descripciones en los dos tercios derechos de las páginas, dejando el tercio izquierdo para la categorización, re categorización y anotaciones especiales. Se numeraron las páginas y las líneas del texto, para su fácil manejo posterior, y se separaron adecuadamente mediante algún símbolo los textos de los diferentes interlocutores (Martínez, 2008).

Se categorizaron y clasificaron las partes relacionadas con toda la investigación donde se describieron las categorías, se diseñaron y rediseñaron varias veces integrando toda la información.

Cuando ya no se disponía de nuevos contactos con las fuentes se realizaron los siguientes pasos para seguir con el procedimiento de categorización. Después de haber transcrito las entrevistas y demás datos, se dividen todos los contenidos por unidades temáticas; posteriormente, se clasificaron mediante términos claros. Algunas de las categorías contuvieron el mismo nombre o denominación, pero su contenido no es exactamente el mismo, por ello se crean subcategorías las cuales hacen esta investigación más específica. Como hubo acciones y procesos que se llevaban, durante el periodo de estudio, a cabo dentro de la entidad se vio la necesidad de desplegar los datos y categorías en una matriz para ver las relaciones; finalmente, se aplicó un método formal y estructural con el cual se compararon, contrastaron, agregaron y enlazaron las categorías y sus propiedades.

3.5.3 Procesamiento de Datos

Finalizada la categorización de la información, se obtuvieron criterios a partir de los cuales se sacaron conclusiones generales que solucionaron el problema formulado al inicio de la investigación.

Los datos verbales se manejaron en forma conceptual, no se cuantificaron, como se mencionó anteriormente; la recolección de este tipo de datos se hizo mediante fichas mixtas. Entonces, a partir de los datos se elaboraron y desarrollaron los planteamientos que dan respuesta a los interrogantes planteados.

3.6 Selección de Estudios de Caso

Luego de estudiar y conocer en detalle los modelos de vivienda pública en el mundo, (Caso España, Caso Inglaterra y Caso India) su aplicación y desarrollo se

seleccionaron dos Casos: España e Inglaterra debido a la revolución que causaron en cada país y al éxito en soluciones de vivienda.

4 RESULTADOS

4.1 Análisis de estrategias del FNA en relación a los actuales programas de promoción de vivienda

4.1.1 Matriz DOFA

Tabla 1. Matriz DOFA FNA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de atención al cliente. • Aprobaciones y desembolsos. • Red de comunicaciones para equipos de cómputo. • Infraestructura física. • Proceso de comunicación e información interno y externo • Transversalidad en las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación del FNA con los entes territoriales en el propósito de cumplir las metas de VIS del Plan Nacional de Desarrollo. • Posicionamiento de la imagen corporativa. • Vinculación con comunidad internacional. • Afiliados a nivel nacional. • Integración de créditos y subsidios. • Implementación de las TACS.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización y tradición del FNA. • Tasas y productos competitivos. • Plazo del crédito hasta 25 años en UVR. • Producto único en el mercado AVC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas legales relacionadas recién expedidas. • Competencia privada. • Expedición de normas legales que fortalezcan la posición de la competencia. • Procesos de avalúos y peritaje de inmuebles.

Fuente: Marco Estratégico FNA, con adaptaciones propias.

4.1.2 Objetivos del plan estratégico de promoción de vivienda

Los siguientes objetivos fueron definidos por el área de promoción de vivienda del FNA y se encuentran alineados con el plan estratégico de la organización con el propósito de cumplir la meta del Gobierno Nacional PND 2010-2014:

- Contribuir a garantizar la efectiva adquisición de vivienda de los afiliados del FNA, articulando la oferta y la demanda a través de la identificación y evaluación de proyectos integrales de vivienda nueva que además de excelentes condiciones técnicas, ofrezcan entornos saludables, equipamientos con distancias justas, rentabilidad y estabilidad y que fortalezcan la convivencia y que construyan además tejido humano.
- Garantizar la idoneidad de los diferentes agentes que intervienen en el diseño, construcción, administración operación y mantenimiento de los proyectos, evaluando las características técnicas, jurídicas y financieras de los oferentes.
- Contribuir al acceso a vivienda para los colombianos a través de alianzas estratégicas con las gobernaciones, alcaldías, cajas de compensación familiar, constructoras y ciudadanos que permitan de un lado el logro del cierre financiero para la compra de vivienda y de otro la consolidación de proyectos integrales que permitan una oferta de vivienda con condiciones excepcionales de habitabilidad.
- Dinamizar la adquisición de vivienda de los afiliados con créditos aprobados, convocándolos para que conozcan proyectos de vivienda, previamente aprobados por el área de promoción y mercadeo y a los cuales se les aplican criterios de selección, tales como localización y rangos de

precios de venta vs disponibilidad de recursos financieros para compra de los ahorradores.

- Participar en la ejecución de proyectos de renovación urbana, los cuales además de ofrecer unos volúmenes importantes de soluciones de vivienda, contribuir con el hábitat y sostenibilidad del medio ambiente, permiten ofrecer a los afiliados soluciones habitacionales con altos estándares de diseño y habitabilidad y en su entorno inmediato, equipamientos, infraestructuras de servicios, espacio público, zonas verdes y de recreación; así como, unas distancias óptimas de desplazamiento (dada su localización en las ciudades).
- Mejorar las condiciones de acceso de las familias de ingresos bajos y medios a viviendas totalmente terminadas, a través de la utilización del leasing habitacional, mediante el instrumento denominado Tasa de Ahorro Construyendo Sociedad TACS, producto financiero diseñado por el FNA, el cual se encuentra en su fase última de reglamentación y está fundamentado en un sistema de promoción del ahorro como medio para la adquisición de vivienda nueva, a través de un contrato de arrendamiento.

4.2 Diagnóstico de las condiciones competitivas

Los afiliados que tienen cesantías en el FNA tienen la posibilidad de acceder a crédito de vivienda, y según Domínguez (2012), este es un mercado en crecimiento y de gran importancia para el FNA. Por lo tanto, a continuación se relacionan las cifras de la distribución de cesantías en el país.

Tabla 2. Principales Fondos de Cesantías Privados

Descripción	Porcentaje
Porvenir	29,00%
Horizonte	28,31%
Protección	21,03%
ING	10,88%
Colfondos	10,06%
Skandia	0,72%

Fuente: Informe Porvenir 15 de marzo de 2013

Según el Informe de Calidad de Camacol (2013), las cifras hogares, vivienda y habitantes son:

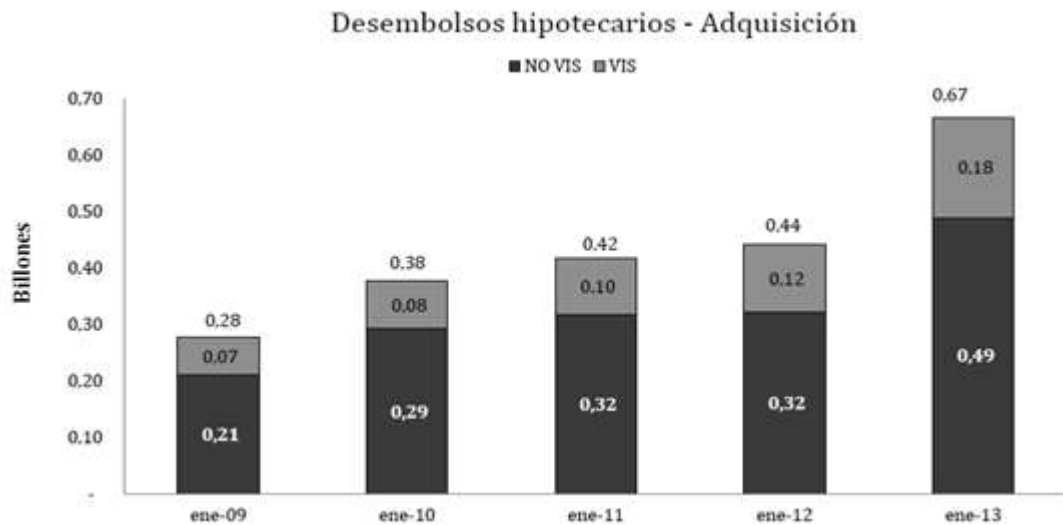
Tabla 3. Distribución de Cesantías a Nivel Nacional

	Viviendas	Hogares	Habitantes
Cabecera	9.844.994	10.187.831	35.518.638
Resto	2.809.424	2.872.473	10.650.011
<i>Total</i>	<i>12.654.417</i>	<i>13.060.304</i>	<i>46.168.649</i>

Fuente: Informe Camacol Informe de Calidad 2013

Como se muestra en la ilustración 1, las colocaciones de créditos hipotecarios para adquisición de vivienda para enero de 2013, presentaron una variación positiva de 50,8% frente al mismo periodo del año anterior. Por su parte las colocaciones en el segmento VIS y no VIS crecieron a una tasa 46,3% y 52,5% respectivamente, respecto al mismo periodo de 2011. Por otra parte, según el Informe de la Superintendencia Financiera (2013) los desembolsos hipotecarios en el periodo enero 2009 – enero 2013 son:

Ilustración 1. Desembolsos hipotecarios

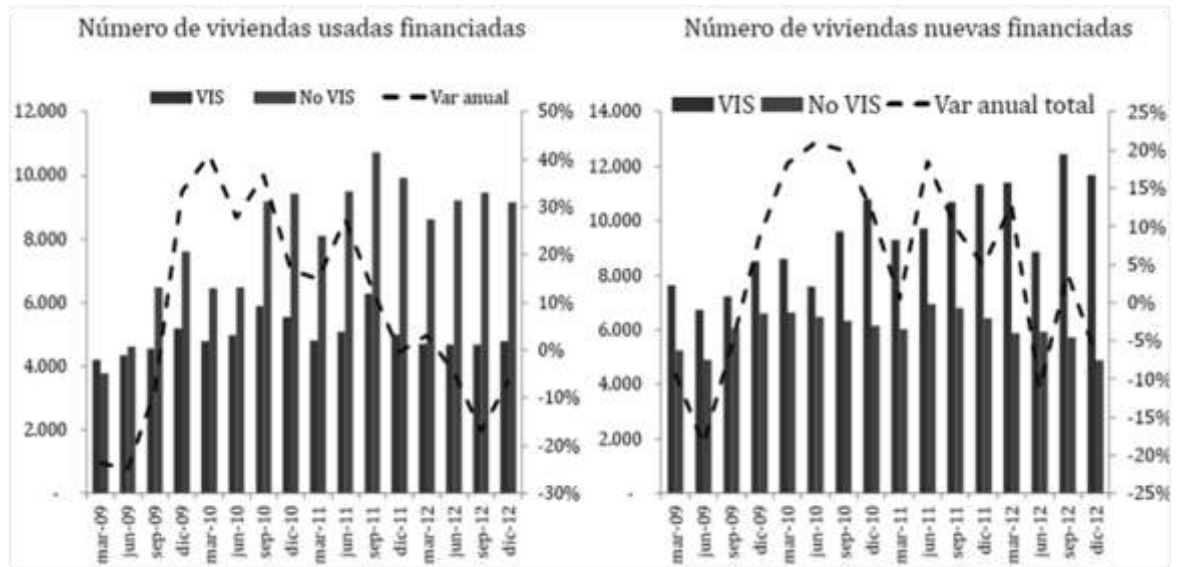


Fuente: Informe de Calidad Camacol 2013.

En Colombia, la Ley 142 de 1994, artículo 102, creó siete estratos socioeconómicos para clasificar los inmuebles residenciales. Éstos tienen en cuenta el nivel de pobreza de los propietarios, la dotación de servicios públicos domiciliarios, la ubicación (urbana, rural), los asentamientos indígenas, entre otros. Cada alcalde debe realizar la estratificación de los inmuebles residenciales de su municipio o distrito. El estrato más bajo es 0 (sin vivienda) y el más alto es 6.

Según los registros del servicio de energía eléctrica en Colombia, el 69% de las viviendas del país se ubican en los estratos 2 y 3, sin embargo, se evidencia un cambio de tendencia en los pasados 5 años a favor de las viviendas pertenecientes al estrato 4. Estas viviendas hoy en día significan el 12,8% del total, mientras que 5 años atrás significaban menos del 10%. Por ciudades, Pereira y Bucaramanga tienen la mayor proporción de viviendas en estratos altos, con más de 35% en estratos cuatro, cinco y seis, mientras que Montería y Barranquilla acumulan cerca del 80% de sus viviendas en el estrato uno y dos (DANE, 2011).

Ilustración 2. Financiación de vivienda.



Fuente: Informe Vivienda DANE 2011

En la ilustración 2, se observa que el mayor dinamismo en la financiación de viviendas se presenta en vivienda nueva, jalonada por el crecimiento (unidades) de financiación del segmento VIS. Para el IV trimestre de 2012 hubo una disminución del -6.5% respecto al mismo trimestre del año anterior en el número de viviendas usadas, y una reducción del-7% para el caso de vivienda nueva.

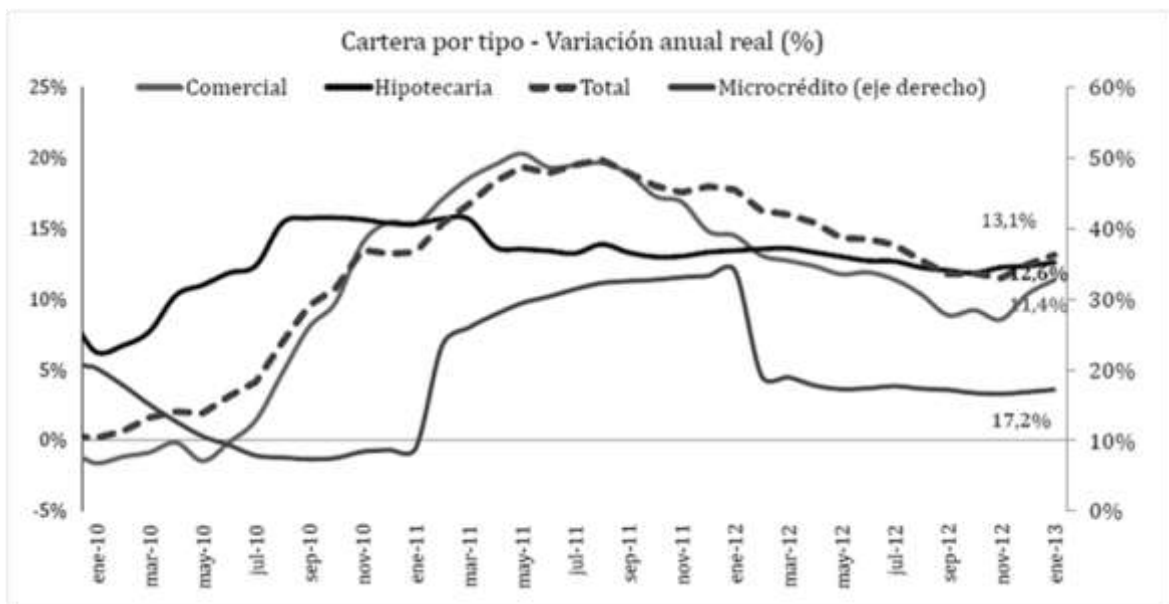
Según el mismo informe del DANE (2011), el 48% de los hogares en Colombia viven en una vivienda propia, si bien el 5% se encuentran aun pagándola. A su vez, el 32% de las familias viven en arriendo y el 17% en usufructo. Por lo tanto, existe un porcentaje superior al 50% de los hogares que no es propietario de vivienda, los cuales se convierten en demandantes potenciales, no sólo en los perfiles de población de bajos ingresos.

Por ejemplo, en Bogotá el 10% de la población arrendataria pertenece a los estratos superiores al cuatro, mientras que un 37% adicional se encuentra en el estrato tres, los cuales tienen capacidad de pago para acceder a viviendas en

valores superiores a los topes VIS. Asimismo, el 67% de los cánones de arrendamiento en Bogotá proviene de los estratos superiores al tres, sumando cerca de COP 3 billones (0,5% del PIB) mensuales.

Los índices de capacidad y de esfuerzo medidos en el informe de situación inmobiliaria global en Colombia del BBVA Research (2012) muestran una mejora en el acceso de las familias a la compra de vivienda. Mientras que en 2009 los hogares debían destinar 4,1 años de su salario a la compra de una vivienda de precio promedio en Colombia, hoy en día dedican 3,6 años. Asimismo, mientras que la primera cuota de un crédito hipotecario promedio significaba el 33,1% del ingreso disponible del hogar en 2009, en el 2012 esta cifra se ubica en 27,9%.

Ilustración 3. Cartera hipotecaria incluidas titularizaciones y FNA.



Fuente: Superintendencia Financiera

En la ilustración 3, se observa que a enero de 2013, la cartera hipotecaria creció a una tasa real de 12,6%, crecimiento inferior al que se registró en las modalidades

de consumo y microcrédito, pero los créditos de vivienda presentan estabilidad y crecimiento.

Según el informe situación inmobiliaria global en Colombia del BBVA Research (2012), los desembolsos para adquisición de vivienda redujeron su dinámica de 2011, cuando crecieron 20,8% anual, hasta una variación de 5,5% anual. Esta tendencia se relaciona muy de cerca con el stock de vivienda que se encuentra en construcción, lo cual implica un alto financiamiento al constructor, pero un rezago en el incremento de la cartera hipotecaria, pues está a pesar de reducir su dinámica de crecimiento, mantiene los mejores indicadores de calidad entre las carteras de crédito con alrededor de un 2,5% de saldos vencidos, por debajo del promedio histórico cercano al 10% y del indicador actual para la cartera total de 3,4%. A esto ha contribuido la relativa estabilidad en la tasa de interés, la cual se ha mantenido por debajo del 14% entre los meses septiembre de 2012 a diciembre 2012.

4.3 Gestión de promoción y mercadeo

Actividades sistemáticas adelantadas a través del área comercial por el FNA, y su impacto en la promoción de vivienda. Estas actividades están referidas a los programas denominados: “Vitrinas inmobiliarias” y “Fondo Virtual”, ya que todas ellas además que buscan el mayor posicionamiento de nuestra entidad, están orientadas a cumplir con la meta de lograr el desembolso de 254.920 créditos de Vivienda en el cuatrienio 2010-2014.

Tabla 4. Iniciativas FNA

ACTIVIDADES	PROPUESTA
Participación en vitrinas inmobiliarias	Participación del área de vivienda en la mesa de planeación de las vitrinas del FNA
Gestión con constructores	Agilizar los desembolsos de los créditos
Programa piloto con la Secretaría de Hábitat	Replicar el programa a nivel nacional
Promoción de vivienda a través de vallas	Para cada proyecto no crédito constructor se requiere instalación de vallas
Acompañamiento al sector vivienda nacional	Articulación con las diferentes áreas del FNA para la divulgación del tema de vivienda
Inicio de la vitrina virtual	Diseñar y desarrollar la vitrina.

Fuente: Informe Grupo de Vivienda con adaptaciones propias

4.4 Reconocimientos FNA

El FNA ha recibido varios reconocimientos los cuales se han convertido en una herramienta que le ha permitido generar un cambio de imagen positiva ante los afiliados. A continuación se mencionan los reconocimientos que ha recibido hasta el momento:

- Alta Gerencia Pública

De acuerdo con el artículo de (Portafolio, 2012) se otorgó este premio por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 4 de diciembre de

2012. Mención que se concede a entidades destacadas por experiencias exitosas y buen desempeño institucional en la administración pública. EL Galardón fue entregado al Presidente del FNA Ricardo Arias Mora, de manos del Jefe de Estado, Juan Manuel Santos.

- Top of mind y Top of heart de los Colombianos

La Revista Gerente en su publicación del mes de agosto, reconoció el Fondo Nacional del Ahorro como la empresa número uno en la mente y en el corazón de los colombianos, dentro de la categoría de entidades que financian adquisición de vivienda.

- Reconocimiento triple AAA

La calificadora de Valores Fitch Ratings Colombia, luego de una detallada revisión y minucioso análisis hecho a la Entidad, otorgó al *FNA* la Calificación de Riesgo Financiero Nacional AAA, y F1+, es decir, las máximas calificaciones en largo y corto plazo respectivamente, además, calificó a la Entidad como Administrador Primario de Activos Financieros de Crédito RMBS1- lo que corresponde a la primera de este tipo en Colombia y ubica al FNA en un exclusivo grupo de entidades que han recibido esta calificación en Latinoamérica(Fondo Nacional del Ahorro, 2012).

- Reconocimiento Superintendencia Financiera de Colombia

Recibido el 17 de febrero de 2013, primer recaudo de cesantías en 2012. El valor de los aportes recibidos por los fondos de cesantías administrados por las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, y el *Fondo Nacional del Ahorro*, correspondiente a las cesantías causadas en el 2012, ascendió a \$3 billones 787 mil millones, el 72.8% a través de los fondos de cesantías y el 27.2% a través del *Fondo Nacional del Ahorro* (FNA, 2013).

- Reconocimiento ISO 9001 con círculo

ICONTEC Certifica que el Sistema de Gestión de la Calidad del Fondo Nacional Del Ahorro Carlos Lleras Restrepo, ha sido evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en ISO9001:2008-NTC-ISO 9001:2008. Certificado aplicable a las siguientes actividades: Servicio de Administración de Cesantías y de Ahorro Voluntario, Gestión de Crédito para Vivienda y Educación (FNA, 2013).

- Reconocimiento NTCGP 1000 con círculo

ICONTEC Certifica que el sistema de Gestión de la Calidad del Fondo Nacional Del Ahorro Carlos Lleras Restrepo, ha sido evaluado y aprobado con respecto a los requisitos especificados en NTCGP1000:2009 Certificado aplicable a las siguientes actividades: Servicio de Administración de Cesantías y de Ahorro Voluntario, Gestión de Crédito para Vivienda y Educación (FNA, 2013).

- Reconocimiento propiedades y remodelaciones

En la Revista Propiedades y Remodelación, Abril del 2012, reconocen al Fondo Nacional del Ahorro entre los 5 créditos más económicos del país. La información se basa en el consolidado de tasas de cartera de vivienda de la Superintendencia Financiera para el período enero de 2012(FNA, 2013).

- Reconocimiento puesto 17 de 2012 de las 100 empresas más grandes

La Revista Semana, en una edición especial del año 2012, reconoció al FNA como una de las 100 empresas más grandes de Colombia, dándole el puesto 17(FNA, 2013).

- Reconocimiento reporte DANE

El DANE en su boletín de prensa del 18 de mayo de 2012, identifica que el valor de los créditos desembolsados por el Fondo Nacional del Ahorro se incrementó en

20.9% y en unidades habitacionales 23,0%. La Banca Hipotecaria registró un incremento de 1,5% en valor y de 6,0% en número de viviendas. Por su parte, las cajas y Fondos de Vivienda registraron una disminución de -39,1% en valor y de 39,1% en número de unidades (FNA, 2013).

4.5 Responsabilidad Social Empresarial

Al tener en cuenta que cada uno de sus afiliados representa una familia, se siente compromiso por parte del FNA para presentar nuevas alternativas para la adquisición de vivienda, la cual es uno de los desafíos a los que se enfrenta el FNA.

De allí que el FNA por su propia iniciativa estructuró cinco indicadores de calidad de vivienda denominados “SELLOS FNA PARA CONSTRUIR SOCIEDAD”, que son el reconocimiento que la entidad otorga a los proyectos de interés social y prioritario que cumplan con las condiciones de habitabilidad, dignidad, conectividad, sostenibilidad, organización y convivencia, que permitirán definir una vivienda con otros atributos para que una persona desarrolle, con todo el potencial, su personalidad, su familia, y su vida en comunidad, que valga decir aplican para todo proyecto de vivienda:

- **Sello Verde** o de Medio Ambiente se otorga a proyectos de vivienda sostenible, que permiten el ahorro energético, el ahorro de agua y el uso responsable de materiales. Se refiere a las viviendas ambientalmente sostenibles, preservando la naturaleza.
- **Sello Azul** o de Convivencia: Para programas de vivienda que incluyan acompañamiento social a las familias que ocuparan los inmuebles.
- **Sello Blanco** o de Transparencia: Busca que el oferente del proyecto cuente con la capacidad Técnica, Financiera y Jurídica que garantice el desarrollo exitoso del proyecto de vivienda, con solvencia, seriedad y transparencia.

- **Sello Naranja** o Digital: Busca verificar que los proyectos de vivienda incluyan infraestructuras con acceso a las Tecnologías de Información y Comunicaciones
- **Sello Gris** o Técnico: Busca verificar que los proyectos de vivienda incluyan características arquitectónicas y urbanísticas de calidad que garanticen la construcción de viviendas dignas y ciudades amables..Este sello tiene que ver con la correcta aplicación de las normas técnicas de construcción.

Estos sellos consideran factores claves para construir vivienda como el clima, la ecología y la responsabilidad social para mejorar la convivencia de las familias afiliadas al FNA. También se mencionan oportunidades para que las viviendas sean hogares digitales que cuenten con conectividad, entre otros. Aquellos constructores que sigan las recomendaciones del FNA, y se hagan acreedores a los sellos que construyen sociedad tienen acceso a incentivos por parte del Fondo, como crédito constructor con mejores tasas de interés que involucran excelentes posibilidades de promoción y mercadeo.

4.6 Modalidades de crédito y beneficios

Según finanzas personales (Dinero, 2013) las modalidades de créditos en Colombia son: UVR, crédito en pesos y leasing habitacional; los beneficios de cada uno son:

4.6.1 Crédito en UVR

- Es un crédito que varía de acuerdo al comportamiento de la inflación. Puede ser usado tanto para vivienda nueva o usada.
- El cálculo de crédito en UVR está atado al comportamiento de la inflación, por lo que las cuotas pueden variar.
- Cuando el crédito se desembolsa en UVR, la tasa es fija durante toda la vida del crédito.

- Ofrece plazos de hasta 30 años.
- Las cuotas y los saldos del crédito no se incrementan por encima del crecimiento presentado por la inflación.
- En cualquier momento se puede realizar abonos extras, cambio de plazo, adelanto de cuota, cambio de fecha de pago, prepago de la deuda sin costo alguno.
- Se puede usar para la adquisición de vivienda nueva o usada

4.6.2 Crédito en Pesos

- Es un plan con cuota fija y tasa fija de principio a fin, durante toda la vida del crédito.
- Se puede usar para la adquisición de vivienda nueva o usada.
- Permite amortización constante a capital desde la primera cuota.
- Permite a las personas tener certeza en su presupuesto del valor mensual a pagar
- En cualquier momento se pueden realizar abonos extras, cambio de plazo, adelanto de cuota, cambio de fecha de pago, prepago de la deuda sin penalización alguna.

4.6.3 Leasing habitacional

- Esta modalidad opera mediante un contrato de arrendamiento financiero en el que usted paga un canon mensual y al final puede ser dueño de la vivienda, cancelando un porcentaje denominada opción de compra.
- El cliente elige la vivienda nueva, usada o sobre planos.
- La entidad financiera compra el inmueble y se lo entrega en calidad de arrendamiento financiero durante un plazo pactado.
- Durante la vigencia del contrato, el cliente paga un canon de arrendamiento financiero periódico por el uso del inmueble.

- Al final del contrato el cliente puede adquirir la propiedad de la vivienda, mediante el ejercicio de la opción de compra establecido desde el principio.
- Dependiendo del banco, le pueden llegar a financiar hasta el 90% del valor de la vivienda.
- Se ofrece la posibilidad de iniciar desembolsos durante la etapa de la construcción de la vivienda.
- En caso de vender el inmueble, tiene la posibilidad de ceder el contrato, sin incurrir en costos de escrituración y registro.
- Puede obtener beneficios tributarios en su retención en la fuente y declaración de renta, con los pagos realizados a través de cuentas AFC y fondos de pensiones voluntarias, y no aumenta el valor de su patrimonio ya que el inmueble se registra a nombre de la entidad financiera.

4.6.4 Crédito Constructor

Parte del acuerdo 1171 de 2011 por el cual se expide el reglamento de crédito constructor.

Se encuentra en etapa de implementación al interior del FNA y permitirá la adquisición de vivienda para aquellos ahorradores del FNA que se encuentran en municipios y ciudades con escasa o nula oferta de la misma; al igual que motivara a los constructores a adelantar la construcción de proyectos, bajo un esquema en el cual prácticamente tendrán asegurada la comercialización de esos proyectos y que de acuerdo con la norma ISO 26000, la inversión social aparece cuando las organizaciones invierten sus recursos en iniciativas y programas orientados a mejorar aspectos sociales de la vida en comunidad.

4.7 Análisis principales competidores

De acuerdo con el Informe Plan Estratégico 2010 – 2014 “Construyendo Sociedad” Agosto 2010 – Agosto 2014 del FNA, en el sector de la Banca especializada en crédito hipotecario, existen entidades financieras consolidadas como Bancolombia, BBVA, Banco Caja Social, Davivienda, Colpatria y AV Villas. Éstos se analizaron como los principales competidores del FNA de la siguiente forma.

Tabla 5. Comparación Tasas de Interés Principales Competidores FNA

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
FNA	Las tasas de interés del crédito para vivienda están en el 5% EA y para VIP 0.7%
Davivienda	Davivienda, cobra el 6,26% por préstamos de vivienda entre valores de \$79.582.500 y \$197.482.500 en la modalidad de leasing y de 8,9% EA para créditos en pesos.
Colpatria	Ofrece una tasa del 9,6 % (0,80% mes vencido) para quienes financien menos del 40% del valor comercial del inmueble. Más el beneficio del Gobierno del 2,50%
Bancolombia	Extiende por 8 años los subsidios a las tasas para vivienda. En el pasado, ofrece una tasa del 9,50%, más el beneficio del Gobierno del 2,50%. Tasa final: 7 %
Banco de Bogotá	Intereses hasta 6,21% con un periodo extendido por 8 años, sumado a los 7 que ofrece el Gobierno.
BBVA	Ofrece una tasa del 7,5% y otorga 8 años adicionales a los ofrecidos por el Gobierno.

Fuente: Pagina Web Metro cuadrado, mayo 2013.

El Gobierno busca que haya una mejor dinámica por parte del consumo interno y principalmente reanimar el crédito hipotecario, empleo y la oferta de construcción, por lo tanto ha bajado las tasas en créditos hipotecarios en mayo de 2013.

4.7.1 Bancolombia

Según el banco Bancolombia (2013), las modalidades de créditos en Colombia son:

4.7.1.1 Crédito para Adquisición de Vivienda

El Crédito para Adquisición de Vivienda es un sistema de crédito que permite adquirir vivienda nueva o usada, bien sea con un crédito en tasa fija y cuota fija de principio a fin, o tasa fija con cuotas variables en UVR. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- **Subsidio:** El Gobierno otorga subsidio familiar que permite adquirir vivienda cuando está en el rango de VIS y si cumple con las condiciones establecidas por la Ley.
- **Beneficio de cobertura a la tasa de interés:** El cliente obtiene un beneficio condicionado que le otorgará el gobierno nacional durante los primeros 7 años del crédito, y después de terminado ese tiempo, Bancolombia le regalará el beneficio por el plazo faltante de la obligación y nunca sin superar 8 años más. Esta característica se encuentra sujeta a la disponibilidad de cupos y rangos definidos por el Gobierno Nacional.

4.7.1.2 Crédito para Construcción de Vivienda

Es una línea de crédito en UVR, destinada a la construcción de vivienda, que da la posibilidad de pagar los intereses durante la construcción y realizar el pago del capital a largo plazo. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- El cliente cuenta con acompañamiento técnico que le permite controlar sus riesgos.
- El Banco facilita la adquisición del seguro de todo riesgo en construcción.
- Una vez unificado, existe la posibilidad de realizar cambios sin costo tales como: cambio de plan, cambio de plazo hasta el plazo máximo definido para el producto, adelanto de cuotas, cambio de fecha de pago, aumento o disminución de las cuotas mensuales, cambio de modalidad, subsidios para vivienda.
- Beneficio de cobertura a la tasa de interés: El cliente obtiene un beneficio condicionado que le otorgará el gobierno nacional durante los primeros 7 años del crédito, y después de terminado ese tiempo, Bancolombia le regalará el beneficio por el plazo faltante de la obligación y nunca sin superar 8 años más. Esta característica se encuentra sujeta a la disponibilidad de cupos y rangos definidos por el Gobierno Nacional.

4.7.1.3 Crédito para Reforma de Vivienda

Es una línea de crédito en UVR, destinada a la reforma de vivienda, que da la posibilidad de pagar los intereses durante la construcción y realizar el pago del capital a largo plazo, contando siempre con los beneficios de la ley de vivienda. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- El cliente cuenta con acompañamiento técnico que le permite controlar sus riesgos.
- El Banco facilita la adquisición del seguro de todo riesgo en construcción.

4.7.1.4 Súper crédito

Supercrédito es un cupo preaprobado de crédito que Bancolombia otorga con base en el nivel de ingresos y el valor de la cuota inicial del cliente; es destinado para la compra de vivienda, sin necesidad de haber seleccionado el inmueble. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- Tiene una vigencia de hasta dieciocho meses.
- Es un trámite ágil.
- Permite agilizar la conversión a crédito definitivo.
- El periodo de aprobación es suficiente para la consecución del inmueble.
- No se requiere conocer el inmueble objeto de financiación.
- Para su estudio no se requiere que el cliente presente avalúo, promesa de compraventa ni certificado de libertad del inmueble.

4.7.1.5 Crédito para Vivienda para Colombianos residentes en el exterior

El Crédito para Vivienda para Colombianos en el Exterior es un sistema de crédito que permite a los colombianos residentes en los Estados Unidos o España al igual que a los extranjeros que residan en estos países, participar en el crédito con un colombiano para adquirir, construir o reformar su vivienda en Colombia. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- Comprar vivienda nueva o usada, construir o reformar en Colombia
- Adquirir local comercial, bodega o lote en Colombia
- Cuota fija de principio a fin. Para créditos en pesos.
- Plazo máximo: Hasta 15 años en Norte y Centro América y hasta 10 años en Europa y Oceanía
- Porcentaje de financiación: hasta el 70% del valor del inmueble

- Ingresos familiares. Para el análisis y estudio de crédito se tienen en cuenta los ingresos familiares de los solicitantes del crédito, sin importar si están en el exterior o en Colombia

4.7.1.6 Leasing habitacional

El Leasing Habitacional es una novedosa alternativa para adquirir vivienda, que opera mediante un sencillo contrato de arrendamiento financiero. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- Vivienda urbana o semiurbana, mayor a VIS.
- Estratos 4, 5 y 6.
- Vivienda en planos, nueva o usada. Máximo con 20 años de construida.
- Vivienda sin posibilidad de uso comercial.
- Valor de la vivienda: mínimo 140 SMMLV.
- Monto a financiar: mínimo \$50.000.000.
- Periodicidad de pago: mensual.
- Plazo: mínimo 10 años, máximo 20 años.

4.7.2 Davivienda

Según el banco Davivienda (2013), las modalidades de créditos en Colombia son:

4.7.2.1 Crédito hipotecario

Es un sistema tradicional de crédito para compra de vivienda en donde el cliente escoge el sistema de pago, en este tipo de créditos es necesario constituir hipoteca sobre el inmueble que se adquiere. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- Adquisición de casa o apartamento nuevo o usado.
- VIS y mayor a VIS.

- Financiación hasta el 70%.
- Sistema de amortización en pesos y UVR. Tasa de interés: aplicable al momento del desembolso, la cual está disponible en todas las oficinas.
- Plazo de 180 meses en pesos y hasta 360 meses en UVR.
- Puede disminuir la base gravable del impuesto de renta deduciendo los intereses pagados durante el año dentro de los límites legales.

4.7.2.2 Leasing habitacional

Sistema de Financiación en el que se resaltan características como el pago de un canon inicial, un canon de arrendamiento mensual y diferentes porcentajes de opción de compra, y en el cual Davivienda figura como dueño hasta que el cliente ejerce la opción de compra. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- Adquisición de casa o apartamento nuevo o usado.
- Vivienda mayor a VIS.
- Financiación hasta el 70%.
- Sistema de amortización en pesos y UVR.
- Tasa de interés: aplicable al momento del desembolso, la cual está disponible en todas las oficinas.
- Plazo de 120 a 180 meses.
- Opción de compra sobre el valor financiado del 0 % y 10 % para financiación en UVR, y del 0%, 10%, 20% y 30% para financiación en pesos.
- El costo financiero es más bajo.
- El inmueble queda a nombre de Davivienda, pero el cliente es dueño de los aportes a capital que haya cancelado hasta el momento, una vez termine de cancelar el leasing habitacional el inmueble le será transferido, al ejercer la opción de compra.

- Solo se paga gastos de escrituración por la compraventa (no aplican gastos de hipoteca).
- Si el cliente decide cambiar el inmueble antes del plazo pactado, simplemente cede el contrato de leasing habitacional y se ahorra los gastos de escrituración pues el inmueble está a nombre del Banco.
- Se puede financiar VIS o mayor, eligiendo el plazo y sistema de amortización que mejor se acomode al presupuesto del cliente.
- Puede realizar abonos extraordinarios en cualquier momento.
- Débito automático para el pago del producto.
- No se cobra por el estudio del crédito.

4.7.3 Banco Caja Social

Según el banco Caja Social (2013), las modalidades de créditos en Colombia son:

4.7.3.1 Crédito hipotecario

Crédito para financiación de vivienda nueva o usada, con valor comercial desde 50 salarios mínimos mensuales legales vigentes. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- Puede ser VIS (valor hasta 135 salarios mínimos mensuales legales vigentes) o superior a VIS.
- La financiación puede ser hasta el 70% del valor del inmueble. El porcentaje de financiación se calcula sobre el menor valor entre el precio de compra y el valor del avalúo practicado en los últimos 6 meses.
- Crédito en pesos o en UVR, el que más se acomode a su capacidad de pago.
- Ingreso requerido desde 1,5 salarios mínimos mensuales legales vigentes; puede ser individual o del grupo familiar.

- Plazo desde 5 hasta 15 años para créditos en pesos, y desde 5 hasta 20 años para créditos en UVR.
- La primera cuota del crédito no representará más del 30% del total de los ingresos familiares.
- El monto mínimo del crédito es de 20 salarios mínimos mensuales legales vigentes, si es un crédito en pesos, y de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes, si es en UVR.
- La tasa de interés que se aplica al crédito es la vigente el día de su desembolso. Las tasas de interés están reguladas por la Junta Directiva del Banco de la República, buscando que sean de las más bajas ofrecidas para créditos de largo plazo.
- Es posible escoger entre diferentes sistemas de amortización: cuota fija en pesos, cuota fija en UVR, abono fijo a capital en pesos o abono fijo a capital en UVR.
- Opción de conocer con anticipación el valor que podría ser aprobado para su crédito, con el Certificado de Crédito Hipotecario, para que elija su vivienda con más tranquilidad.
- Asesoría y acompañamiento permanentes durante los procesos de solicitud, otorgamiento, legalización y desembolso del crédito.
- Facilidad para pagar sus cuotas mediante débito automático de su cuenta de ahorros o corriente, Internet, Línea Amiga o en nuestra red de oficinas.
- Posibilidad de hacer abonos extraordinarios y reducir el valor de la cuota o el plazo total del crédito.
- Posibilidad de pagar anticipadamente la obligación sin sanción por parte del Banco.

4.7.3.2 Cuentamiga mi casa, mi ahorro

Con esta cuenta el cliente se compromete a ahorrar cada mes, durante un año, una cantidad fija de dinero. Al final, el Banco evalúa el comportamiento del ahorro y lo tiene en cuenta para el análisis y la aprobación de un crédito hipotecario para compra de vivienda nueva o usada.

- El ahorro puede ser desde \$70.000 mensuales por 12 meses.
- Características y Beneficios
- Puede abrir su cuenta con \$0.
- No tiene costos de manejo ni administración de su dinero.
- Puede ahorrar de diferentes maneras:
- Con depósito directo en la cuenta, en cualquiera de nuestras oficinas en todo el país o en uno de nuestros corresponsales no bancarios.
- A través de débito automático en la fecha pactada, si tiene una cuenta de ahorros o corriente en una oficina del Banco Caja Social, inscrita para este servicio.
- Mediante transferencias gratis desde otras cuentas del Banco Caja Social hacia su cuenta de ahorros.

4.7.4 BBVA

Según el banco BBVA (2013), las modalidades de créditos en Colombia son:

4.7.4.1 Crédito hipotecario

La entidad financia la adquisición de vivienda, con el beneficio de cobertura, a tasas que van desde 5,9% E.A para inmuebles entre 79.5 millones y 197 millones de pesos a través de la financiación de leasing. A continuación se describen las características de esta modalidad de crédito:

- Para viviendas de más de 200 millones de pesos, BBVA ofrecerá a los clientes opciones de financiación con tasas que van desde 8,9% E.A.

- BBVA financia a los colombianos interesados en adquirir vivienda a tasas que van desde 5,9 E.A. De este modo, quienes deseen beneficiarse del incentivo de cobertura de tasas contemplado por el Gobierno Nacional para inmuebles entre 79.5 millones de pesos y 197 millones podrán acceder a una tasa del 5,9% E.A. para financiación a través de leasing.
- BBVA complementa la oferta con una cobertura de ocho años más a los siete años que contempla el incentivo, con lo cual los clientes tienen asegurados los 15 años de vigencia del crédito con la misma tasa.
- Los clientes quedeseen la cobertura de tasas a través de las líneas de crédito hipotecario que ofrece la entidad financiera podrán acceder tasas que van desde del 6,4% E.A.
- Para adquirir una vivienda cuyo precio sea superior a 200 millones de pesos podrán optar por una oferta de financiación con tasas que van desde el 8,9% E.A.

4.7.4.2 Leasing

Es una alternativa de financiación de vivienda a través del contrato de arrendamiento financiero, denominado Leasing Vivienda Fácil.

Esta opción permite adquirir vivienda propia obteniendo importantes beneficios tributarios y financieros, cancelando un canon de arrendamiento mensual y, al final del plazo pactado, se puede adquirir el inmueble mediante el pago de una opción de adquisición.

Beneficios

- Cuenta con la financiación hasta del 80% del valor del avalúo comercial del inmueble.
- Dispone de cómodos plazos de crédito desde 10 hasta 20 años.

- Tiene la opción de adquisición del 0% al 30%.
- Sistema de amortización en pesos con cuota fija.
- El leasing que tenga por objeto un bien inmueble destinado a vivienda será considerado para efectos tributarios como un leasing operativo, por lo anterior, el locatario podrá deducir la parte correspondiente a los intereses y/o corrección monetaria o costo financiero que haya pagado durante el respectivo año.
- No aumenta la base patrimonial toda vez que el activo se registra a nombre de BBVA Colombia.
- No genera impuesto de timbre.
- No genera Gravamen a los Movimientos Financieros siempre que los recursos producto de la adquisición de vivienda se giren directamente al vendedor del bien inmueble.
- El bien es inembargable en cabeza del locatario en tanto no se gesta la opción de compra.

5 Buenas prácticas

5.1 Caso España

5.1.1 Características

A raíz de la crisis en este país por la burbuja hipotecaria entidades como el Banco BBVA, Santander y PNB Paribas continúan aprobando créditos hipotecarios por el 100% bajo algunas condiciones y definiendo requisitos que debe cumplir el solicitante para que el sea adjudicado este crédito. Las características de estos créditos son:

- Es posible optar por las ofertas de su portal inmobiliario y con un más amplio periodo de amortización de 30 años.
- Debe existir un cierto grado de vinculación con la entidad a través de la contratación de una serie de productos bancarios, desde los tradicionales seguros para el hogar, pasando por los planes de pensiones, sin dejar en el tintero las tarjetas de crédito, las domiciliaciones de nómina y los principales recibos domésticos.
- Pueden exigir requisitos adicionales: ser jóvenes, contratar la hipoteca para las segundas viviendas o pisos protegidos, etc.

Actualmente las alternativas para este tipo de crédito son escasas, sin embargo se encuentran algunos modelos de financiación máxima como los siguientes:

- **Hipoteca Blue:** Destinada a menores de 30 años, el BBVA financia hasta el 100% de la casa en un plazo máximo de hasta 40 años.
- **Hipoteca 3,** de Caja de Ahorros de la Inmaculada: las cuotas son más reducidas, ya que el préstamo tiene un tipo de interés inicial preferencial y bonificaciones en las cuotas sucesivas. Se financia hasta el 100% del valor de la vivienda, con un tipo de interés inicial reducido del 3% durante el periodo de carencia (máximo tres años), y el resto vinculado al euríbor +

0,40% cumpliendo los requisitos de bonificación máximos. El plazo de amortización de esta hipoteca es de hasta 40 años, con una comisión de apertura, única y reducida de 300 euros. Destaca también que tras el periodo de carencia, el tipo de interés está bonificado en función de las vinculaciones del cliente con la entidad; y, además, que mediante un sistema de amortizaciones anticipadas se puede reducir el plazo, el importe de las cuotas o aplazar próximas amortizaciones.

- **Hipoteca Lowcost, de Unnim:** Financia la totalidad del precio de compra, a un tipo de interés más reducido y sin comisiones. Aplica un tipo de interés del 2,9% durante 36 meses, para después vincularlo al euríbor a un año + 0,9%, con un plazo máximo de amortización de 40 años. Requiere disponer de la domiciliación de la nómina, plan de pensiones, seguros y un saldo a la vista mínimo de 2.500 euros.
- **Hipoteca Bonificada Superplus, de Ibercaja:** Brinda una financiación sobre la totalidad del valor de la tasación, aunque en este caso solo a la primera vivienda. Aplica un tipo de interés más alto que otras propuestas, del 6,10% durante los 12 primeros meses, para vincularla después al índice de referencia europeo a un año + 2,5%. Este modelo de financiación ofrece a los futuros suscriptores un plazo máximo de amortización de 30 años y la edad mínima para acceder a ella es de 18 años. Incorpora varias comisiones: de apertura (1,75%), amortización anticipada (0,50%) y cancelación anticipada (0,50%). Por otra parte, la compensación por desistimiento es del 0,50% los primeros cinco años y del 0,25% los siguientes.

Incluye la contratación de una serie de servicios con la entidad para conseguirla en mejores condiciones: seguro de crédito hipotecario, póliza de hogar y vida, tarjeta de crédito y la necesidad de tener domiciliada la nómina y tres recibos

domésticos. Por cada producto que no se contrate, el diferencial se incrementará en un 0,10%, hasta un máximo del euríbor¹+ 3,10 puntos porcentuales.

5.1.2 Aportes

El caso España es un claro ejemplo de que es posible financiar el 100% del valor de la vivienda con un plazo mayor a 30 años, con un interés preferencial, con subsidios del gobierno y beneficios que permitirán ampliar la cobertura de vivienda y así cubrir el déficit en esta materia en el territorio nacional.

5.2 Caso Inglaterra

5.2.1 Características

En Inglaterra la vivienda pública es llamada council housing (vivienda municipal) o council estate (conjunto de viviendas municipales) por el público británico, gracias al rol histórico de autoridades de distrito o municipales en la construcción de vivienda pública. Las asociaciones de vivienda locales semi-independientes sin fines de lucro han comenzado a hacerse cargo de algunos de los conjuntos de viviendas municipales más antiguos de Inglaterra. A las Housing Associations (Asociaciones de Vivienda) ahora se las llama Registered Social Landlords (RSLs, Propietarios Sociales Registrados). A pesar de estar basadas en el no lucro, en general cobran mayores rentas que las propiedades municipales.

Sin embargo, según Pawson (2012) en Inglaterra el Gobierno ha introducido una política de reestructuración de la renta que busca equiparar los valores de las rentas municipales y de los Propietarios Sociales registrados para el 2012. Desde 1996, la vivienda pública ha sido denominada vivienda social para unificar las municipales y los RSLs. Además, los departamentos de planificación locales

¹*Euro Interbank Offered Rate* (tipo europeo de oferta interbancaria). es un índice de referencia publicado diariamente que indica el tipo de interés promedio al que las entidades financieras se ofrecen a prestar dinero en el mercado interbancario del euro (es decir, a otros bancos). Se calcula usando los datos de los 44 principales bancos que operan en Europa, y su valor mensual es muy utilizado como referencia para los préstamos bancarios. Se trata, por tanto, de un tipo de interés de mercado y no de un tipo de interés que fije el Banco Central Europeo.

pueden solicitar a desarrolladores del sector privado que provean "vivienda económica" como condición para recibir su planning permission (permiso de planificación). A esto se suman otros 700 millones de libras esterlinas anuales de fondos del Gobierno para los propietarios de parte de Inglaterra. Las autoridades locales han sido desalentadas a construir viviendas municipales desde 1979 donde se introdujo el esquema Right to Buy (derecho a comprar), resultando en el traspaso de algunas de las mejores propiedades desde las autoridades municipales a privados.

Durante el año 2000, se introdujo el alquiler basado en la elección para ayudar a asegurarse de que la vivienda social fuera ocupada rápidamente si los inquilinos se mudaban, pero esto aún favorece al local sobre el posible inquilino proveniente de otros lugares. En una cantidad de áreas de autoridad local, debido a la escasez de vivienda municipal, tres de cada cuatro propiedades podrían ser asignadas a casos prioritarios (aquellos que viven en condiciones de pobreza y hacinados, con necesidades médica o de protección, o que necesiten apoyo familiar) o postulantes desempleados, para cumplir con las obligaciones legales de los concejos para reubicar gente necesitada. El porcentaje de propiedades dejadas de lado para grupos vulnerables varía de acuerdo a la demanda de vivienda municipal en el área. Las Autoridades Locales tienen una Estrategia de Vivienda para asegurarse de que las casas municipales se dejen adecuadamente y para ajustarse a las obligaciones legales de los concejos, tratar con la gente necesitada, contribuir a la sustentabilidad de las propiedades municipales, la regeneración barrial y la inclusión social.

El Gobierno Laborista de 1997 al 2010 pretendió quitar la Vivienda Municipal a las Autoridades Locales. En un primer momento iba a ser a través de transferencia de dominio a las asociaciones de vivienda. No todas las propiedades municipales podían ser transferidas ya que en algunas autoridades locales, su cupo de viviendas estaba en condiciones de deterioro y tenían un valor capital menor que

las deudas tomadas para la construcción - en efecto, el cupo municipal estaba en relación negativa. Y en algunas Autoridades Locales, los inquilinos rechazaron la opción de transferencia (en Londres y en Birmingham). El Gobierno Laborista introdujo una "tercera alternativa": la organización de gestión en igualdad de condiciones, donde el cupo de viviendas permanecía bajo la autoridad local pero era gestionada por una organización sin fines de lucro en igualdad de condiciones con la Autoridad Local. Además introdujo el programa de Decent Homes (Viviendas decentes) un fondo de capitales para brindar vivienda social de acuerdo a un estándar físico moderno. Para usar este fondo tenía que alcanzar una calificación en su inspección por la comisión de auditorías. Esto tenía la intención de subir los estándares de gestión. Los propietarios municipales no pueden acceder a estos fondos. Los gobiernos desde comienzos de los años 90 han apoyado también a la "tenencia mezclada" en áreas en regeneración y en nuevas propiedades de vivienda, ofreciendo un rango de opciones de propiedad o renta, con vistas a generar armonía social al incluir "vivienda social" y "vivienda económica". Un reporte de investigación reciente ha discutido que los fundamentos de la tenencia compartida aún son débiles. La mayoría de los ocupantes de la vivienda social en Inglaterra tienen el derecho de intercambiar sus viviendas con sus pares aún cuando los propietarios sean distintos. Esto se conoce como mutual exchange (intercambio mutuo). Las fusiones dentro de las asociaciones de vivienda han sido un importante impulsor para la modernización de la vivienda social en Inglaterra. Ha habido un aumento gradual dentro del sector de las asociaciones por encima de las asociaciones locales. Si bien la reconfiguración de la propiedad de acciones sigue siendo constante, está sujeta a los flujos influenciados por las circunstancias externas en el entorno financiero y económico en el que operan las asociaciones.

El caso inglés analiza la evolución de las políticas públicas de vivienda y sus problemáticas actuales en Inglaterra, además de la importancia de la vivienda destinada a la población desfavorecida, también realiza un estudio de los aspectos

más interesantes de los procesos de adjudicación de las viviendas sociales y de las actuaciones de las Autoridades locales inglesas sobre las personas sin techo. Asimismo, examina la evolución de las políticas públicas de vivienda y sus problemáticas actuales, además de otros aspectos, como las ayudas económicas en materia de vivienda o el desahucio administrativo.

El enfoque del caso Inglaterra parte del precepto de que la vivienda constituye un elemento esencial en la vida de los ciudadanos, y es en este contexto, en el que Inglaterra se ha caracterizado por ser un país que continuamente se ha adaptado a las necesidades de alojamiento, a través de interesantes políticas de vivienda.

5.2.2 Aportes

La perspectiva teórica del caso inglés menciona tres hitos: en primer lugar, mostrar la visión que diferentes organismos manifiestan sobre la situación Inglesa referente a la vivienda; en segundo lugar, situar al lector en el marco de la legislación en Inglaterra aplicable a la VIS; y en tercer lugar, da a conocer la política pública al reconocido derecho a una vivienda digna y a la función social de la propiedad junto a una serie de propuestas en la política pública e incentivos en el ámbito fiscal.

Su alcance lleva asociado el aporte de nuevas propuestas al sistema de vivienda protegida o de interés social, encaminadas a satisfacer la creciente demanda de alojamientos dignos y económicos de una sociedad cada vez más globalizada que pueden ser aplicadas en Colombia.

5.3 Caso India

5.3.1 Características

Micro Housing Finance Corporation (MHFC) es una compañía de financiamiento de vivienda con sede en Mumbai - India, enfocada en proveer micro-hipotecas para las personas con bajos ingresos, especialmente empleados en el sector

informal. A través de esta iniciativa, MHFC busca facilitar de manera eficiente y sostenible el acceso a los servicios de financiamiento de la vivienda en los segmentos desatendidos y sin servicio de la población urbana.

MHFC recibió licencia de su regulador, el Banco Nacional de la Vivienda (NHB), en febrero de 2009, y comenzó operaciones a partir de junio de 2009. El perfil del consumidor típico es el siguiente:

- Ingreso familiar mensual entre 8.000 y 25.000 Rupias, es decir entre 134USD y 418USD.
- Trabajadores informales
- Tamaño promedio de las familias
- Hogares con varios miembros que generan ingresos
- Hogares que viven actualmente en arriendo o en viviendas ilegales.

MHFC busca ofrecer préstamos de vivienda para grupos de personas de bajos ingresos que viven y trabajan en el sector informal en la India urbana. Los clientes son una mezcla de trabajadores por cuenta propia micro-empresarios (por ejemplo: vendedores de vegetales y peluqueros) y los trabajadores asalariados del sector no-organizados (por ejemplo: conductores y empleadas domésticas), obteniendo ingresos combinados de hogares de entre 134 USD y 418 USD por mes. Pues, a pesar de ganar ingresos considerables, a estas personas se les niega el acceso a los servicios financieros por parte de los bancos tradicionales, debido a la falta de documentación de apoyo a sus ingresos y a la nula historia crediticia. Mediante el desarrollo de un modelo de crédito que es capaz de evaluar sus ingresos y la comprensión de los riesgos asociados a estos préstamos, MHFC es capaz de ofrecer una calidad, un producto de crédito hipotecario competitivo de alta calidad en el sector no estructurado.

MHFC está asociado con organizaciones empresariales y sin fines de lucro en un esfuerzo por llegar a su segmento objetivo y difundir la información sobre los proyectos de vivienda asequible, así como las opciones de financiación de vivienda en el sector informal. Por ejemplo, MHFC ha colaborado con empresas de la Food and Beverage Industries (entre otros), para ofrecer sus servicios a los empleados. Del mismo modo, MHFC también se ha asociado con organizaciones sin fines de lucro, como las ONG, las instituciones de microfinanzas y los grupos de autoayuda, cuyos beneficiarios pueden ser empleados en el sector informal, y que están interesados en adquirir casa propia. (<http://mhfcindia.com>, 2013)

5.3.2 Aportes

El caso India refleja la disposición y capacidad de algunos bancos para otorgar créditos a personas con bajos ingresos y sin historia crediticia; aunque el FNA es pionero en el sector financiero en este segmento, puede incrementar sus esfuerzos realizando financiamiento a personas o grupos familiares que tengan estas características centrándose en el desarrollo de vivienda de interés social por la falta de financiación disponible en el mercado para los hogares de menores ingresos -trabajadores informales - que especialmente no tienen documentación para probar los ingresos que les permita adquirir vivienda.

6 CONCLUSIONES

Después de revisar la información recolectada e identificar los elementos claves del entorno en el cual se desempeña el Fondo, se puede concluir que:

- Existe un amplio espacio de crecimiento para el mercado de vivienda en Colombia, pues un porcentaje de hogares superior al 50% no es propietario de vivienda, los cuales se convierten en demandantes potenciales, no sólo en los perfiles de población de bajos ingresos. Por ejemplo, en Bogotá, el 67% de los cánones de arrendamiento proviene de los estratos superiores al tres.
- La cobertura en tasa de interés facilitará el acceso al financiamiento de las familias que compren VIS. Según el Gobierno, este incentivo permanecerá hasta el 2014, pero estará asociado a los objetivos de déficit cuantitativo de vivienda vigente en los grupos de población de menores ingresos. El mercado de vivienda usada de valor medio-alto se beneficiará de esta medida, pues éste generaba un sesgo a favor de la compra de la vivienda nueva.
- A pesar de que existen algunas fuentes de financiamiento potenciales como los créditos y los subsidios, la mayoría de necesidades aún no están cubiertas, pues los subsidios (del gobierno y la banca privada) tienden a no ser suficientes, los mercados de hipotecas se encuentran en un bajo rango de la población, el micro-financiamiento aún es una industria emergente.
- Finalmente y a manera de colofón, se puede afirmar que el programa de promoción de vivienda que ha venido adelantando el FNA, desde esta última administración que comenzó en septiembre de 2010, está encaminado a dar respuestas a las expectativas de un importante grupo de interés que tiene el fondo, constituido por los afiliados de cesantías y ahorro voluntario contractual, quienes a su vez se constituyen en una de las materias fundamentales de la responsabilidad social empresarial de una organización, la cual es de los

asuntos de los consumidores; pues se está teniendo en cuenta los impactos que sobre esta población ocasionan las actividades que se desarrollan y las decisiones que son tomadas al interior de la entidad; ya que de otra manera, el FNA como entidad financiera de naturaleza especial, se dedicaría exclusivamente a cumplir con el mandato legal de administrar las cesantías y el ahorro voluntario contractual; y a estudiar, aprobar y desembolsar los créditos de vivienda y educación que son solicitados por los diferentes afiliados a la institución, sin preocuparse por el tipo, condiciones y calidad de la vivienda a adquirir por parte de los beneficiarios de los créditos.

7 RECOMENDACIONES

En los anteriores términos, el grupo de trabajo recomienda al Fondo las siguientes acciones en la perspectiva de optimizar su programa de promoción de vivienda:

- Implementar en la estructura organizacional del FNA un área formal para la optimización de promoción del programa de Vivienda bajo las directrices de las Naciones Unidas para la Protección del Consumidor y el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ya que en ellas se expresan los principios que deberían guiar las prácticas socialmente responsables, en relación con las necesidades legítimas de los consumidores, incluyendo la satisfacción de las necesidades básicas y el derecho de todos a tener un nivel de vida adecuado que incluya alimentación, vestimenta y vivienda, y a la mejora continua de las condiciones de vida y disponibilidad de los productos y servicios esenciales, incluidos los financieros.
- Promover microcréditos para que el afiliado pueda acceder a la financiación de la cuota inicial y de los trámites que generen del proceso debido a que el FNA no financia el 100% del valor de la vivienda.
- Financiar el 100% de la vivienda, con el propósito de cubrir su valor total a un plazo mayor de 20 años, esta estrategia facilitaría el acceso a la vivienda y el rápido cumplimiento de la meta del Gobierno Nacional. En el caso español, el plazo de financiación es hasta de 30 años.
- Aprobar un porcentaje de financiación entre el 4% y el 8 % para amoblar la vivienda y así dinamizar la economía.
- Desarrollar aplicativos móviles, por ejemplo a través de SMS, consultas en tabletas y teléfonos inteligentes que faciliten el acceso al afiliado a información de cuentas, facilidad de pagos, información de oficinas, horarios y mapas con

el propósito de posicionar los planes de marketing enfocados a la fidelización, retención, activación de compra, recordación y posicionamiento de marca.

- Hacer uso del sistema de información con el propósito de entregar información sobre productos y servicios, y permitir la realización de determinadas operaciones habilitadas por el FNA.
- Incrementar la atención personalizada al afiliado, aumentando el número de asesores comerciales para captar afiliados y visitarlos, facilitar el trámite de adjudicación de créditos reduciendo tiempos de aprobación como sucede en los bancos tradicionales, evitar largas filas y mejorar la comunicación con el afiliado mediante mensajes de texto, aplicaciones móviles o correos electrónicos durante el proceso de venta, desembolso y búsqueda de vivienda.
- Crear un programa de monitoreo del posicionamiento que permita realizar constante seguimiento a la marca FNA y al desarrollo que tiene en el mercado.
- Usar herramientas de georreferenciación, como por ejemplo Google maps, para posicionar el negocio, lo cual corresponde a una facilidad para el afiliado.
- Ubicar estratégicamente puntos de atención automáticos, al estilo de los “kioskos de información” impulsado por el Programa Gobierno en Línea y que han sido exitosos en Perú, similares a los puntos de venta de SOAT ubicados en cadenas de supermercados en Colombia, que faciliten el acceso a los servicios por parte de los afiliados.
- Llegar a acuerdos de ampliación de cobertura de servicios a través de correspondencia bancaria, por ejemplo a través de las cadenas de supermercados, las estaciones de servicio o los puntos de venta de lotería o juegos de azar. Las empresas de servicios públicos han aplicado esta alternativa de manera exitosa, apropiada para el perfil que accede a la VIS.

- Bajar la duración del proceso de desembolso ante las entidades promotoras y comercializadoras de los proyectos, de tal manera que sea competitivo con otras entidades del sector financiero.
- Realizar acuerdos de colaboración con las entidades constructoras, promotoras y comercializadoras de los proyectos, de tal manera que se genere una solución integral a los requerimientos del afiliado.
- Generar campañas de imagen dirigidas a los constructores, promotores y comercializadores de los proyectos que eliminen la imagen de ineficiencia del Fondo detectada por los expertos.
- Crear sinergia con el proyecto de Sistema de Información del área de vivienda para que sea usado de manera intensiva por parte del área de comercialización del Fondo.
- Crear sinergia con el proyecto de implementación del concepto de Responsabilidad Social del Fondo.

BIBLIOGRAFÍA

Anguera, M. T. (1997). *Metodología de la observación en las ciencias humanas*. Barcelona: Universitat Barcelona.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Artículo 5, Ley 3 de 1991. (s.f.). *Solución de vivienda: conjunto de operaciones para disponer de habitación en condiciones sanitarias satisfactorias, de espacio, servicios públicos y calidad de estructura*. Bogotá D.C.

Banco de la República de Colombia. (1991). *Banco de la República de Colombia-Banco Central*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA: <http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf>

Banco de la República de Colombia. (s.f.). *Banco de la República de Colombia-Banco Central*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA: <http://www.banrep.gov.co/regimen/resoluciones/cp91.pdf>

Bancolombia. (05 de 05 de 2013). *Bancolombia*. Obtenido de <http://www.grupobancolombia.com/>

BBVA. (2012). *Informe de situación inmobiliaria global en Colombia*. Bogotá D.C.

BBVA, B. (5 de 5 de 2013). *Banco BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com.co/>

Berrios, M.C. & Martínez, L. (2008). *Negociación, mediación y solución de conflictos*. Santiago de Chile: Negociación, mediación y solución de conflictos. Debates IESA, 13 (3), 35-39.

Camacol. (2013). *Informe de Calidad Vivienda*. Bogotá D.C.: Camacol.

Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Chan, W., & Renée, M. (2005). *Océano Azul*. Boston: Harvard Business School Press.

Corte Constitucional de Colombia. (07 de 07 de 2011). *Corte Constitucional de Colombia*. Recuperado el 02 de 10 de 2012, de DERECHO FUNDAMENTAL A LA VIVIENDA DIGNA O ADECUADA: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/T-530-11.htm>

Davivienda. (5 de 5 de 2013). *Davivienda*. Obtenido de <https://www.davivienda.com/>

Dinero, F. P. (2013). *Finanzas Personales*. Obtenido de Finanzas Personales - Dinero: <http://www.finanzaspersonales.com.co/>

Dominguez, H. (5 de 12 de 2012). Entrevista. (D. Gómez, & O. Pérez, Entrevistadores)

Duncan, R. (1972). *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. *Administrative Science Quarterly*.

Estadísticas, D. A. (2011). *DANE*. Bogotá D.C.

Financiera, S. (2013). *Desembolsos Hipotecarios*. Bogotá D.C.: Superintendencia Financiera.

FNA. (2013). *FNA*. Obtenido de <http://www.fna.gov.co/wps/portal/inicio/fna/reconocimientos>

Fondo Nacional del Ahorro. (2012). *FNA*. Obtenido de http://www.fna.gov.co/wps/portal/inicioFNA/Prensa/BoletinesPrensa!/ut/p/b0/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOKNgoycQ7wMDCzcDTzMDTxDLQLNTT2DDA28DfQLsh0VAYC9t5Q!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/wcm_fna_internet/sala_prensa/registro_prensa/5bf8afd7-2420-40a

Fremont, K. (1979). *Administración de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.

<http://mhfcindia.com>. (05 de 30 de 2013). *mhfcindia*. Obtenido de <http://mhfcindia.com>

Jaramillo, S. (1981). *Promoción de vivienda y capitalismo dependiente*. Bogotá: Uniandes.

Koenig, G. (1990). *Management Stratégique - Vision, manoeuvres et tactiques*. Nathan.

Lesca, H., & Blanco, S. (2002). *Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles*. Montreal: Actes du VIème congrès international francophone sur la PME.

Mankiw, G. (2006). *Macroeconomics*. Boston: Worth Publishers.

Mankiw, G. (2006). *Macroeconomics*. Boston: Worth Publishers.

Martinet, A. C. (1984). *Management Stratégique: Organisation et Politique*. McGraw-Hill.

Martínez, M. M. (2008). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Mexico: Trillas.

- Méndez, C. E. (2001). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Narchal, R., Kittappa, K., & Bhattacharya, P. (1987). *An Environmental Scanning System for Long Range Planning*.
- Pawson, H. y. (2012). *The Supply-Side Modernisation of social Housing in England: Analysing Mechanics, Trends and Consequences*. .England: Housing Studies. 27(6). 783-804.
- Portafolio. (5 de 12 de 2012). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/fondo-nacional-del-ahorro-gana-premio-alta-gerencia/>
- Porter, M. E. (1996). *Qué es la estrategia?* Boston: Harvard Business Review.
- ResposAbility's. (2008). *Comprometiendo al sector privado*. Perú.
- Samuelson Paul y Nordhaus. (2002). *Economía*. Madrid: Interamericana de España.
- S., C. (1996). *The case study method for research in small- and médium*. International small business journal.
- Sabino, C. A. (1998). *El proceso de investigación*. Bogotá: Panamericana.
- Social, B. C. (5 de 5 de 2013). *Banco Caja Social*. Obtenido de <https://www.bancocajasocial.com/>
- Von Neumann y Morgenstern . (1944). *Teoría de juegos y comportamiento económico*.

Anexo 1. Memorias Presidente

De: Ricardo Arias Mora

Enviado el: Viernes, 28 de Junio de 2013 05:12 a.m.

Para: FuncionariosFNA; Contratistas; Socorro Jaramillo

V.; arias.ciro@gmail.com; henryamoroch3@gmail.com; Puntos Atencion; Puntos Empresariales; fcorchuelow@hotmail.com; isacris26@yahoo.es

CC: ricardoarias.m@hotmail.com; gloriaelenamacias@hotmail.com; juanguillermorios@yahoo.com; josefporras@yahoo.com

Asunto: Las Cartas de Ricardo # 591.

GRACIAS DIOS! GRACIAS DIOS! GRACIAS DIOS!

Muy buenos días a todos los Compañeros FNA. Feliz, gritando de alegría, dado el ENORME triunfo del día de ayer, cuando la Revista Gerente destaca en su última edición, que se le ha otorgado al FNA el Premio Año 2013 por la "Mejor Estrategia de Mercadeo en Colombia" y pondera que la "Cultura del AHORRO" Vive hoy en Colombia fruto de aquella "estrategia de mercadeo" y se convierte en ejemplo nacional.

Nos exalta la Revista Gerente que conjuntamente con Avianca y Almacenes Éxito son las estas, las empresas líderes en Colombia en la actualidad.

¿No es como para brincar de alegría? de emoción? es capaz de quedarse callado ó de refunfuñar?

Mire, este reconocimiento al FNA, es del mayor orden y del más elevado nivel. Se está diciendo que el FNA es hoy una entre las grandes de Colombia y que sus

"estrategias de mercadeo" hoy son un referente y se convierten en una guía de la sociedad nacional.

Hoy desarrollamos un papel de "guías de la sociedad" y eso significa que más que las utilidades (que somos primer lugar recuerde), que más que nuestra sanidad financiera (AAA somos también recuerde), que más que la calidad en nuestros métodos (sello de calidad ICONTEC ISO-9001 vuelva a recordar) que más que todo eso, somos hoy una Entidad Primer lugar en Mente (Top OfMind) y Primer lugar en el Corazón (Top Of Hearth) de los Colombianos y que nuestros mensajes y nuestra pedagogía institucional, convocan y guían a Colombia en su mover de sociedad.

Hoy somos más que lo normal de una empresa y hoy, y solo GRACIAS A DIOS, somos una Empresa que llega presurosa a contener en ella signos visibles de "excelencia".

¿Orgullosa? Siente que su aporte ha sido vital? Feliz? Se abraza con su Compañero FNA?

Es que estoy tan contento, que quisiera a todos abrazar. Es que hoy el FNA sin fijarse en sus números, en su economía que es grande y enorme, irradia valores, expresa principios, demuestra virtudes en su caminar.

Hacemos lo contrario "de la viuda aquella que con su niño en brazos, en una caverna entró. Una voz en ese momento le dijo: Toma todo lo que deseas, pero "no te olvides de lo principal". Cuando salgas, la puerta se cerrará y nunca más volverás a entrar. La mujer puso a un lado su niño y cogió todo el oro que allí se encontraba y podía cargar. Salió presurosa, la puerta se cerró y el niño de brazos

adentro quedó. La mujer desesperada gritó y el niño en la caverna murió. La riqueza para nada sirvió y lo fundamental perdió. "Se olvidó de lo principal".

¿Lo recoge? ¿Lo capta? Qué cree que es lo principal del FNA? No será más grande, su servicio, su entrega, sus enseñanzas, su pedagogía, su enseñar del AHORRO, su amor al prójimo, no será más grande eso, que el tesoro que pueda cargar?

¿Quiere saltar? Quiere expresar un VIVA DIOS? ¿Sabe lo Ud. significa para la sociedad?

Reciba mi cordial saludo. Ricardo Arias Mora

Claro, estoy de acuerdo con Ud. yo se que aún nos falta, pero tranquilo, estamos avanzando.

Ricardo Arias Mora

Presidente FNA

Fondo Nacional del AHORRO

www.fna.gov.co

Anexo 2. Reconocimiento a las estrategias del FNA – Revista Gerente

Fondo Nacional del Ahorro. Estrategia Ganadora
Home - Por Redacción Gerente - 19/06/2013

Gracias a una gestión agresiva en el frente comercial, los colombianos ven ahora al FNA como una opción real y visible para la adquisición de vivienda.

El año pasado, el Fondo Nacional del Ahorro, FNA, se convirtió en la marca más recordada y en la más querida por los colombianos en la categoría de crédito de vivienda, según el Ranking de las 100 Marcas que publica Gerente.

Pero no sólo eso. En último mes la entidad desembolsó \$113.000 millones para la financiación de vivienda, con lo cual batió su propia marca de abril cuando había entregado créditos por \$108 mil millones, hasta ese momento la cifra más alta entregada en un solo mes.

“Con los recursos desembolsados en mayo, un promedio de 100 personas han adquirido o estrenado por día vivienda”, explica Ricardo Arias, presidente de la entidad, una de las más agresivas en el tema de la financiación hipotecaria con una tasa del 5%.

De hecho, en febrero pasado la entidad reveló que alcanzó un recaudo de cesantías por un valor de \$1,2 billones, lo que representó un cumplimiento del 100% en la meta que se habían trazado los directivos de la institución y equivale a un aumento del 25% en relación con el año pasado.

Pero, ¿cuál ha sido la clave para convertir al FNA en el principal recaudador de cesantías en el país en los últimos años y haber aumentado el número de afiliados en un 23,5% entre agosto de 2010 y noviembre del año pasado hasta 1,4 millones?

Arias ha explicado que “se trata de saber interpretar los tiempos, los colombianos han identificado la seriedad del FNA y ahora lo ven como una opción real, visible y evidente de prosperidad teniendo como base el valor del ahorro”.

En un país con un enorme déficit habitacional, el Fondo ha venido jugando de manera agresiva en la financiación de la compra de vivienda. De hecho, la entidad acaba de presentar una nueva herramienta: los TACS (Tasa del Ahorro Construyendo Sociedad), que permiten convertir el arriendo en vivienda propia. En palabras del directivo, “se trata del primer modelo financiero que se sitúa dentro del ahorro y que caminan dentro de una sociedad con carácter incluyente”.

“Es una herramienta para la Colombia presente, para la Colombia del post-conflicto y en su primera fase los TACS tendrán su cometido sobre la Vivienda de Interés Social y luego cubrirán otros marcos de la sociedad”, agregó.

Al resaltar la importancia de la cultura del ahorro, Arias explicó que la entidad les ha ordenado la economía a 578 mil personas, las cuales se encuentran cercanas de obtener el puntaje necesario que les permita solicitar la financiación para adquirir una vivienda digna o tener una educación con calidad. Además 78 mil ya tienen el acompañamiento financiero de la institución.

Tan exitoso ha sido el modelo de promoción del ahorro, que la gestión del directivo fue reconocida el año pasado con el Premio Nacional a la Alta Gerencia por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP. Se trata de una

mención que se concede a las entidades que se han destacado por sus experiencias exitosas y buen desempeño con énfasis en la “inclusión social”.

Dentro de los términos de gestión se destacaron éxitos como el cambio de Imagen Institucional, la creación del Fondo Móvil, la realización de las Vitrinas Comerciales y la Ciudad de la Prosperidad para la Vivienda y el Educación, la Ruta por el Río Magdalena y la creación de las Líneas de Ahorro de acuerdo con cada una de las características socioeconómicas de los ciudadanos.

Dentro de los logros también se incluyeron la creación de programas sobre el Ahorro en radio y televisión y la habilitación de canales de interacción entre el FNA y los ciudadanos por medio de las TICS (modernización del sitio Web, chat con el Presidente y asesores comerciales, programas de radio y televisión) y FNA Virtual.

Anexo 3. Entrevistas semiestructuradas realizadas

CODIGO ORGANIZACION	ORGANIZACIÓN	Cargo
00001	FNA	Asesor
00002	Constructora Bolívar	Coordinador Vivienda
00003	Colsubsidio Vivienda	Director Vivienda
00004	Constructora Colpatria	Líder ventas
00005	Constructora Apiros	Gerente regional
00006	Banco BBVA	Líder comercial
00007	Banco Caja Social	Gerente sucursal
00008	Bancolombia	Asesora Comercial
00009	Ministerio Hacienda	Asesor

Anexo 4. Formato entrevistas semiestructuradas

MAESTRIA EN DIRECCIÓN TRABAJO DE GRADO – ACUERDO FNA

CASO FONDO NACIONAL DEL AHORRO: RECOMENDACIONES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE VIVIENDA

Organización: _____ Cargo: _____

Fecha: _____ Ciudad: _____

Con base en su experiencia:

- ¿Cuál es el contexto nacional, regional y/o local en el cual tienen lugar las iniciativas de acceso a la vivienda en Colombia?
- ¿Cuáles son las políticas públicas en torno a la vivienda que enmarcan este panorama?
- ¿Cuál es la efectividad gubernamental de estas políticas públicas?
- ¿Quiénes son los actores más importantes y cómo intervienen en estos procesos que impulsan y/o permiten el desarrollo de la vivienda en el país? (universidades, sociedad civil, entidades privadas)
- ¿Qué ayuda y qué obstaculiza estos procesos?

Tendencias futuras

- ¿Cuál es el futuro de la vivienda a nivel nacional?
- ¿Cómo puede ser reforzado?

Teniendo en cuenta que la investigación indaga sobre los actores como organización gubernamentales, entidades bancarias y de construcción, según el conocimiento que usted tiene sobre esto:

- ¿Quiénes son los principales usuarios de este tipo de soluciones de vivienda? (tener en cuenta el estrato, género, etnia, urbano o rural, nivel de alfabetización)
- ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los usuarios y usos a través de los diferentes tipos de organizaciones?
- ¿Qué condiciones ofrecen estas organizaciones a sus usuarios? (personal, conectividad, servicios)
- ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para este tipo de organizaciones?
- ¿Cómo contribuyen al Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 en el sector?

Notas y observaciones finales

- ¿Qué bibliografía conoce al respecto? (políticas públicas, investigaciones, estudios, informes, publicaciones).
- Sección para observaciones.