

Implementación del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” de la Secretaría Distrital del Hábitat para CONFIAR Cooperativa Financiera



Autor(a):

Yurani Ríos Betancur

Trabajo de grado presentado para optar por el Título de Magíster en Gerencia

Asesor (a):

Isis Miosotis Álvarez Flórez, Magíster en Educación y Desarrollo Humano

Universidad Autónoma Latinoamericana (UNAULA)

Escuela de Posgrados

Maestría en Gerencia

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

José Rodrigo Flórez Ruiz

Rector

Universidad Autónoma Latinoamericana

Hernán Darío Aguiar Garcés

Decano de Escuela de Posgrados

Lina Giraldo Agudelo

Coordinadora de la Maestría en Gerencia

Carlos Mario López Muñoz

Verónica Giraldo Olarte

Evaluadores

El trabajo de grado fue sustentado el 30 de enero de 2026 y obtuvo una aprobación unánime de conformidad con el Acuerdo 195 del Consejo Académico de 2016, lo cual quedó en el consignado en el acta de evaluación de trabajos de grado # 05 de 2026.

Agradecimientos

Deseo expresar mi agradecimiento a Paulo César Patiño Vélez, cuyo acompañamiento riguroso y claridad conceptual fueron fundamentales para orientar este trabajo. Su experiencia en gestión de procesos y su guía permanente permitieron avanzar con solidez metodológica y precisión técnica en cada etapa del análisis.

Extiendo también mi reconocimiento a la asesora Isis Miosotis Álvarez Flórez, por su valiosa orientación estructural y académica durante la construcción del documento. Su acompañamiento fue fundamental para garantizar la cohesión, el orden y la coherencia en la presentación de los resultados, aportando claridad metodológica y rigor conceptual que enriquecieron significativamente el trabajo.

A Confiar Cooperativa Financiera, agradezco la disposición institucional para facilitar el acceso a la información, a los procesos y a los equipos involucrados. Su apertura y colaboración hicieron posible el desarrollo integral de este ejercicio académico y profesional.

Resumen

Este *Business Case* identifica el proceso de implementación del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” en Confiar Cooperativa Financiera, en un contexto marcado por la suspensión de los subsidios nacionales y la necesidad de fortalecer los mecanismos de acceso a vivienda VIS y VIP en Bogotá. A través de una metodología mixta, basada en revisión documental, entrevistas semiestructuradas y análisis operativo, se examinan las condiciones normativas del programa, la estructura funcional existente y el flujo interno que soporta la gestión del subsidio.

El diagnóstico evidencia que, pese al avance en la articulación entre las áreas responsables, el proceso presenta brechas significativas asociadas a la gestión manual, la dispersión de herramientas, la trazabilidad limitada y la ausencia de un modelo operativo estandarizado. El análisis causal identifica factores estructurales, tecnológicos, informativos y organizacionales que afectan la eficiencia y confiabilidad de la gestión del subsidio, y que deberán ser abordados en las fases posteriores del estudio mediante el diseño del plan de acción para el fortalecimiento e implementación del modelo de operación integral.

Palabras clave: subsidio de vivienda, gestión operativa, procesos financieros, interoperabilidad, vivienda VIS y VIP.

Abstract

This Business Case examines the implementation process of the district housing subsidy Reduce Your Installment (Reduce tu Cuota) within Confiar Cooperativa Financiera, in a context marked by the suspension of national subsidies and the need to strengthen access mechanisms to VIS and VIP housing in Bogotá. Using a mixed-methods approach grounded in documentary review, semi-structured interviews, and operational analysis, the study assesses the program’s regulatory conditions, the existing functional structure, and the internal workflow that supports subsidy management.

The diagnostic assessment shows that, despite progress in the coordination among the responsible areas, the process still exhibits significant gaps associated with manual management, scattered tools, limited traceability, and the absence of a standardized operating model. The causal analysis identifies structural, technological, informational, and organizational factors that undermine the efficiency and reliability of the subsidy management process. These issues will need to be addressed in the subsequent phases of the study through the design of an action plan aimed at strengthening and implementing an integrated operating model.

Keywords: housing subsidies, operational management, financial processes, interoperability, VIS and VIP housing.

Tabla de Contenido

Abstract	ii
Introducción	1
1. Planteamiento del Problema	2
2. Objetivos.....	3
General	3
Específicos.....	4
3. Metodología.....	4
4. Diagnóstico.....	6
4.1 Condiciones generales del subsidio distrital reduce tu cuota	7
4.2 Descripción el proceso subsidio distrital de vivienda	8
4.3 Identificación y síntesis de las brechas.....	16
5. Desarrollo de Alternativas	21
6. Análisis de Riesgos y Plan de Implementación	30
Conclusiones y Recomendaciones	35
Referencias Bibliográficas	38

Lista de Tablas

Tabla 1. Estados Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”	8
Tabla 2. Comparación de alternativas para el modelo de operación del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”	27
Tabla 3. Asignación comparativa de tiempo y estimación de costo	29
Tabla 4. Matriz de riesgos del modelo de operación actual del Subsidio “Reduce tu Cuota”	31
Tabla 5. Matriz de controles de riesgo.....	32
Tabla 6. Fases del plan de implementación	33

Lista de Figuras

Figura 1. Procesos de gestión del subsidio “Reduce tu Cuota”	9
Figura 2. Proceso comercial	10
Figura 3. Proceso de análisis solicitud de crédito.....	11
Figura 4. Proceso de legalización	12
Figura 5. Proceso de liquidación y desembolso	14
Figura 6. Proceso de cobro, seguimiento e informes	16
Figura 7. Flujograma integral del proceso actual Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”.....	16
Figura 8. Ishikawa.....	19
Figura 9. Flujograma integral propuesto del proceso Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”	20

Glosario

- Escala: Sistema *core* financiero de Confiar, donde se gestiona la información de créditos, marcaciones de subsidios y procesa datos del cliente, contable y financiera
- *ServiDesk/CRM*: Plataformas internas donde se radican solicitudes operativas, como los tickets para aplicar los abonos del subsidio al crédito del hogar.
- SUAV (Sistema Único de Acceso a la Vivienda): Plataforma oficial que centraliza la postulación, validación de estados, cargue de cuentas de cobro y seguimiento de los subsidios de vivienda.
- WorkManager: Sistema interno que administra los flujos de tareas y coordina las actividades entre las áreas involucradas en la gestión de los subsidio o créditos.
- FRECH (Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria): Mecanismo del Gobierno colombiano que subsidia parte de la tasa de interés en créditos de vivienda para facilitar el acceso a hogares.
- VTU (Valor Total Unificado): Estimación del valor de cuota del crédito. Se ajusta después de la asignación del subsidio para reflejar la reducción efectiva.
- Patrimonio Autónomo: Fideicomiso encargado de administrar los recursos del subsidio y realizar los giros autorizados hacia Confiar.
- Modelo de operación: Estructura que define roles, actividades, controles y flujos necesarios para la implementación de un nuevo proceso o procedimiento.
- Archivo plano: Formato de texto simple que almacena datos que debe cargarse en SUAV para reportar los abonos mensuales del subsidio aplicados.
- Vivienda de Interés Social (VIS): Modalidad de vivienda regulada por el Gobierno nacional, dirigida a hogares de ingresos bajos, con valor máximo de 135 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV) y hasta 150 SMMLV en ciudades principales.
- Vivienda de Interés Prioritario (VIP): Categoría de VIS para hogares en mayor vulnerabilidad, con un tope de 90 SMMLV.
- Mi Casa Ya: Programa suspendido del Gobierno nacional que otorga subsidio a la cuota inicial y cobertura a la tasa de interés para compra de vivienda nueva (VIS o VIP), dirigido a hogares con ingresos de hasta 4 SMMLV, priorizando los más vulnerables según Sisbén.
- Entidad Financiera Otorgante (EFO): Institución autorizada para evaluar, aprobar y desembolsar créditos o subsidios, cumpliendo la normativa vigente y gestionando los recursos del programa.

Introducción

La implementación del Subsidio Distrital "Reduce tu Cuota" en Confiar Cooperativa Financiera se desarrolla en un contexto marcado por la suspensión de los subsidios nacionales en materia de vivienda, lo que ha afectado significativamente el acceso a Vivienda de Interés Social (VIS) y Vivienda de Interés Prioritario (VIP). Bogotá, como la ciudad más poblada del país con 8.380.801 habitantes, ha sido especialmente impactada por esta situación. La cancelación del programa nacional "Mi Casa Ya" y la eliminación de la cobertura del Fondo de Reserva para la Estabilización de la Cartera Hipotecaria (*FRECH*) —mecanismo del Gobierno colombiano que subsidia parte de la tasa de interés en créditos de vivienda para facilitar el acceso a hogares— han dejado a miles de hogares de estratos medio-bajos sin mecanismos de alivio financiero, incrementando el valor de las cuotas mensuales y reduciendo la viabilidad de los créditos hipotecarios.

Esta coyuntura ha generado una brecha considerable entre la oferta institucional de crédito y la capacidad real de pago de la población objetivo. Confiar, como entidad de economía solidaria, tiene el compromiso de promover la inclusión financiera y el bienestar colectivo. En este sentido, el subsidio "Reduce tu Cuota", creado por el Decreto 431 de 2024 y reglamentado por la Resolución 676 de 2024, representa una herramienta estratégica para aliviar la carga financiera de los hogares mediante un aporte directo a las cuotas mensuales durante los primeros 48 meses del crédito.

Sin embargo, la implementación del subsidio en Confiar se ha desarrollado sin un modelo de operación claramente definido, lo que ha generado reprocesos, sobrecarga en áreas clave, atención tardía a los beneficiarios y riesgos de incumplimiento frente a los requisitos establecidos por la Secretaría Distrital del Hábitat. La ausencia de una estructura funcional articulada, con roles, flujos de trabajo y procedimientos estandarizados, limita la capacidad de la cooperativa para gestionar de manera eficiente el ciclo completo del subsidio, desde la validación de requisitos hasta el seguimiento y cierre del beneficio.

La gestión de procesos en cooperativas como Confiar enfrenta dificultades adicionales debido a la limitada disponibilidad de personal especializado y la alta carga operativa que recae sobre los equipos existentes. Esta sobrecarga impide dedicar tiempo suficiente a la estructuración de nuevos modelos, lo que retrasa la implementación de iniciativas estratégicas como los subsidios. Además, la falta de una cultura organizacional orientada a la gestión por procesos dificulta la articulación interáreas, la trazabilidad de las acciones y la evaluación de resultados.

En este contexto, contar con un modelo de operación integral no solo es deseable, sino necesario. Este debe contemplar la definición clara de etapas, responsables, procedimientos, mecanismos de control y criterios de seguimiento, que permitan garantizar la eficiencia, el cumplimiento normativo y la calidad en la atención a los beneficiarios. La estructuración funcional del subsidio es clave para evitar gestiones manuales, duplicidad de tareas, pérdida de información y riesgos operativos que comprometan la sostenibilidad del programa dentro de la cooperativa.

1. Planteamiento del Problema

Confiar Cooperativa Financiera es una entidad de economía solidaria con más de 50 años de trayectoria, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Su modelo de negocio está orientado al bienestar colectivo, fundamentado en principios cooperativos, donde los asociados son copropietarios y participan democráticamente en la gestión estratégica. Con una red de 60 agencias en más de 10 departamentos del país; su base social supera los 236.000 asociados, y sumando ahorradores, alcanza más de 453.000 personas vinculadas, atiende principalmente a personas naturales: familias de estratos populares, trabajadores independientes, emprendedores y comunidades organizadas. Su portafolio incluye productos de ahorro, créditos de consumo e hipotecarios, microcréditos, tarjetas de crédito e inversiones, con un enfoque diferencial frente a la banca tradicional, centrado en la inclusión financiera, la equidad y la transformación social.

Uno de los productos más representativos y socialmente valiosos de la cooperativa es el crédito para la adquisición de vivienda, haciendo parte de este segmento la vivienda VIS y VIP. Sin embargo, el acceso a estos créditos en Bogotá se ha visto afectado por barreras estructurales que limitan la capacidad de los hogares vulnerables para sostener financieramente sus obligaciones hipotecarias. Esta situación se ha agravado con la suspensión de las asignaciones del programa nacional “Mi Casa Ya” y la eliminación de la cobertura FRECH, que anteriormente permitía aliviar el pago mensual de intereses. Desde diciembre de 2024, los hogares ya no cuentan con este beneficio, lo que ha incrementado el esfuerzo financiero requerido para asumir las cuotas mensuales, reduciendo significativamente la viabilidad de los créditos para la población objetivo.

En respuesta a este contexto, Confiar suscribió el 25 de abril de 2025 el Acuerdo 06 de “Colaboración para el Intercambio de Información y Otorgamiento de Subsidios Distritales de Vivienda” con la Secretaría Distrital del Hábitat, convirtiéndose en Entidad Financiera Otorgante (EFO) del Subsidio Distrital "Reduce tu Cuota", creado mediante el Decreto 431 de 2024 y reglamentado por la Resolución 676 de 2024.

Este subsidio busca aliviar la carga mensual de los hogares mediante un aporte directo a las cuotas del crédito de vivienda durante los primeros 48 meses.

No obstante, la implementación del subsidio en Confiar se ha desarrollado de forma asistida y manual, sin una estructura operativa ni tecnológica definida. Actualmente, no se cuenta con un modelo de operación, procedimientos e instructivos para la gestión integral del subsidio. Aunque se ha logrado adaptar el uso del Sistema Único de Acceso a la Vivienda (SUAV) —plataforma que centraliza la postulación, validación y seguimiento de los subsidios de vivienda— perteneciente a la Secretaría Distrital del Hábitat para la interoperabilidad del subsidio, la ausencia de un flujo de procesos articulado ha generado reprocesos, atenciones tardías, sobrecarga operativa en áreas como operaciones y Contabilidad, y riesgos de incumplimiento frente a los tiempos y requisitos establecidos. Además, esta situación pone en peligro la eficiencia y sostenibilidad del programa dentro de la cooperativa, así como la experiencia de los hogares beneficiarios.

Durante el segundo semestre de 2025, Confiar ha postulado 60 hogares al subsidio "Reduce tu Cuota" y proyecta beneficiar a más de 300 familias, en un contexto donde el programa dispone más de 4.000 cupos asignados para las EFO. La implementación efectiva de este subsidio representa una oportunidad estratégica para fortalecer el rol de Confiar como operador social de crédito, dinamizar el negocio hipotecario con respaldo estatal y consolidar su posicionamiento en el mercado de vivienda en Bogotá.

Considerando la situación actual, ¿Cómo puede Confiar diseñar e implementar un modelo de operación integral que permita gestionar de forma articulada y sostenible el Subsidio Distrital "Reduce tu Cuota", garantizando la validación de requisitos, la interoperabilidad tecnológica, el seguimiento y el cumplimiento normativo, para evitar riesgos derivados de procesos manuales?

2. Objetivos

General

Proponer el modelo de operación integral para la gestión del Subsidio Distrital "Reduce tu Cuota", que garantice la articulación tecnológica, la validación de requisitos, el seguimiento normativo y la sostenibilidad operativa, mejorando la experiencia de los hogares beneficiarios y fortaleciendo el rol social de la entidad en el mercado de vivienda en Bogotá.

Específicos

- Identificar el estado actual de los procesos para la gestión de subsidios o beneficios de vivienda, donde se pueda evidenciar los obstáculos operativos, riesgos y oportunidades de mejora.
- Documentar el modelo operativo estandarizado que incluya procedimientos, instructivos, roles y responsabilidades para la gestión del subsidio acorde a las necesidades de confiar.
- Diseñar el plan de acción para la implementación del modelo de operación del subsidio.

3. Metodología

Para el desarrollo de este *Business Case* se adopta un enfoque metodológico mixto, que permita analizar tanto los aspectos técnicos y operativos (procesos, tiempos de respuesta, cumplimiento normativo), como los organizacionales (coordinación interáreas, cultura del cumplimiento) relacionados con la gestión de procesos de subsidios o beneficios a créditos de vivienda. La metodología seleccionada se fundamenta en principios de gobernanza de la información y datos, gestión de riesgos operativos y mejora continua (siguiendo lineamientos propuestos por Davenport (1993), Hammer y Champy (2009) y el DNP (2014)), garantizando la objetividad mediante la revisión documental y entrevistas a actores clave, precisión a través del análisis de casos y métricas de cumplimiento, y relevancia por la alineación con los objetivos estratégicos de Confiar.

Técnicas de recolección de información

Revisión Documental:

Se recopilará información relevante a partir de normativas, procedimientos, instructivos y documentación técnica relacionada con los procesos operativos vinculados a subsidios o beneficios de vivienda. Esta técnica permitirá identificar la ruta funcional de la gestión del subsidio, los puntos críticos del proceso, y las oportunidades de mejora para estructurar un modelo de operación más eficiente y alineado con los requisitos institucionales y normativos, siguiendo los principios de análisis documental planteados por Hart (1998) y Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2000).

Además de esta revisión documental, el estudio se apoyó en fuentes primarias como entrevistas semiestructuradas con colaboradores de las áreas Comercial, Crédito, Operaciones, Jurídica y Contabilidad, y en la observación directa de los flujos operativos en sistemas institucionales (Escala, WorkManager y SUAV). Las fuentes secundarias incluyeron normativa distrital vigente, políticas y procedimientos

internos, y literatura técnica sobre gestión de procesos, riesgos operativos y gobernanza de datos. Esta combinación de fuentes permitió triangular la información y fortalecer la validez del diagnóstico.

Entrevistas Semiestructuradas:

Se aplicarán entrevistas a colaboradores clave de las áreas técnicas, operativas y normativas, con el fin de comprender la dinámica actual de gestión de los subsidios, la articulación interáreas y los retos que enfrentan en el ciclo de los créditos de vivienda. Esta técnica permitirá recoger información cualitativa desde la experiencia directa de los actores involucrados, aportando insumos para el diseño y validación del modelo de operación propuesto y permitiendo triangular percepciones con evidencia documental, de acuerdo con las recomendaciones de Creswell (2013) para técnicas cualitativas en estudios organizacionales.

Herramientas de análisis aplicadas

El análisis del proceso se apoya en un conjunto de herramientas cualitativas y descriptivas, adecuadas para un programa en etapa temprana de implementación y orientado a la optimización operativa. En primer lugar, se emplea mapeo de procesos, que permitió reconstruir la secuencia real de actividades, identificar actores y determinar puntos de transferencia entre áreas y sistemas, siguiendo lineamientos de análisis organizacional propuestos por Hammer & Champy (2009) y por la Guía para el Análisis y Mejora de Procesos del DNP (2014).

Complementariamente, se aplica análisis de brechas, contrastando la operación actual con los lineamientos normativos del subsidio y con las prácticas institucionales requeridas. Esta herramienta se sustenta en los enfoques de mejora continua y gestión por procesos desarrollados por Crosby (1993) y Davenport (1993). Asimismo, se utilizó análisis causal preliminar, mediante una estructura tipo Ishikawa, siguiendo los principios de identificación de causas raíz descritos por Ishikawa (1985) y adoptados ampliamente en metodologías de calidad total. Finalmente, se desarrolla una revisión cruzada de consistencia operativa, comparando información de entrevistas, documentos institucionales y observación directa, técnica fundamentada en los principios de triangulación metodológica propuestos por Creswell y Plano Clark (2017) para investigaciones de enfoque mixto.

Limitaciones del estudio

El análisis presenta algunas limitaciones derivadas del acceso a la información y del estado actual del proceso. En primer lugar, varios procedimientos y flujos internos no se encuentran formalizados ni documentados, lo que obligó a complementar la información mediante entrevistas y reconstrucción narrativa del proceso.

Adicionalmente, algunos sistemas utilizados por la cooperativa no cuentan con trazabilidad automatizada, lo que restringe la verificación independiente de tiempos y validaciones.

4. Diagnóstico

El diagnóstico se centra en identificar el proceso operativo y normativo asociado a la gestión del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” en Confiar Cooperativa Financiera, documentando las condiciones estructurales del programa, la secuencia de actividades internas que garantizan su ejecución y las principales brechas que afectan la eficiencia, trazabilidad y control normativo. Este análisis resulta necesario porque, en su implementación actual, el subsidio se gestiona de manera asistida y sin procedimientos claramente definidos, lo que deriva en reprocesos, sobrecarga operativa y dificultades para cumplir con los lineamientos establecidos por la Secretaría Distrital.

El propósito del diagnóstico es construir una línea base del proceso, identificar sus fallas críticas y generar los insumos técnicos para diseñar el plan de acción que permita implementar un modelo de operación integral, capaz de ordenar los flujos, facilitar el seguimiento y fortalecer la articulación interáreas. Para ello, se realizó una revisión documental de los procedimientos institucionales (P-GPS-2-0079 Procedimiento validación de identidad, P-GPS-2-0035 Análisis en estudio de crédito, P-GPS-1-0053 Asesoría externa crédito de vivienda y apertura de productos, P-GPS-1-0051 Preaprobación de créditos de vivienda y F-GPS Generalidades para beneficios de vivienda), así como del flujo operativo en los sistemas Escala —herramienta para el registro y procesamiento de la información del cliente, contable y financiera—, *WorkManager* —repositorio de documentos y soportes— y el SUAV.

Asimismo, se analizaron los lineamientos normativos establecidos por la Secretaría Distrital del Hábitat en la Resolución 676 de 2024, que reglamenta los requisitos operativos y administrativos para la asignación, seguimiento y terminación del subsidio, y el Decreto 431 de 2024, que crea el programa “Reduce tu Cuota” y define su alcance, población objetivo y criterios de acceso, con el fin de comprender las exigencias técnicas y los requisitos que orientan la gestión del subsidio.

El diagnóstico se estructura en las siguientes etapas:

- Condiciones generales del subsidio, que establecen el marco normativo y funcional que orienta su operación y define los criterios básicos de acceso, vigencia y seguimiento.

- Descripción del proceso interno de gestión, en la que se analizan las fases operativas que intervienen en la administración del subsidio y los responsables de cada una. Lo que permite comprender cómo circula la información entre las áreas, para qué se ejecutan las tareas en cada etapa y cómo su articulación incide en la eficiencia del proceso.
- Identificación y síntesis de brechas, donde se analizan los factores estructurales, operativos, tecnológicos y de información que originan los reprocesos y limitan la trazabilidad del subsidio. Permite comprender las causas del funcionamiento actual y consolidar una visión de las brechas que deben ser intervenidas para optimizar el proceso.

4.1 Condiciones generales del subsidio distrital reduce tu cuota

El Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” es un aporte económico otorgado por una sola vez a hogares beneficiarios, con el objetivo de facilitar el acceso a vivienda VIS o VIP en Bogotá. Este subsidio puede concurrir con otros beneficios del orden nacional o complementarse con apoyos adicionales. El valor del subsidio corresponde hasta catorce (14) salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), calculado con base en el año de desembolso del crédito. Este monto se distribuye en cuarenta y ocho (48) mensualidades iguales, aplicadas directamente al pago total o parcial de la cuota financiera del crédito. En los casos en que el valor mensual del subsidio exceda el monto de la cuota, el excedente se abonará al saldo de capital vigente no vencido de la operación de crédito.

En línea con lo anterior, el acceso al subsidio exige que los hogares cumplan una serie de requisitos definidos por la Secretaría Distrital del Hábitat, los cuales garantizan que el beneficio se asigne a la población prioritaria. Entre estas condiciones se encuentran contar con ingresos familiares iguales o inferiores a cuatro (4) SMLMV, disponer de un crédito aprobado para la adquisición de vivienda VIS o VIP ubicada en Bogotá, no ser propietario de otra vivienda y no haber recibido previamente la cobertura FRECH. Además, el crédito debe destinarse exclusivamente a la compra de vivienda nueva, excluyendo operaciones como mejoramiento o refinanciación. En los casos de concurrencia con subsidios nacionales, estos criterios se restringen a hogares con ingresos entre cero y dos salarios mínimos.

El valor del subsidio puede aumentar dos (2) SMLMV más, si el proyecto cuenta con certificación de construcción sostenible, lo que incorpora un incentivo ambiental al programa. Su vigencia se extiende por cuarenta y ocho (48) meses a partir de la asignación de la primera cuota, siempre y cuando no se configuren causales de terminación anticipada, entre ellas la mora prolongada, la cesión del crédito, la aceleración del plazo o la inclusión de periodos de gracia. Finalmente, la gestión del

programa avanza a través de estados operativos definidos por la Secretaría Distrital del Hábitat (Tabla 1), los cuales permiten dar trazabilidad al proceso desde la postulación del hogar hasta su asignación final, proporcionando un marco estructurado para el seguimiento y control institucional.

Tabla 1. Estados Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”

Estado	Descripción
Postulado	El hogar es inscrito por la entidad otorgante y la Secretaría del Hábitat inicia la validación de requisitos.
Postulado rechazado	La postulación no cumple condiciones normativas o presenta inconsistencias.
Registrado	El hogar cumple las condiciones iniciales y puede avanzar a la etapa de asignación.
Registrado rechazado	Durante la solicitud de asignación se identifica incumplimiento posterior de requisitos.
Revisión	Estado intermedio en el que la Secretaría del Hábitat revisa documentación y validez de la solicitud.
Asignado	Estado final; el subsidio se aprueba y se registra formalmente para ejecución.

Fuente: elaboración propia con base al Manual Operativo del Subsidio “Reduce tu Cuota” de la Secretaría Distrital del Hábitat (2025).

4.2 Descripción el proceso subsidio distrital de vivienda

El proceso operativo y normativo para la gestión del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” en Confiar articula diversas áreas, procedimientos y sistemas de información que interactúan de manera secuencial desde la asesoría inicial hasta la aplicación del subsidio y su posterior conciliación. De manera general, el flujo inicia con la orientación y validación preliminar en las agencias, continúa con el análisis y aprobación del crédito, avanza a la postulación formal en la plataforma SUAV y posteriormente comprende las etapas de liquidación, desembolso, asignación y aplicación mensual del subsidio. Finalmente, se desarrollan actividades de cobro, registro contable e informes regulatorios que garantizan la trazabilidad y el cumplimiento institucional del programa.

Este recorrido operativo, que integra intervenciones humanas, verificaciones normativas y registros en múltiples sistemas de información, se sintetiza en la Figura 1. En dicha figura se representan los cinco procesos que conforman la gestión integral del subsidio y su secuencia lógica dentro del flujo institucional. A partir de esta visión macro, se desarrollan uno a uno los procesos con el fin de examinar en detalle su funcionamiento específico, describir las actividades que lo componen y, posteriormente, identificar las brechas que inciden en la eficiencia operativa y en el cumplimiento normativo del procedimiento institucional.

Figura 1. Procesos de gestión del subsidio “Reduce tu Cuota”



Fuente: elaboración propia con información institucional.

En este marco, el proceso comercial constituye el punto de partida en la gestión del subsidio, al concentrar la orientación inicial al hogar, la verificación preliminar de elegibilidad y la conformación del expediente básico para continuar el trámite. Este proceso se desarrolla en las agencias de Confiar y se organiza en dos etapas —la asesoría y orientación al hogar postulante, y la gestión de documentación para su diligenciamiento y radicación— cuyas actividades específicas se describen a continuación.

Actividad 1. Asesoría inicial en agencia

A través de las agencias, el asesor orienta a los hogares interesados en tramitar su crédito de vivienda con el beneficio del subsidio. Durante esta atención se entrega el *brochure* Generalidades Subsidio Distrital Reduce tu Cuota (F-GPS-0379), que explica condiciones, requisitos y características del programa, y se realiza una validación preliminar de elegibilidad para determinar la continuidad del proceso.

Actividad 2. Registro de asesoría y generación del VTU estimado

Cuando el hogar cumple las condiciones básicas, el asesor realiza la verificación conforme al Procedimiento de validación biométrica (P-GPS-2-0079), registra la asesoría en Escala y genera el Valor Total Unificado (VTU) tradicional. Este VTU corresponde al cálculo inicial del costo total del crédito sin subsidio y permite al hogar comprender, de forma preliminar, el valor aproximado de la obligación.

Actividad 3. Confirmación de interés y cumplimiento de condiciones

Si el hogar no cumple los requisitos o decide no continuar, la gestión se cierra. Si cumple las condiciones para un crédito VIS/VIP con subsidio y manifiesta interés, el proceso avanza a la siguiente actividad.

Actividad 4. Entrega y diligenciamiento del Formulario Postulación “Reduce tu Cuota” (DE-GPS-0142)

Cuando la asesoría resulta viable en Escala, se le entrega el formulario (DE-GPS-0142), que debe ser diligenciado y firmado por el titular y los miembros mayores de

edad del hogar. Este documento constituye la base formal para la postulación ante la Secretaría Distrital del Hábitat.

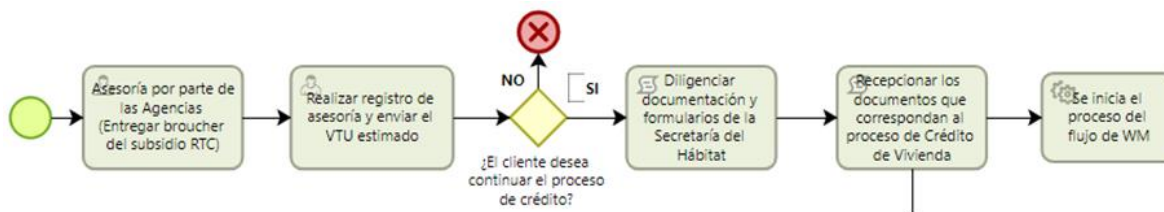
Actividad 5. Recepción de documentos del crédito

El asesor recibe la documentación completa del proceso de crédito y la remite al Taller de Sueños y Soluciones —área de estudio de créditos— mediante el flujo “Estudio Solicitud de Crédito” en *WorkManager* para su análisis técnico y financiero.

Actividad 6. Radicación del formulario en el flujo “Reduce Tu Cuota” de *WorkManager*

Una vez aprobado el crédito por el área de análisis, el asesor inicia el flujo “Reduce Tu Cuota” en *WorkManager* y radica el formulario (DE-GPS-0142). Antes de la radicación, valida que el documento esté completamente diligenciado, con fechas coincidentes y sin tachones o enmendaduras.

Figura 2. Proceso comercial



Fuente: elaboración propia con información institucional.

Tras la fase comercial, el proceso de análisis de la solicitud de crédito constituye el segundo eslabón del flujo operativo, en el cual se verifica la consistencia documental del expediente y se determina la viabilidad financiera del crédito asociado al subsidio. Este proceso se desarrolla en el Taller de Sueños y Soluciones —área encargada del análisis, verificación y estudio de crédito— y se organiza en dos etapas: la primera de revisión documental y validación preliminar mientras la segunda es de evaluación técnica y decisión crediticia. A continuación, se describen las actividades que componen estas etapas.

Actividad 1. Revisión de documentos soporte

El analista verifica que los documentos remitidos por el asesor sean íntegros, vigentes y consistentes con la información declarada en la solicitud. Esta revisión incluye identificación, soportes de ingresos, extractos y demás requisitos definidos por la política de crédito de vivienda.

Actividad 2. Determinación de completitud documental

El analista evalúa si el expediente contiene todos los documentos requeridos:

- Si existen pendientes, se devuelve la tarea al asesor mediante el flujo “Estudio Solicitud de Crédito” en *WorkManager*, indicando las observaciones para corrección.

- Cuando se recibe la documentación ajustada, la validación continúa sin reiniciar el proceso.

Actividad 3. Registro y verificación de ingresos en el módulo Vivienda de Escala
Con la documentación completa, el analista registra los ingresos certificados en Escala y verifica que no superen los 4 SMMLV, requisito indispensable para acceder al subsidio y su elegibilidad normativa.

Actividad 4. Evaluación de viabilidad crediticia

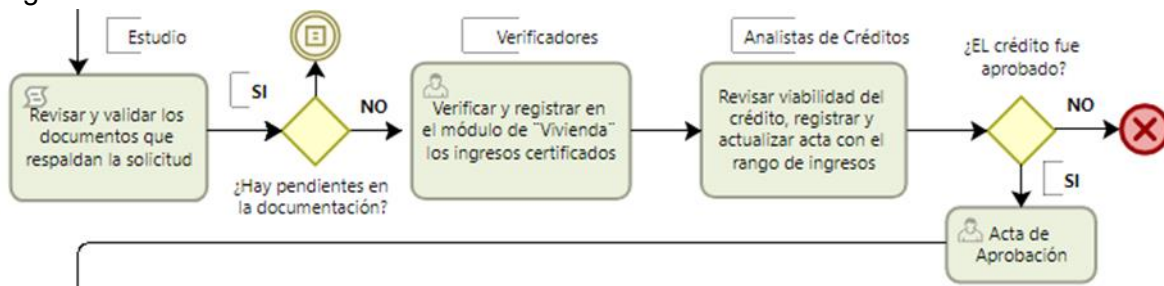
El analista realiza el estudio técnico, económico y de riesgo, analizando capacidad de pago, comportamiento crediticio, estabilidad laboral y criterios establecidos en la política institucional. Con los resultados, se actualiza el acta del crédito con las conclusiones del análisis.

Actividad 5. Decisión sobre la aprobación del crédito

El proceso continúa según el resultado de la evaluación:

- Rechazo del crédito: se notifica al cliente y el trámite se cierra.
- Aprobación del crédito: se activa automáticamente el flujo “Reduce tu Cuota” en *WorkManager* y se remite el Formulario DE-GPS-0142 al área de Legalización para iniciar la postulación en la Secretaría Distrital del Hábitat.

Figura 3. Proceso de análisis solicitud de crédito



Fuente: elaboración propia con información institucional.

Posterior a la aprobación crediticia, inicia el proceso de legalización, fase en la que se formaliza la postulación del hogar ante la Secretaría Distrital del Hábitat y se actualiza la información jurídica y operativa que permite avanzar hacia la asignación del subsidio. Este proceso se desarrolla en el área de Legalización y se estructura en dos etapas: postulación formal al subsidio y validación del estado del subsidio y constitución de la garantía. A continuación, se describen las actividades correspondientes a estas etapas.

Actividad 1. Cargue de soportes y postulación en la plataforma SUAV

Tras la aprobación del crédito, el área de Legalización verifica que el formulario DE-GPS-0142 esté diligenciado correctamente y sin inconsistencias. Una vez validado, se registra la postulación del hogar en la plataforma SUAV conforme al Manual de

Usuario de Entidades Otorgantes de Crédito (EOC). Esta acción formaliza el inicio del trámite ante la Secretaría Distrital del Hábitat y queda trazada en el flujo “Reduce tu Cuota” en *WorkManager*.

Actividad 2. Registro de la primera marcación en Escala

Posterior a la postulación, el auxiliar realiza la primera marcación en el módulo Vivienda de Escala. En esta etapa se actualizan los datos clave del expediente: estado del subsidio (Postulado), ingresos familiares, código SUAV —identificador único generado por la plataforma para la consulta y trazabilidad de los postulados—, fecha de postulación y confirmación de cargue. Este registro constituye la primera integración formal entre el sistema interno y la plataforma SUAV.

Actividad 3. Constitución de la garantía hipotecaria

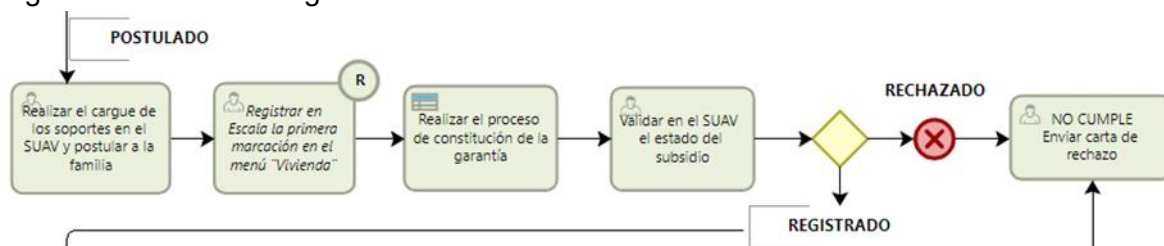
El analista gestiona la constitución de la garantía hipotecaria mediante el flujo “Constitución de Garantías Hipotecarias”. Para avanzar, valida que el estado del subsidio en Escala haya migrado a “Registrado”; si permanece en “Postulado”, consulta directamente el estado en SUAV a través del portal público, asegurando sincronización entre la información institucional y la distrital.

Actividad 4. Validación del estado del subsidio y determinación del resultado

Una vez verificada la actualización, se consulta nuevamente SUAV para identificar si el subsidio se encuentra en estado Rechazado o Registrado:

- Rechazado: el analista verifica la causal (postulación duplicada, inconsistencias, cupos agotados, errores en el formulario), registra la novedad en *WorkManager* y envía al titular la comunicación correspondiente (Carta de Rechazo). Si el hogar no corrige las inconsistencias en un plazo máximo de 15 días calendario, se cierra formalmente el caso mediante el formato de notificación.
- Registrado: la Secretaría confirma que el hogar cumple las condiciones normativas. Este resultado habilita el avance hacia la etapa de Liquidación y Desembolso.

Figura 4. Proceso de legalización



Fuente: elaboración propia con información institucional.

Luego de la legalización, el flujo operativo avanza hacia el proceso de liquidación y desembolso, fase en la que se consolida la información del crédito ejecutado y se

gestiona la asignación formal del beneficio por parte de la Secretaría Distrital del Hábitat. Este proceso involucra de manera articulada a las agencias físicas y al área de Legalización, y se estructura en dos etapas orientadas a verificar el desembolso del crédito: solicitar la asignación del subsidio y realizar la marcación definitiva en el sistema institucional. A continuación, se presentan las actividades que conforman este proceso.

Actividad 1. Confirmación del desembolso del crédito

El asesor de agencia verifica que el crédito hipotecario haya sido desembolsado correctamente en Escala. Una vez confirmada esta ejecución, cumple la tarea correspondiente en el flujo “Reduce tu Cuota” de *WorkManager*, lo cual habilita el inicio del trámite de solicitud de asignación del subsidio. Esta verificación constituye un requisito indispensable, dado que la asignación solo puede gestionarse sobre créditos ya desembolsados.

Actividad 2. Solicitud de asignación del subsidio en SUAV

Con el crédito desembolsado, la auxiliar de Legalización ingresa a la plataforma SUAV para radicar la solicitud formal de asignación del subsidio ante la Secretaría Distrital del Hábitat. Este trámite debe ejecutarse en un plazo máximo de 15 días calendario desde el desembolso, en cumplimiento de la normatividad vigente. Durante esta actividad, se realiza un seguimiento continuo al estado del trámite en SUAV, verificando la consistencia de la información cargada y anticipando posibles requerimientos.

Actividad 3. Revisión del cumplimiento de requisitos finales

Previo a la asignación definitiva, la Secretaría del Hábitat a través del SUAV valida las condiciones finales del hogar, tales como la consistencia documental, el estado actualizado del crédito y las condiciones socioeconómicas del titular:

- Si el hogar no cumple, el sistema devuelve la solicitud al proceso de Legalización para corregir inconsistencias.
- Si cumple, el trámite continúa hacia la emisión de la resolución.

Actividad 4. Expedición de la resolución de asignación

La Secretaría Distrital del Hábitat revisa la información proporcionada por Confiar y, si es conforme, expide la resolución de asignación del subsidio “Reduce tu Cuota”. Este documento es remitido al área de Vivienda, con copia a la auxiliar de Legalización del Programa de Gobierno, y constituye el soporte jurídico-administrativo que formaliza el derecho del hogar al beneficio.

Actividad 5. Segunda marcación del subsidio en Escala

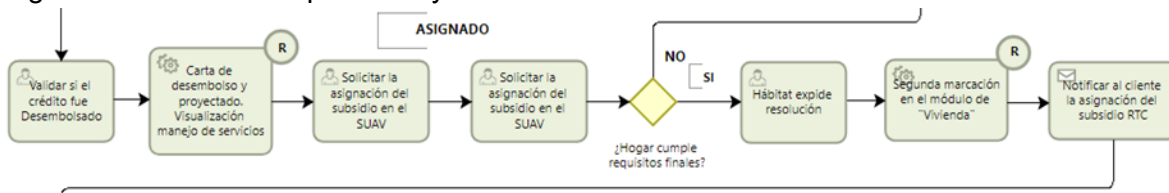
Recibida la resolución, la auxiliar registra la segunda marcación en el módulo “Administrador Subsidios de Vivienda” de Escala. En este registro se completan los campos correspondientes al tipo de subsidio, estado (Asignado), valor otorgado, número de garantía, código SUAV, construcción sostenible si aplica, número de

resolución y fecha de marcación. Esta actividad consolida la trazabilidad interna del subsidio y lo habilita para su ejecución financiera.

Actividad 6. Notificación al beneficiario

Finalmente, el asesor o auxiliar de Legalización comunica al hogar la asignación del subsidio mediante llamada telefónica o carta formal, siguiendo los protocolos establecidos de atención y servicio. Con esta notificación inicia formalmente el proceso operativo de cobro, conciliación y seguimiento del subsidio.

Figura 5. Proceso de liquidación y desembolso



Fuente: elaboración propia con información institucional.

Finalmente, el flujo operativo ingresa al proceso de cobro, seguimiento e informes, etapa que garantiza la aplicación mensual del beneficio, la conciliación de los recursos transferidos por la Secretaría Distrital del Hábitat y la actualización de los registros contables e informes regulatorios. Este proceso involucra la participación coordinada de las áreas de Legalización, Operaciones, Funcional, Tesorería y Contabilidad, y se desarrolla a través de tres etapas orientadas a consolidar y aplicar los abonos, validar y gestionar los giros distritales, y registrar la información financiera asociada al programa. A continuación, se detallan las actividades que componen este proceso.

Actividad 1. Elaboración del informe de créditos y consolidación del monto a cobrar
La auxiliar de Legalización administra un archivo consolidado que registra los créditos con subsidio asignado y los valores correspondientes a cada periodo. Este instrumento permite realizar seguimiento mensual a los hogares beneficiarios y programar la gestión de cobro ante la Secretaría Distrital del Hábitat, garantizando la consistencia de la información que será reportada en SUAV.

Actividad 2. Aplicación del abono mensual del subsidio al crédito

Una vez verificado el listado de hogares activos, la analista de operaciones aplica manualmente los abonos mensuales, dado que el proceso aún no está automatizado. La solicitud se gestiona mediante un *ticket* en el *CRM/ServiDesk* —registro de solicitudes o requerimientos operativos—, creado por la analista funcional de incidentes y requerimientos. La transacción se registra con el identificador ‘SubsiRedTuCuota’, garantizando su trazabilidad y la conciliación financiera posterior.

Actividad 3. Cargue de la cuenta de cobro en SUAV

El analista de operaciones registra en SUAV la cuenta de cobro mensual y el archivo plano correspondiente, el cual contiene los identificadores del hogar, valor abonado, cuotas en mora y fechas de aplicación del beneficio. Este cargue constituye el soporte operativo para que la Secretaría valide el pago y autorice la transferencia de recursos hacia la cooperativa.

Actividad 4. Validación de la cuenta de cobro por parte de la Secretaría del Hábitat
La Secretaría revisa la consistencia de la información cargada y verifica que el reporte es conforme con los hogares registrados y asignados, autoriza la aplicación del subsidio y la transferencia del valor total correspondiente al periodo.

Actividad 5. Giro de recursos desde el Patrimonio Autónomo
Tras la validación, el Patrimonio Autónomo que administra los recursos del programa realiza el giro hacia la cuenta maestra de Confiar, donde se concentran los fondos destinados a cubrir los abonos realizados a los hogares beneficiarios.

Actividad 6. Contabilización del subsidio aplicado
El analista de Contabilidad registra en el sistema financiero institucional los valores transferidos desde el Patrimonio Autónomo, previamente validados por Tesorería, asociando cada transacción al crédito correspondiente y garantizando la trazabilidad de los soportes del programa.

Actividad 7. Actualización de extractos de vivienda
Se actualizan los extractos de los créditos de vivienda, reflejando el abono del subsidio y la disminución equivalente en el valor de la cuota mensual. Esta actualización constituye la evidencia que permite al hogar visualizar el impacto del beneficio *(Esta actividad no se ejecuta actualmente, dado que el proceso aún no ha sido intervenido ni automatizado)*.

Actividad 8. Elaboración de informes operativos y regulatorios
Confiar consolida los reportes requeridos por las entidades de control, incluyendo planos de cartera, reportes a la Superintendencia Financiera y actualizaciones para la Secretaría Distrital del Hábitat. Estos informes permiten verificar el estado del programa, su ejecución y los hogares beneficiados. *(Esta actividad no se ejecuta actualmente, dado que el proceso aún no ha sido intervenido ni automatizado)*.

Actividad 9. Validación periódica de información de los beneficiarios
Finalmente, se realizan procesos de verificación para asegurar la coherencia de los datos, actualizar el estado de los hogares activos y confirmar la continuidad del subsidio conforme a las causales normativas vigentes.

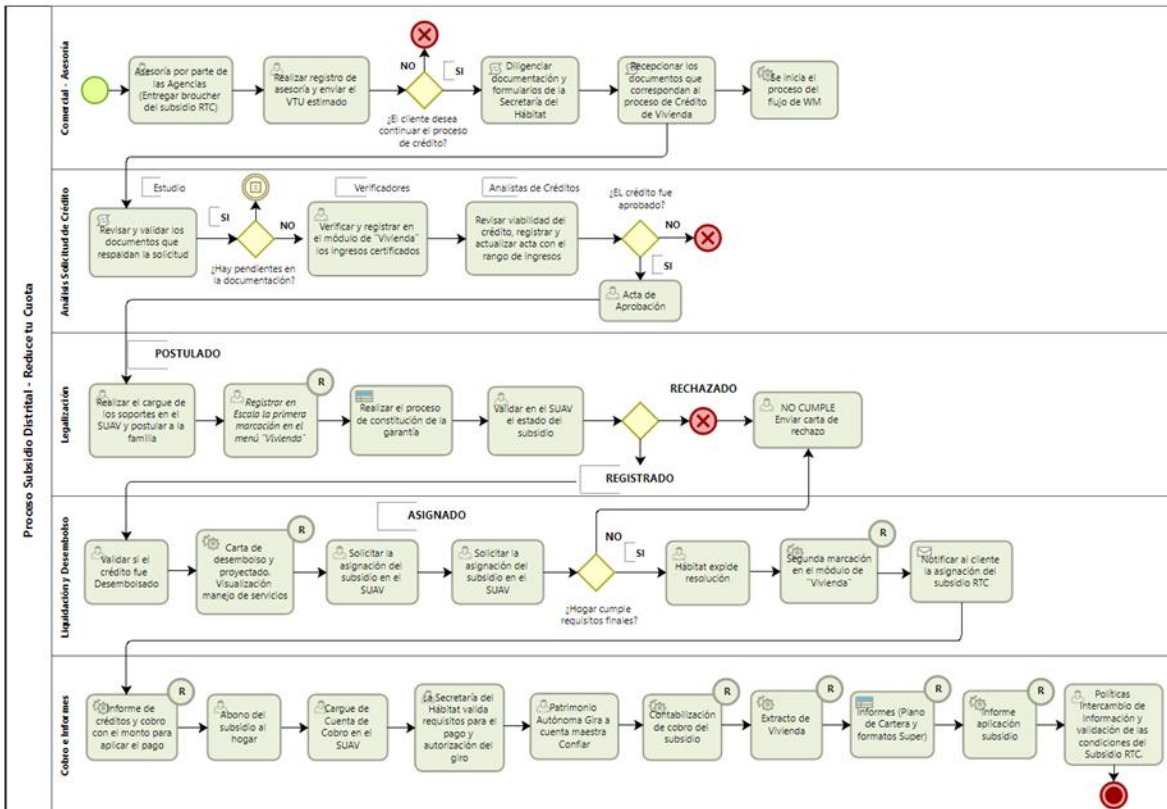
Figura 6. Proceso de cobro, seguimiento e informes



Fuente: elaboración propia con información institucional.

El análisis detallado de cada proceso permite comprender la secuencia operativa y las interdependencias que estructuran la gestión del subsidio. Esta dinámica se sintetiza en el flujograma general que se presenta a continuación (Figura 7), el cual integra en una sola representación los puntos de interacción entre áreas, la circulación de información y el rol de los sistemas que soportan el procedimiento.

Figura 7. Flujograma integral del proceso actual Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”



Fuente: elaboración propia con base en la información institucional

4.3 Identificación y síntesis de las brechas

El análisis integral del proceso operativo del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” permitió evidenciar que, aunque Confiar ha consolidado avances en la articulación funcional entre las áreas Comercial, Crédito, Legalización, Operaciones y Contabilidad, la gestión aún presenta un conjunto amplio de brechas que

comprometen la eficiencia, consistencia y trazabilidad del flujo operativo. Estas brechas emergen tanto de factores estructurales —como la ausencia de estandarización, la dependencia de gestiones manuales y la dispersión de herramientas— como de limitaciones tecnológicas derivadas de la falta de integración entre sistemas como Escala, *WorkManager* y SUAV. La revisión sistemática de las macrofases del proceso permitió identificar con mayor precisión cómo estos vacíos afectan el desempeño institucional y la experiencia del hogar beneficiario.

En la etapa comercial se identifican limitaciones específicas relacionadas con la entrega inicial de información y la parametrización del subsidio dentro del proceso de asesoría. En particular, la ausencia de una funcionalidad en Escala que permita incorporar el beneficio en el cálculo del Valor Total Unificado (VTU) impide ofrecer al hogar una simulación financiera completa desde el primer contacto. Esta restricción obliga a trabajar con estimaciones parciales que no reflejan el comportamiento real de la obligación con subsidio, lo que puede derivar en ajustes posteriores de cuotas, plazos o expectativas del beneficiario.

Aunque la fase de análisis de crédito no presenta brechas directamente asociadas al subsidio —pues su intervención ocurre únicamente una vez el crédito ha sido aprobado— se evidencia una desconexión con las etapas que le siguen. Una vez finalizado el análisis, la información del expediente no se transfiere de manera automatizada hacia las actividades de legalización y postulación, lo que obliga a gestionar la continuidad del caso mediante procedimientos manuales y validaciones asistidas. Esta falta de interoperabilidad en la transición entre áreas aumenta el riesgo de retrasos o inconsistencias y limita la fluidez del ciclo operativo del subsidio.

Las brechas se intensifican en la fase de legalización, donde la ausencia de mecanismos de seguimiento continuo en SUAV impide monitorear en tiempo real el estado de las postulaciones, dificultando la corrección oportuna de rechazos dentro del plazo de 15 días definido por la Secretaría del Hábitat. Se han identificado casos en los que el hogar permanece varios días en estado “rechazado” sin intervención inmediata, lo que reduce el margen de corrección y expone al beneficiario a la pérdida del subsidio. Asimismo, aunque el flujo contempla el envío de una carta de rechazo, esta comunicación no se está generando ni enviando, lo que implica un riesgo normativo y operativo al no garantizar una notificación formal. La verificación del estado del subsidio se realiza mediante consultas manuales y asistidas, sin tableros de control, alertas o indicadores que permitan priorizar casos críticos, lo cual fragmenta la coordinación interáreas y compromete la consistencia de la información registrada.

En la fase de liquidación y desembolso emergen brechas especialmente sensibles por su impacto en los tiempos normativos de asignación. No existe actualmente un

control estructurado que garantice el monitoreo sistemático de los desembolsos, pese a que esta validación es indispensable para no exceder el tiempo disponible para solicitar la asignación del subsidio en SUAV. La gestión de las resoluciones de asignación, además, depende de un canal informal —un grupo de WhatsApp administrado por la Secretaría del Hábitat— que, aunque operativo, no ofrece trazabilidad, registro histórico ni integración con los flujos institucionales. Ante esto, la auxiliar de Legalización realiza un seguimiento manual para evitar afectaciones al beneficiario, duplicando esfuerzos y aumentando la dependencia de gestiones asistidas.

A nivel tecnológico persiste también la imposibilidad de ejecutar la segunda marcación del subsidio en Escala, debido a que el módulo correspondiente continúa en etapa de pruebas. Esta limitación no solo impide consolidar la trazabilidad interna del subsidio, sino que además restringe la actualización automática de los documentos asociados al crédito. En efecto, el proyectado de pagos que se genera después del desembolso —y que debería reflejar la reducción de cuota derivada de la asignación del subsidio— no incorpora aún esta información, lo que ocasiona una discordancia entre las condiciones reales del beneficio y los documentos entregados al titular (carta de desembolso y proyección del crédito). Finalmente, la entidad no cuenta con un formato aprobado para la notificación formal al beneficiario, lo que deja esta etapa sin soporte documental institucional.

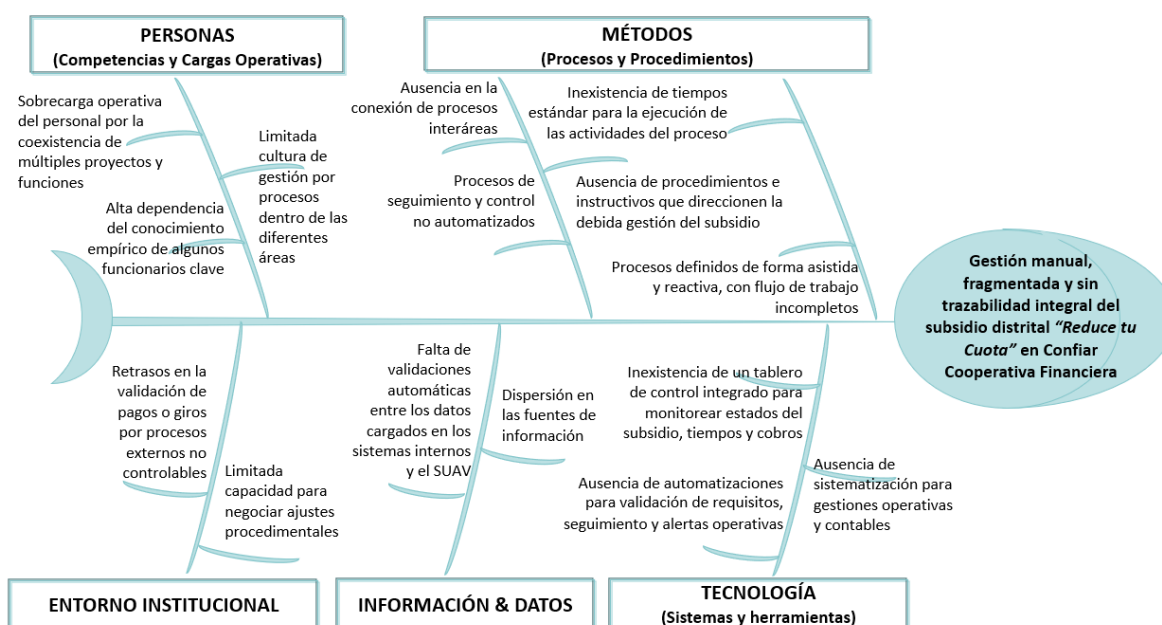
La macrofase de cobro, seguimiento e informes concentra el mayor número de brechas y constituye el eslabón más crítico del proceso. Actualmente, la información necesaria para consolidar el monto a cobrar se gestiona de forma manual mediante un archivo Excel, lo que genera centralización operativa, riesgos de integridad de datos y una limitada articulación con el área de Operaciones. A ello se suma que la aplicación mensual de los abonos del subsidio se realiza por medio de tickets en ServiDesk, un procedimiento asistido que incrementa la carga. Además, el SUAV exige cargar un archivo plano con los abonos aplicados, pero Escala aún no permite extraer dicho archivo de manera automática. En consecuencia, la información debe transcribirse manualmente, lo que genera reprocesos, posibles inconsistencias y una trazabilidad limitada entre la aplicación del subsidio y el reporte oficial.

Tampoco existe un procedimiento contable formal para el registro de los abonos del subsidio; actualmente se contabilizan mediante una cuenta puente y mediante gestiones asistidas, lo que dificulta la conciliación y eleva el riesgo de diferencias contables. Actividades clave como la actualización de extractos o la generación de informes operativos y regulatorios aún no han sido intervenidas ni automatizadas, dado que forman parte del alcance de futuras fases del proceso. Finalmente, la validación periódica de la información de los beneficiarios se realiza de manera

asistida por el área funcional de Informática, sin un proceso institucionalizado que articule esta tarea con el ciclo operativo del subsidio.

En conjunto, estas brechas reflejan un proceso aún en construcción, con una marcada dependencia de gestiones manuales, ausencia de herramientas de seguimiento integrado y falta de estandarización transversal entre macrofases. La fragmentación del flujo, la dispersión de la información y la limitada trazabilidad constituyen los principales determinantes del problema central: la gestión manual, segmentada y sin control operativo integral del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”. Estas causas, organizadas en torno a las dimensiones de Métodos, Personas, Tecnología, Información y Entorno Institucional, se articulan en un análisis causal que permite visualizar de manera sistémica el origen de los problemas y orientar la construcción del modelo operativo integral, representado en el diagrama de Ishikawa presentado a continuación.

Figura 8. Ishikawa

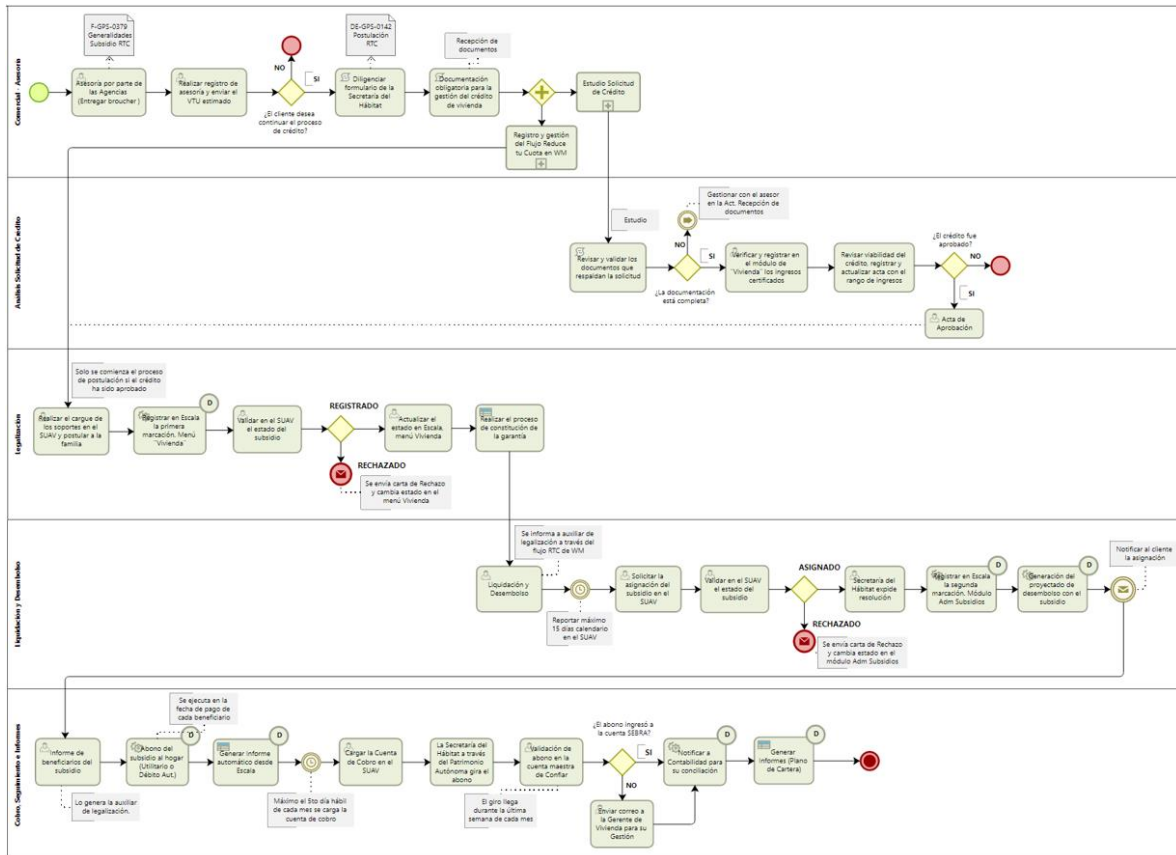


Fuente: elaboración propia con base en información institucional

El análisis causal sintetizado en el diagrama de Ishikawa permite comprender de manera sistémica los factores estructurales, operativos, tecnológicos e institucionales que explican las brechas identificadas en el proceso. En conjunto, estos elementos confirman que el subsidio “Reduce tu Cuota” opera bajo un modelo aún en consolidación, con limitaciones de estandarización, automatización y trazabilidad que afectan la eficiencia y consistencia interáreas. A partir de estos hallazgos, se consolidó un flujo operativo actualizado que integra los principales ajustes definidos en el diagnóstico y ofrece una representación integral de la

secuencia de actividades, los puntos de control y las interdependencias funcionales que estructuran la gestión del subsidio. El nuevo flujograma consignado en la Figura 9 sintetiza el proceso institucional y permite cerrar el diagnóstico operativo con una visión articulada y coherente del funcionamiento actual del programa.

Figura 9. Flujograma integral propuesto del proceso Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”



Fuente: elaboración propia con base en información institucional

El flujograma permite identificar con claridad la interacción entre áreas, los hitos normativos y los puntos críticos o de decisión donde se concentran los riesgos y reprocesos. Esta representación consolidada articula visualmente las brechas identificadas y los desafíos tecnológicos y procedimentales que persisten. Con este insumo, es posible avanzar hacia la formulación de alternativas de mejora orientadas a intervenir las causas raíz y fortalecer la eficiencia, la trazabilidad y la sostenibilidad institucional del subsidio. En el siguiente apartado se presentan tres alternativas estratégicas que responden a distintos niveles de intervención operativa, tecnológica y organizacional.

5. Desarrollo de Alternativas

Con base en las brechas identificadas en el diagnóstico y en el análisis causal del proceso de gestión del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”, se construyeron tres alternativas estratégicas orientadas a fortalecer la trazabilidad, eficiencia y consistencia operativa del programa. Cada alternativa responde a distintos niveles de intervención —operativo, funcional-tecnológico e integral— y permite evaluar escenarios diferenciados en términos de alcance, impacto, recursos requeridos y sostenibilidad institucional.

Las alternativas plantean rutas graduales y complementarias, que van desde ajustes operativos asistidos hasta un modelo de operación integral con interoperabilidad entre los sistemas tecnológicos que soportan el subsidio. Esta secuencia permite comparar la viabilidad técnica, operativa, normativa y financiera de cada opción, y soporta la selección de la estrategia que ofrezca el mayor valor institucional en el corto, mediano y largo plazo.

La formulación de las alternativas se realizó a partir de un enfoque comparativo y progresivo, considerando como insumo principal las brechas identificadas en el diagnóstico, los riesgos operativos actuales y proyectados, y las capacidades tecnológicas e institucionales de Confiar. Cada alternativa fue analizada bajo criterios homogéneos de alcance operativo, requerimientos de recursos, complejidad técnica, impactos esperados, riesgos asociados y sostenibilidad en el tiempo. Este enfoque permite garantizar la comparabilidad entre opciones y evitar sesgos en la selección de la alternativa recomendada, asegurando que la decisión responda a un análisis integral.

Independientemente de la alternativa seleccionada, el modelo de operación resultante deberá ser formalizado mediante la elaboración de procedimientos, instructivos, roles y responsabilidades, garantizando la estandarización del proceso de subsidio dentro de Confiar. Esta documentación será fundamental para asegurar la trazabilidad, la sostenibilidad operativa y la alineación normativa del programa en el largo plazo.

Alternativa 1 (A1). Optimización Operativa Asistida

Esta alternativa se centra en mejorar el proceso actual mediante ajustes operativos, estandarización documental y fortalecimiento del flujo de trabajo, sin modificar la arquitectura tecnológica existente. Representa una intervención de bajo costo y rápida implementación, orientada a disminuir errores recurrentes, asegurar mayor consistencia en la gestión interáreas y mejorar la calidad de la información registrada en Escala, *WorkManager* y SUAV.

Las mejoras consideran la elaboración de instructivos unificados para cada fase del proceso, listas de verificación para agencias, legalización y operaciones, y la definición explícita de responsables, tiempos estándar y criterios de control. De igual manera, propone consolidar la actualización de estados en un único repositorio institucionalmente administrado, lo que reduce reprocesos entre sistemas y mejora la sincronización entre Comercial, el Taller de Sueños y Soluciones, Legalización y Operaciones. También refuerza la gestión documental previa a la postulación, asegurando que los formularios, verificaciones y soportes requeridos se encuentren completos antes de su radicación o cargue. Con ello se espera disminuir rechazos en SUAV, reprocesos internos y ciclos reiterados de corrección.

Aunque estas acciones generan mejoras relevantes en confiabilidad y orden operativo, es posible fortalecer temporalmente la gestión mediante herramientas de *Office 365*, por ejemplo, con listas de verificación, tablas dinámicas y macros para consolidar y validar información. Estas mejoras contribuyen a ordenar la operación, pero no sustituyen la necesidad de ingresar, consolidar y verificar información de manera manual, ni eliminan las gestiones asistidas que deben realizarse a través de plataformas como *ServiDesk*. Por esta razón, el impacto es acotado y la eficiencia continúa siendo sensible a incrementos en el número de hogares postulados, lo que preserva un nivel de riesgo operativo moderado.

Desde una perspectiva estratégica, la Alternativa 1 constituye una solución de contención y ordenamiento del proceso, adecuada para estabilizar la operación en el corto plazo. Sin embargo, al no incorporar mejoras estructurales en la integración de sistemas ni en la automatización de validaciones, su capacidad para absorber incrementos sostenidos en el volumen de hogares postulados es limitada. En este sentido, aunque reduce riesgos operativos básicos, no ofrece una solución sostenible frente a las brechas estructurales identificadas, por lo que su contribución se restringe a una mejora incremental del estado actual.

La implementación de la Alternativa 1 se estructura en tres etapas consecutivas:

- Levantamiento y estandarización de procedimientos existentes, incluyendo la identificación de puntos de control, responsables y tiempos estándar por actividad.
- Elaboración y validación de instructivos, listas de verificación y formatos unificados para las áreas involucradas en la gestión del subsidio.
- Implementación operativa y socialización de los ajustes, acompañada de seguimiento inicial para verificar su correcta adopción.

Los aspectos medibles para evaluar esta alternativa incluyen la reducción de errores documentales, la disminución de reprocesos debido a información incompleta y la mejora en la consistencia de los registros entre áreas. Los costos asociados se calculan con base en el tiempo dedicado por el analista responsable en actividades

de diseño, validación y acompañamiento, multiplicado por el costo horario institucional. Debido a que no incorpora desarrollos tecnológicos, los beneficios financieros se concentran en ahorros marginales derivados del ordenamiento operativo y la reducción de reprocesos básicos.

Alternativa 2 (A2). Integración Funcional con Mejoras Tecnológicas Graduales

Esta alternativa propone un enfoque híbrido que combina estandarización operativa con desarrollos tecnológicos de alcance progresivo. Su objetivo es cerrar brechas críticas del proceso actual —marcación y proyectado del subsidio, trazabilidad de la postulación, generación de cuentas de cobro e informes de seguimiento— mediante automatizaciones puntuales y sincronización parcial entre Escala, *WorkManager* y SUAV.

Lo anterior contempla la implementación plena del módulo “Administrador Subsidios de Vivienda” en Escala, fortaleciendo la capacidad institucional para registrar y consultar estados, marcaciones y validaciones asociadas al subsidio. Asimismo, integra la actualización automática del Valor Total Unificado (VTU) posterior al desembolso y a la asignación del subsidio, mediante la conexión entre los módulos que realizan el cálculo y los que registran los hitos del proceso. Esto garantiza que el valor proyectado del crédito refleje correctamente la aplicación del subsidio, mejora la consistencia de la información y reduce discrepancias en las etapas posteriores de seguimiento y cobro.

La alternativa plantea mejorar los flujos entre Comercial, Taller de Sueños y Soluciones, Legalización y Operaciones mediante rutas específicas en *WorkManager* que definan tareas, documentos obligatorios, verificaciones y puntos de control. Esto eleva la trazabilidad del proceso y evita pérdidas de información entre áreas. En el componente financiero-operativo, la alternativa incluye el desarrollo de una funcionalidad que permita extraer desde Escala el archivo plano requerido para el cargue mensual en SUAV, de acuerdo con los lineamientos de la Secretaría del Hábitat. Aunque el cargue en SUAV debe seguir siendo manual por tratarse de una plataforma externa, la preparación automática del archivo reduce de manera sustancial reprocesos, errores en la construcción del documento y tiempos de ciclo en el subproceso de cobro.

Adicionalmente, se prevé el diseño de tableros de control básicos con alertas para etapas críticas como postulación, primera y segunda marcación, validación de resoluciones y asignación. Estos tableros mejorarían la capacidad de seguimiento de los analistas y permitirían actuar de manera preventiva frente a vencimientos o inconsistencias.

En términos de recursos y ejecución, esta alternativa requiere una inversión moderada en desarrollos tecnológicos y la dedicación temporal de perfiles

funcionales y técnicos, con un horizonte de implementación de mediano plazo. Su principal fortaleza radica en que permite cerrar las brechas más críticas del proceso sin requerir una transformación tecnológica total, logrando un equilibrio adecuado entre impacto operativo, factibilidad técnica y sostenibilidad institucional. No obstante, al no alcanzar una interoperabilidad plena, mantiene una dependencia parcial de gestiones manuales, lo que define su escalabilidad como intermedia.

La implementación de esta alternativa se plantea en cuatro etapas secuenciales:

- Estandarización operativa y definición de flujos funcionales.
- Activación y ajuste del módulo Administrador de Subsidios en Escala.
- Integración funcional con *WorkManager* y automatización de marcaciones y archivos de cobro.
- Diseño de tableros de control y validación operativa.

Los aspectos medibles para evaluar esta alternativa incluyen la reducción del tiempo promedio de gestión por hogar, la disminución de reprocesos, la mejora en la trazabilidad de los estados y la reducción de horas dedicadas al subproceso de cobro. Los valores de inversión y ahorro se estiman estimando el tiempo requerido por perfil en cada etapa, multiplicado por el costo horario institucional. La comparación se realiza entre el escenario actual y el escenario posterior a la implementación, evaluando la eficiencia ganada a través de mejoras tecnológicas y operativas.

Alternativa 3 (A3). Modelo de Operación Integral con Interoperabilidad

El modelo propone una arquitectura funcional articulada entre Escala, *WorkManager* y los módulos internos que soportan crédito, vivienda, documentación y operaciones, de forma que la información fluya de manera consistente, sin duplicidades y con validaciones automáticas. Esto incluye la integración del formulario de postulación, la gestión de responsables, los hitos del proceso (postulación, registro, resolución, marcaciones) y los soportes asociados. Aunque la plataforma SUAV seguirá requiriendo cargues manuales —al ser un sistema externo del Distrito—, la alternativa incorpora desarrollos que permiten preparar automáticamente todos los insumos necesarios para dichos cargues, minimizando reprocesos y errores.

Desde el punto de vista operativo, la alternativa propone una automatización completa del cálculo, aplicación y registro interno del subsidio, incluyendo la preparación del archivo plano mensual para la cuenta de cobro, la actualización automática de estados posteriores al desembolso, el registro contable vinculado al módulo de gestión financiera en Escala y el acople con los flujos de *WorkManager* que integran a Comercial, Legalización y Operaciones. Esto elimina la multiplicidad de soportes externos y garantiza trazabilidad en cada hito del proceso.

La estrategia incorpora la creación de un tablero de control integral que consolida indicadores operativos, financieros, normativos y de riesgo, con visualización en tiempo real de estados, tiempos de ciclo, vencimientos, asignaciones y novedades. Este tablero soportaría la toma de decisiones, la supervisión institucional y el control normativo exigido por la Secretaría del Hábitat.

Aunque este modelo requiere una inversión superior en desarrollos, pruebas integrales, actualizaciones de procesos y fortalecimiento de capacidades digitales del personal, sus beneficios trascienden el subsidio “Reduce tu Cuota”. La arquitectura propuesta se convierte en un activo institucional que puede soportar la implementación de futuros programas de vivienda —nacionales o distritales—, alineados con la vocación social de Confiar y su rol como cooperativa solidaria orientada al acceso a vivienda y al mejoramiento de condiciones de vida de los hogares afiliados. Esta escalabilidad estratégica constituye uno de los principales valores añadidos de la alternativa.

Si bien su impacto potencial es el más alto entre las alternativas analizadas, su viabilidad en el corto plazo se ve condicionada por disponibilidad de recurso humano técnico y capacidad institucional para llevar a cabo una transformación que demanda tiempo, en un área que actualmente presenta sobrecarga en la atención de requerimientos. En consecuencia, esta alternativa se concibe como un modelo objetivo o visión de largo plazo, que orienta la evolución futura del proceso más que una solución inmediata.

La implementación de la Alternativa 3 se concibe como un proyecto de transformación integral, desarrollado en cinco etapas principales:

- Diseño de la arquitectura funcional y definición de la gobernanza de datos del proceso de subsidio.
- Desarrollo e integración de módulos tecnológicos entre Escala, *WorkManager* y los sistemas internos asociados a crédito, vivienda y contabilidad.
- Automatización de validaciones, cálculos y registros operativos y financieros del subsidio.
- Construcción del tablero de control integral y definición de indicadores normativos, operativos y de riesgo.
- Gestión del cambio, capacitación y estabilización del modelo de operación.

Los aspectos evaluables para esta alternativa incluyen la automatización completa del ciclo del subsidio, la eliminación de reprocesos manuales, la reducción significativa del riesgo operativo y la mejora sustancial en la trazabilidad y el control normativo. La inversión se calcula con base en los tiempos estimados de desarrollo, pruebas, implementación y gestión del cambio, desglosados por perfil técnico y

funcional. Los beneficios financieros se reflejan en ahorros recurrentes gracias a la eficiencia ganada, la reducción de pérdidas operativas y una mayor capacidad institucional para absorber incrementos en la demanda.

Análisis Comparativo de Alternativas

Las tres alternativas desarrolladas constituyen rutas diferenciadas para mejorar la gestión institucional del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”, cada una con niveles distintos de alcance, impacto y exigencias de implementación. Con el fin de determinar la opción más viable para fortalecer el proceso de manera efectiva, se diseñó una matriz multicriterio consignada en la Tabla 1/Tabla 2, construida con base en las brechas identificadas en el diagnóstico y en los factores críticos de éxito del proceso de gestión del subsidio.

Los criterios de evaluación —impacto en eficiencia operativa, trazabilidad y control, alineación normativa, costo de implementación, complejidad técnica, tiempo de ejecución, escalabilidad institucional, capacidad tecnológica y gestión del cambio— fueron definidos considerando tanto dimensiones operativas como estratégicas. La valoración de cada alternativa se realizó de forma cualitativa, utilizando escalas relativas (bajo, medio, alto y muy alto), a partir de información institucional, entrevistas con las áreas involucradas y el análisis detallado del proceso actual. Esta evaluación permite identificar el potencial real de cada alternativa para resolver las brechas detectadas, así como su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Cabe resaltar que este análisis cualitativo no sustituye la evaluación financiera, sino que la complementa y la orienta, al definir los criterios y variables que posteriormente se traducen en estimaciones de costos, flujos proyectados e indicadores de viabilidad económica. En coherencia con ello, y con el fin de asegurar la trazabilidad entre los hallazgos estratégicos y su cuantificación financiera, se identificaron un conjunto de variables críticas que inciden directamente en el desempeño operativo, financiero y normativo del proceso de gestión del subsidio, las cuales permiten convertir las brechas y criterios previamente analizados en magnitudes observables y medibles para la evaluación comparativa de las alternativas.

Tabla 2. Comparación de alternativas para el modelo de operación del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota”

Criterio de evaluación	A1. Optimización Operativa Asistida	A2. Integración Funcional con Mejoras Tecnológicas Graduales	A3. Modelo Integral con Interoperabilidad
Impacto en eficiencia operativa	Bajo – Reduce reprocesos puntuales, pero mantiene dependencia manual y registros paralelos.	Medio–Alto – Disminuye carga operativa y mejora la oportunidad del proceso.	Muy alto – Automatiza transversalmente todo el ciclo operativo.
Trazabilidad y control de información	Limitado – Ajustes documentales y registros unificados parcialmente.	Alto – Flujos articulados, marcaciones consistentes y tablero básico de seguimiento.	Muy alto – Trazabilidad completa entre sistemas, gobernanza de datos avanzada.
Alineación normativa y mitigación de riesgos	Media – Mejora el orden operativo, pero persisten riesgos por validaciones manuales.	Alta – Controles transversales, alertas y reducción de inconsistencias.	Muy alta – Validaciones automáticas y reducción significativa de riesgos operativos.
Costo de implementación	Bajo – Requiere solo ajustes procesales y capacitaciones.	Medio – Desarrollo tecnológico moderado y adecuaciones funcionales.	Alto – Inversión considerable en integración, automatización y rediseño total.
Complejidad técnica	Baja – No requiere intervenciones en sistemas.	Media – Ajustes en Escala, WorkManager y tableros institucionales.	Alta – Transformación digital completa y arquitectura tecnológica integrada.
Tiempo estimado de ejecución	Corto – Entre 1 y 2 meses.	Medio – Entre 6 y 9 meses.	Largo – Entre 12 y 18 meses.
Escalabilidad institucional	Limitada – No sostiene incrementos en volumen de hogares.	Media–Alta – Permite crecer de manera estable y con control.	Alta – Modelo totalmente escalable.
Adecuación a las brechas identificadas	Parcial – Atiende problemas básicos, pero no resuelve fallas estructurales.	Alta – Cubre brechas críticas, mejora trazabilidad y reduce errores.	Muy alta – Elimina la fragmentación del proceso y soporta expansión futura.
Capacidad tecnológica	Baja. Depende de herramientas manuales y no fortalece la infraestructura digital.	Media. Aprovecha desarrollos graduales y activa módulos existentes.	Muy alta. Exige madurez digital robusta y soporta modelos futuros de vivienda.
Gestión del cambio	Baja. Requiere ajustes mínimos en roles y tareas; bajo esfuerzo organizacional.	Media. Implica capacitaciones, adopción tecnológica y cambios moderados en procesos.	Alta. Transformación organizativa profunda; demanda acompañamiento intensivo.

Fuente: elaboración propia con base en información institucional

Variables críticas para la evaluación de las alternativas

A partir del diagnóstico del proceso y de los riesgos operativos identificados, se definieron las siguientes variables críticas, las cuales inciden directamente en el desempeño operativo, financiero y normativo del subsidio y constituyen la base para la evaluación comparativa de las alternativas:

- Tiempo de gestión por hogar: número de horas promedio requeridas por las áreas Comercial, Taller de Sueños y Soluciones, Legalización, Operaciones y Contabilidad para gestionar un hogar desde la postulación hasta el cobro

mensual del subsidio. Esta variable permite estimar la carga operativa y los costos asociados al personal.

- Costos tecnológicos: incluyen desarrollos, ajustes de módulos, licencias, pruebas y soporte asociados a cada alternativa. Su magnitud varía según el nivel de integración y automatización propuesto.
- Pérdidas por ineficiencia: tiempo improductivo asociado a reprocesos, correcciones, validaciones repetidas y atención de inconsistencias generadas por la fragmentación del proceso.
- Costos de reprocesos: horas adicionales de trabajo requeridas para corregir errores en la postulación, marcaciones, archivos de cobro y reportes, particularmente relevantes en escenarios con alta dependencia de tareas manuales.
- Volumen de hogares gestionados: número de hogares postulados y beneficiarios atendidos por año, variable que incide directamente en la escalabilidad del modelo y en la materialización de los ahorros por eficiencia.

Estas variables fueron utilizadas de manera consistente para estimar recursos, costos, ahorros y riesgos asociados a cada alternativa, permitiendo una comparación homogénea, transparente y metodológicamente defendible.

En términos comparativos, la Alternativa 1, centrada en ajustes operativos asistidos y estandarización documental, destaca por su rápida implementación y bajo costo; sin embargo, su alcance es limitado, ya que no modifica la estructura tecnológica existente ni resuelve de manera estructural los desafíos asociados a trazabilidad intersistemas, control normativo y carga operativa. Aunque contribuye a reducir errores frecuentes, no garantiza mejoras sostenibles frente a incrementos en el volumen de hogares gestionados.

La Alternativa 2, que combina mejoras operativas con automatizaciones parciales e integración funcional entre Escala, *WorkManager* y SUAV, ofrece un equilibrio adecuado entre impacto operativo y viabilidad técnica. Permite reducir de manera significativa la carga manual en las etapas de Legalización, Liquidación y Cobro; mejora la consistencia de los registros mediante marcaciones y conexiones funcionales entre módulos; y fortalece el seguimiento del proceso a través de tableros y alertas. Si bien no alcanza una interoperabilidad plena, representa una solución realista y alineada con las capacidades institucionales actuales.

Por su parte, la Alternativa 3 propone un modelo de operación integral basado en automatización transversal, gobernanza de datos y máxima trazabilidad. Su implementación permitiría alcanzar el mayor nivel de desempeño institucional; no obstante, requiere inversiones más elevadas, un periodo de desarrollo prolongado y una capacidad institucional robusta para gestionar cambios tecnológicos y organizacionales.

En síntesis, la valoración integrada de las alternativas evidencia que la A1 no resuelve las brechas estructurales del proceso; la A3 presenta el mayor impacto potencial, pero excede las restricciones de tiempo, presupuesto y capacidad institucional de corto plazo; mientras que la A2 ofrece el mejor equilibrio entre costo, impacto operativo y factibilidad técnica. Por ello, se recomienda adoptar la Alternativa 2 como propuesta principal, incorporando de manera progresiva elementos de la Alternativa 3.

Con base en esta decisión, se estimó el esfuerzo de implementación y los costos asociados a cada alternativa, considerando perfiles requeridos, dedicación temporal y costos promedio por hora, lo cual permite dimensionar el esfuerzo económico y de recursos humanos y sirve como insumo para el análisis financiero y la toma de decisiones gerenciales, como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Asignación comparativa de tiempo y estimación de costo

Alternativa	Personal requerido	Tiempo estimado	Asignación de tiempo	Costo estimado (COP)	Observaciones
A1. Optimización Operativa Asistida	Analista funcional (Gestión y transformación de procesos)	120 horas	100% del tiempo estimado (puede ser horas extra o priorización)	3.375.000	Bajo costo y rápida implementación; intervención mínima tecnológica; impacto limitado ante aumento de carga de hogares postulados.
A2. Integración Funcional con Mejoras Tecnológicas Graduales	Analista de Desarrollo y Analista funcional (Gestión y transformación de procesos)	1 mes (Desarrollador), 2 meses (Funcional)	100% del tiempo durante los periodos asignados	13.500.000	Balance adecuado entre impacto y factibilidad; mejora trazabilidad, carga manual y consistencia de registros; escalable de manera progresiva.
A3. Modelo de Operación Integral con Interoperabilidad	Desarrollador (40%) Analista funcional (Gestión y transformación de procesos) (100%) Analista de sistemas de gestión (10%) Analista de riesgo operativo (5%) Analista de gestión de conocimiento (5%)	3,5 a 4 meses	Proporcional a los porcentajes de asignación de cada rol	29.000.000 - 36.000.000	Alto impacto y trazabilidad completa; requiere inversión significativa, talento técnico robusto y gestión del cambio; escalabilidad institucional máxima.

Fuente: elaboración propia con base en información institucional

Es importante resaltar que la asignación de tiempo y recursos presentada en la Tabla 3 responde a un enfoque escalonado, ajustado a la complejidad y al alcance de cada alternativa. En particular, la Alternativa 2 permite concentrar la inversión inicial en desarrollos y ajustes de impacto inmediato sobre las variables críticas del proceso logrando mejoras significativas con un esfuerzo financiero moderado. Al mismo tiempo, esta alternativa establece una base tecnológica, operativa y de gobernanza que reduce los costos marginales y los riesgos asociados a la incorporación futura de componentes propios de la Alternativa 3, facilitando una transición progresiva hacia un modelo de mayor nivel de integración.

En conjunto, el análisis de alternativas evidencia que la gestión del subsidio trasciende el ámbito de la optimización operativa y se configura como una decisión estratégica para Confiar. La alternativa seleccionada define la capacidad

institucional de la cooperativa para operar programas de vivienda con respaldo público, fortalecer su rol como intermediario social de crédito y construir una base organizacional y tecnológica que habilite la sostenibilidad y el escalamiento del modelo en el mediano y largo plazo.

6. Análisis de Riesgos y Plan de Implementación

La implementación de la alternativa seleccionada implica transformaciones operativas y ajustes tecnológicos que, aunque viables, requieren una gestión de riesgos cuidadosa para garantizar su ejecución sin afectar la continuidad del servicio a los hogares beneficiarios. El diagnóstico del proceso ha identificado riesgos ya existentes, presentes desde etapas tempranas de operación, así como riesgos proyectados, derivados de experiencias de procesos similares o anticipados para fases futuras de implementación. Esta combinación de riesgos precedentes y proyectados constituye la base para la planificación de medidas preventivas y correctivas que aseguren un despliegue controlado y alineado con los estándares institucionales.

En consecuencia, antes de presentar la ruta detallada de ejecución, se introduce la Matriz de Riesgos del proceso, la cual identifica los eventos críticos que pueden afectar el desarrollo del modelo, evaluando su probabilidad e impacto, y proponiendo las estrategias de mitigación necesarias para asegurar un despliegue controlado y alineado con los estándares normativos y operativos de Confiar. Así pues, la matriz de riesgos constituye una herramienta fundamental para:

- Priorizar riesgos críticos que podrían afectar la trazabilidad, eficiencia, control normativo y sostenibilidad del subsidio.
- Clasificar los riesgos según probabilidad e impacto, facilitando la toma de decisiones y la asignación de recursos de manera eficiente.
- Definir acciones de mitigación claras, con responsables asignados, para reducir tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto de los riesgos identificados.
- Monitorear de manera continua la ejecución del modelo mediante indicadores, tableros de control y revisiones periódicas, garantizando que las medidas de mitigación se mantengan efectivas y la operación sea sostenible.

La Matriz de Riesgos presentada en la Tabla 4, identifica 11 riesgos críticos, evaluados por probabilidad e impacto, y clasificados con base en criterios cuantitativos que permiten priorizar la asignación de recursos. Entre los riesgos más relevantes se destacan: la desalineación entre sistemas críticos (Escala, WorkManager y SUAV), la sobrecarga operativa ante el incremento de hogares beneficiarios, la dependencia de registros en Excel y los retrasos en desarrollos

tecnológicos. Para cada riesgo se han definido estrategias de mitigación claras, responsables asignados y frecuencia de seguimiento, asegurando que se reduzca tanto la probabilidad de ocurrencia como el impacto en la operación.

Tabla 4. Matriz de riesgos del modelo de operación actual del Subsidio “Reduce tu Cuota”

N°	Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Valoración del Riesgo	Descripción del riesgo	Estrategias de mitigación	
1	Desalineación entre los sistemas Escala, WorkManager y SUAV	Media	Alta	Alto	●	Inconsistencias de datos o estados pueden afectar marcaciones, resoluciones o cargues.	Homologar campos críticos; pruebas integrales; tablero de trazabilidad; reglas de validación transversales.
2	Sobrecarga operativa durante el piloto o la transición	Media	Media	Medio	●	Aumento temporal de tareas duplicadas mientras conviven procesos antiguos y nuevos.	Plan de despliegue por fases; grupos piloto; soporte técnico continuo.
3	Retrasos en desarrollos tecnológicos	Media	Alta	Alto	●	Ajustes en Escala o WorkManager podrían demorarse por capacidad limitada del equipo TI.	Priorización institucional; entregables iterativos; ajustes modulares por fases.
4	Cambios normativos del Distrito durante la implementación	Baja	Alta	Medio	●	Variaciones en criterios de elegibilidad o marcaciones afectarían el diseño funcional.	Monitoreo normativo constante; diseño flexible; ajustes rápidos a procedimientos.
5	Baja adopción del modelo por parte de agencias o áreas operativas	Media	Media	Medio	●	Resistencia al cambio afecta la calidad del registro y la consistencia de los tiempos.	Capacitación focalizada; instructivos claros; seguimiento inicial semanal; incentivos para cumplimiento de procedimientos.
6	Fallas en la gobernanza de datos	Media	Alta	Alto	●	Registros inconsistentes generan reprocesos, rechazos o retrasos en asignaciones.	Roles y responsables claros; controles automáticos; auditoría interna de calidad; revisiones periódicas de datos críticos.
7	Dependencia de archivos Excel para registros críticos	Alta	Media	Alto	●	Ausencia de repositorio único y herramientas tecnológicas adaptadas; riesgo de pérdida de información o versionamiento incorrecto.	Centralizar información en repositorio institucional; uso de plantillas estándar; capacitaciones en buenas prácticas; backups periódicos.
8	Riesgos normativos por registros tardíos o inconsistentes	Media	Alta	Alto	●	Controles manuales insuficientes pueden derivar en registros inconsistentes y fallas en marcaciones.	Implementar alertas automáticas; revisar procesos de control; auditorías internas; coordinación estrecha con la Secretaría del Hábitat.
9	Sobrecarga operativa en Legalización y Operaciones	Alta	Media	Alto	●	Procesos manuales y picos de trabajo generan retrasos y errores frecuentes.	Automatización parcial de procesos; planificación de carga; distribución equilibrada de tareas; monitoreo de tiempos de ciclo.
10	Fallas en la coordinación interáreas	Media	Media	Medio	●	Flujo de comunicación no estructurado y ausencia de rutas formalizadas.	Definir rutas y responsables claros; reuniones de coordinación periódicas; documentación centralizada de decisiones; checklists compartidos.
11	Vulnerabilidad ante aumento del volumen de hogares postulados	Alta	Alta	Alto	●	Escasa escalabilidad del modelo actual; procesos sensibles a incrementos de carga y riesgo de errores acumulados.	Revisar capacidad operativa; automatización de tareas críticas; planificación de recursos; seguimiento de indicadores de carga y desempeño.

Fuente: elaboración propia con base en información institucional

Por su parte, La Matriz de Controles contenida en la Tabla 5 consolida las medidas preventivas y correctivas, con indicadores cuantificables, metas y responsables, permitiendo un monitoreo continuo y la generación de información estratégica para la toma de decisiones de la gerencia. Por ejemplo, se establecen metas de consistencia de datos $\geq 98\%$, reducción de tareas duplicadas $\leq 5\%$, y nivel de adopción del nuevo modelo $\geq 85\%$, lo que facilita la evaluación del desempeño operativo y la efectividad de las medidas implementadas.

Tabla 5. Matriz de controles de riesgo

N°	Riesgo identificado	Controles propuestos	Responsable	Periodicidad	Indicador de control	Estado esperado
1	Desalineación entre Escala, WorkManager y SUAV	- Implementación de repositorio único de estados. - Doble validación previa a marcaciones críticas. - Conciliación semanal entre sistemas.	Operaciones / Tecnología	Semanal	% de registros consistentes entre sistemas	≥ 98%
2	Sobrecarga operativa durante piloto o transición	- Plan de despliegue por fases. - Grupos piloto. - Soporte técnico continuo.	Operaciones / Proyecto	Semanal	% de tareas duplicadas o retrasadas	≤ 5%
3	Retrasos en desarrollos tecnológicos	- Priorización institucional. - Entregables iterativos. - Ajustes modulares por fases.	TI / Dirección de Proyecto	Mensual	% de entregables cumplidos en tiempo	≥ 95%
4	Cambios normativos del Distrito	- Monitoreo normativo constante. - Diseño flexible. - Ajustes rápidos a procedimientos.	Legal / Dirección de Proyecto	Mensual	% de procesos ajustados según cambios normativos	1
5	Baja adopción del modelo por agencias o áreas	- Capacitación focalizada. - Instructivos claros. - Seguimiento inicial semanal. - Incentivos por cumplimiento de procedimientos.	Recursos Humanos / Operaciones	Semanal	% de áreas cumpliendo los procedimientos	≥ 90%
6	Fallas en la gobernanza de datos	- Roles y responsables claros. - Controles automáticos. - Auditoría interna de calidad. - Revisiones periódicas de datos críticos.	TI / Operaciones	Semanal	% de datos críticos con errores	≤ 2%
7	Dependencia de archivos Excel para registros críticos	- Migrar a plantillas estructuradas en Escala. - Control de acceso. - Eliminación de archivos paralelos. - Capacitación en buenas prácticas.- Backups periódicos.	Tecnología / Operaciones	Mensual	N° de registros críticos gestionados fuera del sistema	0
8	Riesgos normativos por registros tardíos/inconsistentes	- Alertas automáticas de vencimientos. - Revisión documental previa a fase crítica. - Coordinación con la Secretaría del Hábitat. - Auditorías internas.	Operaciones / Cumplimiento	Semanal	N° de no conformidades normativas	0
9	Sobrecarga operativa en Legalización y Operaciones	- Redistribución de cargas. - Automatización de tareas repetitivas. - Indicadores de capacidad instalada. - Monitoreo de tiempos de ciclo.	Operaciones	Mensual	% de cumplimiento de tiempos estándar	≥ 90%
10	Fallas en la coordinación interáreas	- Rutas formales en WorkManager. - Reuniones de seguimiento y escalamiento. - Documentación centralizada de decisiones. - Checklists compartidos.	Comercial – Legalización – Operaciones	Semanal	N° de reprocesos por comunicación	Tendencia a la baja
11	Vulnerabilidad ante aumento del volumen de hogares	- Medición de capacidad operativa. - Automatización escalonada. - Priorización por riesgo/estado. - Planificación de recursos adicionales.	Operaciones	Mensual	% de casos represados vs. volumen total	≤ 5%

Fuente: elaboración propia con base en información institucional

De otro lado, el plan de implementación se articula con la Matriz de Riesgos y la Matriz de Controles, contemplando fases de despliegue progresivas, medidas preventivas y correctivas, y seguimiento continuo. Su objetivo es garantizar que la adopción de la Alternativa 2 se realice de manera controlada, segura y eficiente, asegurando que los beneficios de la optimización operativa y las mejoras tecnológicas se traduzcan en una operación más confiable, consistente y escalable,

fortaleciendo la capacidad institucional de Confiar y la atención a los hogares beneficiarios.

El plan se estructura en tres fases clave, cada una con objetivos específicos y actividades detalladas, las cuales se encuentran resumidas en la Tabla 8. Cada fase tiene una duración estimada, responsables asignados, e indicadores de seguimiento para medir su avance y efectividad. A continuación, se presentan las fases con una breve descripción de sus componentes principales:

- Fase 1 – Preparación y Ajustes Operativos (0–1 mes): En esta fase se realizan los ajustes operativos iniciales, incluyendo la estandarización de procesos, capacitación de equipos, y la elaboración de instructivos y listas de verificación digital para garantizar una correcta implementación de los procedimientos.
- Fase 2 – Automatización Parcial y Monitoreo (1–3 meses): Aquí se implementan las automatizaciones críticas y la sincronización parcial de sistemas, lo cual incluye la generación automática de archivos para SUAV y la implementación de tableros de seguimiento con alertas tempranas para la detección de inconsistencias.
- Fase 3 – Consolidación y Preparación para Escalamiento (3–6 meses): En esta fase se consolidan los datos en un repositorio único y se preparan los ajustes finales para el escalamiento a una operación totalmente integral. Además, se revisan y actualizan los riesgos y controles.

Tabla 6. Fases del plan de implementación

Fase	Objetivos y Actividades Clave	Responsables	Indicadores de Seguimiento	Duración Estimada
Fase 1. Preparación y ajustes operativos	- Ajuste de procesos existentes y estandarización de documentación. - Elaboración de instructivos unificados y listas de verificación digital. - Capacitación inicial de equipos operativos en procedimientos y herramientas de Office 365. - Validación de roles y responsabilidades, establecimiento de responsables para controles críticos.	Dirección de Operaciones, Analista de Gestión de Procesos	% de instructivos implementados, % de personal capacitado, número de controles críticos definidos	0–1 mes
Fase 2. Automatización parcial y monitoreo	- Implementación de automatizaciones puntuales en Escala y WorkManager. - Preparación automática del archivo plano para SUAV. - Sincronización parcial de marcaciones y estados críticos entre módulos. - Diseño e implementación de tableros de seguimiento con alertas para etapas críticas. - Monitoreo continuo mediante indicadores y validación de riesgos según la Matriz de Controles.	Tecnología, Operaciones, Analista de Gestión de Procesos	% de archivos planos generados automáticamente, % de inconsistencias detectadas y corregidas, cumplimiento de alertas críticas	1–3 meses
Fase 3. Consolidación y preparación para escalamiento	- Evaluación de resultados de la Fase 2 y ajustes operativos y tecnológicos. - Consolidación de datos en repositorio único, reforzando trazabilidad y consistencia. - Planificación de escalamiento hacia la Alternativa 3. - Revisión final de riesgos, actualización de controles y ajustes en tableros de seguimiento.	Dirección de Operaciones, Tecnología, Gestión del Conocimiento, Riesgo Operativo	% de procesos con trazabilidad completa, reducción de reprocesos, tiempo promedio de ciclo	3–6 meses
Actividades de Control	- Capacitación continua. - Tableros de control y alertas automáticas. - Seguimiento de indicadores. - Conciliaciones semanales de información.	Operaciones / Tecnología / Analista de Procesos	% de cumplimiento de acciones preventivas	Continuo
Lecciones Aprendidas	- Ajustes de procesos. - Soporte operativo y tecnológico inmediato. - Validaciones cruzadas. - Redistribución de tareas según necesidad.	Operaciones / Tecnología / Dirección	Tiempo de resolución de incidencias, % de ajustes implementados	Según necesidad
Seguimiento y Evaluación	- Revisión semanal de tableros de control y cumplimiento de alertas. - Informes quincenales sobre riesgos emergentes y efectividad de controles. - Evaluación mensual del avance de implementación frente a indicadores clave. - Documentación de lecciones aprendidas y transición hacia Alternativa 3.	Dirección / Operaciones / Tecnología / Analista de Procesos	Cumplimiento de indicadores, informes entregados a tiempo, incorporación de lecciones aprendidas	Semanal y mensual (según actividad)

Fuente: elaboración propia con base en información institucional

El plan contempla medidas preventivas y correctivas vinculadas a indicadores operativos y financieros, con revisión periódica:

- Preventivas: capacitación continua, alertas automáticas, conciliaciones semanales de información, validaciones cruzadas.
- Correctivas: ajustes inmediatos en procesos, soporte técnico operativo, redistribución de tareas según riesgo detectado.
- Seguimiento: tableros de control, informes quincenales y revisiones mensuales de desempeño, incorporando lecciones aprendidas y mejoras continuas.

En síntesis, la gestión integrada de riesgos y el plan de implementación no solo minimizan la exposición a eventos adversos, sino que se consolidan como un instrumento de gobernanza estratégica del subsidio, al proporcionar a la gerencia información confiable para la toma de decisiones basada en indicadores. Este enfoque asegura que la adopción de la alternativa genere valor sostenible y escalable para la organización, al tiempo que alinea la operación con los objetivos estratégicos y normativos de Confiar como entidad solidaria con vocación de operador social de crédito.

Conclusiones y Recomendaciones

El análisis realizado confirma que el Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” constituye un instrumento estratégico no solo para los hogares beneficiarios, sino también para Confiar Cooperativa Financiera. En un contexto de retiro de los subsidios nacionales a la vivienda, este programa permite cerrar parcialmente la brecha entre la capacidad de pago de los hogares VIS/VIP y la oferta de crédito hipotecario, fortaleciendo el rol de Confiar como operador social de crédito y actor clave en la política pública de vivienda.

La participación de Confiar como Entidad Financiera Otorgante (EFO) legitima la necesidad de contar con una cooperativa de crédito con capacidades operativas, normativas y tecnológicas suficientes para administrar programas de subsidios de manera eficiente, con potencial de escalabilidad no solo a nivel distrital, sino también como referente para esquemas de cobertura nacional en alianza con el sector público.

El diagnóstico evidencia que el proceso actual de gestión del Subsidio Distrital “Reduce tu Cuota” se encuentra en una fase temprana de maduración, pero ya presenta riesgos operativos reales y proyectados. Estos riesgos se explican por una combinación de factores estructurales —como la ausencia de un modelo de operación formal, la dependencia de tareas manuales y la limitada interoperabilidad entre sistemas— y por brechas típicas de programas de vivienda gestionados sin una arquitectura de procesos consolidada. Los riesgos identificados se concentran en tres dimensiones críticas:

- a) la confiabilidad y consistencia de la información,
- b) la capacidad operativa para absorber un crecimiento progresivo del volumen de hogares beneficiarios, y
- c) el cumplimiento normativo exigido por la Secretaría Distrital del Hábitat.

La persistencia de estas brechas compromete la trazabilidad del subsidio, incrementa la carga operativa interáreas y expone a la cooperativa a reprocesos, retrasos y posibles incumplimientos regulatorios.

La evaluación comparativa de las alternativas permite concluir que la alternativa A2 representa el mejor balance entre impacto, costo, complejidad y viabilidad institucional. Mientras la alternativa A1 ofrece una solución rápida y de bajo costo, resulta insuficiente para cerrar las brechas estructurales identificadas; por su parte, la alternativa A3 configura una solución óptima de largo plazo, pero su nivel de inversión, complejidad tecnológica y requerimientos de talento especializado exceden las capacidades actuales del programa y de la organización.

La alternativa A2 permite intervenir de manera focalizada las causas raíz del problema, mediante automatizaciones realistas, estandarización documental, fortalecimiento de la trazabilidad y mejora en la coordinación interáreas, sin requerir una transformación total inmediata. Desde una perspectiva costo–beneficio, esta alternativa maximiza el impacto operativo y reduce los riesgos críticos, al tiempo que sienta las bases para una evolución gradual hacia esquemas más avanzados de gestión (A3). Los costos de implementación son progresivos y escalonados. Iniciar con la A2 permite que futuras inversiones para avanzar hacia la A3 sean menores, dado que varias capas de estandarización, repositorios, validaciones y tableros ya quedarían implementadas.

El plan de implementación propuesto en tres fases (6 meses) combina ajustes operativos, automatizaciones parciales y consolidación progresiva. Aunque la carga de desarrollo estimada es de 120 horas efectivas, el periodo total de seis meses responde a la necesidad de: trabajar de forma escalonada para no afectar la operación, permitir pruebas, ajustes y estabilización, realizar capacitaciones y validaciones continuas e incorporar los ciclos naturales del proceso. Por ello, el tiempo total del proyecto no corresponde únicamente al tiempo productivo de desarrollo, sino a la ventana temporal necesaria para garantizar una transición segura, estable y sin afectación al servicio.

Condiciones críticas de éxito

La implementación exitosa del modelo de operación propuesto requiere el cumplimiento de condiciones críticas claramente delimitadas:

Tecnología: interoperabilidad funcional entre Escala, WorkManager y SUAV, automatización progresiva de marcaciones, generación de archivos planos y tableros de seguimiento.

Talento: asignación de roles claros, fortalecimiento de capacidades en gestión de subsidios y reducción de la dependencia de conocimiento tácito.

Gobernanza: definición de responsables del proceso end-to-end, lineamientos de control, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento normativo que garanticen la sostenibilidad del modelo.

Sin estas condiciones, el modelo corre el riesgo de mantenerse como una solución asistida y frágil, dependiente del esfuerzo operativo individual.

Recomendaciones

- Adoptar la A2 como ruta de implementación, consolidándola como la base tecnológica y operativa del subsidio. Esta alternativa corrige los riesgos más críticos identificados en la Matriz de Riesgos y fortalece los principales controles establecidos en la Matriz de Controles. Aprovechar la implementación de la A2 como plataforma para avanzar hacia la A3, disminuyendo sustancialmente los costos futuros. Las inversiones en trazabilidad, estandarización, repositorios y tableros sirven como base directa para una interoperabilidad más avanzada.
- Se recomienda adoptar el modelo de operación integral propuesto bajo un esquema de implementación por fases, que permita estabilizar la operación actual, mitigar riesgos inmediatos y preparar a la cooperativa para una expansión progresiva del programa. Iniciar con la alternativa A2 reduce la inversión incremental necesaria para evolucionar posteriormente hacia la A3, dado que varias capas de estandarización, control y automatización quedarían previamente implementadas.
- Asegurar un gobierno del proyecto articulado entre Operaciones, Tecnología y Gestión del Conocimiento, manteniendo reuniones quincenales de seguimiento y una revisión mensual de riesgos emergentes. Esto reduce la dependencia de tareas manuales, incrementa la consistencia y mitiga riesgos normativos.
- Fortalecer las capacidades del talento interno, tanto técnico como operativo, para reducir la necesidad de horas extra y asegurar que la operación sea autosostenible. La formación temprana disminuye los costos futuros de escalamiento.
- Documentar lecciones aprendidas durante todo el ciclo de implementación, de manera que el modelo pueda replicarse y adaptarse a otros programas de vivienda o beneficios similares administrados por Confiar.
- Establecer un esquema de monitoreo continuo, con indicadores operativos, normativos y de riesgo, que permita anticipar fallas, priorizar cargas y ajustar la operación antes de la expansión del programa.
- Desde el punto de vista académico y aplicado, este trabajo aporta a la gestión de subsidios de vivienda al documentar un modelo operativo replicable en entidades financieras solidarias, integrando principios de gestión por procesos, gobernanza de la información y control operativo en programas públicos. Su contribución se ubica principalmente en el campo práctico, al ofrecer una guía estructurada para la administración de subsidios en cooperativas de crédito, un ámbito poco documentado en la literatura especializada.

Referencias Bibliográficas

- Bradburn, N., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking questions: The definitive guide to questionnaire design*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Crosby, P. B. (1993). *Quality is still free: Making quality certain in uncertain times*. McGraw-Hill.
- DAMA International. (2017). *DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge* (2nd ed.). Technics Publications.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- De Vaus, D. (2014). *Surveys in social research* (6th ed.). Routledge.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2014). *Guía para el análisis y mejora de procesos*. DNP.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs: Principles and practices. *Health Services Research*, 48(6), 2134–2156.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2nd ed.). Wiley.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution* (updated ed.). HarperCollins.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*. SAGE Publications.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación* (1.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Krosnick, J. A., & Presser, S. (2010). Question and questionnaire design. In P. V. Marsden & J. D. Wright (Eds.), *Handbook of survey research* (2nd ed., pp. 263–313). Emerald.