

Caja Honor 2012-2022

Una evolución para edificar sueños con el corazón

Caja Honor 2012-2022

Una evolución para edificar sueños con el corazón

© 2022 Editorial Planeta Colombiana S. A.
Calle 73 N.º 7-60, Bogotá D. C., Colombia

Edición

Vanessa Motta

Diseño y diagramación

Haidy García Rojas

Primera edición, julio de 2022

ISBN 13: 978-628-00-0407-5

ISBN 10: 628-00-0407-4

Impreso en Colombia

© 2022 Caja Honor. Caja Promotora de Vivienda
Militar y de Policía

Gerente General Caja Honor

General (RA) Luis Felipe Paredes Cadena

Área de Comunicaciones

Diana Milena Hernández Mendoza

Paola Andrea Mejía Rivera

Todos los derechos reservados. Sin permiso escrito de la Editorial, este libro no puede ser recuperado, registrado, publicado, transmitido o reproducido parcial ni totalmente a través de cualquier medio conocido o por conocer. El contenido de esta publicación es responsabilidad del autor.

Contenido

Presentación	7
Prólogo	11
1. Antecedentes	15
2. Excelencia	41
3. Integridad	55
4. Compromiso	87
5. Respeto	103
6. Modernización	127
7. Caja Honor: caso de éxito	157
Epílogo	171

Presentación

Esta obra busca exaltar la gestión y los resultados que se han obtenido durante los últimos diez años gracias a la dedicación, esmero y perseverancia de un equipo de hombres y mujeres cada vez más idóneos y expertos en la construcción de una Caja Promotora de Vivienda que cumple el compromiso de facilitar a los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional las condiciones para obtener su casa propia.

Ha sido un decenio que requirió de grandes cambios, cuyos resultados no se hicieron esperar: las cifras, el perfeccionamiento en los procesos y los reconocimientos a la excelencia han sido la meta, pero también la cultura que se vive en los pasillos, las oficinas, las unidades móviles y toda instancia donde se encuentre Caja Honor en cumplimiento de su deber.

Los resultados están colmados de excelencia, honor y orgullo; el propósito del presente libro es reconocer y divulgar el trabajo que han realizado las diferentes dependencias gracias a un liderazgo cercano, comprometido y disciplinado que ha logrado inspirar a cada uno de los colaboradores de la Caja a servir con un comportamiento ético superior por el bienestar de los militares y policías que velan por la seguridad del País.

Teniendo en cuenta que las entidades, al estar inmersas dentro de una sociedad, y en consecuencia condicionadas al crecimiento y desarrollo

global, resulta un proceso natural que a través de los años sea necesaria una evolución que implica un constante análisis de la situación actual, de las tendencias del entorno y de las necesidades de los afiliados, para encontrar estrategias que permitan optimizar procesos, eliminar partes o funciones que ya no son requeridas y generar nuevas soluciones a las situaciones que el presente y el futuro sugieren.

La evolución ha sido una constante en Caja Honor y, sumado a la búsqueda de la excelencia y el cumplimiento de ocho objetivos estratégicos formulados por la Gerencia, han permitido hacer de la Entidad una sistema organizado cuyas partes operan en sinergia y armonía en beneficio de los afiliados.

En el primer capítulo, denominado Antecedentes se establece un punto de inicio que pretende reconocer el importante trabajo realizado desde 1947 para ayudar a militares y policías a cumplir el sueño de tener casa propia, para lo cual se abordan, de manera general, los principales hitos y acontecimientos que permitieron evolucionar para que la Caja de Vivienda Militar sea hoy Caja Honor.

A continuación, para exponer el trabajo realizado por las diferentes áreas que conforman a la Caja, se han establecido unos cimientos o principios: Excelencia, Integridad, Compromiso,

Respeto y Modernización; cuyo desarrollo explica el trabajo, la gestión y la evolución de las diferentes Subgerencias y Oficinas Asesoras y exaltando el lema que la Gerencia General le ha asignado a cada equipo de trabajo como expresión motivacional y la coherencia que existe entre la gestión al interior de las unidades administrativas y los procesos de desarrollo implementados.

Para finalizar, se hace entrega de un capítulo especial llamado Caja Honor: caso de éxito, que destaca una de las principales políticas internas que ha sido fundamental en el cumplimiento de los resultados durante la última década, el reconocer a las personas como el centro de gravedad en la organización, dado que la certeza de encontrar un trato amable tanto en los compañeros de trabajo como en los líderes es uno de los factores decisivos en el excelente clima laboral que se vive en la Caja.

Se recogen pues a lo largo de estas páginas, el sentir y la motivación que han sido motor e inspiración para los seres humanos que cada día aportan un poco más en la búsqueda de la excelencia; las decisiones y alianzas que han tenido que formarse para alcanzar los objetivos estratégicos; la transformación digital que ha sido vehículo de transparencia, seguridad y optimización de tiempo y recursos; las cifras que muestran efectividad en los resultados; y ante todo, la trayectoria y experiencia de 382 personas que trabajan mancomunadamente por un bien que ha llenado de felicidad el corazón de más de 162.000 hogares que se han beneficiado de las soluciones de vivienda ofrecidas durante la última década por una Entidad que con pasión, excelencia y transformación cumple con la promesa de Edificar Sueños con el Corazón.

Caja Honor
Promotora de Vivienda Militar y de Policía

Advertisement featuring a family of four (father, mother, and two children) and a woman in a wheelchair. The woman in the wheelchair is wearing a white t-shirt with the text "Calvin Klein PERFORMANCE".



Prólogo

Ser parte de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía es, por mucho, un honor que implica responsabilidad, experiencia, estrategia y pasión. La Entidad que llega a los 75 años de servicio se ha convertido en sinónimo de bienestar para los integrantes de la Fuerza Pública, de seguridad para sus familias y de garantía para sus proyectos de vida.

El compromiso con los sueños de los Héroes de la Patria le ha valido a la Organización un lugar importante en el corazón de miles de hogares militares y policiales; a su vez, para quienes hacemos parte de este proyecto, resulta gratificante y nos llena de orgullo servir con transparencia, agilidad y eficiencia a quienes valerosamente exponen su vida en beneficio de Colombia.

En la última década, los hechos, la evolución tecnológica y el conocimiento de las necesidades de los afiliados han posibilitado la generación de grandes transformaciones. Desde lo administrativo se diversificó la oferta de modelos de solución de vivienda, lo que permite alcanzar los anhelos de oficiales, suboficiales, soldados y sus equivalentes en las otras Fuerzas. En cuanto a lo operativo se perfeccionó el concepto de atención al afiliado y la cualificación de la planta de personal. En el ámbito tecnológico se adaptaron los procesos a las nuevas tendencias haciendo uso de

las herramientas que mejor propendan por el cumplimiento de las metas propuestas. En el componente humano se fortalecieron las capacidades profesionales del equipo de trabajo y se reformó la cultura organizacional para dar paso a un modelo de felicidad laboral.

Hoy, Caja Honor es una Empresa sólida, reconocida a nivel nacional, titular de notables reconocimientos que la ubican como pionera en el Sector Defensa, referente para la administración pública y caso de éxito en el ámbito empresarial, además, tiene un carácter único cuya naturaleza ha garantizado durante los últimos diez años un inmueble propio a más de 162.000 afiliados; soluciones otorgadas por un valor de 13 billones de pesos, esto es, estabilidad, progreso y futuro.

Los resultados son producto de un modelo de mejoramiento continuo y búsqueda de la excelencia que ha sido el derrotero de cada una de las dependencias al interior de la Caja porque estamos convencidos de que hacer las cosas con alta calidad rinde frutos y se traduce en confianza.

Esa que inspira una Entidad que trabaja con el corazón y que se refleja en el voto del afiliado para dejar su sueño en nuestras manos, en el apoyo de los aliados y proveedores quienes ven la posibilidad de aportar a esta loable labor y en el Estado, que ha depositado en la Caja, la deli-

cada misión de cumplir con la promesa de bienestar y respaldo para los Héroes de la Patria.

En estas páginas queda consignado el valor de la historia reciente, porque recopilar y conservar los relatos del ayer permite revivir experiencias y enriquecer, en este caso, la trayectoria organizacional, así como destacar el camino recorrido y dejar una huella institucional a manera de memoria que trascienda con el paso de los años, ya que en ella reside la capacidad para conectar el presente con el pasado, entender los inicios, valorar los avances y tener una comprensión positiva para el futuro.

Los sueños de los afiliados y de sus familias son el combustible para desarrollar una ges-

tion impecable que finalmente es un legado de iniciativas, que se espera, se puedan replicar en el ámbito público y privado como una victoria para todo el equipo humano que hoy conforma la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

Gratitud y reconocimiento para los funcionarios que en esta década han aportado su conocimiento, experiencia y pasión para que los sueños se hagan realidad.

General (RA) Luis Felipe Paredes Cadena
Gerente General Caja Honor



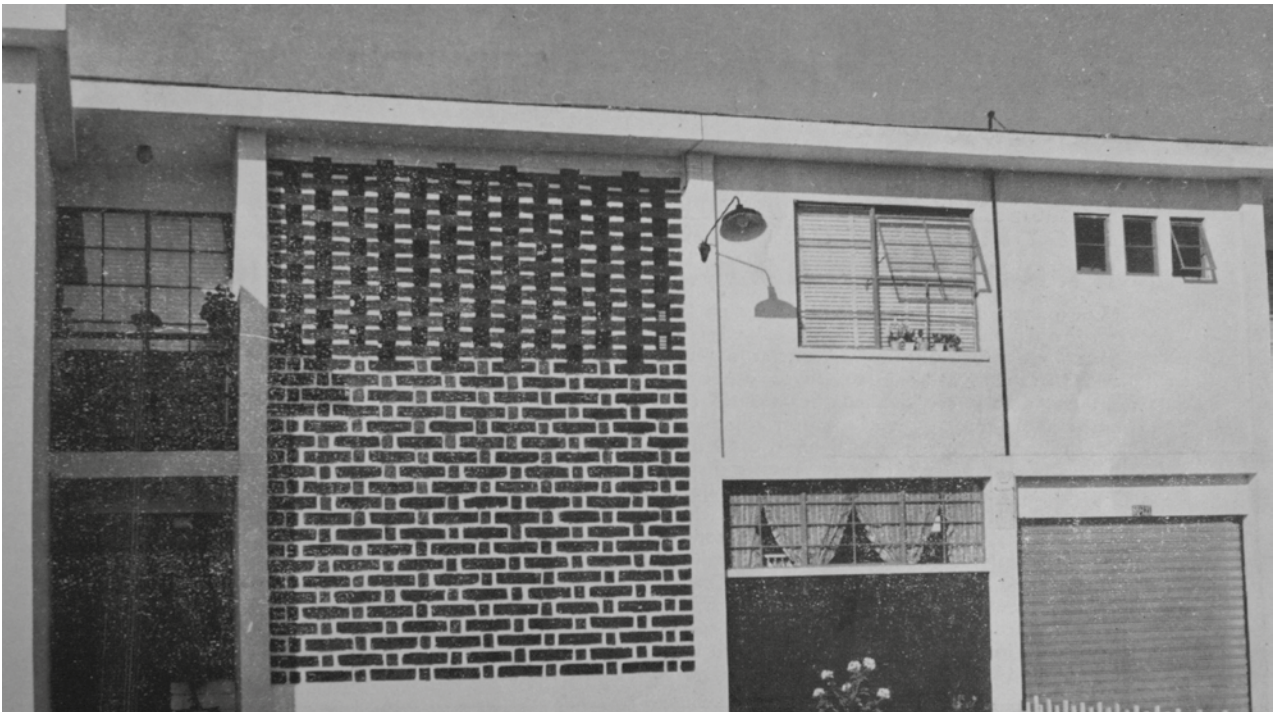
La historia de Caja Honor tiene mucho que contar, han sido grandes proyectos, miles de familias beneficiadas y toda una consecución de líderes que tuvieron que tomar importantes decisiones para consolidar lo que hoy conocemos. Este capítulo hace un breve recuento de los momentos y decisiones más importantes para darle contexto a los últimos diez años de gestión. Sucesos, personas, sedes y estructuras organizacionales que le permitieron constituirse como una Entidad de naturaleza especial, sostenible y eficiente que cumple con la noble misión de brindar soluciones de vivienda a los Héroes de la Patria.

1.

Antecedentes



Barrio Los Libertadores, Medellín, 1949.



Barrio Muzú, Bogotá, 1949.



Barrio Los Almendros, Santa Marta, 1967.

La Entidad 1947-2012

Los grandes logros en una Entidad como Caja Honor, son resultado de la implementación de planes de desarrollo cuidadosos y determinados, esto ha sido una constante a lo largo de la historia que inicia como la Caja de Vivienda Militar gracias a Ley 87 de 1947, la cual designa a la Institución una naturaleza autónoma con patrimonio independiente del Tesoro Nacional y con personería jurídica para contratar; cuya finalidad es: proveer a los Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares en servicio activo o en goce de sueldo de retiro y al personal de empleados civiles de carácter permanente del ramo de guerra, de vivienda digna, cómoda y económica, bajo el doble aspecto del inquilinato y de la propiedad. Este inicio se manejó con una Gerencia

compartida con el Instituto de Crédito Territorial – ICT, situación que duró unos cuantos años para luego consolidarse con total autonomía. Para 1955 extendió sus servicios a la Policía Nacional y desde entonces ha entregado soluciones de vivienda y administra los aportes de los asociados con transparencia y efectividad.

Inicio de la gestión

Prontamente, los afiliados empezaron a notar que la gestión de la Caja se convertía en subsidios y oportunidades de vivienda reales, en proyectos de alto impacto urbanístico y social que marcaron importantes hitos en el país, cuando las grandes ciudades aún se encontraban

en proceso de desarrollo. Los proyectos de vivienda desarrollados se convertían en punto de referencia, centro de movilización y estándar estético, a la par que fueron estimulando el progreso de las regiones circundantes y el asentamiento de barrios y localidades.

Resulta innegable que la presencia de los proyectos de la Caja de Vivienda Militar estimuló el crecimiento y expansión de algunos de los barrios más tradicionales de las urbes donde hacían presencia; bien por los estudios de ubicación, seguridad y acceso que siempre han acompañado a los proyectos, o bien por el estilo arquitectónico que destacaba entre las construcciones contemporáneas. Durante la primera década de

operación, se consolidaron proyectos como Altos del Prado en Barranquilla (1948), ubicado en un sector que aún hoy goza de seguridad, exclusividad y confort; Salomia en Cali (1952), situado con la política de construir vivienda en zonas incluyentes y centrales que fue dotada de espacios considerables de jardines que ofrecieron una arquitectura clásica muy admirada por aquel tiempo; Los Alcázares (1954); Muzú (1949) y Quiroga (1950) en Bogotá, sectores que se constituyeron como barrios tradicionales cuya arquitectura influyó positivamente el crecimiento y el estilo de su desarrollo. Otro de los logros destacables de esta época fue Chapinero – Camacho que fue el primer proyecto construido por licitación en 1949.



Barrio Altos del Prado, Barranquilla, 1948.



Barrio La Floresta, Medellín, 1951.

La Caja en crecimiento

Acompañado a este crecimiento exponencial, la locación donde operaba la Caja también mostró una importante evolución; desde el histórico Edificio Henry Faux ubicado en el centro de Bogotá, sobre la Avenida Jiménez, en 1955 se realizó un traslado hacia la carrera 13 con 18 donde se continuó operando junto al ICT, esta mejora organizacional y de capacidad, permitió reafirmar la estructura administrativa y optimizar los procesos y los tiempos de adjudicación en beneficio de los afiliados.

En los primeros años de la Caja se destacan: la participación de entes externos para garantizar la transparencia; la incorporación de los integrantes de la Policía; la compra de terrenos para la construcción de inmuebles y el inicio de planes colectivos de vivienda.



Primera sede de la Caja de Vivienda Militar (1948 - 1954) ubicada en la Avenida Jiménez con carrera séptima, Bogotá.

Durante la primera década de gestión, el compromiso y constancia del equipo de trabajo de la Entidad permitió el incremento de los activos en más de 11 millones de pesos, equivalentes al 40% y alcanzó un total de 110 funcionarios entre colaboradores de oficina y obreros contratados para la ladrillera. Se consolidaba pues, una Entidad robusta que trabajaba en pro de sus afiliados, lo que redundó en la reducción del tiempo mínimo de servicio para hacerse beneficiario de préstamos en planes especiales; otro de los grandes logros alcanzados durante este periodo fue la creación de las Oficinas de Enlace que permitió la destinación de oficiales coordinadores para la atención personal de su respectiva Fuerza, figura que ha operado satisfactoriamente desde 1964.

Entidad autónoma

En 1957 finalizó la tutela administrativa del ICT y el Mayor Carlos Pacheco Céspedes asumió la primera Gerencia de la Caja de Vivienda Militar como Entidad autónoma. Desde entonces los retos de eficiencia continuaron dando frutos, uno de los más importantes sucedió el 5 de junio de 1961 cuando se inauguró la primera sede propia de la Caja.

A mediados de los años 60, además de reducir el plazo de amortización de 20 a 15 años, se autorizó adelantar proyectos de vivienda multifamiliar conllevando la entrega de vivienda; este fue un gran hito no solo para aquellos afiliados

Antecedentes

que recibieron su vivienda, sino porque la Caja hizo parte de la historia del desarrollo urbanístico de ciudades como Villavicencio, Manizales y Tuluá; participó en proyectos de gran magnitud como Ciudad Kennedy, La Fragua, Techo y La Alquería en Bogotá; Elías Juan R. en Cartagena y Suárez Rendón en Tunja.

En 1977 bajo la gerencia del Brigadier General Germán Gutiérrez Caicedo, se llevó a cabo la inauguración de la urbanización Francisco José de Caldas presidido por el entonces Presidente de la República Alfonso López Michelsen en la

que se otorgaron 2.114 soluciones de vivienda para la categoría Suboficial y Agente en Bogotá. La decisión de apostarle a megaproyectos de vivienda permitió otorgar soluciones de vivienda a más de 13.000 familias, gracias a la estrategia de comprar terrenos centrales y polos de desarrollo para urbanizar y luego entregar casi al costo inmuebles de notable calidad. Proyectos como Tierra Linda, los Multifamiliares de Timiza y Banderas, otorgaron a la ciudad puntos de referencia y propuestas arquitectónicas de impacto que fueron requiriendo grandes avenidas como la Primera de Mayo o Las Américas.



El 5 de junio de 1961 se inició una nueva etapa como Entidad autónoma, día en que se inauguró la primera sede propia.



Urbanización El Tejar, Girón, 1982.



Urbanización Guaraní, Cali, 1984.

Antecedentes



Urbanización San José, Popayán, 1984.



Urbanización La Sultana, Bogotá, 1985.



Urbanización El Retiro, Tuluá, 1985.



Urbanización Los Baganviles, Bogotá, 1990.

Antecedentes



Urbanización Rincón de las Margaritas, Ibagué, 1992.



Urbanización El Silo, Soacha, 1993.

A través de los años la Caja ha tenido un impacto social fuerte, por ejemplo, en los 70, se construyó un colegio en Muzú y otro en Santa Rosita; se entregaron a la administración de los Liceos del Ejército.

Crecimiento y reestructuración

La evolución interna también se vio presente desde 1986 con la inauguración de la segunda sede propia de la Entidad, ubicada en la carrera 54 con 26 en Bogotá; algunos de los colaboradores más antiguos cuentan que el traslado se dio aun cuando no se había terminado por completo la obra y fueron necesarias adaptaciones y mucha entrega de parte de los funcionarios, quienes a pesar de las incomodidades de las condiciones locativas, continuaron con el desarrollo de sus labores con la convicción de trabajar por el cum-



Proyecto en construcción de la nueva sede ubicada en la carrera 54 con calle 26 en Bogotá.



En octubre de 1986 culminó la construcción de la segunda sede propia ubicada en la carrera 54 con calle 26, Bogotá.

plimiento de la misión de ofrecer soluciones de vivienda a los servidores de la Patria. En tiempo récord se finalizaron los detalles de la obra y se alcanzó la funcionalidad de la totalidad de las dependencias para octubre del mismo año; desde entonces, la Entidad presta sus servicios en esta locación que también ha venido desarrollándose con el paso del tiempo en pro de garantizar una adecuada y eficiente gestión.

La operación y cumplimiento de las metas requería, entonces, una reestructuración administrativa. Más adelante, en 1987, el Mayor General (RA) del Ejército Nacional Diego Alberto González Ossa asumió la Dirección General, bajo su liderazgo se independizó la Oficina de Sistemas la cual hacía parte de la Oficina de Planeación, dando la importancia y autonomía necesaria a los cambios que se veían en términos de tecnología;

también creó la oficina de auditoría interna, designó como Sección a la División Comercial y la vinculó directamente a la Subdirección General, así como adelantó las acciones necesarias para la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos para el área de Cartera, la visión vanguardista de este líder posibilitó la conformación de una organización interna sólida para los retos que traería el futuro.

La realidad y necesidades propias de la sociedad colombiana de la década de los 90 llevó a repensar la Caja de Vivienda Militar, a estudiar alternativas para incrementar los recursos de la Entidad, y en 1993 se presentó ante el Ministerio de Defensa Nacional una propuesta de reestructuración. Como consecuencia, en 1994 entró en vigencia el Decreto 353 del 11 de febrero de ese año denominando la Entidad como



Planta de personal y miembros de las Oficinas de Enlace, es decir, delegados de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional para guiar a su personal al interior de la Caja. Años 90.

Los avances tecnológicos han estado presentes en todas las etapas y han sido una oportunidad a la altura de cada época para beneficiar a los afiliados.

Caja Promotora de Vivienda Militar – CAPRO-VIM, con este significativo cambio en la designación, el principal reto era, indudablemente, una transición de misión que sugería pasar de ser constructor de vivienda a promotor, implicando inicialmente, ajustes en la planta de personal y el fortalecimiento en la operación; también requirió de una gran movilización de visitas y asesoría a las diferentes unidades militares y de policía a nivel nacional, entregar los proyectos de vivienda que se encontraban en proceso y finalizar con la tarea de construir; para entonces estimular el acceso a subsidios y préstamos de vivienda aplicables a lo largo del territorio nacional, ampliando exponencialmente las opciones y posibilidades de vivienda para nuestros afiliados que para 1997 llegaban a los 98.500.

Modernización y acceso

El ser una Entidad promotora implicó generar cercanía y un vínculo activo con los afiliados, fueron varias las estrategias realizadas, muchas de ellas surgieron bajo la conmemoración de las bodas de oro de la Entidad; en 1997 tuvo lugar un gran evento denominado Expodefensa 50 años – CAPROVIM, un escenario que permitió ratificar la misión de la Entidad y visibilizar cinco décadas de trabajo en busca del bienestar de los integrantes de la Fuerza Pública y sus familias a través de soluciones de vivienda, el evento resultó una vitrina ideal para las actividades de promoción que venían siendo implementadas

desde la reestructuración. Consecuentemente, en ese mismo año se creó el Centro de Atención Telefónica y, para el año siguiente, se dispusieron al público las primeras pantallas de autoconsulta, dos estrategias que facilitaron a los afiliados acercarse a la información y a las soluciones de manera ágil y efectiva.

La transformación digital no se quedó solo hacia afuera, en 1999 inició un proceso cuidadoso de automatización para el control de la documentación, esta iniciativa también concordaba con las tendencias de aquel momento frente a la responsabilidad y transparencia del manejo de los documentos emitidos por la Entidad, lo que permitió un mayor control de la trazabilidad



Con la nueva función de Caja Promotora, se implementaron estrategias de divulgación y promoción como las ferias y exposiciones de vivienda. Expomilitar, 1998.

de los procesos en todas las dependencias de la Caja, garantizando capacidad de respuesta, control y preservación documental.

En 2000 se dieron dos grandes avances en términos de acceso y contacto con el afiliado; en primera instancia, se logró instalar pantallas de autoconsulta en Medellín, Villavicencio, Pereira, Buenaventura y Pasto, permitiendo una mayor cobertura y alcance de los afiliados en el País, y de otra parte se creó la página web de la Entidad www.caprovim.gov.co que resultó una valiosa herramienta de divulgación de los procedimientos, servicios y brindó mayor acceso y asesoría.

Mejoramiento continuo

La eficiencia y eficacia han sido indicadores que siguen marcando la gestión a lo largo de la historia, parámetros que invitan a la Entidad a mantenerse en constante movimiento y en busca del mejoramiento continuo, prueba de ello fue la certificación ICONTEC, ISO 9001 versión 2000, otorgada en 2005, declarando la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad, el cumplimiento satisfactorio de los requisitos y la excelencia en el desempeño de cada uno de los procesos realizados. La calidad conlleva un gran compromiso con el perfeccionamiento en



La implementación de tecnologías de vanguardia ha permitido ofrecer una mejor y oportuna atención a los afiliados.



Capacidad de respuesta, agilidad en los trámites e información oportuna fueron algunos de los beneficios que trajo consigo la tecnología.

todo sentido; es así como ese mismo año entró en vigencia la Ley 973 del 21 de junio, cambiando el nombre de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, de otra parte permitió que los miembros de la Policía Nacional al igual que los soldados profesionales e infantes de marina profesionales pudiesen vincularse a la Entidad, fue otorgado el carácter de Entidad financiera del orden nacional; organizada como establecimiento de crédito de naturaleza especial, brindando un gran abanico de posibilidades para incrementar los rendimientos y eficiencia en el manejo del dinero de los afiliados en beneficio de las soluciones de vivienda. El gran hito de esta época, se dio con el nacimiento del Fondo de Solidaridad.

Fondo de Solidaridad

En 2009, con la Ley 1305 se reglamentó el Fondo de Solidaridad como una alternativa para posibilitar el acceso a una solución de vivienda de forma subsidiada para los afiliados de la Entidad, el modelo beneficia a aquellos que en cumplimiento del deber han sido víctimas del conflicto armado o para quienes sufren una enfermedad catastrófica o terminal y pertenecen a las Fuerzas Militares y a la Policía Nacional.

Entender que también son beneficiarios de los servicios de la Caja aquellos hombres y mujeres que, en cumplimiento de su deber, son heridos y



En 2010 iniciaron las primeras entregas de vivienda con cargo al Fondo de Solidaridad para beneficiarios con discapacidad sicofísica y para las familias de fallecidos. Participó del evento el Ministro de Defensa de la época, Rodrigo Rivera Salazar.

que en consecuencia presentan una disminución en sus capacidades físicas o mentales e incluso las familias de quienes pierden la vida, significa un desafío se ha asumido con compromiso y respeto, el Fondo de Solidaridad es un proyecto que restituye la dignidad a miembros de las Fuerzas, proporciona bienestar en medio de las circunstancias difíciles y ofrece nuevas vías hacia el crecimiento y desarrollo propio y de sus familias, aportando al equilibrio social. Este compromiso incluye la entrega de viviendas adaptadas a las condiciones especiales de movilidad que requieren los afiliados con alguna discapacidad física, hogares que además tienen capacidad para ampliación y que se entregan en condiciones dignas, habitables y seguras.

Todo esto es la demostración de que el ser humano es lo más importante para una Entidad que cree que la justicia, equidad y rectitud son un deber y que así se consolida la verdadera paz representada en bienestar en materia de vivienda.

Nuevos modelos, nuevos rumbos

En los años siguientes, y hasta el 2011, el empeño de llegar a la mayor cantidad de beneficiarios y de brindar las mejores oportunidades para los afiliados conlleva a un proceso de descentralización que inició con la apertura del Punto de Atención Cali en 2007, le siguieron en 2008 los Puntos de Atención de Barranquilla y Medellín, luego en 2009 se inauguran Puntos en Ibagué y Bucaramanga, este modelo culmina su fase de aplicación en 2010 con la apertura del Punto de Cartagena y un Punto de Atención en el sur de Bogotá. Esta estrategia permitió un acercamiento a servidores de las Fuerzas de estas ciudades, y principalmente posibilitó que aquellos que están asignados a territorios alejados puedan hacer sus gestiones un poco más cerca en comparación a lo que

Antecedentes

le implicaría ir hasta el Punto de Atención a Bogotá para hacer sus trámites. Las necesidades del servicio hicieron que más adelante, como parte del constante cambio que exige la atención al público, se cerraran los Puntos de Atención de Cartagena y del sur de Bogotá. En 2009 se creó el Modelo de Atención al Secuestrado. La Ley 1305 de 2009 también implementó el Modelo Anticipado de Solución de Vivienda - MASVI que dentro de sus beneficios presenta la oportunidad de adquirir vivienda usada, una solución anticipada de vivienda (8 años), la ampliación de la cobertura del Fondo de Solidaridad, y la afiliación voluntaria de los soldados profesionales e infantes de marina profesionales pensionados por invalidez con anterioridad a la Ley 973 de 2005,

como fruto de estas importantes disposiciones en 2011 se hacen las dos primeras entregas del modelo de atención a secuestrados.

En 2012 llegó a la Gerencia de la Entidad el General (RA) Luis Felipe Paredes Cadena quién trae consigo toda una batería de propuestas gerenciales e innovadoras estrategias que empiezan a gestarse al interior de la Caja y que conllevarían a la renovación de la estructura administrativa y un nuevo nombre; dentro de las reestructuraciones se encuentra la creación de la Subgerencia de Vivienda y Proyectos, la política de estabilización del gasto, la ampliación del Modelo MASVI, que pasará más adelante a llamarse Vivienda 8, para vivienda usada y llega una filosofía inspiradora: “Edificamos Sueños con el Corazón”.



Acto de posesión del General (RA) Luis Felipe Paredes Cadena como Gerente de Caja Honor, llevado a cabo el 17 de mayo de 2012.

El concepto de excelencia es ampliamente aplicado en el modelo de gestión de múltiples compañías. En Caja Honor, es concebido como un principio que busca, permanentemente, maximizar las capacidades internas en beneficio de la Institución misma, y principalmente, como herramienta potencializadora de lo más importante: los afiliados, militares y policías que esperan cumplir la meta de obtener su vivienda propia, mientras se encargan de la seguridad y defensa.

2.

Excelencia

EL DINERO DE LOS AFILIADOS ES SAGRADO

Subgerencia Financiera







Familias felices que reciben su vivienda gracias al modelo "Héroes", porque el honor y el valor no se olvidan. Armenia, 2019.

La excelencia implica un proceso de evolución, de cambio y transformación dado que la sociedad y la realidad también lo hacen, y de manera acelerada. Las decisiones que conllevan a grandes cambios requieren de un enfoque y direccionamiento transparente, considerado y consciente; en este sentido, la excelencia y la evolución alcanzan una sinergia invaluable alrededor de criterios que, más allá de medibles y alcanzables –lo que los convierte en metas– son inevitablemente disruptivos en términos administrativos; de allí que las decisiones tomadas por la Gerencia y por la Subgerencia Financiera, llevan la marca del éxito.

Uno de los criterios de la excelencia en términos de evolución es la orientación de resultados;

durante los últimos diez años, esta ha sido la principal bandera de la Subgerencia Financiera, inicialmente desde las apuestas que se gestaron en pro de la sostenibilidad financiera como la Política de Eficiencia Administrativa que regula los gastos de la Entidad limitándolos a no pasar el 1,2% de los activos administrados, en busca de maximizar los recursos bajo los principios de eficiencia, eficacia y calidad; y que fue recabando en dinámicas de ahorro bajo la premisa de que cada peso ahorrado ayuda a la construcción de subsidios de vivienda. Lograr estos resultados requirió, por parte de todo el equipo de Caja Honor y en cada una de las áreas, de una estandarización en los procesos, la mejora continua, innovación y un modelo de orientación basado en la satisfacción del cliente.

Pero la sostenibilidad financiera y la excelencia no se obtienen solamente con el ahorro, el modelo requería de unos cimientos que posibilitaran la optimización de las utilidades y la máxima capacidad de recepción de recursos posible, esto aunado a la premisa institucional que invita a realizar todas las acciones con *Pasión, Excelencia y Transformación*; redundó en un plan de mejora de activos y pasivos, que implicó abordar otros de los criterios propios de la excelencia empresarial: resultados de los clientes y alianzas.

Acciones financieras para beneficio del afiliado

Crear valor sostenible para el afiliado en Caja Honor, implica en igual medida tener empatía

con la realidad de los integrantes de las Fuerzas Militares y de la Policía, y saber que existen diversos factores que pueden limitar sus posibilidades frente a las líneas que ofrecía la Caja; además, que su dinero ahorrado debería rendir lo suficiente para que su meta fuera alcanzada lo más pronto posible. Los primeros pasos hacia la evolución estuvieron encaminados a la optimización de las utilidades estructurando el portafolio de inversiones con una composición entre títulos tasa fija pesos y UVR's como cobertura natural acorde con el negocio, manteniendo los pilares de seguridad, liquidez y rentabilidad; y optimizando las utilidades que se obtienen con la inversión del dinero ahorrado por los afiliados. Otra transformación importante fue la apertura de nuevas alternativas para obtener vivienda que los afiliados prontamente empezaron a disfrutar.





Las familias beneficiadas por el Fondo de Solidaridad reciben un trato digno y apoyo social. Valledupar, Cesar, 2018.

Esta transformación requirió inicialmente la búsqueda de un equipo de asesores externos que

El éxito de la gestión en utilidades y eficiencia administrativa se fundamenta en actuar en principios y valores, tener políticas institucionales sólidas ampliamente difundidas y hacer de la excelencia una costumbre.

podieran formular los caminos más provechosos para la Caja y sus afiliados; los resultados de este estudio y el compromiso de los líderes de la Organización permitieron encontrar mejores retornos económicos y contribuir a la construcción de los subsidios de vivienda. Es así como en 2017 por primera vez en la historia de la Entidad, se admitieron títulos de deuda privada calificación AAA que generan rendimientos adicionales a la deuda pública. Estrategias de optimización de recursos a través de la inversión en el sector financiero y en el sector real, con la compra de CDT's y Bonos de bancos y entidades financieras; acciones que lograron mejorar el rendimiento y aumentar las utilidades en promedio anual de 36 mil millones de pesos lo cual ha influido directamente en la satisfacción de las necesidades de los afiliados y asimismo encontrar nuevas líneas y oportunidades de vivienda. Para el cierre de 2021, el portafolio de inversiones en deuda privada ascendió a 732 mil millones de pesos. Ver figura 1.

EVOLUCIÓN ACTIVO Y PORTAFOLIO DE INVERSIONES SOLIDEZ

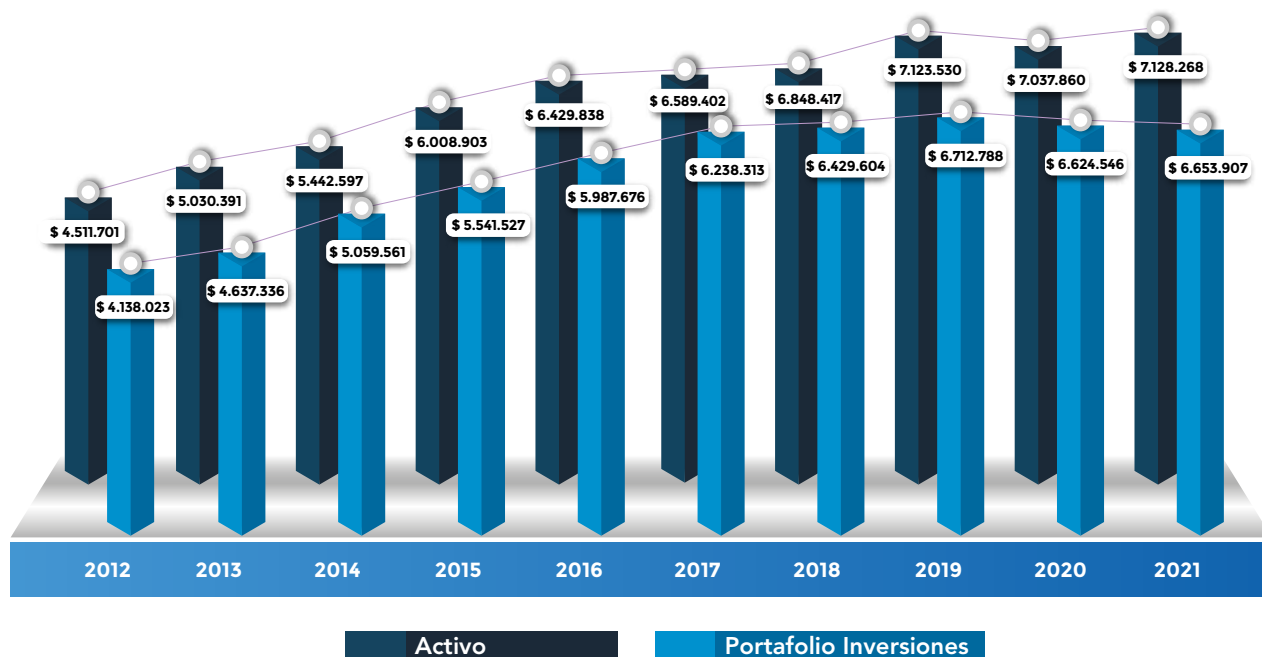


Figura 1. Fuente: Subgerencia Financiera. * Cifras expresadas en billones de pesos.

Más oportunidades para los afiliados

Con la responsabilidad de un mejor aprovechamiento de los recursos de los afiliados y siempre en busca de beneficiarlos a ellos y a sus familias, en 2015 se abrió la línea de Leasing habitacional, permitiéndoles, con dos años de ahorro, acceder a una solución de vivienda en condiciones únicas en términos de plazo, canon, crédito y tasa; un panorama mucho más cómodo que las opciones en el mercado financiero dada la capacidad de subsidio de la Caja y la adecuada administración de sus aportes y sus cesantías, acercándolos al sueño de tener vivienda propia. A la fecha se han entregado 853 créditos por valor de 83.843

millones de pesos, que han generado rendimientos por más de 15 mil millones de pesos, es destacable en este sentido, que la calidad de esta cartera se encuentra calificada en A, cumpliendo así con el objetivo estratégico de “*Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera*”, mientras se impacta positivamente en beneficio de los afiliados y sus familias. Adicionalmente, en busca de diversificar las soluciones de vivienda, en 2021 se lanzó la línea de Crédito Hipotecario abriendo la oportunidad a los afiliados de que, con tan solo un año de aportes, puedan anticipar la compra de su vivienda con unas condiciones únicas en comparación con cualquier opción en el mercado financiero.

Estas estrategias han generado un doble impacto positivo ya que, por un lado, aportan al bienestar

de los afiliados y por el otro le permite a la Entidad mejorar el retorno de los activos, los cuales sumados a las demás estrategias ejecutadas con experticia, transparencia y responsabilidad; han permitido que en los últimos diez años se hayan reconocido intereses en las cuentas individuales de los afiliados por un valor cercano a 1,5 billones de pesos, actualizando en el tiempo el poder adquisitivo al reconocer el 100% del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Excelencia en la Subgerencia Financiera

La excelencia se refleja en procesos de mejora progresiva y continua en la que intervienen nuevas prácticas y la aplicación de sistemas de gestión innovadores y a la vanguardia, cualificación del personal, adaptación a las prácticas globales y, como en todo proceso de evolución, transformación interna.

Con la administración de estos recursos ¿Cómo lograr los mejores rendimientos financieros, sin que esto implique un mayor riesgo? ahí es donde se han formulado, durante los últimos años, estrategias que permitan ese propósito.



Con responsabilidad y empatía se sella la incansable labor en busca de la excelencia. Sincelejo, Sucre, 2019.



El talento humano de Caja Honor se apropia de la misión y está comprometido con el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, se ha propendido por contar con un equipo humano que crece en sus inigualables habilidades técnicas y profesionales y que son en esencia, seres humanos buenos de corazón que aplican la responsabilidad en la administración, que se dilucida en un registro contable, adecuado y acorde con la naturaleza de los hechos económicos; un apropiado presupuesto tanto en su programación como en su ejecución; en el cumplimiento de las políticas de la cartera para garantizar que no se deteriore y una gestión eficiente frente al manejo del disponible y el portafolio de inversiones. Constituyéndose en un ciclo permanente de excelencia en procesos, cumplimiento y mejoramiento continuo, que se demuestra en las mediciones de entes externos que evalúan la gestión de la Entidad como la Contraloría General de la República, la Superintendencia Financiera de Colombia y la Revisoría Fiscal, instancias que en su revisión, han encontrado la consistencia en las cifras y eficiencia en la gestión.

Estas prácticas han logrado el reconocimiento en el mercado y la visibilidad sobresaliente del equi-

Con orgullo podemos resaltar que, en el 2020, los activos de Caja Honor ascendieron a siete billones de pesos. El patrimonio es de más de 284 mil millones de pesos y debido a la eficacia administrativa, el ahorro fue por más de 8 mil millones de pesos.

Iván Duque Márquez
Presidente de la República de Colombia
(2018 - 2022)
16 de abril de 2021

po humano en mediciones de predicción financiera en publicaciones destacadas del País. Fruto del trabajo incansable de un grupo de profesionales que actúan con toda la energía en buenas prácticas y adaptación al cambio como lo requirió la transformación de las operaciones contables a las normas internacionales NIIF, cuyo resultado ha sido uno de los ejemplos en la convergencia de estas disposiciones para innumerables entidades nacionales e internacionales del ámbito público y privado que vienen a conocer los procesos.

El dinero de los afiliados es sagrado

Son varios los elementos fundamentales de la Caja que han sido influenciados por el liderazgo de la Gerencia, uno de ellos es la formulación de pautas que, trascienden las palabras y resulta un derrotero en busca de inspirar y marcar las dinámicas internas de cada uno de los equipos de trabajo. Para dar un ejemplo, la Subgerencia Financiera ha sido invitada a encaminar cada una de sus prácticas al cumplimiento del lema “El dinero de los afiliados es sagrado” premisa que insta a buscar el aprovechamiento de cada peso que es confiado a la Entidad por cada afiliado y sus familias, a un mejor rendimiento mediante las mejores decisiones de inversión, a llevar el proceso y control de las operaciones que garantice que esa confianza sea compensada con las mejores opciones, la mayor cantidad de dinero disponible para ayudar a cumplir el sueño de tener vivienda de oficiales, suboficiales y soldados que defienden la Patria; la gran responsabilidad de saber que el dinero que ahorran estas personas debe transformarse en opciones de vivienda digna, confortable y segura. Ver tabla 1 y figura 2.

Esta filosofía inspira a cada colaborador debido al valor que en Caja Honor se da a cada uno de los seres humanos vinculados al proyecto, pues son validados como personas buenas de corazón que ven en la Entidad la posibilidad de crecer, calificarse y beneficiar a sus familias; que se desempeñan en una cultura organizacional armoniosa y justa. En la Entidad se busca a través de procesos de coaching realizar acompañamiento y liderazgo positivo a cada uno de los colaboradores, generando dinámicas que reconocen e incentivan los aciertos y apoyan frente a las fallas.

El actuar de todos los miembros de la Entidad se ha impregnado con la certeza de que los afiliados merecen lo mejor, esto no es solo servicio; es la óptima administración de sus recursos, con transparencia, con las mejores prácticas del sector; adoptando unas políticas conservadoras, buscando el mejor retorno con el menor riesgo que sea posible; que se responda cada solicitud con eficiencia; que la administración de los recursos sea efectiva, en la constante evaluación de hallar mejores alianzas y negociando máximo rendimiento con las entidades con las que se tiene relación. Ese es el compromiso frente a la realidad de que los afiliados esperan lo mejor de la gestión y que el dinero resultado de esta optimización, potencia directamente los subsidios de vivienda para Edificar sueños con el corazón. Por todo lo anterior, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía (Caja Honor) se caracteriza por ser una Entidad competitiva, innovadora, sostenible, sólida, confiable y que genera valor. Se toman decisiones responsables y oportunas para mitigar los impactos adversos en el futuro, por eso es una Empresa que está a la vanguardia. La principal motivación del equipo económico es administrar los recursos de los afiliados de manera segura, toda vez que hacen realidad el sueño de tener vivienda propia.

UTILIDAD OPERACIONAL Y RECURSOS DESTINADOS
A SUBSIDIOS DE VIVIENDA

SOSTENIBILIDAD

AÑO	UTILIDAD OPERACIONAL	RECURSOS DESTINADOS A SUBSIDIOS VIVIENDA
2012	\$164.095	\$161.068
2013	\$175.673	\$168.494
2014	\$177.932	\$177.308
2015	\$172.251	\$161.976
2016	\$211.032	\$201.456
2017	\$235.481	\$221.510
2018	\$260.896	\$246.598
2019	\$247.350	\$234.339
2020	\$286.019	\$269.137
2021	\$256.352	\$233.519
TOTAL	\$2.187.081	\$2.075.405 billones

Tabla 1. Fuente: Subgerencia Financiera. * Cifras expresadas en millones de pesos.

INTERESES RECONOCIDOS A LOS AFILIADOS
ACTUALIZA PODER ADQUISITIVO



Figura 2. Fuente: Subgerencia Financiera. * Cifras expresadas en millones de pesos.

La integridad puede considerarse como el conjunto de rasgos empresariales que, en cumplimiento de la misión de la Empresa, generan confianza en los diferentes actores con los que se tiene contacto: proveedores, clientes, colaboradores e instituciones aliadas; así como permite construir fiabilidad ante la sociedad en general. Se refiere a la congruencia entre los derroteros propuestos por la Entidad y las acciones que lo corroboran, las cuales, otorgan una imagen íntegra en la medida en que se respetan y aplican.

3.

Integridad

MEJOR PRODUCTO, MEJOR PRECIO

Subgerencia de Vivienda y Proyectos





La importante tarea de gestionar soluciones de vivienda para los afiliados de Caja Honor requiere del cumplimiento diligente y, sin excepción, de un conjunto de valores que garanticen un éxito empresarial sostenible, esto implica; tanto que se cumpla con la misión de brindar soluciones de vivienda digna, sustentable y segura; como condicionar la efectividad en el retorno para no afectar los rendimientos, proceso que requiere de un ejercicio transversal en cada una de las instancias de la Caja. Especialmente, atendiendo a los planteamientos teóricos que circulan al respecto de la integridad empresarial que proponen principios éticos como la solidaridad, eficiencia, equidad, racionalidad y la no afectación de los demás, el mejor ejemplo para desarrollar este concepto en la Entidad, es la Subgerencia de Vivienda y Proyectos.

Vivienda merecida

La meta empresarial denominada Mega en Caja Honor es cumplir, para 2022, con la entrega de 87.904 soluciones de vivienda a los afiliados; para lograrlo, cada día se avanza un peldaño más, teniendo en cuenta el encargo de administrar los aportes de los afiliados con transparencia, efectividad e innovación, y ante todo, la característica otorgada en la denominación que posiciona la Entidad como promotora y representa un reto con respecto a optimizar las competencias para ofrecer un acompañamiento humano, consciente y empático, capaz de identificar las necesidades, posibilidades y oportunidades de cada afiliado y así, encontrar el proyecto o solución que más se acerque a su realidad. Este es un proceso meticu-



Compromiso con los intereses de cada afiliado, para encontrar la mejor opción que se ajuste a sus necesidades.

SOLUCIONES DE VIVIENDA POR MODELO 2012-2021

AÑO	VIVIENDA 14	VIVIENDA 8	HÉROES	VIVIENDA LEASING	TOTAL
2012	7.666	1.351	1.249		10.266
2013	6.713	2.416	1.100		10.229
2014	7.827	5.123	1.265		14.215
2015	8.558	5.540	800	11	14.909
2016	9.368	6.140	800	36	16.344
2017	13.049	6.839	350	99	20.337
2018	12.917	6.765	250	169	20.101
2019	11.009	5.421	100	205	16.735
2020	15.903	4.072	100	230	20.305
2021	14.373	3.883	120	243	18.619
TOTAL	107.383	47.550	6.134	993	162.060

Tabla 2. Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

loso que pone a prueba la capacidad de analizar y considerar las opciones disponibles para cada caso; hallar una oportunidad para el afiliado o ayudarle a ver la pertinencia de un proyecto que ya trae en mente, requiere ver en perspectiva su capacidad económica, la región que más conviene para él y su familia, aplicar los correspondientes estudios de seguridad, gestionar con los proveedores o con los constructores y lograr las mejores condiciones en el inmueble a entregar. Ver tabla 2.

Esta responsabilidad con el afiliado es la misma que se aplica para los casos del Fondo de Solidaridad, que recientemente cumplió sus primeros diez años de gestión. Un sentir y ac-

tuar respetuoso para encontrar la solución más acertada en cubrir las necesidades de quienes no completaron las condiciones de tiempo o de sus ahorros debido a situaciones propias del servicio; afiliados que, en cumplimiento de su deber, fueron incapacitados de su labor o perdieron la vida. En estos casos, el Fondo subsidia las viviendas, gestiona y negocia con los constructores, proveedores y demás entes implicados, buscando obtener beneficios que se ven reflejados con la entrega de inmuebles en condiciones dignas, con todos los detalles que las hacen habitables como acabados, pintura, puertas, ventanas, cocina, baños, adaptaciones especiales para quienes tienen movilidad reducida, entre otros.



El éxito en la eficiencia del servicio se basa en un equipo de trabajo interdisciplinario, capacitado, idóneo y comprometido.

De forma conjunta con el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, se implementaron las condiciones, trámites y requisitos que permitan a los afiliados, junto con su núcleo familiar, acceder al subsidio de vivienda otorgado por la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, en concurrencia con el subsidio otorgado por el Fondo Nacional de Vivienda.

La evolución requiere de grandes profesionales

Desde hace diez años se ha dado un paso evolutivo al interior de la Entidad, en 2013 se modificó la estructura organizacional de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía mediante el Decreto 1900, y trajo consigo un gran beneficio en términos de eficiencia administrativa enfocado en el cumplimiento de la misión; se otorgó un lugar de importancia a la promoción de vivienda a través de la creación de la Subgerencia de Vivienda y Proyectos. Esta decisión, además de equilibrar la carga operativa del área técnica que tenía ambos roles, permitió enfocar los esfuerzos y, ante todo, optimizar el recurso humano en pro de los procesos de asesoría jurídica, técnica y financiera.

Integridad

El principal objetivo de la Subgerencia de Vivienda y Proyectos es la promoción de los modelos de solución vivienda con que cuenta la Entidad. Del mismo modo, identificar proyectos habitacionales de vivienda nueva o usada y mantener la información actualizada para ser divulgada a los afiliados. De esta manera se cumple el principio de eficiencia presente en cualquier modelo de integridad empresarial.

Adicionalmente, una estructura organizacional eficiente requiere del principal recurso: un equipo de trabajo interdisciplinario, capacitado, idóneo y comprometido; por lo tanto, para lograr un aproximado de 20.000 viviendas entregadas al año, la Subgerencia administra sus funciones

gracias a la sinergia de profesionales altamente capacitados.

También hace parte de la Subgerencia una dependencia que presta servicio integral de manera transversal tanto a nivel interno como externo, se trata del Área de Comunicaciones; integrada por periodistas, diseñadores gráficos y publicistas, entre otros profesionales, quienes con talento y compromiso tienen a cargo la imagen institucional, la manera como es presentada la información al interior y la generación de contenidos publicados en los diferentes canales de divulgación de la Caja, durante la última década ha logrado el desarrollo de tres libros que recopilan la historia, el capital humano



Con el modelo "Héroes" se proporciona esperanza a familias que han pasado por momentos difíciles.

y el impacto arquitectónico que por décadas han sido fortalezas de la Entidad, de igual manera se ha encargado de generar publicaciones de divulgación de la gestión en consonancia con la política de transparencia emitida por la Gerencia General.

En un acto de evolución empresarial, en 2012 se transformó el Área de Comunicaciones y desde entonces ha sido el principal canal de contacto con el afiliado, como resultado de ello, recoge su retroalimentación que es el insumo para consolidar indicadores de impacto. El fortalecimiento de este equipo de trabajo ha permitido un ejercicio de integridad, mediante el cual se apoya contundentemente la cultura organizacional.

En general, el capital humano con que cuenta la Subgerencia ha logrado la sinergia que se requiere para el cumplimiento de los objetivos estratégicos sin olvidar las premisas de comportamiento ético superior y la integridad en el desarrollo de los procesos permitiendo generar lazos de confianza y cooperación que, como consecuencia traen un excelente ambiente laboral; esto constituye un gran logro dado que durante un tiempo, no fue fácil para el equipo interno el ejercicio de sus funciones ya que la continuidad de la planta de personal al interior de la Subgerencia encontró su estabilidad y permanencia hace relativamente poco, sin embargo, prontamente se empezaron a ver los resultados de haber consolidado un grupo de trabajo idóneo y comprometido, lo que se



Las felicidad en las familias beneficiadas resulta el mejor incentivo para seguir adelante.



Feria de Servicio Ciudadano, Malambo (Atlántico), 26 de abril 2014.

demuestra con la obtención de altos puntajes en la valoración de *Great Place to Work* que mide los niveles de satisfacción con los que los empleados desarrollan sus labores a nivel general.

Transformación digital

Camino a la integridad y a la vanguardia con la evolución de la sociedad misma, se han logrado grandes avances identificando aspectos que podrían ser optimizados en términos de automatización o digitalización de procesos e implementando soluciones efectivas: en los últimos

diez años se han reducido considerablemente los tiempos de respuesta gracias a la sistematización, por medio de la creación de flujos documentales generados por el gestor documental - GA2 que permite evidenciar la trazabilidad y soportes que sustentan los trámites de manera virtual; de otra parte, se logró que las convocatorias del Fondo de Solidaridad estuvieran totalmente sistematizadas.

Asimismo, se implementó el acceso a la base de datos de la Entidad para generar informes estadísticos inmediatos mediante la herramienta SPSS (software dedicado al análisis, la gestión



Rueda de Negocios, Tolemaida, 2018.

de datos y el cálculo estadístico), permitiendo controlar los tiempos de trámites.

Una de las grandes ventajas que ha traído consigo la aplicación de soluciones tecnológicas a los procesos, ha sido la implementación del software CRM Dynamics, que analiza y caracteriza los afiliados de acuerdo con sus particularidades para crear preferencias de vivienda y diseñar campañas de productos y servicios financieros acorde con sus necesidades a través del módulo de mercadeo para identificar las posibles soluciones para los afiliados interesados; así como hacer seguimiento, acompañamiento y asesoría en el proceso de trámites, entre otros beneficios.

La caracterización permitió consolidar la estrategia de divulgación para enviar por correo electrónico una oferta inmobiliaria personalizada

conforme con las preferencias de vivienda del afiliado.

Finalmente, teniendo en cuenta que la promoción es uno de los fines misionales de la Entidad, se dispuso al público una nueva plataforma para realizar las Ferias Inmobiliarias Virtuales, con la participación de más de 30 aliados comerciales que ha dado como resultado cerca de 60.000 visitas, 30.000 registros y más de 200 trámites de solución de vivienda; sumado a ello, se habilitó una herramienta digital de georreferenciación que permite al afiliado hacer seguimiento del proyecto que ha adquirido, o ayuda a los afiliados y sus familias que aún no se han decidido a evaluar las opciones para la compra de su vivienda. Otro de los grandes aciertos es el buscador de vivienda, que facilita el proceso inicial de selección desde cualquier lugar del País.

Mejor producto, mejor precio

Al interior de la Entidad existen derroteros que marcan la pauta para actuar, decidir y planear cada unidad administrativa; se ha establecido como rumbo fijo para la Subgerencia de Vivienda y Proyectos conseguir el *mejor producto al mejor precio*, esto es congruente con las políticas y directrices que condicionan los objetivos estratégicos porque Edificar sueños con el corazón implica tener el compromiso e integridad para tomar la mejor decisión en busca de ofrecer soluciones de vivienda afines a los sueños de los afiliados y hacerlo con la mayor determinación, sabiendo que cada proyecto debe tener un poco de compromiso, racionalidad y equidad.

La misión de otorgar soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública nos honra, es una labor que se cumple con orgullo y con la convicción de seguir aportando a la construcción de un mejor País.





Escuela Logística del Ejército Nacional. Bogotá, 2021.

Durante los últimos diez años, el empeño de conseguir el mejor producto ha desarrollado en la organización habilidades y competencias diferenciales para la negociación con proveedores, constructores, vendedores, entre otros; siempre con la premisa de lograr las mejores condiciones y valores extra para la entrega de inmuebles dignos de albergar a los afiliados y sus familias. En este sentido, se han formalizado cinco alianzas y once convenios con entidades públicas y privadas que han permitido mejores ofertas en todos los aspectos.

La llegada del software CRM fue un gran avance en términos de innovación, principalmente en la facultad de identificar y caracterizar las necesidades y preferencias de los interesados para así ofrecer posibilidades financieras de acuerdo con sus realidades; información que es efectivamen-

te distribuida mediante campañas realizadas por el módulo de mercadeo para la canalización de interesados y las que finalizan dirigiendo al módulo de ventas donde es posible el seguimiento, acompañamiento y asesoría en el proceso de trámites, entre otros beneficios.

Esta herramienta digital había estado en funcionamiento desde 2019 tímidamente, su importancia se hizo evidente tras el fenómeno mundial que llegó en 2020 con la pandemia; esto obligó a potencializar el uso de la solución informática, dado que la ausencia de presencialidad llevó un desconcierto al respecto de las expectativas del afiliado; qué condiciones estaban buscando o cómo poder hacer llegar la información congruente con su realidad; de esta manera, se empezó a imponer la virtualidad tanto para hacer

Integridad

contacto e identificar preferencias, como para promocionar los modelos de vivienda.

Otro de los pilares que se ha fortalecido con el avance de las tecnologías es el uso de los diferentes canales de comunicación a través de los cuales el Área de Comunicaciones entabla contacto con los afiliados, mediante la búsqueda y rastreo de buenas opciones y estrategias de divulgación, de igual manera, el CRM mide y establece una retroalimentación al respecto de estas estrategias de divulgación y evidencia el interés de los diferentes segmentos en las opciones que les son ofrecidas, haciendo del área de Vivienda una dependencia más coherente

con las necesidades que son compatibles con cada tipo de afiliado y capaz de determinar el interés de un cliente frente a la información que se le ha proporcionado para iniciar un proceso de seguimiento.

Aun así, los medios de comunicación tradicionales, como la revista física, siguen siendo una excelente estrategia de vínculo con el afiliado, especialmente con soldados y oficiales que se encuentran prestando sus servicios en regiones sin acceso, a veces la revista resulta un insumo para leer y soñar, tener incluso tema de conversación con sus familias, para construir conjuntamente la experiencia de tener vivienda propia.



Empatía y excelente servicio son los valores que enmarcan la atención ofrecida a los afiliados y sus familias.

Lo más importante es el efecto final de la labor y es que su bienestar y el de su familia sigan siendo un factor de crecimiento; que dejen de pagar arriendo e inviertan en beneficio de la educación de sus hijos y el mejoramiento de su calidad de vida.

Decisiones en pro de un mejor producto

La experiencia a través de los años ha dado como resultado procesos de evolución que han venido perfeccionando los trámites en beneficio del afiliado, una muestra de ello es la decisión de hacer los pagos a los constructores luego de la entrega del producto inmobiliario, esto eliminó una serie de inconvenientes que se presentaban al respecto del cumplimiento de la obra, las características de entrega, los acabados, entre otras; hoy, la solidez de la Empresa permite exigir las mejores con-



Las oficinas móviles representan un canal de cercanía vital para Caja Honor y facilitador para los afiliados.



Las familias ven en Caja Honor un aliado que les abre las puertas a un mejor vivir.

diciones, circunstancia que se encuentra su-
peditada a la negociación y al posterior pago
del inmueble.

Es claro para cada instancia de la Caja que
el dinero de los afiliados debe ser optimiza-
do de la mejor manera, para ello, otro de los
procesos evolutivos se ha enfocado en torno
al acompañamiento al afiliado para la compra
de vivienda usada, ya que cerca del 80% de las
soluciones de vivienda seleccionadas por los
afiliados cumplen con esta característica en
respuesta a que, con el mismo recurso, pueden
obtener mejores condiciones sobre todo en
tamaño y ubicación que en la compra de una
vivienda nueva; el apoyo de la Subgerencia se
hace visible desde la generación de alianzas y

negociaciones para conseguir que los provee-
dores de pintura, enchapes, acabados y demás
insumos ofrezcan un descuento especial a to-
dos los afiliados, hasta el estudio técnico de las
condiciones del inmueble para su adquisición,
generando un doble beneficio en el proceso de
acondicionamiento de su hogar.

Fondo de Solidaridad (Héroes)

Otro de los aspectos en el que se hace evidente
el cumplimiento del lema de la Subgerencia es la
labor que se realiza con el modelo Héroes, el cual
ha favorecido a más de 7.000 familias de servi-

dores de la Patria que perdieron su capacidad de continuar trabajando o han perdido la vida; con este modelo, el ahorro que el afiliado había acumulado, por mínimo que sea, se completa para la entrega de una vivienda en condiciones dignas y habitables. Es aquí donde se hace visible otro de los valores de la integridad, que es la equidad; un precepto que invita a tratar a todas las personas como se espera ser tratado y más aún, garantiza la imparcialidad y un trato justo entendiendo las diferentes particularidades que se puedan presentar.

Sabiendo la loable labor que ejecuta el Fondo de Solidaridad, se despliegan la estrategias de cooperación y negociación en busca de obtener

un mejor producto con el presupuesto asignado, esto resulta un beneficio en doble vía pues quienes establecen convenios para ofrecer mejores opciones, también lo hacen pensando en que están aportando para el bien de familias que, por situaciones adversas en el cumplimiento del deber, valoran una mano amiga.

Para ampliar el cubrimiento de este modelo, en 2021 se concretó un convenio interadministrativo de cooperación entre Caja Honor y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio que viabiliza intercambiar información que facilite la aplicación del Subsidio Familiar de Vivienda. El resultado es la concurrencia de subsidios que amplia la capacidad adquisitiva de los afiliados





El presidente Iván Duque, hizo parte de la ceremonia de entrega llevada a cabo el 10 de octubre de 2020.

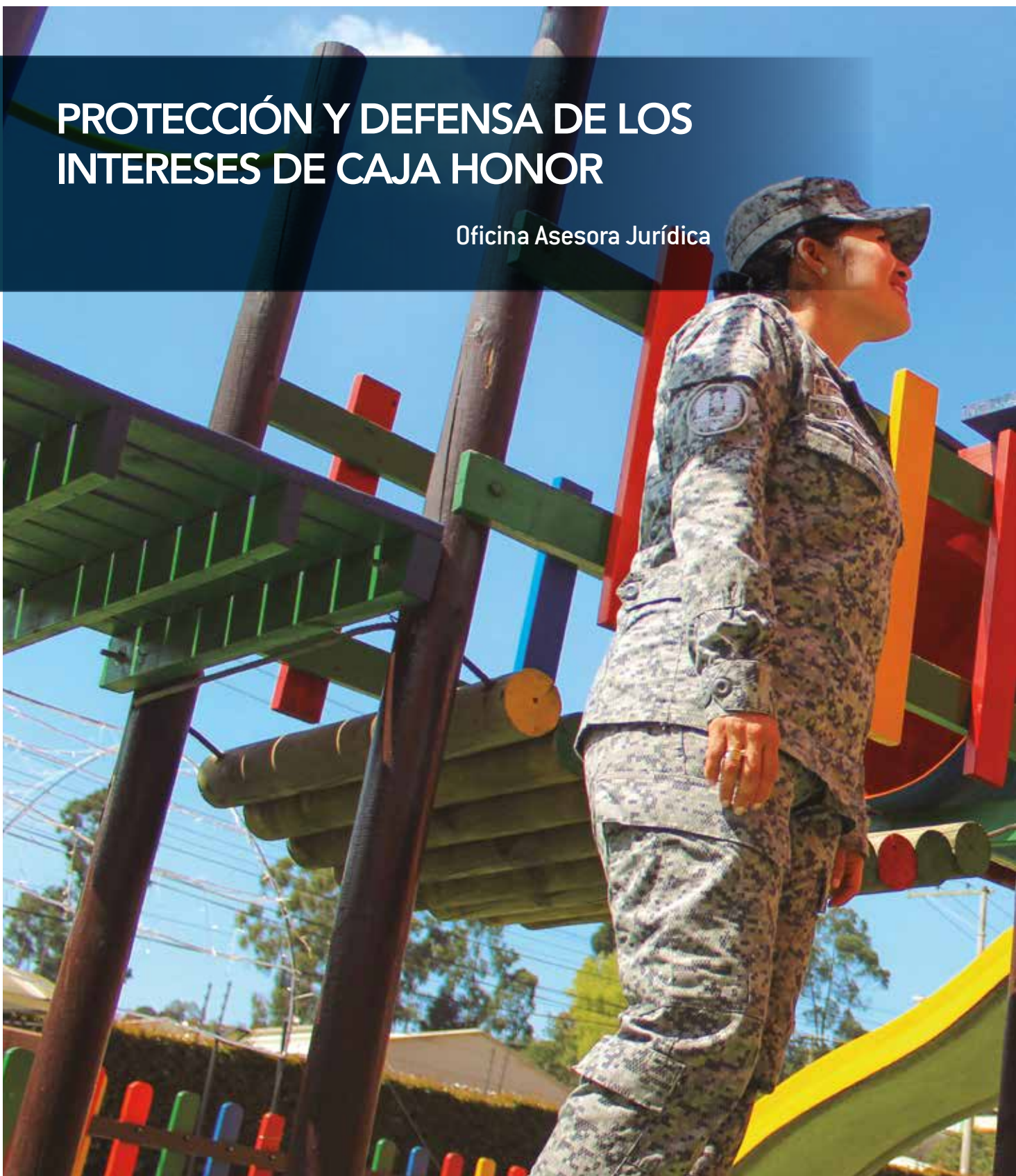
que devengan hasta dos salarios mínimos mensuales legales vigentes, pues el monto final para la compra de vivienda equivale a la unión del **subsidio de Caja Honor** con el **subsidio de Mi Casa Ya**, según los valores vigentes al momento de realizar la solicitud.

En general, la integridad es visible en la Subgerencia de Vivienda y Proyectos a través de un equipo de mujeres y hombres comprometidos que buscan identificar las necesidades de sus afiliados, recopilar datos tanto de sus gustos como de las ofertas en el mercado y promover los pro-

yectos y modelos generando soluciones, lo cual se traduce en innovación y trabajo en equipo para mantener la mejora continua en los procesos y así estar siempre a la vanguardia. Un equipo que sabe adaptarse de manera ágil a los cambios que se presentan en pro del cumplimiento de sus funciones, que son ejecutadas con honestidad y transparencia, siempre de manera propositiva y brindando un acompañamiento efectivo y personalizado, creando conciencia de la importancia de tener una vivienda propia para el hogar, por aquellas familias que merecen el mejor producto al mejor precio.

PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS INTERESES DE CAJA HONOR

Oficina Asesora Jurídica







Acciones como reforzar el conocimiento procesal mediante la capacitación, revisión, análisis y actualización del normograma han permitido un mejoramiento en la gestión.

Protección y defensa de los intereses de Caja Honor

La integridad como principio empresarial embarga, implícitamente, un elemento de totalidad, la cual sugiere que un proceso es íntegro cuando no carece de ninguno de los elementos con los que se supone debe contar; teniendo en cuenta que Caja Honor abarca aspectos como la equidad, solidaridad, eficiencia y racionalidad; la completitud se alcanza en una organización cuando contempla todos los aspectos, por ejemplo, el componente de seguridad jurídica, que se logra con acciones como la solución de conflictos, el control externo y la prevención o control de la corrupción.

En Caja Honor se refleja en la medida en que se dictan y ejecutan todas las acciones neces-

Durante 2021, se facilitó el acceso a 18.619 soluciones de vivienda por valor de \$1.5 billones. Esto se traduce en felicidad para más de 74.000 personas, integrantes de los hogares de la Fuerza Pública.

rias para hacer que la inversión en cada inmueble sea la mejor opción en términos jurídicos y legales, en igual medida, cuando se vela por que los recursos que pueden ser utilizados en subsidios o préstamos, no se tengan que emplear en indemnizaciones o pleitos legales. Esto requiere, ineludiblemente la consolidación de una Oficina Asesora Jurídica que prevenga, tramite y atienda las posibles instancias en las que puede ser vulnerada la integridad de los procesos.

En consecuencia de la búsqueda de la excelencia, hace diez años fue necesario un ejercicio, en todos los niveles, de autoevaluación y de consideración de las herramientas con las que se contaba para la correcta ejecución de las funciones, la Oficina no fue ajena a esta dinámica, y tras este diagnóstico, fueron efectuados ajustes que rediseñaron y optimizaron procesos base como el manejo del inventario, la gestión documental y el manejo del archivo; en esa misma medida fue evaluado el capital humano, así como sus habilidades, capacidades y perfiles para reasignar las cargas, equilibrar las competencias y gestionar la rotación interna de personal. Estas disposiciones permitieron potencializar las fortalezas y dinamizar los procesos internos en beneficio del servicio que se presta a las instancias internas y directa o indirectamente a los afiliados.

Este diagnóstico fue solo el principio de una operación de rediseño, saneamiento y ajuste que implicó la depuración de la base de datos donde se conservaban los procesos judiciales en los que la Entidad hacía parte, con el fin de establecer con claridad su estado; luego de ello, se estudiaron con profundidad y se determinaron las acciones que eran requeridas para reactivar los procesos ejecutivos. Fue así, como se expidió el *Instructivo de seguimiento y con-*

Hoy Caja Honor es una Entidad sana, los resultados presentados son fruto de un trabajo transparente, fundamentado en valores, principios y ética, en el cumplimiento de los preceptos constitucionales y legales, y el respeto por los derechos de los afiliados.

trol de los procesos judiciales y se unificaron criterios para la defensa judicial de la Entidad, un documento que dictó horizonte tanto a los miembros del equipo interno como a las diferentes unidades de Caja Honor, permitiendo cumplir con el compromiso de velar por los intereses de los afiliados con transparencia, orden y responsabilidad.

Una vez culminada esta depuración inicial y habiendo acordado los procedimientos para atender debidamente los procesos judiciales, el siguiente paso que se debía atender era establecer una *Guía*

de prevención del daño antijurídico, que surgió a través de la Resolución 506 de 2014 para determinar políticas de prevención de daño antijurídico, el resultado no se hizo esperar; el éxito en la defensa judicial incrementó al 90% para ese mismo año. Resulta importante aclarar en este sentido, que la generación de políticas y guías para la Oficina Asesora Jurídica han retornado en estandarización de procesos, en organización y, principalmente, estas prácticas proporcionan a las personas que trabajan en la Oficina, el equilibrio de las cargas ya que cada una tiene clara su participación en las acciones, lo que se traduce en bienestar y armonía al interior del equipo de trabajo.

Adicionalmente, se ejecutaron diferentes actividades de fortalecimiento de la gestión jurídica, tales como, análisis de jurisprudencia y doctrina, reforzamiento del conocimiento procesal a través

de capacitación, revisión, análisis y actualización del normograma, entre otros; acciones que recaían en la constante efectividad y fortalecimiento de la gestión jurídica, el acompañamiento y apoyo transversal brindado a todas las dependencias de la Entidad y el posicionamiento de la cultura del conocimiento y aplicación de la normatividad en todos los funcionarios de Caja Honor.

Consecuentes con el mejoramiento continuo que enmarca la excelencia en la Entidad, en el primer trimestre de 2018, se aprobó por parte de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE) el *Manual para la elaboración de políticas de prevención del daño antijurídico*, con el objetivo de identificar las causas primarias generadoras del daño antijurídico y definir parámetros preventivos encaminados a evitar que las actuaciones administrativas y la toma de decisiones de las diferentes áreas y dependencias afecten los intereses de la Entidad.

Finalmente, Caja Honor se encuentra permeada por un compromiso general para que todos los procesos se ejecuten de la manera más transparente, eficiente y diligente, posibilitando que tanto los afiliados como sus familias gocen de un beneficio superior del que pudieran recibir a través de cualquier otro medio para adquirir su vivienda.

Para la Oficina Asesora Jurídica y su equipo es claro que el aporte que le corresponde está dispuesto desde varias dimensiones; de una parte, el análisis jurídico y acompañamiento legal a los proyectos y oportunidades de inversión que propone el afiliado o que es identificado por la Entidad; de otra parte, la divulgación y acompañamiento a las unidades internas, permitiendo el conocimiento apropiado de los colaboradores en las diferentes instancias por las que pasan

El reto de servir a los servidores ha permitido que la Entidad deje huella en miles de vidas cada año. Los resultados se evidencian en la satisfacción del afiliado, de los últimos tres años, quienes calificaron con 4.7 sobre 5 la percepción frente a los trámites y servicios.

Integridad

los proyectos de vivienda y el mismo afiliado; y transversalmente, velar por los intereses de la Entidad, posibilitando que las operaciones internas tengan su curso de manera segura y legal, que el dinero de los afiliados pueda ser utilizado en su beneficio y que la estabilidad de la Caja sea sólida y constante.

La Oficina Asesora Jurídica entregó el libro denominado “Normatividad Caja Honor”, donde se compilan todas las normas que enmarcan la gestión que la Entidad cumple en beneficio de sus más de 300.000 afiliados. Con esta herramienta, la Entidad presenta un documento único que facilita a funcionarios y lectores la posibilidad de consultar de manera agradable y fácil la ley, los acuerdos y las resoluciones que orientan el cumplimiento de la misión en la

solución de vivienda, administración de cesantías y en el procedimiento de los servicios que con orgullo se presta a los afiliados.

Otra ventaja del compendio es la sencillez con que se podrá fortalecer y unificar “criterio y pensamiento jurídico” en la aplicación del sinnúmero de casos que diariamente se presentan. El tener a mano la normatividad también facilita aplicarla en beneficio de la seguridad jurídica de Caja Honor en la calificación de las diferentes situaciones administrativas.

Por esta razón, la “Normatividad Jurídica de Caja Honor”, con la metodología y sello de LEGIS, está disponible en físico y en digital en la página web de la Entidad. ¡Otro sueño institucional hecho realidad!



La generación de políticas y guías para la Oficina Asesora Jurídica han retornado en estandarización de procesos.

El compromiso es el principio fundamental que puede ofrecer una organización a sus clientes y se logra afianzándolo en cada colaborador, pues de este nacen las voluntades para desempeñar su trabajo con convicción de manera eficiente. Para Caja Honor, inspirarlo en quienes hacen parte del equipo se ha convertido en una dinámica permanente que es compensada con el objetivo institucional de garantizar un ambiente de trabajo digno, una constante cualificación y la dotación adecuada para la ejecución de sus labores. El resultado se transforma en la excelente prestación del servicio y la administración responsable del recurso.

4.

Compromiso

MI GESTIÓN IMPACTA POSITIVAMENTE

Subgerencia Administrativa







La base del trabajo con eficiencia y transparencia se logra gracias a equipos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La satisfacción del cliente se obtiene en dos dimensiones primordialmente; cumpliendo o superando las expectativas que este tiene respecto al producto que le es ofrecido y a través de la experiencia de servicio satisfactorio, es muy difícil obtener una sin la otra y, por el contrario, es fácil una percepción negativa frente a la Empresa si alguna de estas dos es deficiente. De allí parte la necesidad de instalar el compromiso como un valor fundamental para cualquier organización, para obtenerlo se hace ineludible que cada dependencia al interior y cada persona que trabaja allí cumplan con estándares y políticas por encima de lo esperado, para lograrlo la Subgerencia Administrativa ha empeñado sus esfuerzos en inspirar el compromiso con convicción.

En los últimos diez años, ha existido una constante sinergia entre el actuar en principios y valores, y la búsqueda del cumplimiento de los objetivos estratégicos, denotando la importancia que tiene el ser humano para el correcto cumplimiento de las metas en la Entidad; de allí que se haya establecido como precepto: el centro de gravedad son las personas, ya que son estas quienes ejecutan las labores, para lo cual requieren de experticia, conocimiento técnico y profesional, pero ante todo, de honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia, lealtad y excelencia; seres humanos que actúan con imparcialidad y equidad priorizando los intereses colectivos sobre sus intereses personales. Para garantizar este comportamiento ético superior, la Caja lleva a

Compromiso

cabo un programa de constante cualificación en valores, con la realización de semanas temáticas, estrategias de divulgación, acompañamiento entre los líderes y sus equipos, así como el constante reforzamiento de las políticas y valores corporativos que logran, inicialmente, permear en cada una de las oficinas un lenguaje unificado donde cada miembro tiene claro qué se espera de su desempeño y comportamiento.

Este compromiso que se espera de los colaboradores de la Caja se compensa de múltiples maneras desde la Institución, el liderazgo a través del ejemplo es uno de los principales motores que logra permear los equipos de trabajo, partiendo de la Gerencia General, la Subgerencia Admi-

nistrativa y en general, desde cada líder, el trato con el otro es un ejercicio considerado y justo donde, con respeto, se valida al otro, sus creencias, puntos de vista, aportes e intereses y se compensa con bienestar, apoyo y un ambiente laboral óptimo. De allí parten iniciativas como el estímulo económico para la cualificación profesional o posgradual, la constante creación de actividades de motivación y capacitación, el reconocimiento al esfuerzo premiando el rendimiento superior mensual y anualmente, o la búsqueda de equilibrio nutricional en los refrigerios, sin nombrar la consolidación de políticas de posibilidad de ascenso o rotación interna para quienes consideran que sus habilidades pueden ser aprovechadas de otra manera; todas ellas con el fin de demostrar



La búsqueda del bienestar en los equipos de trabajo permite que el ambiente laboral sea uno de los pilares y fortalezas en la gestión.

la importancia que tiene la persona y su aporte para el logro conjunto de las metas propuestas por la Entidad.

Las acciones desarrolladas hacen parte de las metas propuestas en consonancia con uno de los objetivos estratégicos de la Entidad que sugiere: “Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral”, esta siembra en pos del retorno comprometido de los empleados genera frutos trascendentales internamente en la medida en que se percibe un ambiente de trabajo saludable y cordial que estimula a seguir dando todo con ánimo y armonía, también en la consciencia colectiva de ser un sistema donde cada elemento aporta y es insumo para el proceso del otro, generando la

necesidad de cumplir cabalmente con lo esperado para no interferir en otras instancias.

De otra parte, genera un sentido de pertenencia que garantiza no solo el cumplimiento cabal de las funciones, sino también el deseo de permanencia en la Entidad, impidiendo que lo sembrado se pierda con la rotación de personal y que, por el contrario, toda persona que llegue a cualquier dependencia rápidamente adopte los principios base de la cultura organizacional. Externamente se puede ver reflejado en la percepción del servicio al cliente, la agilidad en los trámites, la generación de más y mejores modelos de vivienda para los afiliados y en la optimización de los recursos que beneficia directamente en recursos para los subsidios.



Uno de los objetivos estratégicos se centra en desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.



En Caja Honor se busca constantemente la cualificación de los colaboradores y el fortalecimiento de sus habilidades.

Innovar la experiencia

Hacer las cosas bien trae consigo una gran responsabilidad frente a mantener la mirada en el horizonte, saber que, así como las directrices que han permitido la evolución durante los últimos diez años han estado impregnadas de innovación y renovación tecnológica, mantener una actitud de apertura frente al cambio siempre será la mejor manera de mostrar compromiso, ya que toda idea de optimización puede incidir en mejores resultados, agilización en la gestión o ahorro en tiempo y dinero.

Este es un gran reto que ha tenido dos importantes elementos de impulso, por un lado el liderazgo visionario de la Gerencia General y, por

otro lado, las políticas emitidas por el Gobierno Nacional que invitan a adoptar nuevas maneras de conseguir los objetivos.

Dentro de los ocho objetivos estratégicos que fueron asignados a la Entidad con la llegada de la actual administración, se encuentra “Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos”, han sido innumerables los cambios que se han efectuado en favor de este encargo. Para nombrar algunos de los más disruptivos se pueden dar como ejemplo la política de cero papel y la constante modernización de la gestión documental.

La política de cero papel viene implementándose durante los últimos años. A pesar de existir grandes retos, uno de los más importantes



El esfuerzo y dedicación es reconocido y premiado como estímulo para seguir buscando la excelencia.

Cultura organizacional es el pavimento por el que camina la Entidad que se logra con los valores que se impregnan en el corazón de las personas y se ponen en práctica todos los días, por eso hay semana de los valores, semana de los principios, semana de la transparencia, sabiendo que al reforzar los conceptos se activa la consciencia.

tuvo que ver con generar consciencia en las oficinas sobre la necesidad de reducir la solicitud de papel, la racionalización en el uso y la utilización de medios digitales como medio confiable para la realización de los procesos. Sin embargo, su aplicación resultaba inminente por hacer parte de las directrices de la Entidad y en respuesta a la iniciativa liderada por el Gobierno Nacional mediante la Directiva Presidencial 04 de 2012 “Eficiencia administrativa y lineamientos de la política cero papel en la administración pública”.

Reducir el uso de papel implicaba apoyarse en las iniciativas asociadas a la optimización de procesos mediante la migración de operaciones administrativas de modelos análogos a soluciones digitales, durante los últimos años se logró reducir el 75% del consumo de papel en la Entidad; para lograr estos resultados, limitar la dotación de papel no era suficiente, es entonces cuando

se vinculó una propuesta de innovación y reestructuración en lo concerniente a los procesos de gestión documental.

La implementación de un nuevo gestor documental permitió la llegada de iniciativas asociadas a desmaterializar documentos, automatizar procesos y diseñar servicios de radicación en línea contribuyendo considerablemente con la racionalización del uso y atendiendo a las directrices emitidas por el Archivo General de la Nación – AGN, que durante los últimos años ha incentivado a una transformación más fuerte y a dejar el consumo del papel para la conservación y custodia en soportes digitales.

Compromiso con los afiliados

Conseguir una cultura organizacional armoniosa, respetuosa y comprometida posibilita la perfección de los procesos así como el control en los resultados, es así como las políticas de austeridad y reducción del gasto comienzan a mostrar frutos contundentes en medio de esta evolución administrativa; la consciencia de austeridad instalada durante los últimos años, ha permitido ahorros en la ejecución contractual por más de 67 mil millones de pesos, adicionalmente, se ha



La digitalización de los procesos ha permitido mayor agilidad en el servicio.

logrado reducir el gasto de funcionamiento en un 42% con respecto a los 120 mil millones de pesos que se requerían hace diez años, un número considerable teniendo en cuenta la magnitud de lo que implica; requiere de un compromiso inquebrantable frente a la reducción en todos los sentidos, teniendo en cuenta que la diferencia toma fuerza dado que, hace diez años, el costo de nómina, impuestos, insumos y demás gastos era evidentemente inferior al que implica en la actualidad.

Ese compromiso permite que el dinero ahorrado vaya directamente a la generación de más subsidios, sabiendo que, el 70% de estos es finan-

ciado gracias a los rendimientos financieros y las operaciones de inversión que se realizan, el 30% restante proviene de la gestión de la Caja, ese porcentaje es el compromiso de cada área, que se hace responsable de racionalizar el gasto, analizar la importancia o pertinencia de las inversiones y aportar a la generación de mayores beneficios para los afiliados y sus familias. Es la razón por la que “mi gestión impacta positivamente”.

Otro componente importante que coopera con la coherencia entre la gestión y el impacto es el interés institucional por obtener los mejores puestos en las mediciones del FURAG, de la gestión pública, la certificación de Great Place



La búsqueda incansable de la excelencia se ve reflejada en el cumplimiento de los objetivos.



La labor de las mujeres es reconocida, valorada y fortalecida, se evidencia en la posición 9, obtenida como Mejor Lugar para Trabajar las Mujeres en 2020.

to Work así como las certificaciones NTC-ISO, porque más allá de obtener un logro, un premio o un reconocimiento, la administración y las directivas de la organización reconocen que el esfuerzo que implica obtener cualquiera de estos reconocimientos lleva un trabajo mancomunado de mejoramiento continuo y de búsqueda de la excelencia que trasciende las metas organizacionales y que estimula el espíritu competitivo, e inspira en cada una de las unidades administrativas el deseo de perfeccionar su quehacer con un componente de motivación adicional.

El esfuerzo colaborativo para obtener el posicionamiento fortalece los procedimientos, afianza el trabajo en equipo, refuerza el liderazgo y pone

un punto de motivación en el horizonte, al final de todo ello, se obtienen múltiples beneficios: la satisfacción del deber cumplido, reforzando la cultura organizacional; alcanzar el logro, en compensación al esfuerzo realizado e inevitablemente, la excelencia como elemento natural y transversal a toda la Entidad.

Las razones por las que la Subgerencia Administrativa busca incansablemente la excelencia se ven reflejadas en la felicidad laboral de los empleados, en el cumplimiento y ejecución de las metas y, sin lugar a duda, en la certeza de que su gestión y compromiso están impactando de manera positiva la gestión de las otras dependencias, así como directa o indirectamente a los servidores de la Patria y a sus familias.

El respeto es un valor fundamental para cualquier entorno colectivo, implica, de primera mano, la premisa de tratar a los demás como se quisiera ser tratado, lo que posibilita una interacción social armoniosa. En Caja Honor el trato respetuoso permea todas las instancias de los procesos, conscientes de que este ambiente genera, tanto en funcionarios como en clientes, un sentimiento de aceptación y motivación que les permite desarrollar con la mejor disposición los trámites y servicios que ofrece la Entidad.

5.

Respeto

SERVIMOS A LOS SERVIDORES

Subgerencia Atención al Afiliado y Operaciones





La razón de ser de Caja Honor se resume, a grandes rasgos, en una serie de actividades como la administración eficiente de recursos, acompañada de la buena toma de decisiones para obtener rendimientos; la búsqueda de proyectos, opciones y alianzas que otorguen valor agregado; el análisis y diseño de modelos de oportunidad que den alcance a las posibilidades de los afiliados; y, finalmente, procesos efectivos de comunicación que divulguen y afiancen la relación, todo ello busca como resultado la efectiva promoción y el adecuado acompañamiento a los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional para la materialización de soluciones de vivienda. Cada una de las acciones realizadas al interior de la Entidad requiere de un relacionamiento humano tanto con clientes internos como externos; se hace fundamental que estas acciones estén enmarcadas en el respeto como

premisas de buen trato y reconocimiento del otro, la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones es un perfecto ejemplo para abordar el respeto como valor empresarial y como engranaje de la evolución que ha tenido Caja Honor en los últimos diez años.

Respeto e interacción humana

El respeto es uno de los valores corporativos que Caja Honor ha propuesto en el **Código de ética, integridad y conducta**, que invita a toda persona que preste sus servicios en la Entidad a mostrar un comportamiento ético superior, el cual es parte de un planteamiento teórico só-



La orientación eficiente y la prestación ágil del servicio, son muestra del respeto por el tiempo de los afiliados.



La interacción con el afiliado se encuentra permeada por preceptos de respeto, empatía y buen trato que genera cercanía y confianza.

lido que postula la actitud y predisposición de sus colaboradores como condición para el éxito en el cumplimiento de la misión y en pos del mejoramiento continuo, lo cual se manifiesta en el valor de mantener relaciones sólidas en todos los contextos en los que se actúe, basadas en la consideración mutua, el diálogo abierto y la apertura al cambio, entre otros; como resultado, se obtiene un patrimonio humano competente, motivado e interesado en el bien común prestando un excelente servicio.

Este valor implica ofrecer un trato digno a todas las personas sin importar sus defectos o virtudes, procedencia, título, nivel de escolaridad o socioeconómico, y en general cualquier otro aspecto de tipo religioso, político o étnico; frente al servicio, en Caja Honor este principio permite que se ofrezca atención de calidad y equitativa a

todos los afiliados sin distinguir su rango militar o la Fuerza a la que pertenezcan, sus aportes o si acuden a solucionar vivienda, pedir información o a aplicar a un crédito; cada persona que llega a la Entidad es atendida con honestidad, empatía, transparencia y eficiencia, reconociendo el valor de su tiempo y la importancia de su solicitud.

Lograr que las premisas del código de ética sean una realidad en todas las instancias de la Entidad es el resultado de un trabajo permanente por parte de los líderes, en cabeza de la Gerencia General, quien no solo se reúne con los subgerentes y jefes de área para analizar asuntos administrativos o financieros, sino que se encarga de que las premisas éticas sean entendidas y adaptadas a todos los procesos, que los derroteros de cada unidad administrativa, sean apropiados y demostrados por los colaboradores en todos los niveles.

Dentro de las primeras acciones de la Gerencia General, a su llegada, fue trabajar con el cliente interno, potenciar las capacidades y fortalecer los conocimientos de los funcionarios para optimizar el cumplimiento de los objetivos.

Esto ayuda a que, la operación interna y externa, sean coherentes con la búsqueda incesante de la excelencia en mejores opciones para los afiliados, mayor divulgación en su beneficio y, por consiguiente, un servicio esmerado y completo.

Finalmente, los afiliados, funcionarios, proveedores y demás visitantes de la Caja deben evidenciar que el respeto reina en la Entidad desde el momento mismo del primer acercamiento, es por ello que se hace el acompañamiento, capacitación y seguimiento que garantice que desde la persona que registra en recepción, el funcionario que atiende las so-

licitudes, hasta el directivo que autoriza un proceso, muestren un trato honorable que se complementa con el estado limpio y acogedor de las instalaciones, la disponibilidad de los elementos físicos requeridos o la operatividad de los canales virtuales para que la estancia del visitante sea presencial o no, resulte satisfactoria; todo ello acompañado por la disposición de cada una de las personas preparadas para ofrecer un excelente servicio.

Servicio en evolución

Evolucionar en el entorno empresarial implica tener la sensibilidad de identificar en la sociedad y, específicamente en la población objeto de servicio, los factores que permanecen en constante cambio para adaptarse al mercado, diseñar procedimientos que deben ser susceptibles de modernización, reestructuración e incluso eliminación en pro del mejoramiento continuo.

La Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones ha logrado adaptarse durante los últimos diez años, enfocando sus acciones evolutivas hacia la simplificación de los trámites, la considerable reducción de los tiempos de respuesta y hasta en la reducción de las instancias por las que deben pasar las autorizaciones, también ha sido necesario cualificar al personal, apoyándolo en sus procesos de formación universitaria o de posgrado así como en las conocidas habilidades blandas, que abordan las cualidades que deben estar presentes en las personas que se encuentran de cara al servicio, y sin lugar a dudas, una de las más grandes transformaciones ha sido la modernización y automatización procesos.

Conociendo que uno de los principales asuntos que puede generar incomodidad a los afiliados es, principalmente el tiempo de respuesta, dado que para quienes hacen el trámite de obtener su vivienda propia resulta prioridad tener capacidad de respuesta y negociación para materializar su sueño de la manera más rápida posible, desde el 2012 se iniciaron los ajustes necesarios para hacer una reducción importante en este aspecto.

Durante estos diez años se ajustó el tiempo en el proceso de solución que actualmente se extiende hasta cinco días en promedio, para ello se realizó un ajuste en las áreas que intervienen en el proceso, el número de profesionales que autorizan, así como en los pasos que se deben seguir desde la radicación hasta el desembolso. Estas decisiones lograron beneficio en múltiples dimensiones; de una parte, la optimización del recurso humano y operativo, facilitando la unificación de procesos, la simplificación del procedimiento y la asignación de competencias para cada área implicada

y, de otra parte, la satisfacción del afiliado al obtener una respuesta mucho más rápida; sumado a ello, el incremento en el número de afiliados para la solución de vivienda.

Es evidente que el tiempo del trámite de pago es de los aspectos más importantes para los afiliados, por lo tanto, también es una de las prioridades para todas las instancias implicadas al interior de la Entidad, razón por la que, el esfuerzo conjunto de hombres y mujeres que muestran su respeto por el afiliado mediante la dinámica agilización de sus solicitudes ha logrado pasar de 40.503 trámites pagos, realizados en 60 días hábiles en 2012, a 102.931 pagos, de los cuales, 99.359 fueron realizados en cinco días hábiles en 2021. Ver figura 3.

Este progreso es posible gracias al análisis de las capacidades organizacionales, su adecuada administración en pro de la organización del proceso de trámite, la distribución de las cargas a las

EFICIENCIA EN LOS TRÁMITES



Figura 3. Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones.

áreas pertinentes y la identificación y eliminación de reprocesos.

Al abordar la evolución empresarial es inevitable contemplar la modernización y automatización de procesos completos y la utilización de nuevas tecnologías para administrar la información y agilizar trámites, la experiencia en la Caja no es la excepción, de más 196.000 solicitudes de trámite que fueron recibidas entre 2020 y 2021, cerca de 71.000 fueron radicadas a través de los medios virtuales que se habilitaron como medida de contingencia frente a la pandemia y a las restricciones de movilidad que trajo consigo.

Algunas otras acciones que han sido necesarias durante los últimos años se encuentran relacionadas con la utilización de soluciones tecnológicas para conservar, administrar y recuperar la información que sirve de insumo para los diferentes trámites, esto llevó a la implementación de soluciones como el gestor documental por medio del cual se asignan automática y equilibradamente los procesos judiciales a cada profesional, se evidencia su trazabilidad y se realiza la radicación automática de los requerimientos, al igual que el uso del correo electrónico y la página web como canales de comunicación directa con el afiliado y principales receptores de requerimientos.



Agilizar los tiempos de respuesta y buscar mayores opciones de contacto con los afiliados ha sido el principal objetivo durante la última década.



El compromiso de cada colaborador de la Caja, es la ejecución esmerada de su labor en beneficio de los Héroes de la Patria.

Otra de las herramientas tecnológicas que ha tenido grandes resultados es el uso del Chatbot “Patria”, una solución que fue implementada en 2020 y que su acogida logró que en 2021 se hayan atendido cerca de 210.000 preguntas de los afiliados, esta iniciativa, además de brindar una respuesta rápida a preguntas que son frecuentes y que pueden ser resueltas de manera automática, representa una ventaja en la medida en que descongestiona el Área de Atención al Afiliado, logrando atender una mayor cantidad de personas mientras evita traslados a los afiliados que presentan inquietudes generales atendidas virtualmente.

La automatización y la transformación digital no son una opción, se han venido haciendo ineludibles para avanzar al ritmo en que lo hace la sociedad y estar a la vanguardia, siempre en busca de beneficiar a los afiliados, optimizar los

resultados y liberar las cargas operativas de los colaboradores.

Esta premisa se ve reflejada en innumerables soluciones; en la oportunidad de hacer el proceso de afiliación por medio de la página web o por correo electrónico, la posibilidad de tener la información de los afiliados conservada en bases de datos que agilizan y caracterizan sus preferencias como el CRM, entre otras transacciones que se han digitalizado; estas acciones se revierten, inevitablemente, en una optimización de los tiempos de respuesta y en la unificación de procesos para su adecuada asignación de acuerdo con las capacidades definidas para cada área, el control de la información y la automatización de los procesos de forma digital, en concordancia con las políticas de cero papel que están siendo implementadas en la Entidad.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL AFILIADO



Figura 4. Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones.

Finalmente, el paso más grande que pudo dar Caja Honor hacia la evolución fue la decisión de una transformación y reestructuración administrativa que eliminó la figura de tercerización en la prestación del servicio, haciendo que quienes efectuaban la atención al público fueran personas contratadas directamente con la Entidad, este paso tan significativo, trajo consigo grandes cambios desde la perspectiva de los servidores quienes a partir de entonces debieron sintonizar su actuar con los preceptos éticos y empresariales, determinación que impactó positivamente la percepción frente al servicio, premisa que es sustentada con el incremento en la calificación de los mismos afiliados, que para el 2012 era del 3.7 sobre 5 y que desde 2018 se ha mantenido en 4.7, puntuación que tiene como reto llegar a 5 para los años venideros. Ver figura 4.

Al interior de la Entidad la determinación también tuvo un impacto importante, teniendo en

cuenta que la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones tiene alrededor de 160 personas a su cargo, de las cuales cerca de 90 se encuentran de cara al servicio; lograr que un gran porcentaje de la planta de personal se vinculara directamente con Caja Honor incrementó la calidad del servicio e intervino en la cultura organizacional de manera positiva bajo el concepto de que la continuidad y excelentes condiciones laborales hacen que el ambiente y la convivencia laboral potencien las mejores cualidades de las personas.

La premisa de servir a los servidores es una responsabilidad a la que cada miembro de la Entidad se ha sumado con honor y compromiso pues los afiliados de la Caja son hombres y mujeres que ofrecen lo mejor de sí en favor de la seguridad y defensa de la Patria; personas que no tienen tiempo para hacer sus trámites porque están en legítimo cumplimiento de su deber; padres,

Respeto

madres e hijos que quieren brindar un techo a sus hogares porque, en muchos casos, es la mejor protección que pueden ofrecer ya que no pueden estar en compañía de sus seres queridos; seres humanos que exponen sus vidas y soportan difíciles condiciones en beneficio de la sociedad; en resumen, honorables servidores de los colombianos.

En retribución a su entrega, la voluntad de cada una de las personas de la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones es ofrecer su mejor esfuerzo para prestar un servicio efectivo, eficiente, oportuno y de calidad. La evolución y el respeto han estado presentes en la realización de este empeño durante la última década des-

de la transformación intangible del servicio y la evolución de los Puntos de Atención.

Empatía y actitud de servicio

En justa medida, el respeto y la empatía guardan similitudes que son imprescindibles en la prestación de un servicio; el principio de empatía en una organización incluye conectar con el cliente, es decir, entender sus necesidades y sus oportunidades, insumo vital para el diseño de soluciones, bienes y servicios que le sean atractivos, para ello la única vía es la habilidad social y emocional de



La excelencia en el servicio es un gran reto, ya que la medida de su efectividad es otorgada por los mismos afiliados.

La humanización del servicio es una cultura al interior de Caja Honor. Los afiliados reciben una atención efectiva, ágil, innovadora y a la altura de los desafíos que impone la época.

ponerse en los zapatos del otro para conectar con su situación, y es allí donde se halla un punto de convergencia con el principio de respeto que invita a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades; concepto que comparte Caja Honor desde sus valores corporativos.

Y es precisamente desde donde la Subgerencia basa el concepto de servicio, principalmente porque a pesar de que el fin de la operación en Caja Honor es un bien material como una casa o un apartamento, el porcentaje más alto de lo ofrecido al afiliado, lo tiene el servicio, pues requiere información, guía y asesoría desde el momento en que se afilia hasta que materializa el sueño de vivienda propia.



Además de los canales virtuales de comunicación, la asesoría personal sigue siendo uno de los pilares de atención.



La atención personalizada es un componente fundamental para Caja Honor, ya que se fortalece la relación con los afiliados.

El servicio es un bien intangible que, si bien no puede percibirse a través de los sentidos, es ampliamente distinguido por medio de la interacción humana y desde el enfoque empresarial se centra en la satisfacción de una necesidad del cliente, en este caso, el afiliado puede presentar diferentes requerimientos como información acerca de un trámite, estado de su cuenta, procedimiento a seguir de un proceso que lleva adelantado, cómo imponer una queja o felicitación, entre muchas otras.

El éxito en la prestación del servicio se resume en la suficiencia de la información proporcionada, donde nuevamente actúan como elementos facilitadores las tecnologías, ya sea desde un acceso automático como el chatbot, la página web

o un módulo de autoconsulta, así como las bases de datos que consulta un asesor cuando presta una atención personalizada; y en la calidez humana con que el afiliado es atendido pues marca de manera determinante tanto su disposición con la Entidad como la probabilidad de que continúe con una solicitud, es por ello que en Caja Honor se han desarrollado procesos de cualificación interna que buscan el mejoramiento continuo en las habilidades comunicativas, liderazgo, inteligencia emocional, comunicación asertiva, solución de conflictos, entre muchas otras que complementen las virtudes de los funcionarios y fortalezcan su comportamiento ético ejemplar, logrando específicamente que las personas que tienen contacto directo con los afiliados sean personas empáticas, respetuosas,



El modelo Vivienda 14 es la opción tradicional que ofrece la Caja a los afiliados para solucionar vivienda. El ahorro de 14 años de aportes se suma al subsidio para hacer posible la adquisición de un inmueble.

pacientes, con don de gente y de servicio; que tienen gran conocimiento de los procesos, requerimientos y trámites, y particularmente, pasión por servir.

En términos del ambiente laboral al interior de la Caja, es importante resaltar que cada una de las instancias que la conforman sincronizan sus esfuerzos en busca de ser coherentes con el lema de “Edificamos sueños con el corazón” lo que requiere de sinergia y perseverancia, el respeto se hace presente como condición en el trato entre compañeros y, de manera enfática, en la capacidad de aceptar las ideas, propuestas o posiciones que aportan los demás colaboradores y valorar su trabajo; al mismo tiempo, el ser tratado respetuosamente produce que las personas se sientan aceptadas y validadas, lo que se transforma en motivación, sentido de pertenencia y la convicción

de realizar con mayor disposición sus funciones, ciclo permanente de respeto que se complementa con las muestras que tiene la Entidad con cada colaborador que le hace sentir que es apreciado, reconocido y compensado.

Atención en movimiento

Durante la vigencia del 2012, en pro del bienestar de los afiliados y con el pleno compromiso institucional de contribuir con la solución de vivienda, Caja Honor inició un trabajo en equipo para la reorganización y modernización del servicio, continuando con el fortalecimiento en la desconcentración del mismo, contando con los Puntos de Barranquilla, Bucaramanga, Ibagué, Cali, Medellín, Cartagena y Sede Principal, y

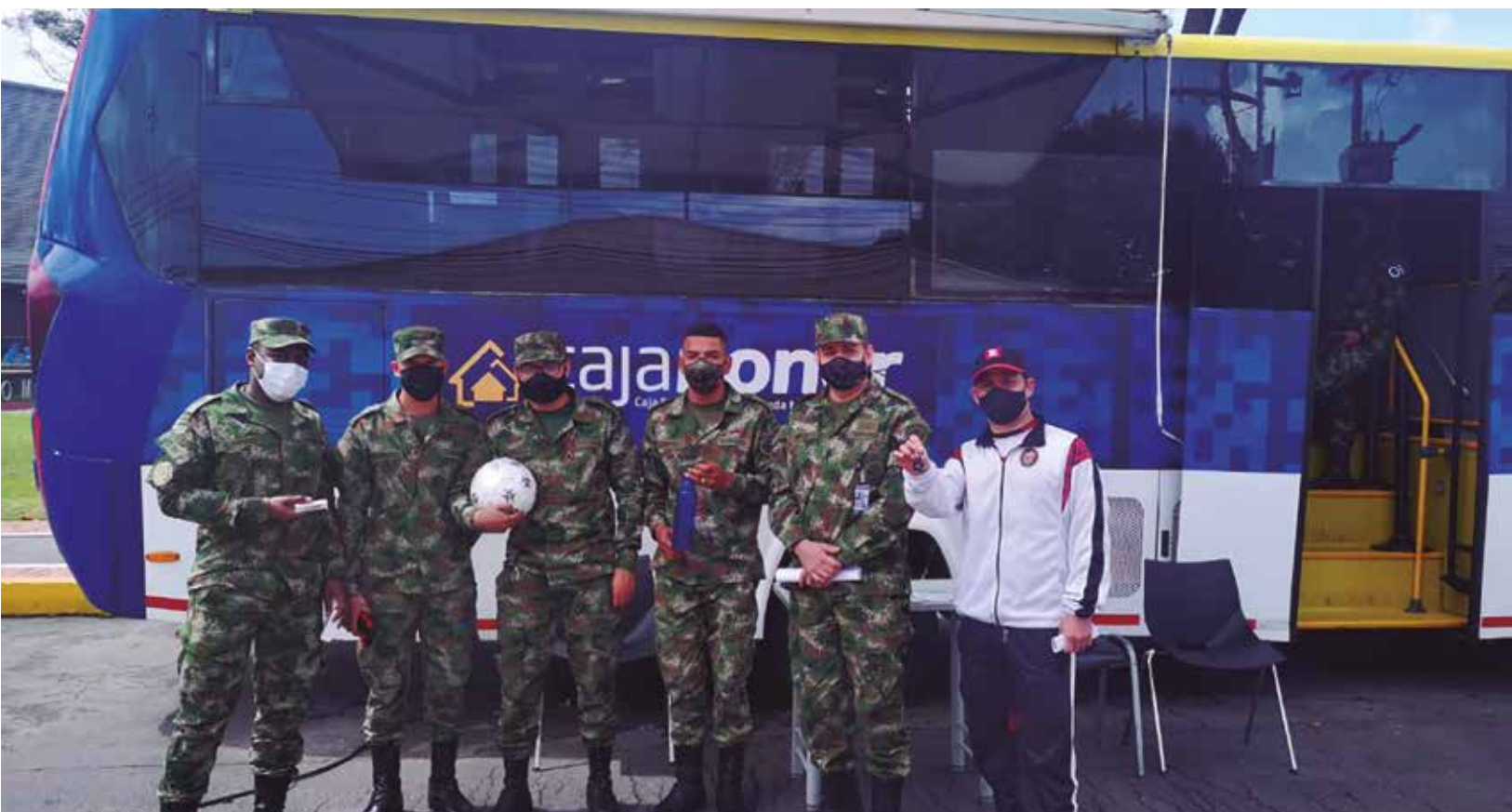
Respeto

dando apertura al Punto de Atención Florencia (Caquetá), acciones que dieron alcance a 203.398 afiliados, de los cuales 7.666 obtuvieron soluciones de vivienda, y brindó la atención a través del Centro al Contacto al Ciudadano a más de 179.192 afiliados.

En coherencia con la optimización del servicio propuesta desde el año anterior, la Caja fortaleció la plataforma estratégica y organizacional, otorgando 10.229 soluciones de vivienda y la atención a 326.364 afiliados y evaluó la conveniencia y oportunidad de adquirir las Sedes propias de los Puntos de Atención. De otra parte, para mitigar los riesgos de suplantaciones y fraudes por terceros se suscribió un contrato con CIFIN y se firmó el acuerdo de servicios con la Superintendencia de Notariado y Registro para la consulta en línea del certificado de tradición y libertad.

Otra disposición impactante llegó con la instalación de los kioscos interactivos que proporcionan información de la cuenta individual de solución de vivienda y administración de cesantías, estado de los trámites y certificado de pago. Entre 2014 y 2015, se modernizaron los Puntos de Atención, en pro del mejoramiento de la calidad y estabilidad de la prestación del servicio se logró la adquisición de los locales de Medellín y Bucaramanga, desde entonces, sumado a la participación en ferias y eventos, se ha ampliado de manera considerable el cubrimiento del servicio.

Al igual que las decisiones tomadas en torno a la modernización y automatización de algunos trámites o procesos, la descentralización de la atención, así como la apertura de nuevos canales de información, han sido contundentes en el acercamiento al afiliado, cercanía que ha aportado



Los Puntos Móviles de Caja Honor llegan hasta el lugar de servicio de los afiliados; así la Entidad, afianza una relación humana y cercana con los integrantes de la Fuerza Pública.

SOLICITUDES PQRS-D

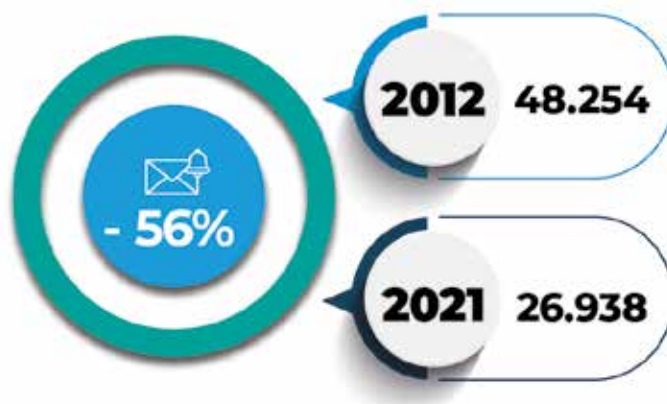


Figura 5. Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones.

para que la Caja pueda identificar sus necesidades y preferencias, en la misma medida, han permitido aligerar los procesos, redistribuir las responsabilidades y reducir las cargas de las instancias operativas; beneficio organizacional que se refleja en las mejoras en la capacidad de atención, en la productividad y en los tiempos de respuesta. Al hacer parte de un mismo sistema esta optimización interna se refleja principalmente en la percepción del cliente, para este caso, del afiliado situación que se sustenta con la reducción en un 56% las solicitudes y PQRS-D como se puede observar en la figura 5.

La optimización en los tiempos, mejora ineludiblemente la efectividad en la atención del público, aportando un poco más a la positiva percepción del afiliado frente al servicio; ahora bien, la descentralización se ha visto desde la apertura de otros Puntos de Atención, sin embargo, también hay otros factores que contribuyen y disminuyen las cargas de los Puntos presenciales, el más importante es la apertura de canales de atención no presencial, que cada vez están tomando mucha más fuerza. Las incipientes interacciones que se obtuvieron en 2012

han incrementado en una década, en medidas inimaginables que dan muestra de la gran evolución tecnológica por la que atraviesa la sociedad de hoy. La efectividad en el servicio y la adaptación al cambio ha permitido eficiencia en las atenciones y desembolsos a los afiliados, lo que se traduce en una Entidad más cercana y que genera bienestar. Ver figura 6.

El compromiso seguirá siendo el mejoramiento continuo, el comportamiento basado en el respeto y la constante identificación de los cambios en la sociedad y en la realidad de los afiliados para diseñar y adaptar los procesos en una permanente evolución, para prestar un excelente servicio.

Un servicio descentralizado

Beneficiar a los Héroes de la Patria a través del servicio respetuoso, la administración eficiente de los recursos y el acompañamiento experto para hacer posible el sueño de tener vivienda propia, ha sido un honor para la Caja. Un pri-

3.336.148

**ATENCIONES A NIVEL NACIONAL EN LA ÚLTIMA DÉCADA
GESTIÓN DE TRÁMITES 2012 A JUNIO 2022**

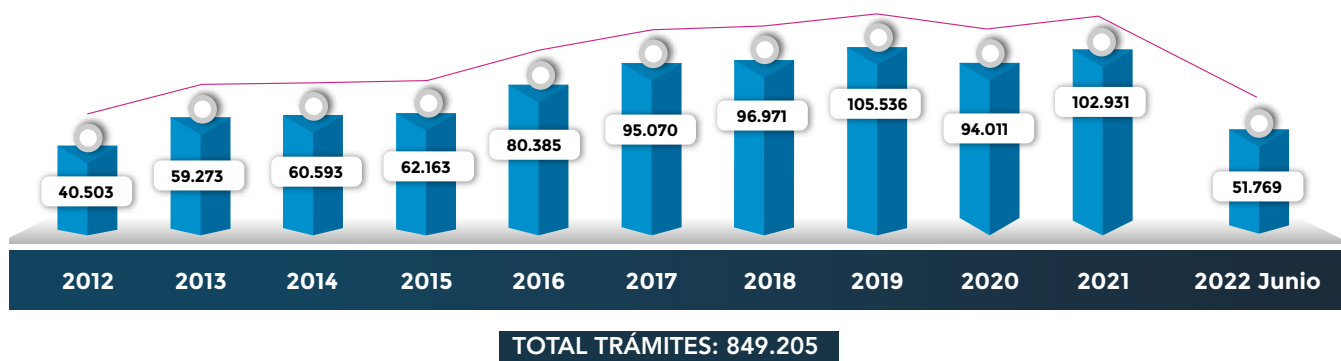


Figura 6. Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones.

vilegio que se retribuye con perfeccionamiento permanente, buscando la excelencia e impactar a la mayor cantidad de afiliados que sea posible, es por ello por lo que se llegó a la descentralización.

La apertura de Puntos en ciudades principales favoreció a los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional de lugares de Colombia alejados de la capital.



Los diferentes modelos que se han diseñado para los afiliados proporcionan diversidad y comodidad para elegir aquella que mejor se ajuste a sus capacidades.



Con la apertura de los Puntos de Atención en seis ciudades principales, se descentralizó la atención y acercó a los afiliados a su sueño de tener vivienda propia.

En los últimos diez años se ha evidenciado la importancia que tiene para los afiliados poder trasladarse hasta una ciudad más cercana al lugar donde presta su servicio, el ser atendidos con amabilidad, diligencia y prontitud esperando optimizar el tiempo; el traslado hasta Bogotá implicaría una gran cantidad de horas que, de tenerlas, ahora pueden utilizar en compañía de sus familias, la Caja se acercó a sus afiliados estableciendo Puntos en otras ciudades esta iniciativa tuvo gran acogida, ya que, si bien es cierto que las campañas de promoción y divulgación de la Entidad llegan a cada rincón del País, a veces acercarse para obtener información o para realizar un trámite puede tardar meses antes de contar con la oportunidad y el tiempo para acercarse a un Punto físico.

La cultura organizacional y la felicidad laboral se han implementado en la Sede Principal, en Bogotá, y se han trasladado hasta cada uno de los Puntos ubicados en seis ciudades: Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Ibagué, Cali y Floren-

cia, allí los asesores, oficiales de las oficinas Enlace y líderes convergen en sinergia para continuar *edificando sueños con el corazón*. El principal cambio de la actual administración durante la última década fue la oportunidad de contratación de planta que se le dio a los funcionarios que trabajaban en el servicio y que estaban como contratistas; un gran paso dado que estas personas cumplían sus funciones con la meta de que el año siguiente les fuera renovado su contrato.

Desde el 2012, trabajar para Caja Honor ha significado un crecimiento económico, laboral, académico y profesional; se fortalecieron los programas de apoyo a la cualificación académica de los funcionarios, muchos han podido profesionalizarse o especializarse y, en esa misma medida, se parametrizó y organizó el plan de carrera, entonces, las posibilidades de ascender se hicieron mucho más visibles; muchos iniciaron en otros cargos, pero el reconocimiento que hace la Entidad al trabajo dedicado, al cumplimiento sobresaliente de las metas y a las capa-

Respeto

ciudades permitió que hoy sean líderes en sus Puntos de Atención.

El respaldo que les otorga su empleador se vive y se evidencia en múltiples dimensiones.

Son grandes los retos que enfrentan los Puntos para atraer a los afiliados, requiere de paciencia y empatía para ofrecer el mejor servicio, sabiendo que su tiempo es muy valioso y que muchas veces eso hace que caigan en manos de intermediarios que ofrecen soluciones rápidas y “efectivas” en busca de engañar al afiliado y quitarle su dinero.

Este es un fenómeno que se sufre tanto en la Sede Principal como en las otras ciudades, aún falta mucho conocimiento y conciencia de los

afiliados para sopesar que sus trámites pueden hacerse de manera efectiva y rápida, que los desembolsos no tardan más de cinco días y que se les ofrecen todas las garantías, a veces la premura y el desconocimiento los llevan a recurrir a personas que de manera astuta engañan al afiliado en beneficio propio. Ganarle terreno a los intermediarios es una de las más grandes batallas que se tienen que librar cada día.

Finalmente, en la última década se ha fortalecido el compromiso y humanizado el servicio, posibilitando que el contacto directo con el afiliado genere una emoción que converge entre la satisfacción del deber cumplido y lo gratificante que resulta saber que se está prestando un servicio a los servidores de la Patria.



El modelo de servicio en Caja Honor se basa en una atención humana y oportuna, por eso los mecanismos de divulgación son determinantes, ya que permiten llegar a mayor número de afiliados.

En un contexto general, para que una organización pueda permanecer en el medio en el que se desarrolla y continúe ofreciendo productos o servicios acordes con las necesidades y demanda de los clientes, debe mantener la vista en el entorno para identificar los cambios y tendencias. En Caja Honor anticiparse a las posibles transformaciones requiere de un monitoreo constante y la apertura hacia nuevas metodologías y tecnologías que ofrezcan soluciones oportunas que corrijan futuros riesgos o garanticen la perfecta ejecución de las operaciones.

6.

Modernización

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN

Oficina Asesora de Planeación





La modernización como característica empresarial es un factor competitivo para enfrentar los retos y desafíos de las tendencias cambiantes para incrementar la productividad y ser sostenibles en el largo plazo. Fortalecer las capacidades organizacionales, mediante la alineación entre la estrategia y el modelo de operación por procesos, contribuye a la creación de valor en la prestación del servicio con criterios de calidad, eficiencia y eficacia a nuestros afiliados y grupos de valor.

Este es el caso de Caja Honor, si bien la modernización y la adaptación de nuevas tecnologías y alternativas en beneficio de los afiliados es importante, las acciones internas que garanticen la normalización de los procesos, la prevención de las vulnerabilidades y la ejecución de los planes y proyectos se hace prioritario, es entonces cuando

las oficinas asesoras de Planeación, Gestión del Riesgo, e Informática se convierten en protagonistas de la modernización.

Tras la iniciativa del Gobierno Nacional de implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional, Caja Honor adoptó y articuló sus componentes, con el propósito de reconocer fortalezas y debilidades para potenciar su desempeño. Es por esto que, en 2013, a partir de los resultados obtenidos en el Índice de Desempeño Institucional, medido a través del FURAG, en donde se obtuvo el 58%, la Gerencia General, en conjunto con la Oficina Asesora de Planeación, implementaron un plan de acción orientado a elevar su nivel en los siguientes años.



El equipo humano de la Oficina Asesora de Planeación está comprometido con todos los procesos, así se asegura eficiencia y calidad.

En la última década han sido evidentes los procesos de transformación, modernización e innovación; esto ha permitido posicionar y mantener a Caja Honor como referente en Gestión y Desempeño Institucional.

Esta dependencia, como responsable de la modernización institucional y de guiar a los procesos hacia la mejora continua bajo los preceptos de innovación, logró finiquitar el proyecto de reestructuración consistente en modificar la estructura organizacional y la planta, permitiendo que los cargos que estaban siendo cubiertos por personal vinculado de manera tercerizada ingresaran de planta. La iniciativa requirió tocar puertas y convencer a las instancias del Gobierno Nacional, principalmente al Ministerio de Defensa Nacional y a la Presidencia de la República para que dieran su aval a este importante cambio.

Los resultados positivos no se hicieron esperar, por un lado una importante suma de dinero fue ahorrada dejando atrás la tercerización y pagando directamente la nómina a los funcionarios; de otra parte, tuvo lugar un proceso de medición de desempeño para dar la oportunidad de quedarse en la Entidad a aquellas personas que laboraban bajo esta modalidad y que presentarían resultados superiores, garantizando que el capital humano al servicio de los afiliados fuese de la mejor calidad; y finalmente, la vinculación directa de estas personas que principalmente correspondían a cargos que tenían contacto directo con el público, potencializó la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y la reafirmación del comportamiento ético superior que, el liderazgo de la Gerencia General venía implementando. Hoy 382 personas hacen parte de esta cultura que permea cada una de las funciones que desempeña la Caja en cumplimiento de su misión.

En contacto con el mundo

En los últimos diez años la Oficina Asesora de Planeación ha sido el eje fundamental y articulador en los procesos de transformación y modernización, inicialmente, para formular y monitorear la Planeación Estratégica Institucional, la Caja requería depositar ese grado de confianza en un equipo que se interesara por motivar cambios trascendentales.

Con orgullo y responsabilidad, el equipo de la Oficina, conformado por ocho profesionales que han entendido el propósito misional y las directrices de la administración, acompañan de forma permanente a los procesos en el fortalecimiento



Un eficiente grupo profesional gestiona diariamente las necesidades de los afiliados con la agilidad que proporcionan los sistemas de administración de la información.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones han sido fundamentales para estar más cerca de los afiliados en tiempo de pandemia y prestar servicios ágiles y en línea, es por esto por lo que en 2021 se continuó con la dinámica de avanzar en la transformación digital en los procesos.

de la gestión, con el fin de aplicar un nuevo modelo organizacional y dinamizar el cumplimiento de resultados, proporcionando una política de valor; para lograrlo lo primero que debió hacer fue monitorear y determinar las tendencias, identificar buenas prácticas y casos de éxito que sirvieran de insumo para adoptar modelos propios efectivos e innovadores.

El cambio se hizo evidente en la modernización e innovación tecnológica que a lo largo de este decenio ha venido instalándose como herramienta de apoyo para la ejecución de las operaciones propias de los procesos, desde el procesamiento de información financiera hasta la interoperabilidad con otras entidades, el uso de bases de datos y las soluciones de seguridad informática en prevención de ciberataques, esta modernización trajo consigo adaptaciones en los puestos de trabajo

Modernización

y la imagen institucional y como consecuencia la productividad y bienestar de los trabajadores, las oficinas fueron modernizadas y dotadas con mobiliario acorde para el desarrollo de sus funciones y para la interacción, aportando al mejoramiento de la cultura organizacional gracias al confort y el agrado en el cumplimiento de las labores de los colaboradores, mientras la percepción de la Entidad ante visitantes y afiliados mejoraba paralelamente.

Todas las acciones de mejoramiento aplicadas fueron permeando e impactando positivamente cada año la gestión y desempeño de los grupos de trabajo y dependencias a nivel nacional,

permitiendo un incremento permanente en los resultados de la medición obtenida mediante el FURAG posicionando, en 2018, a Caja Honor en el primer lugar entre las 1.600 empresas públicas evaluadas a nivel nacional y, desde entonces, en el primer lugar entre las entidades del Sector Defensa, como puede verse en la figura 7, para el año 2021 el resultado de esta medición fue de 99,4% posicionando a la Entidad en el cuarto lugar.

En busca de ese mejoramiento continuo, en 2019 nació el equipo interdisciplinario Innova, conformado por profesionales de diferentes dependencias quienes recibieron capacitación y

COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LA ENTIDAD - FURAG

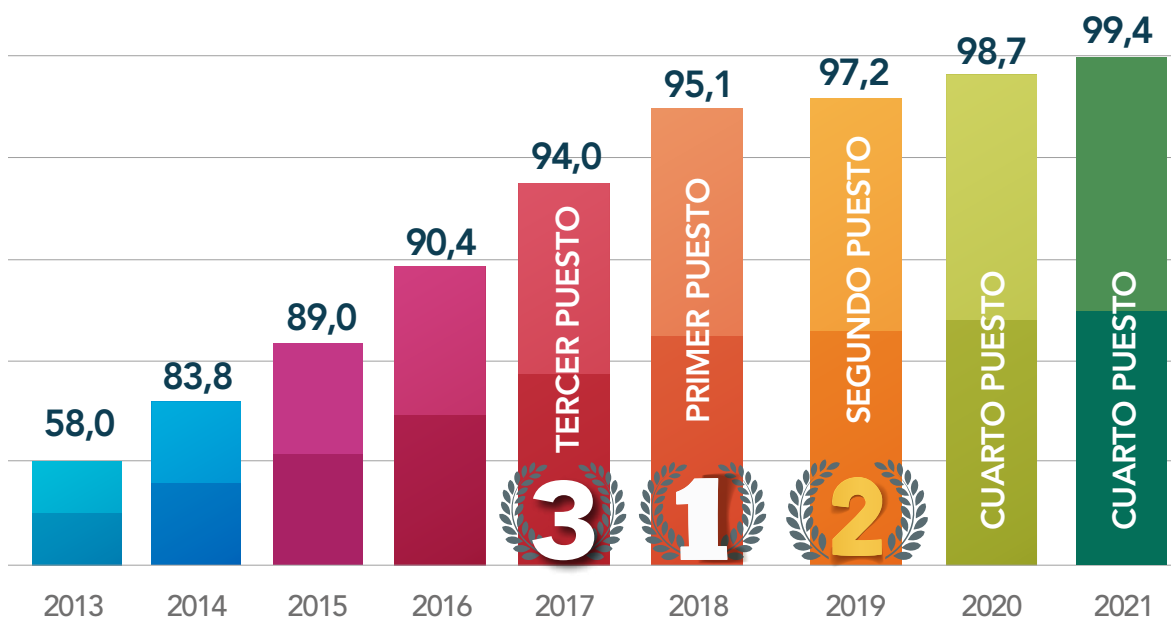


Figura 7. Oficina Asesora de Planeación.

formación en la metodología *Desing Thinking* que busca el diseño de nuevos prototipos e ideas de innovación, la iniciativa tuvo como principio propiciar la ideación y consolidación de nuevo conocimiento enmarcado en cinco líneas de acción: humanización y calidad del servicio, efectividad del soporte tecnológico, simplificación de procesos, bienestar y felicidad laboral y mejoramiento de los tiempos de atención.

El reto fue consolidar un modelo propio de innovación en la Entidad y fomentar la investigación; la iniciativa se ejecutó en alineación con las políticas del Gobierno Nacional en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y el direccionamiento estratégico institucional.

Se han desarrollado iniciativas centradas en Seguridad Informática para detectar cualquier alerta temprana de posibles ataques para proteger la información y garantizar la privacidad de los datos.

Claridad en los procesos

El garante que tiene la Oficina Asesora de Planeación para impactar positivamente en la satisfacción de los afiliados está basado en la ruta estratégica para el cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas planificadas; también en la convicción de que un trabajo hecho con esmero contribuye en la construcción de un mejor País y deja un legado importante; estos dos componentes se convierten en la clave que articula el modelo integrado de planeación y gestión al interior de la Entidad, para transformar insumos en resultados.

Con esa premisa, la Oficina Asesora de Planeación ha sido el eje articulador en el diseño y ejecución de la estrategia de rendición de cuentas, que se materializa cada año en audiencia pública, donde de manera transparente se informa la gestión desarrollada en la vigencia inmediatamente anterior, a este evento de cercanía y transparencia acudían cerca de 300 personas convocadas por el Área de Comunicaciones, tras la virtualización que vino con la pandemia, en 2020 se contó con la participación de 1.641 personas que visualizaron en vivo a través de las redes sociales y en *streaming*; para el 2021, la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas contó con 2.697 internautas, y para 2022 con más de 1.800.

A la vanguardia

Consecuentes con la transparencia y la armonía con los asuntos que atañen al mundo de hoy, y dada la importancia del equilibrio entre el desem-

Modernización

peño económico, el crecimiento social y el bienestar ambiental, en 2019 la Oficina Asesora de Planeación elaboró su primer Informe de Gestión y Sostenibilidad con estándares GRI, esta iniciativa voluntaria adoptada por la Entidad es ampliamente reconocida como una buena práctica de gobierno corporativo por parte de la Organización de Cooperación Internacional para el Desarrollo Económico - OCDE y busca fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial - RSE y vincularlas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS como respuesta al llamado de las Naciones Unidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

De otra parte, conscientes de la importancia de la centralización de los datos y el análisis de la información, a partir del 2016 se inició con la implementación de SPSS como herramienta de analítica de datos, con el propósito de integrarla a los diferentes sistemas de información, para minimizar tiempos en la generación de reportes estadísticos en los procesos; contar con esta herramienta facilita el seguimiento, gestión y control de la información de afiliados, tiempos de atención, metas de solución de vivienda y análisis de riesgos, entre otros, mediante la creación de rutas que se interconectan con los diferentes aplicativos, optimizan tiempos y facilitan la toma de decisiones.



Las unidades móviles llevan a Caja Honor por todo el País.

La Oficina Asesora de Planeación aporta permanentemente a la innovación y a la modernización mediante una estrategia corporativa diferenciadora que consolide y mantenga la gestión y desempeño institucional, en términos de eficiencia y eficacia, siempre con la guía y apoyo de la Gerencia General y las directrices de la Junta Directiva.

Seguridad de la Información

Dentro de la estructura organizacional, la gestión de las oficinas asesoras impacta de manera transversal a todas las instancias de la Entidad, su importante influencia organiza, protege y normaliza los procesos con el fin de garantizar la excelencia en el quehacer de cada una de las de-

pendencias, la Oficina Asesora de Gestión del Riesgo tiene la labor permanente de monitorear, identificar, cuantificar y atender cualquier situación potencial que pueda significar un riesgo financiero o no financiero para la Caja.

Desde las vulnerabilidades que pueden presentarse con respecto a la fragilidad de la información, ciberataques o riesgos financieros como las que pueden existir desde las redes sociales en las cuentas personales de los funcionarios. Toda ocasión de riesgo requiere ser prevista para ser atendida antes de que pueda hacer daño, siempre con la premisa de proteger los intereses de los afiliados.

Esta permanente y exhaustiva labor requiere de un equipo profesional comprometido, capacitado, íntegro y multidisciplinario que no solo sea capaz



Con pasión y responsabilidad las oficinas móviles brindan asesoría en el lugar donde se encuentren los afiliados.



Dentro de la estructura organizacional, las Oficinas Asesoras están directamente vinculadas a la Gerencia General ya que su gestión impacta de manera transversal a todas las instancias de la Entidad.

de atender los eventos potenciales de riesgo, sino que se mantengan a la vanguardia en las tendencias del entorno, tanto de los malintencionados, como de las posibles soluciones.

En este sentido, la modernización se traduce básicamente en la capacidad de prever el futuro, con base en la información obtenida de las tendencias del contexto e incluso de otras empresas, sin embargo, la sociedad de hoy está permeada por el avance intempestivo de las tecnologías, y si bien ya están dispuestos en el mercado muchos de los recursos para atender los posibles riesgos, también es cierto que cada día surgen más modalidades de vulnerabilidad, supeditando que esta sea una acción constante y permanente que abarca también el seguimiento a las soluciones implementadas.

Las recomendaciones son tomadas en cuenta y están relacionadas con los resultados que tiene Caja Honor, esto hace que exista una estructura organizacional que permite que la gente sienta que lo que está haciendo tiene una razón de ser.

PASIÓN, EXCELENCIA Y TRANSFORMACIÓN

Oficina Asesora de Gestión del Riesgo







Expodefensa es uno de los escenarios para que los afiliados a Caja Honor conozcan los beneficios que ofrece la Entidad.

Durante la última década se han implementado excelentes soluciones para mitigar posibles ataques. En materia de tecnología, actualmente se cuenta con herramientas para el monitoreo de riesgos como Bloomberg, VIGIA, Dialogo; por otra parte, para garantizar que las disposiciones sean aplicadas de manera permanente en todas las ocasiones, una de las principales funciones de la Oficina ha sido verificar el cumplimiento y hacer seguimiento de la *Política general de administración del riesgo*; esto aunado a los procesos de transformación y perfeccionamiento que han sido requeridos y que se han afianzado a través de las certificaciones que se le han otorgado a la Entidad, han permitido blindar la Caja y la han mantenido con un perfil

de riesgo bajo, de otra parte, no se han generado sanciones por parte de los entes reguladores lo que demuestra la solidez de las políticas y procedimientos.

Pasos seguros y rentables

Por su naturaleza financiera, la Entidad está expuesta a diversas oportunidades de riesgo, dentro de estos se han identificado cuatro tipos principales: de mercado, de crédito, de liquidez y el denominado riesgo emisor, depositario y contraparte,

Modernización

teniendo en cuenta que los intereses de la Entidad competen directamente con los aportes de los afiliados, las acciones que se deben de realizar para prevenir, identificar y atender las situaciones que pueden representar un peligro deben ser efectivas, inmediatas y contundentes. La ciberseguridad es un reto cada vez más demandante y, para garantizarla, se requiere estar atentos a las mejores tecnologías, estudiar qué está sucediendo en el mundo y en el mercado, esto marca el éxito para no perder el control y la disposición de las operaciones.

La Oficina Asesora de Gestión del Riesgo brinda soporte y asegura que las alternativas y nuevos servicios que se diseñan en pro del afiliado puedan ser ejecutadas de la mejor manera, buscando no ser un impedimento, sino un apoyo que agiliza y posibilita, y que, ante todo, garantiza que su ejecución sea segura y acorde con las directri-

ces emitidas por la Junta Directiva; sin embargo, no podría hacerlo sola, ha requerido sembrar transversalmente una cultura de autocontrol y servicio donde cada funcionario sea consciente de la responsabilidad que implica el manejo de la información y el peligro que representa caer en engaños que puedan dar acceso a sus equipos a ciberdelincuentes, generando un ambiente de seguridad de la información. De otra parte, a lo largo de este decenio ha sido necesario revisar y simplificar los procedimientos para hacerlos más ágiles y eliminar redundancias.

Otra de las fortalezas que trae consigo la vigilancia y control de los riesgos es el insumo que se genera para la toma de decisiones, lo que ha facilitado a lo largo de la última década inversiones en deuda privada seguras y rentables, con emisores de la mejor calificación en el mercado



Durante la última década, ha sido necesario revisar y simplificar los procedimientos para hacerlos más ágiles y eliminar redundancias.

público de valores con la mejor calidad crediticia, la asignación del capital adecuado para respaldar los riesgos asumidos por la Entidad y el cumplimiento de las normas de riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y armas de destrucción masiva.

Sistema de Gestión Integrado

Para estar a la vanguardia ha sido necesario, paralelamente a la actualización tecnológica, esta-

blecer mecanismos de autoevaluación constante y la revisión de cada uno de los pasos que se ejecutan con el fin de garantizar que todo se está cumpliendo cabalmente, no basta con innovar, parte de la modernización se encuentra en verificar que se está haciendo lo correcto, es por eso que en Caja Honor es muy importante establecer niveles óptimos mediante la implementación de normas técnicas, de allí que el Sistema de Gestión Integral esté certificado en NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 27001:2013 y NTC ISO 45001:2018.

El ejercicio de buscar la certificación ha sido valioso mucho más allá de la obtención del logro, dado el meticuloso procedimiento que exige a



Con la transformación digital se ha logrado que la información, los trámites y el acceso a los beneficios de Caja Honor estén en manos de cada uno de los afiliados.



Las tecnologías de la información y la comunicación han logrado reducir distancias y acercar al afiliado a su sueño de tener vivienda propia.

cada una de las dependencias de revisar cada paso realizado en la Entidad, implica realizar procesos de evaluación, reestructuración, simplificación, verificación y eliminación al interior de los procedimientos, preparar todo para obtener la certificación conduce a detenerse y evaluar aquellas fortalezas que se hacen oportunidad para llegar a la excelencia e identificar acciones que requieren mejora o actualización, el beneficio en términos de eficiencia y eficacia ha resultado invaluable también para armonizar las nuevas tecnologías y políticas de organización en concepciones más amplias del proceso de trabajo como estrategias y representaciones específicas para valorizar tecnología, organización y talento humano.

Caja Honor está alineada con planes estratégicos a nivel institucional y desarrolla los proyectos encaminados al cumplimiento, eso hace que la función sea regida por un marco de arquitectura empresarial y que se eleve toda esa tecnología en favor del afiliado.

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA CON CORAZÓN

Oficina Asesora de Informática







La generación de vías de acceso para el afiliado y la agilización de la respuesta, han sido motivación para toda una Revolución Tecnológica.

Tecnología y vanguardia

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, Caja Honor, al ser una Entidad financiera, se encuentra subordinada a la permanente actualización y modernización de sus desarrollos y herramientas tecnológicas. La sociedad de hoy le exige mantenerse a la vanguardia, pero esta premisa no exime a la Caja de la política de control del gasto. Por tal razón, en la Oficina Asesora de Informática la actualización de los sistemas y la aplicación de soluciones tecnológicas en cualquier nivel, conlleva un análisis detallado de las opciones, los proveedores y, principalmente la correspondencia de cualquier proyecto de tecnología con el plan estratégico, esta articulación resulta condicionante en la toma de decisiones,

dado que lo que se busca es optimizar el recurso, y priorizar los proyectos planteados en beneficio de la estrategia de negocio.

A lo largo de la última década, la Oficina ha fortalecido la estrategia de Gobierno TI, emitida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que sugiere directrices que permitan alinear planes y procesos de la Institución para la implementación de tecnología de la información, estas acciones han permitido obtener resultados satisfactorios en la medición del FURAG en términos de Gobierno Digital y Seguridad Digital. Otra de las grandes fortalezas con las que se cuenta en la Entidad, es el TI – PETI, *Plan estratégico de tecnología de la información* que es actualizado cada año y se encuentra articulado con el *Plan Nacional de Desarrollo* y el *Plan Estra-*

tégico Institucional, lo que ha permitido la óptima gestión de recursos mientras sucede una constante transformación tecnológica y digital.

Esta coherencia entre los intereses generales de la Entidad y del Gobierno Nacional y las acciones, planes y proyectos que se ejecutan garantizan en la gestión de la oficina una adecuada administración del recurso, y requiere nuevamente uno de los principales componentes de la modernización: el monitoreo, ya que el criterio y el conocimiento necesario tanto para la planeación como para la ejecución demanda de la verificación del contexto, de la competencia e incluso las tendencias y predicciones que puedan ser de utilidad para la intervención de soluciones tecnológicas.

Pero la modernización tiene un componente muy importante que también debe ser tomado en cuenta, la gran cantidad de opciones que ofrece el mercado y la demanda de una sociedad cada vez más interconectada exigen un reconocimiento profundo y actualizado; como resultado de dichos procesos se han podido implementar soluciones que ayudan a la ciberseguridad como apoyo a la Oficina Asesora de Gestión del Riesgo como por ejemplo el protocolo IPV6, de igual manera, soluciones que agilizan la atención al afiliado como el Chatbot “Patria” o que validan la identidad y las múltiples soluciones de divulgación que han hecho más sencilla la labor de comunicaciones.

Infraestructura y soporte

La gestión de la Oficina Asesora de Informática abarca ampliamente las acciones de apoyo a la innovación y a la modernización requerida por las dependencias en el natural ejercicio de sus funciones misionales, grandes avances tec-

nológicos se han suscitado a lo largo de los últimos años y la planeación estratégica está sujeta a las tendencias del entorno, que son producto de la necesidad de prevenir y atacar las situaciones de riesgo, pero que de manera innegable responde a las tendencias de la globalización; aun así, existen funciones que se relacionan con el mantenimiento y continuidad del servicio, en este sentido se han logrado grandes avances como la implementación de Centros de Procesamiento de Datos, la renovación de servidores, sistemas de almacenamiento principal, librerías de *backups*, dispositivos de comunicación, la ampliación de canales de comunicación y transmisión de datos, facilitando la implementación de tecnologías para Unidades Móviles, Sedes y kioscos; todo esto debido a que no basta con facilitar soluciones modernas e innovadoras, sino que la base del servicio de apoyo tecnológico tiene una responsabilidad inmensa frente a la seguridad, estabilidad y capacidad de respuesta de toda la Caja.

Una de las fortalezas que se han logrado establecer en la Entidad es la construcción de modelos de interoperabilidad de los diferentes sistemas de información que agiliza el desarrollo de los procesos misionales, algunas otras acciones que han permitido la estabilidad de la operación están planteadas desde la implementación de mecanismos de protección para centro de datos, como los centros de cableado, redes y puntos de acceso a red, entre otros. Todas las acciones encaminadas a fortalecer, asegurar y agilizar los procesos al interior de la Caja han permitido el posicionamiento de la Oficina Asesora de Informática como facilitadora para la ejecución de las labores y, lo que es más importante, para la toma de decisiones, acciones que han permitido la Certificación ISO 27001:2013 en el ámbito de los controles de la Ciberseguridad, asimismo,

la certificación del Proceso de Gestión Informática y de todos los procesos de la Entidad.

Finalmente, es de importancia resaltar que la Oficina de Control Interno ha trabajado por permear una cultura de autocontrol al interior de los procesos, lo que ha generado que año tras año las auditorías realizadas por la Contraloría de la República tengan resultados exitosos y que haya feneamiento de la cuenta fiscal lo que califica la gestión realizada en cuanto al manejo de los recursos en condiciones de economía, eficiencia, eficacia, equidad, efectividad y costos ambientales. Ver tabla 3.

El éxito en la gestión de estas tres Oficinas Asesoras tiene soporte en el liderazgo de la Gerencia

sumado al capital humano con el que se cuenta, profesionales capacitados y especializados que muestran valores y principios, capacidad y conocimiento técnico, respeto, organización, responsabilidad, honestidad, transparencia y disposición; bondades que hacen que su labor sea conveniente para la eliminación de barreras, el trabajo en equipo, la toma de decisiones asertivas y la implementación de recursos adecuados; una comunidad que actúa con compromiso y sentido de pertenencia hacia Caja Honor. De otra parte, la definición de una estrategia clara, con un enfoque de beneficios para nuestros afiliados, políticas internas de mejora continua, la comunicación permanente y el enfoque en los objetivos y metas propuestas, todo encaminado al mejoramiento de la Institución.

RESULTADO AUDITORÍAS CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

	2011	2013	2014	2016	2017	2017	2018	2020
Tipo de Auditoría	Gubernamental con enfoque integral	Gubernamental con enfoque integral	Gubernamental con enfoque integral	Gubernamental con enfoque integral	Financiera	Cumplimiento Modelo Vivienda Fdo. Solidaridad	Financiera	Financiera
Cuenta Fiscal	No Fenece	Sí Fenece	Sí Fenece	Sí Fenece	Sí Fenece	N/A	Sí Fenece	Sí Fenece
Opinión Estados Financieros	Con Salvedades	Sin Salvedad	Sin Salvedad	Sin Salvedad	Sin Salvedad	N/A	Sin Salvedad	Limpios sin Salvedad
Número de Hallazgos	62	13	8	7	6	13	4	7
Calificación Ponderada	78.9	91.402	95.185	85.787	N/A	N/A	N/A	N/A
Rango	Desfavorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable	Favorable

Vigencias 2012, 2015 y 2019 no auditadas por la CGR.

Tabla 3. Fuente: Oficina de Control Interno.

Revolución tecnológica

La sociedad avanza a pasos agigantados en materia de automatización e innovación, el desarrollo de la industria tecnológica posibilita que exista una gran cantidad de necesidades en términos de manejo y conservación de la información, telecomunicaciones, interoperabilidad y agilización de procesos, como respuesta a esta demanda, se han diseñado soluciones tecnológicas, desarrollos innovadores y herramientas disponibles en el mercado.

No cabe duda de que uno de los sectores que mayores necesidades presenta en términos de tecnología es el ámbito financiero, ya que requiere estar a la vanguardia para mantenerse competitivamente vigentes, para administrar de manera inmediata la información de los clientes, llevar la trazabilidad de las operaciones y en general; en-

tre otras cosas, porque más que en cualquier otra actividad las transacciones financieras deben ser efectivas, ágiles y seguras.

Con mayor razón en Caja Honor, la prioridad de automatizar y dotar de herramientas que garanticen la efectividad en la resolución de las necesidades de los afiliados tiene una doble importancia, de una parte el compromiso de ayudar a los militares y policías a alcanzar el sueño de tener vivienda propia y todo el compromiso ético y social que implica y, de otra parte, la importancia en la transparencia en los procesos, la seguridad en el manejo de las transacciones financieras y la ciberseguridad que garantice coherencia entre la información y las mismas operaciones financieras.

Durante los últimos diez años, la automatización de procesos ha sido una constante en evolución; la generación de vías de acceso para el afiliado y



Mediante los módulos de autogestión el afiliado puede consultar su información, descargar extractos, verificar su cuenta, entre otros.

la agilización de la respuesta, han sido motivación para toda una Revolución Tecnológica.

Una buena parte de esta revolución no es percibida por los afiliados, ni por el público en general, se trata de desarrollos tecnológicos que se encuentran íntimamente relacionados con la agilización de las operaciones internas para la interoperabilidad, el manejo de información y para el seguimiento y control de las transacciones financieras, soluciones como los servidores, la implementación de la nube pública, los cambios en la infraestructura tecnológica, la implementación del *Web Application Firewall* para proteger los portales web de Caja Honor y certificar que las interacciones de datos de los afiliados con el portal web sea segura, o la implementación del *Antimalware Avanzado* con la que se garantiza la protección de los equipos de los funcionarios

en diversos escenarios. Una buena parte de la inversión en avances tecnológicos va encaminada a facilitar la experiencia del usuario, permitir acortar los tiempos y distancias entre la Entidad y el afiliado, es de allí que han surgido grandes soluciones a lo largo de los años que vienen perfeccionando el modelo de servicio y sin lugar a duda, se revierten en bienestar para los afiliados, mientras posicionan el servicio prestado.

Los proyectos en la Entidad deben estar relacionados con los planes estratégicos y la adecuada gestión de su misionalidad, muchos surgen para satisfacer una necesidad de los afiliados, es por esta razón que una mayoría importante de las necesidades identificadas son propuestas por la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones, cada año se establecen cuáles son las soluciones que se requiere atender y se establecen



Las herramientas tecnológicas y la gestión de la información se han constituido en un gran aliado para agilizar los procesos y garantizar la seguridad en los trámites.

prioridades para la ejecución e implementación que puede tardar de uno a dos años en ser abierta al público; seguidamente pasa a un proceso de racionalización donde se evalúan las características del producto, las cuales deben contribuir a estandarizar, optimizar, simplificar o eliminar trámites y servicios.

Los protagonistas de esta revolución tecnológica han sido tan variados como significativos para agilizar, optimizar y perfeccionar la atención al público:

Formulario único de pago – FUP

Se trata de un desarrollo propio que busca agilizar los procesos de pago de cesantías parciales, definitivas y subsidios, este proceso se realizaba de manera presencial y manual, lo que lo hacía complejo en términos de tiempo y esfuerzo requerido para diligenciar el formulario y poco práctico para la Entidad. Desde su implementación se ha beneficiado a miles de afiliados que ahora no tienen que desplazarse hasta la Sede a realizar este trámite.

Automatización robótica de procesos – RPA

Algunos de los procesos, como los envíos de información a la Superintendencia Financiera de Colombia, se venían realizando de manera manual, con esta automatización robótica que se implementó en 2020, se logró la certificación detallada de haberes a través de Felipebot, un robot que consulta seis diferentes sistemas de información y recolecta los datos necesarios para realizar el proceso de certificación de haberes del afiliado; también llegó a Caja Honor la Automatización de generación de certificaciones

tributarias para los contratistas y proveedores; finalmente, la RPA ha permitido la automatización de la generación y transmisión a SFC de reportes de operaciones financieras.

Ventanilla Única

Otro de los desarrollos propios de la Entidad se dio a través de la página web y ofrece 17 servicios, 18 formularios y una gran cantidad de accesos directos que permiten de manera ágil, oportuna y sencilla la realización de los trámites, además de albergar un buscador de vivienda, el Portal Transaccional, radicación de PQRS-D, información sobre contratación, así como todas los canales de contacto. Desde su puesta en funcionamiento en 2018, ha recibido más de 197.000 vistas.

Chatbot “Patria”

En busca de establecer un contacto cercano y optimizar los canales de comunicación con los afiliados, así como la gran cantidad de afiliados que presentan dudas frente los servicios o trámites de manera recurrente, en 2020 llegó a Caja Honor “Patria” la asistente virtual que brinda asesoría y atención a los afiliados a través de canales virtuales, con posibilidad de transferencia de preguntas complejas al personal de soporte. Desde abril de ese año, el chatbot ha interactuado en más de 3.000 sesiones brindando un servicio de información inmediato y pertinente.

Adicionalmente a estas soluciones, Caja Honor también ha establecido estrategias de acercamiento físico a los afiliados por medio de los kioscos y las unidades móviles que circulan por todo el territorio colombiano brindando información fácil y oportuna.

La eficiencia y excelencia en la planeación estratégica han hecho del modelo organizacional de Caja Honor un referente académico y empresarial que demuestra la capacidad administrativa para optimizar los procesos en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos; un modelo que ha logrado beneficiar a más de 162.000 afiliados en la última década y que ha posibilitado acumular rendimientos y capacidad financiera para garantizar subsidios y rentabilidad hasta el 2028. Las decisiones y la precisa ejecución del Plan de Desarrollo constituye un caso de éxito digno de estudiar y replicar, tanto para entidades del Estado, como para el sector privado.

7.

**Caja Honor:
caso de éxito**





Capacidad organizacional inspiradora

¿Por qué Caja Honor es un caso de éxito? Por estar mostrando resultados positivos, medibles y tangibles, en el transcurso de diez años de implementación de planes y estrategias efectivas.

Los primeros ajustes a la gestión en 2012 dieron frutos en menos de un año de implementados. En el tiempo, los resultados de los planes y estrategias se hicieron evidentes de cara al afiliado y a las entidades de regulación y control. A manera de ejemplo, en cuanto a los afiliados, la duración

promedio de los trámites disminuyó de más de 60 días a cinco. En relación con los organismos de control, los hallazgos de las auditorías pasaron de 62, a auditorías limpias.

Así, Caja Honor se ha transformado la última década fundamentando la gestión en una cultura de valores, principios y ética superior, así como en la formulación de objetivos estratégicos claros dimensionados desde cuatro perspectivas: afiliados, financiera, procesos internos y aprendizaje e innovación con base en el modelo de planeación estratégica *Balance Score Card*.

Un factor clave fue la constitución de una importante innovación empresarial: el ejercicio de Con-



Una sonrisa es la mejor muestra de interacción humana, es el rasgo característico, el trato gentil y respetuoso que se muestra entre compañeros y con los afiliados.



Más allá de desempeñar funciones laborales, pertenecer a la Caja es un gran aporte al bienestar social de los militares y policías del País.

sultoría Interna, actividad en la cual es la misma organización que aprende y se auto reforma, con muy poca, prácticamente, inexistente consultoría externa.

Estas buenas prácticas fueron reafirmadas en la planeación institucional para la vigencia 2019 – 2022, en concordancia con las políticas del Gobierno Nacional dispuestas en el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, del Ministerio de Defensa Nacional, y las definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia y el Departamento Administrativo de la Función Pública en relación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

El direccionamiento estratégico definido en el 2012 para la Entidad se ha mantenido y actualizado en el tiempo. Caso excepcional en una or-

ganización del Estado, donde cambios continuos de orientación causan deterioro en el logro de las misiones organizacionales. Este direccionamiento es expresado como 1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y seguridad de los afiliados, 2. Generar rendimientos con seguridad, 3. Optimizar recursos organizacionales, 4. Desarrollar competencias de los empleados, 5. Promover la innovación y transformación digital, 6. Fortalecer las prácticas de responsabilidad Social.

Por su parte, el liderazgo transformador que se vive en la Entidad está diseñado para que tras-pase todos los niveles y garantice el empoderamiento del talento humano, pues apropiarse de habilidades positivas para ejercer una influencia capaz de reformar y mejorar procesos se refleja en la satisfacción de los afiliados y en el esperado funcionamiento de la Institución.

La coherencia de la acción organizacional en el seguimiento de esta orientación estratégica ha dado lugar a logros en calidad, innovación, y transformación digital. De ahí surge un trabajo armonizado y cohesionado que materializa los sueños de los militares y policías de Colombia que ven en la Entidad la posibilidad de obtener su vivienda propia.

El logro de esta formulación estratégica requirió de procesos de autoevaluación, diagnóstico y, ante todo, reformulación y reestructuración. Los resultados son claros en aspectos tales como la reducción del gasto; el control sobre la ejecución de los contratos; la disminución de personal a contrato en un poco más de 200, optimizando y mejorando las condiciones de vinculación, salario y posibilidad de carrera de los funcionarios de la Caja; la reorganización de la estructura or-

gánica y la asignación equilibrada de las responsabilidades.

Estas decisiones disruptivas han llevado a que Caja Honor sea un Caso de Éxito de interés, tanto para entidades públicas como privadas, así como modelo de estudio de instituciones académicas.

Pero ¿por qué surgió la imperativa necesidad de cambiar el esquema que traía la Caja de años atrás? En su momento, se diagnosticó la situación crítica de la Entidad que requería medidas inmediatas y de tipo estructural para el cumplimiento de su misión y supervivencia. Se avecinaba una iliquidez que dejaría sin cómo responder por los subsidios de vivienda a los afiliados. Situación que estaba acompañada de trámites excesivamente largos, el grueso de los procesos



Equipos de trabajo comprometidos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos posibilitan el fortalecimiento institucional.

misionales subcontratados con terceros y un gasto muy por encima del *benchmarking* con las empresas privadas del sector de cesantías. Esto representaba un modelo financiero y de gestión poco sostenible y carente de visión.

Los gastos de funcionamiento eran considerablemente elevados, lo cual colocaba en desventaja a la Institución. Como respuesta, se propuso, con base en el punto de referencia de la industria, establecer la política de eficiencia administrativa. Se logró el objetivo de estar por debajo de los indicadores de gastos y costos contra activos dados en administración. Ha sido posible operar con menos dinero a pesar del paso de los años. A 2022, los gastos administrativos continúan siendo menos del 40% de lo que estaban hace diez años. En la actualidad se presta un servicio competitivo, de mayor cobertura y de calidad, con menos recursos. Ver figura 8.

También fue significativo pensar en la optimización de la gestión. La Entidad tenía una deuda pendiente con la innovación tecnológica, la digitalización de la información, la simplificación de procesos, la unificación de bases de datos y la formalización de procedimientos a través de manuales. Y lo que más generaba inquietud, la inexistencia de flujos de procesos con base tecnológica para los trámites, mereciéndose una reforma definitiva.

Para la Entidad, las familias de la Fuerza Pública son motivación y guía segura, pues parte importante del bienestar de más de 300.000 hogares está en manos de la Institución. La carta de navegación, las acciones firmes y el esperado impacto positivo, es la razón más fuerte para hacer las cosas no bien, sino excelente, permeados por una cultura sana, justa, honrada y equitativa.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

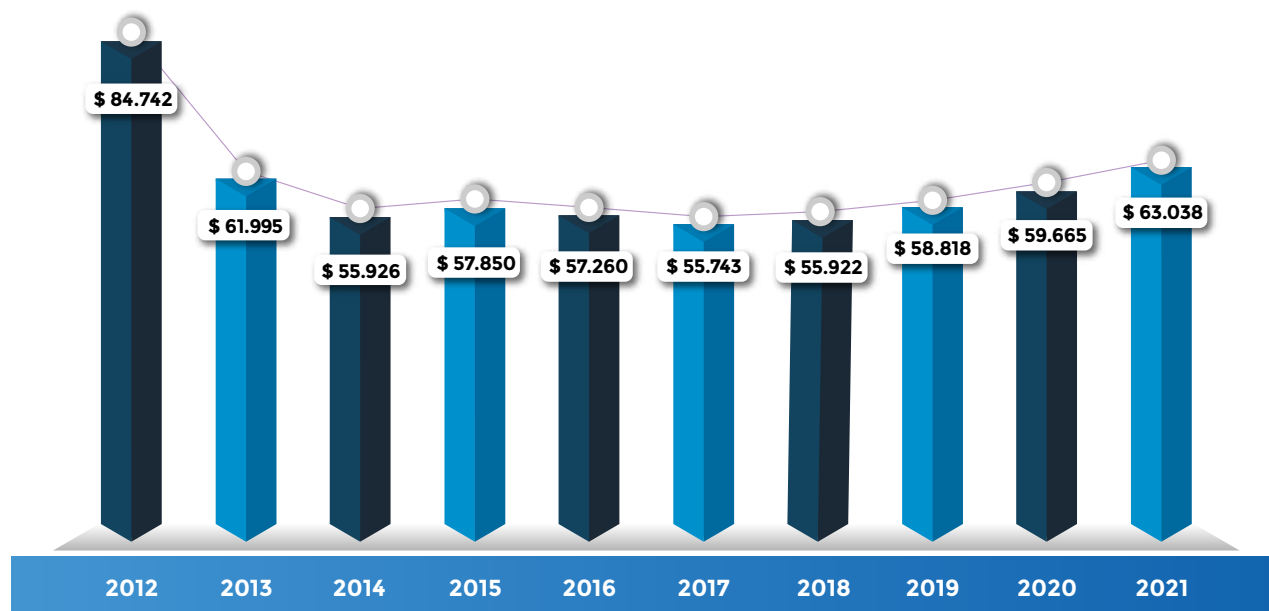


Figura 8. Fuente: Subgerencia Financiera. * Cifras expresadas en millones de pesos.



Buscar más y mejores beneficios para los afiliados se ha establecido como un compromiso de la Entidad.

El caso de Caja Honor resulta un referente de éxito y ejemplo de capacidad organizacional, se demuestra que es posible la efectividad en entidades estatales y que estas logren obtener indicadores de desempeño iguales o mejores que las empresas privadas.

Han sido varias las entidades que han tomado a Caja Honor como punto de referencia en la formulación de iniciativas de transformación organizacionales efectivas, producto de las decisiones estratégicas de la última década, estas han llegado en busca de replicar un modelo de administración y talento humano enfocado en la humanización del servicio y la administración de las comunicaciones.

Así pues, las buenas prácticas durante la última década pueden ser semilla para el mejoramiento continuo no solo a nivel interno, sino que se espera sirva de inspiración para todas aquellas entidades a nivel nacional que busquen resultados y beneficio en todos los niveles.

Caja Honor: Caso de éxito

El caso de Caja Honor resulta un referente de éxito y ejemplo de capacidad organizacional, se demuestra que es posible la efectividad en entidades estatales y que estas logren obtener indicadores de desempeño iguales o mejores que las empresas privadas.

Lo anterior, se puede plasmar en diferentes hitos, pero uno de los más reveladores es el posicionamiento de Caja Honor en la medición del FURAG como una de las mejores empresas de eficiencia administrativa a nivel nacional. En la medición de 2021 se otorgó una calificación de 99.4% que corrobora la efectividad en la transformación organizacional propuesta hace una década y que hoy muestra efectos determinantes; un cuarto puesto a nivel nacional y primero en el Sector Defensa. En los últimos cinco años,

Caja Honor ha estado en el top 4 de esta evaluación.

Todos estos avances no hubiesen sido posibles si no se contara con la sinergia y sensatez de cada una de las áreas, subgerencias y oficinas asesoras, así como la de todos los miembros que las conforman. Los resultados se logran evidenciar porque aunado a la planeación estratégica y al cumplimiento de los objetivos, se ha llevado a cabo un plan de ascensos, que hace parte de un paquete de estímulos contruidos bajo los criterios de respeto y justicia. El objetivo ha sido que las personas crezcan en la Caja y generen sentido de pertenencia tanto en el desempeño de sus funciones como en el compromiso con el desempeño de la Entidad en general. Esto es, un modelo administrativo de cualificación y optimización del capital humano.



Buscar más y mejores beneficios para los afiliados se ha establecido como un compromiso de la Entidad.

En Caja Honor el centro de gravedad es la persona...

Los afiliados exponen su vida y bienestar sirviendo a la Patria. Compromiso que muchas veces les impide estar cerca de los suyos y en constante incertidumbre de si volverán a ver a sus familias. Ellos son la inspiración para hacer las cosas bien, para velar porque el dinero sea adecuadamente administrado, por hacer inversiones que generen el mejor rendimiento, por buscar y diseñar más y mejores modelos y opciones de vivienda.

Hacer un significativo aporte al bienestar social de los militares y policías del País, es motivación

para cumplir la gestión de la manera más comprometida, eficiente y transparente. Este es un honor que reside en el corazón de cada uno de los miembros del equipo directivo, administrativo y operativo.

Asimismo, se vive la satisfacción, que vibra en el corazón de los colaboradores de la Entidad, cuando se hace la entrega de una vivienda digna, habitable y segura en el marco del Fondo de Solidaridad. Diez años atrás se tenía un déficit de más de 700 viviendas por entregar, en procesos administrativos operados por terceros. Hoy, hace parte de la misionalidad y está al día en cumplimiento. Además de mejorar los estándares de entrega para otorgar viviendas de calidad, con el modelo Héroes se ha llegado a Antioquia, Atlántico, Boyacá, Caquetá, Cundinamarca,



Son el centro de gravedad los afiliados y sus familias, que tienen un nuevo comienzo en su vivienda propia.

BENEFICIOS OTORGADOS 2012-2022
FONDO DE SOLIDARIDAD

AÑO	BENEFICIOS ENTREGADOS	VALOR TOTAL
2012	581	\$ 22.540.583.031,78
2013	1057	\$ 41.553.718.361,26
2014	739	\$ 29.302.324.011,09
2015	615	\$ 26.057.342.089,85
2016	842	\$ 41.031.804.269,08
2017	1069	\$ 50.881.375.094,65
2018	276	\$ 14.597.035.104,56
2019	373	\$ 21.277.656.279,10
2020	376	\$ 19.979.634.388,49
2021	202	\$ 12.991.771.680,82
2022	92	\$ 6.877.378.698,34
TOTAL	6218	\$ 287.041.955.698,76

Tabla 4. Fuente: Grupo Fondo de Solidaridad y Atención Veteranos. Fecha de corte: 30 de junio 2022.

Nota: La información se presenta con corte a abril de 2022. Tras la firma del Acuerdo de Paz, las novedades de personal disminuyeron, por lo que las postulaciones al Fondo de Solidaridad son menores.

Cesar, Córdoba, Magdalena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander, Sucre, Tolima, Valle del Cauca. Ver Tabla 4.

La efectiva operación del Fondo de Solidaridad, y el cumplimiento de sus metas, más que una victoria organizacional constituye un deber moral con quienes más lo merecen, porque una familia que ha perdido a su ser querido o un prestador de servicio que ha visto su capacidad sicofísica afectada,

debe contar con toda la consideración para avanzar por el camino de la esperanza.

Quienes hacen posibles los logros son los funcionarios, porque la persona es el centro de gravedad en la Entidad; es por ello por lo que se estimula la gestión reconociendo sus aciertos y acompañando cuando se evidencian debilidades. Asimismo, la armoniosa y respetuosa interacción humana es el pilar que asegura el trabajo en equipo y se

demuestra que con compañerismo se cumplen objetivos y tareas en unión.

Los colaboradores de Caja Honor sienten orgullo y agradecimiento con su empleador porque llenan su corazón de emoción con la efectividad de la Entidad y principalmente porque tienen un empleador justo, equitativo, respetuoso y generoso que premia la excelencia y estimula la cualificación en todos los niveles académicos.

Igualmente, se tiene la certeza de que el afianzamiento de relaciones transparentes, empáticas y dotadas de comunicación asertiva son la base para beneficiar el tejido social con otros seres humanos. En definitiva, las buenas relaciones con terceros se devuelven materializadas en bienestar y servicio para los afiliados y empleados de la Caja.

Cualificación continua

La alineación de la cultura organizacional con los objetivos misionales y el plan estratégico de la Entidad ha sido una labor de constancia y paciencia. Lo que en principio fue una iniciativa de la Gerencia General se afianzó y tomó fuerza para impactar positivamente todas las instancias y acciones que conforman la función de Caja Honor.

Se ha demostrado que el éxito se basa en el trato esmerado y respetuoso que cada miembro del equipo recibe, tanto de sus líderes como de sus pares; en la permanente capacitación que es ofrecida para fortalecer sus habilidades y conocimientos; en el reconocimiento de la labor a través de premiaciones, posibilidades de ascenso y



Las relaciones humanas, basadas en la transparencia y con el objetivo de alcanzar metas conjuntas, benefician el tejido social.

en la financiación de la educación formal de los colaboradores y sus familias.

Además de la guía y acompañamiento que los directivos y jefes de oficina tienen sobre los colaboradores de todas las dependencias, mensualmente se celebra una reunión a la que están invitados todos los miembros de la Caja, quienes pueden acudir presencialmente o ver en vivo por medio del aplicativo Teams. El propósito de esta reunión mensual es comunicar aspectos importantes en la gestión, reconocer a los mejores empleados y hablar de temas transversales que atañen a toda la comunidad.

Este componente de capacitación cercana posibilita que la cultura organizacional sea impregnada con el sentir y los valores y principios de la Gerencia General y da lugar a un lenguaje común que garantiza la coherencia entre la filosofía de la Institución y el diario quehacer de las personas.

Un maravilloso lugar para trabajar

En 2020 la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía recibió el reconocimiento del segundo lugar de “Great Place to Work” en la categoría de hasta 300 empleados. Este reconocimiento es la culminación de un proceso de verificación y cuantificación de una serie de requisitos que han sido identificados como determinantes de la cultura organizacional, las condiciones laborales y, en general, la calidad del ambiente laboral.

De ahí que se distingue a Caja Honor como un gran lugar para trabajar donde se cumplen los objetivos organizacionales en un ambiente inspirador y en el cual las personas dan lo mejor de sí trabajando en equipo, con confianza y armonía en pos de los más altos valores imaginables, aquellos que dan lugar al bienestar de los afiliados. Ver figura 9.

CALIFICACIONES DE GPTW PARA CAJA HONOR

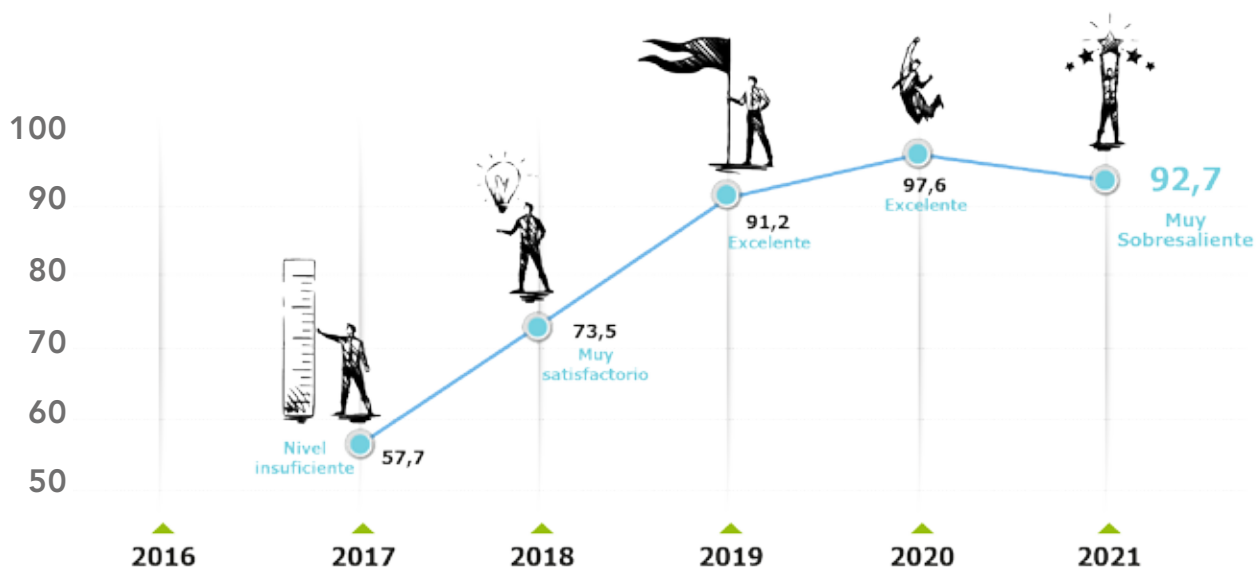


Figura 9. Fuente: Subgerencia Administrativa.

Los últimos diez años han sido para la Caja, una época de grandes retos, metas cumplidas y reconocimientos que han sido alcanzados gracias al trabajo mancomunado de cada una de las áreas, líderes y funcionarios, quienes han logrado trabajar de la mano por un bien común, por el bienestar de los afiliados y en beneficio de miles de hogares. A continuación, se condensan algunas cifras que dan cuenta de la excelencia, transparencia y transformación con la que se edifican sueños con el corazón.

Epílogo

Subgerencia Financiera

Un propósito que inspira la política de eficiencia administrativa es que cada peso ahorrado construye subsidios de vivienda, por eso los gastos de la Entidad deben ser menores al 1.2% de los activos administrados, lo que ha permitido la optimización de los recursos bajo principios de eficiencia y eficacia. Esta política, en los últimos diez años ha generado ahorros por más de \$69.000 millones.

El postulado frente a la gestión financiera es solidez y confianza en la administración de los recursos de los afiliados, teniendo claro que estos dineros hacen realidad los sueños de tener vivienda propia de los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares y la Policía Nacio-

nal. En la última década se abrazó la innovación en materia económica:

- Balance del Portafolio de Inversiones en tasa fija y UVR'S.
- Recomposición del portafolio de inversiones - manejo de deuda con Ministerio de Hacienda y Crédito Público, por un valor cercano a \$3.4 billones con utilidades cercanas a \$63.418 millones.
- Por primera vez, y luego de varios debates en 2017, se invirtieron títulos en Deuda Privada. En estos años se han comprado Bonos y CDT'S por \$1.68 billones en perfil variado de vencimientos, generando \$36.033 millones en rendimientos financieros adicionales, en comparación con seguir invirtiendo en Deuda Pú-



El dinero de los afiliados es sagrado.

blica, producto de tener mejores intereses en Deuda Privada

- Los Activos de la Entidad, debido a las proyecciones financieras y al trabajo de un equipo competente, tienen un crecimiento constante, de \$4.51 billones en 2012 pasó a \$7.12 billones en 2021 con una variación del 71%.

Brindar alternativas para solución de vivienda a los afiliados es un reto permanente de Caja Honor. En 2015, se lanzó la línea de crédito Leasing Habitacional y, en 2021, Crédito Hipotecario en condiciones financieras inigualables al comparar con otras entidades del sector, esto como estrategia para apalancar la compra de un inmueble.

Gestionar el GAP de subsidios de vivienda es un desafío para la Entidad; en diez años se lograron utilidades por \$2.3 billones, de los cuales se des-

tinaron a la construcción de subsidios de vivienda \$2.2 billones y para el Fondo de Solidaridad \$101.000 millones.

Caja Honor entrega la mejor rentabilidad, con la variación del Índice de Precios al Consumidor -IPC-, a los aportes de los afiliados, por este concepto se abonaron \$1.8 billones, actualizando en el tiempo el poder adquisitivo y mejorando el cierre financiero para solución de vivienda.

Los recursos de los afiliados son sagrados, filosofía real que se puede evidenciar en los resultados obtenidos, soportados en un equipo financiero que actúa en principios, valores y con un comportamiento ético superior, con la plena conciencia de que los dineros administrados hacen realidad el sueño de vivienda propia y aportan al bienestar y a la seguridad de la familia.

Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones

Trabajar en la transformación organizacional con impacto de cara a los afiliados fue la motivación para generar estrategias contundentes desde 2012. El avance más significativo fue la reducción del tiempo de trámites, en 2012 era de más de 60 días, para ese entonces se gestionaron 40.503 solicitudes. Diez años después, en 2022, los trámites se llevan a cabo en cinco días y se realizan más de 100.000 al año.

Responder a los militares y policías de Colombia con hechos, se traduce en un Índice de Satisfacción del Afiliado que, en 2012 se ubicaba

en 3.7, pero que ascendió positivamente para posicionarse a 2022 en 4.7 sobre 5. Esto indica los cambios reveladores que avalan la gestión institucional.

La humanización del servicio se refleja en acciones firmes que generan evolución, de tal forma, entre 2014 y 2015 se modernizaron los Puntos de Atención a nivel nacional y se implementaron los Puntos Móviles de Atención Nacional y Cundinamarca. Por otra parte, para lograr cambios propios del siglo XXI, a partir del año 2015 se efectúan trámites de pago con información digital, lo que ha contribuido al cumplimiento de la política de cero papel y evita la pérdida de documentos, pues antes se tramitaban pagos con expedientes físicos. Asimismo, desde 2017, los afiliados pueden generar el extracto en la página web de la Entidad,

Epílogo

disminuyendo la carga operativa y facilitando el acceso a la información financiera.

La implementación del Portal Transaccional ha permitido tener una Entidad en línea y que los afiliados puedan radicar sus solicitudes a un solo clic, aunado a lo anterior, la creación de los flujos documentales permite que se pueda tener trazabilidad de los trámites desde el momento de la radicación hasta el pago.

Es motivo de orgullo institucional afirmar que Caja Honor se caracteriza por la integridad de sus procesos, por eso, desde 2014 se da estricto cumplimiento a la Ley 1712 de Transparencia y Acceso a la Información, lo que exigió mejorar la página web de la Entidad y, de esta manera, poder publicar y divulgar los trámites y servicios, a través de los canales presenciales y electrónicos (redes sociales, aplicaciones móviles, *text to speech*, IVR).



La humanización del servicio implica combinar tecnología de punta con calidades y cualidades profesionales.



Mejor producto, mejor precio es sinónimo de vivienda con calidad.

Subgerencia de Vivienda y Proyectos

La vivienda es un abrazo para los Héroes de la Patria, desde 2012, las condiciones técnicas para la entrega de inmuebles del Fondo de Solidaridad dieron un giro trascendental, se pasó de adjudicar unidades en obra gris, a entregarlas con acabados básicos, así son habitables de forma inmediata. Se viven los postulados de “seguridad de la familia” y “mejor producto a mejor precio”.

En 2015, la Entidad adoptó la marca Caja Honor para generar recordación y la transformación llegó a todos los Puntos de Atención. Más adelante, en 2017, con el propósito de acercarse hasta donde están los afiliados para ofrecer la

posibilidad de solucionar vivienda, se crearon las Ruedas de Negocio a nivel nacional en unidades militares y de policía.

El honor y el valor nunca se olvidan; es la premisa que impulsa a Caja Honor a honrar a los Veteranos de la Fuerza Pública. En 2020, con la entrada en vigor de la Ley del Veterano, por parte del Gobierno Nacional, la Entidad presentó los beneficios a los que pueden acceder en cuanto a servicios financieros exclusivos como ahorro voluntario, crédito hipotecario y leasing habitacional, con tasas de interés preferenciales.

En 2021, se logró oficializar la expedición de tres Decretos: el 2095 de 2015 que amplió el criterio de focalización del subsidio de vivienda en especie para integrantes de la Fuerza Pública en condición de vulnerabilidad; el 1335 de 2018 que

Epílogo

permitió a la Fuerza Pública acceder a subsidio de vivienda, para quienes habiendo recibido un subsidio con anterioridad, no pudieron disfrutarlo; y el 739 de 2021 que estableció la concurrencia de subsidios para afiliados que devengan hasta dos salarios mínimos legales vigentes, así reciben el subsidio del programa Mi Casa Ya y el de Caja Honor para aumentar el poder adquisitivo en la compra de vivienda.

La era de la información e incursión en las tendencias digitales, condujo a la Entidad, en los últimos diez años, a crear y fortalecer las redes sociales, acumulando a 2022, una comunidad en línea de más de 55.000 seguidores en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube.

Es importante resaltar el levantamiento de la historia de la Entidad desde 1947 hasta hoy, mediante los libros: “68 años edificando sueños”, “Nuestra Historia, 70 años al servicio de los Héroes de la Patria” y “Fondo de Solidaridad: 10 años”.

La consolidación de Caja Honor en el ámbito público y nacional trajo como consecuencia el fortalecimiento de la comunicación externa por medio de la cooperación institucional, lo cual permite tener espacios radiales en las emisoras del Ejército Nacional, la Armada de Colombia y la Fuerza Aérea Colombiana, para llegar a mayor número de afiliados y acompañarlos en el proceso de cumplir el sueño de tener vivienda propia.



Caja Honor abanderará el compromiso de vivienda propia para los Héroes de la Patria.



El modelo de Felicidad Laboral se refleja en reconocimientos externos como el de *Great Place to Work*.

Subgerencia Administrativa

El adecuado funcionamiento de la Entidad es un indicador de la gestión impecable que se estructura en pro del bienestar para los afiliados. En ese sentido, se ha promovido la correcta gestión documental; en 2015 se incursionó en procesos de transformación digital con la implementación de una herramienta tecnológica que garantizó, no solo la administración de expedientes de archivo físicos, sino la transición hacia la producción de la información, siendo esta el activo más importante de la organización.

Desde la óptica de la logística, en el año 2012 la Caja contaba con una infraestructura básica para afrontar los desafíos y necesidades de los

afiliados. Diez años después, la Entidad es moderna, cuenta con tecnología de punta y evalúa de forma constante su operatividad con el fin de brindar lo mejor a los afiliados en cuanto a Sedes y espacios.

En 2017, la Entidad convalidó ante el Archivo General de la Nación las Tablas de Retención Documental, siendo la primera empresa del Sector Defensa en realizarlo, lo cual garantiza la función archivística, así como el cumplimiento de la normatividad aplicable.

Uno de los mayores aciertos se ha dado en materia contractual, ya que se ha disminuido el tiempo de contratación a 13 días hábiles. Por otra parte, se han liquidado 1.854 contratos con corte a 31 de diciembre de 2021, acorde con las

Epílogo

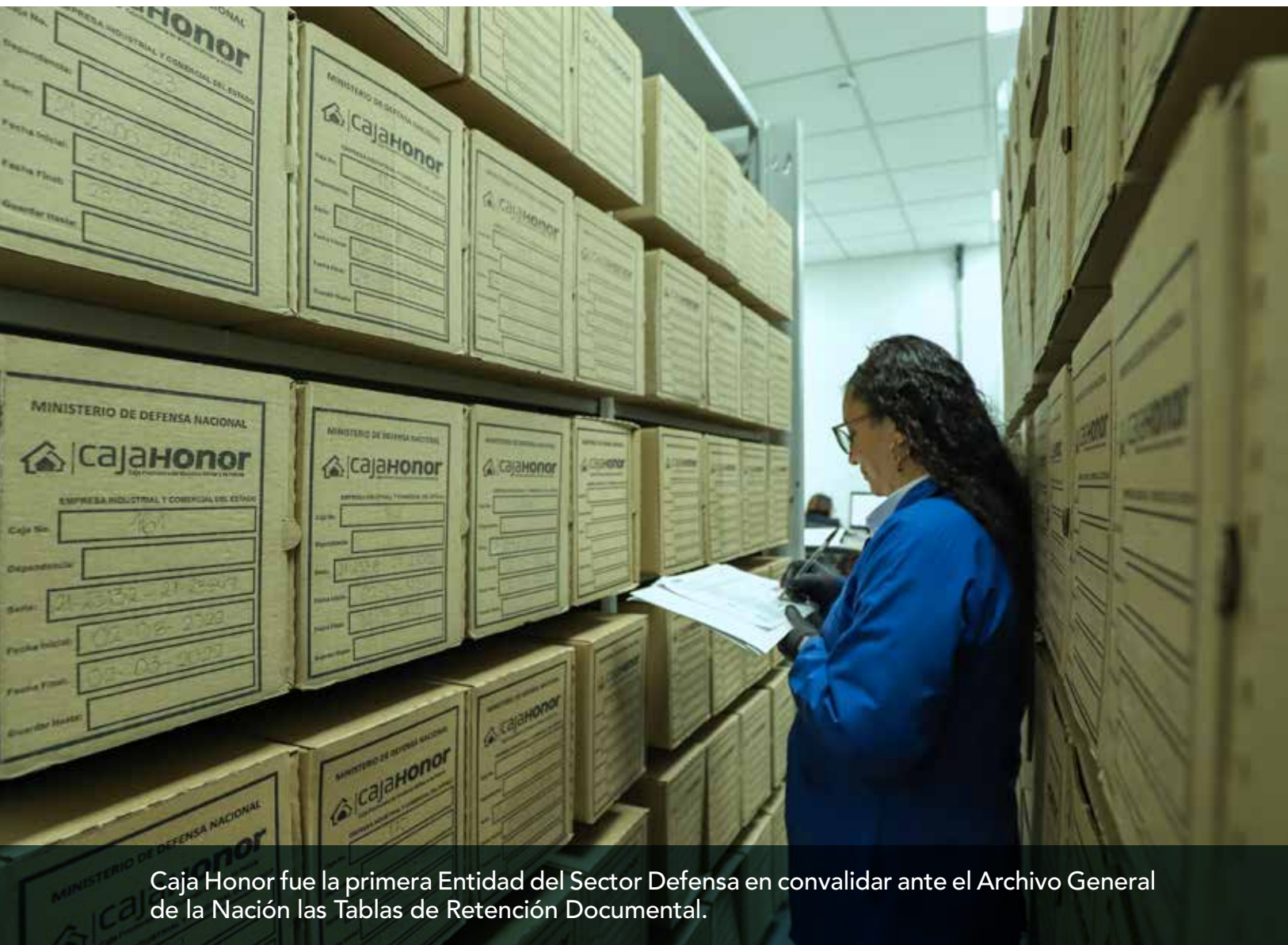
disposiciones legales. En promedio, el 98.8% de los proveedores están evaluados en el rango de “excelente”.

En esta década no existe mancha alguna en los procesos de contratación gracias a la selección adecuada del talento humano y a una gestión fundamentada en una cultura de valores, principios y ética superior.

Contar con certificaciones que acrediten la rigurosidad de la Entidad es un propósito permanente, por eso el Área de Talento Humano lideró el proceso para certificar a la Caja con la

norma ISO 45001 -Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo-, igualmente, ha acompañado y conformado un equipo laboral de alto desempeño que ha tenido como propósito claro trabajar colectivamente pensando en el interés general.

Se resalta el modelo de felicidad laboral que se ha consolidado durante los últimos años para impactar positivamente en los funcionarios, esto incluye, reconocimiento a las calidades y cualidades profesionales, así como planes de bienestar que van desde el apoyo socioemocional hasta la capacitación en educación superior.



Caja Honor fue la primera Entidad del Sector Defensa en convalidar ante el Archivo General de la Nación las Tablas de Retención Documental.



Perfeccionar la gestión es desarrollar procesos con estándares de excelencia.

Oficina Asesora de Planeación

Modificar la estructura organizacional y la planta fue una iniciativa para vincular personal que sintiera la misión institucional en la mente y en el corazón. Así las cosas, la primera reestructuración se dio mediante los decretos 1900 y 1901 del año 2013 con ampliación de planta de personal y modificación de funciones, sin embargo, en la Entidad surtió una segunda reestructuración con los decretos 076 y 077 del año 2022, que conllevó a aumentar la planta para una un total de 382, entre trabajadores oficiales y empleados públicos. Los efectos se pueden resumir en un importante ahorro al dejar atrás la tercerización,

así como con resultados institucionales superiores, es decir, reconocimientos al desempeño organizacional, posibles porque se garantiza que el capital humano es cualificado y competente.

Se destaca la formulación y seguimiento al Plan Estratégico Institucional formulado para el periodo 2019-2022, articulado con el Plan Nacional de Desarrollo, como apoyo a las metas del Gobierno Nacional en materia de vivienda, y que ha contribuido a la generación de empleo y a la reactivación económica colombiana.

Adicionalmente, se logró la integración de los Sistemas de Gestión de Calidad NTC 9001: 2018, Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo NTC 45001: 2018 y Sistema de Gestión de Seguridad de la Información NTC 27001: 2013

en 2021. A la par, se realizó la implementación de los planes de Gestión del Conocimiento y la Innovación y el Plan de Información Estadística, atendiendo lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

A lo anterior, se suma un logro organizacional de vanguardia; la elaboración del Informe de Gestión y Sostenibilidad con la metodología de estándares GRI desde el año 2019, así como

el diseño e implementación del Micrositio de Gestión del Conocimiento con información de interés por proceso para cada uno de los 17 procesos.

Finalmente, se exalta la implementación y fortalecimiento del Comité Institucional de Gestión y Desempeño como organismo que establece la articulación, direccionamiento y seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Oficina Asesora Jurídica

Proteger los intereses de los afiliados es la principal aspiración, de ahí que desde 2013 se expidió el instructivo para el seguimiento y control de los procesos judiciales y se unificaron criterios para la defensa judicial de la Entidad. En 2014, se elaboró la guía de prevención del daño antijurídico, adoptada a través de la Resolución 506 de 2014 para determinar políticas, el resultado se observa en el éxito en la defensa judicial que se incrementó al 90%.

En 2015, los resultados aumentaron y se obtuvo un 100% de éxito en la defensa judicial, es decir, sin fallos en contra que afectaran los intereses patrimoniales de Caja Honor y una alta efectividad en las acciones de tutela, pues el 84.5% de los fallos fueron a favor de la Entidad.

En 2016, se mantuvo el éxito litigioso superior al 94%, se obtuvo un 82.6% de fallos a favor en la gestión de acciones de tutela y se dio conti-

nuidad a la ejecución de actividades encaminadas al fortalecimiento transversal de la gestión jurídica.

Como iniciativa interna y política de simplificación y racionalización normativa, se presentó y aprobó por parte de la Junta Directiva de la Entidad el Acuerdo 01 de 2016 que unificó las disposiciones que regulan los modelos de solución de vivienda. A su vez, en 2017, se dio continuidad al proyecto y se reemplazó por el Acuerdo 05 de 2017.

Para 2020, la Oficina Asesora Jurídica entregó el libro denominado “Normatividad Caja Honor”, donde se compila todas las normas que enmarcan la gestión que la Entidad cumple en beneficio de los más de 300.000 afiliados.

Las iniciativas victoriosas se reflejan en una década de buenos resultados jurídicos, en el año 2021, el éxito litigioso estuvo por encima del 92.08%, así se responde a la confianza que depositan los militares y policías de Colombia, con hechos.



La protección y defensa de los intereses institucionales impacta en el bienestar de los afiliados.

Oficina Asesora de Informática

En los últimos diez años, la Oficina Asesora de Informática ha fortalecido la gestión, siguiendo los lineamientos establecidos por MINTIC al 100%, esto ha permitido aplicar las mejores prácticas y obtener calificaciones notables a nivel del FURAG en los temas de Gobierno Digital y Seguridad Digital.

También, se evidencia en buenos resultados en cada una de las revisiones de auditoría, Contraloría, Control Interno, Revisoría Fiscal, con respecto al cumplimiento de la normatividad de la Superintendencia Financiera y Ministerio de Defensa Nacional.

La Gerencia General ha impulsado actividades de definición del proceso, estableciendo políticas, normas, procedimientos, especificaciones técnicas, guías, planes y, en general, parámetros que han permitido ofrecer un servicio tecnológico eficiente y oportuno en beneficio de la Entidad y para atender eventos de contingencia.

Desde 2014, se ejecutan proyectos de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica orientados a la virtualización de ambientes, permitiendo conformar la nube privada, los ambientes virtuales para desarrollo de software, pruebas y producción; esto brinda mayor flexibilidad, mejor respuesta, más velocidad y potencia, gracias al aprovisionamiento de múltiples equipos de 512 GB de memoria que, junto a nuevos sistemas de almacenamiento, permitieron a la Entidad implementar la contingencia en el Centro de Datos CAN.

Caja Honor: Caso de éxito

Desde 2016, se estableció el Punto de Atención Bucaramanga como sede alterna o centro para el Plan de Continuidad del Negocio, es decir, que permite el servicio en cualquier circunstancia que pueda afectar la atención. Durante la actual Gerencia General se fortalecieron los anillos de ciberseguridad, lo que facilita aplicar la triple restricción de la Seguridad de la Información y aumentar los controles de la norma ISO 27001:2013 y Circular 007/2018 del ámbito de la Ciberseguridad, además, con la determinación de proteger la información y recursos de los afiliados, se adoptó el análisis de código seguro, logrando optimizar la seguridad en aplicaciones y así dar cumplimiento a la Circular Externa 007 del 2018. Lo anterior, como exigencias de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Cabe destacar el fortalecimiento tecnológico durante la última década con despliegue de infraestructura en la nube, así como la revisión del estado y replicación de volúmenes de los sistemas de almacenamiento y ampliación de estos.

Se gestionó una mejora en la capacidad de conexión, estableciendo un ancho de banda de 20 Mbps en todas las Sedes tanto en canal principal como alterno, lo cual se traduce en modernización de la infraestructura.

Finalmente, fue relevante la preparación de una guía para la construcción de los modelos de interoperabilidad con los sistemas de información y su integración con el CORE de negocio.



Innovación y tecnología con corazón para posicionar a Caja Honor en la era de la transformación digital.

Oficina Asesora de Gestión del Riesgo

En los últimos diez años, el Sistema de Gestión Integral ha sido certificado por las normas 9001, 27001 y 45001. El *scoring* de crédito se ha ajustado a la política de apetito y tolerancia al riesgo, y las inversiones en deuda privada son seguras y rentables, con emisores de la mejor calificación en el mercado público de valores y la mejor calidad crediticia.

De igual manera, en la última década, la seguridad de la información y ciberseguridad conlleva a operaciones seguras y rentables, para así dar un parte de tranquilidad a los afiliados que creen y confían en Caja Honor la estabilidad para su futuro.

A 2022, el control y seguimiento a los productos financieros de la Entidad, permite tener una cartera en un 99.99% calificada en A. Caja Honor

tiene capital adecuado para respaldar los riesgos asumidos y da cumplimiento estricto a las normas.

Mantener el nivel de riesgo bajo para la Entidad ha sido un compromiso en la última década, así como conservar la certificación ISO 27001:2013 en Sistemas Gestión de la Seguridad de la Información en todos los procesos y en los Puntos de Atención.

Como parte de la gestión de riesgos se consolida un cuidadoso Plan de Continuidad del Negocio que permite prestar el servicio aun en escenarios difíciles por situaciones externas a la Entidad, a la par ha sido determinante tener políticas rígidas para dar cumplimiento al SARLAFT.

Se configura como máximo logro, contener los eventos de ciberseguridad que se puedan presentar, porque así se blindo de manera efectiva los activos materiales e inmateriales de la información que administra la Entidad con responsabilidad, transparencia e idoneidad.



Servir a los servidores implica proteger los activos de la información y administrarlos de forma responsable.

Caja Honor: Caso de éxito









Este libro se terminó de imprimir
en la ciudad de Bogotá, Colombia
en julio de 2022.

La Caja de Vivienda Militar ha sido objeto de grandes transformaciones durante sus 75 años de vigencia; con el paso del tiempo, las tendencias, el desarrollo tecnológico y las dinámicas de la sociedad misma han requerido de la Entidad reestructurar, adaptar y optimizar su capacidad organizacional. Esta obra toma la historia de la Caja como insumo para evidenciar un proceso de evolución indiscutible que ha tenido lugar entre 2012 y 2022; para ello, recorre los principios que han motivado los procesos y decisiones fundamentales en las diferentes subgerencias y oficinas asesoras que han posibilitado abandonar prácticas obsoletas, revolucionar tecnológicamente la gestión, garantizar la seguridad de los procesos y optimizar la administración financiera en busca de “Edificar sueños con el corazón”.

