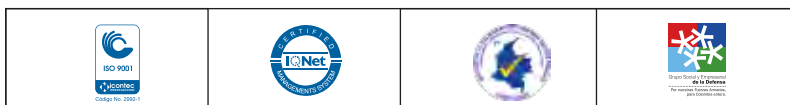




# cajaHonor

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

# INFORME DE GESTIÓN 2014









**cajaHonor**

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

**INFORME DE  
GESTIÓN  
2014**



## **JUNTA DIRECTIVA**

PRINCIPALES:

Doctor

**JUAN CARLOS PINZÓN BUENO**

Ministro de Defensa Nacional

Doctor

**MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA**

Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctor

**LUIS FELIPE HENAO CARDONA**

Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Doctor

**SIMÓN GAVIRIA MUÑOZ**

Director General del Departamento Nacional de Planeación

General

**JUAN PABLO RODRÍGUEZ BARRAGÁN**

Comandante General de la Fuerzas Militares

General

**RODOLFO PALOMINO LÓPEZ**

Director de la Policía Nacional

Mayor

**PAULO CÉSAR FERRER RODRÍGUEZ**

Representante de los afiliados uniformados de las Fuerzas Militares

Intendente

**FRAYD SEGURA ROMERO**

Representante de los afiliados uniformados de la Policía Nacional

Doctor

**LUIS FERNANDO MORALES GARCÍA**

Representante de los afiliados civiles o no uniformados, vinculados al Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional

## **DELEGADOS**

General del Aire (RA)  
JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA  
Delegado del Ministro de Defensa Nacional

Doctor  
ÓSCAR WILLIAM VALERO ACOSTA  
Delegado del Ministro de Hacienda y Crédito Público

Mayor General  
LUZ MARINA BUSTOS CASTAÑEDA  
Delegada del Director de la Policía Nacional

## **DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS 2014**

### DIRECTIVOS:

General (RA)  
LUIS FELIPE PAREDES CADENA  
Gerente General

Ingeniera Industrial  
KELLY CRISTINA SARMIENTO ESCORCIA  
Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones

Coronel  
JORGE CASTELLANOS LOZANO  
Subgerente de Vivienda y Proyectos

Contador Público  
JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA  
Subgerente Financiero

Administrador de Empresas  
RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO  
Subgerente Administrativo

## ***DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS 2014***

### EJECUTIVOS:

Abogada

**FANNY TERESA RIVERA SANDOVAL**

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Administradora de Empresas

**LINA MARÍA RENDÓN LOZANO**

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Ingeniero de Sistemas

**WILLIAM FERNANDO ALBARRACÍN BARRETO**

Jefe Oficina Asesora de Informática

Ingeniero Financiero

**JHON JAIRO ROSAS ALBA**

Jefe Oficina Asesora Gestión del Riesgo

Abogada

**MARTHA CECILIA MORA CORREA**

Jefe Oficina de Control Interno





# ÍNDICE

<b>1. GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	14
1.1. Direccionamiento Estratégico	14
1.2. Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2014	14
1.3. Formulación planeación estratégica 2015 – 2018	15
1.4. Sistema Integrado de Gestión – SIG	17
1.5. Actualización del Modelo Estándar de Control Interno – MECI	17
1.6. Certificación de la calidad	18
1.7. Ley de transparencia	18
1.8. Plan anticorrupción	18
1.9. Rendición de cuentas y participación ciudadana	18
1.10 Resultados autoevaluación Junta Directiva	18
<b>2. GESTIÓN DEL RIESGO</b>	19
2.1. Riesgo de mercado	19
2.2. Cupos de emisor y contraparte	20
2.3. Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL)	20
2.4. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)	20
2.5. Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO)	20
2.6. Plan de Continuidad del Negocio	21
2.7. Seguridad de la información	22
2.8. Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)	22
2.9. Modelo Estándar de Control Interno – MECI – Componente Administración del Riesgo	23
<b>3. GESTIÓN INFORMÁTICA</b>	24
3.1. Gestión de planificación y proyectos	24
3.2. Gestión de servicios de TI	24
3.3. Gestión de sistemas de información	24
3.4. Gestión de infraestructura	25
3.5. Retos 2015	26
<b>4. GESTIÓN JURÍDICA</b>	27
4.1. Éxito en la defensa judicial de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía	27
4.2. Gestión de respuesta de acciones de tutela	27
4.3. Actividades de fortalecimiento de la gestión jurídica y prevención del daño antijurídico	27
<b>5. MODELOS DE ATENCIÓN DE VIVIENDA Y ESTUDIOS TÉCNICOS</b>	29
5.1. Cumplimiento de metas estratégicas de vivienda	29
5.2. Grupo Fondo de Solidaridad	29

5.3. Viviendas entregadas .....	30
5.4. Viviendas asignadas .....	30
5.5. Giro de recursos entregados durante el año .....	30
5.6. Proyecto ciudadela la cordialidad — Barranquilla .....	31
5.7. Oficinas de Enlace .....	31
<b>6. MERCADEO Y COMUNICACIONES .....</b>	<b>32</b>
6.1. Campañas .....	32
6.2. Impactos en medios de comunicación .....	33
<b>7. IDENTIFICACIÓN, AFILIACIÓN Y GESTIÓN DEL TRÁMITE .....</b>	<b>35</b>
7.1. Desconcentración del servicio .....	35
7.2. Punto Móvil .....	35
7.3. Portal Transaccional .....	35
7.4. Implementación de herramientas tecnológicas en atención al afiliado .....	36
7.5. APP .....	36
7.6. Modernización de los Puntos de Atención .....	36
7.7. Oportunidad en el tiempo de trámite global de expedientes de pago y devolución de aportes .....	37
7.8. Afiliados aportantes .....	38
7.9. Centro de Contacto al Ciudadano — CCC — .....	38
7.10. Varios .....	40
<b>8. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS INDIVIDUALES Y CESANTÍAS .....</b>	<b>41</b>
8.1. Administración de cuentas individuales .....	41
8.2. Trámite de embargos – Requerimientos judiciales .....	41
8.3. Administración de cesantías .....	42
<b>9. GESTIÓN DEL SAC .....</b>	<b>43</b>
9.1. Solicitudes .....	43
9.2. Índice de satisfacción del consumidor financiero .....	44
9.3. Educación financiera .....	44
9.4. Unificación criterios SAC .....	45
<b>10. GESTIÓN DE TESORERÍA .....</b>	<b>46</b>
<b>11. GESTIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>47</b>
11.1. Balance General .....	47

11.2. Estado de resultados .....	48
11.3. Presupuesto de ingresos .....	49
11.4. Presupuesto de gastos y de inversión .....	50
<b>12. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO .....</b>	<b>51</b>
12.1. Incentivo y bonificación .....	51
12.2. Plan de desarrollo .....	51
12.3. Bienestar y salud ocupacional .....	51
12.4. Implementación del modelo de talento humano por competencias .....	53
12.5. Capacitación .....	53
12.6. Conmutación pensional .....	53
<b>13. GESTIÓN CONTRATACIÓN .....</b>	<b>54</b>
13.1. Contratos realizados vigencia 2014 .....	54
13.2. Contratos liquidados con corte de 31 de diciembre de 2014 .....	54
<b>14. GESTIÓN DOCUMENTAL .....</b>	<b>55</b>
14.1. Verificación de la aplicación de las Tablas de Retención Documental — TRD .....	55
14.2. Transferencia documental por parte de las dependencias .....	55
14.3. Digitalización .....	55
14.4. Préstamo y consulta de documentos .....	55
14.5. Radicación documental .....	55
14.6. Mejoramiento .....	55
<b>15. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>56</b>
15.1. Servicios generales .....	56
15.2. Almacén general .....	56
<b>16. GESTIÓN DISCIPLINARIA .....</b>	<b>58</b>
16.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria .....	58
16.2. Función preventiva .....	60
<b>17. AUDITORÍA Y CONTROL .....</b>	<b>62</b>
17.1. Informes entes internos y externos .....	62
17.2. Auditorías de la calidad .....	63
17.3. Plan de mejoramiento institucional .....	64
17.4. Evaluación del sistema de control interno .....	64
17.5. Capacitación y formación .....	64

## GRÁFICAS

Gráfica N° 1: Gestión de respuesta en acciones de tutela .....	27
Gráfica N° 2: Gestión en las visitas de las Oficinas de Enlace .....	31
Gráfica N° 3: Reporte estadístico uso de redes sociales .....	34
Gráfica N° 4: Cumplimiento tiempo global de trámite .....	37
Gráfica N° 5: Expedientes tramitados .....	37
Gráfica N° 6: Total de afiliados aportantes por fuerza .....	38
Gráfica N° 7: Servicios atendidos por tipo de contacto .....	39
Gráfica N° 8: Llamadas atendidas en el CCC .....	39
Gráfica N° 9: Tiempo de trámite aporte y subsidios .....	41
Gráfica N° 10: Índice de satisfacción .....	44
Gráfica N° 11: Portafolio de inversión .....	46
Gráfica N° 12: Evolución del activo .....	47
Gráfica N° 13: Evolución del pasivo .....	48
Gráfica N° 14: Evolución del patrimonio .....	48
Gráfica N° 15: Provisión subsidios de vivienda .....	49
Gráfica N° 16: Tipos de contrato 2014 .....	54
Gráfica N° 17: Contratos liquidados .....	54
Gráfica N° 18: Valor del Inventario General .....	57
Gráfica N° 19: Autos proferidos 2014 .....	59
Gráfica N° 20: Diligencias practicadas 2014 .....	59
Gráfica N° 21: Fallos proferidos 2014 .....	60
Gráfica N° 22: Auditorías desarrolladas por la OFCIN .....	62
Gráfica N° 23: Informes Entes Externos — 2014 .....	62
Gráfica N° 24: Informes Internos OFCIN vigencia 2014 .....	63

## **TABLAS**

Tabla N° 1: Ejecución metas estratégicas de vivienda 2014 .....	14
Tabla N° 2: Direccionamiento estratégico .....	16
Tabla N° 3: Composición del portafolio de inversiones .....	19
Tabla N° 4: Matriz de los riesgos operativos .....	20
Tabla N° 5: Reporte de eventos de riesgo operativo .....	21
Tabla N° 6: Matriz de los riesgos SARLAFT .....	22
Tabla N° 7: Convocatorias realizadas .....	29
Tabla N° 8: Próximas viviendas a entregar .....	30
Tabla N° 9: Atención en los Puntos de Atención .....	35
Tabla N° 10: Variación e incremento de afiliados .....	38
Tabla N° 11: Resultado trimestral de embargos .....	41
Tabla N° 12: Cesantías tramitadas .....	42
Tabla N° 13: Tipos de solicitudes .....	43
Tabla N° 14: Presupuesto de Ingresos .....	49
Tabla N° 15: Presupuesto Gastos de Inversión .....	50
Tabla N° 16: Estado de quejas .....	58

## **ILUSTRACIONES**

Ilustración N° 1: Unidades estratégicas de negocio .....	15
Ilustración N° 2: Direccionamiento estratégico .....	16
Ilustración N° 3: Estructura del MECI .....	17
Ilustración N° 4: Lanzamiento de la nueva imagen institucional .....	36
Ilustración N° 5: Lanzamiento Programa de Educación Financiera .....	44
Ilustración N° 6: Logros 2014 .....	61

## **ANEXOS**

Anexo 1 Cumplimiento de la planeación estratégica .....	66
Anexo 2 Proyección metas estratégicas de solución de vivienda 2015 - 2018 .....	69
Anexo 3 Autoevaluación Junta Directiva .....	72



## **INFORME DEL GERENTE**



La Gerencia General se permite presentar los resultados y logros obtenidos en la vigencia del año 2014.

Gracias a las políticas y apoyo del Ministerio de Defensa Nacional y de la Junta Directiva, así como al trabajo y compromiso de sus directivos y funcionarios, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía tiene la fortuna de continuar edificando sueños con el corazón, ayudando a construir el hogar de los héroes de la patria, como recompensa a su sacrificio y trabajo.

La Entidad continúa su senda de crecimiento y generación de valor, lo cual se observa, entre otros, en un mejor servicio en busca de la excelencia y la satisfacción plena del afiliado, además en la tranquilidad del funcionario en el cumplimiento de su labor.

Se puede afirmar que la gestión del año 2014 fue exitosa y para alcanzarla se contó con talento humano responsable, comprometido, capacitado e institucional; que actúa con valores y principios y entrega su comportamiento ético superior al servicio de los afiliados.

Teniendo en cuenta las directrices del Plan Nacional de Desarrollo 2010 -2014 “Prosperidad para Todos”, se cumplió la meta establecida en el plan estratégico institucional de permitir el acceso a 40.786 soluciones de vivienda.

En el balance a 31 de diciembre de 2014, gracias a la gestión de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, se cumplió la meta del cuatrienio 2010 – 2014 en un 118,9%, brindando solución de vivienda a 48.495 afiliados, por un valor total de \$2’521.432 millones, siendo importante destacar la gratitud y felicidad de las familias beneficiadas.

Durante el año 2014 facilitamos a nuestros afiliados el acceso a 14.215 soluciones de vivienda, con un nivel de cumplimiento del 121,15% de la meta prevista en 11.733 viviendas, de la siguiente manera: 7.827 por modelo M14, con una inversión de \$675.121 millones. A través del modelo anticipado de solución de vivienda (MASVI) se tramitaron 5.123 soluciones de vivienda, por un valor de \$138.936 millones, de las cuales el 62% fueron vivienda usada, correspondiente a 3.182 trámites. Por el Fondo de Solidaridad, de acuerdo con las postulaciones realizadas, resultaron beneficiados 1.265 afiliados, por un valor de \$57.546 millones.

Del total de las soluciones de viviendas tramitadas durante la vigencia 2014, 3.923 son nuevas, lo que corresponde al 27,6%, con lo cual la Entidad aporta al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional en materia de vivienda y generación de empleo.



En cuanto a la estructura financiera de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía a 31 de diciembre de 2014 su activo ascendió a \$5'442.597 millones, con una variación del 8,19%, que equivale a \$412.205 millones respecto al año 2013. Su pasivo ascendió a \$5.245.997 millones, presentando una variación del 8,44%, equivalente a \$408.194 millones respecto a diciembre del año 2013. Finalmente, su patrimonio ascendió a \$196.600 millones, presentando una variación positiva del 2,08% frente a diciembre del año 2013.

En el periodo comprendido entre diciembre de 2007 y diciembre de 2014, el portafolio de inversiones de la Entidad tuvo un crecimiento del 94,78%, al pasar de registrar un valor de \$2'598.848 millones en 2007, a \$5'061.290 millones en 2014. Con respecto al año 2013, el portafolio se incrementó en un 9,10%, equivalente a \$422.284 millones, con una rentabilidad del 7,62%, equivalente a \$353.538 millones.

La utilidad operacional para el año 2014, antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones, ascendió a la suma de \$177.954 millones, con una variación del 1,30% con relación al año 2013, que fue de \$175.673 millones. De estos \$177.954 millones se provisionó la suma de \$177.308 millones para construir los subsidios de vivienda y financiar el modelo Fondo de Solidaridad. Desde el año 2006 hasta el 31 de diciembre de 2014 la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha provisionado la suma de \$1'199.917 millones.

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía fue objeto de auditoría gubernamental con enfoque integral por parte de la Contraloría General de la República, logrando una evaluación de gestión y resultados de 91,4, ubicada en un rango favorable, estados financieros limpios y fenecimiento de la cuenta fiscal de la vigencia 2013.

Nuestro ente certificador, ICONTEC, realizó la auditoría conjunta de la calidad en las normas ISO 9001: 2008 y NTCGP 1000: 2009, alineadas con el MECI, con el fin de renovar la certificación del Sistema Integrado de Gestión, y ampliar el alcance al punto Florencia, quedando en el año 2014 todos los puntos a nivel nacional certificados.

De otro lado, en cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 de transparencia y acceso a la información pública, la Entidad ha fortalecido su esquema de publicación y divulgación en el sitio WEB y a través de los diferentes canales presenciales, electrónicos (redes sociales, aplicaciones móviles, text to speech, IVR).

De conformidad con el Decreto 943 de 2014, la Entidad cumplió de manera eficaz y oportuna la actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), desarrollando plenamente las cinco fases como son: conocimiento, diagnóstico, planificación de la actualización, realización, ejecución y cierre, a fin de acoger las buenas prácticas desarrolladas a nivel internacional en la materia, en procura del mejoramiento de los procesos.

A fin de prestar un mejor servicio la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha venido adelantando estrategias de cara al afiliado en términos de cambio e innovación, como reducción del tiempo global de respuesta a los diferentes trámites y servicios requeridos por los afiliados, al pasar de 60 a 10 días, gracias al buen desempeño de los funcionarios y desarrollo de los procesos establecidos. Implementación de la nueva imagen de marca "Caja Honor", adecuación de los puntos de atención bajo los conceptos de usabilidad y accesibilidad física para personal con discapacidad y humanización del servicio.

Por otra parte, se dio inicio a la estructuración del leasing habitacional que permitirá a los afiliados acceder a una solución de vivienda a partir de los dos años de aporte. Se implementó el portal transaccional y el punto móvil, para iniciar operaciones en el año 2015.

De acuerdo con el numeral 4 del artículo 1° de la Ley 603 de 2000, la Oficina Asesora Informática verificó el cumplimiento de la Entidad frente a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, específicamente en lo relacionado con la legalidad del software instalado para su funcionamiento y la vigencia de las respectivas licencias.

Cumplimos con lo establecido en los parágrafos 1 y 2 del Artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, relacionado con la libre circulación de las facturas de compra de bienes o servicios recibidos que de acuerdo con la ley cumplen con los requisitos para ser utilizados como títulos valores.

La Entidad continuó con el seguimiento permanente a lo dispuesto por la Superintendencia Financiera de Colombia en las Circulares 042 de 2012 y 038 de 2009, respecto a los requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información, la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno, respectivamente.

Muchos se preguntan ¿Cuál es nuestro objetivo?... La respuesta producto de nuestra filosofía de trabajo es hacer realidad los sueños de los afiliados, materializar sus ilusiones y alcanzar un lugar en el corazón de cada uno de ellos. Así las cosas, el deber es enfrentar el día a día soportados en principios y valores que lleven a una meta clara: dar lo mejor por quienes darían la vida por nosotros.

En ese sentido, la gran responsabilidad que tiene la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía es la de velar por el futuro de 371.262 afiliados y sus familias, garantizándole un subsidio a los 259.476 que están aportando para solución de vivienda y a 111.786 administrarles eficientemente sus cesantías.

Finalmente, podemos afirmar que la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía cumplió de manera satisfactoria los objetivos propuestos para el año 2014, coadyuvando al bienestar de los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares y de Policía. Por los logros alcanzados mi reconocimiento especial al Ministerio de Defensa Nacional, a la Junta Directiva, a directivos, funcionarios y afiliados, por su apoyo, liderazgo, trabajo en equipo y pasión por lo que cada uno hace. Seguiremos sirviendo a quienes sirven a Colombia con el ánimo de consolidar un país próspero y en paz.

Cordialmente,

General (RA)  
**LUIS FELIPE PAREDES CADENA**  
Gerente General

Bogotá, febrero de 2015

## 1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Formulada la planeación estratégica conforme a los lineamientos definidos por el Gobierno Nacional, se desarrollaron e implementaron los planes, programas y proyectos, que mediante el acompañamiento, control, seguimiento y evaluación, contribuyeron al logro de los objetivos institucionales y al mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión — SIG —, destacándose los siguientes aspectos:

### 1.1. Direccionamiento Estratégico

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía para el desarrollo de su cometido social, orientó la planeación estratégica de conformidad con los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional, especialmente del Ministerio de Defensa Nacional, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar — GSED —, el Departamento Nacional de Planeación, el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Superintendencia Financiera de Colombia.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Entidad cumplió satisfactoriamente los objetivos trazados para el periodo 2010 — 2014, al entregar 48.495 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos de atención de una meta formulada en 43.860. En el Anexo 1, se presenta el cumplimiento de la planeación estratégica establecida para el cuatrienio.

### 1.2. Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2014

El Plan de Acción Institucional 2014 alcanzó un cumplimiento de 99,70%, lo anterior, fue posible gracias al compromiso de los líderes de proceso y a sus equipos de trabajo.

La siguiente tabla presenta la ejecución de metas estratégicas de vivienda por modelo:




MODELO	META	EJECUCIÓN	%
	9.096	7.827	86%
	1.537	5.123	333%
	1.100	1.265	115%
<b>TOTAL</b>	<b>11.733</b>	<b>14.215</b>	<b>121%</b>

Tabla N° 1: Ejecución de metas estratégicas de vivienda 2014  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Igualmente se estableció como buena práctica, la implementación de las Revisiones de Análisis Estratégico — RAE —, en donde la Gerencia General de manera trimestral, pudo obtener información relevante de los diferentes procesos para la toma de decisiones.

### 1.3. Formulación planeación estratégica 2015 – 2018

Siguiendo los lineamientos del viceministerio, la Caja formuló y definió los conceptos propios de sus unidades de negocio, orientada a facilitar la ejecución de las operaciones misionales, de conformidad con el desarrollo de su objeto social, proyectándose las metas estratégicas de solución de vivienda 2015–2018 (Anexo 2).

La siguiente ilustración presenta las Unidades Estratégicas de Negocio, en la que se definen sus productos, características y responsables.

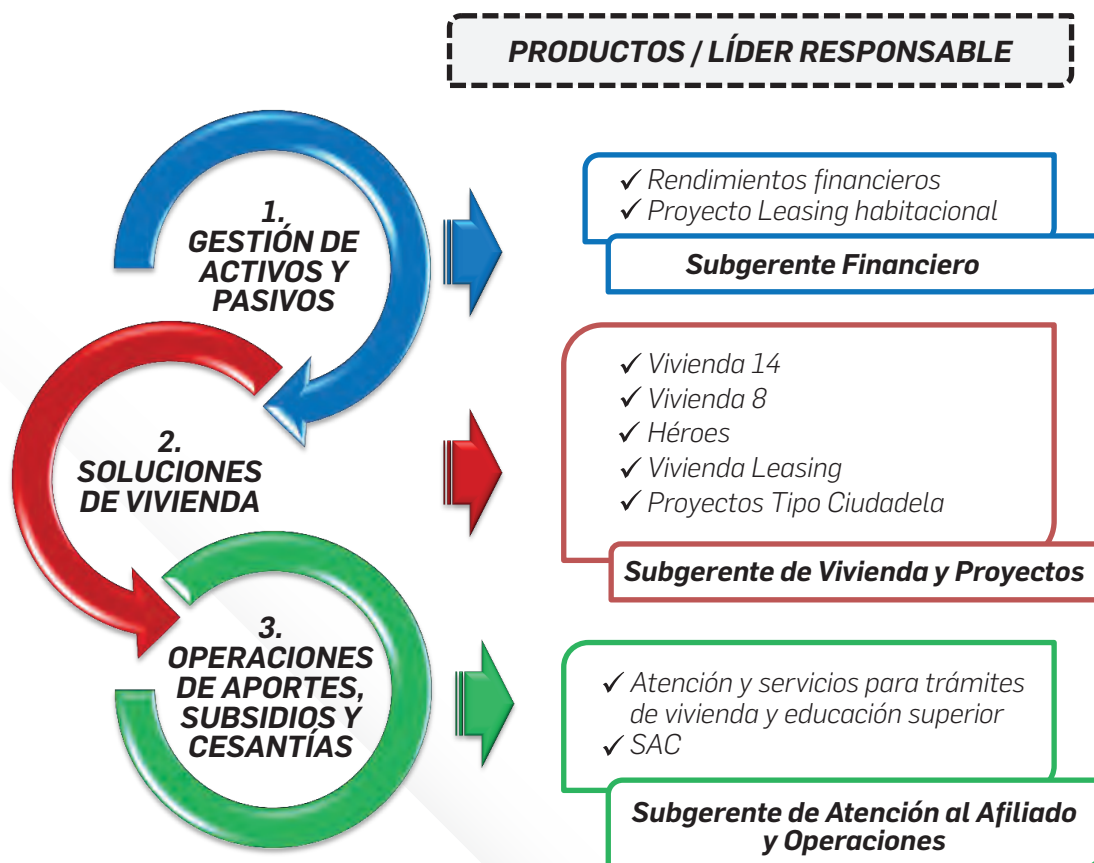


Ilustración N° 1: Unidades Estratégicas de negocio  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Igualmente se estableció el diagnóstico estratégico, analizando el entorno (interno y externo), identificando las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas, para definir las iniciativas estratégicas y ajustar la plataforma estratégica, alineándolas al propósito del Gobierno Nacional en contribuir a la paz del país y brindar bienestar a los miembros de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional.

La siguiente ilustración presenta el direccionamiento estratégico de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía para el periodo 2015 – 2018.

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA

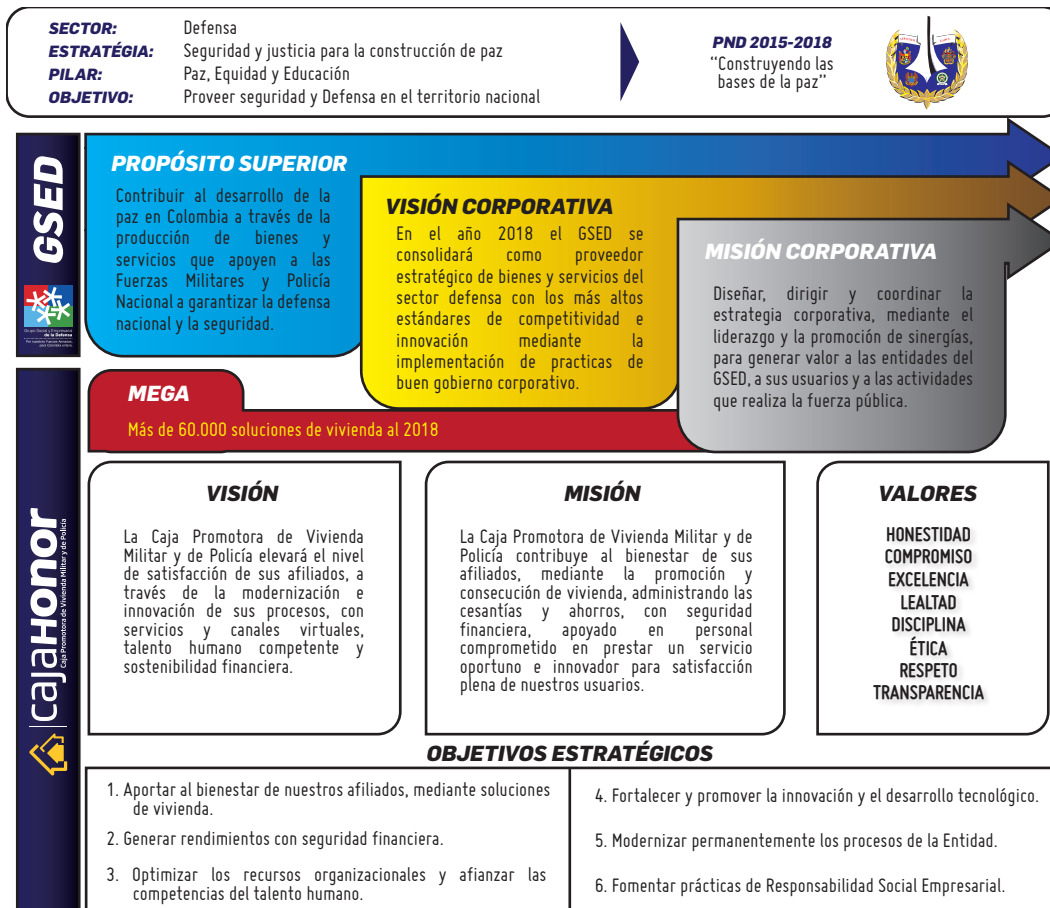


Ilustración N° 2: Direccionamiento estratégico  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Es importante resaltar que la planeación estratégica establecida para el nuevo periodo, de acuerdo con las orientaciones de la Gerencia General, contó con el acompañamiento permanente del Viceministerio del GSED, la Junta Directiva, los líderes de proceso y sus equipos de trabajo, con la finalidad de proyectar la Entidad a largo, mediano y corto plazo bajo estándares de calidad, siguiendo la metodología Balancead Score Card, alineándola con las políticas de desarrollo administrativo plasmadas en el Decreto 2482 de 2012, como se muestra en la siguiente tabla:

### ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EJES TRANSVERSALES DE LOS OBJETIVOS	POLÍTICA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	GOBIERNO EN LÍNEA
<b>AFILIADOS</b>	1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados, mediante soluciones de vivienda.	Liderazgo	1. Gestión Misional y de Gobierno 2. Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano	
<b>FINANCIERA</b>	2. Generar rendimientos con seguridad financiera.	Valores	5. Gestión Financiera	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad. 6. Fomentar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	Principios	4. Eficiencia Administrativa	
<b>APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>	3. Optimizar los recursos organizacionales y afianzar las competencias del talento humano. 4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico.	Comportamiento ético superior	3. Gestión del Talento Humano 4. Eficiencia Administrativa	
			4. Eficiencia Administrativa	

Tabla N° 2: Direccionamiento estratégico  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

#### 1.4. Sistema Integrado de Gestión — SIG —

De conformidad con la restructuración de la Entidad mediante los Decretos 1900 y 1901 de 2013, en la que se vincularon 138 funcionarios a la planta, para un total de 280 funcionarios, cuyo fin primordial fue el de asegurar el control de las operaciones misionales, ha permitido mejorar la atención a los afiliados tanto en la Sede Principal como en los Puntos de Atención a nivel nacional. El 2014 fue el año en donde se dio inicio al ajuste e implementación de los cambios organizacionales.

Por lo anterior y de conformidad con la estructura orgánica se modificó el mapa de procesos, efectuando revisión y ajuste a los diferentes procedimientos que lo sustentan. Igualmente se realizó seguimiento trimestral al desempeño de los procesos.

La parte tecnológica, sin lugar a dudas, es y seguirá siendo nuestro aliado más importante dentro del proceso de mejoramiento en la prestación del servicio. Se continúa trabajando para que los afiliados a través del portal web puedan realizar consultas en línea, solicitar información y diligenciar sus trámites.

De esa forma y de acuerdo a la auditoría practicada a la página web de la Entidad por parte de Gobierno en Línea, se obtuvo una calificación del 99%.

#### 1.5. Actualización del Modelo Estándar de Control Interno — MECI —

De conformidad con la expedición del Decreto 943 de 2014, la Entidad cumplió con las fases para la actualización del MECI.

El propósito del MECI según el mencionado decreto es proporcionar una serie de pautas o directrices dirigidas a controlar la planeación, gestión, evaluación y seguimiento en las entidades de la administración pública.



Ilustración N° 3; Estructura del MECI  
Fuente: Manual técnico del MECI - DAFP

## **1.6. Certificación de la calidad**

Durante el mes de septiembre del 2014 nuestro ente certificador, ICONTEC, llevó a cabo la auditoría a todos los procesos de la Entidad, dando como resultado la renovación de la certificación y la ampliación al punto de Florencia, quedando de esta manera todos los Puntos de Atención a Nivel Nacional certificados en las normas NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008. No se presentaron no conformidades.

## **1.7. Ley de transparencia**

Con la expedición de la Ley 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones, la Entidad dio cumplimiento a lo establecido en la citada norma, publicando la información requerida en la página web.

## **1.8. Plan anticorrupción**

De acuerdo a las directrices establecidas en el modelo integrado de planeación y gestión, la Entidad elaboró, publicó y realizó seguimiento al plan anticorrupción, identificándose los riesgos de corrupción que se encuentran integrados en el Sistema de Administración de Riesgo Operativo — SARO —, igualmente se definieron las estrategias antitrámites y de atención al ciudadano.

## **1.9. Rendición de cuentas y participación ciudadana**

En el mes de abril de 2014 se llevó a cabo la rendición de cuentas con la finalidad de informar sobre la gestión desarrollada durante la vigencia 2013. El evento permitió la interacción con los afiliados y la ciudadanía, transmitida vía streaming. Igualmente, se llevaron a cabo visitas a las unidades Militares y de Policía, se mantuvo actualizada la página web de la Entidad con los diferentes informes de gestión, y a través del Centro de Contacto al Ciudadano — CCC —, se propiciaron chat temáticos en donde participaron nuestros afiliados.

## **1.10 Resultados autoevaluación Junta Directiva**

La Junta Directiva como máximo órgano de la Entidad, y en desarrollo de las funciones establecidas en el Artículo 5º de la Ley 973 del 2005, contribuyó al direccionamiento, seguimiento y cumplimiento de los objetivos institucionales, que redundaron en el bienestar de nuestros afiliados. En el Anexo 3, se presenta el informe de autoevaluación proferido por el presidente de la Junta Directiva.

## 2. GESTIÓN DEL RIESGO

Durante la vigencia 2014 se actualizaron los manuales, procesos y procedimientos de los diferentes Sistemas de Administración del Riesgo, así mismo se implementó la nueva metodología de administración de riesgos operativos y de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, permitiendo que el riesgo global de la Entidad se ubicara en un escalafón bajo.

### 2.1. Riesgo de mercado

La Entidad durante el 2014 realizó las siguientes actividades con el fin de mitigar el riesgo de mercado:

**Identificación:** para las operaciones de tesorería se identificaron los riesgos de tasa de interés en moneda legal, tasa de interés en operaciones pactadas en UVR´S, precio de acciones e inversiones realizadas en cartera colectivas.

**Medición:** se utilizó el modelo estándar definido por la Superintendencia Financiera de Colombia y modelos internos.

**Control:** establecimiento de políticas y límites, validación de los modelos de valoración y riesgo utilizados.

**Monitoreo:** se llevó a cabo el seguimiento a la exposición de los riesgos de mercado así mismo la elaboración de informes, documentación de procesos, infraestructura tecnológica, divulgación de información interna y externa.

**Metodología:** la medición de los riesgos de mercado a través del VaR se enmarca a los criterios y procedimientos del Capítulo XXI de la Circular Básica Financiera Contable — CBFC —.

Para cada una de las actividades antes mencionadas se tuvo en cuenta la composición del portafolio y la derivación de riesgos en cada uno de ellas. Al cierre del 2014, el portafolio de inversiones está conformado de la siguiente manera:

CONCEPTO	VALOR	% PART.	VaR Mercado <small>Miliones de pesos</small>
ACCIÓN 472	\$ 1.442	0,03%	\$ 320
FIDUCIARÍA OLD MUTUAL	\$ 997	0,02%	\$ 147
TES TASA FIJA EN PESOS <sup>1</sup>	\$ 2.523.893	49,86%	\$ 0
TES TASA FIJA EN UVR´S <sup>2</sup>	\$ 2.535.668	50,09%	\$ 0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 5.062.000</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 466</b>

Tabla N° 3: Composición del portafolio de inversiones  
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo

Las metodologías utilizadas para la medición de VaR son evaluadas periódicamente y sometidas a pruebas de backtesting que permiten determinar su efectividad. Tanto la Junta Directiva como la Alta Dirección conocen los riesgos que implican las actividades que se desarrollan en el portafolio de inversiones, las cuales se ajustan al objeto social de la Entidad.

<sup>1</sup> Portafolio clasificado hasta el vencimiento

<sup>2</sup> Portafolio clasificado hasta el vencimiento



## 2.2. Cupos de emisor y contraparte

Durante la vigencia 2014 la Entidad estableció cupos de emisor y contraparte para las diferentes instituciones financieras con las que se tienen relaciones comerciales, son monitoreados mensualmente e informados a la Alta Dirección y a la Junta Directiva quien es la que aprueba dichos cupos semestralmente. Se ejecutó seguimiento de los recursos líquidos de la Entidad, los cuales se encuentran depositados en establecimientos de crédito (bancos). El saldo final a 31 de diciembre de 2014 en bancos fue de \$127.264 millones.

## 2.3. Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL)

Durante la Vigencia 2014 se diseñaron y llevaron a cabo las pruebas de desempeño (Backtesting) teniendo como propósito determinar la consistencia y confiabilidad de los indicadores de riesgo de liquidez estimados. Estas pruebas consisten fundamentalmente en un proceso de revisión permanente por parte de la Entidad sobre el modelo interno utilizado y de la validación de los supuestos parámetros y juicios expertos. Así mismo la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía realizó pruebas de tensión para tratar de establecer el nivel de activos líquidos con los que debe contar la Entidad para afrontar casos extraordinarios de necesidades de liquidez.

## 2.4. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

De conformidad con lo establecido en el Capítulo II de la Circular Básica Financiera Contable —CBFC—, la Entidad realizó medición, control y monitoreo a la actividad crediticia ejercida hasta el año 1994.

Al cierre del 2014 el saldo de la cartera se encuentra en \$258 millones, mostrando una disminución con relación al cierre de 2013, correspondiente a \$48 millones equivalente al 15,69%, principalmente por pagos normales de obligaciones hipotecarias en la categoría (A). Al comparar el saldo de cartera contra el total de activos de la Entidad equivale al 0,0047%.

## 2.5. Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO)

Durante la vigencia 2014 se realizó el análisis de los riesgos operativos de la Entidad, determinando así el nivel de riesgos, reflejada en la siguiente matriz de distribución de criticidad, de acuerdo con la calificación residual:

<b>Riesgos Operativos Identificados</b>	<b>82</b>	<b>Riesgo Residual Actual</b>	
		<b>Riesgo Operativo Extremo</b>	<b>0</b>
		<b>Riesgo Operativo Alto</b>	<b>6</b>
		<b>Riesgo Operativo Moderado</b>	<b>59</b>
		<b>Riesgo Operativo Bajo</b>	<b>17</b>

Tabla N° 4: Matriz de los riesgos operativos  
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo

Teniendo en cuenta la efectividad de los controles sobre los Riesgos Operativos y en concordancia con la dinámica de la Entidad, el perfil de riesgo residual actual se ubica en el nivel bajo con una calificación de 8,34 sobre un máximo permitido de 20.

Durante el 2014 se realizó seguimiento la metodología de evaluación de la efectividad de los controles para mitigar los riesgos operativos de la Entidad, esto permitió evidenciar el funcionamiento oportuno, eficaz y eficiente de los controles, para lo cual se contemplaron 85 controles.

De la misma manera en el 2014 se fortaleció la cultura de reporte de eventos de riesgo según las especificaciones establecidas en la norma, así como la cultura de reporte de eventos de riesgo operativo:

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>EVENTOS CON PÉRDIDA</b>	<b>EVENTOS SIN PÉRDIDA</b>	<b>TOTAL EVENTOS</b>
Ejecución y administración de procesos	7	517	524
Fallas tecnológicas	0	21	21
Eventos externos	4	4	8
Relaciones laborales	0	2	2
Fraude externo	0	0	0
Daños a Activos Fijos	0	1	1
Fraude interno	0	0	0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>11</b>	<b>545</b>	<b>556</b>

Tabla N° 5: Reporte de eventos de riesgo operativo  
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo

Conforme a la tabla anterior los eventos con pérdida, se encuentran clasificados dentro del concepto ejecución y administración de procesos, registradas en la cuenta contable sentencias y conciliaciones, presentando un impacto bajo del 2%, respecto al total de los 545 eventos sin pérdida registrados.

## 2.6. Plan de Continuidad del Negocio

La Entidad cuenta con un Plan de Continuidad del Negocio que permite asegurar la debida operación de la misma durante posibles riesgos que afecten la prestación del servicio, entre las cuales se contemplan las fallas tecnológicas en los sistemas de información (hardware y software), los daños a la infraestructura generados por eventos externos, etc...

Durante el 2014, se realizaron tres simulacros que permitieron asegurar la continuidad del negocio, superando las pruebas y confirmando la eficacia y la eficiencia del sistema, en los cuales participaron los líderes de los procesos involucrados. Se evidenció que el plan es eficiente y mitiga los eventuales riesgos que se puedan presentar en término de operatividad, capacidad y disponibilidad de la información.

## 2.7. Seguridad de la información

Continúa realizándose el monitoreo permanente de la red, durante la vigencia 2014 se han tenido en cuenta los protocolos y servicios que se prestan, previniendo eventos de fallas en el servicio, así como el constante monitoreo del tráfico de la información autorizada.

Por otro lado y como medida de control adicional se realizó un control de inventarios de equipos de cómputo activos en la red, para un seguimiento exclusivamente desde la perspectiva de seguridad de la información, con el fin de verificar cumplimientos legales y posibles equipos no autorizados en la red.

Desde la oficina Asesora de Gestión del Riesgo y con el Grupo de Seguridad de la Información se realiza un monitoreo a los requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información a través de medios y canales de distribución de productos y servicios.

## 2.8. Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)

El SARLAFT es el sistema por el cual la Entidad previene que sea utilizada como un medio para dar legalidad a recursos que provienen de actividades ilícitas, en atención a lo anterior este sistema se enfoca en el debido conocimiento del cliente, los siguientes son los procesos que deben dar cumplimiento a este sistema:

- Identificación, afiliación y gestión del trámite.
- Gestión del talento humano
- Gestión de contratación
- Modelos de atención de vivienda y estudios técnicos

Durante la vigencia 2014 se pudo identificar la siguiente matriz de riesgo de acuerdo al nivel de criticidad para cada uno de los procesos de la Entidad.

<b>Riesgos LA/FT Identificados</b>	<b>7</b>	<b>Riesgo Residual Actual</b>	
		<b>Riesgo LA/FT Extremo</b>	<b>0</b>
		<b>Riesgo LA/FT Alto</b>	<b>0</b>
		<b>Riesgo LA/FT Moderado</b>	<b>0</b>
		<b>Riesgo LA/FT Bajo</b>	<b>7</b>

Tabla N° 6: Matriz de Riesgos SARLAFT  
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo

Teniendo en cuenta la efectividad de los controles sobre los Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo y en concordancia con la dinámica de la Entidad, el perfil de riesgo residual actual se ubica en el nivel menor con una calificación de 5,62, en un rango de 1 a 20, siendo un nivel de criticidad bajo.

Para el análisis de los riesgos identificados se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Se clasificaron los controles, de tal manera que los trece controles identificados son de tipo preventivo y cuatro de estos de tipo detectivo.
- Se monitorearon las políticas y procedimientos actuales.
- Se realizó una revisión integral del procedimiento para el conocimiento del cliente; con el fin de determinar el cumplimiento de la norma en los procesos involucrados.
- Se realizó el monitoreo a las operaciones inusuales establecidas por la Entidad con el fin de evitar que esta sea utilizada como vehículo para la comisión del delito de Lavado de Activos y Financiación del terrorismo.
- Se realizó la actualización del Manual SARLAFT aprobado por la Junta Directiva en el mes de septiembre de 2014.

## **2.9. Modelo Estándar de Control Interno — MECI — Componente Administración del Riesgo**

Durante el 2014 la Entidad continuó con la identificación, seguimiento, monitoreo y control de los riesgos, evidenciando que el nivel de riesgos residual de la Entidad sea bajo.

La Oficina Asesora Gestión del Riesgo acompañó en la implementación de la actualización del MECI de acuerdo con lo establecido por el Decreto 943 de 2014, como parte integrante del equipo MECI, desarrollando capacitaciones para todos los servidores públicos quedando incluido el tema de riesgo y realizando talleres de autoevaluación de riesgos.

Igualmente durante el 2014 la oficina Asesora de Gestión del Riesgo, siguiendo los lineamientos del Gobierno Nacional, y para dar cumplimiento a la Ley 1474 de 2011 “Estatuto Anticorrupción”, en la cual indica que las entidades públicas, especialmente las llamadas a ejercer funciones de control y vigilancia, deberán tomar medidas tendientes a fortalecer la lucha contra la corrupción. Es así que se elaboró y socializó con todos los funcionarios de la Entidad el mapa del plan anticorrupción, identificando 15 riesgos, los cuales se encuentran monitoreados y controlados.

## 3. GESTIÓN INFORMÁTICA

Para garantizar la disponibilidad, confiabilidad y seguridad de la plataforma tecnológica de la Entidad, el proceso de Gestión Informática cuenta con los siguientes equipos de trabajo: Gestión de Planificación y Proyectos, Gestión de Servicios de TI, Gestión de Sistemas de Información y Gestión de Infraestructura, esto permite brindar más control y un mejor servicio que soporta, innova y consolida los procesos de la Entidad.

### 3.1. Gestión de planificación y proyectos

Se investigó, planeó, diseñó y se elaboró el Plan Estratégico de Tecnología de la Información vigencia 2015 – 2018, alineado a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la Entidad. El fin fundamental del PETI es brindar una guía para la elaboración de diferentes proyectos de tecnología, estos se plantearon en cinco grupos: ofrecer capacitaciones tecnológicas, servicios de TI al afiliado, toma de decisiones, fortalecimiento infraestructura tecnológica y seguridad informática.

Durante el primer semestre de 2014 se trabajó en los esquemas de seguridad para garantizar la protección de la información, efectuando el análisis de riesgos aplicables a los procesos del sistema de gestión de la seguridad de la información: Gestión Informática, Administración Cuentas Individuales y Cesantías, Gestión del SAC, Gestión de Tesorería y Gestión de Finanzas.

Se implementaron nueve procedimientos alineados a la Norma ISO 27001 e ISO 20000, formalizados en el Sistema Integrado de Gestión.

### 3.2. Gestión de Servicios de TI

El servicio de mesa de ayuda se optimizó mediante el mejoramiento de los procesos de eventos, incidentes y acuerdos de niveles de servicio, enfocados en la Norma ISO 20000 e ITIL que enmarcan las buenas prácticas en calidad para servicios TI. Así mismo se implementó la herramienta System Center Service Manager, permitiendo el control y seguimiento de los incidentes y requerimientos de los usuarios a nivel técnico y especializado, logrando prestar un servicio oportuno y con calidad. También, se adelantaron los traslados de los enlaces de datos y entrada en operación de servicios de TI para los puntos nuevos de atención Cali, Barranquilla y Medellín. De igual forma el apoyo a las obras ejecutadas en las nuevas sedes de la Entidad fue continuo y eficaz.

### 3.3. Gestión de Sistemas de Información

Se consolidó la gestión de la fábrica de software, permitiendo tomar el control de los aplicativos inhouse, garantizando la atención oportuna a los requerimientos, el cierre de año y los siguientes desarrollos:

- **Novedades:** en pruebas funcionales y corrección por parte de la fábrica.
- **Formulario Único de Pago (FUP):** se encuentra en pre-producción.
- **Peticiones, Quejas y Reclamos (PQR):** se ajustó a la arquitectura de seguridad de la Entidad y se está replicando en ambiente de pruebas.
- **Medio de difusión de contenidos RSS:** se encuentra en pre-producción y verificación por parte de la Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

Adicionalmente, se efectuaron mejoras en los sistemas de información: ORION, SOLUAUDI, PRAGMATICA FENIX 3 y Kioscos V.2 de la Sede Principal.

Se realizaron 10 actualizaciones masivas de datos, entre unidades ejecutoras y entidades estatales con el propósito de contar con datos actualizados para la base de datos de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

Se colocó en producción sin publicar el portal transaccional con los servicios de consulta e impresión de extractos, actualización de datos básicos y consulta de trámites SAC, con el objeto de suministrar información confiable y segura a los afiliados.

Se apoyó al Área de Atención al Afiliado para la generación de información consolidada que permitió evidenciar las mejoras presentadas en los tiempos de atención a los afiliados.

### **3.4. Gestión de infraestructura**

Se fortaleció la plataforma tecnológica, empleando la arquitectura de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía y en particular los siguientes aspectos:

- Se incrementó el número de servidores virtuales en aproximadamente un 40%.
- Se aprovisionó de varios servidores, entre otros, para el portal transaccional, ambientes de pruebas y Fénix, incluyendo ajustes de seguridad informática.
- Se ampliaron los ambientes de prueba.
- Se realizó publicación Web con certificado digital de Symantec, barra verde.
- Se ejecutó mantenimiento preventivo y correctivo a toda la plataforma de TI.
- Se perpetró soporte técnico especializado en ambientes de bases de datos.
- Hubo cumplimiento en el plan de backups de acuerdo a lo programado, enviando al proveedor de almacenamiento en Cajas de Seguridad la información.
- Se generaron y automatizaron los reportes de bases de datos para diversas áreas.
- Se ampliaron los canales de comunicación alternos integrando servicios de administrador de ancho de banda.
- Se implementó el enlace satelital de la Unidad Móvil y se migraron los servicios satelitales de Florencia hacia tecnología iDirect, utilizando antenas con la mejor tecnología.
- Se hizo la migración de RAVEC (Red de Alta Velocidad) a nuevos canales de comunicación.

- Se implementaron Kioscos de consulta en las Unidades Militares y de Policía.
- Se fortaleció el área de Seguridad Informática con la adquisición de equipos en los puntos de Florencia y Sede Principal para evitar vulnerabilidades.
- Se realizó la renovación del licenciamiento del software Microsoft, mediante la modalidad de software assurance y se complementó con la adquisición de software nuevo, dando cobertura hasta el 30 de junio de la vigencia 2016.
- Se adquirieron equipos de cómputo con licenciamiento del sistema operativo y office.
- Se aprobaron los procesos de adquisición de Switches, cuatro servidores y un sistema de almacenamiento nuevo para soportar la infraestructura de TI.
- Se efectuó constante monitoreo a la disponibilidad del servicio en los canales de comunicación de las sedes.

Mediante el contrato de plan de continuidad del negocio suscrito con el proveedor TELMEX, se implementó la réplica de los sistemas de información críticos para la operación definidos por la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía. Se realizaron tres simulacros con resultados satisfactorios y plan de acción en función de la mejora continua para el sistema de Información de Fénix en ajuste a la plataforma tecnológica.

Además, se realizaron los diseños de la red de datos para la renovación del primer piso de la Sede Principal y de las sedes de Cali, Barranquilla, Medellín y Bucaramanga con especificaciones técnicas acordes a las nuevas tendencias tecnológicas.

Se implementaron mejoras a la seguridad informática e infraestructura de la Entidad, mediante pruebas para cambiar de protocolo IPv4 a IPv6. Se inició con la implementación de CMDB (Base de Datos de Gestión de la Configuración), que corresponde a un sitio centralizado donde se conjugan todos los componentes de los sistemas de información, hardware y software.

Se desarrollaron cubos de información y un almacén de datos (data warehouse) en donde se colecciona la información organizada, integrada y depurada de varias fuentes distintas, para luego procesarla permitiendo su análisis desde infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta que ayudan a la toma de decisiones de la Entidad. La creación del data warehouse representa el primer paso del edificio sede, desde el punto de vista técnico, para implantar una solución completa y fiable de inteligencia de negocios.

### **3.5. Retos 2015**

Dado el crecimiento constante de los avances tecnológicos en el mundo se hace imprescindible el acoplamiento a estas nuevas herramientas que conducirán a la Entidad al mejoramiento continuo de la prestación de los servicios de TI, mediante la automatización de trámites y procesos, disminución en el uso de papel, simplificación de trámites, capacitaciones a los ingenieros de TI, incremento en los servicios virtuales y renovación de infraestructura tecnológica, para de esta manera impactar al afiliado empleando estrategias que facilitan la interoperabilidad, movilidad y seguridad.

## 4. GESTIÓN JURÍDICA

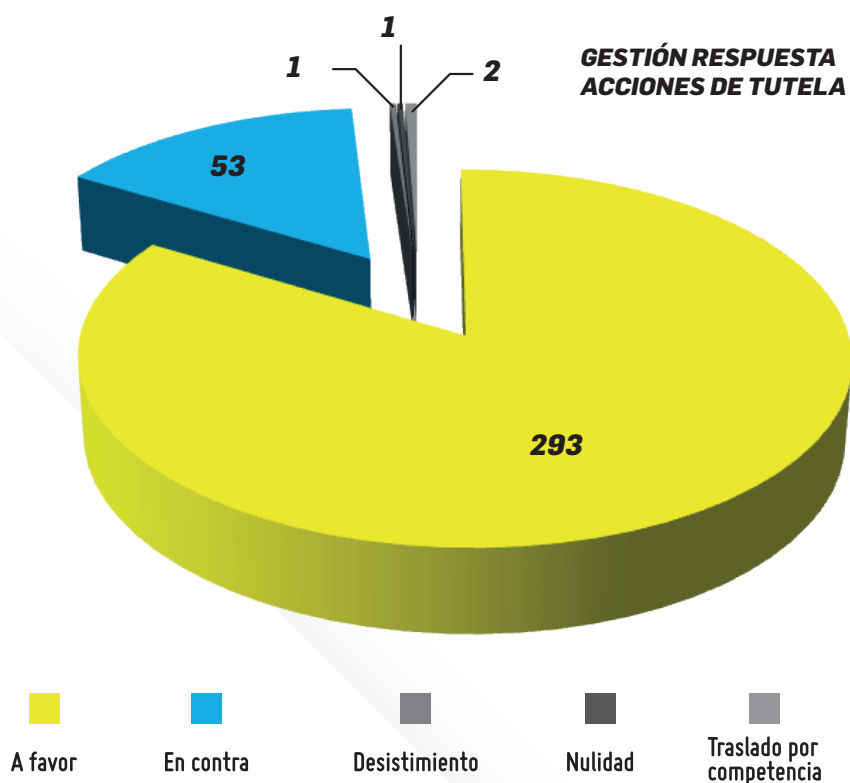
El proceso de Gestión Jurídica tiene como objetivo brindar en forma oportuna y acertada la asesoría jurídica, el soporte legal, la defensa judicial y extrajudicial de la Entidad, en cumplimiento al marco legal aplicable.

### 4.1. Éxito en la defensa judicial de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

En el transcurso del año 2014 se notificaron a la Entidad 48 fallos a favor y dos en contra, lo cual se traduce en un porcentaje de éxito litigioso del 96%. El valor que se pretendía obtener por parte de los demandantes en los procesos ganados ascendía a la suma de \$10.718 millones, el valor de los fallos en contra de la Entidad fue de \$66 millones, lo que equivale a que del 100% del valor pretendido, la Entidad pago el 0,6%.

### 4.2. Gestión de respuesta de acciones de tutela

Durante el 2014 fueron recibidas 349 acciones de tutela en contra de la Entidad, la totalidad fueron contestadas dentro del término y se cumplió con la meta al 100% de eficacia de las respuestas a dichas acciones.



Gráfica N° 1: Gestión respuesta acciones de tutela  
Fuente: Oficina Asesora Jurídica

### 4.3. Actividades de fortalecimiento de la gestión jurídica y prevención del daño antijurídico

El desarrollo de actividades de fortalecimiento y de prevención del daño antijurídico programadas para el año 2014, han impactado directamente en el éxito de la gestión jurídica señalado en los dos puntos anteriores.

Es así como se trabajó en el reforzamiento del conocimiento procesal de los abogados de la oficina, a través de los planes de capacitación.



En el 2014 desde la OAJUR se creó la Guía GJ-NA-GU-005 “PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO” la cual fue adoptada a través de la Resolución 506 del 29 de Octubre del 2014, a fin de determinar políticas de prevención del daño antijurídico causados por parte de los servidores públicos de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en ejercicio de sus funciones, instrumentos que fueron implementados al interior de la Entidad.

Así mismo se aportó a las demás áreas respondiendo a sus solicitudes mediante conceptos y documentos de análisis de casos especiales, por medio de los cuales se dieron las recomendaciones pertinentes y de conformidad con el marco normativo.

De igual forma, se realizó un trabajo constante por parte del equipo de la Oficina Asesora Jurídica de actualización y unificación de criterios a través de los análisis de jurisprudencia y análisis de casos de relevancia para la actividad de la oficina.

## 5. MODELOS DE ATENCIÓN DE VIVIENDA Y ESTUDIOS TÉCNICOS

El proceso tiene como objetivo desarrollar modelos de solución de vivienda que atiendan las necesidades de los afiliados de la Entidad y monitorear su desempeño, aplicabilidad y aceptación con el fin de proponer mejoras o innovar. También, les corresponde administrar el registro de constructoras y proyectos inmobiliarios a nivel nacional.

### 5.1. Cumplimiento de metas estratégicas de vivienda

A diciembre de 2014, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía tramitó 14.215 soluciones de vivienda para sus afiliados, con un porcentaje de cumplimiento del 121,15% de la meta prevista para el año 2014, correspondiente a 11.733 unidades. A través del modelo M14 se tramitaron 7.827 soluciones de vivienda con una ejecución del 86%, por el Modelo Anticipado de Solución de Vivienda – MASVI – se tramitaron 5.123 soluciones de vivienda con una ejecución del 333% y por el Fondo de Solidaridad se beneficiaron 1.265 postulados con una ejecución del 115%.

### 5.2. Grupo Fondo de Solidaridad

El Fondo de Solidaridad, creado con el Artículo 9 de la Ley 973 de 2005, tiene como objetivo otorgar solución de vivienda a beneficiarios de afiliados fallecidos o a aquellos que por actos del servicio o fuera de él, tengan alguna discapacidad psicofísica.

Con el objeto de cumplir la meta de 1.100 nuevos beneficiarios para la vigencia 2014, se realizaron dos convocatorias mediante las cuales se llegó a la cifra de 1.743 postulados para el proceso de otorgamiento de vivienda a través del modelo Fondo de Solidaridad y Proyectos Especiales de Solución de Vivienda, y se alcanzó el objetivo trazado, así:

### CONVOCATORIAS REALIZADAS

CONVOCATORIAS	APERTURA	CIERRE DE RECEPCION DE SOLICITUDES	RESOLUCIÓN	PUBLICACIÓN	BENEFICIARIOS
Décima segunda convocatoria Modelo Fondo de Solidaridad y Décima Proyectos Especiales de Solución de Vivienda.	01 DE ABRIL	6 DE MAYO	266 DEL 24 DE JUNIO DE 2014	24 DE JUNIO	643
Décima tercera convocatoria Modelo Fondo de Solidaridad y Décima Primera Modelo Proyectos Especiales de Solución de Vivienda.	08 DE SEPTIEMBRE	27 DE OCTUBRE	600 DEL 15 DE DICIEMBRE DE 2014	17 DE DICIEMBRE	622

Tabla N° 7: Convocatorias realizadas  
Fuente: Área Técnica de Vivienda y Proyectos

### 5.3. Viviendas entregadas

De conformidad con el proceso de otorgamiento de soluciones de vivienda con cargo al Fondo de Solidaridad, en el año 2014 se llevó cabo la entrega de 510 viviendas por valor de \$22.707 millones.

Así mismo, se destaca que para la entrega de estas soluciones de vivienda, se realizaron doce ceremonias de reconocimiento a los beneficiarios del Fondo de Solidaridad, en las ciudades de Buga, Espinal, Cúcuta, Zipaquirá, Santuario, Armenia, en el municipio de Soacha y en la localidad de Usme en Bogotá, en las cuales, además de lo relacionado con la entrega material, escrituración de las viviendas, logística de transporte, hotel y alimentación, se coordinó lo relacionado con la asistencia y disposición de los beneficiarios a dichas ceremonias.

De esta manera, el Fondo de Solidaridad logró completar un total de 2.429 viviendas entregadas por un valor total \$106.853 millones.

### 5.4. Viviendas asignadas

Además de las entregas de viviendas detalladas en el numeral anterior, al cierre de la vigencia se encuentran asignadas las siguientes viviendas, cuya entrega se definirá según los avances de obra:

<b>PROYECTO</b>	<b>TIPO</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
CIBELES	2	ARMENIA –QUINDÍO	35
SANTANA	2	SOACHA – CUNDINAMARCA	75
SANTANA	3	SOACHA – CUNDINAMARCA	72
VERONA	3	MEDELLÍN – ANTIOQUIA	119
BRISAS DE ARCOÍRIS	3	SANTUARIO – ANTIOQUIA	3
VILLA ROCÍO	3	PASTO – NARIÑO	52
UN HOGAR PARA NUESTROS HÉROES	3	MONTERÍA – CORDOBA	76
MIRADOR DE PEKÍN	3	FUSAGASUGÁ – CUNDINAMARCA	20
<b>TOTAL</b>			<b>452</b>

Tabla N° 8: Próximas viviendas a entregar  
Fuente: Área Técnica de Vivienda y Proyectos

Con el ánimo de contar con disponibilidad de inmuebles para ser entregados a los beneficiarios del Fondo de Solidaridad, en el año 2014 se realizó la contratación de 1.060 viviendas por un valor \$47.711 millones.

### 5.5. Giro de recursos entregados durante el año

De igual manera, durante el año se continuó con la entrega de soluciones de vivienda mediante el mecanismo de solución “giro de recursos”, realizando 328 trámites por un valor de \$6.683 millones, los cuales fueron aplicados para compra de vivienda, liberación de gravamen hipotecario, construcción sobre lote propio y mejora de vivienda.

## 5.6. Proyecto ciudadela la Cordialidad — Barranquilla

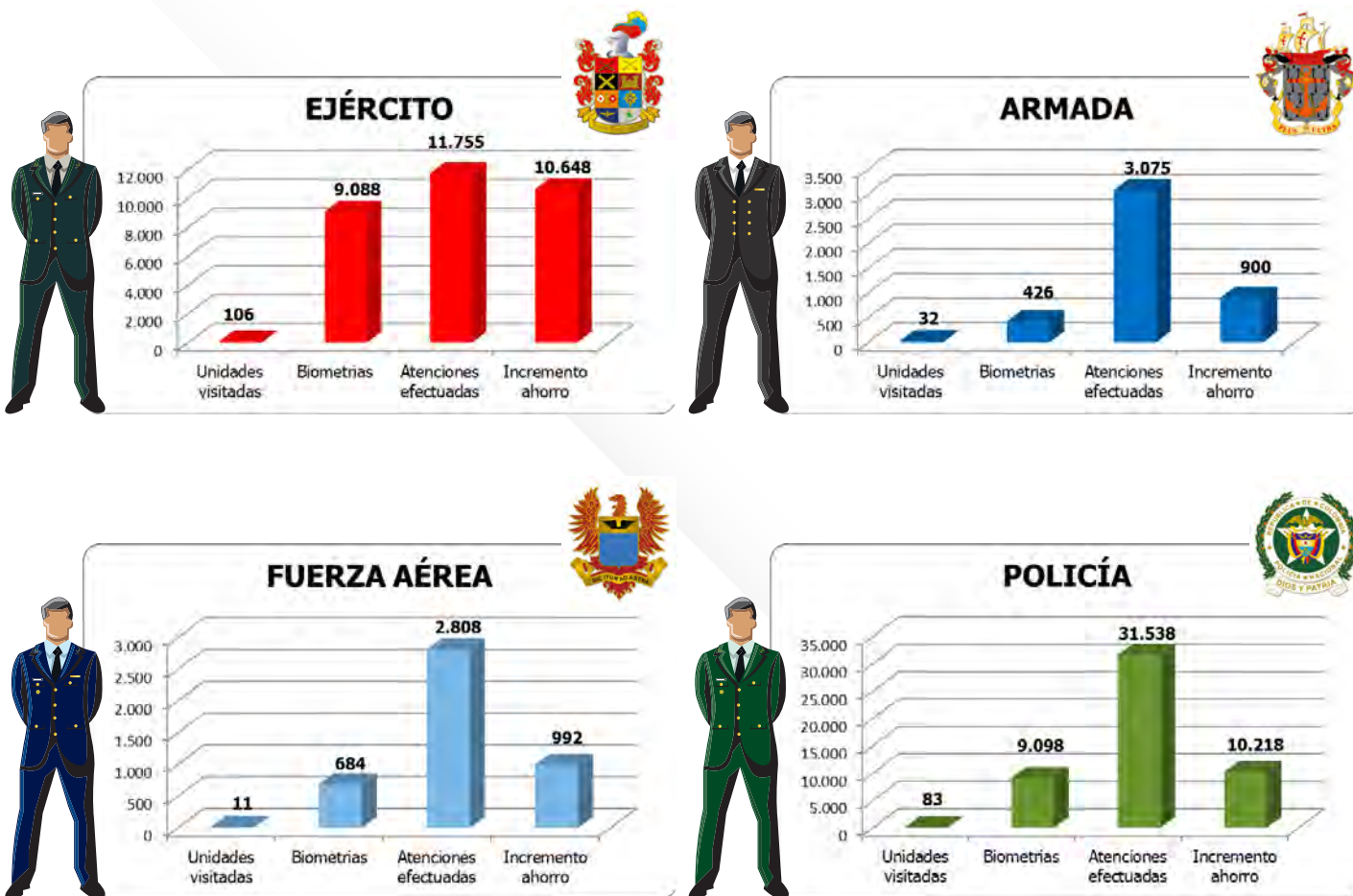
Durante la vigencia 2014 se recibió el anteproyecto y proyecto, y mediante consultoría se dio la viabilidad técnica, jurídica y financiera, se aprobó la modificación del plan parcial de aprobación de la primera manzana y se inició el proceso contractual para seleccionar la constructora.

Por otra parte, en el año 2014 se presentaron más de 144 constructoras, se realizó análisis financiero y verificación en promedio de 12 firmas constructoras, promotoras e inmobiliarias, quedando inscritas y analizadas cumpliendo con los parámetros exigidos por la Superintendencia Financiera de Colombia a fecha 31 de diciembre de 2014, 67 Firmas. Se promocionaron en la revista Notivivienda y en el portal de la Entidad un promedio de 46 proyectos trimestral.

Para el año 2014, se planearon y ejecutaron estrategias para la campaña del Modelo M14 y se logró el cumplimiento de las metas de solución de vivienda para la vigencia, en 14.215 soluciones.

## 5.7. Oficinas de Enlace

Los oficiales de enlace de las oficinas de coordinación representantes de las Fuerzas en la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, fueron pieza clave para el logro de los objetivos y metas de la vigencia 2014, todas vez que a través de las visitas a nivel nacional realizadas a las escuelas de formación, centros de reclusión, unidades militares y de policía, se hizo divulgación de los beneficios que otorga la Entidad, la realización del enrolamiento biométrico y la atención de las solicitudes de incremento de ahorro entre otros, como lo evidencia las siguientes gráficas estadísticas:



Gráfica N° 2: Gestión en las visitas de las Oficinas de Enlace  
Fuente: Oficinas de Enlace

## 6. MERCADERO Y COMUNICACIONES

El objetivo del proceso es el de promocionar y divulgar los modelos, programas y proyectos inmobiliarios que permitan el acceso oportuno a la solución de vivienda de los afiliados y beneficiarios; así como, la imagen institucional y la información corporativa de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, según el marco legal vigente.

En tal sentido y en cumplimiento de las estrategias en materia de mercadeo de vivienda y comunicación se han desarrollado actividades tendientes a fortalecer la imagen institucional y de blindar a nuestros afiliados de posibles abusos por personas inescrupulosas.

### 6.1. Campañas

#### • PUBLICIDAD – M14



Dirigida a los afiliados que se encuentra próximos a cumplir 168 cuotas de aportes, incentivándolos a que realicen su solución de vivienda.

#### • TRÁMITES GRATUITOS Y SEGUROS



Campaña antitramitadores, se informó a los afiliados, el riesgo de perder el dinero que tienen en sus cuentas individuales si acceden al servicio de tramitadores, toda vez que en la Entidad los trámites son gratuitos, seguros y fáciles de realizar.

#### • LANZAMIENTO DEL PORTAL TRANSACCIONAL



Enfocada al uso de las herramientas tecnológicas como el internet, para que a través de nuestro portal transaccional, conozcan los servicios y los tipos de trámites que tiene la Entidad por este medio.

#### • CAMPAÑA DE PRINCIPIOS Y VALORES



Fortaleció y afianzó los valores institucionales y el sentido de pertenencia de los funcionarios.

## 6.2. Impactos en medios de comunicación

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, continuó haciéndose presente a través de los diferentes medios de comunicación masiva, en los que brinda información importante para nuestros afiliados y grupos de interés, por lo que se ha pautaado en diferentes medios como radio, prensa, televisión, la web y redes sociales.



Notisenado



Programa Insignia



Periodico El TIEMPO

Entre las siguientes publicaciones institucionales elaboradas, con la filosofía Edificamos Sueños con el Corazón, la Entidad reconoce el servicio que prestan los hombres y mujeres de las Fuerzas Militares y de Policía, por una Colombia en paz:

- Revista Aniversario
- Notivienda
- Boletín Nuestro Espacio
- Instructivos de los modelos de atención
- Afiches y pendones
- Banners



Se ha afianzado el uso de las redes sociales por nuestros afiliados y grupos de interés como parte de la comunidad web, en la que se mantienen en contacto para conocer y consultar aspectos de interés.

Las siguientes son las cifras estadísticas reportadas de consultas efectuadas durante el año 2014:



Gráfica N° 3: Reporte estadístico uso de redes sociales  
Fuente: Área Mercadeo y Promoción

## 7. IDENTIFICACIÓN, AFILIACIÓN Y GESTIÓN DEL TRÁMITE

El objetivo del proceso consiste en atender en forma oportuna y confiable los requerimientos de información y gestionar la identificación, las afiliaciones y los trámites de los afiliados y beneficiarios, con fundamento en los requisitos establecidos.

### 7.1. Desconcentración del servicio

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en cumplimiento de las políticas del Gobierno Nacional, continuó brindando bienestar a sus afiliados a través de la prestación del servicio que está enfocado en incrementar la atención en los puntos a nivel nacional, como se muestra a continuación:

Conforme a lo anterior, se observa que 206.972 afiliados correspondiente al 68%, fueron atendidos a nivel nacional.

Puntos de atención	Acumulado anual	Participación
Barranquilla	18.713	6%
Bucaramanga	29.885	10%
Cali	37.437	12%
Cartagena	17.323	6%
Florencia	12.659	4%
Ibagué	19.169	6%
Medellín	35.761	12%
Venecia	36.025	12%
<b>Total Puntos</b>	<b>206.972</b>	<b>68%</b>
Sede Principal	97.423	32%
<b>Total atenciones</b>	<b>304.395</b>	

Tabla N° 9: Atención en los Puntos de Atención  
Fuente: Área de Atención al Afiliado



### 7.2. Punto Móvil

De igual forma como política y estrategia de mejora y desconcentración del servicio, se adelantó la adecuación del Punto Móvil que tendrá como objetivo visitar las Unidades Militares y de Policía de las ciudades donde no se tiene punto de atención y facilitar el acceso a nuestros afiliados a los diferentes trámites y servicios.

### 7.3. Portal Transaccional

Como herramienta de consulta, se implementó a través de la página web de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, el portal transaccional, con la opción de consultar en línea el estado de cuenta, con parámetros de seguridad de la información.



#### 7.4. Implementación de herramientas tecnológicas en atención al Afiliado

Durante la vigencia 2014 y en desarrollo de la iniciativa estratégica “implementar herramientas tecnológicas de consulta”, se desarrollaron varias campañas informativas a través de la herramienta TEXT TO SPEECH, en la modalidad de envío masivo de mensajes, dentro de las que se destacan la campaña de extractos, promoción de subsidio, convocatoria abierta Fondo de Solidaridad, saldos, bienvenida a nuevos afiliados, entre otros.



#### 7.5. APP

En cumplimiento de la misma iniciativa y con el fin de estar a la vanguardia tecnológica en materia de acceso a los servicios que presta la Entidad, se realizó el lanzamiento de la aplicación para dispositivos inteligentes, en la cual se puede encontrar la descripción de trámites y servicios, acceso al portal transaccional, consultas, entre otros.

#### 7.6. Modernización de los Puntos de Atención

Dentro de las actividades realizadas en el proyecto de revitalización e imagen de marca, se destacan la adquisición de los locales de Medellín y Bucaramanga, el proceso de adecuación de los mismos, la elaboración de los folletos por tipo de trámite dentro de los protocolos de atención, asistencia a las ferias de Servicio al Ciudadano en la Guajira, Cartago, Valle, y la participación en Expodefensa, entre otras.

Así mismo se realizó el lanzamiento de la nueva imagen institucional “Caja Honor” con la inauguración de la Sede Principal el 27 de octubre 2014, de conformidad con el Manual de Diseño de Marca.

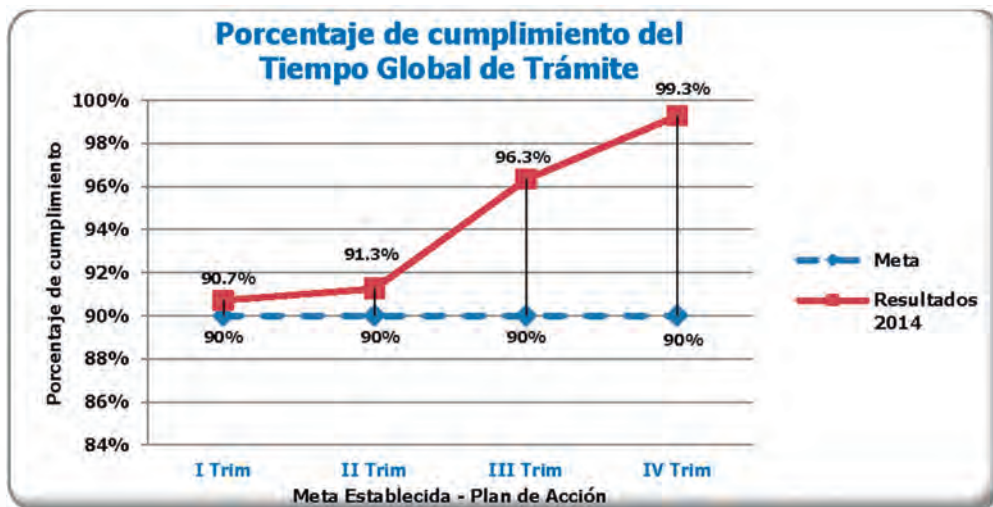


Ilustración N° 4: Lanzamiento de la nueva imagen institucional  
Fuente: Área Atención al Afiliado

## 7.7. Oportunidad en el tiempo de trámite global de expedientes de pago y devolución de aportes

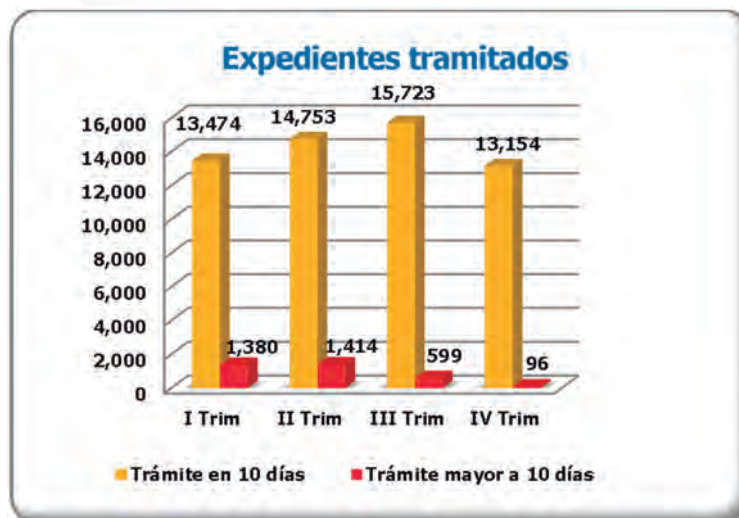
La Gerencia General en busca de un mejor servicio y atención a los afiliados viene liderando, a través de la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones, la disminución del tiempo de trámite de expedientes tanto para solución de vivienda como para devolución de cesantías, teniendo en cuenta el tiempo desde el momento en que se radican los documentos, hasta el momento en que se realiza el desembolso por parte de la Entidad, en diez (10) días hábiles.

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta que la meta establecida en el proceso consistía en que del total de los trámites recibidos, el 90% se procesarán en 10 días hábiles o menos, como se presenta a continuación:



Gráfica N° 4: Cumplimiento tiempo global de trámite  
Fuente: Área de Atención al Afiliado

Así mismo, en la siguiente gráfica se observa el total de trámites procesados trimestralmente.



Gráfica N° 5: Expedientes tramitados  
Fuente: Área de Atención al Afiliado

De lo anterior se concluye que la Entidad continua desarrollando estrategias para disminuir el tiempo de atención a los diferentes trámites efectuados por los afiliados.

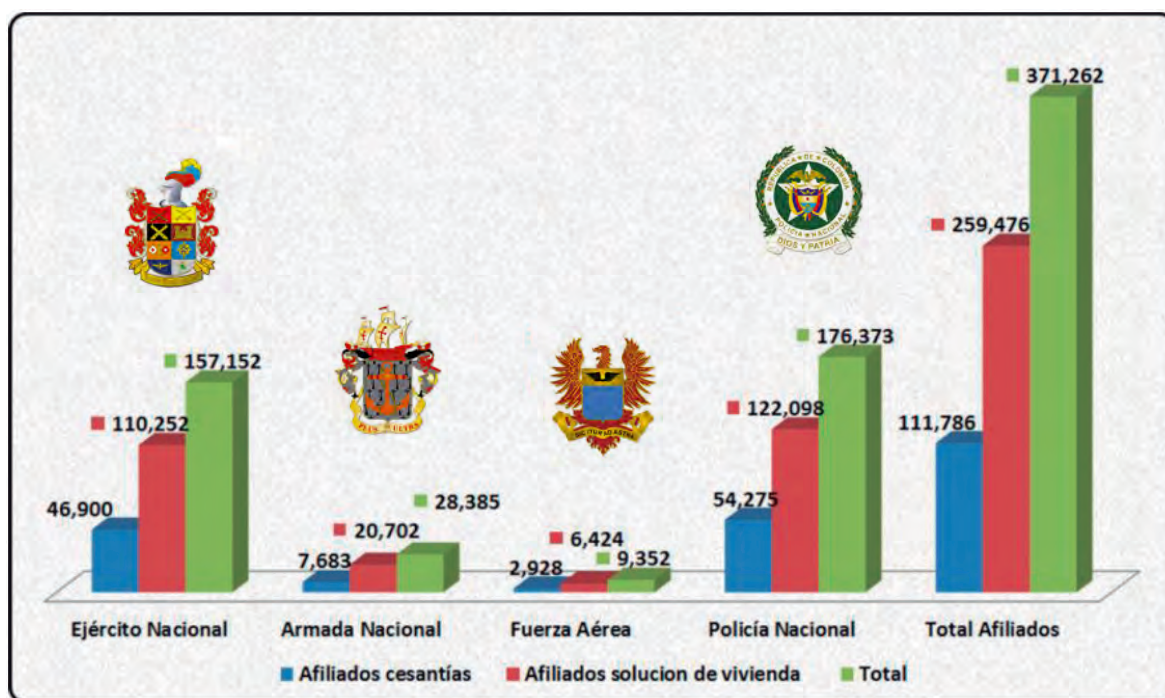
## 7.8. Afiliados aportantes

Al cierre de vigencia 2014, la Entidad registró un incremento en el número de afiliados aportantes del 6,66%, tanto para solución de vivienda como para administración de cesantías, al pasar de 348.092 a 371.262 afiliados, de los cuales 259.476 son aportantes para solución de vivienda y 111.786 a los que se les administra las cesantías.

<b>FUERZA</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>VARIACIÓN</b>
EJÉRCITO NACIONAL	151.105	157.152	4,00%
ARMADA NACIONAL	22.628	28.385	25,44%
FUERZA AÉREA	8.560	9.352	9,25%
POLICÍA NACIONAL	165.799	176.373	6,38%
<b>TOTAL AFILIADOS</b>	<b>348.092</b>	<b>371.262</b>	<b>6,66%</b>

Tabla N° 10: Variación e incremento de afiliados  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

El mayor porcentaje de participación de afiliados está representado por la Policía Nacional con un 47,51%, seguido por el Ejército Nacional con el 42,33%, incluidos el Comando General y Gabinete; la Armada Nacional con el 7,65%, y la Fuerza Aérea con el 2,52%.



Gráfica N° 6: Total afiliados aportantes por fuerza  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## 7.9. Centro de Contacto al Ciudadano — CCC —

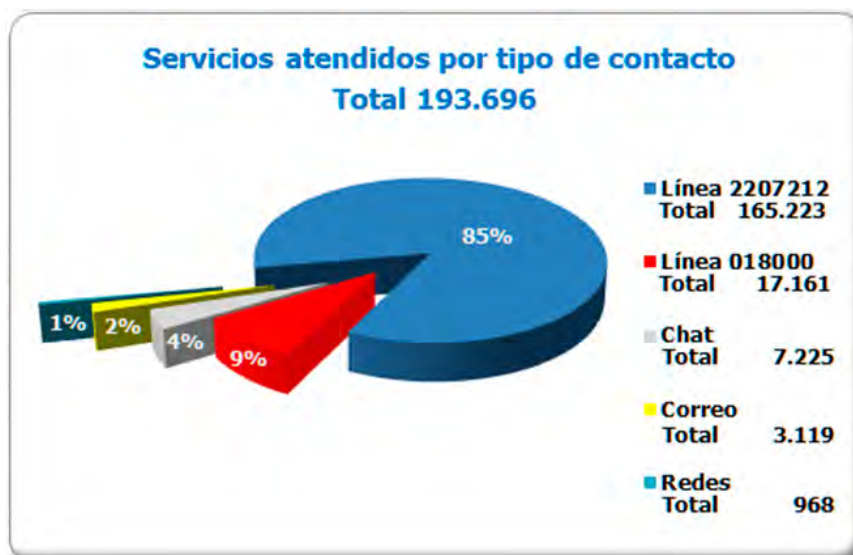
El Centro de Contacto al Ciudadano de la Entidad es atendido por agentes u operadores altamente capacitados, con total conocimiento de la operación y excelente actitud de servicio, por ser el teléfono uno de los medios de comunicación de más fácil acceso, es el más utilizado por los consumidores financieros, en razón a su pronta respuesta.

El total de atenciones a través del Centro de Contacto al Ciudadano — CCC — en la vigencia 2014, registra que se realizaron 193.696 atenciones, de las cuales 182.374 se surtieron a través de las líneas telefónicas disponibles por llamada entrante, equivalente al 94% de los contactos y la diferencia correspondiente a 11.322 contactos, equivalente al 6%, se surtieron a través de los medios virtuales.

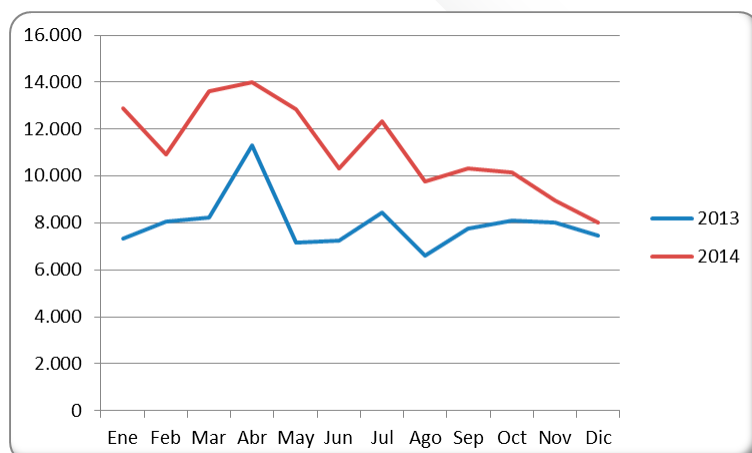
De las 182.384 llamadas realizadas, 134.107 correspondiente al 73,53% fueron atendidas a través de los agentes operadores y las 48.277 llamadas equivalente a 26,47%, fueron atendidas a través del IVR.

El nivel de servicios prestado por nuestro agente operador, se estableció en 90/15; es decir contestar el 90% de las llamadas antes de 15 segundos, que durante la vigencia 2014, obtuvo un cumplimiento del 100%.

Las llamadas entrantes se facilitan a través de la línea fija 2207212 y la línea gratuita a nivel nacional 018000 919429 y los contactos virtuales se realizan a través de chat, redes sociales y correo electrónico, como se muestra en la siguiente gráfica.



Gráfica N° 7: Servicios atendidos por tipo de contacto  
Fuente: Proceso de identificación, afiliación y gestión del trámite



La siguiente gráfica evidencia un incremento del 29% en las llamadas atendidas, al pasar de 95.767 en el 2013 a 134.113 en el 2014.

Gráfica N° 8: Llamadas atendidas en el CCC  
Fuente: Proceso de identificación, afiliación y gestión del trámite

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>2013</b>	7.346	8.080	8.231	11.307	7.172	7.253	8.426	6.608	7.770	8.108	8.013	7.453	95.767
<b>2014</b>	12.876	10.934	13.625	13.986	12.832	10.346	12.318	9.759	10.323	10.141	8.948	8.025	134.113

De igual forma, de las 134.113 llamadas atendidas con agente, el 96%, es decir 128.271 llamadas, fueron atendidas antes de los 15 segundos de su ingreso, correspondiendo este porcentaje al nivel de servicio consolidado para la vigencia.

## 7.10. Varios

Como mejoras durante la vigencia 2014 se implementaron diferentes estrategias e iniciativas de la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones en procura del bienestar de los afiliados, entre ellas se destacan:

### Seminarios de líderes

Durante el primer semestre de 2014 se llevaron a cabo tres seminarios de líderes de Puntos de Atención como iniciativa de la Academia del Servicio de la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones, cada seminario tuvo un enfoque específico, por ello, el primero se denominó “Desafíos del Servicio”, el segundo “Enfoque Integrador del Servicio” y el tercero “Humanización del Servicio”, estos seminarios van enfocados a la búsqueda de la mejora continua en beneficio de los afiliados.



Así mismo, se implementó la metodología de trabajo cero errores que busca disminuir los errores e inconsistencias en los trámites, a través de la socialización semanal de los mismos con todos los funcionarios de la sede principal y puntos de atención a nivel nacional, las capacitaciones permanentes y la unificación de criterios jurídicos y conceptuales.

### Seguimiento y medición de tiempos de espera y atención

Como una iniciativa de mejora en la atención a los afiliados y atendiendo la recomendación del ICONTEC en la auditoría de renovación de la certificación, se dio inicio a la medición permanente de los tiempos de espera y atención en la sede principal y puntos de atención a nivel nacional a partir del mes de octubre de 2014, con mejoras en los tiempos de servicio.

### Revisión periódica de trámites y requisitos

En cumplimiento de las directrices de Gobierno en Línea, racionalización y simplificación de trámites, se efectuó la revisión de trámites, servicios y requisitos de la Entidad, y se presentó al Comité Institucional de Desarrollo Administrativo.

## 8. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS INDIVIDUALES Y CESANTÍAS

El proceso tiene como objetivo administrar los aportes de las cuentas individuales de forma oportuna y confiable para contribuir al bienestar de los afiliados dentro del marco legal aplicable a la Entidad, a continuación se describen los principales logros:

- **Envío de extractos:** en cumplimiento de los requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, durante el año 2014 se enviaron un total de 371.454 extractos así: por medio electrónico 11.607 y en forma física 359.847.
- **Liquidación de intereses:** para la vigencia se liquidaron intereses con un IPC promedio del 0,30%, por concepto de cesantías \$9.164 millones y por concepto de aportes \$115.850 millones.

### 8.1. Administración de cuentas individuales

Durante la vigencia 2014, de un total de 41.141 expedientes recibidos a nivel nacional, se procesaron 40.765 en dos días o menos equivalente al 99,09%, de conformidad con la meta establecida por el proceso.



Gráfica N° 9: Tiempo trámite aporte y subsidios  
Fuente: Sistema GA2

### 8.2. Trámite de embargos – Requerimientos judiciales

Durante el año 2014 y de acuerdo con la meta establecida en 6 días, se tramitaron un total de 5.532 solicitudes, discriminadas trimestralmente de la siguiente manera:

<b>Resultado trimestral de embargos</b>				
Embargos	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Atendidas en 6 días o menos	1.002	1.216	1.724	1.573
Atendidas en más de 6 días	3	8	6	0
<b>Total solicitudes atendidas</b>	<b>1.005</b>	<b>1.224</b>	<b>1.730</b>	<b>1.573</b>
<b>Porcentaje cumplimiento</b>	<b>99,70%</b>	<b>99,35%</b>	<b>99,65%</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 11: Resultado trimestral de embargos  
Fuente: Área de Operaciones

### 8.3. Administración de Cesantías

La gestión realizada por el Grupo Administración de Cesantías durante el periodo comprendido entre enero a diciembre del 2014 fue eficaz, teniendo en cuenta que se tramitó oportunamente el desembolso de 23.754 solicitudes.

La siguiente tabla presenta las modalidades por las cuales se gestionaron devoluciones de cesantías:

FUERZA	DEFINITIVAS				PARCIALES				TOTAL
	Liquidación Sociedad conyugal	Muerte del afiliado	Pago Extemporaneo	Retiro de la Institución	Compra de vivienda	Educación	Construcción y mejora de vivienda	Liberación de gravamen hipotecario	
Armada Nacional		9			120	161	1.279	9	1.578
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía					3	20	39	4	66
Comando General					1	12	29		42
Dirección General Marítima					1	5	6		12
Ejército Nacional	3	92	8	3.129	536	484	5.072	11	9.335
Fuerza Aérea		2			18	58	584	8	670
Gabinete					2	25	32	5	64
Policía Nacional	9	104	10	1.729	746	736	8.616	37	11.987
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>207</b>	<b>18</b>	<b>4.858</b>	<b>1.427</b>	<b>1.501</b>	<b>15.657</b>	<b>74</b>	<b>23.754</b>

Tabla N° 12: Cesantías tramitadas  
Fuente: Sistema GA2

Es importante resaltar que en el 2014 se continuó en pro de la disminución de los tiempos de trámite de los expedientes de aportes, subsidios, cesantías y Fondo de Solidaridad, lo cual apunta al cumplimiento de los lineamientos de la Gerencia General, la planeación estratégica y la oportuna atención a los afiliados.

## 9. GESTIÓN DEL SAC

El Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC –, tiene como finalidad tramitar de fondo las solicitudes relacionadas con las peticiones, quejas, reclamos, requerimientos, certificaciones, consultas y sugerencias presentadas por los consumidores financieros de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía y partes interesadas, brindando la información en forma clara, veraz, oportuna y verificable.

### 9.1. Solicitudes

En cumplimiento a las políticas de cultura de atención, respeto y servicio, el proceso de Gestión del SAC, durante el año 2014 brindó capacitaciones a nivel nacional a los consumidores financieros, funcionarios y/o contratistas, a su vez se tramitaron 16.359 solicitudes de las cuales el 1,54% correspondió a quejas y reclamos y el 98,46%, a otras solicitudes.

Se resalta de las solicitudes recibidas que el 1,45% correspondió a sugerencias por el buen servicio, orientación y atención e información brindada a los consumidores financieros.

### CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE SOLICITUDES

CLASE DE SOLICITUDES	2011		2012		2013		2014	
Quejas y reclamos	1.097	4,90%	568	1,18%	286	0,70%	252	1,54%
Sugerencias	58	0,26%	39	0,08%	265	0,65%	238	1,45%
Otras solicitudes	21.247	94,84%	47.647	98,74%	0	0,00%	0	0,00%
Certificación					4.234	10,42%	177	1,08%
Consulta					2	0,005%	2.321	14,19%
Petición					31.801	78,25%	332	2,03%
Requerimiento					4.051	9,97%	433	2,65%
Recurso de reposición							8	0,05%
Actualización en la base de datos							6.465	39,52%
Información general							6.133	37,49%
<b>TOTAL</b>	<b>22.402</b>	<b>100%</b>	<b>48.254</b>	<b>100%</b>	<b>40.639</b>	<b>100%</b>	<b>16.359</b>	<b>100%</b>

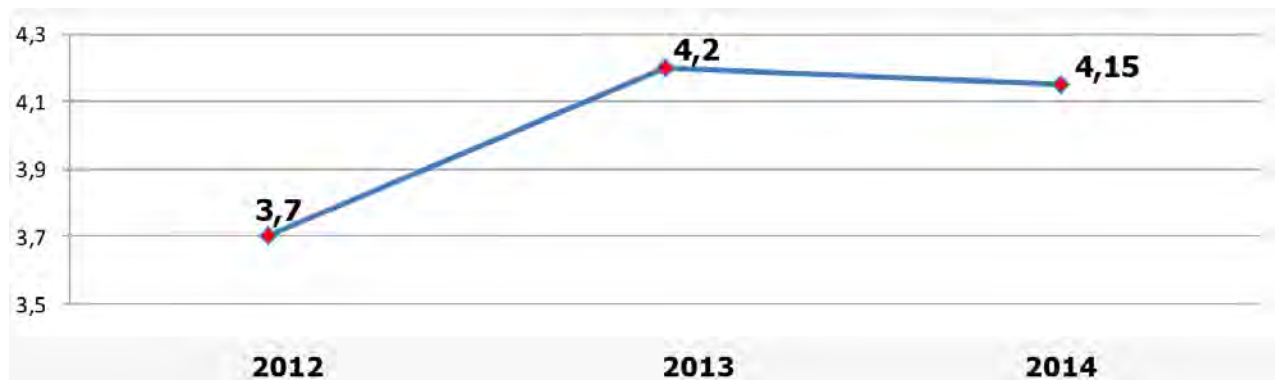
Tabla N° 13: Tipos de solicitudes  
Fuente: Aplicativo SAC

En cumplimiento a las políticas de cultura de atención, respeto y servicio, el proceso de Gestión del SAC, durante el año 2014, brindó capacitaciones a nivel Nacional a los consumidores financieros, funcionarios y/o contratistas, a su vez se tramitaron 16.359 solicitudes de las cuales el 1,54% correspondió a quejas y reclamos y el 98,46% a otras solicitudes.



## 9.2. Índice de satisfacción del consumidor financiero

El índice de satisfacción del consumidor financiero, en relación a la atención de las quejas y reclamos del Área de Gestión del SAC, durante la vigencia 2014, obtuvo un puntaje promedio anual de 4,15, resultado de las encuestas realizadas por la firma DATEXCO COMPANY S.A, superando la meta proyectada de 4 puntos, desde la vigencia 2012.



Gráfica N° 10: Índice de satisfacción  
Fuente: Informe de encuesta firma Datexco S.A

## 9.3. Educación financiera

En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1328 de 2009 y en la normatividad vigente de la Entidad, se realizaron las actividades establecidas en el cronograma de educación financiera durante la vigencia 2014, por lo que se ejecutó el lanzamiento del Programa de Educación Financiera “Aprendiendo con Honor”, en la Sede Principal (encuestas, presentación del programa, entrega de volantes, material POP y actividad de sensibilización).



Ilustración N° 5: Lanzamiento Programa de Educación Financiera  
Fuente: Área SAC



#### **9.4. Unificación criterios SAC**

El Área del SAC, con la finalidad de unificación de criterios de respuesta SAC, actualización y capacitación; presentó 12 proyectos que permitieron cumplir con la meta establecida de identificar, analizar y proyectar recomendaciones que se relacionan a continuación:

- Procedibilidad de reforma en caso cruce cónyuge
- Trámite de pago – devolución de saldos sin exigir juicio de sucesión
- Notificaciones consumidor–funcionario, revisión, guía y propuesta
- Bloqueo y desbloqueo de cuentas
- Unificación de criterios en respuestas SAC, oportunidad y veracidad en la información
- Avance proyecto del trámite MASVI, Acuerdo 01 de 2011 y Acuerdo 02 de 2013
- Guía Fondo Solidaridad
- Suplantación de identidad
- Proyecto MASVI
- Proyecto afiliados detenidos
- Proyecto desafiliaciones acto administrativo
- Proyecto saldo cuentas individuales– incluyendo procedimiento Entidad

## 10. GESTIÓN DE TESORERÍA

El proceso de Administración del Portafolio de Inversiones tiene como objetivo principal administrar de manera oportuna, segura, eficiente y rentable el portafolio de inversiones de la Entidad, de acuerdo con el marco legal aplicable.

A 31 de diciembre de 2014, el portafolio de inversiones estaba compuesto en un 99,95% por Títulos de Tesorería TES, de los cuales un 49,86% correspondía a TES tasa fija en pesos, y un 50,09% a TES tasa fija en UVR´S, logrando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos con seguridad, rentabilidad y liquidez.



Gráfica N° 11: Portafolio de Inversión  
Fuente: Grupo de Negociación

En el periodo comprendido entre diciembre de 2008 y diciembre de 2014, el portafolio de inversiones de la Entidad tuvo un crecimiento del 78%, al pasar de un valor de \$2'842.437 millones en 2008 a \$5'059.560 millones a diciembre de 2014. Con respecto al año 2013, el portafolio se incrementó en un 9,10%, equivalente a \$422.225 millones, al pasar de \$4'637.335 millones a \$5'059.560 millones.

A diciembre 31 de 2014, la rentabilidad del portafolio de inversiones de la Entidad alcanzó el 7,62% EA, frente al 6,74% EA, del año inmediatamente anterior, presentando un aumento de 88 puntos básicos; explicado por el comportamiento positivo de la variación anual del IPC, que pasó del 1,94% en diciembre de 2013 a un 3,66% en diciembre de 2014. Para la vigencia 2014 se generó un spread en tasa (margen de intermediación) del 3,82%.

## 11. GESTIÓN FINANCIERA

Las siguientes actividades se desarrollaron en razón a la gestión oportuna y efectiva de los recursos financieros, presupuestales, cartera hipotecaria, cancelación de condiciones resolutorias, los registros contables y reportes establecidos, en cumplimiento de lo establecido para la vigencia 2014, así:

### 11.1. Balance General

**Activo:** a diciembre de 2014, el total de activos equivale a \$5'442.597 millones, con una variación del 8% respecto al mismo periodo del año anterior. El activo más representativo son las inversiones en títulos TES; a diciembre de 2014, el valor del portafolio ascendió a \$5'061.290 millones, con una variación del 9% respecto al 2013, lo cual obedece a la gestión del activo del portafolio y disponible.

En la siguiente gráfica se puede observar la evolución de los activos desde el año 2006 hasta el 2014:



Gráfica N° 12: Evolución del Activo  
Fuente: Área de Finanzas

**Pasivo:** a diciembre de 2014 el pasivo de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ascendió a la suma de \$5'245.997 millones, con una variación del 8% respecto al año 2013; entre los gastos operacionales más representativos se encuentra el reconocimiento de los intereses a las cuentas individuales de los afiliados, a diciembre de 2014 el IPC se ubicó en 3,66%, reconociendo intereses por valor de \$125.412 millones, con una variación del 107% frente al año 2013 con IPC del 1,94% e intereses de \$60.707 millones.

La siguiente gráfica detalla la evolución del pasivo desde el año 2006 hasta 2014.



Gráfica N° 13: Evolución del Pasivo  
Fuente: Área de Finanzas

**Patrimonio:** a diciembre de 2014 el patrimonio de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ascendió a la suma de \$196.600 millones, presentando una variación positiva del 2% frente al 2013, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Gráfica N° 14: Evolución del Patrimonio  
Fuente: Área de Finanzas

## 11.2. Estado de resultados

**Ingresos operacionales directos:** registra los rendimientos del portafolio de inversión, cuentas de ahorro y obligaciones hipotecarias por valor de \$358.974 millones, con una variación del 21% respecto al mismo periodo del año anterior, resultado del comportamiento del IPC y la gestión del portafolio.

**Gastos operacionales directos:** intereses reconocidos a las cuentas individuales de los afiliados con la variación del IPC, por valor de \$125.412 millones. (IPC acumulado del 2014 3,66%, para el mismo periodo del año 2013 1,94%).

**Gastos operacionales de administración:** presentaron una disminución del 10%, pasando de \$61.471 millones en el año 2013 a \$55.629 millones en el año 2014, dada la política de maximizar recursos bajo los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.

**Utilidad operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones:** a diciembre de 2014 ascendió a la suma de \$177.933 millones, con una variación del 1% con relación al mismo periodo de 2013, que fue de \$175.673 millones.

**Recursos para subsidios de vivienda y Fondo de Solidaridad:** de la utilidad operacional de 2014, la suma de \$6.159 millones fue para subsidios de vivienda de soldados profesionales, \$145.629 millones para construir subsidios de vivienda (otras categorías) y \$25.520 millones para Fondo de Solidaridad.

Millones de pesos



Gráfica N° 15: Provisión para subsidios de vivienda  
Fuente: Área de Finanzas

### 11.3. Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos programado para la vigencia 2014, fue \$1'059.491 millones, con una ejecución del 104%, que equivale a \$1'104.588 millones, así:

Millones de pesos

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2014	RECAUDOS A DICIEMBRE	% DE EJECUCIÓN
<b>DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	513.505		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	1.058.848	1.103.518	104
Aportes afiliados	798.225	855.284	107
Aportes Fondo de Solidaridad	7.557	7.816	103
Subsidios de vivienda	189.303	201.513	106
Venta de servicios	2.455	2.505	102
Rendimientos financieros	61.308	36.400	59
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>643</b>	<b>1.070</b>	<b>166</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.059.491</b>	<b>1.104.588</b>	<b>104</b>
<b>TOTAL INGRESOS MÁS DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>1.572.996</b>		

Tabla N° 14: Presupuesto de Ingresos  
Fuente: Área de Finanzas

#### 11.4. Presupuesto de gastos y de inversión

Para la vigencia 2014 se programó un presupuesto de gastos y de inversión por la suma de \$1'320.939 millones, con una ejecución del 85% equivalente a \$1'120.333 millones, como se muestra en la siguiente tabla:

<small>Millones de pesos</small>				
	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRESUPUESTO 2014</b>	<b>RECAUDOS A DICIEMBRE</b>	<b>% DE EJECUCIÓN</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	55.017	35.134	64
	Gastos administrativos	34.573	27.273	79
	Gastos de operación y servicios	20.444	7.861	38
	<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	1.265.922	1.085.199	86
	<b>TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS Y DE INVERSIÓN</b>	<b>1.320.939</b>	<b>1.120.333</b>	<b>85</b>
	Disponibilidad final	252.057		
	<b>TOTAL PRESUPUESTO MÁS DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>1.572.996</b>		

Tabla N° 15: Presupuesto Gastos de Inversión  
Fuente: Área Finanzas

## **12. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El principal elemento en una organización son las personas quienes son capaces de aportar su conocimiento, habilidades y destrezas, sus competencias, esfuerzo y dedicación para que en combinación de los recursos financieros, físicos y tecnológicos, una empresa logre obtener los mejores resultados y sea capaz de generar valor a sus partes interesadas.

En 2014 la Gestión del Talento Humano estuvo encaminada al cumplimiento de sus objetivos y compromisos frente a todos sus funcionarios para brindar un servicio de calidad orientado hacia la excelencia y que en últimas, sea de plena satisfacción para nuestros afiliados en el marco de nuestra filosofía “Edificamos Sueños con el Corazón”. Se impusieron nuevos retos y proyectos donde la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía orientó todo su esfuerzo y empeño para materializarlos y hacerlos realidad. Los logros permiten y permitirán la permanencia de nuestros funcionarios en la organización, mejorar su potencial laboral, fortalecer sus competencias, desarrollar incentivos y brindar las condiciones de bienestar y salud ocupacional necesarias para una óptima calidad de vida de los empleados, esto deviene en una mayor productividad que impacta positivamente el logro de objetivos organizacionales.

### **12.1. Incentivo y bonificación**

Un importante logro de la gestión de la Entidad para el talento humano en 2014, fue la proyección de una propuesta de mejora en la remuneración de los funcionarios mediante un incentivo y adicionalmente una bonificación para aquellos que ejecutan roles de jefes y líderes de la Entidad, en razón a su mayor esfuerzo y responsabilidad al tener a cargo sus respectivas dependencias.

Desde el mes de octubre, gracias a la gestión liderada por la Gerencia General, fue aprobado y los funcionarios perciben mes a mes el incentivo eventual de gestión y la bonificación por liderazgo, los cuales están alineados al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y por tanto, permitirán desarrollar una mayor productividad y en especial brindar mejores condiciones laborales.

### **12.2. Plan de desarrollo**

Cabe aclarar que tanto el incentivo eventual por gestión como la bonificación por liderazgo, hacen parte de un proyecto de mayor envergadura e impacto para la Entidad y sus colaboradores; el plan de desarrollo de personal es una propuesta que le apuesta a encontrar el punto de equilibrio entre los intereses institucionales y los intereses profesionales de cada uno de nuestros funcionarios. Además, definirá claramente las modalidades y requisitos para que sea el mismo funcionario quien tenga en sus manos, basado en su trabajo del día a día, la oportunidad de crecer profesionalmente, intelectualmente y asumir mayores retos y capacidades que contribuirán a formarlos integralmente como personas y trabajadores al servicio de la Entidad y nuestros afiliados.

Por tanto en la vigencia 2014, se logró consolidar el Plan de Desarrollo de Personal, y su implementación se dará a inicios de 2015 para hacer de la Entidad un excelente y atractivo lugar para trabajar.

### **12.3. Bienestar y salud ocupacional**

Otro de los propósitos de la gestión humana de la Entidad, es brindar un bienestar integral a los funcionarios y para ello, actividades como la semana de la salud pretenden dar espacios para que los funcionarios tengan la oportunidad de acceder a sesiones de masaje anti-estres, prevención y promoción de la salud oral y visual entre otras.



Por otra parte, se realizó la campaña de valores “Sembrando, cosechamos juntos en Caja Honor” para que a cada uno de quienes laboran en la Entidad fortalezcan los valores institucionales a favor del afianzamiento del sentido de pertenencia de los funcionarios de la Entidad, mediante la apropiación de la filosofía institucional. De igual forma, a finales de cada mes, la Gerencia General brinda una reinducción a todos los funcionarios donde se recalcan los valores, metas y objetivos.

También, actividades lúdicas y deportivas fueron desarrolladas en esta vigencia, en ese sentido la integración de final de año, la celebración de los 67 años de la Entidad, el día de la familia, el campeonato de fútbol en sus dos modalidades (masculino y femenino), el torneo de pingpong y el tradicional campeonato de bolos, ofrecen a los funcionarios espacios de integración, esparcimiento y cercanía con sus allegados.



Gran muestra de toda esta labor de bienestar, son los resultados de la medición anual del clima laboral, que con el 91% reflejan la satisfacción de los funcionarios y la favorabilidad del clima laboral al aumentar dos puntos frente al porcentaje obtenido en el año 2013. Muy seguramente se mantendrá la tendencia y en 2015 se estará cerca del 100%.

En materia de salud ocupacional, se realizó la elección de los miembros que conforman el Comité de Convivencia Laboral y el Comité Paritario de Salud Ocupacional. Se llevó a cabo una sensibilización con todos los líderes de la Entidad, apoyados con la ARL, sobre comunicación asertiva para el fomento de buenas prácticas de liderazgo que repercuten en la disminución de riesgos psicosociales.

De igual manera, se llevó a cabo el programa de pausas activas para la prevención de enfermedades asociadas al ritmo de trabajo; ahora la Entidad cuenta con un cuerpo de brigadistas capacitados en el plan maestro de emergencias y curso de primeros auxilios.

Dentro del marco de la gestión ambiental, en la campaña de educación ambiental se fomentó el ahorro del agua y del papel a los funcionarios con el fin de concientizar la importancia de tan vitales recursos en un entorno cambiante por el cambio climático.

#### **12.4. Implementación del modelo de talento humano por competencias**

Con la reestructuración efectuada en el 2013 en la Entidad, otro de los pilares de la Gestión de Talento Humano ha sido la implementación de un nuevo modelo de competencias alineado al direccionamiento estratégico y fortalezca el proceso de talento humano desde la selección de personal para elegir perfiles altamente competentes y de gran contribución a la Entidad y nuestros afiliados.

De igual modo, se implementa un nuevo modelo de evaluación de desempeño basado en este modelo de competencias, que permita un mayor grado de objetividad y fidelidad frente al desempeño de nuestros trabajadores en la ejecución de sus obligaciones.

Por ello, frente a la implementación de este nuevo instrumento de medición se han adaptado los sistemas de información y los jefes y líderes pueden evaluar a sus equipos de trabajo de forma eficiente y el sistema permite brindar oportunamente la información para la respectiva retroalimentación a cada uno de sus trabajadores.

#### **12.5. Capacitación**

Por otra parte, en el componente de capacitación y formación se destaca en especial el programa de escuela de liderazgo que nace como una iniciativa para formar al líder que la Entidad realmente necesita. Homónimamente, el curso de escuela de liderazgo en el cual participaron todos los jefes y líderes fue el primer paso de esta escuela para desarrollar a todos aquellos que tienen a su cargo la dirección, coordinación y la responsabilidad de un equipo de trabajo y tareas para el óptimo cumplimiento del direccionamiento estratégico de la Entidad.

De igual forma, siguiendo el programa de escuela de liderazgo, también fueron participes de capacitaciones sobre la evaluación de desempeño y coaching de equipos para el mejoramiento del clima organizacional.

Lo anterior refleja la adaptación de los planes de capacitación al nuevo modelo de competencias, el cual además de fortalecer los conocimientos y habilidades de los funcionarios, busca afianzar esas competencias propias de la Entidad para hacer de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía una Entidad con talento humano de alto perfil, por consiguiente se otorgó el apoyo a los funcionarios.

#### **12.6. Conmutación pensional**

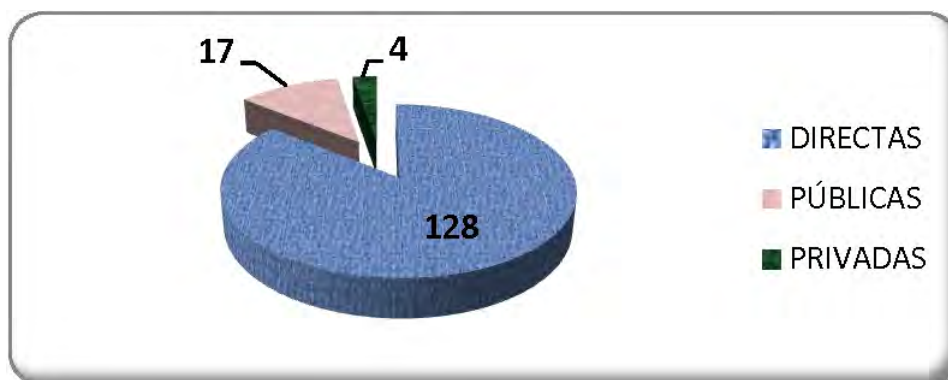
De acuerdo con lo establecido en el Decreto 941 de 2002 y en atención con las disposiciones del Ministerio de Trabajo y la Superintendencia Financiera de Colombia, se logró exitosamente la normalización de su pasivo pensional a través del mecanismo de conmutación pensional con Colpensiones, lo cual permite garantizar a sus pensionados la estabilidad de los recursos por medio de la administración de una entidad especialista en el tema en el país.

## 13. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

Como parte integral del proceso de talento humano y apoyo logístico, el Área de Contratación, garantizó durante la vigencia 2014, la adquisición de bienes y servicios previstos en el Plan de Contratación de la Entidad correspondiente a las necesidades de las Subgerencias y Oficinas Asesoras, previamente aprobados por la Gerencia General, de igual forma, las nuevas necesidades presentadas en desarrollo de las labores de cada una de las dependencias.

### 13.1. Contratos realizados en la vigencia 2014

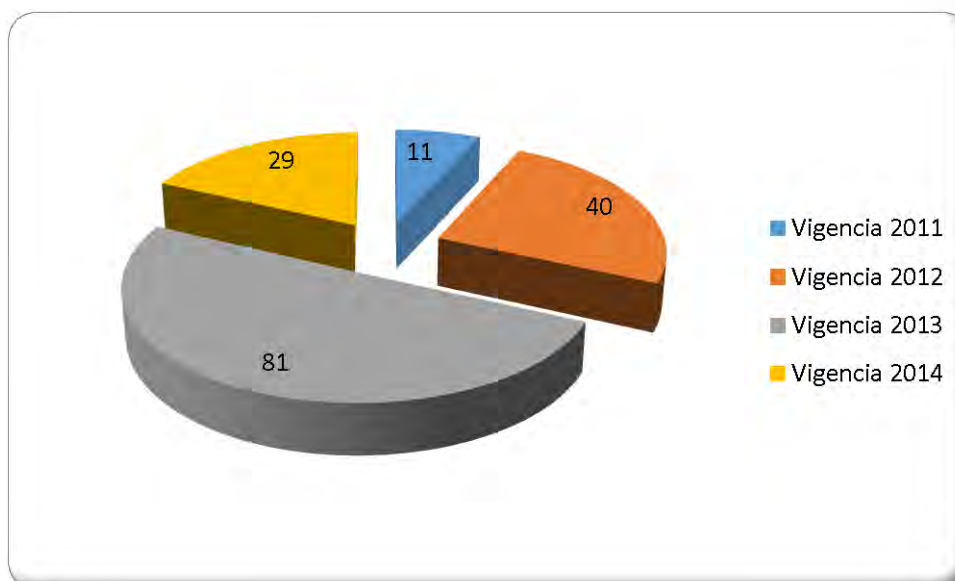
El Área de Contratación suscribió a corte de 31 de Diciembre de 2014, 149 contratos: 128 bajo modalidad de Contratación Directa, 17 Solicitudes Públicas de Ofertas y 4 Solicitudes Privadas de Ofertas.



Gráfica N° 16: Tipos de contrato 2014  
Fuente: Área Contratación

### 13.2. Contratos liquidados con corte de 31 de diciembre de 2014

En lo corrido de la vigencia 2014 se realizó una importante gestión en este tema logrando liquidar 161 contratos en total, tanto de vigencias anteriores como de 2014, así:



Gráfica N° 17: Contratos liquidados  
Fuente: Área Contratación

## **14. GESTIÓN DOCUMENTAL**

Como proceso de apoyo dentro del Sistema Integrado de Gestión de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, el Área de Gestión Documental, gestiona en forma segura y confiable la documentación producida por la Entidad y las comunicaciones oficiales enviadas y recibidas, garantizando su custodia y conservación, de acuerdo con la normatividad legal vigente, a continuación se mencionan las actividades desarrolladas por dicho proceso en el 2014.

### **14.1. Verificación de la aplicación de las Tablas de Retención Documental — TRD —**

Una vez efectuada la programación de revisión de las TRD para el año 2014, la cual se ejecutó al 100%, abarcando el total de las dependencias de la Entidad, incluidos los Puntos de Atención a Nivel Nacional.

### **14.2. Transferencia documental por parte de las dependencias**

En atención a los registros de los informes de las visitas realizadas a las dependencias en años anteriores, y teniendo en cuenta el tiempo de retención documental determinados en las TRD, se estableció que las dependencias realicen anualmente sus transferencias de documentos al archivo central de la Entidad, por consiguiente se efectuó seguimiento de la transferencia documental en las fechas indicadas, lo que se cumplió a cabalidad durante la vigencia, al recibirse 1.294 cajas correspondiente a 113 transferencias para el proceso de custodia.

Así mismo, 131.367 documentos fueron organizados cronológicamente, foliados, inventariados y transferidos al archivo central.

### **14.3. Digitalización**

El Área de Gestión Documental digitalizó 1.065 cajas, correspondientes a transferencias documentales, cabe anotar que tan solo se realiza este proceso a los documentos de acuerdo a lo dispuesto en las TRD.

### **14.4. Préstamo y consulta de documentos**

Como custodio y responsable de la documentación del archivo central e histórico de la Entidad, el Área de Gestión Documental, facilitó el servicio de consulta y préstamo de documentos requeridos por las dependencias, equivalentes a 2.286 solicitudes.

### **14.5. Radicación documental**

- Los documentos de entrada radicados en el 2014, con destino a las diferentes dependencias, mediante el sistema de información FOLIUM, fue de 177.683.
- Las dependencias radicaron 42.279 documentos de salida.

### **14.6. Mejoramiento**

- Dentro del proceso de mejoramiento y de cambio de estructural propio de los procesos, el Área de Gestión Documental instauró una acción de mejora, a fin de que las dependencias cuenten con la TRD acorde con las nuevas responsabilidades y procedimientos.
- Se realizó el proceso de definición y levantamiento de requerimientos funcionales y técnicos desde la parte normativa hasta las necesidades de automatización de procesos archivísticos para la adjudicación del nuevo proveedor del Sistema de Gestión de documentos electrónicos de archivo.

## **15. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**

El Área de Servicios Administrativos tiene como objeto “Administrar en forma eficaz los bienes muebles e inmuebles y atender oportunamente los requerimientos logísticos de los procesos de la Entidad, con el fin de brindar el apoyo para su funcionamiento, de acuerdo a las normas legales vigentes”.

### **15.1. Servicios generales**

Durante la vigencia 2014 se atendieron las solicitudes hechas por los líderes de las dependencias, de forma eficaz y oportuna, de igual forma se cumplió con el programa de mantenimiento, de acuerdo a las actividades que a continuación se relacionan:

- Se concluyó la adecuación, instalación y la puesta en funcionamiento del ascensor de la sede principal.
- Con el concurso del Área de Mercadeo y Promoción, se brindó el apoyo en la remodelación y puesta en funcionamiento del auditorio de la Entidad Francisco Jose de Caldas.
- Se participó activamente en apoyo a la remodelación del primer piso en cumplimiento de la nueva imagen de la Entidad.
- Se dio inicio a la implementación del sistema de circuito cerrado de televisión CCTV a nivel nacional.
- En atención a las políticas de la Gerencia General y alineados al Ministerio de Defensa Nacional, se cumplió con la optimización de recursos en lo referente a las políticas del medio ambiente, evidenciándose que superamos las metas establecidas por el GSED con relación al manejo adecuado de los recursos hídricos y energéticos de la Entidad.

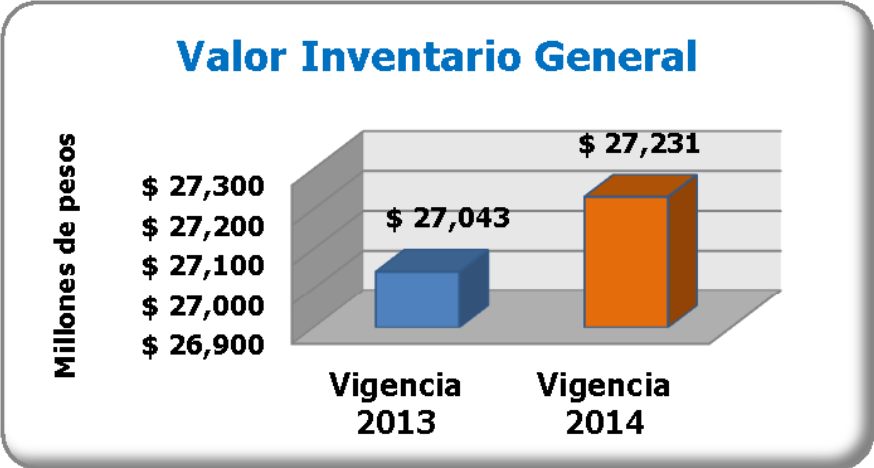
### **15.2. Almacén general**

Durante la vigencia de 2014 se realizó el inventario general de la Entidad, mediante el desarrollo del cronograma para la toma física del inventario individualizado de activos fijos, con el fin de cotejar el inventario de elementos de responsabilidad fiscal que cada funcionario y contratista de la Entidad tiene a su cargo, soportado con un acta firmada que garantiza que el inventario se encuentra actualizado al cierre de vigencia 31 de diciembre de 2014.

El inventario permitió identificar un faltante de elementos asignados al inventario individual de funcionarios, para lo que se adelantó el trámite administrativo, de acuerdo con lo establecido en la Resolución 160 de 2011.

De igual manera, se llevó a cabo el proceso de baja de los elementos considerados como inservibles y que generaban demanda operativa en su custodia y control en la bodega de almacén, dicho procedimiento fue autorizado por la Gerencia General mediante Resolución N° 458 de octubre 7 de 2014.

El inventario general de activos fijos con corte a diciembre, reflejó un total de 6.584 elementos relacionados en el inventario, por valor de \$27.231 millones correspondiente al costo histórico de los activos, de lo cual el almacén es responsable del manejo, custodia y administración, como se describe en la siguiente gráfica.



Gráfica N° 18: Valor Inventario General  
Fuente: Almacenista

## 16. GESTIÓN DISCIPLINARIA

El objetivo del proceso es la de brindar en forma oportuna y efectiva la prestación del ejercicio de la función disciplinaria desde el punto de vista de la prevención de faltas y de intervención, investigando en primera o única instancia, en cumplimiento al marco legal aplicable.

En atención al objetivo se adelantaron las siguientes actividades, propias del proceso de Gestión Disciplinaria:

### 16.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria

Con fundamento en la competencia atribuida por el Artículo 76 del Código Disciplinario Único, la Unidad de Control Interno Disciplinario de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, recibió durante el año 2014, 44 quejas, informes o remisiones, respecto de las cuales se pronunció conforme al marco legal aplicable.

Asimismo, surtió las actuaciones procesales respectivas y se pronunció en derecho frente a los procesos disciplinarios vigentes, iniciados en años anteriores.

A continuación se gráfica, el estado actual de las quejas recibidas por la Unidad durante el año 2014:

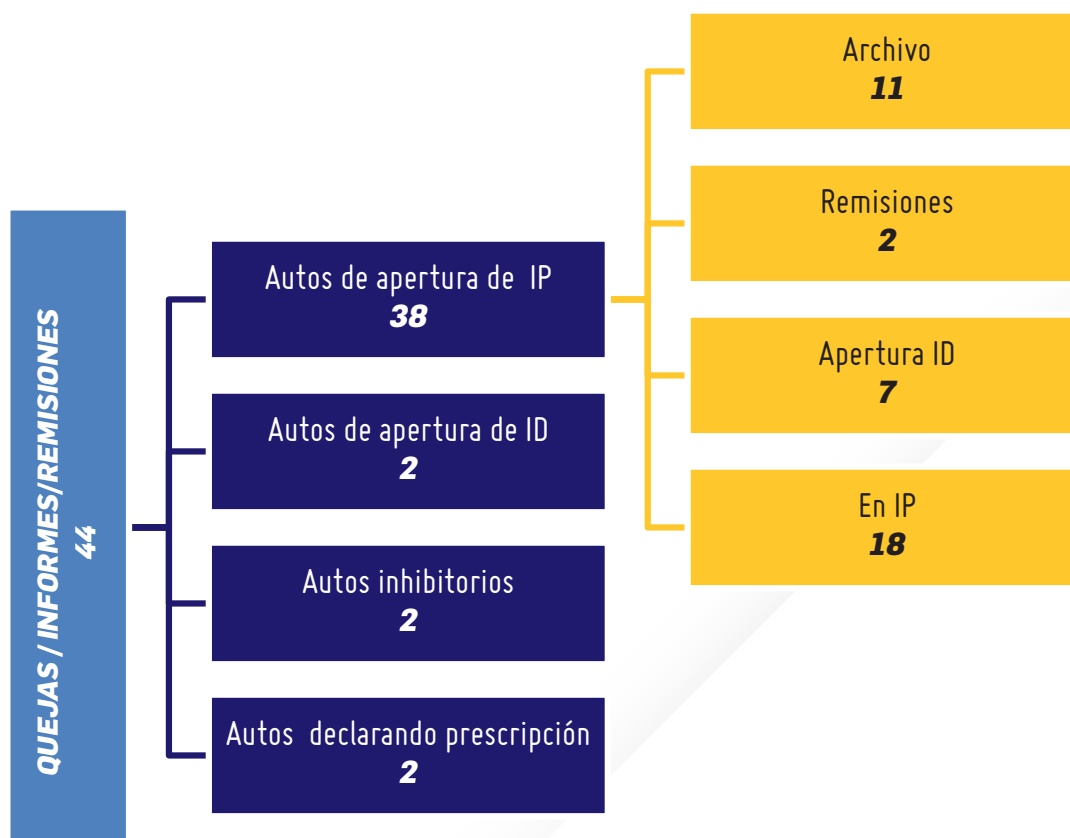
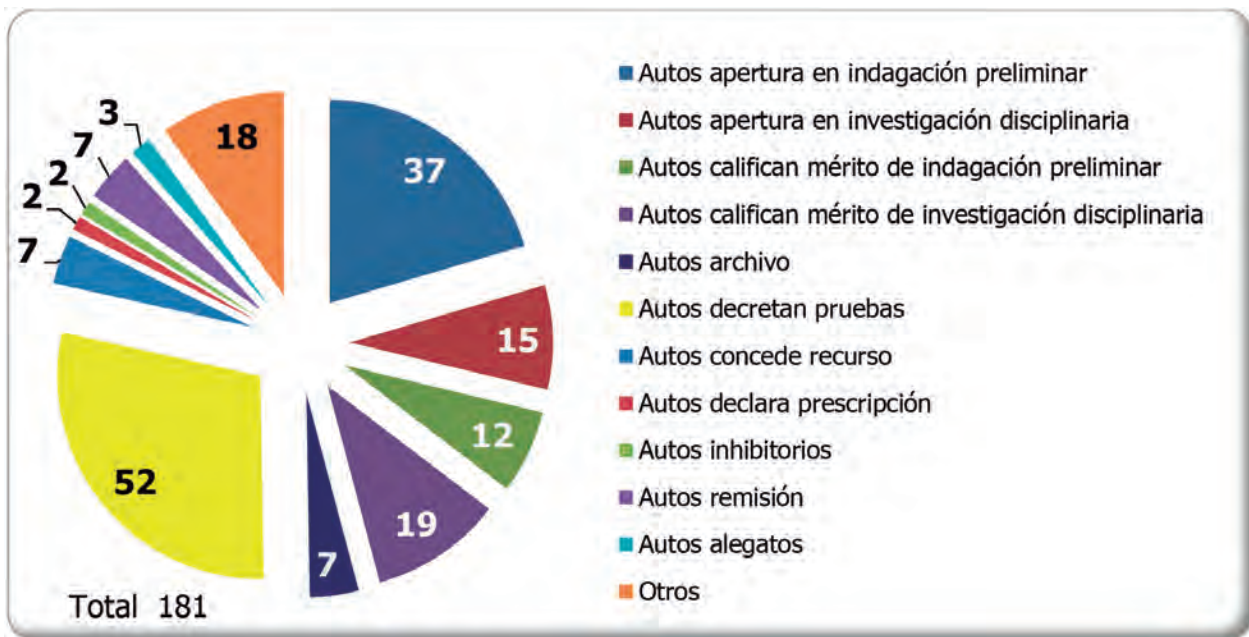


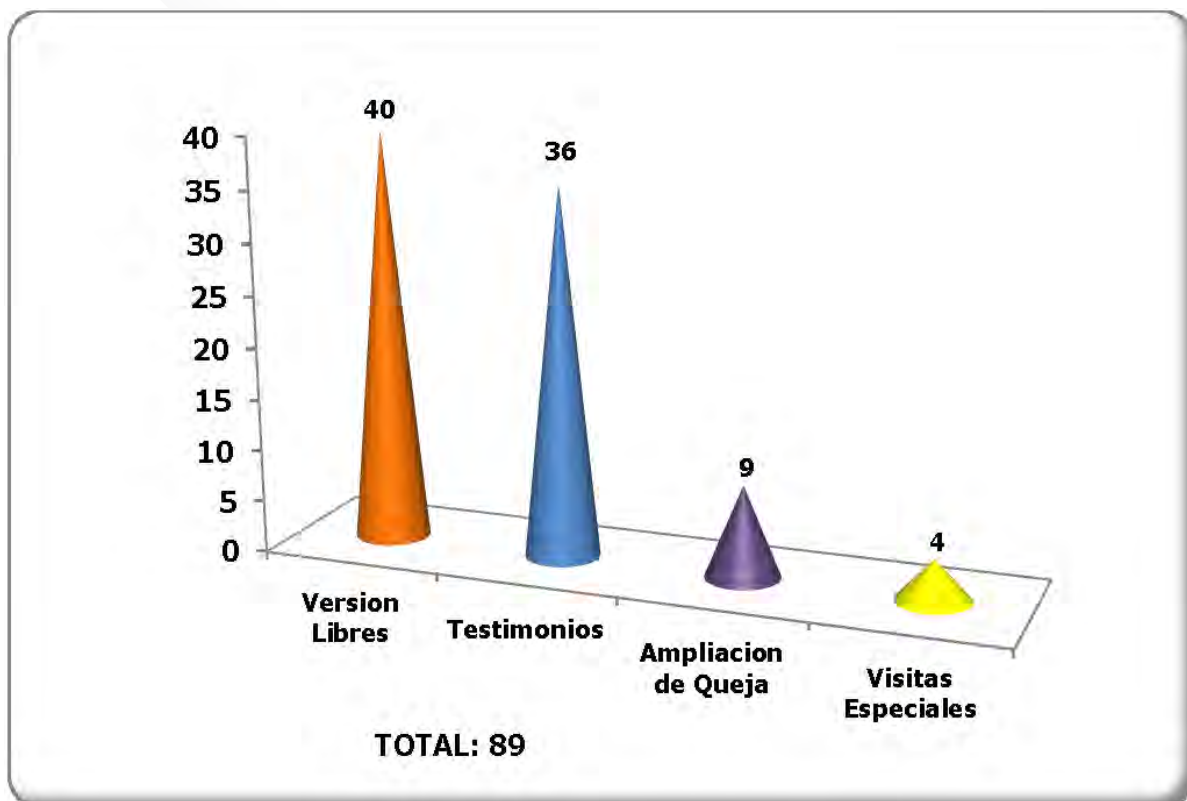
Tabla N° 16: Estado de quejas  
Fuente: Unidad de Control Disciplinario

## AUTOS PROFERIDOS DURANTE EL AÑO 2014



Gráfica N° 19: Autos proferidos 2014  
Fuente: Unidad de Control Disciplinario

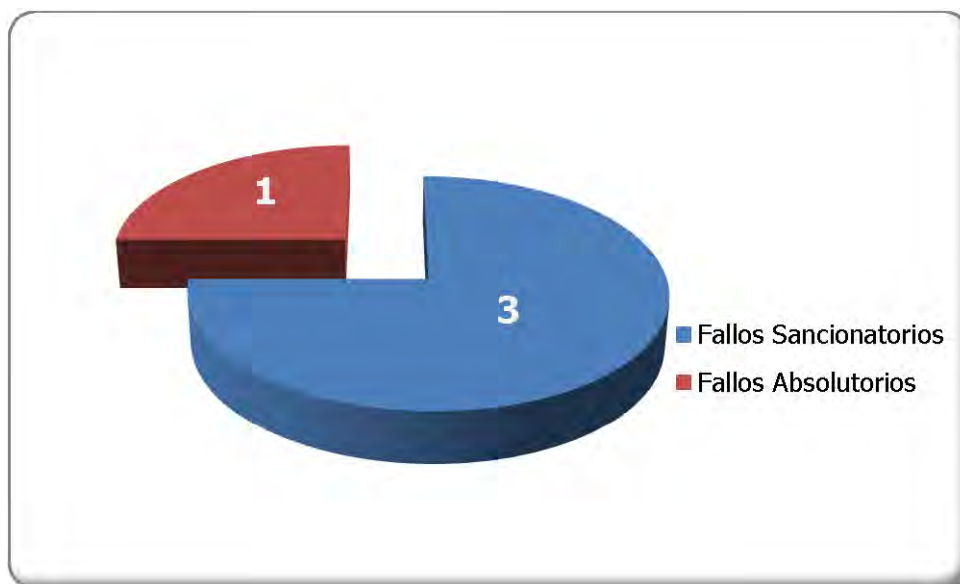
## DILIGENCIAS PRACTICADAS DURANTE EL AÑO 2014



Gráfica N° 20: Diligencias practicadas 2014  
Fuente: Unidad de Control Disciplinario



## FALLOS PROFERIDOS EN EL AÑO 2014



Gráfica N° 21: Fallos proferidos 2014  
Fuente: Unidad de Control Disciplinario

### 16.2. Función preventiva

En cumplimiento de la función preventiva, la Unidad de Control Disciplinario Interno en la vigencia de 2014 desarrolló tres tipos de actividades conforme lo programado en el cronograma mensual así:

- Capacitación Ley 734 de 2002:
  - Durante el año 2014 se capacitaron 203 funcionarios de la planta global de personal.
  - Así mismo, se capacitaron las personas que se vincularon a la Entidad en calidad de trabajadores oficiales, aprendices y contratistas.
- Campañas con temas de interés disciplinario:
  - Requisitos para la debida presentación de informes mediante los cuales se pongan en conocimiento hechos con presunta incidencia disciplinaria.
  - Importancia del cumplimiento en las respuestas a solicitudes probatorias.
  - Conductas constitutivas de acoso laboral.
  - Deberes y prohibiciones.
- Tips informativos con la siguiente temática:
  - Cumplimiento del horario laboral.
  - Preservación del orden interno.
  - Uso de bienes materiales.

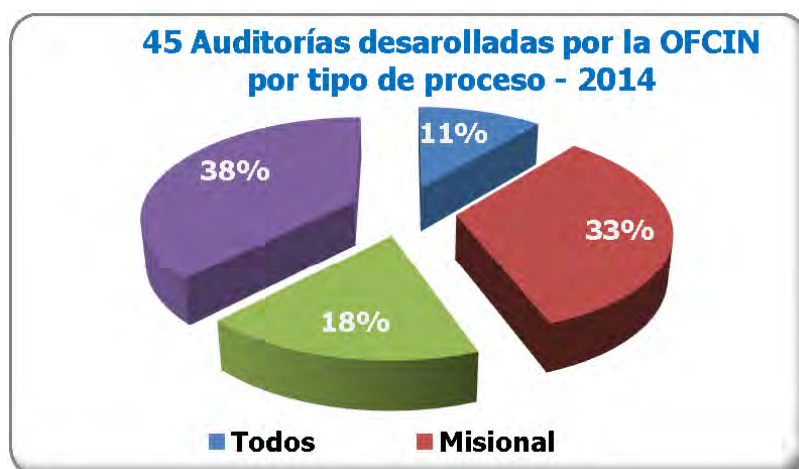
De manera ilustrada a continuación se presentan los logros más significativos alcanzados por la Unidad de Control Disciplinario:



Ilustración N° 6: Logros 2014  
Fuente: Unidad de Control Disciplinario

## 17. AUDITORÍA Y CONTROL

En el transcurso de la vigencia 2014, la Oficina de Control Interno desarrolló 45 auditorías, 41 programadas y 4 no programadas, dando cumplimiento al 100% de lo planeado en el Cronograma de Auditorías 2014 y presentado los resultados correspondientes a la Junta Directiva y Gerencia General, y los avances a la gestión en los comités de auditoría y de coordinación del Sistema de Control Interno.



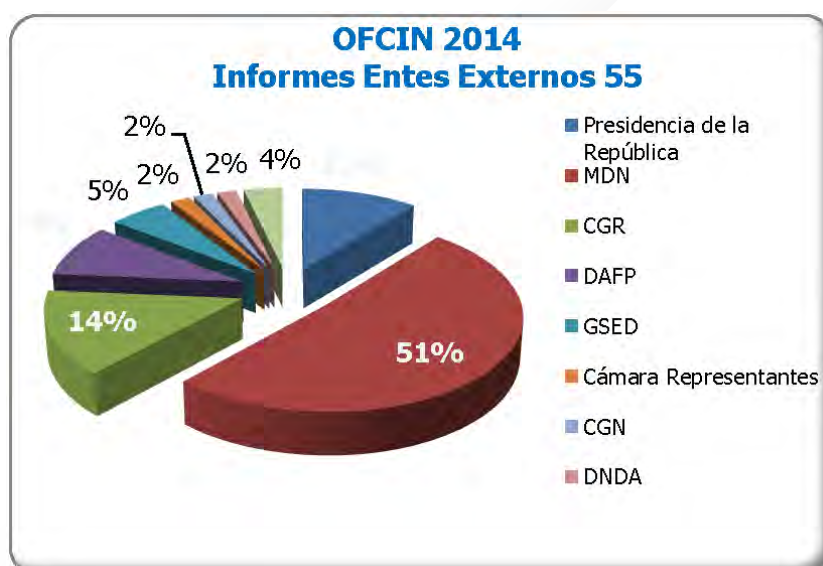
Gráfica N° 22: Auditorías desarrolladas por la OFCIN  
Fuente: Oficina de Control Interno

La Oficina de Control Interno evaluó los procesos de la Entidad, dando prioridad a los estratégicos (17 auditorías) y misionales (15 auditorías) complementando con los de apoyo (8 auditorías), así como con aquellas evaluaciones que involucran todos los procesos de la Entidad (3 auditorías) y las auditorías internas primarias y secundarias del Sistema Integrado de Gestión, a todos los Puntos de Atención a Nivel Nacional, Sede Principal y demás procesos.

### 17.1. Informes de entes internos y externos

#### Informes Externos

Así mismo, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 3 del Decreto 1537 de 2001, la OFCIN dio cumplimiento a su rol de “Relación con entes externos”, presentando un total de los 55 Informes a Entes Externos programados para la vigencia 2014, entre ellos se encuentran: Presidencia de la República, al Ministerio de Defensa Nacional, a la Contraloría General de la República, Contaduría General de la Nación, entre otros.

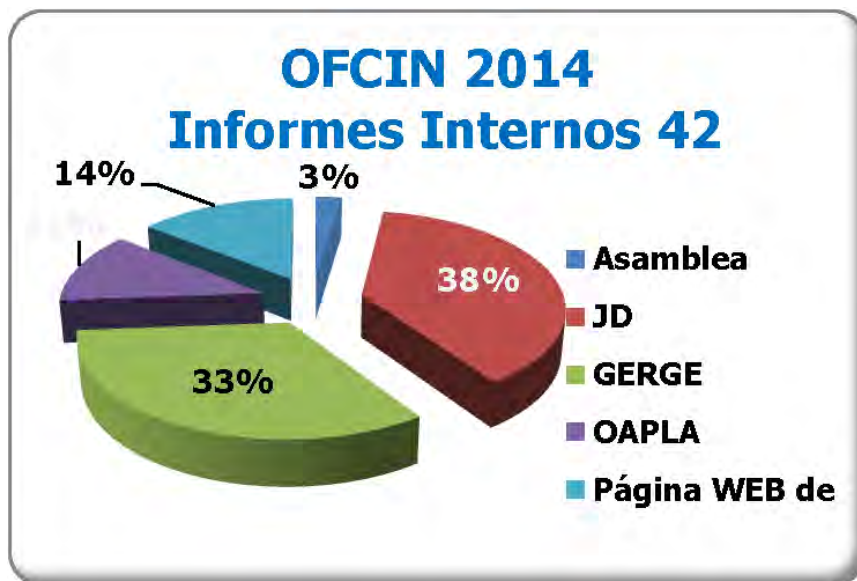


Gráfica N° 23: Informes Entes Externos – 2014  
Fuente: Oficina de Control Interno

Como se observa en la gráfica, la OFCIN presentó informes externos en su mayoría al Ministerio de Defensa Nacional (28), Contraloría General de la República (8) y Presidencia de la República (6), entre otros.

### Informes Internos

La Oficina de Control Interno — OFCIN —, dio cumplimiento a la presentación de los Informes Internos que de acuerdo al marco legal correspondiente debe presentar a Junta Directiva, informes que son insumo para otros procesos de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, y algunos informes que se deben publicar en la página web de la Entidad, elaborando y reportando a la dependencia correspondiente un total de 42 informes.



Gráfica N° 24: Informes Internos OFCIN vigencia 2014  
Fuente: Oficina de Control Interno

De acuerdo con lo reflejado en la Gráfica N° 24, la Oficina de Control Interno presentó informes internos principalmente destinados a la Junta Directiva (16), Gerencia General (14) y se publicaron un total de 6 informes en la página web de la Entidad.

### 17.2. Auditorías de calidad

La Oficina de Control Interno llevó a cabo las auditorías internas primarias y secundarias del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, cuyos objetivos fueron:

- Determinar la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión de conformidad con los requisitos de las Normas ISO9001:2008, NTC-GP1000:2009 y MECI 1000:2005.
- Verificar la adecuada gestión de los riesgos aplicables a cada proceso.
- Evaluar la compatibilidad y la alineación de los objetivos del sistema Integrado de Gestión con la política de calidad.
- Evaluar e identificar las oportunidades de mejora del sistema integrado de gestión.
- Evaluar la capacidad del SIG para asegurar el cumplimiento de los requisitos contractuales legales y reglamentarios aplicables.
- Evaluación, verificación y cumplimiento de las no conformidades detectadas en la auditoría primaria.

- El ente certificador, ICONTEC, desarrolló auditoría del Sistema Integrado de Gestión de calidad a la Entidad los días 24, 25 y 26 de septiembre de 2014. Para la misma, la Entidad amplió el alcance.

### **17.3. Plan de mejoramiento institucional**

La OFCIN llevó a cabo el seguimiento permanente al cumplimiento del Plan de Mejoramiento Institucional, correspondiente a la auditoría desarrollada por la Contraloría General de la República a la vigencia 2013, cuya última fecha de avance en el cumplimiento de las metas propuestas fue el 21 de noviembre de 2014. El reporte y cumplimiento del mismo expuesto de manera permanente al GSED, Junta Directiva, Comité de Auditoría, Gerencia General, Comité de Coordinación del SCI y demás responsables de subsanar de fondo y estructuralmente las observaciones dejadas por el ente de control.

En cumplimiento al cronograma de informes internos y externos de la vigencia 2014, alineado con el Plan de Acción del proceso, presentó el tercer informe ejecutivo de cumplimiento al Plan de Mejoramiento Institucional, dejado por la Contraloría General de la República, a la vigencia auditada 2013, en donde se realizó una evaluación independiente y objetiva dentro del rol de acompañamiento, seguimiento y reporte de acuerdo con lo establecido en la Ley 87 de 1993 y demás normatividad aplicable a la materia.

Se destaca que la Entidad obtuvo una calificación de 87,27% en el componente Sistema de Control Interno, equivalente a un puntaje de 1.255, que indica que cuenta con un sistema de control interno eficiente.

Igualmente, y de acuerdo con el numeral 2.2 del informe final de auditoría de la CGR, la Contraloría General de la República feneció la cuenta de la Entidad correspondiente a la vigencia fiscal 2013.

### **17.4. Evaluación del sistema de control interno**

El control interno de la Entidad, durante la vigencia de 2014, se desarrolló bajo la aplicación de los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, determinados en el Modelo Estándar de Control Interno—MECI—y ajustados según los preceptos normativos de la Circular Externa 038 de 2009 e instrumentados mediante el Código de Ética y Conducta de la Entidad.

### **17.5. Capacitación y formación**

Adicionalmente, y en cumplimiento de lo establecido en el Artículo 3 del Decreto 1537 de 2001, en cuanto al rol de “Fomento de la Cultura de Control” que deben desempeñar las Oficinas de Control Interno, y la iniciativa Estratégica APO/5.10 “Fortalecer la Cultura de Autocontrol para impulsar la mejora continua de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía”; la OFCIN planificó y ejecutó para la vigencia 2014 el desarrollo de doce (12) sensibilizaciones, así:

- Sensibilización acerca del Sistema de Control Interno (enero).
- Protocolo de visita de entes de supervisión, vigilancia y control (febrero).
- Sensibilización auditorías de calidad (marzo).
- Sensibilización plan de mejoramiento (abril).

- Sensibilización austeridad del gasto (mayo).
- Sensibilización función de advertencia (junio).
- Sensibilización principio de planeación (julio).
- Sensibilización estrategias anticorrupción (agosto).
- Sensibilización motivación y productividad, un sinónimo de control interno (septiembre).
- Sensibilización riesgos y controles (octubre).
- Sensibilización gobierno corporativo (noviembre).
- Sensibilización circular externa 038 de 2009 (SFC) y MECI — Decreto 943 de 2014 (diciembre).

Como resultado de esta evaluación la OFCIN concluye que el estado general del sistema de control interno de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, tiene adecuadamente estructurados los componentes de Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico, Administración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo y Evaluación Independiente, consolidados al interior de la organización.

La Gerencia General como política permanente continúa promoviendo, impulsando y motivando todas las actividades necesarias para garantizar el funcionamiento eficiente del Modelo Estándar de Control Interno — MECI — y el Sistema de Gestión de Calidad.

**ANEXO 1**  
**CUMPLIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**  
**2011 - 2014**

MEGA 2011-2014	META A 2014	AVANCE A 2014	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES GENERALES
Promover y desarrollar efectivamente los modelos de atención para que al 2014 se entreguen más de 40.000 soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública y sus beneficiarios, afiliados a CAPROVIMPO.	40.786	48.495	118.90%	Al 31 de diciembre de 2014: <input checked="" type="checkbox"/> M14: 33.366 <input checked="" type="checkbox"/> MASVI: 10.200 <input checked="" type="checkbox"/> Fondo de Solidaridad: 4.929

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES																																																
1. Coadyuvar al bienestar de nuestros afiliados	1.1 Atender 29.664 afiliados a través del modelo de atención M14	33.366	112.48%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EJERCITO</td> <td>1,269</td> <td>2,432</td> <td>2,702</td> <td>2,641</td> <td>4,548</td> <td>13,592</td> <td>40.7%</td> </tr> <tr> <td>ARMADA</td> <td>207</td> <td>488</td> <td>491</td> <td>452</td> <td>550</td> <td>2,188</td> <td>6.6%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>99</td> <td>270</td> <td>301</td> <td>174</td> <td>165</td> <td>1,009</td> <td>3.0%</td> </tr> <tr> <td>POLICÍA</td> <td>1,703</td> <td>4,692</td> <td>4,172</td> <td>3,446</td> <td>2,564</td> <td>16,577</td> <td>49.7%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>3,278</b></td> <td><b>7,882</b></td> <td><b>7,666</b></td> <td><b>6,713</b></td> <td><b>7,827</b></td> <td><b>33,366</b></td> <td><b>100.0%</b></td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	%	EJERCITO	1,269	2,432	2,702	2,641	4,548	13,592	40.7%	ARMADA	207	488	491	452	550	2,188	6.6%	FAC	99	270	301	174	165	1,009	3.0%	POLICÍA	1,703	4,692	4,172	3,446	2,564	16,577	49.7%	<b>TOTAL</b>	<b>3,278</b>	<b>7,882</b>	<b>7,666</b>	<b>6,713</b>	<b>7,827</b>	<b>33,366</b>	<b>100.0%</b>
	FUERZA	Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	%																																												
	EJERCITO	1,269	2,432	2,702	2,641	4,548	13,592	40.7%																																												
ARMADA	207	488	491	452	550	2,188	6.6%																																													
FAC	99	270	301	174	165	1,009	3.0%																																													
POLICÍA	1,703	4,692	4,172	3,446	2,564	16,577	49.7%																																													
<b>TOTAL</b>	<b>3,278</b>	<b>7,882</b>	<b>7,666</b>	<b>6,713</b>	<b>7,827</b>	<b>33,366</b>	<b>100.0%</b>																																													
1.2 Atender 6.172 afiliados a través del modelo MASVI.	10.200	165.26%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EJERCITO</td> <td>84</td> <td>272</td> <td>393</td> <td>651</td> <td>1,508</td> <td>2,908</td> <td>28.5%</td> </tr> <tr> <td>ARMADA</td> <td>19</td> <td>102</td> <td>95</td> <td>130</td> <td>332</td> <td>678</td> <td>6.6%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>20</td> <td>84</td> <td>104</td> <td>133</td> <td>160</td> <td>501</td> <td>4.9%</td> </tr> <tr> <td>POLICÍA</td> <td>164</td> <td>565</td> <td>759</td> <td>1,502</td> <td>3,123</td> <td>6,113</td> <td>59.9%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>287</b></td> <td><b>1,023</b></td> <td><b>1,351</b></td> <td><b>2,416</b></td> <td><b>5,123</b></td> <td><b>10,200</b></td> <td><b>100.0%</b></td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	%	EJERCITO	84	272	393	651	1,508	2,908	28.5%	ARMADA	19	102	95	130	332	678	6.6%	FAC	20	84	104	133	160	501	4.9%	POLICÍA	164	565	759	1,502	3,123	6,113	59.9%	<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>1,023</b>	<b>1,351</b>	<b>2,416</b>	<b>5,123</b>	<b>10,200</b>	<b>100.0%</b>	
FUERZA	Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	%																																													
EJERCITO	84	272	393	651	1,508	2,908	28.5%																																													
ARMADA	19	102	95	130	332	678	6.6%																																													
FAC	20	84	104	133	160	501	4.9%																																													
POLICÍA	164	565	759	1,502	3,123	6,113	59.9%																																													
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>1,023</b>	<b>1,351</b>	<b>2,416</b>	<b>5,123</b>	<b>10,200</b>	<b>100.0%</b>																																													
1.3 Atender 4.952 afiliados con recursos del Fondo de Solidaridad.	4.307	99.58%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>TOTAL</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EJERCITO</td> <td>258</td> <td>719</td> <td>996</td> <td>807</td> <td>955</td> <td>3,735</td> <td>75.8%</td> </tr> <tr> <td>ARMADA</td> <td>8</td> <td>29</td> <td>30</td> <td>32</td> <td>35</td> <td>134</td> <td>2.7%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>5</td> <td>20</td> <td>0.4%</td> </tr> <tr> <td>POLICÍA</td> <td>73</td> <td>223</td> <td>221</td> <td>253</td> <td>270</td> <td>1,040</td> <td>21.1%</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>342</b></td> <td><b>973</b></td> <td><b>1,249</b></td> <td><b>1,100</b></td> <td><b>1,265</b></td> <td><b>4,929</b></td> <td><b>100.0%</b></td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	%	EJERCITO	258	719	996	807	955	3,735	75.8%	ARMADA	8	29	30	32	35	134	2.7%	FAC	3	2	2	8	5	20	0.4%	POLICÍA	73	223	221	253	270	1,040	21.1%	<b>TOTAL</b>	<b>342</b>	<b>973</b>	<b>1,249</b>	<b>1,100</b>	<b>1,265</b>	<b>4,929</b>	<b>100.0%</b>	
FUERZA	Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	%																																													
EJERCITO	258	719	996	807	955	3,735	75.8%																																													
ARMADA	8	29	30	32	35	134	2.7%																																													
FAC	3	2	2	8	5	20	0.4%																																													
POLICÍA	73	223	221	253	270	1,040	21.1%																																													
<b>TOTAL</b>	<b>342</b>	<b>973</b>	<b>1,249</b>	<b>1,100</b>	<b>1,265</b>	<b>4,929</b>	<b>100.0%</b>																																													

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES																				
2. Generar rendimientos financieros con seguridad	2.1 Generar rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	\$1.21 billones	3.82% spread	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vigencia</th> <th>IPC</th> <th>Rentab.</th> <th>Vr (mill \$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>3.73</td> <td>8.65%</td> <td>\$316.099</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2.44</td> <td>7.77%</td> <td>\$312.926</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1.94</td> <td>6.74%</td> <td>\$287.178</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3.66</td> <td>7.62%</td> <td>\$353.538</td> </tr> </tbody> </table>	Vigencia	IPC	Rentab.	Vr (mill \$)	2011	3.73	8.65%	\$316.099	2012	2.44	7.77%	\$312.926	2013	1.94	6.74%	\$287.178	2014	3.66	7.62%	\$353.538
	Vigencia	IPC	Rentab.	Vr (mill \$)																				
	2011	3.73	8.65%	\$316.099																				
2012	2.44	7.77%	\$312.926																					
2013	1.94	6.74%	\$287.178																					
2014	3.66	7.62%	\$353.538																					
2.2 Provisión subsidios de vivienda y Fondo de Solidaridad	\$644.968 (millones)	100%	<input checked="" type="checkbox"/> 2011: \$138.098 <input checked="" type="checkbox"/> 2012: \$161.068 <input checked="" type="checkbox"/> 2013: \$168.494 <input checked="" type="checkbox"/> 2014: \$177.308																					
2.3 Utilidad operacional	\$663.981 (millones)	100%	<input checked="" type="checkbox"/> 2011: \$146.259 <input checked="" type="checkbox"/> 2012: \$164.095 <input checked="" type="checkbox"/> 2013: \$175.673 <input checked="" type="checkbox"/> 2014: \$177.954																					



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES
3. Optimizar los recursos organizacionales	3.1 Ejecutar las actividades del Plan de Capacitación	100%	100%	Consolidado Plan de Capacitación <input checked="" type="checkbox"/> Maestría: 24 <input checked="" type="checkbox"/> Especialización: 37 <input checked="" type="checkbox"/> Pregrado: 19 <input checked="" type="checkbox"/> Técnicos y tecnólogos: 3
	3.2 Optimización de recursos Plan de Contratación	Disminución de gastos en 22%	100%	Ahorro por más de \$42.000 millones
4. Fortalecer y promover el desarrollo tecnológico	4.1 Ejecutar el PETI según lo establecido en sostenibilidad e innovación.	81%	81%	Para el cuatrienio se asignaron recursos por valor de \$80.536 millones. A diciembre de 2014, se ejecutaron \$64.879 para la sostenibilidad e innovación de la operación de la Entidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES																					
5. Modernizar los procesos de la Entidad	5.1 Formular y ejecutar el proyecto de modernización de la Entidad.	100%	100%	Reestructuración mediante Decretos 1900 y 1901 de 2013, vinculándose 138 funcionarios a la planta, para un total de 282 funcionarios.																					
	5.2 Cumplir por encima del 90% la planeación estratégica.	99.70%	100%	En cada vigencia se formuló y ejecutó el Plan de Acción Institucional, de acuerdo con los lineamientos del GSED, y su aprobación por parte de Junta Directiva.																					
	5.3 Índice de satisfacción del afiliado superior a los 4 puntos.	4.36	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Firma</th> <th>Periodo</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Asesores y Consultores en Mercadeo</td> <td>2° Trim-2012</td> <td>4,26</td> </tr> <tr> <td>3° Trim-2012</td> <td>4,44</td> </tr> <tr> <td>4° Trim-2012</td> <td>4,16</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Datexco</td> <td>2° Trim-2013</td> <td>4,49</td> </tr> <tr> <td>3° Trim-2013</td> <td>4,49</td> </tr> <tr> <td>4° Trim-2013</td> <td>4,54</td> </tr> <tr> <td>1° Sem-2014</td> <td>4,54</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2° Sem-2014</td> <td>4,36</td> </tr> </tbody> </table>	Firma	Periodo	Resultado	Asesores y Consultores en Mercadeo	2° Trim-2012	4,26	3° Trim-2012	4,44	4° Trim-2012	4,16	Datexco	2° Trim-2013	4,49	3° Trim-2013	4,49	4° Trim-2013	4,54	1° Sem-2014	4,54		2° Sem-2014
Firma	Periodo	Resultado																							
Asesores y Consultores en Mercadeo	2° Trim-2012	4,26																							
	3° Trim-2012	4,44																							
	4° Trim-2012	4,16																							
Datexco	2° Trim-2013	4,49																							
	3° Trim-2013	4,49																							
	4° Trim-2013	4,54																							
	1° Sem-2014	4,54																							
	2° Sem-2014	4,36																							
6. Implementar mejores prácticas ambientales y de responsabilidad Social	6.1 Diseño, ejecución y monitoreo al cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental	100%	100%	<input checked="" type="checkbox"/> Consumo controlado de recursos hídricos y energéticos. <input checked="" type="checkbox"/> 100% de funcionarios capacitados, sobre el buen uso de recursos hídricos, energéticos y reciclaje, con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar CAFAM. (virtual y presencial)																					

**ANEXO 2**

**PROYECCIÓN METAS ESTRATÉGICAS  
DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA  
2015 - 2018**

## PROYECCIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS

MODELO	2015		2016		No. AFILIADOS
	No. AFILIADOS	VALOR(*)	No. AFILIADOS	VALOR(*)	
M14	7.600	\$ 581.020	10.000	\$ 701.503	13.000
MASVI	4.000	\$ 110.686	3.500	\$ 99.756	3.500
FONDO DE SOLIDARIDAD	800	\$ 52.339	800	\$ 53.909	800
LEASING	250	\$ 32.500	800	\$ 108.160	1.000
<b>TOTAL</b>	<b>12.650</b>	<b>\$ 776.545</b>	<b>15.100</b>	<b>\$ 963.328</b>	<b>18.300</b>

## DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA 2015 - 2018

Millones \$ (\*) Valores proyectados

2017		2018		TOTAL	
DOS	VALOR(*)	No. AFILIADOS	VALOR(*)	No. AFILIADOS	VALOR(*)
070	\$ 950.351	11.600	\$ 858.121	42.270	\$ 3.090.995
500	\$ 102.748	3.500	\$ 106.831	14.500	\$ 419.021
800	\$ 55.526	800	\$ 57.192	3.200	\$ 218.967
000	\$ 140.608	1.200	\$ 175.479	3.250	\$ 456.747
<b>70</b>	<b>\$ 1.249.234</b>	<b>17.100</b>	<b>\$ 1.196.623</b>	<b>63.220</b>	<b>\$ 4.185.730</b>

## ***ANEXO 3***

### ***AUTOEVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA***

## **EVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA CAJA HONOR**

Colombia tiene el reto de entrar a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en un plazo de dos años, pero para lograrlo debe trabajar en 23 tareas que ese organismo ha planteado.

Para el caso de las empresas del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa — GSED, la tarea que nos concierne es la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, por lo cual conscientes y alineados con el esfuerzo que realiza el Gobierno Nacional para el ingreso a la OCDE, el Viceministerio de Defensa para el GSED y Bienestar — Dirección de Planeación Estratégica y Finanzas Corporativas, realizó el diagnóstico para determinar cómo se encuentran las entidades del grupo con respecto a la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo de la OCDE, que son las siguientes:

- Rol de las Juntas y/o Consejos Directivos.
- Marco conceptual para la nominación.
- Composición de la Juntas y/o Consejos Directivos.
- Entrenamiento e inducción.
- Remuneración.
- Eficiencia de las Juntas y/o Consejos Directivos.
- Evaluación de las Juntas y/o Consejos Directivos.

Las mejores prácticas están resumidas en temas como la función central de las Juntas y/o Consejos Directivos en el sistema de gobierno de las entidades y/o empresas estatales, creación de perfiles y sistema de nominación para miembros de las Juntas y/o Consejos Directivos, garantizar que estas cuenten con miembros independientes, dar entrenamiento e inducción apropiada, asegurar una adecuada remuneración, establecer comités de apoyo a la gestión, la implementación de evaluación de los miembros de las Juntas y/o Consejos Directivos entre otros.

Se determinó por parte de la Alta Dirección del Sector Defensa realizar un esquema de autoevaluación de los miembros de las Juntas y/o Consejos Directivos de las entidades del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa — GSED, con el fin de mejorar el funcionamiento de este cuerpo colegiado, fortalecer el proceso de toma de decisiones que permitan generar valor agregado a la gestión, mejorar la interacción entre los miembros, identificar las fortalezas y las debilidades en las operaciones de las Juntas y/o Consejos Directivos, identificar las áreas de mejora para los directivos y los miembros de las Juntas en general.

Caja Honor es la primera entidad del GSED en la cual se realiza la autoevaluación de los miembros de la Junta Directiva. Se contó con el concurso de los miembros actuales y salientes que estuvieron en la vigencia 2014, para los fines pertinentes se diseñó un cuestionario de treinta y dos (32) preguntas, agrupados en cuatro (4) ejes temáticos que son:

1. Estructura / Gobierno.
2. Coordinación.
3. Comportamiento de los miembros.
4. Enfoque en lo estratégico.

El nivel de calificación determinado para la contestación de las preguntas fue el siguiente:

1. es Deficiente, 2. es Aceptable, 3. es Bueno, 4. es Excelente y N.A. No Aplica.

El proceso de evaluación se realizó tabulando los resultados en formato de semáforo, aquellas respuestas que obtuvieron un promedio superior a 3,5 se señalaron con bandera verde, las que estuvieron entre 2,5 y 3,5 con bandera amarilla y las que fueron calificadas por debajo de 2,5 con bandera roja.

A continuación se relaciona el resultado obtenido en las diferentes preguntas:

<b>Nº ESTRUCTURA/GOBIERNO</b>		
1	¿El nivel de conocimiento de la Entidad por parte de los miembros de la Junta Directiva es?	<b>3,6</b>
2	¿La conformación de la Junta Directiva es?	<b>3,6</b>
3	¿El cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva es?	<b>3,8</b>
4	¿El valor generado por la Junta Directiva a la Entidad es?	<b>3,9</b>
5	¿La labor que realizan los Comités de apoyo es?	<b>3,3</b>
6	¿Los honorarios pagados por sesión a los miembros de Junta Directiva son?	<b>2,6</b>
7	¿Mi nivel de conocimiento de la Entidad es?	<b>3,9</b>
8	¿El cumplimiento de mis funciones como miembro de Junta Directiva es?	<b>3,9</b>
<b>Nº COORDINACIÓN</b>		
9	¿La inducción realizada por la Entidad a los nuevos miembros de Junta Directiva es?	<b>3,1</b>
10	¿La anticipación con que la Entidad envía las agendas con los respectivos soportes documentales para la Junta Directiva es?	<b>3,1</b>
11	¿La calidad de la información remitida para el análisis de los puntos a tratar en la Junta Directiva es?	<b>3,4</b>
12	¿El nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas por parte de los miembros es?	<b>2,4</b>
13	¿El tiempo empleado por la Entidad en el envío de las Actas para revisión es?	<b>2,9</b>
14	¿El contenido de las Actas de Juntas Directivas es?	<b>3,1</b>
15	¿La labor realizada por la Secretaría de la Junta Directiva es?	<b>3,5</b>
16	¿Mi nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas es?	<b>3,5</b>
<b>Nº COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS</b>		
17	¿La comunicación entre la Junta Directiva y la Gerencia de la Entidad es?	<b>2,8</b>
18	¿El clima de trabajo durante la sesión de Junta Directiva es?	<b>3,4</b>
19	¿La cesión de la palabra por parte del Presidente de la Junta Directiva en las sesiones es?	<b>3,1</b>
20	¿La labor de trabajo en equipo de la Junta Directiva es?	<b>3,0</b>
21	¿El nivel de independencia de los miembros de la Junta Directiva para la toma de decisiones es?	<b>2,4</b>
22	¿El grado de reserva de la información tratada en las sesiones por parte de la Junta Directiva es?	<b>3,7</b>
23	¿Mi grado de reserva de la información tratada en Junta Directiva es?	<b>3,9</b>
<b>Nº ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO</b>		
24	¿Los temas propuestos por la Junta Directiva para las diferentes sesiones son?	<b>3,3</b>
25	¿Los temas llevados por el Gerente a las sesiones son?	<b>3,4</b>
26	¿El proceso de planeación estratégica realizado por la Junta Directiva es?	<b>3,3</b>
27	¿El nivel de aporte de mis pares en las sesiones de Junta Directiva es?	<b>2,9</b>
28	¿La labor de la Junta Directiva con respecto al seguimiento de las tareas pendientes es?	<b>3,4</b>
29	¿La labor que realizo en la revisión y análisis de los documentos para las Juntas Directivas es?	<b>3,9</b>
30	¿Mi participación y aporte como miembro de la Junta Directiva es?	<b>3,9</b>
31	¿Mi participación en la planeación estratégica de la Entidad es?	<b>3,6</b>
32	¿Mi seguimiento realizado a las tareas pendientes es?	<b>3,5</b>

Con el resultado de la autoevaluación de los miembros de la Junta Directiva de Caja Honor, así como de las recomendaciones y observaciones recibidas, el Viceministerio para el GSED y Bienestar, implementará en conjunto con la Entidad un plan de mejoramiento que permita subsanar las falencias encontradas y agregar valor a la gestión de la Caja.

Atentamente,

General (RA)  
**JOSE JAVIER PEREZ MEJIA**  
 Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar



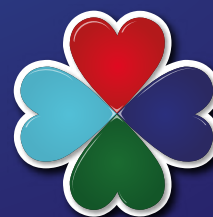






**cajaHonor**

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía



EDIFICAMOS  
**SUEÑOS**  
CON EL  
**CORAZÓN**