



cajaHonor
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía



INFORME DE GESTIÓN 2015

DE GESTIÓN 2015



cajaHonor
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía



**INFORME
DE GESTIÓN 2015**

JUNTA DIRECTIVA

Principales:

Doctor

LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI
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 del Departamento Nacional de Planeación

General

JUAN PABLO RODRÍGUEZ BARRAGÁN
Comandante General de las Fuerzas Militares

General

RODOLFO PALOMINO LÓPEZ
Director de la Policía Nacional

Capitán

JHON JAIRO PARRA RODRÍGUEZ
Representante de los afiliados uniformados de las Fuerzas Militares

Intendente

JUAN BAUTISTA PASTRANA GOEZ
Representante de los afiliados uniformados de la Policía Nacional

Doctor

ÓSCAR CASTRO PINILLA
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

Mayor General
FÉLIX IVÁN MUÑOZ SALCEDO
Delegado del Comandante General de las Fuerzas Militares

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

Doctora
MARÍA PAULA ÁLVAREZ BOTIVA
Delegada del Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctor
LINO ROBERTO POMBO TORRES
Delegado del Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Doctor
JOSÉ ANTONIO PINZÓN BERMÚDEZ
Delegado del Director del Departamento Nacional de Planeación

DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS 2015

DIRECTIVOS:

General (RA)

LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

Administrador de Empresas
MARCELO MEJÍA GIRALDO

Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones

Coronel (RA)

JOHN ÍTALO CAMBEROS DÍAZ
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 2015

EJECUTIVOS:

Abogada

DIANA MARÍA OSPINA HERRERA
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

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA	16
1.1 Direccionamiento estratégico	16
1.2 Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2015	16
1.3 Actualización formulación estratégica 2015 – 2018	16
1.4 Sistema Integrado de Gestión – SIG –	17
1.4.1 Certificación de la calidad	18
1.5 Información estadística y de gestión	19
1.6 Rendición de cuentas y participación ciudadana	19
2. GESTIÓN DEL RIESGO	20
2.1 Riesgo de mercado	20
2.2 Cupos de emisor y contraparte	21
2.3 Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL)	21
2.4 Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)	21
2.5 Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)	21
2.6 Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)	22
2.7 Plan de Continuidad del Negocio –PCN-	22
2.8 Seguridad de la información	22
2.9 Sistemas de Administración de Riesgo Caja Honor	23
3. GESTIÓN INFORMÁTICA	24
3.1 Gestión de planificación de proyectos	24
3.2 Estrategia de Gobierno en Línea	24
3.2.1 TIC para servicio	24
3.2.2 TIC para gobierno abierto	24
3.2.3 TIC para la gestión	25
3.3 Seguridad y privacidad de la información	25
3.4 Gestión de sistemas de información	25
3.5 Gestión de infraestructura	26
4. GESTIÓN JURÍDICA	27
4.1 Éxito en la defensa judicial	27
4.2 Gestión de acciones de tutela	27
4.3 Actividades de fortalecimiento de la gestión jurídica y prevención del daño antijurídico	27
5. GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO	28
5.1 Cumplimiento de metas estratégicas de vivienda	28
5.2 Grupo del Fondo de Solidaridad	28
5.2.1 Viviendas entregadas por el Fondo de Solidaridad	29
5.3 Gestión Oficinas de Enlace Fuerzas Militares y Policía Nacional	30
5.4 Gestión de Mercadeo	31
6. GESTIÓN DE COMUNICACIONES	33
6.1 Posicionamiento de la marca Caja Honor	33
6.2 Publicación del libro y la revista de los 68 años de Caja Honor	33
6.3 Instructivos	34

6.4 Difusión para el modelo Vivienda Leasing_	34
6.5 Campaña contra los tramitadores_	35
6.6 Redes sociales_	35
7. GESTIÓN DEL TRÁMITE_	36
7.1 Desconcentración del servicio_	36
7.2 Punto Móvil de Atención_	37
7.3 Oportunidad en el tiempo global del trámite_	37
7.4 Identificación de afiliados_	38
7.5 Atención incluyente_	38
7.6 Satisfacción de los afiliados_	39
7.7 Otros aspectos relevantes de la gestión_	39
7.8 Afiliados aportantes_	40
8. GESTIÓN DEL SAC_	41
8.1 Canales de Comunicación_	41
8.2 Educación financiera_	42
9. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS_	43
10. GESTIÓN DE TESORERÍA_	44
11. GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO_	45
11.1 Balance General_	45
11.2 Estado de resultados_	46
11.3 Presupuesto de ingresos_	47
11.4 Presupuesto de gastos y de inversión_	47
11.5 Implementación NIIF/NIC_	48
12. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO_	49
12.1 Selección_	49
12.2 Modalidades de vinculación laboral_	49
12.3 Gestión del desempeño_	50
12.4 Formación y capacitación_	50
12.5 Incentivos educativos_	50
12.6 Bienestar integral_	51
12.6.1 Estímulos y beneficios para la familia_	52
12.7 Principios, valores y comportamiento ético superior_	52
12.7.1 Medición de la cultura y clima organizacional_	53
12.8 Normalización del pasivo pensional_	53
13. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN_	54
13.1 Contratos realizados en la vigencia 2015_	54
13.2 Contratos liquidados con corte a 31 de diciembre de 2015_	54
13.3 Gestión en el proceso de contratación_	54
14. GESTIÓN DOCUMENTAL_	56
14.1 Digitalización de documentos_	56
14.2 Tablas de retención documental_	56
14.3 Implementación del gestor documental WORKMANAGER_	56
14.4 Análisis y diseño para automatización de flujos documentales_	57

14.5 Sensibilización y capacitación	57
15. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	58
15.1 Servicios generales	58
15.2 Almacén general	60
16. GESTIÓN DISCIPLINARIA	61
16.1 Actuaciones procesales en la vigencia 2015	61
16.2 Actividades probatorias	61
16.3 Función preventiva	61
17. AUDITORÍA Y CONTROL	62
17.1 Auditorías desarrolladas OFCIN	62
17.2 Informes entes internos y externos	62
17.3 Auditorías de la calidad	63
17.4 Plan de mejoramiento institucional	63
17.5 Evaluación del sistema de control interno	65
17.6 Capacitación y formación	65
17.7 Logros relevantes	65

TABLAS

- Tabla N° 1:** Composición del mercado accionario
- Tabla N° 2:** Matriz de riesgo operativo
- Tabla N° 3:** Matriz de riesgos SARLAFT
- Tabla N° 4:** Ejecución de metas estratégicas de vivienda 2015
- Tabla N° 5:** Convocatorias 2015
- Tabla N° 6:** Entrega de viviendas Fondo de Solidaridad
- Tabla N° 7:** Salidas a unidades militares y de policía
- Tabla N° 8:** Atención incluyente
- Tabla N° 9:** Total afiliados por fuerza
- Tabla N° 10:** Cesantías tramitadas
- Tabla N° 11:** Ejecución presupuestal de ingresos
- Tabla N° 12:** Ejecución presupuestal de gastos
- Tabla N° 13:** Automatización de flujos documentales
- Tabla N° 14:** Resultados de auditorías realizadas por la CGR a Caja Honor 2011 – 2014
- Tabla N° 15:** Resultados de auditorías realizadas por la CGR a Caja Honor 2014

ILUSTRACIONES

- Ilustración N° 1:** Unidades Estratégicas de Negocio
- Ilustración N° 2:** Direccionamiento Estratégico
- Ilustración N° 3:** Mapa de Procesos
- Ilustración N° 4:** Sistemas de Administración del Riesgo

- Ilustración N° 5:** Ítems de Gobierno abierto
- Ilustración N° 6:** Integración de sistemas de información
- Ilustración N° 7:** Total atenciones
- Ilustración N° 8:** Estímulos y beneficios
- Ilustración N° 9:** Cultura y clima organizacional

GRÁFICAS

- Gráfica N° 1:** Gestión respuesta a tutelas
- Gráfica N° 2:** Gestión Oficinas de Enlace
- Gráfica N° 3:** Proyectos promocionados
- Gráfica N° 4:** Seguidores redes sociales
- Gráfica N° 5:** Oportunidad en el tiempo de trámite
- Gráfica N° 6:** Total afiliados aportantes por Fuerza
- Gráfica N° 7:** Total solicitudes 2015
- Gráfica N° 8:** Total solicitudes a través de canales de comunicación
- Gráfica N° 9:** Portafolio de inversiones
- Gráfica N° 10:** Rendimientos del Portafolio
- Gráfica N° 11:** Evolución del Activo
- Gráfica N° 12:** Evolución del Pasivo
- Gráfica N° 13:** Evolución del Patrimonio
- Gráfica N° 14:** Subsidio de vivienda y Fondo de Solidaridad
- Gráfica N° 15:** Selección y vinculación de personal
- Gráfica N° 16:** Gestión del desempeño
- Gráfica N° 17:** Modalidad de contratación
- Gráfica N° 18:** Gestión Plan de Contratación
- Gráfica N° 19:** Valor inventario General
- Gráfica N° 20:** Actuaciones
- Gráfica N° 21:** Desarrollo de auditorías
- Gráfica N° 22:** Informes externos
- Gráfica N° 23:** Informes Internos

ANEXOS

- Anexo N° 1:** Autoevaluación Junta Directiva.

INFORME DEL GERENTE

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía -Caja Honor- es la Entidad que proporciona bienestar en la línea de vivienda a los integrantes de la Fuerza Pública. Materializar sus sueños y el de sus familias es nuestra labor diaria, la cual está fundamentada en la excelencia, la mística, la pasión, la eficiencia, la transparencia, y en los demás principios y valores que guían la misión institucional.

Con base en lo anterior, hemos fijado como propósito superior la satisfacción plena de los afiliados, pues son ellos quienes avalan y alientan la gestión, son ellos quienes hacen que con convicción retribuamos su valentía, gallardía y entereza.

Es por eso que la Gerencia General presenta el informe de gestión de la vigencia 2015; las cifras que se presentan son el resultado de diversos logros alcanzados y encierran el agrado del deber cumplido.

Durante los últimos tres años, la Entidad ha fijado sus esfuerzos en promover una actitud colectiva hacia el mejoramiento continuo, siendo ejemplo de un comportamiento ético superior, lo cual conlleva a tener sentido de pertenencia y a abanderar la excelencia. Esto se evidencia en un rendimiento exitoso durante el 2015; entre otros, gracias a un equipo humano responsable, comprometido y competente, que tiene sus habilidades profesionales al servicio de los afiliados.

Por lo anterior, vale la pena destacar que en atención a las directrices plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Todos por un nuevo país", Caja Honor cumplió y superó la meta establecida en el Plan de Acción Institucional formulado para el 2015; de esa forma, se brindaron 14.909 soluciones de vivienda a los afiliados, de una meta programada de 12.650, con una inversión de \$709.500 millones, correspondiente a un nivel de cumplimiento del 117.86%



En cuanto a la ejecución a través de los diferentes modelos de atención que tiene la Entidad; se tiene que por el modelo Vivienda 14 se tramitaron 8.558 soluciones de vivienda, con una inversión de \$515.902 millones. Por el modelo Vivienda 8 se tramitaron 5.540 soluciones de vivienda, con una inversión de \$154.373 millones. A su vez, por el modelo Vivienda Leasing se tramitaron 11 soluciones de vivienda, con una inversión de \$1.056 millones. Finalmente, por el modelo Héroe (Fondo de Solidaridad), y de acuerdo con las postulaciones realizadas, resultaron beneficiados 800 afiliados, lo cual corresponde a \$38.169 millones.

Respecto al modelo de atención Vivienda Leasing, que brinda la opción a los afiliados de acceder a una solución de vivienda anticipada a partir de los dos años de afiliación o 24 cuotas aportadas, la Entidad gestionó y adelantó campañas de promoción y mercadeo del modelo, con lo cual se espera un repunte en el 2016.

Adicionalmente, es significativo precisar que de las 14.909 soluciones de vivienda tramitadas durante la vigencia 2015, 3.837 fueron nuevas, lo

que corresponde al 25.7%, cifra que aporta la Entidad para el 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 2015, su activo ascendió a \$5.960.689 millones, con una variación del 10%, que equivale a \$518.092 millones respecto al 2014. Su pasivo ascendió a \$5.757.493 millones, presentando una variación del 10%, equivalente a \$511.496 millones respecto a diciembre del 2014. Por su parte, el patrimonio ascendió a \$203.196 millones, presentando una variación positiva del 3%, equivalente a \$6.596 millones, frente a diciembre del 2014.

En el período comprendido entre diciembre de 2008 y diciembre de 2015, el portafolio de inversiones de la Entidad tuvo un crecimiento del 95%, al pasar de registrar un valor de \$2.842.437 millones en 2008, a \$5.543.958 millones en 2015. Con respecto al 2014, el portafolio se incrementó en un 9.49%, equivalente a \$481.958 millones, que representan una rentabilidad del 9.22%.

La utilidad operacional para el año 2015, antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones, ascendió a \$172.251 millones, con una variación negativa del 3% con relación al 2014, que fue de \$177.932 millones. De esta cifra se provisionó la suma de \$161.976 millones para construir los subsidios de vivienda y financiar el modelo Héroes (Fondo de Solidaridad). Desde el 2006 hasta el 31 de diciembre de 2015 la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha provisionado \$1.361.893 millones.

De otra parte, es relevante subrayar que Caja Honor 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 95.18 sobre 100. Esto ubica a la Entidad en un rango favorable, con estados financieros limpios, sin salvedades y el fencimiento de la cuenta fiscal de la vigencia 2014.

De igual forma, 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, obteniendo un resultado de cero (0) no conformidades por tercer año consecutivo, esto quiere decir que los afiliados pueden tener la certeza de que Caja Honor es una Entidad con procesos eficientes, confiable y que ofrece servicios de calidad.

Del mismo modo, 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, a través del botón "Transparencia y acceso a la información pública", en los diferentes canales presenciales y electrónicos (redes sociales o aplicaciones móviles). Por otra parte, se adecuó el portal transaccional con la implementación de los servicios de actualización de datos y consulta de extractos.

En cuanto a la prestación del servicio y su mejora permanente, Caja Honor continúa gestionando estrategias de cara al afiliado, con premisas de humanización, agilidad y calidad, es así como se tuvo una reducción del tiempo global de respuesta a los diferentes trámites y servicios requeridos por los afiliados, pasando de 10 días en el 2014 a 7 días en el 2015, esto, gracias a la buena gestión de los procesos y al compromiso de los funcionarios.

Asimismo, se adecuaron y modernizaron los Puntos de Atención a nivel nacional con el fin de fortalecer la política de desconcentración del servicio. Es importante resaltar que de igual forma se adecuó la recepción de la Sede Principal de la Entidad bajo los conceptos de usabilidad y accesibilidad física para personal con disminución de la capacidad psicofísica.

De otro lado, el Punto Móvil de Atención recorrió las carreteras de Colombia y estuvo en diferentes departamentos, lo hizo para llevar lo mejor del servicio de Caja Honor a los militares y policías de la Patria. Este es un valor agregado que le permite a la Entidad sobresalir y ser reconocida por los buenos resultados, ya que se busca llegar a quienes, por su ubicación, no tienen acceso a trámites y servicios.

Es motivo de satisfacción anotar que la Entidad fue seleccionada por el Ministerio de Tecnología y Comunicaciones -MINTIC- para realizar una prueba piloto con el fin de obtener el sello de excelencia de alta calidad en dos aspectos: trámites y servicios en línea, y capacidades de TI, lo cual comprometerá a Caja Honor en la senda del mejoramiento continuo en relación con la prestación del servicio.

Es preciso mencionar que, 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 y la vigencia de las respectivas licencias.

También, se cumplió con lo establecido en los párrafos 1 y 2 del Artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, donde se relaciona la libre circulación de las facturas de compra de bienes o servicios recibidos, cumpliendo con los requisitos para ser utilizados como títulos valores. A la par, 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, y a la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno, respectivamente.

En conclusión, consideramos que nuestra filosofía de trabajo "Edificamos Sueños con el Corazón" describe las iniciativas y proyectos que se hacen realidad en la Entidad, teniendo como único propósito ofrecer excelencia en el servicio a los más de 371.000 afiliados y a sus familias. Por ese camino es propicio dirigir todos los esfuerzos, de manera que las excusas se puedan eliminar y los anhelos se puedan alcanzar.

Con beneplácito y la satisfacción del deber cumplido, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía logró el cumplimiento de los objetivos propuestos para el 2015, además, contribuyó al bienestar de los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Para finalizar, extendiendo un reconocimiento especial al Ministerio de Defensa Nacional, al Grupo Social y Empresarial para la Defensa y Bienestar -GSED-, a la Junta Directiva, a directivos y funcionarios, por el apoyo, liderazgo, trabajo en equipo y colaboración decidida hacia una loable labor, que en suma es la manifestación de gratitud hacia quienes protegen el país: hombres y mujeres de honor.

Cordialmente,

General (RA)
LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General
Bogotá, febrero de 2016

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

El proceso tiene por objetivo formular y divulgar la planeación estratégica, coordinando su desarrollo e implementación a través de planes, programas y proyectos soportados en herramientas metodológicas, de control y seguimiento que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y al mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión dentro del marco legal aplicable.

Para la vigencia 2015 la gestión del proceso inició con la formulación de la Planeación estratégica, conforme a los lineamientos definidos por el Gobierno Nacional, incluyendo la divulgación y acompañamiento a la implementación de objetivos e iniciativas estratégicas en los procesos de la Entidad, y finalizó con el seguimiento y evaluación de la gestión.

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 para 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 período 2015, al entregar 14.909 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos de solución de vivienda de una meta formulada en 12.650.

1.2 Cumplimiento Plan de Acción Institucional 2015

El Plan de Acción Institucional 2015 alcanzó un cumplimiento de 100% respecto a su meta de alcanzar el 95% obteniendo una ejecución del 98.89%, lo anterior, fue posible gracias al compromiso de los líderes de proceso y a sus equipos de trabajo.

El valor de las 14.909 soluciones de vivienda, ascendió a \$709.500 millones. Igualmente, es importante destacar que el presupuesto asociado al Plan de Acción Institucional, fue ejecutado en un 96.72%.

1.3 Actualización formulación estratégica 2015 – 2018

Siguiendo los lineamientos del Viceministerio del GSED, Caja Honor formuló y definió los conceptos propios de sus unidades de negocio, orientados a facilitar la ejecución de las operaciones misionales, de conformidad con el desarrollo de su objeto social y con las metas estratégicas de solución de vivienda para el período 2015-2018. Asimismo, la Junta Directiva en sesión de octubre de 2015, aprobó los ajustes al Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018.

La siguiente ilustración presenta las Unidades Estratégicas de Negocio actualizadas con la nueva imagen de marca de cada uno de los modelos, en la que se definen sus productos, características y responsables.



Ilustración N° 1: Unidades Estratégicas de Negocio.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Igualmente, se actualizó el diagnóstico estratégico, analizando los cambios en el entorno (interno y externo), las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas, para definir las iniciativas estratégicas y ajustar la plataforma estratégica, alineados con el 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 período 2015 – 2018.

1.4 Sistema Integrado de Gestión – SIG –

Durante la vigencia, el mapa de procesos de la Entidad fue ajustado y aprobado por el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, de acuerdo con la estructura organizacional, lo cual permitió asegurar el control de las operaciones misionales, estratégicas, de apoyo y control, permitiendo mejorar la satisfacción de nuestros afiliados y partes interesadas.

Por otra parte, se realizaron 81 actividades que buscaban la modernización del Sistema Integrado de Gestión, dentro de las cuales las de mayor impacto fueron, la migración y actualización de

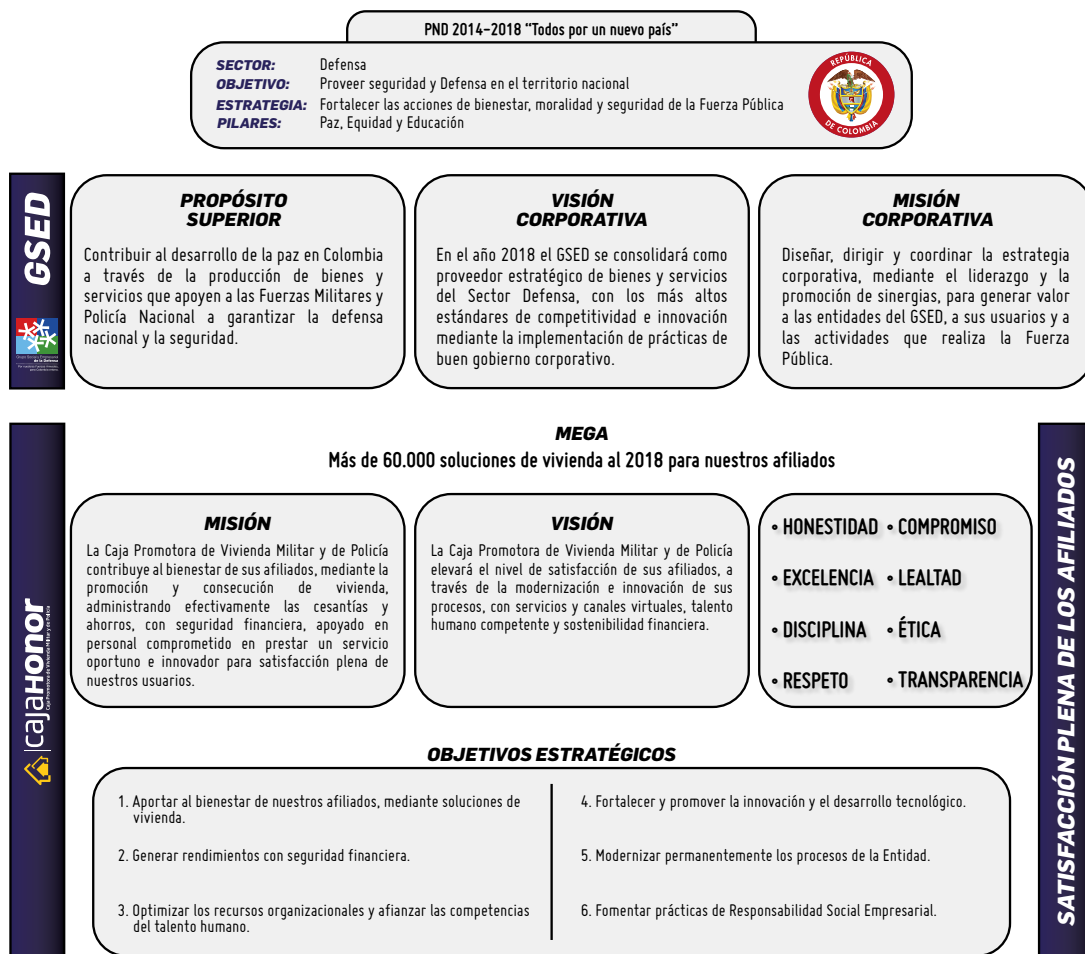


Ilustración N° 2: Direccionamiento Estratégico.
 Fuente: Oficina Asesora de Planeación

la documentación de los procesos de acuerdo con el mapa de procesos lo que implicó la formulación de un plan de trabajo, que asegurara la integridad y disponibilidad de la información de cada proceso. Con relación a lo anteriormente mencionado, se realizaron un total de 560 actualizaciones documentales.

Durante la vigencia 2015, producto de las auditorías internas de la calidad y del análisis propio de cada proceso, se dio apertura a las correspondientes acciones correctivas y preventivas que fueron monitoreadas por la Oficina Asesora de Planeación.

1.4.1 Certificación de la calidad

Se realizó acompañamiento a todos los procesos de la Entidad, a fin de efectuar la debida preparación para la atención de la auditoría del ICONTEC, asegurando el debido seguimiento y control de la información registrada en el sistema de información diseñado para el control y reporte de los planes de acción. Se destaca el inicio de la

configuración en la automatización de indicadores que impactan la misión de la Entidad, lo cual permite la toma de decisiones en tiempo real.

Producto de lo anterior, durante septiembre del 2015 nuestro ente certificador, ICONTEC, llevó a cabo la segunda auditoría de seguimiento en las normas ISO 9001:2008, NTC GP 1000:2009 y su alineación con el Modelo Estándar de Control Interno, dando como resultado cero (0) no conformidades por tercer año consecutivo, lo que una vez más demuestra el alto grado de compromiso de la alta dirección y de todos sus colaboradores en pro del mejoramiento continuo de los procesos y satisfacción plena de nuestros afiliados.

1.5 Información estadística y de gestión

En cumplimiento al objetivo del proceso y al marco normativo, durante la vigencia 2015, se desarrollaron las siguientes actividades:

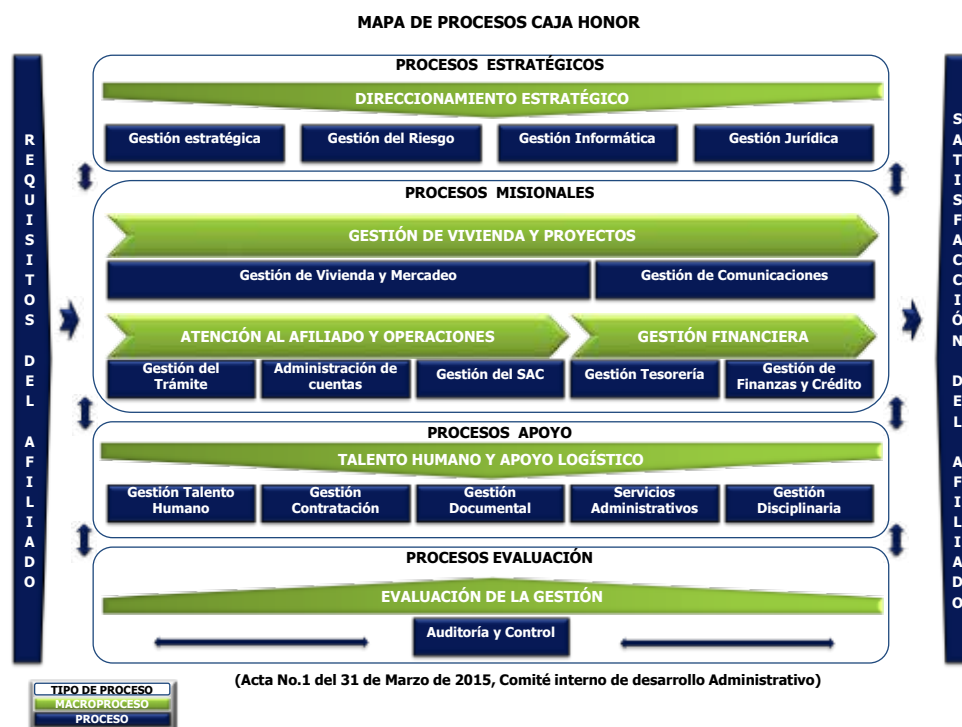


Ilustración N° 3: Mapa de Procesos.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

- Proyección de recursos para subsidios de vivienda de la población total de afiliados aportantes, como insumo fundamental para la actualización mensual del modelo financiero de la Entidad y para monitorear el proceso de riesgo de liquidez.
- Seguimiento semanal al cumplimiento de la ejecución de metas estratégicas de solución de vivienda.
- Informe de estadísticas de afiliados pendientes por solución de vivienda por régimen, Fuerza y categoría.
- Reporte trimestral de subsidios de vivienda tramitados al Departamento Nacional de Planeación y Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Consolidación mensual de la estadística de subsidios de vivienda (nueva y usada), con destino al Departamento Nacional de Planeación.
- Actualización del salario total de los afiliados y base de liquidación para cesantías, capacidad de compra de los afiliados y proyección de acuerdo con el valor de la vivienda por intermedio del Fondo de Solidaridad.
- Seguimiento a la ejecución de los recursos presupuestales asignados al Plan de Acción Institucional.
- Proyección de ingresos por concepto de aportes a incluir en el anteproyecto de presupuesto.
- Asesoría al proceso de formulación, seguimiento y control del Plan de Acción Institucional 2015 y planes de acción por proceso.
- Acompañamiento en la formulación y seguimiento a la implementación de planes internos de conformidad con requerimientos del Gobierno Nacional.
- Reporte de informes periódicos a entes externos relacionados con la gestión de la Entidad.

Igualmente 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 con lo establecido en la citada norma, publicando la información requerida en la página Web.

En relación 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.

1.6 Rendición de cuentas y participación ciudadana

En abril de 2015 se llevó a cabo la rendición de cuentas con la finalidad de informar sobre la gestión desarrollada durante la vigencia 2014. El evento permitió la interacción con los afiliados y la ciudadanía. Este fue transmitido vía streaming y en diferido por el canal institucional.

Por otra parte, se llevaron a cabo visitas a las Unidades Militares y de Policía, y se mantuvo actualizada la página Web de la Entidad con los diferentes informes de gestión, además, se llevó a cabo el chat temático que contó con la participación de 169 afiliados, cuyos resultados fueron publicados en la página Web. Finalmente, se realizó un foro que contó con la participación de 37 funcionarios con 71 interacciones.

2. GESTIÓN DEL RIESGO

El proceso de Gestión del Riesgo tiene como objetivo administrar y gestionar de manera efectiva y conjunta con los funcionarios de la Entidad, los Sistemas de Administración de Riesgos en cada uno de los procesos; así como velar por la seguridad de la información y la continuidad del negocio

Durante la vigencia 2015 se actualizaron los manuales, procesos y procedimientos de la Entidad en el marco de los diferentes Sistemas de Administración del Riesgo, seguridad de la información y la continuidad del negocio, permitiendo que el riesgo global de la Entidad se ubicara en un escalafón bajo de acuerdo a lo relacionado a continuación:

2.1 Riesgo de mercado

La Entidad utiliza la metodología estándar para la identificación, medición, monitoreo y control del riesgo de mercado, así se informó de manera diaria y mensual a la alta dirección, al Comité de Riesgos y a la Junta Directiva la posición del portafolio, el valor expuesto y las variaciones presentadas. A continuación, se citan las actividades relevantes:

- Identificación de riesgos: 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 de riesgos: se utiliza el modelo estándar definido por la Superintendencia Financiera y modelos internos.
- Control de los riesgos: establecimiento de políticas y límites, validación de los modelos de valoración y riesgo utilizados.
- Monitoreo: se lleva a cabo el seguimiento a la exposición de los riesgos de mercado, asimismo la elaboración de informes, documentación de procesos, infraestructura tecnológica, divulgación de información interna y externa.
- Metodologías para medición de riesgos: 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.

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 2015, el portafolio de inversiones estuvo conformado de la siguiente manera:

CONCEPTO	VALOR	% PART.	VaR Mercado
ACCIÓN 472	\$ 2.161	0,04%	\$ 318
FIDUCIARÍA OLD MUTUAL	\$ 1.055	0,02%	\$ 155
TES TASA FIJA EN PESOS	\$ 2.279.270	41,11%	\$ 0
TES TASA FIJA EN UVR`S	\$ 3.262.257	58,84%	\$ 0
TOTAL GENERAL	\$ 5.544.742	100%	\$ 473

Tabla N°1: Composición del mercado accionario.
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

Las metodologías utilizadas para la medición del VaR son evaluadas periódicamente y sometidas a pruebas de backtesting que permiten determinar su efectividad. De lo anterior se puede concluir que no se presentaron incumplimiento de políticas, límites o procedimientos al Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM); por eso se ubicó en un nivel de exposición de riesgo bajo.

2.2 Cupos de emisor y contraparte

Para el análisis de los cupos de emisor y contraparte se captura la última información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia en su reporte “Sistema Financiero Colombiano – Informes y Cifras”, la última calificación emitida por las Agencias Calificadoras de Riesgo, siguiendo los lineamientos y la metodología CAMEL establecida del Acuerdo N° 02 de 2009 aprobado por la Junta Directiva de la Entidad, con esto se definen y someten a aprobación los cupos de emisor y contraparte. Para este modelo, durante la vigencia 2015, no se presentaron incumplimientos de cupos, políticas y límites.

2.3 Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL)

Durante la vigencia 2015 la medición del riesgo de liquidez se realizó con base en los Indicadores de Riesgo de Liquidez (IRL) a los plazos de 30, 60, 90, 180, 360 y 720 días establecidos en el modelo interno no objetado por la Superintendencia Financiera de Colombia, así se llevaron a cabo pruebas de desempeño (backtesting) y pruebas de tensión para establecer el nivel de activos líquidos con los que debe contar la Entidad para afrontar

casos extraordinarios de necesidades de liquidez. Es así que no se presentaron alertas de liquidez. Asimismo, se cumplieron las políticas, límites y procedimientos, y se evidenció una exposición a riesgo bajo.

2.4 Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

Hace referencia al Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, derivado de las actividades de crédito hipotecario desarrolladas en años anteriores y la implementación del modelo de crédito leasing habitacional para el año 2015.

Al cierre del 2015 el saldo de la cartera se encontró en \$454 millones, \$212 millones correspondieron a los desembolsos realizados por Leasing Habitacional en diciembre. El monto restante correspondió al remanente de cartera hipotecaria de la cual se observa una disminución con relación al cierre de 2014 correspondiente a \$16 millones equivalente al 6%, esto principalmente por pagos normales de obligaciones hipotecarias en las diferentes categorías. Al comparar el saldo de cartera contra el total de activos de la Entidad, equivale al 0.0040%.

2.5 Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

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 1.68 sobre un máximo permitido de 25. Debido a la autogestión y el desarrollo de una cultura de gestión para la identificación, reporte de registro de eventos de riesgo y gestión de los controles de los mismos.

		Riesgo Residual Actual	
		Riesgos Operativos Identificados	65
		Riesgo Operativo Alto	0
		Riesgo Operativo Moderado	0
		Riesgo Operativo Bajo	65

Tabla N°2: 2.5 Matriz de riesgo operativo (SARO).
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

Se realizó seguimiento a la efectividad de los controles para mitigar los riesgos operativos de la Entidad, esto permitió evidenciar el funcionamiento oportuno, eficaz y eficiente de los mismos, para lo cual se contemplaron 116 controles ubicando la Entidad en un nivel de riesgo bajo.

2.6 Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)

Durante la vigencia 2015 dentro del proceso de análisis se pudo identificar la siguiente matriz de riesgo de acuerdo al nivel de criticidad para cada uno de los procesos de la Entidad.

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 bajo con una calificación de 1.86, en un rango de 1 a 25, siendo un nivel de criticidad bajo.

eventos que puedan afectar la continuidad de negocio donde se permita la capacidad de retorno de las operaciones.

De igual manera se llevó a cabo una visita al Punto Alterno de Continuidad –PAC- de Venecia, realizándose la revisión de aspectos técnicos y de seguridad, durante las cuales se llevaron a cabo pruebas de Continuidad de Negocio, también se ajustaron los manuales procesos, procedimiento, políticas. De esta forma la Entidad se encuentra en la capacidad necesaria para atender la operación y funcionamiento en el momento que se llegue a presentar un desastre interno o externo.

2.8 Seguridad de la información

Durante la vigencia 2015 la Entidad fortaleció la Seguridad de la Información mediante la implementación de buenas prácticas basadas en la Norma ISO 27001:2013, en alineación con la Circular externa 042 de 2012 proferida por

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

Tabla N°3: 2.6 Matriz de riesgos SARLAFT (SARLAFT).
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

2.7 Plan de Continuidad del Negocio -PCN-

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía para el 2015 contó con un Plan de Continuidad del Negocio que permitió establecer, implementar, operar, monitorear, mantener, mejorar las medidas preventivas y capacidad para seguir prestando el servicio a sus afiliados, aun cuando ocurra un evento que interrumpa procesos y funciones críticas. Mediante este plan, Caja Honor aplicará procesos proactivos que permitirán prepararse y definir estrategias coordinadas para responder a

la Superintendencia Financiera de Colombia, lo cual ayuda a preservar la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información, aplicando métodos y procesos de gestión del riesgo, mitigando la creciente proliferación y sofisticados modelos de ataques.

Durante el 2015 se efectuó un monitoreo permanente a la actividad de la red en los diferentes protocolos y servicios, además de las aplicaciones con que cuenta la Entidad. Se buscó prevenir posibles inserciones de código malicioso o eventos de denegación de servicios. También, se

monitoreó el tráfico autorizado y se aplicaron los controles necesarios, por tal razón, la Entidad se encuentra en una exposición baja de ataques informáticos.

2.9 Sistemas de Administración de Riesgo Caja Honor

En la siguiente gráfica se pueden observar los resultados consolidados de 12 meses de la gestión de los riesgos:

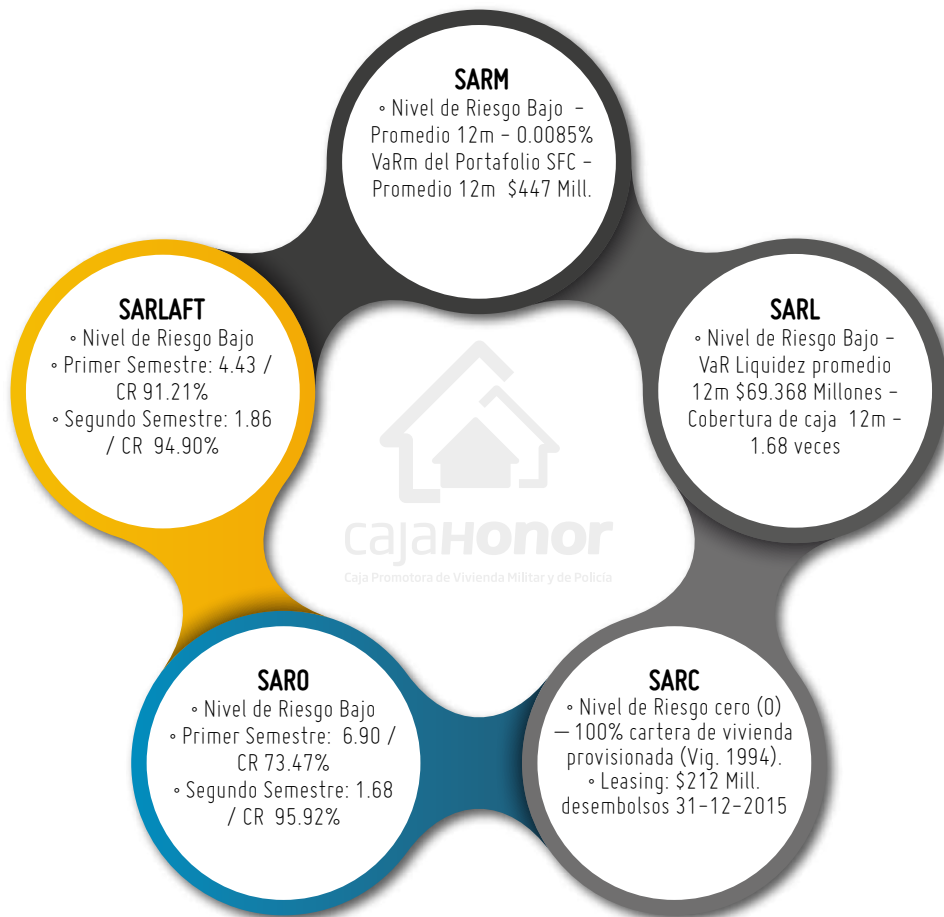


Ilustración N° 4: Sistemas de Administración del Riesgo.
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

3. GESTIÓN **INFORMÁTICA**

El proceso de gestión informática tiene por objetivo garantizar la disponibilidad, confiabilidad y oportunidad de los recursos tecnológicos, sistemas de información y proyectos de TI, que soporten los procesos de la Entidad, dando cumplimiento al marco legal aplicable. A continuación, se relacionan los aspectos relevantes de la gestión del proceso durante el 2015:

3.1 Gestión de planificación de proyectos

Conforme a lo establecido en el Plan Estratégico de Tecnología de la Información – PETI- 2015 – 2018, se ejecutaron durante el 2015 los siguientes proyectos de tecnología:

Se implementó en línea de requerimientos al afiliado PQRD integrado con el SAC, el cual ofrece un mejor servicio de atención a las solicitudes mediante el ingreso del afiliado a los servicios en línea de la página Web de Caja Honor. Allí se diligencia un formulario de PQRD que automáticamente genera un radicado y permite consultar en línea el estado de la solicitud realizada.

A su vez, se implementó el servicio de PQRD a través de la aplicación Caja Honor para los dispositivos móviles, que le permite a los afiliados realizar solicitudes.

Adicionalmente, se implementó el Sistema de Gestión Electrónico de Archivos, que permitirá el manejo digital de la correspondencia interna y externa, lo cual es un ahorro en papel y agiliza la distribución a los respectivos destinatarios.

3.2 Estrategia de Gobierno en Línea

La Oficina Asesora de Informática lideró y apoyó durante el 2015 en Caja Honor el cumplimiento de las tareas de la Estrategia de Gobierno en Línea.

3.2.1 TIC para servicio

En el componente TIC para servicio, se realizaron las siguientes actividades:

Inició la construcción de un nuevo portal Web que facilitará el acceso a los trámites y servicios para el afiliado, incluso aquel que se encuentra en situación de discapacidad, el nuevo portal permitirá que la información disponible en los medios electrónicos sea de fácil uso y proporcione una mejor experiencia a los afiliados a la Caja.

El portal transaccional permitirá la generación de una certificación de movimientos detallados de las cuentas individuales.

3.2.2 TIC para gobierno abierto

En el portal Web se ofreció acceso a información pública de manera permanente para permitir que los afiliados conozcan, participen y se apropien de la Entidad. Dentro de la información disponible se encuentra:



Ilustración N°5: Ítems de Gobierno abierto.
Fuente: Oficina Asesora de Informática.

3.2.3 TIC para la gestión

Se definió el catálogo de servicios y de proyectos de TI, se realizó el seguimiento a la estrategia de gobierno en línea, igualmente se ejecutó la fase de entendimiento de Arquitectura Empresarial y se continuó con el desarrollo e implementación del sistema de Gestión de Documento Electrónico de Archivos – SGDEA y del desarrollo sistema de información Leasing Habitacional.

3.3 Seguridad y privacidad de la información

La Oficina Asesora de Gestión del Riesgo lideró el desarrollo del Manual de Políticas de Seguridad de la Información y está realizando la preparación de los requisitos a fin de obtener la certificación ISO 27001:2013.

3.4 Gestión de sistemas de información

Para la vigencia 2015 la Entidad desarrolló las siguientes actividades:

- Se inició el desarrollo de los aplicativos AVAL y DISPERSIÓN que mejorarán la integración de Unidades ejecutoras minimizando las inconsistencias presentadas al realizar el cargue del archivo de nómina en el sistema de información operativo de Caja Honor.
- Implementación de la metodología de arquitectura de TI de MINTIC para generar un panorama comprensible de la Arquitectura del Sistema.
- Se obtuvo la certificación Nivel 1 de Interoperabilidad PQRD.
- Se definió un modelo canónico donde se integraron los sistemas de información Fox, GA2 y el maestro de direcciones. Lo anterior, permitirá verificar todos los movimientos de los afiliados desde su fecha de inicio.
- Se migró el sistema de información Seven, logrando implementar mejoras solicitadas por los funcionarios, normas de Ley como las NIIF y actualizaciones propias del mismo.

- Se implementó el sistema de Gestión Documental WorkManager a fin de mejorar los trámites de servicios de atención al afiliado y definir los flujos documentales.
- Se continuó con la ejecución de Leasing Habitacional software para el control de las operaciones del modelo de Vivienda Leasing.



Ilustración N°6: Integración de sistemas de información.
Fuente: Oficina Asesora de informática.

3.5 Gestión de infraestructura

Se fortaleció la infraestructura tecnológica de Caja Honor manteniendo y mejorando los sistemas de información de la Entidad, basados en computadores, redes, servidores, mecanismos de comunicación y transmisión de datos.

En Seguridad Informática se realizó aseguramiento y renovación del sistema de seguridad perimetral realizando monitoreo constante y aplicabilidad de reglas de seguridad previniendo ataques.

En cuanto a servicios de TI, mesa de ayuda cuenta con la herramienta System Center Service Manager disponible en la intranet para todos los usuarios que requieran realizar solicitudes, requerimientos o informar incidentes de TI. En ese sentido, se prestó soporte técnico de primer y segundo nivel.

Por otra parte, se realizó monitoreo constante de los servidores, bases de datos, redes y canales de comunicaciones operando con la herramienta System Center Operation Manager.

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.

Para la vigencia 2015 se adelantaron, entre otras actividades, la revisión, análisis, registro, divulgación y actualización de las normas, disposiciones y la línea jurisprudencial que regula el funcionamiento de la Entidad. Se emitieron los conceptos jurídicos que fueron solicitados por entes externos y las diferentes dependencias de Caja Honor, de otro lado se desplegó la defensa judicial y extrajudicial de la Entidad en los procesos en los cuales fue parte, con los siguientes aspectos a destacar dentro de la gestión del proceso:

4.1 Éxito en la defensa judicial

Durante la vigencia que se reporta, la Entidad obtuvo un porcentaje de éxito en la defensa judicial del 100%, representado en fallos a favor y cuyas pretensiones fueron valoradas en \$1.132 millones. No hubo fallos en contra de Caja Honor que implicaran el desembolso de recursos. Lo anterior se traduce en la optimización de los recursos provisionados.

4.2 Gestión de acciones de tutela

Durante la vigencia 2015 se notificaron 344 fallos dentro de las acciones de tutela instauradas en contra de la Entidad, de los cuales 291 fueron a favor, esto representa el 84.5% de eficacia en la gestión de las acciones de tutela.

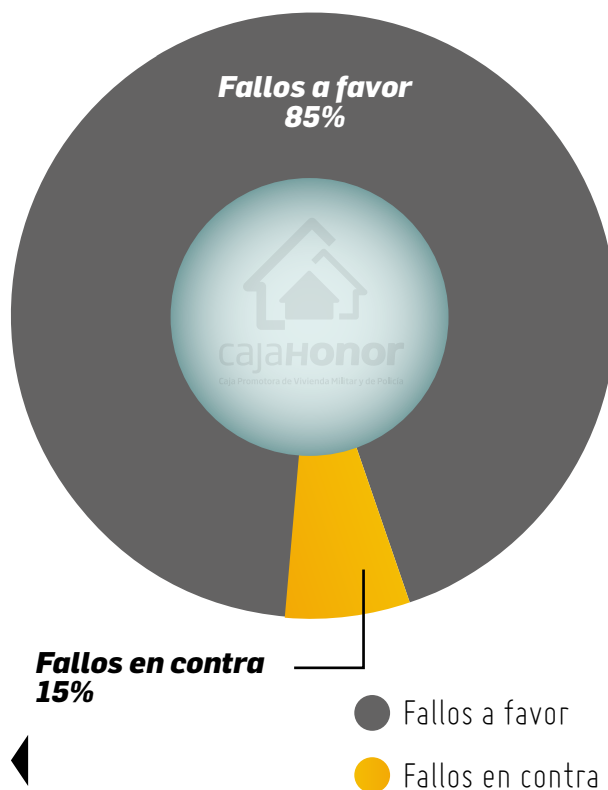
4.3 Actividades de fortalecimiento de la gestión jurídica y prevención del daño antijurídico

Dentro de la gestión de la Oficina Asesora Jurídica se destacan los logros obtenidos en materia de acciones de tutela y defensa judicial, esto, como resultado del fortalecimiento de las actividades propias del proceso y el diseño e implementación de políticas de prevención de daño antijurídico.

Además, gracias al acompañamiento y apoyo brindado de manera transversal por todas las dependencias de Caja Honor en procura de afianzar el conocimiento de la normatividad aplicable y el actuar dentro del mismo marco normativo.

Estos resultados evidencian la gestión de Caja Honor en cumplimiento de los preceptos constitucionales y legales, y el respeto por los derechos de los afiliados.

GESTIÓN RESPUESTA A TUTELAS



Gráfica N°1: 4.2 Gestión respuesta a tutelas.
Fuente: Oficina Asesora Jurídica.

5. GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO

El proceso tiene como objetivo contribuir a la satisfacción de los afiliados mediante la identificación de necesidades y preferencias de vivienda, realizando convenios y alianzas que permitan ofertar proyectos habitacionales con criterios de calidad, acorde con los modelos de solución de vivienda, en cumplimiento de los objetivos institucionales. A continuación, se relacionan los aspectos más relevantes de la vigencia 2015.

5.1 Cumplimiento de metas estratégicas de vivienda

A diciembre de 2015, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía tramitó 14.909 soluciones de vivienda para sus afiliados, con un porcentaje de cumplimiento del 117.85% de la meta establecida para el 2015 en 12.650.

A través del modelo Vivienda 14 se tramitaron 8.558 soluciones de vivienda con una ejecución del 112.61%, por el modelo Vivienda 8 se tramitaron 5.540 soluciones de vivienda con una ejecución del 138.53%, por el modelo Héroes (Fondo de Solidaridad) se beneficiaron 800 postulados con una ejecución del 100% y por Leasing Habitacional se aprobaron 11 soluciones con una ejecución del 4.40%.





MODELO DE ATENCIÓN	META	EJECUCIÓN	%
 cajaHonor VIVIENDA 14	7.600	8.558	112.61%
 cajaHonor VIVIENDA 8	4.000	5.540	138.53%
 cajaHonor HÉROES	800	800	100%
 cajaHonor VIVIENDA LEASING	250	11	4.4%
TOTAL	12.650	14.909	117.85%

Tabla N° 4: Ejecución de metas estratégicas de vivienda 2015.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

5.2 Grupo del 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 800 nuevos beneficiarios para la vigencia 2015, se realizaron dos convocatorias mediante las cuales se llegó a la cifra de 934 postulados para el proceso de otorgamiento de vivienda a través del modelo Héroes (Fondo de Solidaridad) y Mecanismos Especiales de Solución de Vivienda, el objetivo trazado se alcanzó así:

CONVOCATORIAS	APERTURA	CIERRE DE RECEPCION DE SOLICITUDES	RESOLUCIÓN	PUBLICACIÓN	BENEFICIARIOS
14 Fondo de Solidaridad 12 Mecanismos Especiales	02 DE FEBRERO	26 DE JUNIO	336 DEL 03 DE JULIO DE 2015	- Página Web - Afiches puntos de Atención a Nivel Nacional - Diario Nuevo Siglo 06 de Jul/2015	400
15 Fondo de Solidaridad 13 Mecanismos Especiales	03 DE AGOSTO	16 DE OCTUBRE	604 DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 2015	- Página Web - Afiches puntos de Atención a Nivel Nacional - Diario Nuevo Siglo 27 de Nov/2015	400

Tabla N°5: Convocatorias 2015.

Fuente: Grupo del Fondo de Solidaridad.

5.2.1 Viviendas entregadas por el Fondo de Solidaridad

De conformidad con el proceso de otorgamiento de soluciones de vivienda con cargo al Fondo de Solidaridad, en el año 2015 se llevó a cabo la entrega de 454 viviendas por valor de \$21.268 millones y mediante el mecanismo de solución “Giro de Recursos”, se efectuaron 177 trámites por un valor de \$4.733 millones.

Para lo anterior, se efectuaron ceremonias de reconocimiento a los beneficiarios en Montería, Medellín, Tunja, Pasto y en el municipio de Soacha; en estos se hizo entrega material de los inmuebles y la escrituración de las viviendas, así se coordinó la logística de transporte, hotel y alimentación para la asistencia y disposición de los beneficiarios.

De esta manera, el Fondo de Solidaridad desde su creación ha alcanzado un total de 2.883 viviendas entregadas por un valor total \$128.809 millones. En lo que corresponde a la modalidad “Giro de recursos” se alcanzó un total de 1.390 trámites, por valor de \$28,195 millones.

PROYECTO	UBICACIÓN	CANTIDAD
CONJUNTO TORRES DE SANTA ANA	SOACHA	147
UN HOGAR PARA NUESTROS HÉROES	MONTERÍA	77
VERONA	MEDELLÍN	119
VILLA TOLEDO	TUNJA	6
TORRE DE DUCALES	SOACHA	46
VILLA ROCÍO	PASTO	54
VERACRUZ	IBAGUÉ	1
TULIPANES DE LA ITALIA	PALMIRA	1
BRISAS DE ARCO IRIS	SANTUARIO	3
TOTAL VIVIENDAS ENTREGADAS		454

Tabla N°6: Entrega de viviendas Fondo de Solidaridad.

Fuente: Grupo del Fondo de Solidaridad.



Un Hogar para nuestros Héroes; proyecto de vivienda del Fondo de Solidaridad ubicado en Montería, Córdoba.



Ciudadela Verona; proyecto de apartamentos ubicado en Medellín, Antioquia.

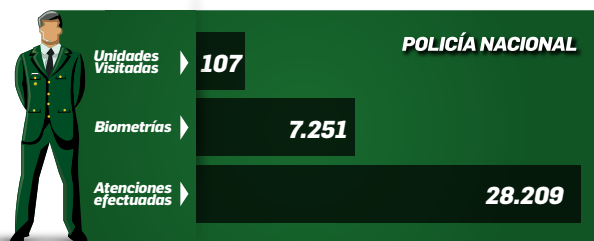
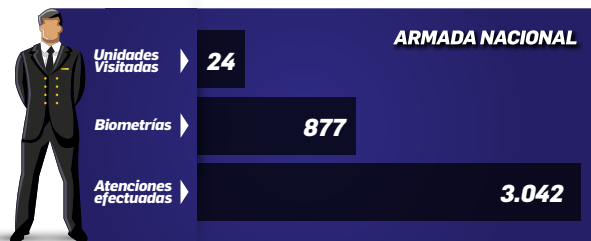
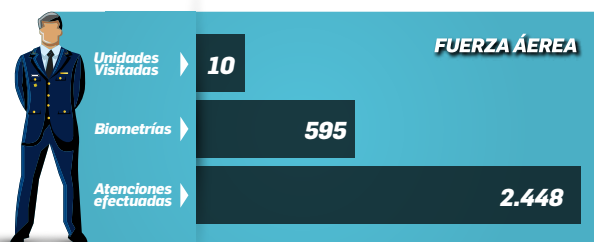
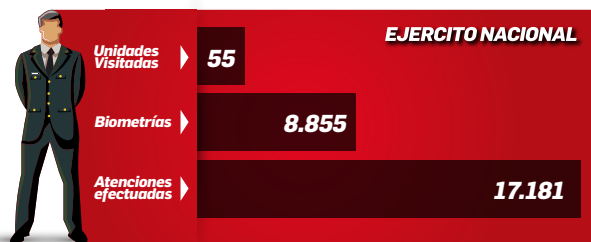
5.3 Gestión Oficinas de Enlace Fuerzas Militares y Policía Nacional

Las Oficinas de Enlace, representantes de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, fueron pieza clave para el logro de los objetivos y metas de la vigencia 2015, 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 divulgaron los beneficios que otorga la Entidad. También, se realizó el enrolamiento biométrico y la atención de las solicitudes de incremento de ahorro, entre otros. La evidencia se corrobora en las siguientes gráficas estadísticas:

Adicionalmente a las actividades anteriormente mencionadas se ejecutaron las siguientes:

- Se confrontó con el sistema operativo de Caja Honor frente a la información existente en las Oficinas de Enlace, para comparar las cuentas individuales de cada afiliado y se verificó que cumplieran con los requisitos para postulación al Fondo de Solidaridad.

- Se contactaron a los afiliados o beneficiarios para confirmación de datos y suministro de información detallada para acceder a los diferentes modelos de solución de vivienda, también se brindó información acerca de los documentos que deben suministrar a la Entidad.
- Las Oficinas de Enlace realizaron acompañamiento a la oficina de promoción y mercadeo para promocionar el nuevo modelo de solución de Vivienda Leasing.
- Durante la vigencia 2015 en las Oficinas de Enlace brindaron atención personalizada y telefónica a los afiliados de Caja Honor, también se dio trámite a las autorizaciones para el envío de extractos electrónicos y de incremento del ahorro.
- Dentro de las actividades realizadas se destacan las comisiones programadas, donde se realizaron visitas promocionales en todo el país a Unidades Militares y de Policía, incluyendo las jornadas de fortalecimiento institucional programadas



Gráfica N°2: Gestión Oficinas de Enlace.
Fuente: Oficinas de Enlace..

5.4 Gestión de Mercadeo

El proceso tiene como propósito contribuir a la satisfacción de los afiliados mediante la identificación de necesidades y preferencias de vivienda, realizando convenios y alianzas que permitan ofertar proyectos habitacionales con criterios de calidad, acorde con los modelos de solución de vivienda, en cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Grupo de Mercadeo durante el 2015, diseñó estrategias y desarrolló campañas para difusión de los modelos de vivienda haciendo énfasis en Vivienda Leasing como se muestra a continuación:

Por otra parte, se realizaron encuestas para determinar el nivel de satisfacción de los afiliados respecto a la implementación del Punto Móvil de Atención, otra sobre la intención de compra de los afiliados con el fin de facilitar los estudios de vivienda que se realizan en las diferentes ciudades y municipios del país, y una más sobre los medios de comunicación que más valoran los afiliados.

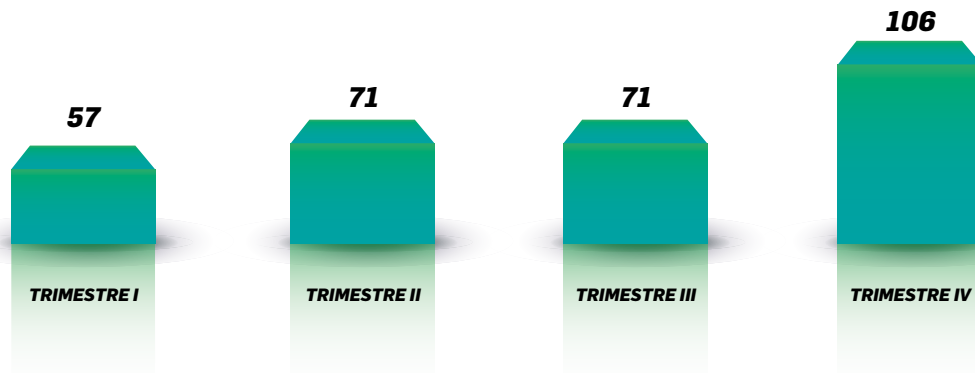
SALIDAS A UNIDADES MILITARES Y DE POLICÍA	
UNIDAD	PROCESOS "LEASING"
Cantón Norte	37
Comando Ejército Nacional	
Tolemaida	
Policia Congreso	
Policia Aduanera	
Policia Tunjuelito	
DIPRO	
Policia de Rescate	70
Policia de Carabineros	
Policia Barrios Unidos	
Escuela de Suboficiales FAC	
Puente Aranda	
Puente Aranda	
Sexta Brigada	
Policia Kennedy	
Dirección de Tránsito y Transporte de la Policia Nacional	
Escuela de Ingenieros	
Sanidad Policia Nacional	17
Tolemaida	
Escuela de Ingenieros	
Policia de Suba	
EXPODEFENSA	
CASUR	17
Escuela Logística	
Tolemaida	
Escuela de Suboficiales FAC	
TOTAL	124



Actividades desarrolladas durante el 2015 para la promoción del modelo de solución de vivienda, Vivienda Leasing.

El Grupo de Mercadeo realizó la promoción periódica de proyectos en la revista Notivienda comenzando la vigencia con una publicación de 57 a 106 proyectos habitacionales a nivel nacional, lo cual facilitó a nuestros afiliados tener un portafolio más amplio de ofertas de vivienda.

PROYECTOS PROMOCIONADOS



Gráfica N°3: Proyectos promocionados.
Fuente: Grupo de Mercadeo

6. GESTIÓN DE COMUNICACIONES

El proceso de Gestión de Comunicaciones tiene por objetivo fortalecer la imagen institucional a través de estrategias que permitan garantizar la difusión de productos y servicios a los grupos de interés como aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales.

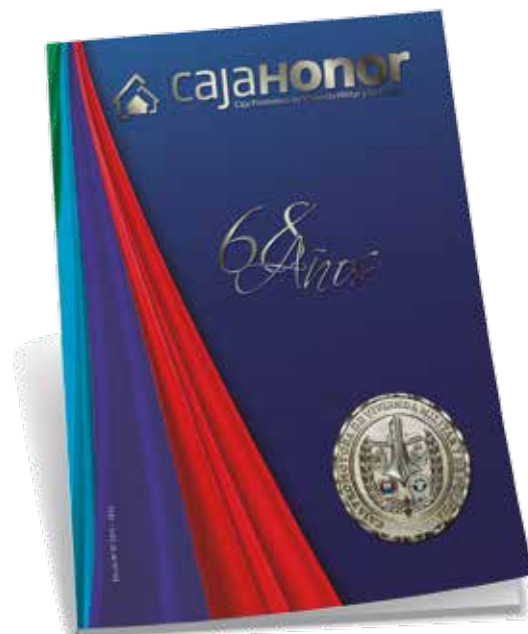
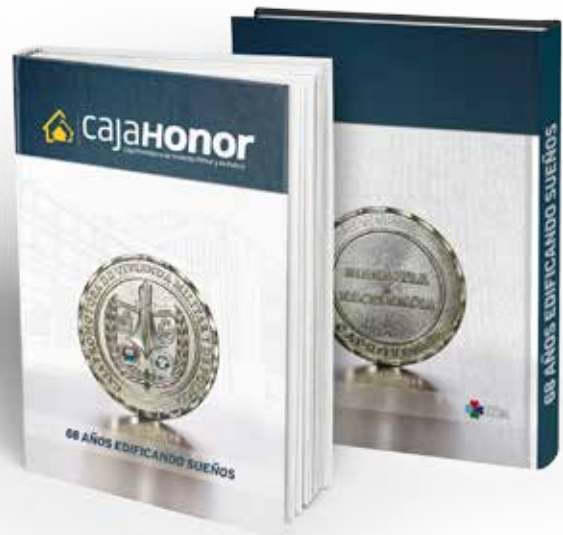
6.1 Posicionamiento de la marca Caja Honor

Se desarrolló una fuerte labor enfocada a generar reconocimiento de la nueva marca Caja Honor. A través de una encuesta se buscó determinar el nivel de recordación, se logró establecer que de la muestra de 494 afiliados encuestados, 403 reconocen la marca, es decir, el 81.5%.

El trabajo se logró por medio de pautas en medios institucionales, así como en otros medios privados que lograron posicionar la marca.

6.2 Publicación del libro y la revista de los 68 años de Caja Honor

Se logró la publicación del libro y de la revista de los 68 años de la Entidad, donde se resalta la labor que se ha venido realizando por décadas y la evolución con el paso de los años.



6.3 Instructivos

En el 2015 se diseñaron los instructivos con los requisitos para acceder a los modelos de atención. Este material informativo se usa en los Puntos de Atención, Punto Móvil de Atención, y en las visitas de las Oficinas de Enlace, entre otros.



6.4 Difusión para el modelo Vivienda Leasing

El lanzamiento del modelo de solución de vivienda, Vivienda Leasing, se realizó el 14 de mayo en Medellín con la presencia del Señor Presidente de la República, Juan Manuel Santos Calderón. Para tal fin, los medios invitados fueron: periódico El Colombiano, Noticias Caracol, Noticias RCN, periódico Q'Hubo, Canal ET, Emisora Colombia Estéreo y Cablenoticias. A nivel de redes sociales, el evento tuvo difusión en: El Mundo, Telemedellín, Ministerio de Defensa Nacional, Mañanas con Uno, Comando General FFMM, Presidencia de la República, Antioquia Informa, Radio Santafe, Reporte 24.

Por su parte, durante el 2015 algunos portales Web replicaron información acerca del nuevo modelo de vivienda, entre estos: El Tiempo, El Mundo, Comando General FFMM, El Colombiano.com, Red Noticias, CNC Medellín y Señal Colombia.



Lanzamiento del modelo de solución de vivienda, Vivienda Leasing. Este se llevó a cabo el 14 de mayo de 2015 en Medellín con la presencia del señor Presidente de la República, doctor Juan Manuel Santos Calderón.

De otra parte, a lo largo del año Caja Honor promocionó el modelo Vivienda Leasing con pauta en los siguientes medios: revista Análisis y Letras, libro Escuela de Armas y Servicios, periódico Brigada 13, periódico Cemil, revista Fuerza Aérea Colombiana, revista Avante de los Ingenieros Militares, revista Pegaso, revista Ala Mar, revista Chincá, revista Noti 13, revista ICFE, entre otros. Se aprovecharon medios institucionales como las emisoras Colombia Estéreo y Marina Stereo para hacer difusión, a través de 10 emisiones, con el fin de llevar información de interés sobre el modelo.

Para finalizar, durante el año se usaron las redes sociales de Caja Honor (Facebook, Twitter, Instagram y Youtube), la revista Notivivienda y el portal Web como herramientas para informar a los militares y policías de Colombia sobre el nuevo servicio que les proporciona la Entidad.

6.5 Campaña contra los tramitadores

Se puso en marcha la campaña “Unidos contra los Tramitadores” tanto a nivel interno como externo de la empresa. De esta manera, se fortaleció el compromiso de los empleados contra los tramitadores y se alertó a los afiliados para que sus trámites los realicen directamente con Caja Honor.



6.6 Redes sociales

Se implementaron estrategias a través de las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram para incrementar la participación. Una de ellas fue responder a los afiliados de manera personalizada y rápida, logrando fortalecer las redes sociales como medio de comunicación eficiente entre Caja Honor y el afiliado. De esta forma, el incremento de los seguidores mensualmente ha sido constante.



Gráfica N°4: Seguidores redes sociales.
Fuente: Área de Comunicaciones.

7. GESTIÓN DEL TRÁMITE

El objetivo del proceso consiste en atender en forma oportuna los requerimientos de trámites y servicios, identificación biométrica y afiliaciones con fundamento en los requisitos establecidos y el marco legal aplicable.

Para la vigencia 2015 se brindó orientación integral a los consumidores financieros, verificación biométrica y una atención de las solicitudes de afiliación, gestión del trámite, verificación y aprobación de los respectivos expedientes. Respecto a lo mencionado, a continuación se relaciona la gestión realizada durante la vigencia.

7.1 Desconcentración del servicio

De las 375.769 atenciones durante el año, 236.048 se ejecutaron en los Puntos de Atención a nivel nacional, diferentes a la sede principal en Bogotá. Las sedes con mayor participación en esta desconcentración son las ubicadas en Bogotá–Venecia, Medellín y Cali. Lo anterior, evidencia que los distintos canales de atención se han incrementado durante el transcurso del año. Por su parte, la implementación del Punto Móvil de Atención contribuyó de gran manera a la desconcentración del servicio para el 2015, es de resaltar la labor que cumple al acercarse a los afiliados en las Unidades Militares y de Policía, lo cual evita el desplazamiento de los mismos hacia los diferentes Puntos de Atención.

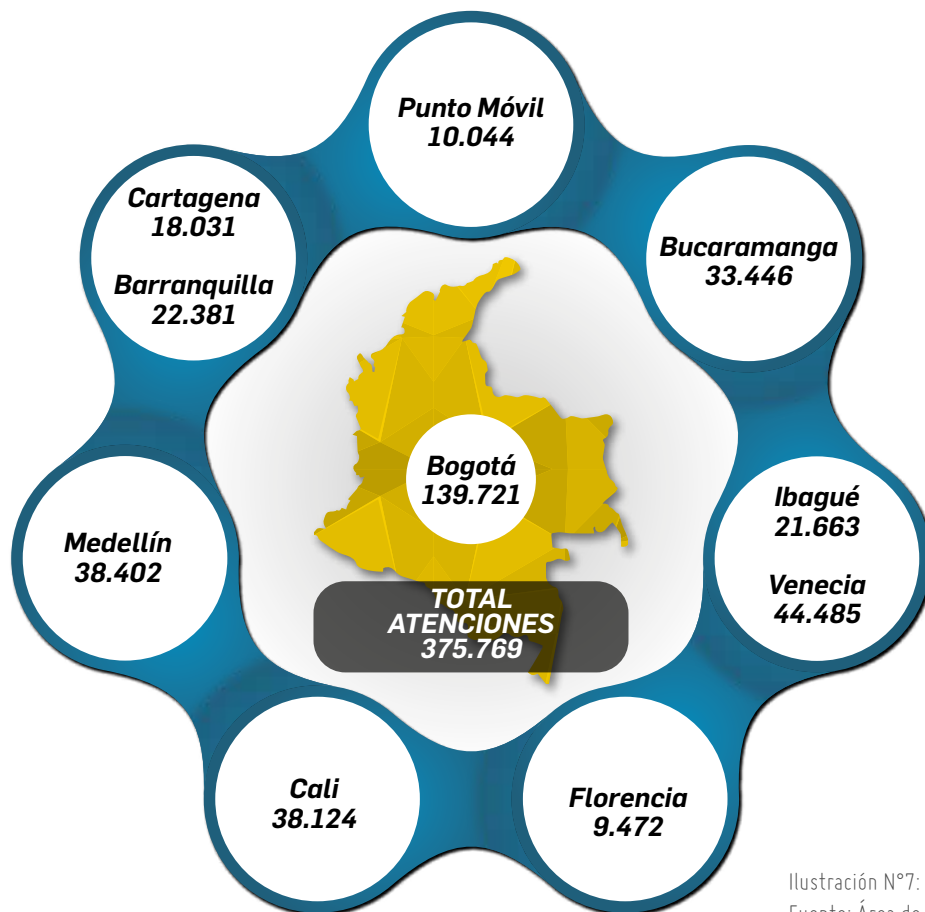


Ilustración N°7: Total Atenciones.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

7.2 Punto Móvil de Atención

A partir del 2015, en cumplimiento de la estrategia de la desconcentración del servicio, se implementó un punto móvil para lograr mayor cobertura a nivel nacional, este servicio permitió llegar de forma personalizada al afiliado al hacer presencia en lugares donde no hay oficina.

Esta labor se desarrolló bajo un planeamiento cronológico de visitas a los Fuertes y Cuarteles Militares y Policiales, lo cual se informó oportunamente a través de emisoras, redes sociales, página web y medios de comunicación.

Los servicios disponibles dentro del punto móvil son:

- Orientación legal e integral
- Radicación de trámites
- Kiosco de consulta
- Registro biométrico

De esta forma para el 2015 se registraron 10.044 atenciones a nivel nacional en sitios como Tolimaida, Nilo, Armenia, Tunja, Aguachica - Cesar, La Loma - Cesar, Valledupar, Manizales, Pereira, Chiquinquirá, Sogamoso, Duitama, Socorro – Santander, entre otros.



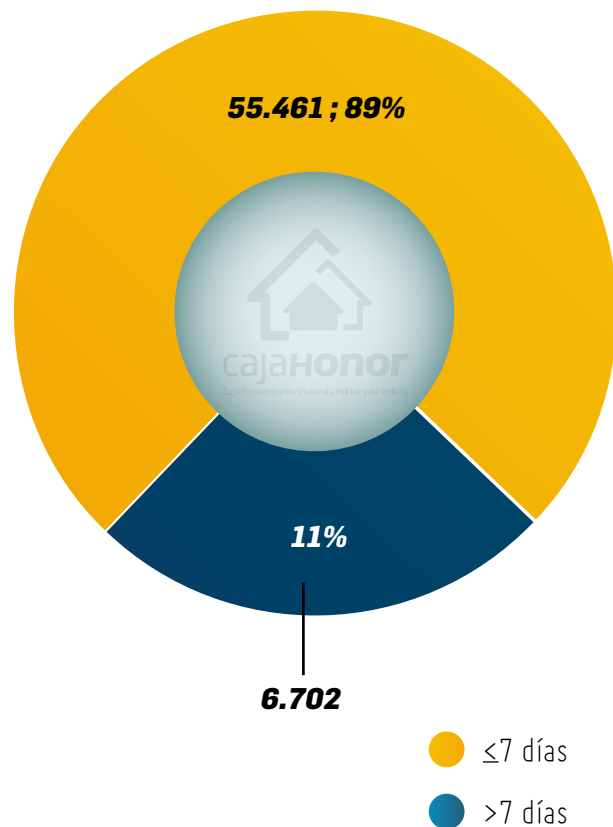
Vehículo del Punto Móvil de Atención que entró en funcionamiento en el 2015. Está dotado con todos los servicios que Caja Honor ofrece a los afiliados.

7.3 Oportunidad en el tiempo global del trámite

Dando continuidad a la premisa de valor impartida por parte de la Gerencia General en busca de un mejor servicio y atención a los afiliados, a través de la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones, se viene liderando la disminución del tiempo global del trámite desde su radicación hasta el pago, tanto para solución de vivienda como para devolución de cesantías, por tal razón, con corte a diciembre se alcanzó la meta establecida en siete (7) días.

De conformidad con lo anterior, en el 2015 se tramitaron 62.163 expedientes de los cuales 55.461 fueron procesados en siete (7) días o menos, los 6.702 restantes presentaron necesidad de verificación documental, para determinar la autenticidad e integridad de la información suministrada por los afiliados.

OPORTUNIDAD TIEMPO DEL TRÁMITE



Gráfica N°5: Oportunidad en el tiempo de trámite.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

7.4 Identificación de afiliados

Se realizaron un total de 28.414 enrolamientos biométricos y se coordinaron visitas a los diferentes centros penitenciarios o carcelarios, Unidades Militares, de Policía y domiciliarias, según solicitud de los afiliados para realizar procedimientos de enrolamiento biométrico a los afiliados que se encuentran privados de la libertad.

7.5 Atención incluyente

Como parte de las estrategias de atención incluyente propuestas e implementadas para brindar una mejor atención, oportuna y efectiva a nuestros afiliados se implementó la ventanilla de atención preferencial en la Sede Principal, y se adecuaron los Puntos de Atención para facilitar el acceso de este personal con turno preferencial. Se logró atender a 900 afiliados y/o beneficiarios.

7.6 Satisfacción de los afiliados

Caja Honor es una Entidad comprometida con la satisfacción plena de sus afiliados, en pro de evidenciar los esfuerzos organizacionales alineados a esta premisa de valor, se busca medir de forma cuantitativa la satisfacción, a través de la calificación de los siguientes atributos: biometría, orientación integral y legal, Centro de Contacto al Ciudadano, quejas y reclamos e infraestructura, de esta forma se obtiene como percepción general de satisfacción 4.37 respecto a una meta establecida de 4 puntos, obteniendo un porcentaje de cumplimiento de 100%.

7.7 Otros aspectos relevantes de la gestión

Se gestionaron campañas por medio del Convenio de colaboración para la implementación y desarrollo de tecnología Text to Speech para la remisión de mensajes informativos a los afiliados de Caja Honor.

El Área de Atención al Afiliado participó activamente en el análisis, planteamiento y expedición del Acuerdo 01 de 2015, el cual fue reglamentado administrativamente por la Resolución 309 del mismo año, impactando de manera directa

en la configuración del Modelo Anticipado de Solución de Vivienda -Vivienda 8-; adicionalmente se realizaron mesas de trabajo, para ajustar los requisitos de acceso a los diferentes modelos de atención que ofrece Caja Honor. Así, se analizó la pertinencia de estos para salvaguardar los intereses de los afiliados y de la Entidad.

Lo anterior, en atención a la política de racionalización de trámites, que vela por la simplificación, estandarización, optimización y automatización de los trámites y procedimientos administrativos, de lo cual surgió la Resolución 486 de 2015.



Módulo de atención incluyente para personal con discapacidad psicofísica, ubicado en la Sede Principal de Caja Honor.

ATENCIÓN INCLUYENTE	
PUNTOS DE ATENCIÓN	ACUMULADO
<i>Punto Sede Principal Bogotá CAN</i>	389
<i>Punto Venecia</i>	2
<i>Punto Cali</i>	104
<i>Punto Medellín</i>	46
<i>Punto Bucaramanga</i>	56
<i>Punto Barranquilla</i>	3
<i>Punto Ibagué</i>	49
<i>Punto Cartagena</i>	4
<i>Punto Florencia</i>	59
<i>Punto Móvil</i>	188
TOTAL	900

Tabla N°8: 7.5 Atención incluyente.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.



Punto de Atención Bogotá, Sede Principal, en el cual se implementó la nueva imagen de la Entidad y en el que se orienta a los afiliados teniendo en cuenta la humanización del servicio.

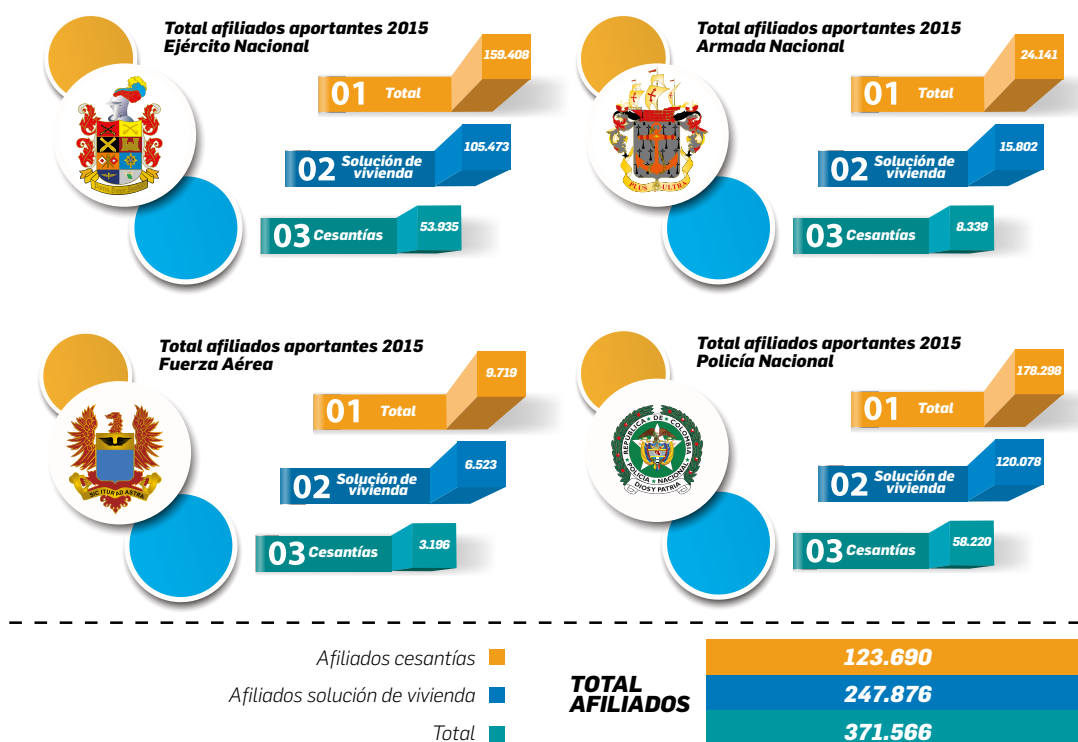
En aras de darle una correcta aplicación a la normatividad se creó un grupo encargado del control y verificación de la destinación de los recursos girados en el marco del modelo de solución de vivienda, Vivienda 8.

Así las cosas, se contribuyó con la elaboración de la normatividad interna de Caja Honor que impacta de manera directa o indirecta los diferentes modelos de atención, en coordinación con la Oficina Asesora Jurídica.

Asimismo, se realizó modelación de los flujos documentales para el trámite a través del aplicativo WORKMANAGER desde septiembre de 2015.

7.8 Afiliados aportantes

Con corte a 31 de diciembre de 2015, la Entidad registró un total 371.566 afiliados, de los cuales 247.876 se encuentran realizando aportes para solución de vivienda y a 123.690 se les administra las cesantías.



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

En la siguiente tabla se presenta el comportamiento del total de afiliados por Fuerza del 2015 en comparación con el 2014:

FUERZA	OFICIAL	SUBOFICIAL	NIVEL EJECUTIVO	AGENTE	SOLDADOS E INFANTES DE MARINA PROFESIONALES	TOTAL	%
GABINETE	281	109		41		431	0,2%
COMANDO	29	149		72		250	0,1%
EJÉRCITO	7.828	26.283		1.602	69.079	104.792	42,3%
ARMADA	1.930	6.677		542	6.653	15.802	6,4%
FUERZA AÉREA	2.258	4.094		171		6.523	2,6%
POLICÍA NACIONAL	6.580	590	112.371	537		120.078	48,4%
TOTAL	18.906	37.902	112.371	2.965	75.732	247.876	100,0%
%	7,6%	15,3%	45,3%	1,2%	30,6%	100,0%	

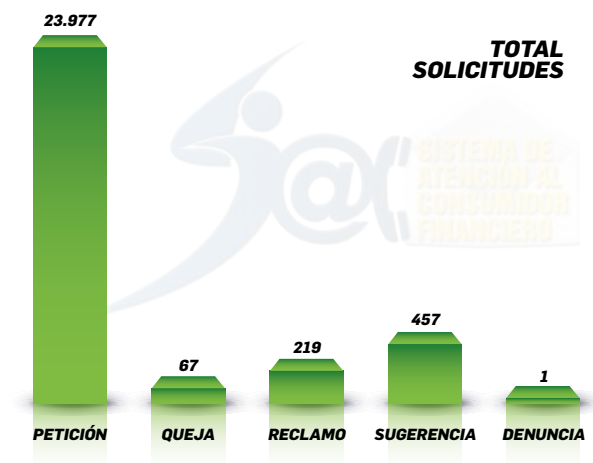
Tabla N°9: Total afiliados por Fuerza.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

El mayor porcentaje de participación de afiliados está representado por la Policía Nacional con un 47,98%, seguido por el Ejército Nacional con el 42,29%, incluidos el Comando General y Gabinete; la Armada Nacional con el 6,49%, y la Fuerza Aérea con el 2,61%.

8. GESTIÓN DEL SAC

Este proceso tiene por objetivo tramitar de fondo las solicitudes relacionadas con las peticiones, quejas, reclamos, requerimientos, certificaciones, consultas y sugerencias presentadas por los consumidores financieros de la Entidad y partes interesadas, brindando la información en forma clara, veraz, oportuna y verificable.

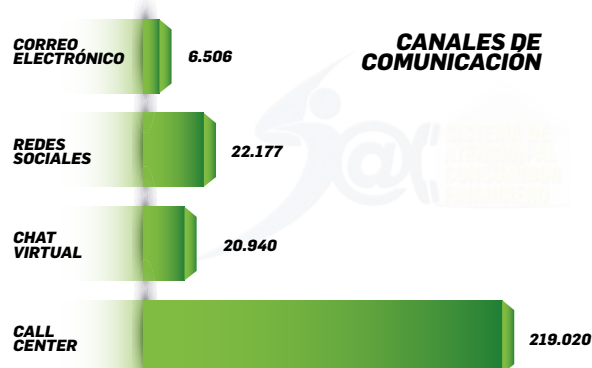
Durante la vigencia 2015 se tramitaron 24.721 solicitudes de las cuales el 2% corresponde a quejas y reclamos y el 98% a otras solicitudes, entre ellas felicitaciones y sugerencias que permiten el fortalecimiento de servicio a los consumidores financieros en cumplimiento a las políticas de cultura, atención, respeto y servicio.



Gráfica N°7: Total solicitudes 2015.
Fuente: Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero SAC.

8.1 Canales de Comunicación

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía dispuso diferentes canales de atención y comunicación que permitieron la interacción con los afiliados y consumidores financieros. Es así como durante el año 2015 se registró un número importante de solicitudes por estos medios, se discrimina a continuación.



Gráfica N°8: Total solicitudes a través de canales de comunicación.
Fuente: Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero –SAC–.

8.2 Educación financiera

Durante la vigencia 2015, atendiendo los lineamientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, se cumplió a cabalidad el programa de educación financiera y se adelantaron diversas actividades tales como: chat temáticos, foros, encuestas, publicaciones, divulgación, capacitación y mesas de trabajo. Participaron: afiliados, funcionarios, contratistas, Defensor del Consumidor Financiero y Entidades Financieras, a través de emisoras, publicaciones virtuales y físicas, también por medio de capacitaciones virtuales, presenciales, y difusión en redes sociales.

Del mismo modo, se elaboró la cartilla de educación financiera “Pequeños Héroes”, en desarrollo del programa “El Maravilloso Mundo Financiero”, con la verificación y aprobación de la Gerencia General y del Área de Comunicaciones de Caja Honor.

A la par, se realizó la visita al colegio de la Armada Nacional con el programa “El Maravilloso Mundo Financiero” de nuestros “Pequeños Héroes” en compañía del Capitán Honor. Allí se realizó una sensibilización de los temas en materia económica y financiera desarrollados en la cartilla, con la participación de 120 estudiantes hijos de los afiliados a la Entidad.

Se publicaron artículos en la revista “Notivivien-da” con información del programa de Educación Financiera “Aprendiendo con Honor”. Ediciones No. 51 y 52 de 2015.



El programa de educación financiera para los Pequeños Héroes llegó en el 2015 al Colegio Naval Armada de la República de Colombia.

9. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS

El proceso tiene por objetivo administrar los aportes de las cuentas individuales de forma oportuna y confiable, para contribuir al bienestar de los afiliados, y realizar la valoración del portafolio de inversiones.

A continuación se citan algunas actividades propias del proceso llevadas a cabo en la vigencia:

Envío de extractos: se realizó el envío físico y electrónico de 1.329.926 extractos, correspondientes a seis (6) envíos de extractos durante el año.

Liquidación de Intereses: se liquidó un total de intereses por valor de \$246.821 millones con un IPC promedio del 6.77%, los cuales fueron reconocidos en las cuentas individuales de los afiliados.

Incrementos: se recibieron 27.507 solicitudes de incremento del ahorro, de las cuales a la fecha se encuentran operando 24.197 correspondiente a un 87.97% y no operaron 3.310 solicitudes equivalentes al 12.03%, la razón por la cual no operaron obedece a la capacidad de endeudamiento de los afiliados, según información suministrada por cada una de las Fuerzas.

Generación de extractos a través del portal transaccional, para facilitar al afiliado la consulta del estado de su cuenta.

Se implementó en el sitio web, el cargue de archivos planos, para el envío de nóminas por concepto de ahorros y cesantías, con una única estructura, para que las unidades Ejecutoras registren directamente la información.

Administración de cesantías: la gestión realizada por el grupo de Administración de Cesantías durante el período comprendido entre enero a diciembre de 2015, fue eficaz, teniendo en cuenta que se tramitó oportunamente el desembolso de 36.541 solicitudes. La siguiente tabla presenta las modalidades por las cuales se gestionaron devoluciones de cesantías:

Es importante resaltar que en el 2015 se continuó gestionando la disminución del tiempo del 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.

FUERZA	DEFINITIVAS				PARCIALES					TOTAL
	Liquidación Sociedad conyugal	Muerte del afiliado	Pago Extemporaneo	Retiro de la Institución	Pago bloqueado y embargo	Compra de vivienda	Educación	Construcción y mejora de vivienda	Liberación de gravamen hipotecario	
Armada Nacional		13		474	1	590	132	1.445	11	2.666
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía				21		12	28	40	2	103
Comando General				11		2	16	28	1	58
Dirección General Marítima				5		2	7	21		35
Ejército Nacional	1	85	13	4.669	20	5.783	259	6.092	33	16.955
Fuerza Aérea	1	2		121	2	199	76	658	24	1.083
Gabinete				20		8	31	47	4	110
Policía Nacional	5	97	9	1.305	156	3.501	842	9.568	48	15.531
TOTAL	7	197	22	6.626	179	10.097	1.391	17.899	123	36.541

Tabla N°10: Cesantías tramitadas.

Fuente: Aplicativo GA2.

10. GESTIÓN DE TESORERÍA

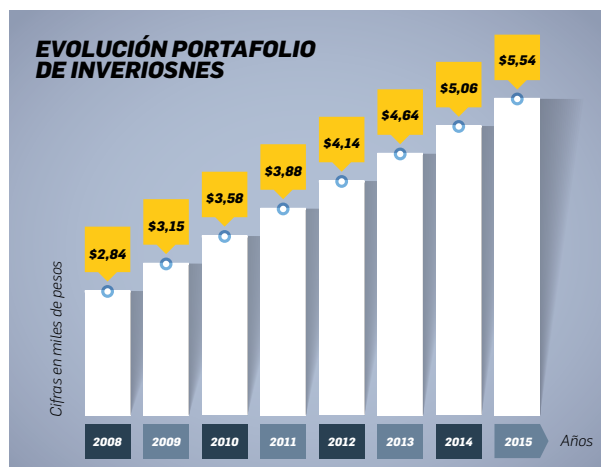
Uno de los objetivos estratégicos y de la calidad es generar rendimientos con seguridad financiera, donde la Tesorería analiza el entorno económico nacional y se toman decisiones para la administración oportuna y eficiente de los recursos de Caja Honor.

A 31 de diciembre de 2015, el portafolio de inversiones estaba compuesto en un 99.96% por Títulos de Tesorería TES, de los cuales un 41.21% correspondía a TES tasa fija en pesos, y un 58.75% a TES tasa fija en UVR's, permitiendo de esta forma cumplir con los objetivos propuestos.

En el período comprendido entre diciembre de 2008 y diciembre 2015, el portafolio de inversiones presentó un crecimiento del 95%, pasando de un valor de \$2.842.437 millones en 2008 a \$5.543.958 millones en el 2015. Al comparar el portafolio con el año inmediatamente anterior, se presenta un incremento del 9.49%, equivalente a \$481.958 millones.

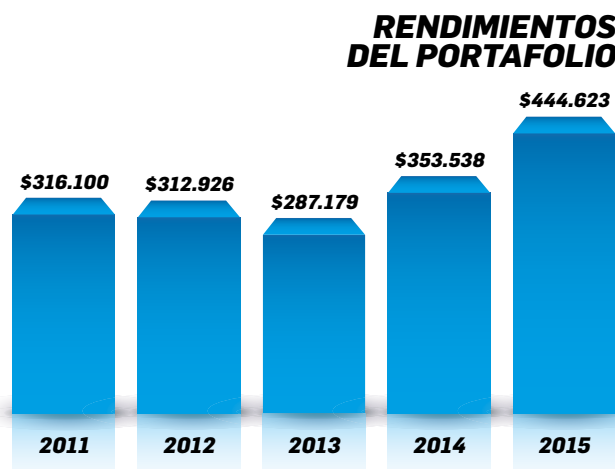
Al 31 de diciembre de 2015, la rentabilidad promedio ponderada del portafolio de inversiones se ubicó en el 9.22% E.A., frente a la del año inmediatamente anterior donde alcanzó una rentabilidad del 7.62%; lo cual es explicado principalmente por la gestión del Área de Tesorería pues para el año 2015 se realizaron inversiones en TES UVR por un valor de \$571.600 millones con el fin de mitigar el incremento de la inflación.

Los rendimientos financieros del 2015 fueron de \$444.623 millones que representan un aumento del 25% frente al 2014; adicionalmente, en el año se realizaron dos operaciones de venta y compra de títulos de tesorería con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, lo cual generó recursos adicionales por un valor de \$13.148 millones impactando directamente la utilidad operacional de la Entidad.



Gráfica N°9: Portafolio de inversiones.

Fuente: Área de Tesorería.



Gráfica N°10: Rendimientos del portafolio.

Fuente: Área de Tesorería.

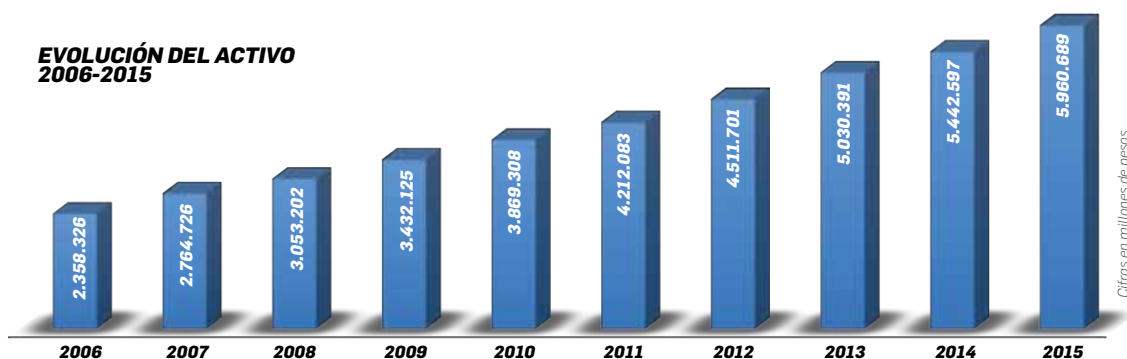
11. GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO

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 2015, así:

11.1 Balance General

Activo: a diciembre de 2015, el total de activos equivale a \$5'960.689 millones, con una variación del 10% respecto al mismo período del año anterior. El activo más representativo son las inversiones en títulos TES; a diciembre de 2015, el valor del portafolio ascendió a \$5'543.366 millones, con una variación del 10% respecto al 2014, 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 2006 hasta el 2015:

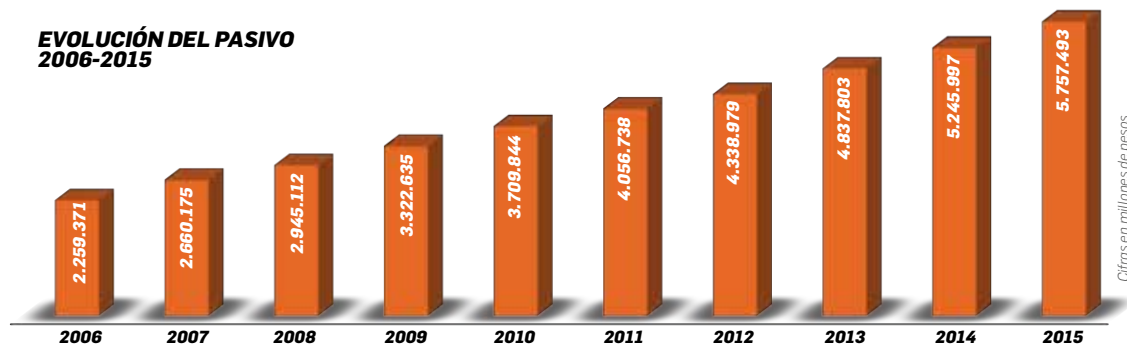


Gráfica N°11: Evolución del Activo.

Fuente: Área de Finanzas.

Pasivo: a diciembre de 2015 el pasivo de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ascendió a la suma de \$5'757.493 millones, con una variación del 10% respecto al año 2014; entre los gastos operacionales más representativos se encuentra el reconocimiento de los intereses a las cuentas individuales de los afiliados, a diciembre de 2015 el IPC se ubicó en 6,77%, reconociendo intereses por valor de \$246.821 millones, con una variación del 97% frente al año 2014 con IPC del 3,66% e intereses de \$125.412 millones.

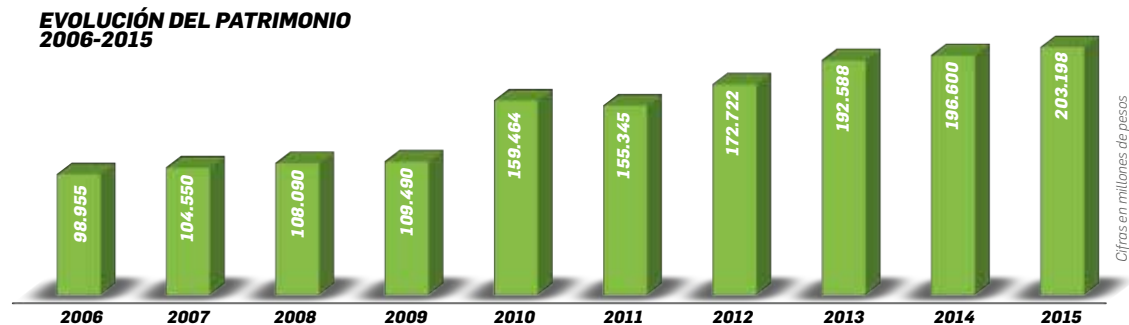
La siguiente gráfica detalla la evolución del pasivo desde el año 2006 hasta 2015.



Gráfica N°12: Evolución del Pasivo.

Fuente: Área de Finanzas.

Patrimonio: a diciembre de 2015 el patrimonio de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ascendió a la suma de \$203.196 millones, presentando una variación positiva del 3% frente al 2014, como se puede observar en la siguiente gráfica.



Gráfica N°13: 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, obligaciones hipotecarias y arrendamiento leasing habitacional, por valor de \$467.772 millones, con una variación del 30% respecto al mismo período 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 \$246.821 millones. (IPC 2015 acumulado de 6,77%, para el mismo periodo del año 2014 de 3,66%).

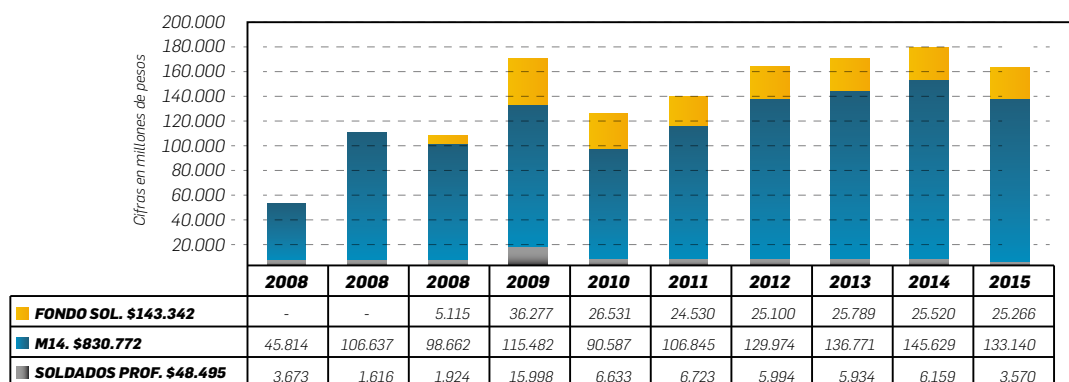
Gastos operacionales de administración: presentaron un incremento del 3%, pasando de \$55.629 millones en el año 2014 a \$57.329

millones en el año 2015, pero cumpliendo la política de maximizar recursos bajo los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Utilidad operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones: a diciembre de 2015 ascendió a la suma de \$172.251 millones, con una variación negativa del 3% con relación al mismo período del 2014, que fue de \$177,932 millones.

Recursos para subsidios de vivienda y Fondo de Solidaridad: de la utilidad operacional de 2015, la suma de \$3.570 millones fue para subsidios de vivienda de soldados profesionales, \$133.140 millones para construir subsidios de vivienda (otras categorías) y \$25.266 millones para Fondo de Solidaridad.

SUBSIDIOS DE VIVIENDA Y FONDO DE SOLIDARIDAD AÑO 2006 - 2015 TOTAL \$1.351.893



Gráfica N°14: Subsidio de vivienda y Fondo de Solidaridad.

Fuente: Área de Finanzas.

11.3 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos programado para la vigencia 2015 fue \$1'101.840 millones, con una ejecución del 106%, que equivale a \$1'171.847 millones, así:

<i>Cifras en millones de pesos</i>			
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2015	RECAUDOS A DICIEMBRE	% DE EJECUCIÓN
DISPONIBILIDAD INICIAL	768,627		
INGRESOS OPERACIONALES	1,101,148	1,171,104	106
<i>Aportes afiliados</i>	807,425	883,142	109
<i>Aportes Fondo de Solidaridad</i>	7,364	7,827	106
<i>Subsidios de vivienda</i>	219,192	206,714	94
<i>Venta de servicios</i>	3,541	2,514	71
<i>Rendimientos financieros</i>	63,626	70,907	111
INGRESOS NO OPERACIONALES	692	743	107
TOTAL INGRESOS	1,101,840	1,171,847	106
TOTAL INGRESOS MÁS DISPONIBILIDAD INICIAL	1,870,467		

Tabla N°11: Ejecución presupuestal de ingresos.

Fuente: Área de Finanzas.

11.4 Presupuesto de gastos y de inversión

Para la vigencia 2015 se programó un presupuesto de gastos y de inversión por la suma de \$1'260.208 millones, con una ejecución del 95% equivalente a \$1'195.090 millones, como se muestra en la siguiente tabla:

<i>Cifras en millones de pesos</i>			
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2015	RECAUDOS A DICIEMBRE	% DE EJECUCIÓN
GASTOS OPERACIONALES	55,278	41,013	74
<i>Gastos administrativos</i>	35,764	34,005	95
<i>Gastos de operación y servicios</i>	19,514	7,008	36
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	1,205,530	1,154,077	96
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS Y DE INVERSIÓN	1,260,808	1,195,090	95
<i>Disponibilidad final</i>	609,659		
TOTAL PRESUPUESTO MÁS DISPONIBILIDAD FINAL	1,870,467		

Tabla N°12: Ejecución presupuestal de gastos.

Fuente: Área de Finanzas.

11.5 Implementación NIIF/NIC

Durante el 2015 se realizó la transición de las NIIF/NIC, en cumplimiento al cronograma establecido mediante Resolución 743 de 2013, de la Contaduría General de la Nación. Se aprobaron por parte de la Junta Directiva, las Políticas y Prácticas Contables; las cuales están alineadas con lo prescrito en las normas de información financiera, las instrucciones de la Contaduría General de la Nación, las normas técnicas, las interpretaciones y guías en materia de contabilidad y de información financiera.

La administración ha dado estricto cumplimiento al proceso de convergencia e implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF/NIC, y como resultado se cuenta con el Estado de Situación Financiera de enero a diciembre 2015, y en tal sentido ser comparativo al 2016.

12. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El talento humano para la Entidad se encuentra concebido como el eje fundamental para el logro de los objetivos estratégicos. De esa manera, se orienta la gestión al desarrollo de las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia del capital humano, y las condiciones necesarias basadas en valores, principios y un comportamiento ético superior.

La gestión del talento humano se realiza a partir de los lineamientos de la planeación estratégica y normas que rigen las relaciones laborales para la Entidad, políticas emanadas por la Gerencia General, el Comité Laboral, el Código de Ética y el Código de Buen Gobierno.

12.1 Selección

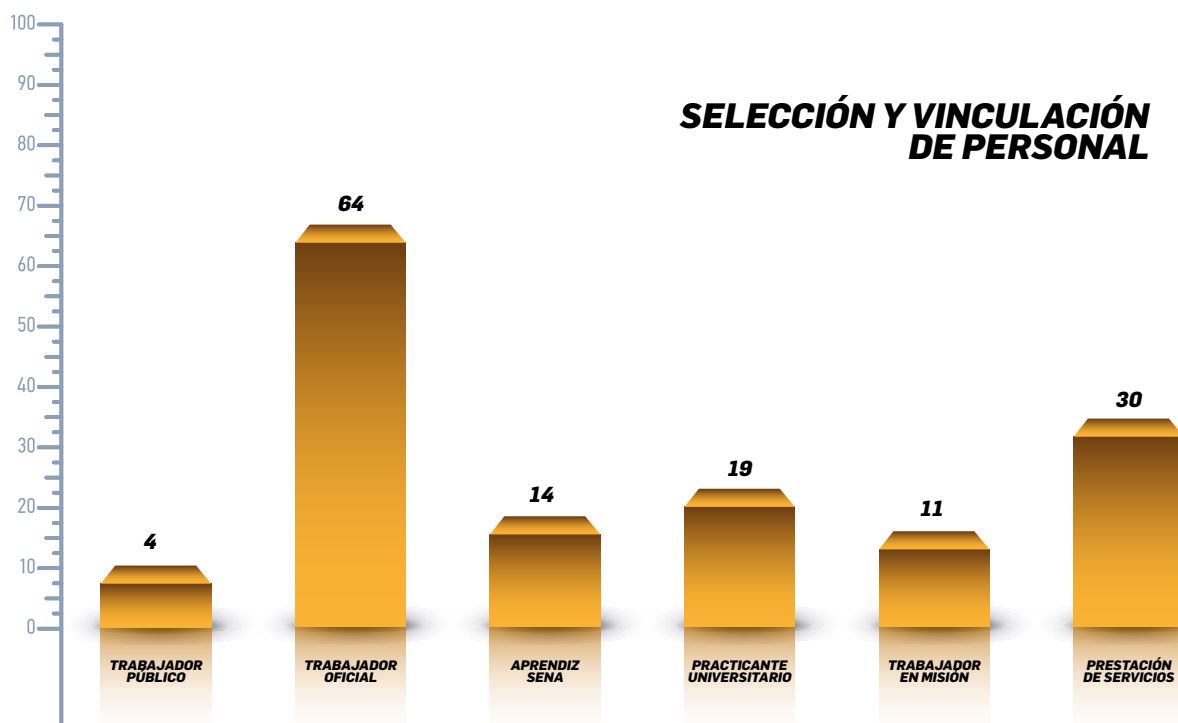
En los procesos de selección se implementó un nuevo sistema de pruebas que facilita la vinculación y modificación de escala, categoría y rotación del talento humano, basado en las competencias de los aspirantes.

De acuerdo con las normas para la eficiente gestión del talento humano, se inició el proceso de selección con invitación interna a fin de brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento al personal, al que se le identifican fortalezas y la orientación a sus esfuerzos hacia el crecimiento en aquellas áreas que puedan presentar opciones de desarrollo. En el evento de no ajustarse el perfil se realiza una invitación externa a través de la herramienta www.empleo.com y los sistemas de empleo de las universidades.

12.2 Modalidades de vinculación laboral

Durante el año 2015 se manejó la figura de personal en misión, regulada por la normatividad colombiana, para atender necesidades en los diferentes procesos por un tiempo determinado, además, en cumplimiento de la ley y en convenio interinstitucional del Sector Defensa, se patrocinaron las prácticas de aprendices SENA y estudiantes universitarios.

A continuación, se relaciona la estadística por modalidad de vinculación del personal evaluado y seleccionado para incorporarse a la Entidad.



Gráfica N°14: Selección y vinculación de personal.
Fuente: Área de Talento Humano.

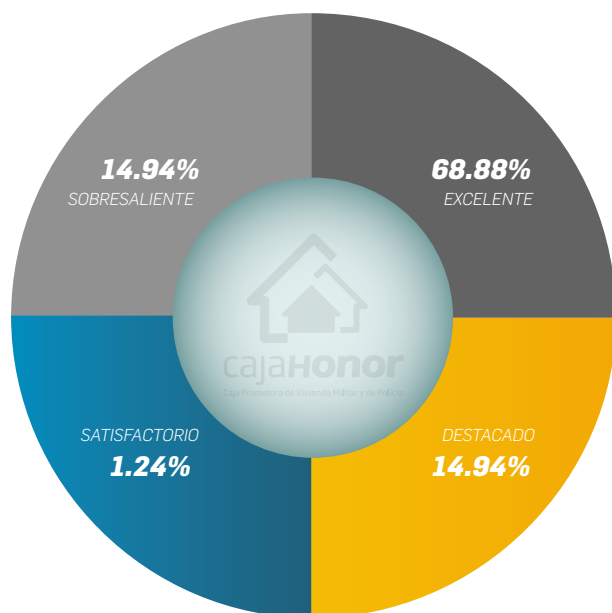
12.3 Gestión del desempeño

El modelo de gestión del desempeño se encuentra alineado con los objetivos institucionales y está orientado al desarrollo de las personas, su seguimiento y evaluación articulado con las competencias corporativas, el cual tiene como aspecto fundamental la concertación y evaluación de objetivos de desempeño, que es efectuado de manera semestral entre el funcionario y el jefe inmediato con una cobertura del 100%.

La siguiente gráfica presenta el promedio del resultado de la evaluación del desempeño del primer semestre del 2015.

De acuerdo con las brechas y en el marco de mejoramiento continuo se establecieron planes de mejoramiento para el 100% del personal evaluado.

PROMEDIO POR COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN



OBJETIVOS	91,11%
FACTORES GLOBALES	91,22%
COMPETENCIAS	92,73%
TOTAL	91,78%

Gráfica N°15: Gestión del desempeño.
Fuente: Área de Talento Humano.

12.4 Formación y capacitación

A partir de la identificación de las necesidades de formación y capacitación para el año 2015, así como el desarrollo de habilidades y conocimientos requeridos en los procesos, se ejecutaron programas generales de capacitación y formación, con cobertura del 100% del personal de planta que representa a 282 participantes.



12.4 Formación y capacitación.

12.5 Incentivos educativos

En el Plan de Formación y Capacitación se encuentra establecido el sistema de estímulos e incentivos a partir de apoyos para programas de educación superior que van hasta el 90%.

Durante la vigencia se apoyaron los siguientes programas: 8 en Maestrías, 13 en Especialización y 9 en Pregrado.

12.6 Bienestar integral

La estructuración y ejecución del Plan de Bienestar tiene como propósito contribuir a la calidad de vida laboral. Durante la vigencia 2015 se desarrollaron las actividades que se citan a continuación:

Socioculturales

- Aniversario de la Entidad
- Día de la familia
- Reunión de cierre de año

Recreativas

- Día de la mujer
- Día de la madre
- Celebración día de las profesiones
- Cumpleaños
- Vacaciones recreativas
- Día del niño
- Día del hombre
- Día del padre

Salud ocupacional

- Ejercicio de evacuación
- Capacitación grupo de Brigadistas
- Pausas activas
- Semana de la salud

Deportivos

- Campeonato de fútbol masculino
- Campeonato de fútbol femenino
- Torneo de bolos



12.6.1 Estímulos y beneficios para la familia

APOYOS EDUCATIVOS HIJOS DE FUNCIONARIOS	AUXILIO FUNERARIO
23 FUNCIONARIOS BENEFICIADOS	2 FUNCIONARIOS BENEFICIADOS
\$18,582,375	\$4,242,301

Ilustración N°8: Estímulos y beneficios.
Fuente: Área de Talento Humano.

12.7 Principios, valores y comportamiento ético superior

Constituyen la base de la estrategia para el logro de los objetivos institucionales como una política de la administración que, a través del tiempo, se han consolidado en la cultura de la Entidad, teniendo en cuenta que facilitan, promueven, suscitan al sentido de pertenencia, compromiso y motivación para los funcionarios, en el fortalecimiento y formación generando este comportamiento mediante las conferencias mensuales de la Gerencia General. En la vigencia se implementó una escuela de valores como parte de la campaña.

12.7.1 Medición de la cultura y clima or-



Campaña de principios y valores desarrollada en el 2015 con los funcionarios de Caja Honor para afianzar los lazos institucionales.

ganizacional

La Entidad mediante la política de la administración del talento humano propendiendo por el bienestar y calidad de vida de los funcionarios, realiza la medición clima y cultura organizacional, que permite identificar el nivel de percepción y aceptación de los diferentes programas, procedimientos y políticas para la vigencia y, con el fin de mantener la objetividad, se realizó a través de la firma P- sigma, a partir de un instrumento de evaluación C3, la cual evaluó tres módulos: factores de Cultura y Clima, evaluación de los miembros de la organización que tiene un rol directivo y evaluación de los valores organizacionales.

De acuerdo con la medición, los resultados conforme a la escala de comparación:

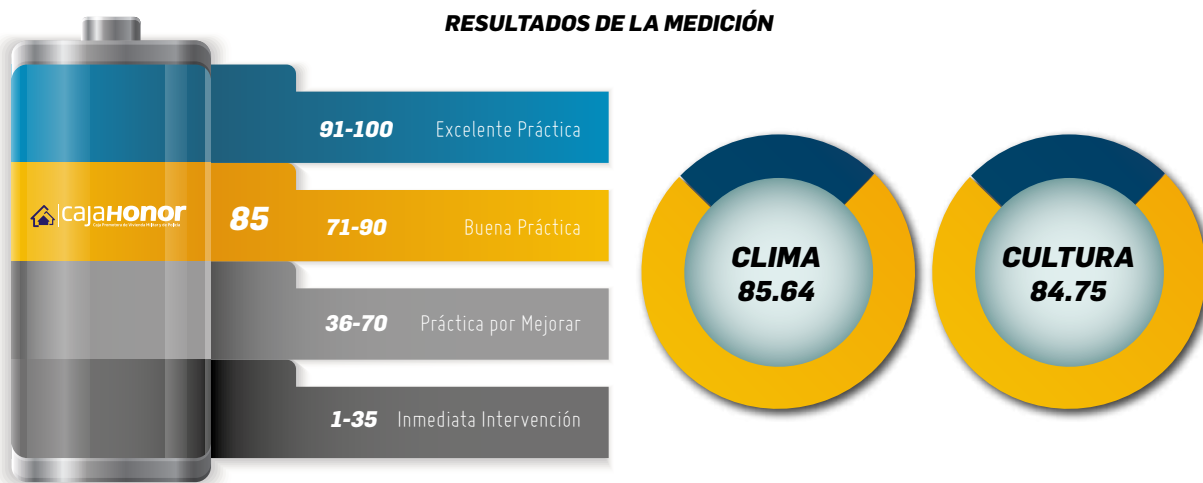


Ilustración N°9: Cultura y clima organizacional.
Fuente: Área de Talento Humano.

12.8 Normalización del pasivo pensional

Concordante con las disposiciones establecidas en el Decreto 941 de 2002 y demás disposiciones que regulan la materia, Caja Honor durante la vigencia 2015 realizó la normalización de su pasivo pensional a través de los dos mecanismos dispuestos por la ley para la administración de los recursos y pagos a sus pensionados y exfuncionarios de acuerdo con las obligaciones relacionadas en su Cálculo Actuarial.

En estos términos, Caja Honor se constituye como la primera Entidad del Sector Defensa en cumplir con la política de normalización de su pasivo pensional, de acuerdo con las autorizaciones emitidas por el Ministerio de Protección Social, hoy Ministerio de Trabajo y la Superintendencia Financiera, respectivamente.

Nuestro reto para la vigencia 2016 es culminar con COLPENSIONES la normalización de estados de cuenta por deuda presunta y real en aportes de pensiones de funcionarios y exfuncionarios de la Entidad, proceso que ya fue realizado al 100% con los fondos privados y que garantiza el cumplimiento a cabalidad de la normatividad establecida sobre la materia.

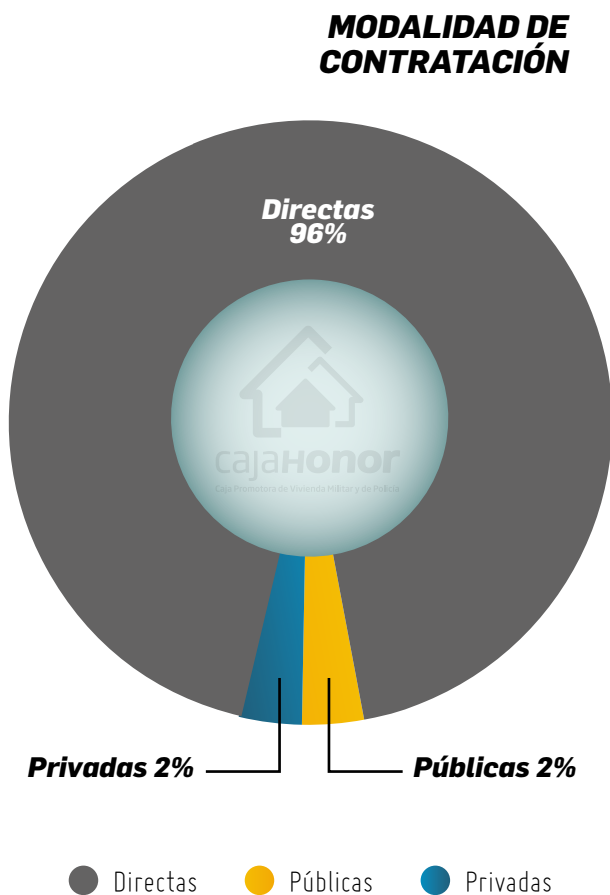
13. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

El proceso de Gestión de Contratación tiene por objetivo Gestionar oportunamente la contratación de los bienes y servicios de acuerdo con las necesidades de los procesos, de conformidad con la normatividad establecida.

Para el año 2015, el proceso se consolidó como un equipo integral, bajo directrices y lineamientos ajustados a las políticas de la Entidad, los logros alcanzados se detallan a continuación:

13.1 Contratos realizados en la vigencia 2015

El Área de Contratación suscribió con corte a 31 de diciembre de 2015, 182 contratos: 175 bajo modalidad de contratación directa, 4 solicitudes públicas de ofertas y 3 solicitudes privadas de ofertas.



Gráfica N°17: Modalidad de contratación.

Fuente: Área de Contratación.

13.2 Contratos liquidados con corte a 31 de diciembre de 2015

Al cierre de vigencia 2015 se liquidaron 153 de 163 contratos que se tenían proyectados, lo que equivale a un 93% de cumplimiento. La diferencia corresponde a contratos que se encontraban en los términos de ley para el proceso de liquidación.

13.3 Gestión en el proceso de contratación

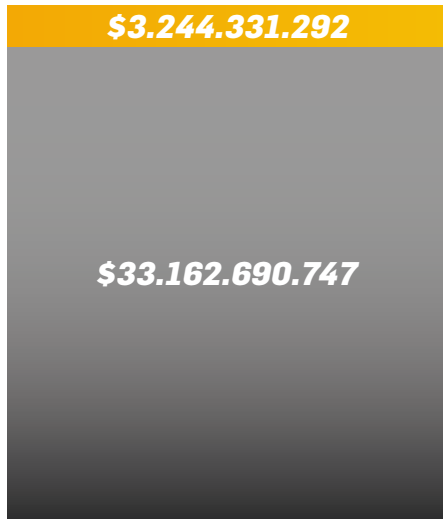
Uno de los logros significativos concertado con la Gerencia General, fue superar la optimización de recursos del 10% respecto al valor total del plan de contratación de la vigencia, siendo el aporte un de ahorro acumulado del 44%.

Caja Honor se rige por un Manual Interno de Contratación –MIC-, el cual aplica dentro de su actividad contractual los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal y a través del cual nos encontramos en permanente optimización del gasto. El proceso contractual buscó generar sinergias entre entidades para lo cual hizo uso de los Acuerdos Marco de Precios contemplados por Colombia Compra Eficiente, obteniendo calidad y óptimos precios en los productos y servicios.

● TOTAL EJECUTADO ● AHORRO

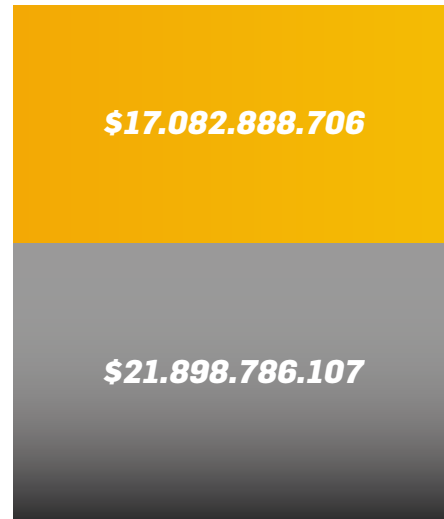
GESTIÓN PLAN DE CONTRATACION

TOTAL PRESUPUESTADO
36.407.022.039



**PLAN DE
CONTRATACIÓN 2014**

TOTAL PRESUPUESTADO
38.981.674.813



**PLAN DE
CONTRATACIÓN 2015**

Gráfica N°18: Gestión Plan de Contratación.
Fuente: Área de Contratación.

14. GESTIÓN DOCUMENTAL

El Área de Gestión Documental gestionó el control de registros a partir de las Tablas de Retención Documental, es así como administró la recepción, distribución, consulta, conservación y disposición final de los documentos, adicional a esto, lideró el proyecto del Nuevo Gestor Documental WorkManager y la política de uso racional del papel en la Entidad.

A continuación, se relacionan las principales actividades que hicieron parte del proceso para el período:

14.1 Digitalización de documentos

En lo corrido del año, se digitalizaron 153.414 documentos de entrada tanto de la Sede Principal como los demás Puntos de Atención a nivel nacional, facilitando la consulta y atención de los diferentes requerimientos en los diferentes procesos.

14.2 Tablas de retención documental

De conformidad con la modificación de la estructura organizacional, durante el 2015 se realizaron las visitas de seguimiento a las diferentes

dependencias y Puntos de Atención con el fin de actualizar las tablas de retención documental, atendiendo las directrices del Archivo General de la Nación, las cuales fueron enviadas para revisión a dicho ente de control.

14.3 Implementación del gestor documental WORKMANAGER

Durante el 2015 se dio inicio a la implementación de WorkManager, un gestor documental que permite administrar electrónicamente la documentación. La modelación de flujos documentales permite optimizar los procesos en la Entidad a través de la trazabilidad en tiempos y responsables, lo cual nos direcciona a niveles de eficiencia y eficacia más elevados y que se ven reflejados en la satisfacción plena de nuestros afiliados y funcionarios.

La modelación de flujos permite, además, la desmaterialización progresiva del papel haciendo así, presencia activa en las estrategias de Gobierno en Línea – Cero papel.



Campaña de sensibilización para la implementación de la herramienta de gestión documental Workmanager.

14.4 Análisis y diseño para automatización de flujos documentales

De acuerdo con el diagnóstico de los procesos misionales, se realizó la primera proyección de los flujos documentales, para ser automatizados en el nuevo gestor documental.

En la siguiente tabla se relacionan los flujos analizados que entraron a producción durante el 2015:

14.5 Sensibilización y capacitación

- Se realizaron campañas de sensibilización, expectativa y capacitación en las diferentes dependencias, sobre las funcionalidades de WorkManager así como la responsabilidad de todos los funcionarios y contratistas con el manejo de la herramienta.
- Se realizó soporte funcional y acompañamiento en el manejo del gestor documental después de la entrada a producción, el cual consiste en la orientación a los usuarios a través de conexión remota para los Puntos de Atención a nivel nacional y de forma presencial para los usuarios de la sede del CAN.

FLUJO	DESCRIPCIÓN
Formularios Correspondencia Recibida, Enviada e Interna	<i>Radicación, seguimiento y control a las comunicaciones producidas y/o recibidas en la Entidad.</i>
Formularios de PQRD	<i>Automatización del sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y/o Denuncias. Radicación a través de WorkManager Internet. El usuario en tiempo real a través de internet puede conocer estado actual de su PQRD. Control de los tiempos de respuesta. Generación de reportes de eficiencia y efectividad del proceso.</i>
Formulario de Requerimiento Judicial	<i>Automatización de los Requerimientos Judiciales y control los tiempos de respuesta. Generación de reportes de eficiencia y efectividad del proceso.</i>

Tabla N°13: Automatización de flujos documentales.

Fuente: Área de Gestión Documental.

15. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

15.1 Servicios generales

El proceso tiene como objetivo 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.

Para la vigencia 2015 el proceso brindó el apoyo oportuno a cada una de las Áreas de la Entidad, y ejecutó a su vez lo programado en el plan de mantenimiento. A continuación, se resaltan algunas actividades:

- Implementación del control de acceso a los funcionarios a través de lectores de tarjeta. Controla y reporta de manera autónoma el acceso.
- Apoyando a la Gerencia General, en conjunto con el Área de Comunicaciones Estratégicas, se coordinó la campaña de donación en los centros de reclusión militar del Sector Defensa acompañando a más de 500 miembros de la Fuerza Pública y Policía Nacional.
- Se actualizó el directorio oficial de Caja Honor con nuevas líneas de atención a través de un nuevo operador telefónico, en cumplimiento de las políticas de austeridad en el gasto.
- Se garantizó el cumplimiento al 100% del total de requerimientos realizados por las diferentes áreas de la Entidad a lo largo del año 2015, cumpliendo con los tiempos establecidos.
- Modernización de la portería de la Entidad con el fin de brindar mayor facilidad de acceso a los afiliados y de las oficinas del piso 4. Se logró un ambiente agradable, con óptima iluminación de última generación y ventilación.



Ingreso a la Sede Principal de Caja Honor a través de lectores de tarjeta.



Campaña de donación en los centros de reclusión militar del Sector Defensa.

- En búsqueda por propender un mejor servicio a sus afiliados, Caja Honor adquirió el Punto de Atención en Ibagué, con el ánimo de prestar un mejor servicio. Se adecuaron igualmente sus instalaciones con la nueva imagen institucional.
- De acuerdo con el Plan de Gestión Ambiental para el período 2015 y, en cumplimiento a las metas establecidas por el GSED, el consumo de agua se logró reducir en el segundo semestre del año en 0,3% respecto al primer semestre, lo logró entonces, un consumo por persona de 0.44 metros cúbicos a comparación del 2014 que fue de 0.50 metros cúbicos, evidenciando un ahorro en el año del 12%.
- En referencia al consumo de energía se establece que en el año 2015 se tiene por consumo por persona una cantidad inferior respecto al 2014, siendo de 39.77 KWh a comparación del 2014 de un consumo por persona de 47.89 KWh, evidenciando así un ahorro del 17% para el año 2015.



Modernización en las oficinas de la Sede Principal. Se logró un ambiente agradable, con óptima iluminación y ventilación.



Nuevo Punto de Atención Ibagué.



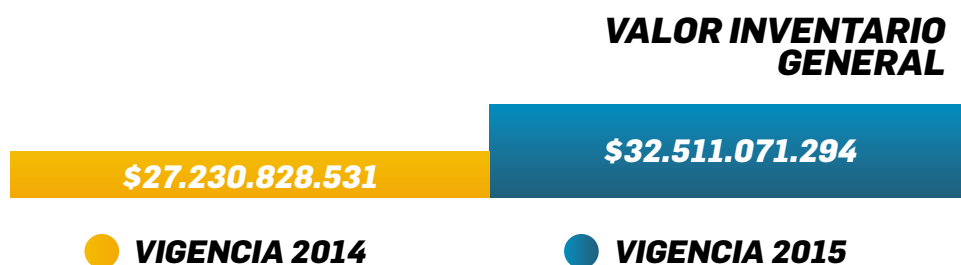
Banner campaña sobre el uso racional del agua.

15.2 Almacén general

Durante la vigencia 2015 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 los elementos de responsabilidad fiscal que cada funcionario y contratista de la Entidad tiene a su cargo, soportado con un acta firmada y garantizando su actualización al cierre de vigencia 31 de diciembre de 2015.

De igual manera, durante la vigencia 2015 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.

Llevado a cabo el cierre de inventario a diciembre 31 de 2015, el inventario general de activos fijos refleja un total de 7.185 elementos relacionados, por un valor equivalente a \$32.511'071.294, del cual el Almacén es responsable del manejo, custodia y administración.



Gráfica N°19: Valor inventario General.
Fuente: Área de Servicios Administrativos.

16. GESTIÓN DISCIPLINARIA

El proceso tiene por objetivo 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.

A partir de la competencia otorgada por la Ley 734 de 2002, artículo 76, la Unidad de Control Disciplinario Interno de Caja Honor realizó las siguientes actuaciones Procesales dentro de los procesos disciplinarios vigentes durante el año en 2015:

16.1 Actuaciones procesales en la vigencia 2015

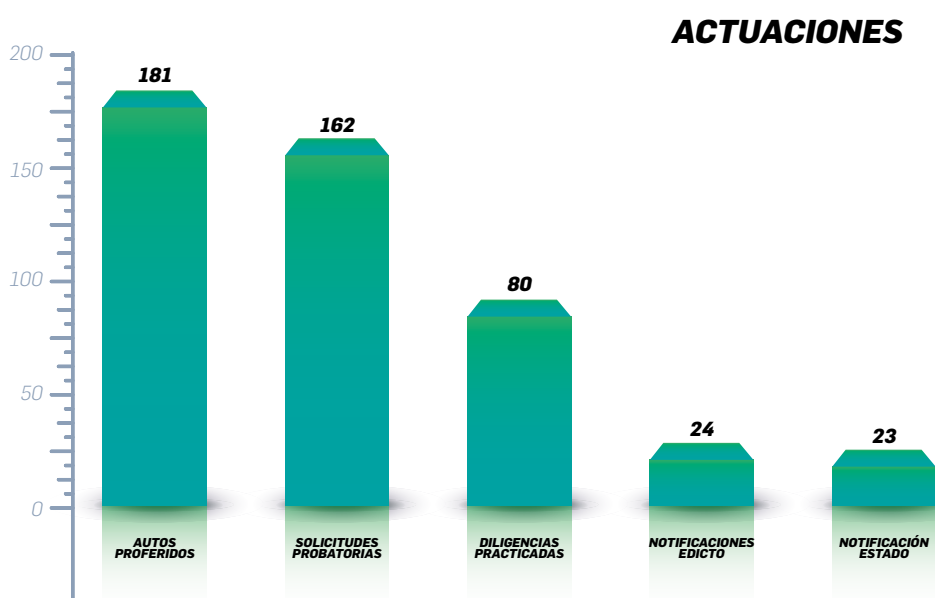
Dentro del procedimiento ordinario se adelantaron las investigaciones disciplinarias en la Unidad de Control Disciplinario Interno, se profirieron 181 autos de trámites y sustanciación, entre los que se encuentran los siguientes autos: apertura de indagación preliminar, apertura de investigación disciplinaria, pruebas de oficio, entre otros. Asimismo, dentro de las actuaciones procesales, se tienen en cuenta las diferentes notificaciones llevadas a cabo por esta dependencia. Así pues, la fijación de estados y edictos durante el período objeto de este informe, fue de 47 notificaciones.

16.2 Actividades probatorias

Durante el año 2015 se practicaron 80 diligencias en total y se efectuaron 162 solicitudes probatorias.

16.3 Función preventiva

En atención a la función preventiva, la Unidad de Control Disciplinario Interno en el 2015 llevó a cabo un ciclo de conferencias y capacitaciones a todos los funcionarios de la Entidad, así como, inducciones a personal nuevo.



Gráfica N°20: 16.2 Actuaciones.

Fuente: Unidad de Control Disciplinario.

17. AUDITORÍA Y CONTROL

EL proceso de auditoría y control tiene por objetivo evaluar y realizar seguimiento independiente al Sistema de Control Interno, a través del desarrollo de auditorías e informes, mediante seguimientos y reportes, dentro del marco legal aplicable a la Entidad para la mejora continua de los procesos, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

En el transcurso de la vigencia 2015, la Oficina de Control Interno desarrolló 47 auditorías, 39 programadas y ocho (8) no programadas, dando cumplimiento al Cronograma de Auditorías 2015 y presentado los resultados correspondientes a la Junta Directiva, Comité de Auditoría, Gerencia General y Comité de Coordinación del sistema de Control Interno.

17.1 Auditorías desarrolladas OFCIN

La Oficina de Control Interno evaluó los procesos de la Entidad, dando prioridad a los estratégicos (23 auditorías); a los procesos de apoyo se le realizaron un total de ocho (8) auditorías, todas ellas obligatorias de acuerdo con la normatividad, y a los misionales cuatro (4), todas ellas programadas por la OFCIN con el fin de hacer énfasis en los procesos CORE del negocio. Adicionalmente, se desarrollaron las auditorías del Sistema Integrado de Gestión ISO: 9001, la auditoría preparatoria para la implementación de ISO: 27001 y la de seguimiento al Cierre de Vigencia 2015, transversales a todos los tipos de procesos de la Entidad.

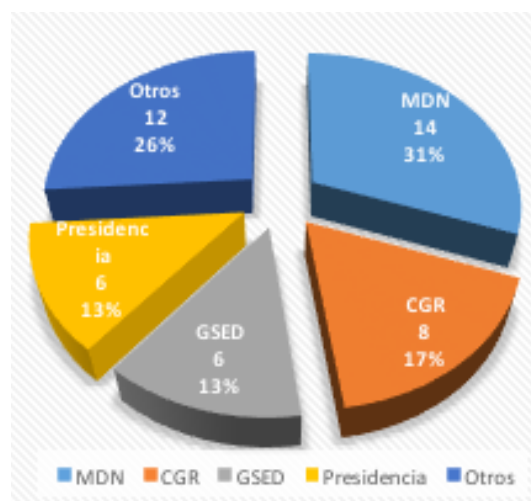


Gráfica N°21: Desarrollo de auditorías.
Fuente: Oficina de Control Interno.

17.2 Informes entes internos y externos

Informes externos:

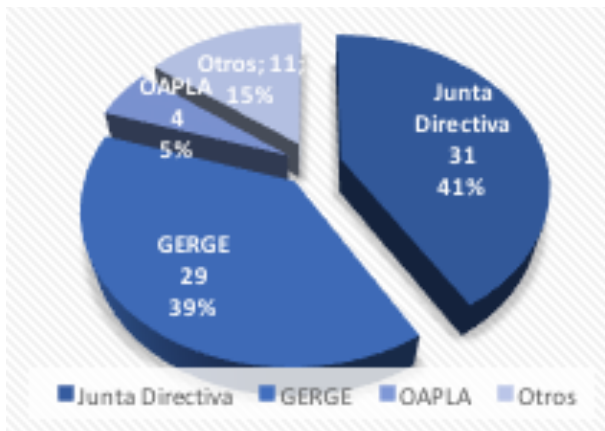
De acuerdo con lo establecido en el Artículo 3 del Decreto 1537 de 2001, la OFCIN dio cumplimiento a su rol de "Relación con entes externos", presentando un total de 46 informes a entes externos programados para la vigencia 2015, entre ellos se encuentran: Presidencia de la República, Ministerio de Defensa Nacional, Contraloría General de la República, Grupo Social y Empresarial para la Defensa y Bienestar, entre otros. Como se observa en la Gráfica N° 21, la OFCIN presentó informes externos (principalmente): 14 al Ministerio de Defensa Nacional, ocho (8) a la Contraloría General de la República y seis (6) a la Presidencia de la República, entre otros.



Gráfica N°22: Informes externos.
Fuente: Oficina de Control Interno.

Informes internos:

De acuerdo con lo reflejado en la Gráfica N° 23, la Oficina de Control Interno presentó informes internos (principalmente): 31 a la Junta Directiva y 29 a la Gerencia General, entre otros. Adicionalmente, la OFCIN mantuvo actualizada la página Web de la Entidad en lo que respecta a las obligaciones del proceso de Auditoría y Control, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 1712 de 2014 (Ley de transparencia).



Gráfica N°23: Informes Internos.
Fuente: Oficina de Control Interno.

En conclusión, la OFCIN presentó con calidad y oportunidad en la vigencia 2015, 46 informes externos y 75 informes internos, para un total de 121 informes, de conformidad con el marco legal aplicable.

17.3 Auditorías de la calidad

Para la realización de las Auditorías Internas de la Calidad, la OFCIN utilizó la metodología señalada en el Anexo B, (Informativo) de la NTC - ISO 19011; por lo tanto se diseñó la planificación, y se desarrollaron actividades como: entrevistas, listas de verificación, revisión de documentos, análisis de datos y registros, entre otros. La Oficina de Control Interno, una vez desarrolladas las auditorías primarias y secundarias de la calidad y de acuerdo al programa establecido para cada una de ellas, dio cumplimiento al procedimiento establecido para tal fin, enviando a la Gerencia General y al representante de la dirección las mencionadas evaluaciones. De igual manera, fueron publicadas en el aplicativo Isolución para el conocimiento de todo el personal de la Entidad

El ente certificador -ICONTEC- desarrolló Auditoría del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad a la Entidad el 22 y 23 de septiembre de 2015, dando como resultado cero no conformidades.

El ente certificador allegó a la Entidad el certificado No. SC2992-1 y GP064-1 de Gestión de Calidad y de Gestión de Calidad para Entidades de la Función Pública, en los cuales se evidencia el cambio en la marca de la Entidad, certificando a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía -Caja Honor-.

17.4 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 2014, cuya última fecha de cumplimiento en las metas propuestas es el 6 de mayo de 2016. 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 2015, alineado con el Plan de Acción del proceso, la OFCIN presentó dos Informes Ejecutivos de Cumplimiento al Plan de Mejoramiento Institucional, dejado por la Contraloría General de la República, a la vigencia auditada 2014, 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, Decreto 1537 de 2001 en cuanto al rol de relacionamiento con entes externos, la Circular Permanente 23 de 2011 del Ministerio de Defensa Nacional y demás normatividad relacionada.

Resultados de las auditorías realizadas por la Contraloría General de la República -CGR- a Caja Honor

DESCRIPCIÓN	VIGENCIA 2011	VIGENCIA 2013	VIGENCIA 2014
CUENTA VIGENCIA FISCAL	No Fenece	Fenecimineto	Fenecimineto
OPINIÓN ESTADOS FINANCIEROS	Con Salvedades	Sin Salvedad	Sin Salvedad
CALIFICACIÓN FINAL PONDERADA	78.9%	91.4%	95.2%
RANGO	Desfavorable	Favorable	Favorable
CUMPLIMIENTO PMI	76.64%	99%	98%
HALLAZGOS POR VIGENCIA	62	13	8

Tabla N°14: Resultados de auditorías realizadas por la CGR a Caja Honor 2011 – 2014.

Fuente: Oficina de Control Interno.

Finalmente, en la tabla se observan los resultados de las auditorías desarrolladas por la CGR a las vigencias 2011, 2013 y 2014, evidenciando una progresiva disminución en el número de hallazgos en los informes.

A continuación, se presenta la discriminación por atributos de la calificación obtenida en la vigencia 2014:

MATRIZ DE EVALUACION DE GESTIÓN Y RESULTADOS POR LA CGR			
COMPONENTE	PESO PORCENTUAL	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN DE LA CALIFICACIÓN
CONTROL DE GESTIÓN	20%	91.19	18.238
CONTROL DE RESULTADOS	30%	94.38	28.314
CONTROL DE LEGALIDAD	10%	91.25	9.125
CONTROL FINANCIERO	30%	100	30
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	10%	95.1	9.51
TOTAL	100%	CALIFICACIÓN FINAL DE LA GESTIÓN PONDERADA	95.185

Tabla N°15: Resultados de auditorías realizadas por la CGR a Caja Honor 2014.

Fuente: Oficina de Control Interno.

Como se demuestra, el incremento en el resultado obtenido respecto al año anterior, quiere decir que la Entidad continúa su senda de crecimiento y generación de valor, lo cual se observa, entre otros, en estados financieros sin salvedades, un adecuado control de la gestión, resultados y legalidad, que se refleja 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.

17.5 Evaluación del sistema de control interno

El control interno de la Entidad, durante la vigencia de 2015, se desarrolló bajo la aplicación de los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, determinados en el Modelo Estándar de Control Interno MECl y ajustados según los preceptos normativos de la Parte 1 – Título I – Capítulo IV de la Circular Básica Jurídica (CE 029 de 2014) e instrumentados mediante el Código de Ética y Conducta de la Entidad.

Calificación DAFP al sistema de Control Interno de Caja Honor: es de resaltar la calificación del Sistema de Control interno Caja Honor por el Departamento Administrativo de la Función Pública de “97.2%. Sobresaliente”, obtenida para la vigencia 2015.

Seguimiento a la implementación de Normas Internacionales de información Financiera – NIIF-: la Oficina de Control Interno, en cumplimiento a lo establecido en la Circular CIR2014-296 del 28 de agosto de 2014 expedida por el GSED, así como la CE 038 de 2013 de la Superintendencia Financiera de Colombia, desarrolló a lo largo de la vigencia 2015 el seguimiento a la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF-, presentando de manera mensual informe del mismo al GSED y a la Junta Directiva de la Entidad, de tal forma se evidenció el cumplimiento del cronograma establecido por la Contaduría General de la Nación para las entidades especiales en la Resolución 743 de 2013.

17.6 Capacitación y formación

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 “Desempeño del proceso de auditoría y control enfocado a la mejora continua”; la OFCIN planificó y ejecutó para la vigencia 2015 el desarrollo de cuatro (4) sensibilizaciones, así:

- Como se debe atender la visita de la Contraloría General de la República (I TRIM 2015).
- Plan de Mejoramiento por Procesos – Herramienta tecnológica Suite Visión Empresarial (II TRIM 2015).
- Principio de Autocontrol (III TRIM 2015).
- Cómo se deben rendir informes a la OFCIN (IV TRIM 2015).

De los anteriores, se hicieron evaluaciones con el fin de verificar la transmisión y aseguramiento del conocimiento a un número relevante de funcionarios y colaboradores de Caja Honor. Igualmente, la Oficina de Control Interno realizó las capacitaciones a funcionarios nuevos que ingresaron a la Entidad, programadas por Talento Humano cada uno de los meses de la vigencia.

17.7 Logros relevantes

- Fenecimiento de la Cuenta Fiscal 2014 de la C.G.R. con un puntaje de 95.185; el puntaje más alto del GSED. (Acompañamiento Comisión y seguimiento efectivo PMI).
- Auditoría de Seguimiento ISO 9001:2008 y NTCGP1000:2009, en la cual ICONTEC no reportó hallazgos para la vigencia 2015. (Planeación y ejecución de auditorías primarias y secundarias; seguimiento y evaluación eficacia global de las NC).

- Calificación del SCl de Caja Honor por el Departamento Administrativo de la Función Pública de 97.2%. Sobresaliente.
- Se implementó el Aplicativo SVE, módulo mejoras para seguimiento P.M.P. Y P.M.I., contribuyendo a la cultura de cero papel y a la eficiencia administrativa.
- Se interiorizó la Cultura de Autocontrol a todos los funcionarios de planta y colaboradores, logrando que los procesos gestionen de manera eficiente los Planes de Mejoramiento encaminados al fortalecimiento permanente del Sistema de Control Interno.
- Se disminuyeron progresivamente los hallazgos de la CGR en los años 2011-2014, debido al continuo seguimiento y monitoreo de la OFCIN.
- La Oficina de Control Interno de Caja Honor fue exaltada como modelo de planeación y gestión, respecto a toda la Entidad del Sector Defensa.
- En el informe de Auditoría de la CGR vigencia fiscal 2014, el componente del Sistema de Control Interno obtuvo una calificación de 95.10%.
- Se implementó una metodología alineada a las mejores prácticas internacionales, generando valor agregado en el ejercicio auditor.

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 la Calidad.

EVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA CAJA HONOR

Dentro de los lineamientos de Gobierno Corporativo adoptados por Caja Honor, la Junta Directiva debe ejercer su potestad de autoevaluarse, tanto en su gestión de directores, como en su desempeño.

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. Se debe garantizar que estas cuenten con miembros independientes, dar entrenamiento e inducción apropiada, asegurar una adecuada remuneración, establecer comités de apoyo a la gestión, e implementar la evaluación de los miembros de las Juntas y/o Consejos Directivos, entre otros.

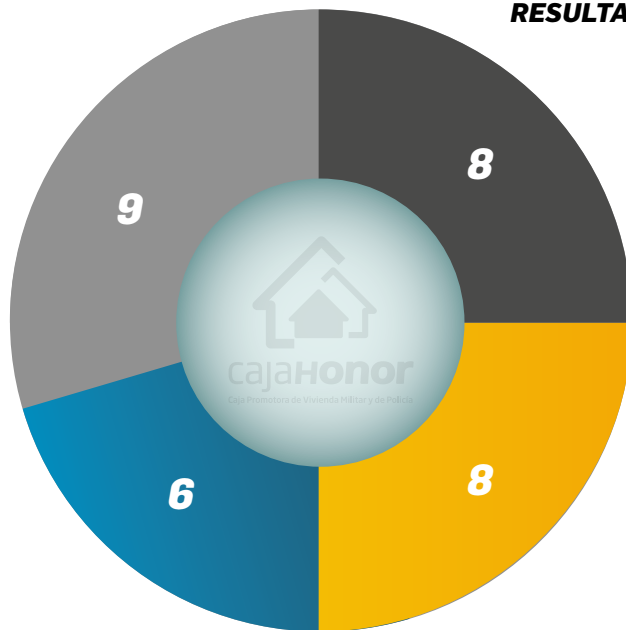
Para el caso de las empresas del Grupo Social y Empresarial de la Defensa -GSED-, la tarea que concierne es la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, es así como se realizó el diagnóstico para determinar cómo se encuentran las entidades del grupo con respecto a la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo de la OCDE.

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 de la 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.

De los nueve miembros de la Junta Directiva, se contó con la participación de siete de ellos, quienes resolvieron un cuestionario de treinta y un (31) preguntas, agrupados en cuatro (4) ejes temáticos que son:

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

RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA CAJA HONOR VIGENCIA 2015



RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA CAJA HONOR VIGENCIA 2015

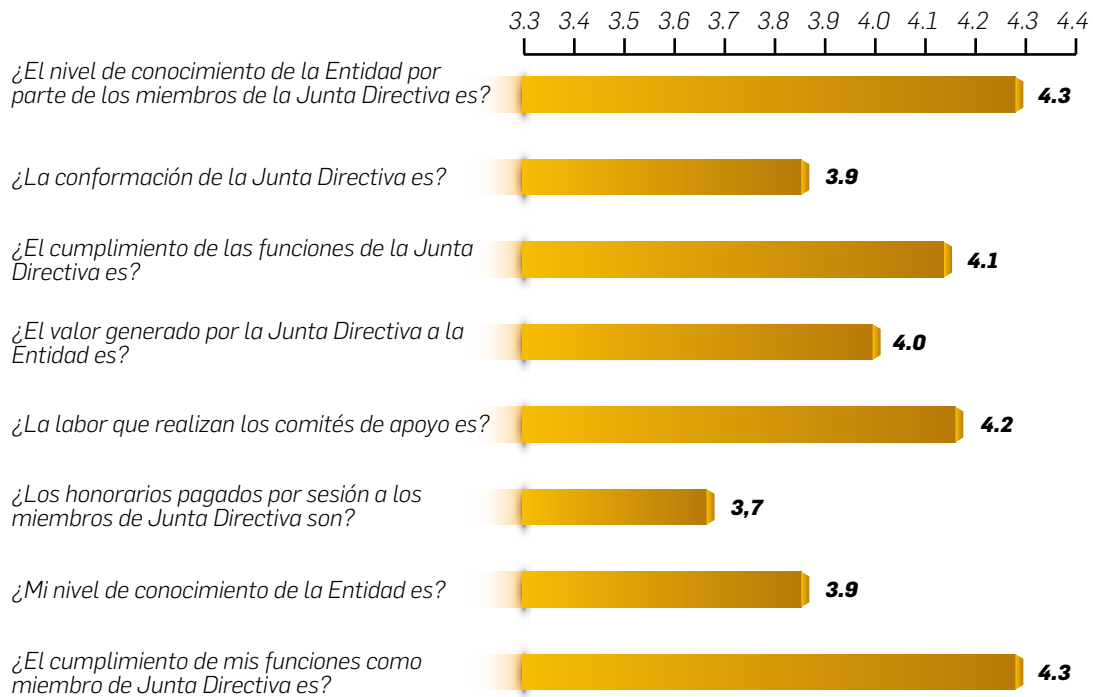
Se evaluaron en total (4) cuatro componentes con un total de (31) preguntas:

Preguntas por Componente Autoevaluadas

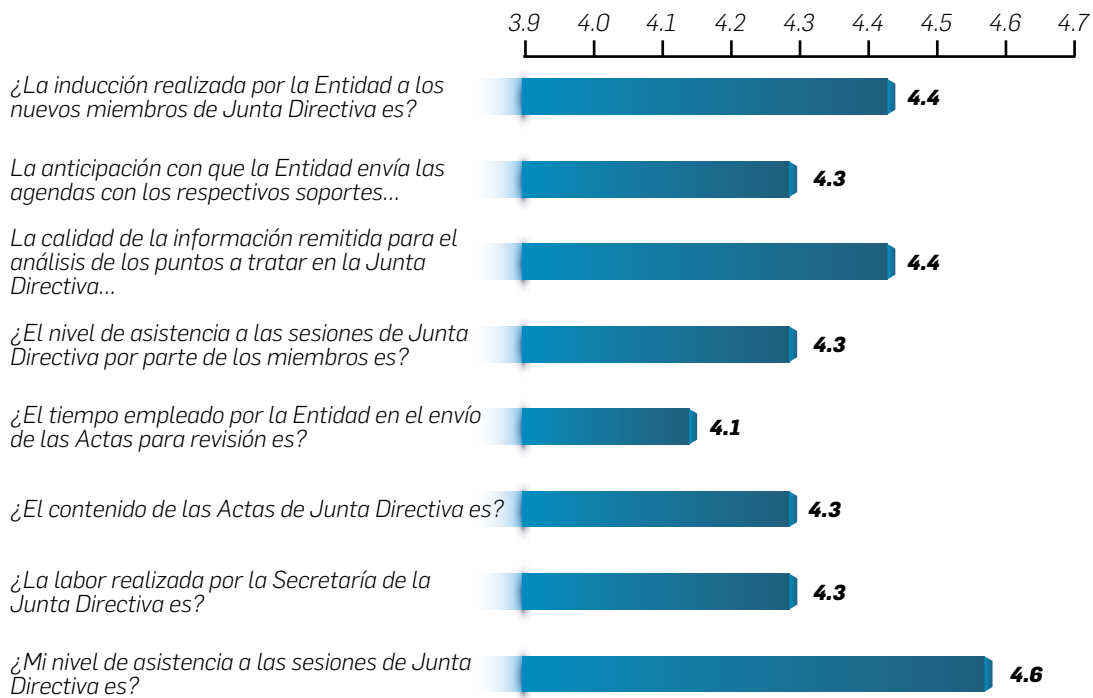
■ ESTRUCTURA/GOBIERNO ■ COORDINACIÓN ■ COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS ■ ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO

- El rango de calificación fue de 0 a 5 en donde:
 - o 0 es muy malo
 - o 1 es malo
 - o 2 es regular
 - o 3 es bueno
 - o 4 es muy bueno
 - o 5 es excelente
- Los resultados promedio por componente son los siguientes:

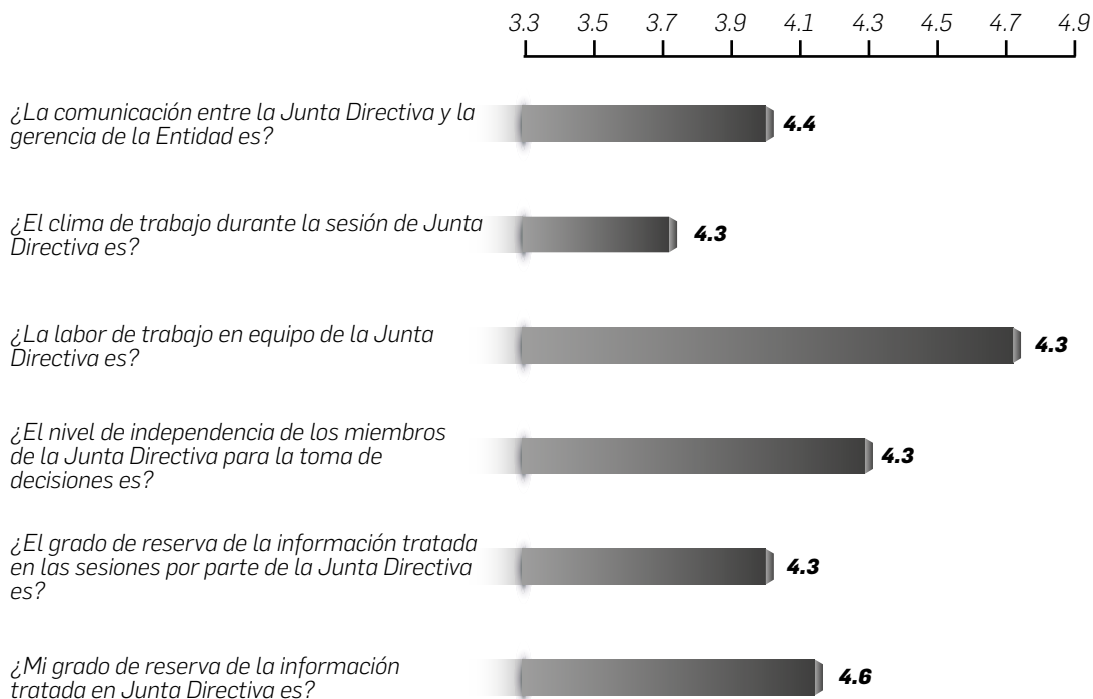
CALIFICACIÓN PROM ESTRUCTURA/GOBIERNO



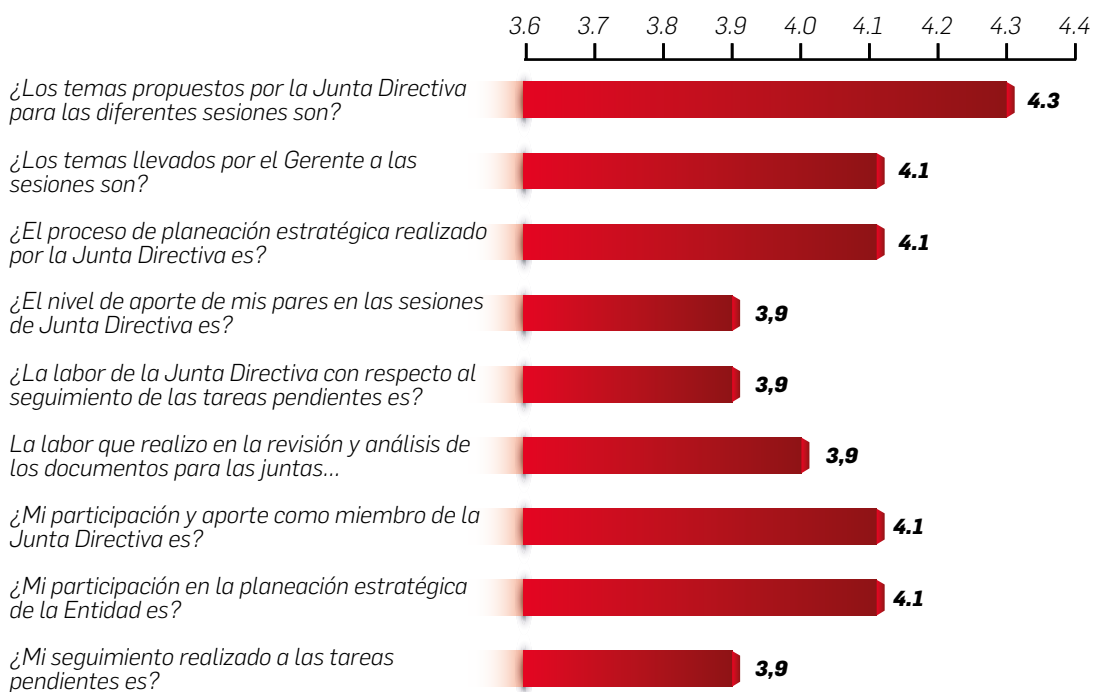
CALIFICACIÓN PROM COORDINACIÓN



CALIFICACIÓN PROM COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS



CALIFICACIÓN PROM ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO



Con el resultado de la autoevaluación de los miembros de la Junta Directiva de Caja Honor, así como con las recomendaciones y observaciones recibidas, se implementará, en conjunto con la Entidad, un plan de mejoramiento que permita evidenciar la permanente generación de valor a la gestión de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

Atentamente,

General (RA)
JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA
Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar



EDIFICAMOS
SUEÑOS
CON EL
CORAZÓN

