



cajaHonor

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

INFORME DE GESTIÓN 2016



cajaHonor

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

INFORME DE GESTIÓN 2016

JUNTA DIRECTIVA

Principales:

Doctor

LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI
Ministro de Defensa Nacional

Doctor

MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctora

ELSA NOGUERA
Ministra 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

JORGE HERNANDO NIETO ROJAS
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
ÓMAR RUBIANO CASTRO
Delegado del Director de la Policía Nacional

Doctor
ANDRÉS JOSÉ IGNACIO BRAVO LIÉVANO
Delegado del Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctora
LUZ SILENE ROMERO RAJONA
Delegada de la Ministra de Vivienda, Ciudad y Territorio

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

DIRECTIVOS 2016

General (RA)

LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

Contador público

JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA
Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones (e)

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

EJECUTIVOS 2016

Abogada

DIANA MARÍA OSPINA HERRERA
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Administradora de Empresas

LINA MARÍA RENDÓN LOZANO
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Ingeniero de Sistemas

RICARDO IGNACIO BECERRA BORRÁS
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

CONTENIDO

INFORME DEL GERENTE

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA	16
1.1 Direccionamiento Estratégico	16
1.2 Cumplimiento del Plan de Acción Institucional 2016	16
1.3 Sistema Integrado de Gestión –SIG–	17
1.4 Información Estadística y de Gestión	17
1.5 Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	18
1.6 Evaluación FURAG Vigencia 2015	18
1.7 Informe del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano –PAAC- 2016	18
1.8 Plan de Gestión Ambiental	19
2. GESTIÓN DEL RIESGO	20
2.1 Riesgo de Mercado	20
2.2 Cupos de Emisor y Contraparte	20
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	23
2.9 Sistemas de Administración de Riesgo Caja Honor	23
3. GESTIÓN INFORMÁTICA	24
3.1 Gestión de Infraestructura	24
3.2 Gestión de los Sistemas de Información	24
3.3 Gestión de Planificación de Proyectos	24
3.4 Estrategia de Gobierno en Línea	25
4. GESTIÓN JURÍDICA	26
4.1 Éxito en la Defensa Judicial	26
4.2 Gestión de Acciones de Tutela	26
4.3 Actividades para el Fortalecimiento de la Gestión Jurídica y Prevención del Daño Antijurídico	26
5. GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO	28
5.1 Cumplimiento de las Metas Estratégicas de Vivienda	28
5.2 Grupo del Fondo de Solidaridad	28
5.2.1 Viviendas Entregadas por el Fondo de Solidaridad	28
5.3 Gestión de Mercadeo	29
5.4 Desarrollo de la XVII Feria Inmobiliaria	31
5.5 Gestión de Planeación y Evaluación de Proyectos	31
5.6 Gestión de las Oficinas de Enlace de las Fuerzas Militares y de Policía	31
6. GESTIÓN DE COMUNICACIONES	33
6.1 Rendición de Cuentas Vigencia 2015	33
6.2 Gestión de Medios en Entregas de Viviendas	33
6.3 Fortalecimiento del Portal Institucional	34
6.4 Incremento de Seguidores en las Redes Sociales	34
6.5 Impresos Institucionales	35

7	GESTIÓN DEL TRÁMITE	36
7.1	Índice de Satisfacción de los Afiliados	36
7.2	Atención a Nivel Nacional	36
7.3	Tiempo de Trámite Global	36
7.4	Gestión Desarrollada por el Punto Móvil de Atención a Nivel Nacional	36
7.5	Identificación de los Afiliados	38
7.6	Afiliados Aportantes	38
7.7	Atención Preferencial	38
8	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS	40
8.1	Gestión Administración de Cuentas Individuales	40
8.2	Administración de Cesantías	40
8.3	Gestión de Afiliaciones y Novedades	40
9	GESTIÓN DEL SAC	42
9.1	Canales de Comunicación	42
9.2	Educación Financiera	43
10.	GESTIÓN DE TESORERÍA	44
10.1	Diversificación del Portafolio de Inversiones	44
11.	GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO	46
11.1	Balance General	46
11.2	Estado de Resultados	46
11.3	Estados Financieros Consolidados	46
11.4	Presupuesto de Ingresos	48
11.5	Presupuesto de Gastos y de Inversión	49
11.6	Gestión de Crédito y Cartera	50
11.7	Revisoría Fiscal	50
12.	GESTIÓN TALENTO HUMANO	52
12.1	Selección y Vinculación de Personal	52
12.2	Formación y Capacitación	52
12.3	Incentivos Educativos	53
12.4	Bienestar Integral	53
12.5	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	54
12.6	Normas para la Eficiente Gestión del Talento Humano	54
12.7	Normalización del Pasivo Pensional	54
13.	GESTIÓN DE CONTRATACIÓN	55
13.1	Contratos Realizados en la Vigencia 2016	55
13.2	Contratos Liquidados con Corte a 31 de Diciembre de 2016	55
13.3	Optimización de Recursos en el Plan de Contratación	55
13.4	Capacitaciones a Supervisores	56
14.	GESTIÓN DOCUMENTAL	57
14.1	Gestor Documental Workmanager	57
14.2	Actualización de las Tablas de Retención Documental	58
14.3	Uso Racional del Papel	58

15	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	59
15.1	Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	59
15.2	Desarrollo Social y Gestión Medioambiental	59
15.3	Política de Gestión de los Recursos Hídricos y Energéticos	59
15.4	Gestión de Servicios Generales	60
15.5	Gestión Almacén	60
16	GESTIÓN DISCIPLINARIA	61
16.1	Gestión Preventiva Disciplinaria	61
16.2	Gestión de la Función Disciplinaria	61
17	AUDITORÍA Y CONTROL	63
17.1	Auditorías Desarrolladas por la OFCIN	63
17.2	Informes Entes Internos y Externos	63
17.3	Plan de Mejoramiento Institucional	64
17.4	Austeridad en el Gasto Público	64

TABLAS

Tabla N°1:	Composición del Mercado Accionario.
Tabla N°2:	Matriz de Riesgo Operativo.
Tabla N°3:	Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2016.
Tabla N°4:	Entrega de Viviendas por el Fondo de Solidaridad.
Tabla N°5:	Atenciones 2015 Vs Atenciones 2016.
Tabla N°6:	Consolidado Cesantías 2016.
Tabla N°7:	Afiliaciones Tramitadas por Modalidad.
Tabla N°8:	Afiliados Capacitados a través del Programa de Educación Financiera.
Tabla N°9:	Entidades sobre las cuales Caja Honor posee control.
Tabla N°10:	Ejecución Presupuestal de Ingresos.
Tabla N°11:	Ejecución Presupuestal de Gastos.
Tabla N°12:	Composición de la Cartera Hipotecaria a 31 de diciembre de 2016.
Tabla N°13:	Calificación Obligaciones de Cartera.
Tabla N°14:	Consolidado Austeridad en el Gasto I trimestre 2016.
Tabla N°15:	Consolidado Austeridad en el Gasto II trimestre 2016.
Tabla N°16:	Consolidado Austeridad en el Gasto III trimestre 2016.
Tabla N°17:	Comparativo Austeridad en el Gasto.

ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1:	Direccionamiento Estratégico.
Ilustración N° 2:	Unidades Estratégicas de Negocio.
Ilustración N° 3:	Fases de Implementación ISO 9001:2015.
Ilustración N° 4:	Sistemas de Administración del Riesgo.

GRÁFICAS

Gráfica N°1:	Evaluación FURAG.
Gráfica N°2:	Gestión de Respuestas a Tutelas.
Gráfica N°3:	Campañas Desarrolladas en la Vigencia.
Gráfica N°4:	Afiliados Atendidos en la XVII Feria Inmobiliaria.

- Gráfica N°5:** Gestión de las Oficinas de Enlace.
- Gráfica N°6:** Respuestas Oportunas a Seguidores de las Redes Sociales.
- Gráfica N°7:** Índice de Satisfacción de los Afiliados.
- Gráfica N°8:** Atenciones a Nivel Nacional.
- Gráfica N°9:** Ruta Punto Móvil de Atención a Nivel Nacional.
- Gráfica N°10:** Total de Afiliados Aportantes por Fuerza a 31 de diciembre de 2016.
- Gráfica N°11:** Extractos Enviados en 2016.
- Gráfica N°12:** Total Solicitudes 2016.
- Gráfica N°13:** Total Solicitudes a través de Canales de Comunicación.
- Gráfica N°14:** Portafolio de Inversiones.
- Gráfica N°15:** Evolución del Activo.
- Gráfica N°16:** Evolución del Pasivo.
- Gráfica N°17:** Evolución del Patrimonio.
- Gráfica N°18:** Subsidios de Vivienda y Fondo de Solidaridad.
- Gráfica N°19:** Preaprobados *Leasing* Habitacional.
- Gráfica N°20:** Selección y Vinculación 2016.
- Gráfica N°21:** Programas de Formación 2016.
- Gráfica N°22:** Incentivos Educativos Entregados durante 2016.
- Gráfica N°23:** Valor de los Apoyos Educativos y Auxilios Funerarios.
- Gráfica N°24:** Contratación por tipo de Modalidad.
- Gráfica N°25:** Plan de Contratación 2016.
- Gráfica N°26:** Flujos Documentales Implementados en 2016.
- Gráfica N°27:** Proyectos de Apoyo Logístico Desarrollados en 2016.
- Gráfica N°28:** Asuntos Disciplinarios Recibidos de 2013 a 2016.
- Gráfica N°29:** Auditorías Practicadas por tipo de Proceso.
- Gráfica N°30:** Informes Internos.
- Gráfica N°31:** Informes Externos.

ANEXOS

Anexo N° 1: Autoevaluación Junta Directiva.

INFORME DEL GERENTE 2016

Para la Gerencia General es satisfactorio presentar el informe de gestión de la vigencia 2016, donde se muestran los resultados obtenidos en Caja Honor, en cumplimiento del propósito superior institucional: la satisfacción plena de los afiliados. Esta se logra a través de la materialización de soluciones de vivienda dignas que compensan, de alguna forma, la entrega, convicción y servicio al país.

Lo anterior, es posible gracias al continuo y permanente apoyo del Gobierno Nacional, el Ministerio de Defensa Nacional, el Grupo Social y Empresarial para la Defensa y Bienestar –GSED-, la Junta Directiva, y por supuesto, a un equipo de trabajo firme y comprometido.

Finalizamos el 2016 con la satisfacción de haber cumplido un deber único: velar por la seguridad familiar de los militares y policías de Colombia.

Caja Honor, como unidad que conforma el Sector Defensa, tiene una misión enfocada a contribuir con el bienestar de los miembros de la Fuerza Pública y está alineada con la Política de Defensa y Seguridad, basada en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.

La gestión de la Entidad corresponde al objetivo (PND) “Proveer seguridad y defensa en el territorio nacional”, dentro de la estrategia (PND), “Fortalecer las acciones de bienestar, moralidad y seguridad jurídica de la Fuerza Pública”, que hace parte del objetivo de la Política de Defensa y Seguridad (MDN) “Transformar y modernizar de forma continua el Sector Defensa, así como mejorar la educación, bienestar, moral, la seguridad jurídica, gestión financiera, presupuestal y contractual de la Fuerza Pública”, cuya meta es incrementar el bienestar fortaleciendo las condiciones de salud, rehabilitación, vivienda y apoyo a la familia.

En ese sentido, Caja Honor cumplió la meta establecida en el Plan de Acción Institucional formulado para el 2016; pues se brindaron 16.344 soluciones de vivienda a los afiliados por un valor de \$ 1.005.199¹ millones, de una meta programada de 15.100. Esto corresponde a un nivel de cumplimiento del 108,24 %. Es significativo precisar que de las 16.344 soluciones de vivienda tramitadas durante la vigencia 2016, 4.352 fueron nuevas.



General (RA) Luis Felipe Paredes Cadena, Gerente General de Caja Honor.

A través del modelo Vivienda 14 se tramitaron 9.368 soluciones de vivienda, por un valor de \$ 773.762 millones. Por el modelo Vivienda 8 se tramitaron 6.140 soluciones de vivienda, por un valor de \$ 188.547 millones. En cuanto al modelo Vivienda *Leasing* se aprobaron 36 créditos, con una inversión de \$ 3.132 millones. Finalmente, por el modelo Héroes (Fondo de Solidaridad), y de acuerdo con las postulaciones realizadas, resultaron beneficiados 800 afiliados, por un valor de \$ 39.758 millones.

De igual manera y en lo que respecta a la estructura financiera de Caja Honor al 31 de diciembre de 2016, el activo ascendió a \$ 6.429.838 millones, con una variación del 7,01 %, que equivale a \$ 420.935 millones respecto al 2015.

El pasivo ascendió a \$ 6.196.517 millones, presentando una variación del 7,26 %, equivalente a \$ 419.459 millones respecto a diciembre del 2015.

Por su parte, el patrimonio ascendió a \$ 233.321 millones, con una variación positiva del 0,64 %, equivalente a \$ 1.475 millones, frente a diciembre del 2015, cifras que se encuentran con las políticas contables y financieras bajo NIF.

En el período comprendido entre diciembre de 2015 y diciembre 2016, el portafolio de inversiones presentó un crecimiento del 8,05 %, equivalente

¹Valor tomado de la Ejecución Presupuestal 2016

a \$ 446.149 millones, pasando de un valor de \$ 5.541.527 millones en 2015 a \$ 5.987.676 millones en el 2016.

Para la vigencia 2016, se programaron recursos en el presupuesto de ingresos por \$ 1.269.179 millones y se ejecutaron \$ 1.319.394 millones, correspondiente al 104 %.

Con respecto al presupuesto de gastos se programaron \$ 1.490.678 millones y se ejecutaron \$ 1.368.297 millones, lo que corresponde al 92 %.

La utilidad operacional para 2016, antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones, ascendió a la suma de \$ 211.032 millones, con una variación del 21,63 % con relación al mismo período de 2015, que fue de \$ 173.504 millones. De esta cifra se provisionó la suma de \$ 201.455 millones, destinada para construir los subsidios de vivienda. Desde 2006 hasta el 31 de diciembre de 2016, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha provisionado la suma de \$ 1.563.348 millones.

Innovamos y avanzamos con nuevos instrumentos financieros, con el fin de maximizar el retorno de los activos y de generar beneficio para los afiliados. Diversificamos el portafolio de inversiones en papeles de deuda privada bajo políticas y límites conservadores, con el único propósito de mejorar la rentabilidad y de contribuir a la construcción de los subsidios de vivienda en equipo con el Ministerio de Defensa Nacional.

De acuerdo con lo establecido en la Resolución 743 de 2013, mediante la cual se incorpora en el Régimen de Contabilidad Pública el marco normativo dispuesto en el anexo del Decreto Nacional 2784 de 2012, las cifras de los estados financieros correspondientes a 2015 y 2016, se encuentran alineadas con las políticas contables y financieras NIF. Bajo estas mismas normas desde el 1 de enero de 2016 se viene reportando la información financiera.

Por otra parte, en el período comprendido entre el 26 y 29 de septiembre de 2016, ICONTEC auditó el Sistema Integrado de Gestión de Caja Honor. El resultado: cero no conformidades y la renovación anticipada de la certificación ISO 9001:2015, lo cual evidenció una mejora en la eficacia de los procesos, debido al seguimiento,

medición y monitoreo, que se traduce en el uso adecuado de los recursos, reflejado en el mejoramiento continuo y la satisfacción de los afiliados. Adicionalmente, Caja Honor cuenta con un sistema de seguridad de la información, que fue certificado por el ICONTEC en noviembre con el enfoque NTC-ISO27001 de 2013.

Durante la vigencia 2016, la Entidad formuló y ejecutó el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano con la nueva metodología establecida por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, mediante Decreto 124 de 2016. Se logró una calificación del 99,1 %, por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP–.

Asimismo, la Entidad registró y actualizó tres servicios en línea para mejorar la accesibilidad y usabilidad en el portal web, los cuales fueron: actualización de afiliados y beneficiarios, consulta de extractos de cuenta individual y actualización de datos de los afiliados. También, se automatizó el flujo del trámite del primer pago para el modelo Vivienda 14.

Del mismo modo, en cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Entidad permanentemente actualiza los contenidos del sitio web relacionados con trámites, servicios y modelos de solución de vivienda.

En abril de 2016, se realizó la rendición de cuentas con la finalidad de informar sobre la gestión desarrollada por Caja Honor durante la vigencia 2015. El encuentro permitió la interacción con los afiliados y partes interesadas vía streaming y en diferido por el canal institucional. De igual forma, se desarrolló el chat temático que contó con la participación de 184 afiliados, los resultados del mismo fueron publicados en la página web. Finalmente, se hizo un foro en el que participaron 53 funcionarios que interactuaron 111 veces.

De otro lado, Caja Honor continua mejorando la prestación del servicio, con estrategias de cara al afiliado, como la reducción del tiempo global de respuesta a los diferentes trámites y servicios requeridos; se pasó de siete días en 2015 a cinco días en 2016, gracias a la dedicación, compromiso y trabajo en equipo de los funcionarios.

Continuando con la estrategia de desconcentración del servicio, durante 2016 se presentaron 361.141 atenciones a nivel nacional, se adquirió y adecuó el segundo Punto Móvil de Atención que recorre Bogotá y Cundinamarca, con los sistemas de información como kiosco interactivo y sistema de turnos electrónico. Este vehículo entró en operación a inicios de 2017.

Durante 2016 se implementó la Plataforma de Educación Financiera que se promocionó en los diversos canales de comunicación como emisoras, revista Notivienda, página web y Boletín Electrónico Financiero. Se capacitó a los consumidores financieros con apoyo de los oficiales de enlace de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional para un total de 79.006 afiliados capacitados.

En 2016, se inició el proceso de implementación y ajuste de flujos documentales electrónicos como PQRD, incluyendo la atención de solicitudes verbales, requerimientos judiciales, afiliaciones, acreditación de Vivienda 8, control de permanencia en horario no laboral, desbloqueo de trámites, *leasing* habitacional (hasta crédito y cartera). Esto redundó en una mejora en la prestación del servicio de cara al afiliado.

De conformidad con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, Caja Honor implementó el sistema de seguridad y salud en el trabajo, a través de procesos de sensibilización, creando conciencia sobre la importancia de la actividad física, el cuidado de la salud y en términos generales mitigando los riesgos y enfermedades que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

Caja Honor ha consolidado el conocimiento y las habilidades técnicas del talento humano que conforman los procesos, a través de la iniciativa del fortalecimiento de las competencias laborales basadas en principios, valores y excelencia. Para tal fin, se otorgaron apoyos e incentivos educativos en las diferentes modalidades: pregrado, especializaciones y maestrías en temas aplicables a la Entidad.

La Oficina Asesora Informática, de acuerdo con el numeral 4 del Artículo 1° de la Ley 603 de 2000, verificó el cumplimiento 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.

Por otro lado, se cumplió oportunamente con el programa de auditorías, presentando los resultados correspondientes a la Junta Directiva y se adelantó el proceso de sensibilización en temas relacionados con la cultura de autocontrol.

También, se cumplió con lo establecido en los parágrafos 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 que de acuerdo con la ley cumplen con los requisitos para ser utilizados como títulos valores.

Además, 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 con los requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información, la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno, respectivamente.

Una vez más reiteramos nuestro compromiso; el trabajo conjunto, realizado con mística y excelencia es la retribución para las familias de quienes a diario cuidan el territorio nacional. En los últimos cinco años nos hemos fortalecido para sobrepasar las expectativas de los militares y policías y hacer que sus sueños se hagan realidad. Por eso, la innovación, la transparencia, la honestidad y la excelencia seguirán siendo guía en el camino que hemos diseñado para llegar hasta el corazón de nuestros afiliados.

Por todo lo anterior y con el orgullo de abanderar una misión institucional que lleva felicidad a miles de hogares y con la satisfacción del deber cumplido, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía logró el cumplimiento de los objetivos propuestos para 2016, contribuyendo así al bienestar en materia de vivienda de los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Cordialmente,

General (RA)
LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General
Bogotá, febrero de 2017

1. GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Direccionamiento Estratégico

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha estructurado su plataforma estratégica acorde con las directrices establecidas por el Gobierno Nacional, en el Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país”, con la consolidación de tres pilares: Paz, Equidad y Educación, que a su vez se encuentra alineada con las políticas de desarrollo administrativo, contenidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG-.

El direccionamiento estratégico de Caja Honor acoge las directrices del Ministerio de Defensa Nacional a través del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar –GSED-, la Superintendencia Financiera de Colombia y el Departamento Administrativo de la Función Pública. Es revisado y ajustado anualmente, con el compromiso de la Alta Dirección, la participación de los líderes de proceso y equipos de trabajo, siendo elemento clave para la formulación de la Planeación

Institucional que se despliega a través de los procesos que hacen parte del Sistema Integrado de Gestión.

Siguiendo los lineamientos del Viceministerio del GSED, Caja Honor formuló y definió los conceptos propios de las Unidades Estratégicas 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 2016, aprobó el Plan de Acción Institucional 2017.

La Ilustración N° 2 presenta las Unidades Estratégicas de Negocio en la que se definen sus productos, características y responsables:

1.2 Cumplimiento del Plan de Acción Institucional 2016

El Plan de Acción Institucional, formulado con la metodología del Balance Score Card, alcanzó un



Ilustración N° 1: Direccionamiento Estratégico.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

cumplimiento del 100 % al obtener un resultado del 99,71 % frente a la meta establecida del 96 %. Lo anterior, fue posible gracias al compromiso de los líderes de proceso y sus equipos de trabajo.



Ilustración N° 2: Unidades Estratégicas de Negocio.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

La Entidad cumplió satisfactoriamente las metas estratégicas de vivienda, al entregar 16.344 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos, de una meta formulada en 15.100 lo que corresponde a una ejecución del 108,24 %.

Es importante destacar que el presupuesto asociado al Plan de Acción Institucional, fue ejecutado en un 92,19 %, así se cumplió a cabalidad con las metas establecidas en los planes, logrando la optimización de los recursos asignados.

1.3 Sistema Integrado de Gestión –SIG–

Durante la vigencia se lideraron y ejecutaron actividades encaminadas a la actualización de la certificación ISO 9001:2015, se desarrollaron siete fases:

Producto de lo anterior, del 26 al 29 de septiembre de 2016, se llevó a cabo la auditoría en sitio a nivel nacional por parte del ente certificador ICONTEC, dejando como resultado cero no conformidades por tercer año consecutivo, y se determinó que el Sistema Integrado de Gestión

ha producido mejora en la efectividad de los procesos, debido a su seguimiento, medición y monitoreo que se traduce en el uso adecuado de los recursos y la satisfacción de los afiliados.

1.4 Información Estadística y de Gestión

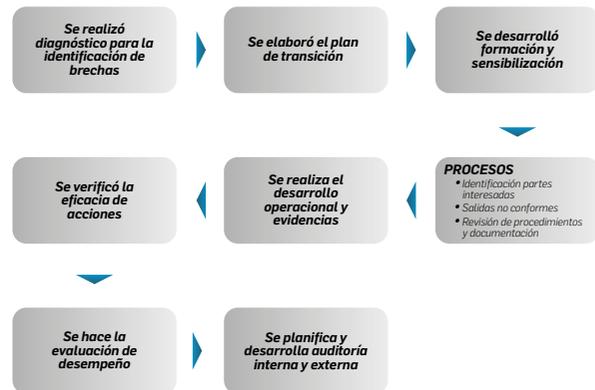


Ilustración N° 3: Fases de implementación ISO 9001:2015.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

En cumplimiento al objetivo del proceso y al marco normativo, durante la vigencia 2016, se realizaron las siguientes actividades:

- 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 el monitoreo del sistema de riesgo de liquidez.
- Seguimiento semanal al cumplimiento de la ejecución de metas estratégicas de solución de vivienda.
- Informe de estadísticas de afiliados pendientes de solución de vivienda por régimen, fuerza y categoría.
- Reporte trimestral de estadísticas de subsidios de vivienda tramitados al Departamento Nacional de Planeación y al 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, capaci-

dad de compra de los afiliados y proyección de acuerdo con el valor de la vivienda por intermedio del Fondo de Solidaridad y Vivienda 8.

- 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 en la formulación, seguimiento y control del Plan de Acción Institucional 2016, planes de acción por proceso y demás planes de obligatorio cumplimiento.
- Acompañamiento en la formulación y seguimiento de 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; Caja Honor dio cumplimiento con lo establecido en la citada norma, publicando la información requerida en la página web.

1.5 Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana

Durante la vigencia 2016, se ejecutó un proceso permanente de rendición de cuentas, a través de canales presenciales y electrónicos. Se destaca la audiencia pública de rendición de cuentas que se llevó a cabo en abril de 2016, con la finalidad de informar e interactuar con las partes interesadas, sobre la gestión desarrollada durante la vigencia 2015.

Este acto fue transmitido vía streaming y en diferido por el canal institucional, además, se llevó a cabo el chat temático que contó con la participación de 184 afiliados, cuyos resultados fueron publicados en la página web.

También, se realizó un foro que contó con la participación de 53 funcionarios con 111 interacciones.

Por otra parte, se realizaron visitas a las Unidades Militares y de Policía, y se mantuvo actualizada

la página web de la Entidad con los diferentes informes de gestión.

La Gerencia General, de manera mensual, efectuó una reunión con todos los servidores públicos de la Entidad, con el fin de informar aspectos relevantes de la gestión, emitir políticas y directrices, reconocer públicamente a los funcionarios destacados y dar conferencias motivacionales con el fin de impulsar el arraigo con la cultura de la Entidad y la importancia del trabajo en equipo en aras de la búsqueda permanente de la satisfacción de los afiliados y sus familias.

1.6 Evaluación FURAG Vigencia 2015

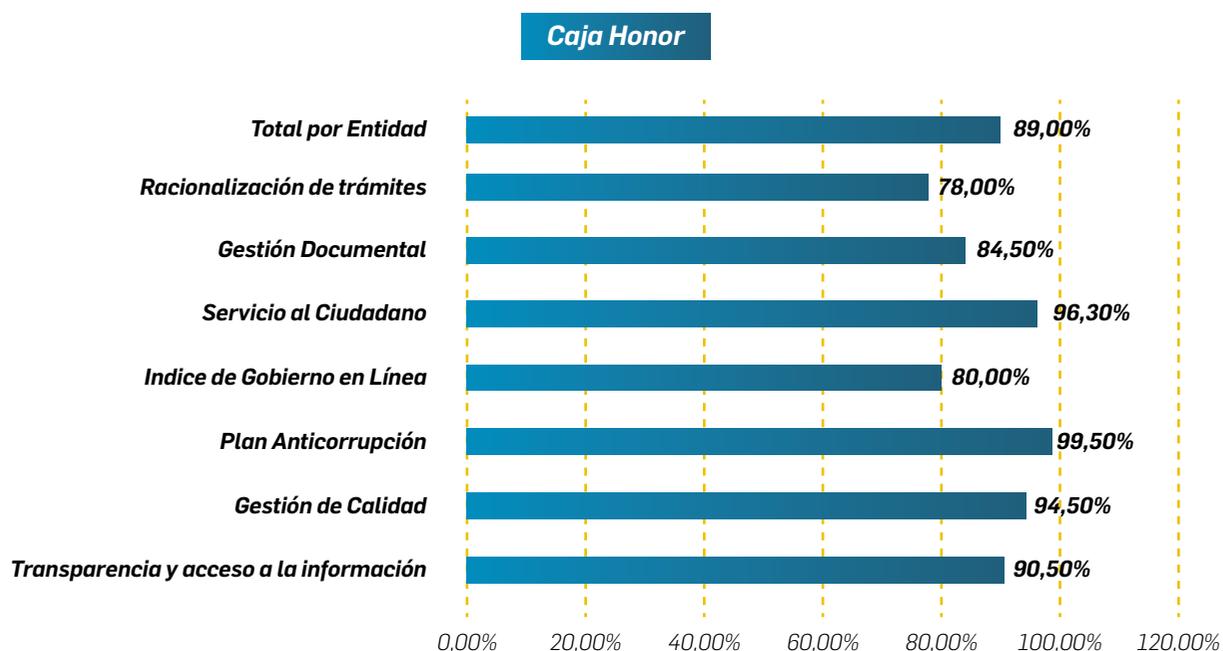
El Departamento Administrativo de la Función Pública anualmente evalúa la gestión de las entidades y su desempeño respecto con las políticas de desarrollo administrativo, contenidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Para la vigencia 2015, Caja Honor tuvo una calificación del 89 %. Es importante mencionar el avance que ha tenido la Entidad, desde la vigencia 2013 donde obtuvo un resultado del 58 %, en el 2014, 83,8 % y para la vigencia 2015, 89 %, y, por ello, se ubicó en una de las mejores calificadas del sector.

1.7 Informe del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano –PAAC- 2016

Durante la vigencia 2016, la Entidad formuló y ejecutó el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano con la nueva metodología establecida por la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República, mediante Decreto 124 de 2016, se desarrollaron los componentes descritos a continuación:

1° Componente Gestión de riesgos de corrupción: Se cumplieron las ocho actividades programadas al 100 %, y se llevó a cabo la actualización del mapa de riesgos de corrupción.

2° Componente Estrategia de Racionalización de trámites: Se programó la racionalización de tres trámites: pago de devolución de aportes por



Gráfica N° 1: Evaluación FURAG.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

desafiliación, pago de devolución de saldos cuenta individual y pago de cesantías definitivas. Se logró un avance del 90 %. La actividad pendiente de finalizar está programada para el primer trimestre de 2017. Adicionalmente, se agregó el trámite “Pago de aportes para solución de vivienda - primer pago” el cual fue racionalizado al 100 %.

3° Componente Rendición de Cuentas: Se cumplieron las 11 actividades programadas al 100 %, así se desarrollaron de forma integral los elementos de información, diálogo e incentivos. Se destacan actividades de interacción a través de diferentes canales, concursos y participación activa de los empleados.

4° Componente Servicio al Ciudadano: Las nueve actividades programadas se cumplieron al 100 %, se destacan actividades como educación financiera, fortalecimiento de competencias y cultura del servicio.

5° Componente Transparencia y Acceso a la Información Pública: De las nueve actividades programadas, ocho se cumplieron al 100 % y al 95 %. El 5 % pendiente se finalizará en la vigencia 2017. Se destacan actividades como la adecuada actualización de información en el sitio web, mejor accesibilidad y usabilidad en los medios electrónicos.

En general, se programaron y ejecutaron 41 actividades con un cumplimiento de 96,7 %, que fueron monitoreadas por la Oficina Asesora de Planeación. Igualmente, se destaca la evaluación del Departamento Administrativo de la Función Pública con una calificación del 99,1 %.

1.8 Plan de Gestión Ambiental

Caja Honor estableció su política de gestión ambiental mediante la Resolución No. 525 del 16 de noviembre de 2010, la cual está enmarcada bajo los principios de prevención, eco eficiencia y responsabilidad social. Para dar cumplimiento a este propósito y teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el plan estratégico sectorial en gestión ambiental del Ministerio de Defensa Nacional, el cual propone cinco objetivos para el sector², la Entidad estableció un Plan de Gestión ambiental para la vigencia 2016 en donde se relacionan las estrategias, indicadores y metas.

Se presentaron dos informes de seguimiento semestrales al Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar, GSED, en los cuales se evidencia el cumplimiento de los indicadores establecidos para cada una de las actividades desarrolladas que alcanzaron un 100 % respecto a la meta establecida.

²a) Diseñar e implementar estrategias de educación ambiental para el Sector Defensa. b) actualizar la infraestructura ambiental. c) Mejorar en el uso eficiente de los recursos hídricos, energéticos y del aire. d) Gestionar ambientalmente los residuos. e) Realizar procesos de contratación con criterios de sostenibilidad.

2. GESTIÓN DEL RIESGO

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 carteras colectivas.
- **Medición de Riesgos:** se utiliza el modelo estándar definido por la Superintendencia Financiera de Colombia y modelos internos.

- **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 CBFC.

Para cada una de las actividades antes mencionadas se tuvo en cuenta la composición del portafolio de inversiones y la derivación de riesgos en cada una de ellas. Al cierre del 2016, el portafolio de inversiones está conformado de la siguiente manera:

Las metodologías utilizadas para la medición del VaR son evaluadas periódicamente y sometidas a pruebas de back-testing 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.

CONCEPTO	VALOR	% PART.	VaR Mercado
ACCIÓN 472	\$2.041.383.863	0,03%	\$300.083.427
FIDUCIARIA OLD MUTUAL	\$1.177.495.191	0,02%	\$173.091.793
TES TASA FIJA EN PESOS³	\$2.376.449.758.171	39,38%	\$0
TES TASA FIJA EN UVR'S⁴	\$3.611.225.830.721	59,85%	\$0
SEGURO PENSIONAL OLD-MUTUAL⁵	\$1.756.867.431	0,03%	\$0
PATRIMONIO FIDUAGRARIA⁵	\$22.355.422.401	0,37%	\$0
PATRIMONIO LOTE JAMUNDÍ	\$18.900.000.000	0,31%	\$0
ENCARGO FIDUAGRARIA⁵	\$391.918.250	0,01%	\$0
TOTAL GENERAL	\$6.034.298.676.028	100,00%	\$473.175.221

Tabla N°1: Composición del Mercado Accionario.
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

- **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, así mismo la elaboración de informes, documentación de procesos, infraestructura tecnológica, divulgación de información interna y externa.

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

³ Portafolio clasificado hasta el vencimiento.

⁴ Portafolio clasificado hasta el vencimiento.

⁵ Derechos fiduciarios clasificados por NIIF.

calificación emitida por las agencias calificadoras de riesgo y siguiendo los lineamientos y la metodología CAMEL establecida del Acuerdo N° 02 de 2009 aprobado por la Junta Directiva de la Entidad.

Asimismo, se ejecutó seguimiento de los recursos líquidos de la Entidad, los cuales se encuentran depositados en establecimientos de crédito (bancos). El saldo final para el 31 de diciembre de 2016 en bancos fue de \$ 79.891 millones.

2.3 Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL)

La medición del riesgo de liquidez se realiza 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.

El SARL es informado mensualmente a la Alta Dirección, Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de la Entidad; dentro de estos informes se analiza el comportamiento de los saldos en bancos, la variación mensual de los mismos y su variación con respecto al riesgo de liquidez calculado mensualmente.

Por otro lado, se diseñaron y llevaron a cabo las pruebas de desempeño (Back-Testing) cuyo propósito es determinar la consistencia y confiabilidad de los indicadores de riesgo de liquidez estimados. Estas pruebas consisten en un proceso de revisión permanente por parte de la Entidad sobre el modelo interno utilizado y la validación de los supuestos parámetros y juicios expertos que subyacen para el cálculo del Indicador de Riesgo de Liquidez.

De igual manera, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía realizó 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 al cierre de la vigencia 2016, no se presentaron alertas de liquidez, dando cumplimiento a las políticas, límites y procedimientos, y evidenciando una exposición al riesgo bajo.

Nivel de Riesgo Bajo –VaR, liquidez promedio \$ 0.12 millones, \$ 86.219 millones, cobertura de caja \$ 0.12 millones y 1,65 veces.

2.4 Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía por ser vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, cumple los lineamientos establecidos en el capítulo II de la Circular Externa 100/95, en referencia al Sistema de Administración de Riesgo de Crédito, derivado de las actividades de crédito hipotecario que desarrolló en años anteriores y el modelo de crédito *Leasing* Habitacional para 2016.

Al cierre de 2016 el saldo de la cartera se encuentra en \$ 3.080.39 millones, \$ 2.885.29 millones corresponden a los desembolsos realizados por *Leasing* Habitacional en diciembre y el monto restante \$ 195.10 millones, corresponde al remanente de cartera hipotecaria de la cual se observa una disminución con relación al cierre de 2015 correspondiente a \$ 47.5 millones equivalente al 19,5 %, esto principalmente por pagos normales de obligaciones hipotecarias en las diferentes categorías. El capital total de la cartera colocada al cierre de diciembre corresponde al 0,0481 % del total de activos de la Entidad.

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 1,55 puntos sobre un máximo permitido de 25 puntos.

Durante 2016, se realizó seguimiento a la metodología de evaluación de la efectividad de los controles para mitigar los riesgos operativos de la Entidad, esto permitió evidenciar el funcionamiento oportuno, eficaz y eficiente de los controles, para lo cual se contemplaron 128 controles.

Concepto	Cantidad	Riesgo Absoluto		Riesgo Residual	
Riesgos Operativos	65	Riesgo Extremo	8	Riesgo Extremo	0
		Riesgo Alto	45	Riesgo Alto	0
		Riesgo Moderado	12	Riesgo Moderado	0
		Riesgo Bajo	0	Riesgo Bajo	65
Nivel de exposición al riesgo				1.55	

Tabla N°2: Matriz de Riesgo Operativo.
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

El perfil de riesgo de la Entidad se ubicó para la vigencia 2016, en un nivel de riesgo bajo.

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

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía por ser vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia y dando cumplimiento a lo exigido en el Capítulo IV del Título IV, Parte I de la Circular Básica Jurídica Circular Externa 029 de 2014 "Instrucciones relativas a la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo", realizaron actividades que permitieron fortalecer la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo.

En el manual SARLAFT, se encuentran consignadas las políticas para cada una de las etapas y elementos que conforman el sistema, dentro de este, se incluyen los límites, procedimientos, metodologías y mecanismos de control internos que permiten tomar las mejores decisiones para la mitigación del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo.

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 ubicó en el nivel menor con una calificación de 1,33, en un rango de 1 a 25, siendo un nivel de criticidad bajo.

Durante la vigencia se realizaron las siguientes actividades: se clasificaron los controles, de tal manera que de los 14 controles identificados, 8 son de tipo preventivo, 3 de tipo detectivo y 3 de tipo correctivo. En cuanto a los elementos del SARLAFT, se monitorearon las políticas y procedimientos actuales, se realizó una revisión integral del procedimiento para el conocimiento del cliente, con el fin de determinar el cumplimiento de la norma en los procesos involucrados, se realizó el monitoreo a las operaciones inusuales establecidas por la Entidad con el fin de evitar que esta sea utilizada como vehículo para la comisión del delito de Lavado de Activos y Financiación del terrorismo.

De igual manera, se llevó a cabo, la capacitación y sensibilización al total de contratistas, practicantes, aprendices y funcionarios de planta de la Entidad, que apoyan el funcionamiento de la misma.

El perfil de riesgo de la Entidad se ubicó para la vigencia 2016 en un nivel de riesgo bajo.

2.7 Plan de Continuidad del Negocio (PCN)

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio que permite 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 eventos que puedan afectar la continuidad del negocio, este facilitará la capacidad de retorno de las operaciones.

De igual manera, se cuenta con el Punto Alterno de Continuidad (PAC), ubicado en el Punto de Atención de Bucaramanga, desde donde se pueden realizar las operaciones necesarias para la continuidad del negocio, es así que 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

El equipo especializado de Seguridad de la Información tiene la labor de evidenciar y detectar las vulnerabilidades o amenazas que puedan afectar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los Sistemas de Información en la Entidad. Para ello trabaja conjuntamente con la Oficina Asesora de Informática determinando las acciones correctivas que mitiguen las vulnerabilidades detectadas.

En este sentido, la Entidad obtuvo la certificación en Norma ISO 27001:2013, lo cual evidenció que la Entidad cuenta con un Sistema de Seguridad de la Información que está basado en la implementación de buenas prácticas que trae esta norma.

Durante 2016, se efectuó un monitoreo permanente de la actividad de la red en los diferentes protocolos y servicios, además de las aplicaciones con que cuenta la Entidad, previniendo posibles inserciones de código malicioso o eventos de denegación de servicios, así como monitoreando el tráfico autorizado aplicando los controles necesarios.

Por lo anterior, la Entidad se encuentra en una exposición baja a ataques informáticos, dada la aplicación de controles sobre sus canales de comunicación, infraestructura y redes, buscando

mitigar la materialización de riesgos que afecten la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

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.

El proceso de Gestión del Riesgo, cuenta con parámetros de medición en tiempo real, toda vez que la información requerida para medir y soportar el cumplimiento de las actividades y metas trazadas, se basan en sistemas de información financiero y administrativo que permiten generarlos de esta manera. Asimismo, los controles establecidos permiten mitigar la generación de eventos de riesgo que impacten a la Entidad. Todo esto permitió que se alcanzaran las metas planteadas de manera eficaz, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. GESTIÓN INFORMÁTICA

3.1 Gestión de Infraestructura

Dentro de la gestión de infraestructura tecnológica y en cumplimiento de la misión de Caja Honor, la Oficina Asesora de Informática ejecutó varias actividades orientadas a soportar y a mantener los servicios tecnológicos como son bases de datos, *backups*, redes, mecanismos de comunicación y transmisión de datos, que apoyados en el área de seguridad informática garantizaron la continuidad, disponibilidad e integridad de los datos.

Dentro de las actividades realizadas es importante mencionar la construcción del centro de datos CAN, renovación de servidores, ampliación de sistemas de almacenamiento y la implementación del sistema de soporte tecnológico para el Plan de Continuidad de Negocio. Otras actividades importantes por mencionar son la ejecución del Plan de Mantenimiento para los servidores de Caja Honor, incluido el mantenimiento preventivo de los servidores cada cuatro meses, actualizaciones de seguridad y afinamiento del sistema operativo para prevenir fallas en el sistema, así como el plan de mantenimiento de redes.

Igualmente, se realizó la adecuada administración de redes y canales de comunicación y se ejecutó la renovación de las mismas.

En seguridad informática se realizó el fortalecimiento de la plataforma de seguridad informática, configurándose en alta disponibilidad el firewall, y se realizaron revisiones no solo a la plataforma tecnológica, sino también al código fuente para detectar vulnerabilidades y coadyuvar al fortalecimiento de los sistemas de información.

3.2 Gestión de los Sistemas de Información

Caja Honor mediante la Oficina Asesora de Informática viene gestionando los sistemas de información con actividades específicas de GA2 que es el aplicativo core del negocio, permitiendo la mejora de funcionalidades, optimizando

las consultas e implementando la paginación eficiente, disminuyendo el tiempo de visualización de información, se actualizó a la última versión (4.6.1) del *framework* mejorando el desempeño del aplicativo y tolerancia a fallas. Igualmente, se atendieron las recomendaciones de Microsoft que involucran los siguientes temas: mejoras en los tipos de respuesta desde la BD, para envíos por lotes, liberación de recursos, cambios en el aplicativo GA2, implementación de configuraciones para optimización de almacenamiento, ajustes tiempos de respuesta, optimización de almacenamiento de datos, liberación correcta de objetos, ajustes de Viewstate.

De igual forma, se logró implementar el cierre automático GA2, logrando como resultado el cierre de vigencia sin inconvenientes y con un menor esfuerzo de recurso humano, en el tiempo establecido.

Se modificó la Intranet cambiando a la actual imagen institucional, agregando nuevas funcionalidades, se implementó el *software* de *Leasing* habitacional instalándolo en la Subgerencia Financiera y en los puntos de atención.

Asimismo, se brindó el apoyo necesario para todo el proceso de adquisición y puesta en producción del aplicativo SPSS – *software* estadístico; de igual forma, se realizó nuevo convenio entre Caja Honor y la Policía Nacional para compartir información a través de *web services* y asegurar la calidad de datos.

3.3 Gestión de Planificación de Proyectos

Conforme a lo establecido en el Plan Estratégico de Tecnología de la Información -PETI 2015– 2018, alineado a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la Entidad se ejecutaron durante 2016 los siguientes proyectos de tecnología:

3.3.1 Replanteamiento Aplicación APP: se realizó el rediseño del aplicativo móvil, APP Caja Honor, que busca contribuir al bienestar de nuestros afiliados permitiendo consultar en tiempo real el reporte de haberes, conocer el detalle de

los movimientos de la cuenta individual, consultar el extracto general, realizar pretrámite, realizar actualización de datos y radicar PQRD.

3.3.2 Implementación SGDEA: se realizó la implementación del aplicativo Workmanager (gestor documental), con el cual se logró la integración con el aplicativo GA2.

3.3.3 Integraciones (GA2-Biztalk-Seven): se modificó la orquestación existente, buscando mayor seguridad en las transacciones que se realizan a través del bus de integración.

3.3.4 Renovación de la infraestructura tecnológica: se realizó la renovación de servidores, ampliación de sistemas de almacenamiento y la implementación del sistema de soporte tecnológico para el plan de continuidad de negocio

3.4 Estrategia de Gobierno en Línea

La Oficina Asesora de Informática lideró y apoyó durante 2016 el cumplimiento de las tareas de la Estrategia de Gobierno en Línea en cuanto a:

Servicios centrados en el usuario: se realizó ajuste al portal transaccional, con el fin de contar con un portal tipo responsive (adaptable al dispositivo desde el cual se consulta), se realizó cambio de captcha, puesta en producción del formulario para realizar el pretrámite facilitando a los afiliados el acceso a trámites y servicios, así como el cambio de imagen incorporando directrices de accesibilidad y usabilidad en cumplimiento a los lineamientos de Gobierno en Línea al portal institucional.

También, se implementó el portal de educación financiera como herramienta virtual dirigida al bienestar del consumidor financiero.

Mejoramiento continuo: se realizó la inscripción de los siguientes servicios en línea: actualización de datos al afiliado y beneficiario y consulta de extractos, los cuales se encuentran disponibles en la página web.

Se realizaron ajustes del PQRD en línea y/o flujo exclusivo de comunicaciones verbales para dar cumplimiento al Decreto 1166 de julio de 2016.

Se implementó correo certificado para la notificación a las respuestas del sistema financiero.

Se implementó durante la vigencia 2016 el formulario diligenciable FUP en línea, de igual forma se encuentra en funcionamiento el servicio para consulta de extracto de movimiento y actualización de datos personales.

Servicios tecnológicos

- Mejoramiento centro de datos CAN
- Fortalecimiento de cableado estructurado
- Fortalecimiento Datacenter principal y alterno

Seguridad y privacidad de la información

- Se obtuvo por parte del MINTIC una calificación del 96 % en la medición del avance en la implementación de seguridad y privacidad de la información.
- La Oficina Asesora de Informática apoyó las actividades relacionadas con la implementación de buenas prácticas de seguridad de la información con el enfoque de la ISO 27001:2013.

4. GESTIÓN JURÍDICA

Para la vigencia 2016 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

En el transcurso de 2016 se notificaron a la Entidad 34 fallos, de los cuales 32 fallos fueron a favor y solo dos en contra, lo cual se traduce en un porcentaje de éxito litigioso del 94,11 %

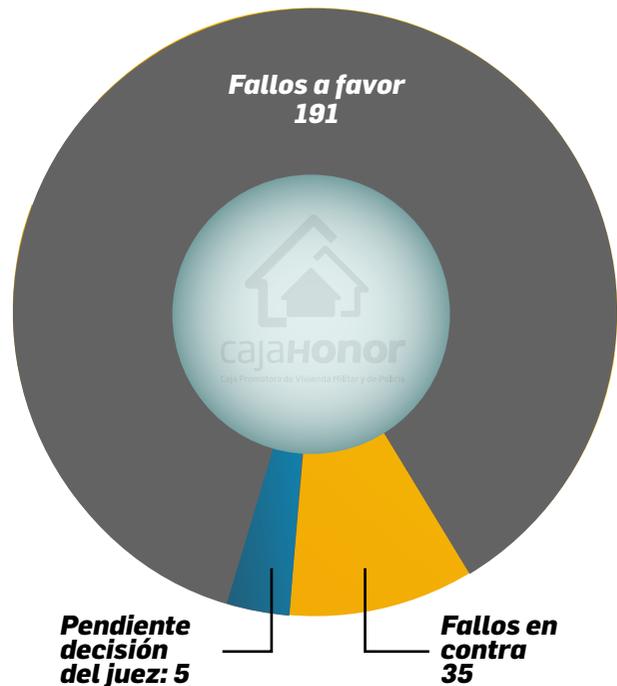
El valor que pretendían obtener los demandantes en los procesos ganados ascendía a la suma de \$ 3.276.645.150, el valor de la condena de los fallos en contra de la Entidad fue de cero pesos, toda vez que los dos únicos fallos en contra para este año, condenan a obligaciones de hacer, mas no monetarias. Lo anterior se traduce en la optimización de los recursos provisionados.

4.2 Gestión de Acciones de Tutela

Durante 2016 fueron recibidas 231 acciones de tutela en contra de la Entidad, la totalidad fueron contestadas dentro del término.

En cuanto a la tasa de éxito de los fallos de tutela de 2016, de las 231 acciones de tutela se obtuvieron con corte a 31 de diciembre de 2016 el 82,68 % corresponde a los fallos a favor, el 15,15 % corresponde a los fallos en contra y un 2,16 % se encuentran pendientes de decisión judicial.

GESTIÓN RESPUESTA A TUTELAS



Gráfica N° 2: Gestión de respuesta a tutelas.
Fuente: Oficina Asesora Jurídica.

4.3 Actividades para el 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, debido 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.

Durante abril y octubre de 2016, se desarrollaron capacitaciones para el equipo de trabajo de la Oficina Asesora Jurídica en materia de actualizaciones jurídicas que fortalezcan el conocimiento procesal de los abogados.

Por otra parte, se desarrollaron mesas de trabajo con las diferentes áreas que integran la Entidad, con el fin de identificar y proponer cambios que permitan la modificación de acuerdos que la rigen, y así evitar posibles daños antijurídicos.

Se realizaron, actividades dirigidas a la unificación de criterios a través de análisis jurisprudencial y casos de relevancia para la actividad de la oficina y de la Entidad.

5. GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO

5.1 Cumplimiento de las Metas Estratégicas de Vivienda

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía tramitó 16.344 soluciones de vivienda para sus afiliados, con un porcentaje de cumplimiento del 108,24 % de la meta prevista para 2016, correspondiente a 15.100 viviendas.

A través del modelo Vivienda 14 se tramitaron 9.368 soluciones de vivienda con un porcentaje de cumplimiento del 93,68 %, por el modelo Vivienda 8 se tramitaron 6.140 soluciones de vivienda con un porcentaje de cumplimiento del 175,43 %, por el modelo Héroes (Fondo de Solidaridad) se beneficiaron 800 postulados con un cumplimiento del 100 % de la meta prevista y por el modelo *leasing* habitacional, 36 afiliados accedieron a un crédito de vivienda, con un cumplimiento de 4,50 %.

Durante 2016, mostrando el cumplimiento de sus funciones específicas y dándole alcance a la ejecución de la misión y visión de Caja Honor, se realizó la entrega de 674 viviendas en diferentes ciudades y municipios del país por un valor de \$ 36.229 millones, para los beneficiarios del Fondo de Solidaridad de las categorías Oficial, Suboficial y Soldado Profesional.

De igual manera, durante el período, se continuó con la entrega de soluciones de vivienda mediante el mecanismo de solución “giro de recursos”, realizando 237 trámites por un valor de \$ 4.482 millones, los cuales fueron aplicados para compra de vivienda, liberación de gravamen hipotecario, construcción sobre lote propio y mejora de vivienda.

Se logró el cumplimiento de las metas trazadas para la vigencia 2016 frente al otorgamiento de 800 soluciones de vivienda con la realización de una convocatoria por semestre.

MODELO DE ATENCIÓN	META	EJECUCIÓN	%
 cajaHonor VIVIENDA 14	10.000	9.638	93,68%
 cajaHonor VIVIENDA 8	3.500	6.140	175,43%
 cajaHonor HÉROES	800	800	100,00%
 cajaHonor VIVIENDA LEASING	800	36	4,50%
TOTAL	15.100	16.344	108,24%

Tabla N° 3: Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2016.
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.

5.2.1 Viviendas entregadas por el Fondo de Solidaridad

Durante la vigencia 2016, se efectuaron ceremonias de reconocimiento a los beneficiarios en Bello, Socorro, San Gil, El Espinal, Fusagasugá, Cúcuta, Tunja, Pasto, Ibagué, Palmira, Santuario, Armenia, y en el municipio de Soacha; en estos, se hizo entrega material de los inmuebles y la escrituración de las viviendas.

PROYECTO	CIUDAD	TIPO	FECHA	CANTIDAD
Parque Tulipanes	Bello	1	22/01/2016	5
Torre de los Ducales	Soacha	2	01/02/2016	1
Santa Isabel	Socorro	1	14/03/2016	2
Santa More II	San Gil	2	31/05/2016	1
Portal del Bunde	El Espinal	2	21/06/2016	20
		3		140
Mirador de Pekín	Fusagasugá	3	10/06/2016	16
El Trébol	Cúcuta	2	29/06/2016	28
Villa Toledo	Tunja	2	01/07/2016	23
El Trébol	Cúcuta	2	03/07/2016	2
Villa Rocío	Pasto	3	03/08/2016	40
Timaka	Ibagué	2	08/09/2016	57
Altos de Santa Helena	Santa Marta	2	15/09/2016	48
Urbanización Nueva Esperanza	Florencia	3	20/09/2016	1
Timaka	Ibagué	2	10/10/2016	1
Paraíso de la Italia	Palmira	2	13/10/2016	1
Brisas de Arcoíris II	Santuario	3	18/10/2016	32
El Cielo	Armenia	6	20/10/2016	162
El Cielo	Armenia	3	22/11/2016	4
Vicenza	San Cayetano	2	27/11/2016	15
		3		14
Altos de Santa Helena Etapa II	Santa Marta	3	20/12/2016	60
Vicenza	San Cayetano	2	27/12/2016	1
TOTAL VIVIENDAS ENTREGADAS VIGENCIA 2016				674

Tabla N° 4: Entrega de Viviendas por el Fondo de Solidaridad.
Fuente: Grupo del Fondo de Solidaridad.

5.3 Gestión de Mercadeo

El área tiene como propósito contribuir a la satisfacción de los afiliados mediante la identificación de necesidades y preferencias de vivienda, se realizan 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.

Durante 2016, se diseñaron y desarrollaron estrategias y campañas para la difusión de los modelos de vivienda, como se muestra en la gráfica N° 3.



Entregas de Viviendas realizadas durante 2016 por la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía a través del Fondo de Solidaridad.

5.4 Desarrollo de la XVII Feria Inmobiliaria

Durante 27, 28 y 29 de octubre se desarrolló la XVII Feria Inmobiliaria en las instalaciones de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, Sede Principal-Bogotá, contando con una participación de 2.882 asistentes, de los cuales se brindó atención personalizada a 1.884 distribuidos de la siguiente manera:

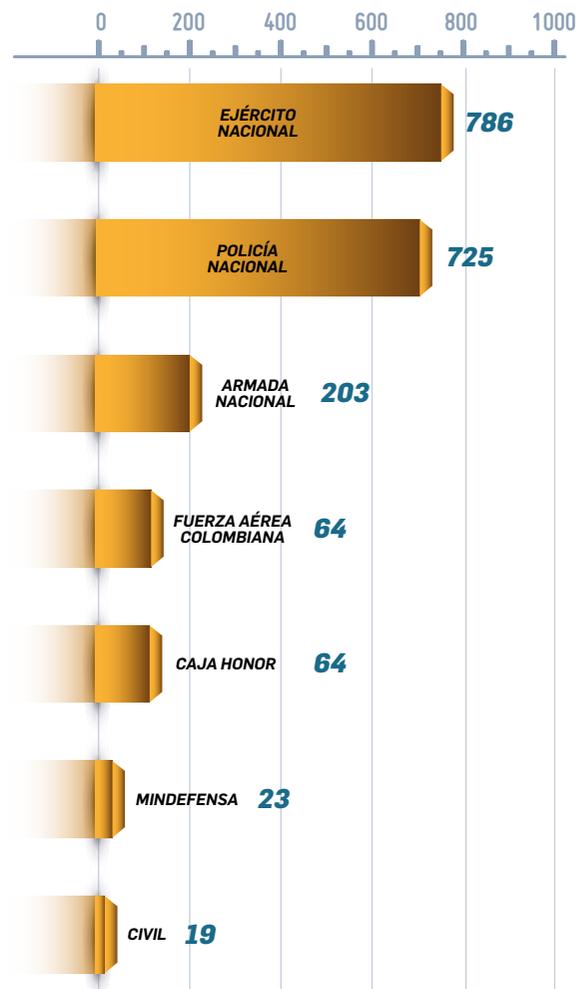
Durante el desarrollo de la feria inmobiliaria se contó con la participación de 51 constructoras, cuatro entidades bancarias (Davivienda, Banco de Bogotá, Banco Popular y BBVA), adicionalmente se concretaron 90 negocios.



Gráfica N° 3: Campañas desarrolladas durante la vigencia.
Fuente: Grupo de Mercadeo.

5.5 Gestión de Planeación y Evaluación de Proyectos

Durante la vigencia 2016, se realizó la inscripción y renovación de 110 constructoras, de acuerdo con el procedimiento establecidos por la Entidad, para un total, a 31 de diciembre de 2016, de 121 firmas inscritas de acuerdo con los parámetros exigidos.



Gráfica N° 4: Afiliados atendidos en la XVII Feria Inmobiliaria.
Fuente: Grupo de Mercadeo.

5.6 Gestión de las Oficinas de Enlace de las Fuerzas Militares y de Policía

Las Oficinas de Enlace con representantes de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional, fueron pieza clave para el logro de los objetivos y metas de la vigencia 2016, 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, se ejecutaron las siguientes actividades:

- Se confrontó 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 al Área de Mercadeo para promocionar el nuevo modelo de solución, Vivienda *Leasing*.
- Durante la vigencia 2016 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.



Gráfica N° 5: Gestión de las Oficinas de Enlace.
Fuente: Oficinas de Enlace.

6. GESTIÓN COMUNICACIONES

6.1 Rendición de Cuentas Vigencia 2015

Para la puesta en marcha de esta actividad el Área realizó una estrategia de comunicación que involucró los canales y audiencias que tiene la Entidad buscando lograr una amplia divulgación y una gran participación de los ciudadanos.

En la fase preparatoria se programaron cuatro macro actividades enfocadas a la divulgación, participación y logística del evento, así:

Actividades de interacción a través de la intranet, portal institucional, encuestas, concursos como; **#YoDecido** y **#MiVozSeEscucha** o preguntas pregrabadas con los Puntos de Atención.

Diseño de material gráfico como; informe de gestión 2015, invitaciones, afiches, folletos, pendones, multimarca, habladores y un video.

Difusión del evento a través de: aviso de prensa en el periódico El Nuevo Siglo, programas radiales en las emisoras EJC, ARC y FAC (Colombia Estereo, Marina Stereo y Al Aire), cuñas radiales, redes sociales.

Invitación en el portal institucional, video de invitación en las pantallas de los Puntos de Atención, videoclip y boletines de prensa.

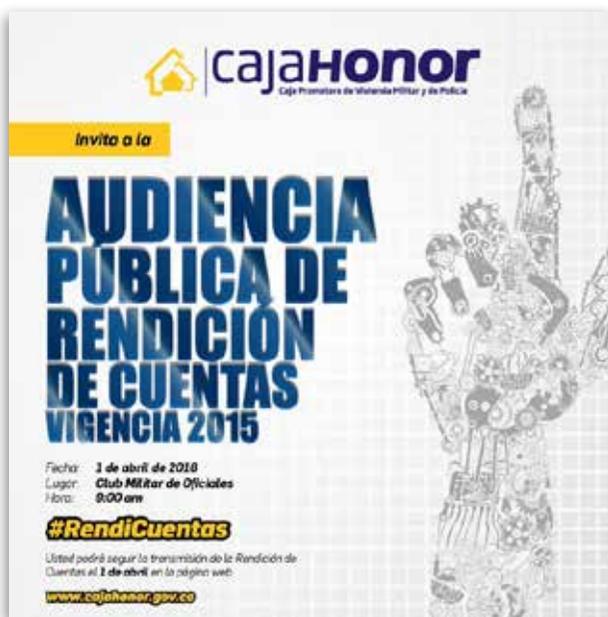
Durante la segunda fase dirigida a la ejecución del evento, se realizaron las coordinaciones logísticas, la trasmisión del evento vía streaming, el diseño del material audiovisual, la convocatoria de medios y la confirmación del protocolo.

Durante la tercera y última fase se realizó la transmisión en diferido de la audiencia y la premiación del concurso en redes sociales.

Como resultado de estas actividades, se logró una asistencia a la audiencia Pública de Rendición de Cuentas de 262 invitados entre afiliados y personal particular.

6.2 Gestión de Medios en Entregas de Viviendas

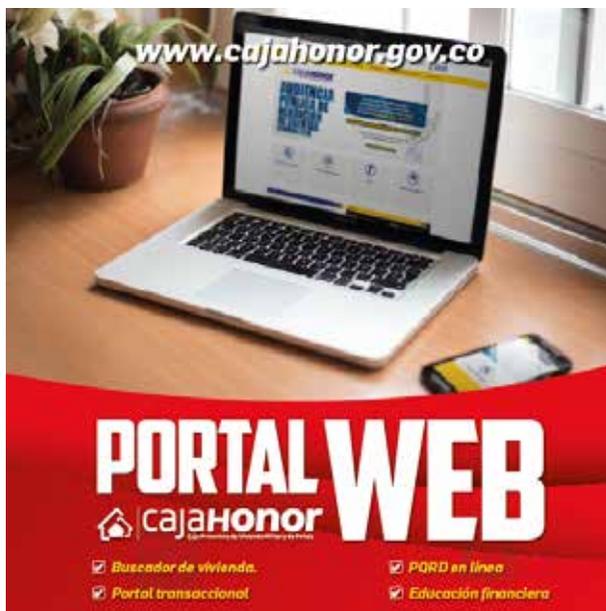
Durante el año se realizaron 12 entregas de viviendas por el modelo Héroes (Fondo de Solidaridad) en ciudades como; Cúcuta, Armenia, Santuario, Santa Marta, Ibagué y El Espinal entre otras, para la ejecución de estas el Área de Comunicaciones



se encargó del manejo protocolario, la gestión de medios, la logística para cada evento la búsqueda de alianzas y el manejo de relaciones públicas para conseguir ahorros.

6.3 Fortalecimiento del Portal Institucional

Durante la vigencia se efectuó la estructuración para el rediseño del portal institucional, se realizó un levantamiento de las necesidades internas y externas de los afiliados, así como un *benchmarking* con los portales web públicos y privados para adoptar las mejores prácticas y aplicar los lineamientos de Gobierno en Línea para su posterior lanzamiento.



Se destaca que este nuevo portal, además de cumplir con las características gráficas que dan una identidad corporativa con la marca Caja Honor, cuenta con funcionalidades como buscador de vivienda, trámites en línea, módulo de educación financiera, módulo de PQRD, entre otros. Así se lograron 461.455 visitas durante 2016.

6.4 Incremento de Seguidores en las Redes Sociales

Los esfuerzos por dar a conocer las redes sociales de Caja Honor como uno de los canales más efectivos para la consulta de información y acercamiento con la Entidad fueron satisfactorios, teniendo en cuenta que el año se cerró con 14.000 seguidores para las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter mientras que 2015 cerró con 8.439; por lo tanto, se logró un aumento del 65,89 %.

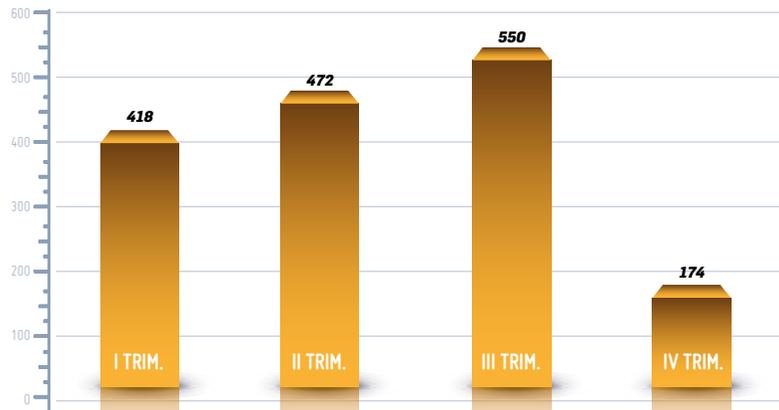


De igual manera, una de las acciones que genera mayor atracción por los afiliados, es la posibilidad de interacción que tienen en las redes sociales, por tal razón el Área se ha esforzado por ser eficiente en las respuestas dadas a los 1.614 comentarios, como se presenta a continuación.



14.000
SEGUIDORES

RESPUESTAS OPORTUNAS A LOS SEGUIDORES A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES



Gráfica N° 6: Respuestas atendidas oportunamente a seguidores de las redes sociales.
Fuente: Área de Comunicaciones.

6.5 Impresos Institucionales

Durante 2016 el Área de Comunicaciones realizó impresos de carácter institucional entre los cuales se destacan: la revista Notivienda con cuatro ediciones, la revista del aniversario, los instructivos de los modelos y las cartillas informativas, desarrollando un trabajo de tipo investigativo, de diseño y de calidad. El material se distribuyó a todos los Puntos de Atención y Oficinas de Enlace.

Se destaca que los impresos de la institución han sido reconocidos públicamente por otras Entidades del Estado por su agradable material gráfico. También, se recalcan los esfuerzos por lograr integrar a personalidades como el señor Presidente de la República de Colombia, el Director de la Policía Nacional de Colombia y el señor Viceministro del Grupo Social y Empresarial para la Defensa GSED quienes escribieron artículos para la revista Notivienda y la revista de aniversario.



7. GESTIÓN DEL TRÁMITE

7.1 Índice de Satisfacción de los Afiliados

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía a través de una firma externa, realizó un estudio mediante la aplicación de una encuesta a nivel nacional, que permitió determinar el grado de satisfacción de nuestros afiliados frente a los trámites y servicios, los resultados arrojados para la vigencia 2016 se muestran a continuación:



Gráfica N° 7: Índice de satisfacción de los afiliados.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

7.2 Atención a Nivel Nacional

De las 361.141 atenciones durante 2016, el 72,77 % que corresponde a 262.141 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 del servicio son: Bogotá – Venecia, Medellín y Cali.

7.3 Tiempo de Trámite Global

Para la vigencia 2016 se recibieron 80.385 trámites, mientras que en 2015 se recibieron 62.163, de esa forma se presentó un incremento del 29,31 % equivalente 18.276 trámites, de lo anterior, se evidencia que los mecanismos y las nuevas estrategias

para que los afiliados solucionen vivienda y puedan realizar trámites oportunamente han sido efectivos.

Es importante mencionar que de los 76.296 trámites, el 92,08 % correspondiente a 70.257 fueron atendidos en menos de seis días. Los que quedaron por fuera de la meta establecida, corresponden a los relacionados con información que debía ser subsanada por los afiliados.

7.4 Gestión desarrollada por el Punto Móvil de Atención a Nivel Nacional

Para 2016 el Punto Móvil de Atención logró atender 111 unidades, comandos y batallones de las diferentes Fuerzas Militares de Colombia y Policía Nacional, con 12.545 atenciones. Así, se recibieron 1.195 solicitudes de incremento de ahorro, 429 solicitudes para SAC, 241 autorizaciones para envíos de extractos, 1.158 trámites, 3.067 biometrías, 4.217 actualizaciones de biometrías, 3.515 capturas de iris, 187 atenciones preferenciales y se entregó información a 2.058 afiliados sobre el modelo Vivienda *Leasing*.

Es de señalar que se adquirió y adecuó un nuevo Punto Móvil de Atención, el cual está previsto para que recorra Bogotá.



Gráfica N° 8: Atenciones a nivel nacional.
Fuente: Área Atención al Afiliado.



Gráfica N° 9: Ruta del Punto Móvil de Atención a nivel nacional.
Fuente: Área Atención al Afiliado.

PUNTO DE ATENCIÓN	TRÁMITES 2015	TRÁMITES 2016	DIFERENCIA	%
BOGOTÁ	27,159	28,993	1,834	6%
CALI	7,244	9,238	1,994	22%
MEDELLÍN	5,959	7,940	1,981	25%
IBAGUÉ	5,438	6,981	1,543	22%
VENECIA	5,327	6,641	1,314	20%
BARRANQUILLA	5,316	6,351	1,035	16%
BUCARAMANGA	4,889	6,337	1,448	23%
CARTAGENA	3,468	3,992	524	13%
FLORENCIA	2,011	2,754	743	27%
PUNTO MÓVIL	319	1,158	839	72%
TOTAL ANUAL	67,130	80,385	13,255	16%

Tabla N° 5: Atenciones 2015 Vs Atenciones 2016.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

7.5 Identificación de los Afiliados

El Área de Atención al Afiliado en conjunto con los Puntos de Atención y las Oficinas de Enlace, formuló un plan de enrolamiento, así se logró la captura de 39.408 biometrías, de las cuales 35.723, correspondieron a biometrías de afiliados antiguos y 8.378 para nuevos afiliados.

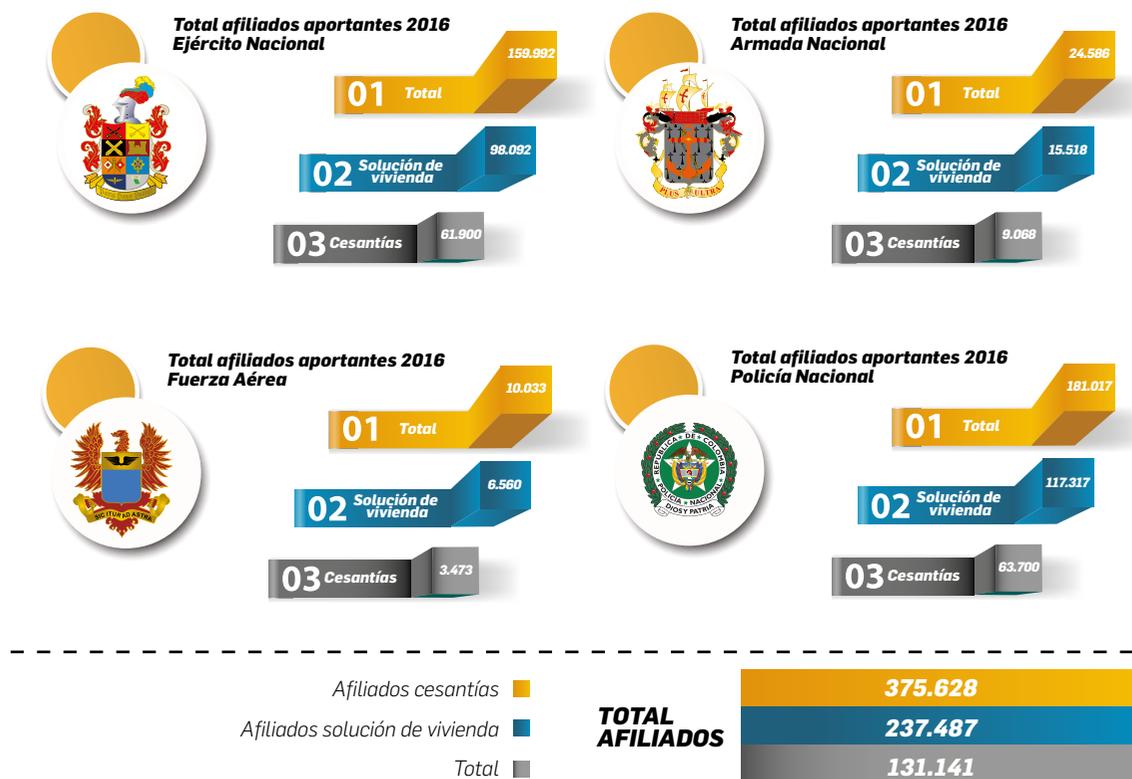
7.6 Afiliados Aportantes

Con corte a 31 de diciembre de 2016, la Entidad registró un total 375.628 afiliados, de los cuales 237.487 se encuentran realizando aportes para solución de vivienda y a 138.141 se les administran las cesantías.

El mayor porcentaje de participación de afiliados está representado por la Policía Nacional con un 48,19 %, seguido por el Ejército Nacional con el 42,59 %, incluidos el Comando General y Gabinete; la Armada Nacional con el 6,55 %, y la Fuerza Aérea con el 2,67 %.

7.7 Atención Preferencial

La Entidad cuenta con un programa de atención incluyente realizando énfasis en la accesibilidad física de los Puntos de Atención en el territorio nacional, igualmente cuenta con puestos de trabajo adecuados para las personas con discapacidad, logrando la atención de 2.599 afiliados durante la vigencia 2016.



Gráfica N° 10: Total de Afiliados Aportantes por Fuerza a 31 de diciembre de 2016
Fuente: Área Atención al Afiliado.



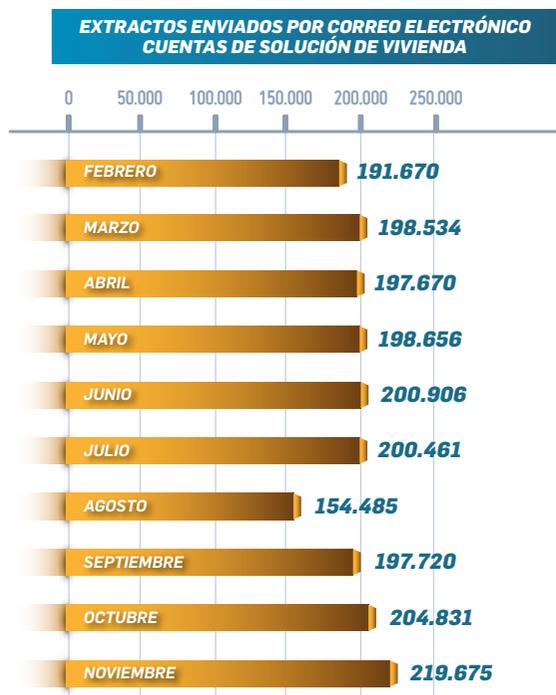
8. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS

8.1 Gestión Administración de Cuentas Individuales

Durante la vigencia, se procesaron oportunamente 32.581 expedientes de los diferentes tipos de trámite de aportes y subsidios, se resaltan las mejoras implementadas en el sistema de información, de Gestión de Aportes y Afiliados, con el fin de lograr mayor eficiencia en los datos reportados por las unidades ejecutoras.

Requerimientos judiciales: durante la vigencia 2016, se atendieron 5.203 órdenes judiciales de diferentes despachos a nivel nacional, dando cumplimiento a las medidas cautelares ordenadas dentro de los procesos judiciales.

Envío de extractos: para 2016, se realizó el envío de 1.964.608 extractos a los afiliados que tienen cuenta de solución de vivienda, realizando en promedio mensual 196.460 envíos, los envíos se realizaron de manera mensual de la siguiente manera:



Gráfica N° 11: Extractos Enviados en 2016.
Fuente: Área de Operaciones.

Liquidación de Intereses: para la vigencia 2016, se liquidaron intereses a las cuentas de solución de vivienda, por valor de \$ 241.305 millones, de la siguiente manera: para solución de vivienda \$ 222.216 millones, y para cesantías \$ 19.088 millones. El valor es reconocido con base en la variación del IPC mensual reportada por el DANE.

8.2 Administración de Cesantías

La gestión realizada por el Grupo de Administración de Cesantías, en el período comprendido entre enero y diciembre de 2016 fue de 51.348, de los cuales el 96,28 % correspondiente a 49.439 trámites se realizaron en dos días, y el 3,72 % que corresponde a 1.909 se tramitaron en un tiempo mayor a dos días.

Durante la vigencia 2016, \$ 536.102.953.914 millones fueron abonados a las 315.230 cuentas individuales de cesantías.

En la tabla No. 6 se presentan las cesantías tramitadas durante 2016.

8.3 Gestión de Afiliaciones y Novedades

Durante la vigencia 2016, se tramitaron 1.096 afiliaciones de la siguiente manera, de acuerdo con la modalidad, según se presenta en la tabla No. 7.

FUERZA	PARCIALES				DEFINITIVAS					TOTAL
	Construcción y mejora de vivienda	Compra de vivienda	Educación	Liberación de gravamen hipotecario	Muerte del afiliado	Pago Extraordinario	Retiro de la Institución	Pago bloqueo y/o embargo	Desafiliación/Cl. solución de vivienda con cesantías	
Armada Nacional	1575	176	331	11	1	9	563	11	155	2832
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía	54	10	50	4	0	0	18		14	150
Comando General	27	1	25	0	0	0	3	1	7	64
Dirección General Marítima	26	3	12				7		11	59
Ejército Nacional	8916	735	1061	35	35	116	5347	149	763	17157
Fuerza Aérea	646	41	128	19	4	13	243	225	64	1383
Gabinete	60	5	37	3	0		20	2	18	145
Policía Nacional	12559	1209	1749	47	44	55	2242	1740	1410	21055
Dirección Centro de Rehabilitación Inclusiva	1		1	0	0		1		1	4
Cajas de Retiro y Pensionados									1	1
TOTAL	23864	2180	3394	119	84	193	8444	2128	2444	42850
			29557				13293			

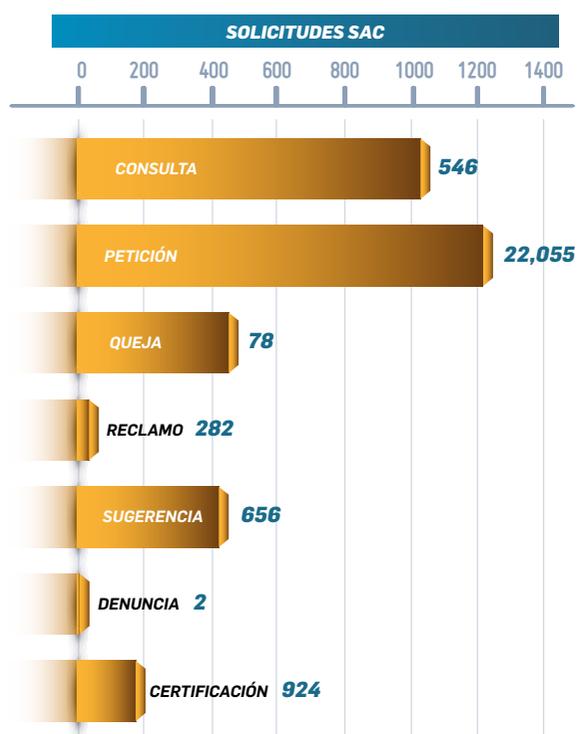
Tabla N°6: Consolidado Cesantías 2016.

AFILIACIÓN TRAMITADA POR TIPO DE MODALIDAD	CANTIDAD
Afiliación para beneficiarios	389
Recuperación de la calidad de afiliado	253
Nueva afiliación	207
Afiliación voluntaria	78
Reintegro a la fuerza	76
Afiliación extemporánea	72
Validación de la afiliación	9
Memorandos de grupo cuentas individuales	6
Afiliación para administración de cesantías	3
Tarea de SAC	2
Separación de forma temporal	1
TOTAL	1096

Tabla N°7: Afiliaciones Tramitadas por Modalidad.

9. GESTIÓN DEL SAC

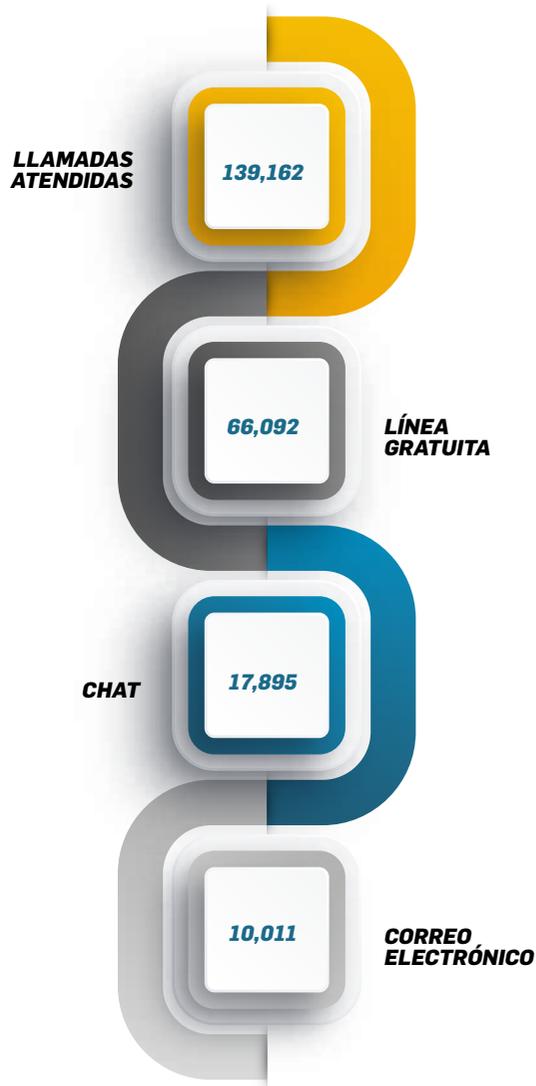
Durante la vigencia 2016, se tramitaron 24.543 solicitudes de las cuales el 1,46 % corresponde a quejas y reclamos y el 98,53 % a otras solicitudes, entre ellas felicitaciones y sugerencias que permiten el fortalecimiento de servicio a los consumidores financieros en cumplimiento a las políticas de cultura, atención, respeto y servicio.



Gráfica N° 12: Total de solicitudes 2016.
Fuente: Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero –SAC–.

9.1 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 2016 se registraron 233.160 solicitudes por estos medios. Se discriminan a continuación:



Gráfica N° 13: Total de solicitudes a través de canales de comunicación.
Fuente: Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero –SAC–.

9.2 Educación Financiera

Durante la vigencia 2016, se diseñó el Programa de Educación Financiera, tanto en su estructura, contenido, así como el diseño e implementación de la plataforma virtual de Educación financiera, el cual se difundió a nivel nacional y la publicación en el portal institucional.

Se realizaron jornadas de capacitación, reinducción y mesas de trabajo con los funcionarios de la Entidad, y personal de Call Center en temas de actualidad y trascendentales en la atención, calidad y humanización de servicio.

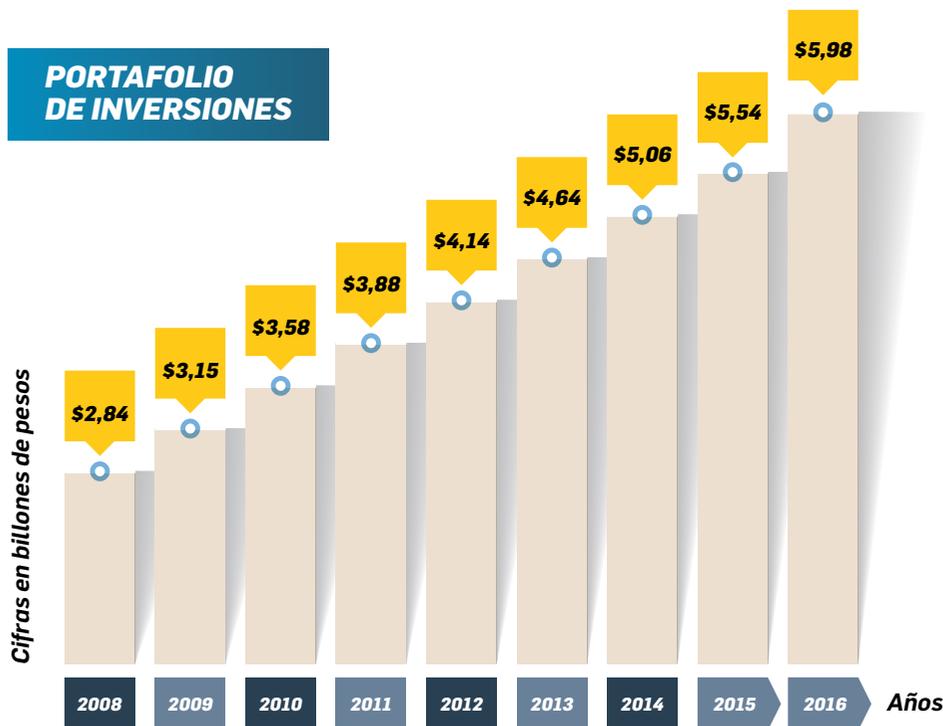
PERÍODO	AFILIADOS CAPACITADOS
<i>I Trimestre</i>	10.137
<i>II Trimestre</i>	41.508
<i>III Trimestre</i>	18.514
<i>IV Trimestre</i>	8.847
TOTAL 2016	79.006

Tabla No 8: Afiliados capacitados a través del programa de educación financiera.
Fuente: Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero –SAC–.

10. GESTIÓN DE TESORERÍA

A 31 de diciembre de 2016, el portafolio de inversiones estaba compuesto en un 99,54 % por títulos de tesorería TES, de los cuales un 39,51 %, que equivale a \$ 2.376.450 millones correspondientes a TES tasa fija en pesos, y un 60,03 % que equivale a \$ 3.611.226 millones TES tasa fija en UVR's, permitiendo de esta forma cumplir con los objetivos propuestos.

se realizaron inversiones en TES UVR con el fin de aprovechar el incremento de la inflación durante el primer semestre de 2016, acompañado por el comportamiento negativo del Índice de Precios al Consumidor finalizando el presente año. Los rendimientos financieros de 2016 fueron de \$ 496.924 millones que representan un aumento del 12 % frente al 2015.



Gráfica N°14: Portafolio de inversiones.
Fuente: Área de Tesorería.

En el período comprendido entre diciembre de 2008 y diciembre 2016, el portafolio de inversiones presentó un crecimiento del 110,65 %, pasando de un valor de \$ 2.842.437 millones en 2008 a \$ 5.987.676 millones en el 2016. Al comparar el portafolio con el año inmediatamente anterior (año 2015), se presenta un incremento del 8,05 %, equivalente a \$ 446.149 millones.

Al 31 de diciembre de 2016, la rentabilidad promedio ponderada del portafolio de inversiones se ubica en el 8,72 % E.A., frente al 2015 donde alcanzó una rentabilidad del 9,22 %, lo cual es explicado principalmente por la estrategia de inversión por parte del Área de Tesorería en donde

10.1 Diversificación del portafolio de inversiones

Uno de los objetivos de la Subgerencia Financiera es gestionar los activos y pasivos atendiendo los principios de rentabilidad, liquidez y seguridad de los recursos, cumpliendo con las disposiciones legales, las políticas y los límites establecidos para dicho propósito.

Dentro de la Unidad Estratégica de Negocio (gestión de activos y pasivos), y de acuerdo con la modelación financiera de largo plazo, el desafío para Caja Honor es la construcción de los subsidios de vivienda (Gestión del GAP), para lo cual

se han tomado acciones en la actual administración como son: la política de gastos, operaciones de tesorería y el *Leasing* Habitacional, permitiendo construir subsidios de vivienda, pasando del año 2017 al 2021.

Como iniciativa estratégica, en los últimos años se ha evaluado y estructurado la gestión del portafolio de inversiones que actualmente se encuentra en títulos de deuda pública, dando origen al proyecto de diversificación cuyo propósito es incluir instrumentos financieros de deuda privada manteniendo las políticas conservadoras y responsables en la gestión de los recursos.

En la primera fase del proyecto, denominada diagnóstico, se revisaron los acuerdos, procedimientos, modelos y manuales del circuito Front to Back, posteriormente se realizaron mesas de trabajo con el Front, Middle y Back office con el fin de revisar el flujo completo, y la presentación a la Junta Directiva y Comité Financiero y Comité de Riesgos.

Se realizaron los ajustes necesarios a los Manuales: SARM y SARL de acuerdo con el Manual de Gestión de Inversiones. De igual manera, se ajustó el Modelo Asset Allocation y cupos de emisor y contraparte.

Como resumen, Caja Honor sigue innovando y avanzando en nuevos instrumentos financieros, con el fin de maximizar el retorno de los activos y el beneficio para los afiliados, diversificando el portafolio de inversiones en papeles de deuda privada bajo políticas y límites conservadores, con el único propósito de mejorar la rentabilidad y de contribuir a la construcción de los subsidios de vivienda en equipo con el Ministerio de Defensa Nacional.

11. GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO

Las siguientes actividades se desarrollaron en razón a la gestión oportuna y efectiva de los recursos presupuestales, el *Leasing* habitacional, el análisis de los registros contables y financieros, permitieron un cumplimiento en las metas establecidas para la vigencia 2016, contribuyendo al objetivo estratégico de generar rendimientos con seguridad financiera de la siguiente manera:

11.1 Balance General

Activo: a diciembre de 2016, el total de activos equivale a \$ 6.429.838 millones, con una variación del 7,01 % en comparación con el 2015. El activo más representativo son las inversiones en títulos TES; el valor de las inversiones ascendió a \$ 6.034.299 millones, con una variación del 8,35 % respecto al 2015, lo que obedece a la gestión del activo del portafolio y del disponible.

Evolución del activo a partir del 2006 hasta el 2016. Las cifras correspondientes a 2015 y 2016 se encuentran con las políticas contables y financiera bajo NIIF.

Pasivo: a diciembre de 2016, el pasivo asciende a \$ 6.196.517 millones, con una variación del 7,26 % respecto al año 2015; el valor más representativo son los recursos de los afiliados por \$ 5.318.617 millones, con incremento del 5 % respecto al 2015. Se reconocieron intereses a las cuentas individuales, por valor de \$ 241.683 millones, con IPC del 5,75 % y de \$ 246.821 millones año 2015, con IPC del 6,77 %

Patrimonio: a diciembre de 2016, el patrimonio alcanzó la suma de \$ 233.321 millones, presentando una variación positiva del 0,64 % frente al 2015:

11.2 Estado de Resultados

Ingresos operacionales directos: corresponde a los rendimientos del portafolio de inversión, cuentas de ahorro, obligaciones hipotecarias y arrendamiento *leasing* habitacional, por valor de \$ 506.908 millones, con variación del 8,37 %,

equivalente a \$ 39.133 millones más que el año 2015, el resultado obedece a la gestión activa del portafolio de inversiones y a la colocación del *leasing* habitacional.

Gastos operacionales directos: corresponde a los intereses reconocidos a las cuentas individuales de los afiliados con la variación del IPC, por valor de \$ 241.683 millones. (IPC 2016 acumulado de 5,75 %, para el mismo período del año 2015 de 6,77 %).

Gastos operacionales de administración: presentan una disminución del 1,60 %, pasando de \$ 58.191 millones en 2015 a \$ 57.260 millones en 2016; cumpliendo con la política de maximizar recursos bajo los principios de eficacia, eficiencia y efectividad.

Resultado operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones: a diciembre de 2016 ascendió a la suma de \$ 211.032 millones, con una variación del 21,63 % con relación al mismo período 2015, que fue de \$ 173.504 millones.

Recursos para subsidios de vivienda y Fondo de Solidaridad: de la utilidad operacional de 2016, la suma de \$ 43.648 millones fue para subsidios de vivienda de soldados profesionales y \$ 157.807 millones para construir subsidios de vivienda (otras categorías). como se muestra en la gráfica No. 18.

11.3 Estados Financieros Consolidados

Los Estados Financieros consolidados de Caja Honor, han sido preparados de acuerdo con el marco regulatorio dispuesto en el decreto 2784 de 2012 y el decreto 2615 de 2014, el cual hace modificaciones al marco técnico normativo de información financiera, y en aplicación a los lineamientos establecidos en la Resolución 743 de 2013 y sus modificatorias, emitidas por la Contaduría General de la Nación.

Los Estados Financieros consolidados incluyen los Estados Financieros consolidados de Caja Honor y de sus subsidiarias para el período terminado el 31 de diciembre de 2016, 31 de diciembre y 1 de



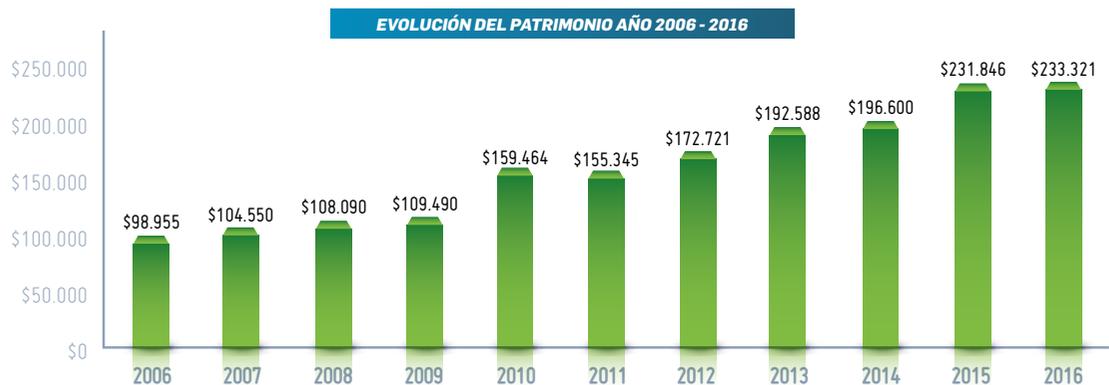
Gráfica N° 15: Evolución del Activo.
Fuente: Área de Finanzas.

*Cifras en Millones de pesos.



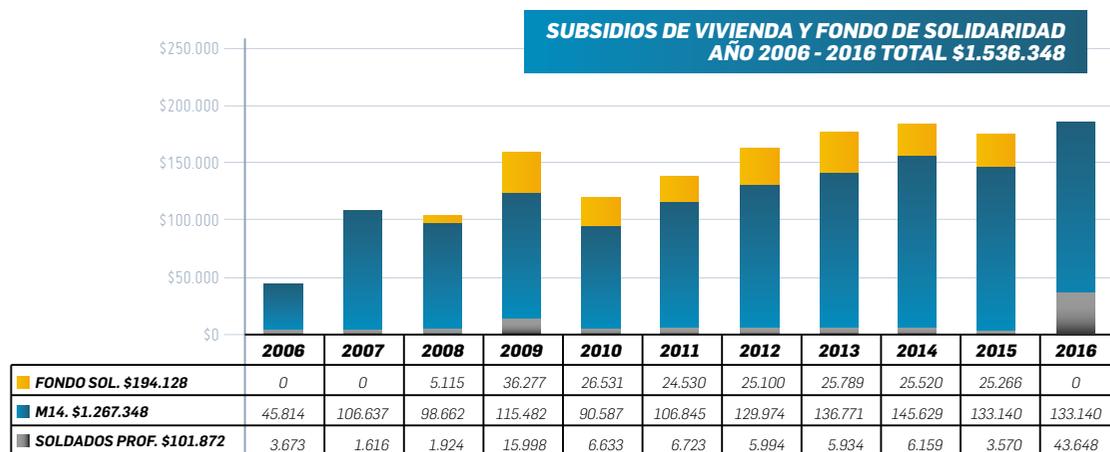
Gráfica N° 16: Evolución del Pasivo.
Fuente: Área de Finanzas.

*Cifras en millones de pesos.



Gráfica N° 17: Evolución del Patrimonio.
Fuente: Área de Finanzas.

*Cifras en millones de pesos.



Gráfica N° 18: Subsidio de vivienda y Fondo de Solidaridad.
Fuente: Área de Finanzas.

*Cifras en millones de pesos.

enero de 2015 (Estado de Situación Financiera de Apertura). La Matriz consolida de los resultados financieros de las entidades sobre las que ejerce control (las inversiones en subsidiarias fueron generadas en el año 2016).

Las entidades en las cuales Caja Honor posee control, y forman parte de la consolidación:

colombianos de los saldos en moneda extranjera reportados por dichas entidades. Al consolidar los Estados Financieros con subordinadas, Caja Honor incrementó al 31 de diciembre de 2016 el activo en \$ 151 millones, el pasivo en \$ 9 millones, el patrimonio en \$ 142 millones. El resultado del ejercicio arrojó \$ 142 millones y un impacto positivo en el flujo de efectivo de \$ 787 millones, se cerró así: Activos \$ 6.429.989 millones, Pasivos \$ 6.196.525 millones, Patrimonio \$ 233.464 millones.

ENTIDAD	DOMICILIO	OBJETO	% DE PARTICIPACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
Patrimonio Autónomo - CAJA HONOR	Colombia	Administración y pagos de pasivo pensional de Caja Honor, correspondiente a bonos y cuotas partes pensionales reconocidas hasta el 31 de diciembre de 2014.	100%
Patrimonio Autónomo - JAMUNDÍ	Colombia	Administración del lote San Isidro en Jamundí, en el que para el efecto Caja Honor participa como el Fideicomitente inmobiliario.	100%

Tabla N° 9: Entidades sobre las cuales Caja Honor posee control
Fuente: Área de Finanzas

Los patrimonios Jamundí y Caja Honor son patrimonios autónomos son administrados por Fiduciaria.

En el proceso de consolidación, Caja Honor combina los activos, pasivos y resultados de las entidades en las cuales determine control, previa homogenización de sus políticas contables y conversión a pesos

11.4 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos programado para la vigencia 2016, fue \$ 1.269.179 millones, con una ejecución del 104 %, que equivale a \$ 1.319.394 millones, así:

En febrero, de 2016 se recibieron los recursos del Presupuesto General de la Nación en cabeza del Ministerio de Defensa Nacional por la suma de \$ 6.222 millones.

Los Gastos Operacionales están conformados por los Gastos Administrativos (Gastos de Personal – Gastos Generales) y Gastos de Operación y Ser-

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2016	RECAUDOS A DICIEMBRE	% DE EJECUCIÓN
DISPONIBILIDAD INICIAL	798.462		
INGRESOS OPERACIONALES	1.268.195	1.318.151	104%
<i>Aportes afiliados</i>	898.850	923.395	103%
<i>Aportes Fondo de Solidaridad</i>	8.032	8.316	104%
<i>Subsidios de vivienda</i>	232.791	245.590	105%
<i>Venta de servicios</i>	4.275	2.547	60%
<i>Rendimientos financieros</i>	124.247	138.303	111%
INGRESOS NO OPERACIONALES	984	1.243	126%
TOTAL INGRESOS	1.269.179	1.319.394	104%
TOTAL INGRESOS MÁS DISPONIBILIDAD INICIAL	2.067.641		

Tabla N° 10: Ejecución presupuestal de ingresos.
Fuente: Área de Finanzas.

*Cifras en millones de pesos.

En el rubro de Ingresos No Operacionales, se recibió la suma de \$ 1.243 millones, principalmente al recaudo del anticipo por la venta del lote Cordialidad en la ciudad de Barranquilla.

11.5 Presupuesto de Gastos y de Inversión

Para la vigencia 2016, se programó un presupuesto de gastos y de inversión por la suma de \$ 1.490.678 millones, con una ejecución del 92 % equivalente a \$ 1.368.297 millones, como se muestra en la siguiente tabla:

vicios. A 31 de diciembre de 2016 el porcentaje de ejecución se ubicó en un 70 %, que equivale a \$ 41.594 millones. Teniendo en cuenta que el rubro de sentencias no registró ejecución, dada la buena gestión de la defensa judicial por parte de la Oficina Asesora Jurídica.

En el Presupuesto de Inversión se programó para la vigencia 2016, la suma de \$ 1.431.176 millones, con una ejecución del 93 % que equivale a \$ 1.326.703 millones, donde el principal componente es la devolución de aportes, cesantías, Fondo de Solidaridad y subsidios de vivienda.

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2016	RECAUDOS A DICIEMBRE	% DE EJECUCIÓN
GASTOS OPERACIONALES	59.502	41.594	70%
<i>Gastos administrativos</i>	39.529	36.180	92%
<i>Gastos de operación y servicios</i>	19.973	5.414	27%
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	1.431.176	1.326.703	93%
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS Y DE INVERSIÓN	1.490.678	1.368.297	92%
<i>Disponibilidad final</i>	576.963		
TOTAL PRESUPUESTO MÁS DISPONIBILIDAD FINAL	2.067.641		

Tabla N° 11: Ejecución presupuestal de gastos.
Fuente: Área de Finanzas.

*Cifras en millones de pesos.

11.6 Gestión de Crédito y Cartera

Para la vigencia 2016, el Grupo de Crédito y Cartera realizó actividades relacionadas con el producto de *Leasing* Habitacional dirigido a los afiliados a la Caja Promotora de vivienda Militar y de Policía que cuentan con una nueva alternativa de solución de vivienda.

Resultados del *Leasing* Habitacional:

Durante la vigencia 2016, la gestión del *Leasing* habitacional reportó que se radicaron 1.204 solicitudes, de las cuales 206 afiliados cumplieron a cabalidad las condiciones financieras necesarias para aplicar al modelo:

Al 31 de diciembre de 2016, el Comité de Crédito aprobó 47 desde el lanzamiento del modelo, solicitudes de las cuales se han adjudicado 32 inmuebles, que corresponde a cartera de *leasing* habitación por valor de \$ 2.885 millones, respal-

Respecto con la cartera hipotecaria, se logró la recuperación de seis (6) obligaciones por valor \$ 51.257.857.

11.7 Revisoría Fiscal

La Revisoría Fiscal en desarrollo de las funciones de ley, las establecidas contractualmente y en apego a la normatividad que aplica a Caja Honor, emitió y dirigió a la Alta Gerencia durante el ejercicio 2016, informes sobre las evaluaciones que adelantó con énfasis en : **a)** los Sistemas de Control Interno - SCI, **b)** los diferentes Sistemas de Administración de Riesgos que por su naturaleza aplican a la Caja (Sistema de Administración de Riesgo de Mercado – SARM , Sistema de Administración de Riesgo Operativo – SARO , Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez - SARL, Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – SARLAFT), **c)** el Sistema de Atención al Consumidor- SAC, **d)** los Controles de Tecnología de Información y, el desarrollo de Políticas y Procedimientos; así in-



Gráfica N° 19: Preaprobados Leasing Habitacional.
Fuente: Área de Finanzas.

dados con garantía por valor de \$ 3.951 millones, para el 2016 se aprobaron 36 solicitudes de *leasing*.

Resultado Cartera Hipotecaria:

Al cierre del periodo, se tienen 35 obligaciones hipotecarias por valor de \$ 599 millones.

Composición de la cartera hipotecaria al 31 de diciembre de 2016:

formó las deficiencias y oportunidades de mejora identificadas y las recomendaciones e instrucciones que consideró necesarias para el fortalecimiento del control interno y la administración de los riesgos de la Caja.

De igual forma, y en cumplimiento de su labor, la Revisoría Fiscal presentó en la Junta Directiva los informes requeridos, asistió al Comité de Auditoría cuando fue necesario, firmó oportunamente

los documentos de carácter tributario que solicitan su firma y envió a la Superintendencia Financiera los reportes que le son propios en desarrollo de su labor de fiscalización.

El seguimiento realizado señala que la Administración evaluó y dio respuesta a las comunicaciones, implementando todas las recomendaciones e instrucciones que consideró pertinentes, no obstante, es importante resaltar que algunos aspectos contenidos en los informes de la Revisoría Fiscal, se constituyen en procesos de mejora continuos de la Entidad.

OBLIGACIONES	CALIFICACIÓN	VALOR
2	A	\$ 4.671.719
1	C	\$ 9.445.645
1	D	\$ 9.092.466
31	E	\$ 576.609.534
35		\$ 599.819.364

Tabla N° 12: Composición de la cartera hipotecaria a 31 de diciembre de 2016.
Fuente: Área de Finanzas.

OBLIGACIONES	CALIFICACIÓN	VALOR
1	A	\$ 1.589.018
1	D	\$ 388.674
4	E	\$ 49.280.165
6		\$ 51.257.857

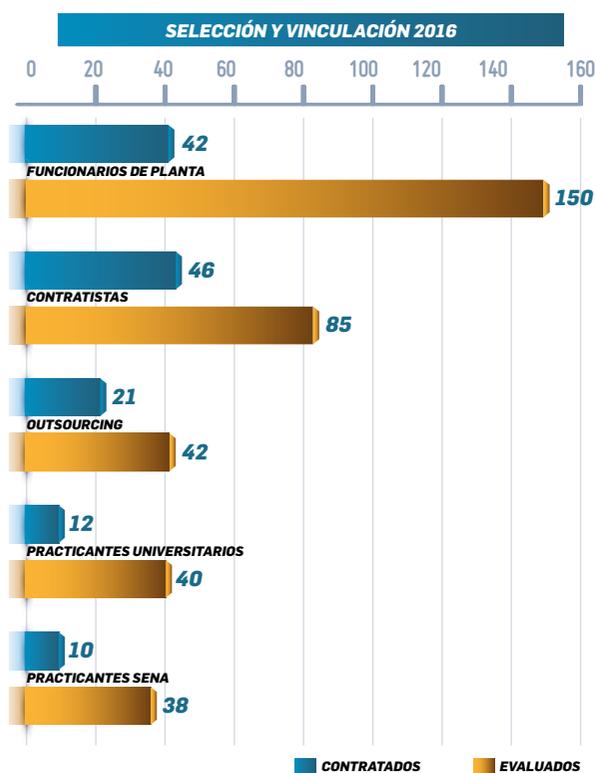
Tabla N° 13: Calificación de obligaciones de cartera.
Fuente: Área de Finanzas.

12. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se realiza a partir de los lineamientos de la planeación estratégica y de las 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 y Vinculación de Personal

Durante el período 2016 se realizó la vinculación de 42 funcionarios de planta, 12 practicantes universitarios, 10 practicantes SENA, 21 trabajadores en misión, 46 contratistas directos. Para un total de 131 vinculaciones en las diferentes modalidades, obteniendo una disminución de 8 % en comparación con 2015.



Gráfica N° 20: Selección y vinculación 2016.
Fuente: Área de Talento Humano.

Como aporte institucional, se implementó la evaluación y entrevista por competencias, donde con apoyo de herramientas ofimáticas (Psigma On Line) se identifica desde el proceso de selección las brechas existentes a nivel de competencias institucionales y propias del cargo, que permite vincular al nuevo funcionario de manera inmediata en el plan de capacitación y desarrollo.

En el proceso de selección se ampliaron las fuentes para la consecución de hojas de vida, se establecieron alianzas estratégicas con entidades educativas, como Universidad Militar Nueva granada, Universidad Sergio Arboleda, Universidad de los Andes, Universidad Manuela Beltrán, Sena, lo cual permite ampliar las bases de datos de hojas de vida.

Para el proceso misional gestión del trámite, se adquirió prueba psicotécnica específica de Servicio EROS K, la cual permite evaluar al personal en tres aspectos importantes, factores interpersonales de servicio, competencias alineadas a servicio y conocimientos técnicos de servicio.

12.2 Formación y Capacitación

Para 2016, el Plan Institucional de Capacitación, el cual fue establecido a partir de las necesidades de formación y capacitación para dicha vigencia, tuvo como objetivo desarrollar el talento de la Entidad para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía; movilizar a nuestros funcionarios para que estén dispuestos a *ir más allá*, y a esforzarse por superar sus objetivos; potenciar el sentido de pertenencia con la compañía y retener a nuestros empleados de mayos potencial.

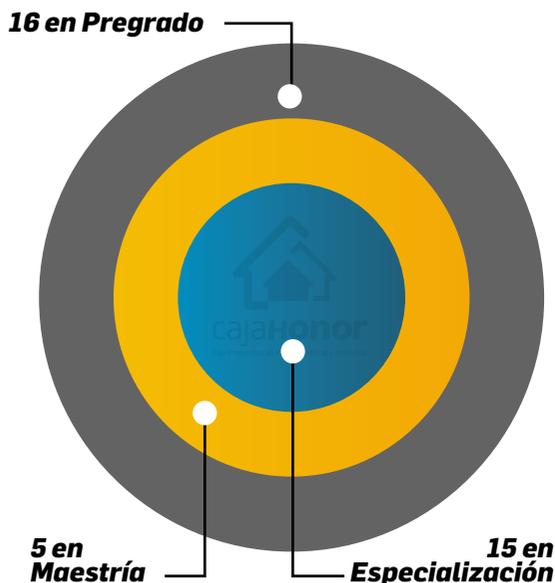
Teniendo en cuenta lo anterior, se invirtieron \$ 441.263.758, con los que fueron ejecutados los siguientes programas de formación:



Gráfica N°21: Programas de formación 2016.
Fuente: Área de Talento Humano.

12.3 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 % del valor del programa. En 2016, fueron otorgados 36 incentivos educativos con una inversión de \$ 149.297.396 distribuidos de la siguiente forma:



Gráfica N° 22: Incentivos educativos entregados en 2016.
Fuente: Área de Talento Humano.

12.4 Bienestar integral

En la estructuración y ejecución del Plan de Bienestar como objetivo esencial contribuir a la calidad de vida laboral, se realizaron las siguientes actividades:

Socioculturales

- Zarzuela
- Coctel de cumpleaños de la Entidad
- Día de la familia
- Reunión de cierre de año

Recreativas

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

Estímulos y beneficios para la familia: durante la vigencia 2016, se otorgaron beneficios educativos destinados a hijos de nuestros funcionarios, y de igual manera se apoyó a funcionarios a través del auxilio funerario.



Gráfica N° 23: Valor de los apoyos educativos y auxilios funerarios 2016.
Fuente: Área de Talento Humano.

12.5 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

De conformidad con lo establecido en el Decreto 1072 de 2015, Caja Honor implementó su sistema de seguridad y salud en el trabajo, a través de procesos de sensibilización, creando conciencia sobre la importancia de la actividad física, el cuidado de la salud y, en términos generales, mitigar los riesgos y enfermedades que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Dentro de las actividades se realizaron simulacros de evacuación de las instalaciones de la Entidad con el acompañamiento de la ARL, y capacitaciones al grupo de brigadistas

12.6 Normas para la Eficiente Gestión del Talento Humano

A través de estas normas adoptadas con la Resolución 141 de 2015, se estableció un punto de equilibrio entre los intereses institucionales y los intereses profesionales de cada uno de nuestros funcionarios, dado que con las mismas se establecieron las modalidades de modificación de escala, modificación de categoría y rotación de personal, que permiten la administración de la planta de personal, con base en los criterios de formación, tiempo en la escala correspondiente, evaluación de desempeño, ausencia de registro de sanciones disciplinarias y pruebas comportamentales y motivacionales, para acceder a mejoras salariales y crecimiento personal y profesional.

Para la vigencia 2016, accedieron a esta modalidad de cambio de escala y/o categoría un grupos de 45 funcionarios, en dos procesos realizados por el Área de Talento Humano, teniendo en cuenta los perfiles de la planta de personal y las solicitudes realizadas por cada uno de los funcionarios en los meses de agosto y noviembre, respectivamente.

12.7 Normalización del Pasivo Pensional

Continuando con el proceso de normalización del pasivo pensional, se inició la ejecución del Contrato 163 de 2015 a través del cual se constituyó el patrimonio autónomo para la administración y

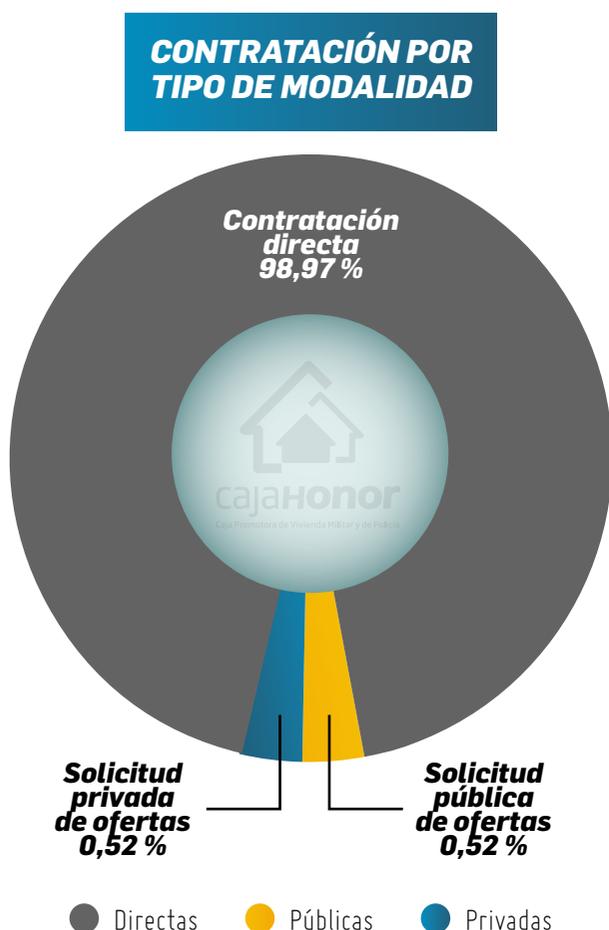
pagos de las obligaciones pensionales de bonos y cuotas partes pensionales, cuyo administrador es FIDUAGRARIA S.A., se efectuó la transferencia de los recursos de constitución en febrero de 2016 en cuantía de \$ 22.078 millones; de igual manera, se efectuó la depuración de la deuda real presunta con las AFP y con Colpensiones por concepto de aportes para pensión de funcionarios y exfuncionarios de la Entidad.

13. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

Para el año 2016, 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 2016

Conforme a los lineamientos establecidos en el Manual Interno de Contratación y haciendo uso de las modalidades de selección establecidas en el mismo, durante la vigencia 2016, se tramitaron 194 contratos: 192 bajo la modalidad de contratación directa, una bajo solicitud pública de ofertas y una bajo solicitud privada de ofertas.



Gráfica N° 24: Contratación por tipo de modalidad.
Fuente: Área de Contratación.

13.2 Contratos Liquidados con corte a 31 de diciembre de 2016

Al cierre de la vigencia 2016 se liquidaron 182 contratos de 195 que se tenían proyectados, lo que equivale a un 93 % de cumplimiento. La diferencia corresponde a contratos que se encontraban en términos de ley para el proceso de liquidación.

13.3 Optimización de Recursos en el Plan de Contratación

Dando cumplimiento a las políticas institucionales, la gestión del Área de Contratación permitió disminuir costos y gastos en la contratación de los bienes, servicios y obras planeados, puesto que para la vigencia 2016, se presupuestó un valor del Plan de Contratación de \$ 31.044 millones de los cuales se obtuvo un ahorro en las negociaciones realizadas con los proveedores por valor de \$ 2.403 millones, equivalente al 7,74 %.



Gráfica N° 25: Plan de contratación 2016.
Fuente: Área de Contratación.

13.4 Capacitaciones a Supervisores

Durante la vigencia 2016, el Área de Contratación a través de tips informativos enviados por correos electrónicos y capacitaciones (presencial y virtual), instruyó en temas contractuales a los servidores públicos, trabajadores oficiales y contratistas de Caja Honor, buscando ampliar y fortalecer sus conocimientos en temas relacionados en esta materia, sensibilizando sobre la importancia y responsabilidad que se tiene al ejercer la supervisión de un contrato.

Por tal razón, se efectuó el control a proveedores a través de la designación de supervisores cuya función principal es velar por el debido cumplimiento de las obligaciones contractuales.



14. GESTIÓN DOCUMENTAL

El proceso tiene como objetivo gestionar en forma segura y confiable la documentación producida por la Entidad y las comunicaciones oficiales enviadas y recibidas, garantizando su custodia y conservación, de conformidad con el marco legal y normativo aplicable. A continuación se relacionan las principales actividades desarrolladas durante la vigencia 2016, así:

14.1 Gestor Documental *Workmanager*

El Área de Gestión Documental tuvo como reto para 2016 la implementación de un Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo, lo cual automatizó los procesos operativos de radicación y administración del archivo central, contribuyendo de tal manera con la optimización de los procesos de la Entidad.

Dando continuidad a la implementación del Gestor Documental *Workmanager* en la Entidad, durante 2016 se realizó la automatización de los siguientes procesos a través de flujos documentales.

Diariamente a través de reportes se monitorea el estado actual de los flujos, con el fin de garantizar que inicien correctamente y finalicen de manera exitosa, adicionalmente a diario se atienden las inquietudes y se da soporte técnico requerido por los diferentes usuarios de *Workmanager*.

Para la vigencia 2016, el Área de Gestión Documental y el equipo de trabajo que apoya al proceso implementaron uno de los flujos misionales de mayor impacto en la Entidad como fue el Primer Pago Vivienda 14. Esto controla todo el proceso del documento, desde su radicación hasta su pago, optimizando recursos como tiempo y disminuyendo procesos manuales, lo cual, aporta a la satisfacción plena de nuestros afiliados.



Gráfica N°26: Flujos documentales implementados en 2016.
Fuente: Área de Gestión Documental.

La implementación de estos flujos documentales ha permitido controlar sus respectivos procesos desde la radicación de los documentos, lo que permite llevar la trazabilidad en las actividades, tiempos y personas responsables en cada etapa.

14.2 Actualización de las Tablas de Retención Documental

Durante la vigencia 2015, se realizó la actualización de la estructura orgánica de la Entidad, surgiendo la necesidad de actualizar todas las Tablas de Retención Documental conforme a las funciones asignadas mediante Resolución No 159 de 2016.

Las Tablas de Retención Documental fueron remitidas para revisión al Archivo General de la Nación, quienes han venido asesorando a Caja Honor en el perfeccionamiento de las mismas, ya que se consideran como el instrumento archivístico principal para salvaguardar el patrimonio documental de las Entidades vigiladas por el Archivo General de la Nación.

14.3 Uso Racional del Papel

El Área de Gestión Documental lidera en la Entidad la Política de Uso Racional del Papel, la cual a través de controles y sensibilizaciones a los funcionarios ha cumplido con las metas de ahorro propuestas y se evidencia en el 15 % de ahorro en el consumo de resmas en las dependencias aportando; de igual manera, a la Política Ambiental y Eficiencia Administrativa.

El control de las impresiones y/o fotocopiado se realiza en cada una de las áreas a través de la generación de contadores que arroja cada máquina; los datos son comparados con la vigencia del año anterior para medir la reducción o aumento en el consumo de papel.

15. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de las actividades programadas, se tuvo en cuenta el desarrollo en apoyos logísticos, de materiales y suministro en diferentes proyectos que se adelantaron en la Entidad, como lo fueron:



Gráfica N° 27: Proyectos de apoyo logístico desarrollados en 2016.
Fuente: Área de Servicios Administrativos.

Desde el Área de Servicios Administrativos se contó con la implementación de varios proyectos enfocados a mejorar la productividad y las operaciones de las oficinas, con el fin de la modernización y actualización de Caja Honor.

- Estabilización telefonía IP.
- Sistema de alarma de evacuación Sede Principal.
- Cambio de iluminación a luz LED en áreas comunes.
- Implementación interna de seguridad vial.
- Renovación del sonido de la Entidad.

15.1 Cumplimiento del Plan de Mantenimiento

La Entidad realiza anualmente la formulación del plan de mantenimiento; el Área de Servicios Administrativos busca asegurar la integridad de la infraestructura de las sedes del país y de la Sede Principal; por tal razón, se desarrollaron los mantenimientos planificados en febrero, noviembre, diciembre y los mantenimientos preventivos en las diferentes sedes a nivel nacional.

15.2 Desarrollo Social y Gestión medioambiental

En el desarrollo social que adelanta la Entidad, el Área de Servicios Administrativos en conjunto con el Área de Talento Humano, realizaron a lo largo de octubre, noviembre y diciembre la campaña para incentivar en los funcionarios la donación de tapitas para la Fundación Sanar. Se recolectaron 16,3 Kg de tapitas que fueron entregadas a la fundación de niños con cáncer.

De esta manera, se consolidó la alianza entre Caja Honor y la Fundación Sanar, y se recibieron sin costo las cajas para las donaciones, fomentando entre los funcionarios la conciencia social y el apoyo a los que más lo necesitan.

15.3 Política de Gestión de los Recursos Hídricos y Energéticos

De acuerdo con el análisis comparativo y alineado al Plan de Gestión Ambiental, se evidencia que la Entidad está ubicada en el promedio calculado de la meta propuesta para el período 2016 y en cumplimiento a las metas establecidas por el GSED; el promedio de consumo fue del 0,89 % lográndose una reducción respecto al 2015 cuyo consumo promedio en el año fue de 1,39 %, consolidando un ahorro del 0,5 %.

El consumo general anual de recursos energéticos fue de 0,84 % según relación consolidada mes a mes por facturas de energía y los consumos de las dos cuentas energéticas que tiene la Entidad. En 2015 el consumo general fue de 1,25 %, se evidenció que el consumo entre años logró un ahorro considerable, aproximadamente un 0,41 %, lo anterior gracias a las campañas que se adelantan en la Entidad, la actualización de la infraestructura y las instalaciones con iluminación LED, cumpliendo con el objetivo anual y las políticas medioambientales del Gobierno Nacional.



15.4 Gestión de Servicios Generales

Adquisición del segundo Punto Móvil de Atención: para prestar un mejor servicio a las unidades ejecutoras, se realizó la compra y adecuación de una nueva unidad móvil, pensada en el servicio directo y personalizado para los afiliados.

Atención de requerimientos de las dependencias: como apoyo y en cumplimiento del objeto del Área de Servicios Generales el cual es: *Administrar en forma eficaz los bienes muebles e inmuebles y atender oportunamente los requerimientos logísticos de los procesos de la Entidad, con el fin de brindar el apoyo para su funcionamiento, de acuerdo con las normas legales vigentes, para la vigencia 2016 se brindó el apoyo oportuno a cada una de las dependencias de la Entidad.*

15.5 Gestión Almacén

El grupo de almacén es responsable del inventario de los bienes, su custodia, la administración de los activos fijos, la administración de los pedidos

mensuales de las diferentes dependencias. Para tal efecto, se desarrollaron a lo largo de 2016 varias actividades relevantes, como son:

- Implementación de las Normas NIIF en la contabilidad del Almacén.
- Donaciones por remodelación en las Sede Bogotá e Ibagué.
- Toma de inventarios de bienes devolutivos a cierre de vigencia 2016.
- Relación de saldos de activos fijos clasificados por grupo.
- No se registraron activos clasificados como perdidos definitivos para la presente vigencia.
- Planeación de varias estrategias como la toma física, verificación en servicio de todos los bienes de propiedad de Caja Honor, confrontación con el sistema de información
- Depuración de novedades y legalización con cada uno de los responsables de inventario.
- Asignación de inventarios de activos fijos con responsables específicos, delegación interna de los mismos, con verificación física al 100 % y conciliación.
- Depuración y retiro de elementos inservibles.
- Cruce de información de Activos Fijos Vs Contabilidad.

Llevado a cabo el cierre del inventario a diciembre 31 de 2016, el inventario general de activos fijos refleja un valor de \$ 224.938 millones.

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, para el cumplimiento de los objetivos institucionales de conformidad con el marco legal y normativo aplicable.

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 2015:

16.1 Gestión Preventiva Disciplinaria

Durante la vigencia 2016, la Unidad de Control Disciplinario Interno lideró diversas estrategias de capacitación, sensibilización y pedagogía en la ley disciplinaria y en asuntos relacionados con la precaución de conductas disciplinables a los servidores públicos y colaboradores (contratistas) de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía con el fin de evitar la incursión en falta disciplinaria de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 734 de 2002.

Por un lado, en aras de impulsar el conocimiento, interiorización, legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia de los servidores públicos de la Entidad, la Unidad de Control Disciplinario compartió por el correo electrónico institucional 11 temas de interés y de carácter disciplinario durante 2016.

Por otro lado, en 2016 la unidad capacitó a 370 funcionarios entre servidores públicos y contratistas sobre el régimen disciplinario de los servidores públicos a partir de jornadas de sensibilización presencial y virtual.

Es importante resaltar que en el escenario de propender por el ejercicio diligente y eficiente de la función pública a través de la gestión preventiva efectuada, durante 2016 solo se recibieron 17 asuntos (quejas, denuncias y/o informes) de

carácter disciplinario. Lo anterior, representa una disminución del 32 % en comparación al 2015, cuando se recibieron 25 asuntos disciplinarios; del 62,3 % en comparación al 2014, cuando se recibieron 45 asuntos disciplinarios; y del 70 % en comparación al 2013, cuando se recibieron 58 asuntos disciplinarios.



Gráfica N° 28: Asuntos disciplinarios recibidos de 2013 a 2016.
Fuente: Unidad de Control Disciplinario Interno.

16.2 Gestión de la Función Disciplinaria

El Artículo 76 de la Ley 734 de 2002, dispuso que toda entidad u organismo del Estado, deberá organizar una unidad u oficina, del más alto nivel, encargada de conocer y fallar en primera instancia, los procesos disciplinarios que adelanten contra sus servidores.

En desarrollo de esa función, al inicio de 2016 la Unidad de Control Disciplinario Interno tenía a su cargo 32 asuntos (diligencias y/o expedientes) disciplinarios, de los cuales dos correspondían al 2013, 14 al 2014 y 17 al 2015.

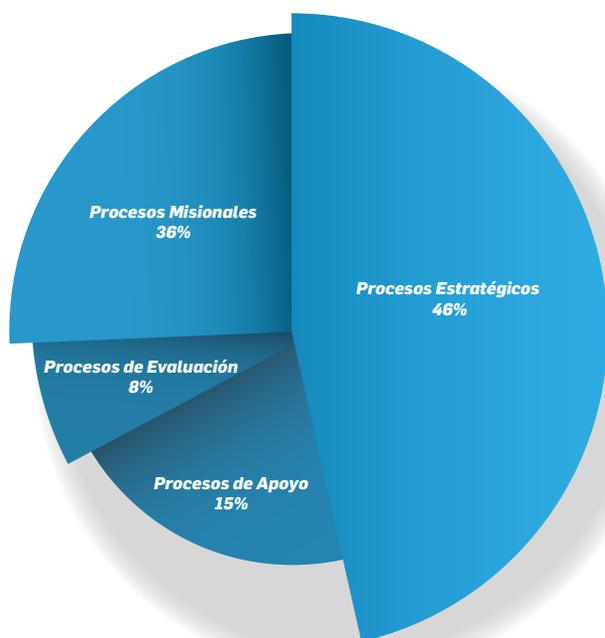
Durante la vigencia 2016, se recibieron 17 asuntos disciplinarios, por lo que a lo largo del año se impulsaron más de 49 expedientes disciplinarios, de los cuales se gestionaron (evacuaron) 32 que corresponden al 67,4 %, de los cuales el 3,2 % (1) culminó con auto inhibitorio, el 68,8 % (22) se archivaron, el 18,4 % (6) acarrearón sanción y el 9,6 % (3) condujeron a la absolución. De las 49 diligencias disciplinarias, 46 fueron dentro del procedimiento ordinario y tres con procedimiento verbal.

De igual forma, de los 17 procesos disciplinarios activos, nueve se encuentran en investigación disciplinaria y ocho en indagación preliminar. Asimismo, durante la vigencia 2016, se formularon cinco pliegos de cargos y se profirieron ocho fallos disciplinarios (de los cuales se hizo referencia en el párrafo anterior).

17. AUDITORÍA Y CONTROL

17.1 Auditorías desarrolladas por la OFCIN

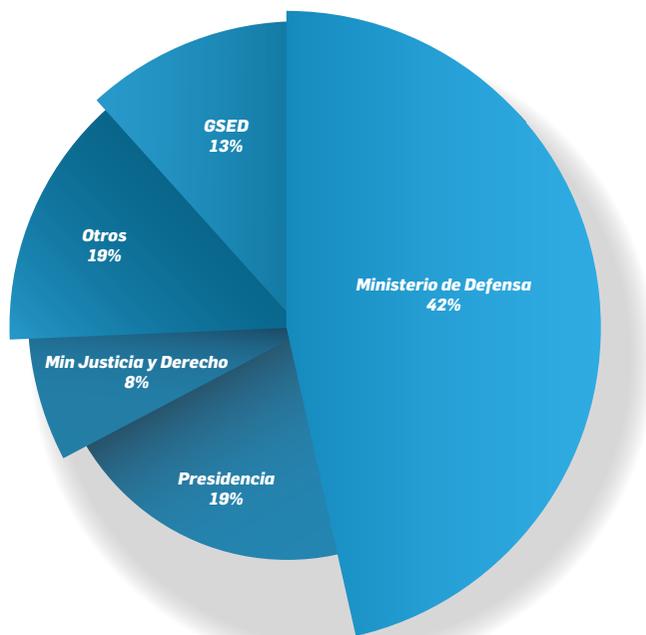
En el transcurso de la vigencia 2016, la Oficina de Control Interno desarrolló 48 auditorías, 44 programadas y cuatro no programadas, cumpliendo con lo planeado en el cronograma de auditorías 2016 y presentando los resultados correspondientes a la Junta Directiva, Gerencia General y los avances a la gestión al Comité de Auditoría, así como a los diferentes líderes de los procesos auditados.



Gráfica N° 29: Auditorías practicadas por tipo de proceso en 2016.
Fuente: Oficina de Control Interno.

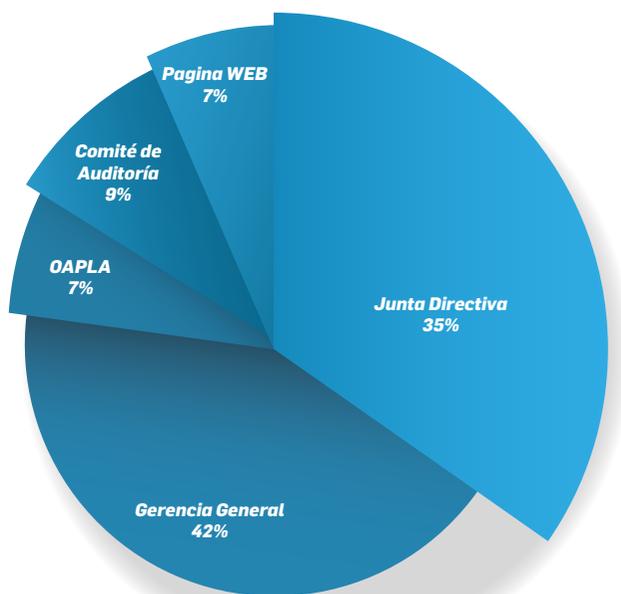
17.2 Informes entes Internos y Externos

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 treinta y uno (31) Informes a Entes Externos programados para la vigencia 2016, entre ellos se encuentran: Presidencia de la República, Ministerio de Defensa Nacional, a la Contraloría General de la República, Grupo Social y Empresarial de la Defensa, entre otros.



Gráfica N° 30: Informes Internos.
Fuente: Oficina de Control Interno.

La OFCIN dio cumplimiento a la presentación de los Informes Internos que de acuerdo con el marco legal correspondiente debe presentar a la Junta Directiva, informes que son insumo para otros procesos de Caja Honor, y algunos informes que se deben publicar en la página web de la Entidad, elaborando y reportando a la dependencia correspondiente, un total de **57** informes.



Gráfica N° 31: Presentación de informes 2016.
Fuente: Oficina de Control Interno.

17.3 Plan de Mejoramiento Institucional

La OFCIN lleva 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 avance y evaluación fue del 23 de diciembre de 2016. El reporte y cumplimiento del mismo expuesto de manera permanente al GSED, Junta Directiva, Comité de Auditoría, Gerencia General y demás responsables de subsanar de fondo y estructuralmente las observaciones dejadas por el ente de control.

La Oficina de Control Interno enfocó su seguimiento a las dos (2) metas que se encuentran en desarrollo para la Auditoría de la vigencia 2014; es de precisar que en el primer, segundo, tercer, cuarto, quinto y sexto informe ejecutivo, se comentó en detalle el desarrollo y cumplimiento de las 28 metas.

Se continuó con el afinamiento del aplicativo Suite Visión Empresarial – Módulo Planes y mejoras, para el seguimiento a los Planes de Mejoramiento por Proceso e Institucional. Se llevó a cabo el cargue de los PMP's con sus respectivos avances y seguimiento.

Así, en cumplimiento a lo programado en el Cronograma de informes Internos y a Entes Externos, la OFCIN entregó a la Gerencia General el seguimiento al Plan de Mejoramiento por Proceso, a fin de mantener informado de manera permanente al Representante Legal del avance y estado actual de los Planes de Mejoramiento.

17.4 Austeridad en el Gasto Público

La Oficina de Control Interno en desarrollo de sus funciones constitucionales y legales, trimestralmente realiza un informe análisis comparativo a los rubros objeto de austeridad en el gasto público descrito en el Decreto 1737 DE 1998 y la Directiva No. 011 del 13 de febrero de 2015 MDN-SG-DA-23.2, con el objeto de establecer e informar a la Gerencia General la directiva No. 30 del 31 de octubre de 2016 del **MINDEFENSA**.

El informe del IV trimestre de 2016 correspondiente a la austeridad en el gasto público será presentado por la OFCIN en marzo de 2017 a los miembros de Junta Directiva y Gerencia General.

La evaluación a la matriz de austeridad en el gasto público se realizó a las cifras ejecutadas por la Entidad durante I, II y III trimestre comparativo entre las vigencias 2015 y 2016, la Oficina de Control Interno efectuó la evaluación a los gastos públicos objeto de austeridad teniendo en cuenta:

- El informe se elaboró con fundamento en la información de la Ejecución Presupuestal, tomando los valores obligados (Obligación) del período de la vigencia actual que se reporta Vs. la vigencia anterior.
- Se solicitó mensualmente el diligenciamiento y sustentación de la matriz de austeridad en el gasto público a las áreas de la Entidad involucradas en la ejecución de los mencionados rubros.
- Se analizó mensualmente por parte de la OFCIN la matriz enviada por las áreas involucradas, con el fin de evaluar la calidad, claridad y razonabilidad de las cifras reportadas.
- La OFCIN consolidó trimestralmente la matriz enviada por cada una de las áreas responsables, con el fin de reportarla a la Gerencia General de la Entidad.

En los informes de austeridad en el gasto comprendió la evaluación de los siguientes ítems:

- Servicios personales asociados a la nómina.
- Servicios personales indirectos.
- Compra de materiales, suministros y equipo de oficina.
- Compra de papelería y útiles de oficina.
- Mantenimiento bienes muebles e inmuebles.
- Servicios públicos.
- Arrendamientos.
- Publicidad y publicaciones.

En el I trimestre: enero-marzo de 2016, se presentó un incremento del 5,09 %, con respecto al mismo trimestre de 2015.

DENOMINACIÓN	Valor OBLIGADO en Enero a marzo 2015	Valor OBLIGADO en Enero a marzo 2016	% de Participación por rubro	Variación absoluta	Variación porcentual
Servicios personales asociados a la nómina	\$ 2,573	\$ 2,866	66%	\$ 293	11%
Servicios personales indirectos	\$ 331	\$ 345	8%	\$ 13	4%
Compra de inmuebles, suministros y equipo de oficina	\$ 499	\$ 185	4%	-\$ 314	-63%
Adquisición de vehículos	\$ 0	\$ 367	9%	\$ 367	100%
Compra de papelería y útiles de oficina	\$ 12	\$ 3	0%	-\$ 9	-74%
Mantenimiento de bienes muebles e inmuebles	\$ 116	\$ 178	4%	\$ 61	53%
Servicios públicos	\$ 148	\$ 145	3%	-\$ 3	-2%
Arrendamientos	\$ 103	\$ 86	2%	-\$ 16	-16%
Publicidad y publicaciones	\$ 325	\$ 140	3%	-\$ 185	-57%
TOTALES	\$ 4,110	\$ 4,319	100%	\$ 209	5.09%

Tabla N° 14: Consolidado austeridad en el gasto I trimestre 2016.
Fuente: Oficina de Control Interno.

Se observa que durante el I trimestre de 2016 versus 2015 no hubo aspectos relevantes que reportar, evidenciándose un incremento en la austeridad del gasto público del 5,09 %.

En el II trimestre: abril-junio de 2016 hubo una disminución del 11,56 %, con respecto al mismo trimestre de 2015 al pasar de \$ 5.515 millones a \$ 4.877 millones para una variación (\$ 637 millones). Se observa que durante el II trimestre de 2016 versus 2015 no hubo aspectos relevantes que reportar, evidenciándose una disminución en la austeridad del gasto público del 11,56 %, cumpliendo de esta forma con la racionalización del gasto.

DENOMINACIÓN	Valor OBLIGADO en Abril a Junio 2015	Valor OBLIGADO en Abril a Junio 2016	% de Participación por rubro	Variación absoluta	Variación porcentual
Servicios personales asociados a la nómina	\$ 3,295	\$ 3,695	76%	\$ 400	12%
Servicios personales indirectos	\$ 322	\$ 360	7%	\$ 38	12%
Compra de inmuebles, suministros y equipo de oficina	\$ 195	\$ 152	3%	-\$ 42	-22%
Adquisición de vehículos	\$ 384	\$ 46	1%	-\$ 337	-88%
Compra de papelería y útiles de oficina	\$ 50	\$ 23	0%	-\$ 27	-54%
Mantenimiento de bienes muebles e inmuebles	\$ 282	\$ 184	4%	-\$ 97	-35%
Servicios públicos	\$ 163	\$ 130	3%	-\$ 33	-21%
Arrendamientos	\$ 98	\$ 56	1%	-\$ 41	-42%
Publicidad y publicaciones	\$ 723	\$ 227	5%	-\$ 496	-69%
TOTALES	\$5,515	\$ 4,877	100%	-\$ 637	-11.56%

Tabla N° 15: Consolidado austeridad en el gasto II trimestre 2016.
Fuente: Oficina de Control Interno.

En el III trimestre: julio-septiembre de 2016, hubo una variación del total de los rubros objeto de evaluación del 17,93 %, con respecto al mismo trimestre de 2015, al pasar de \$ 4.282 millones a \$ 5.050 millones para una variación (\$ 767 millones).

DENOMINACIÓN	Valor OBLIGADO Julio a septiembre 2015	Valor OBLIGADO en Julio a septiembre 2016	% de Participación por rubro	Variación absoluta	Variación porcentual
<i>Servicios personales asociados a la nómina</i>	\$ 2,998	\$ 3,095	61%	\$ 97	3%
<i>Servicios personales indirectos</i>	\$ 340	\$ 554	11%	\$ 214	63%
<i>Compra de inmuebles, suministros y equipo de oficina</i>	\$ 145	\$ 594	12%	\$ 449	310%
<i>Adquisición de vehículos</i>	\$ 148	\$ 149	3%	\$ 1	0%
<i>Compra de papelería y útiles de oficina</i>	\$ 19	\$ 22	0%	\$ 3	17%
<i>Mantenimiento bienes muebles e inmuebles</i>	\$ 61	\$ 162	3%	\$ 100	164%
<i>Servicios públicos</i>	\$ 164	\$ 143	3%	-\$ 21	-13%
<i>Arrendamientos</i>	\$ 92	\$ 52	1%	-\$ 40	-44%
<i>Publicidad y publicaciones</i>	\$ 311	\$ 275	5%	-\$ 36	-12%
TOTALES	\$ 4,282	\$ 5,050	100%	\$ 767	17.93%

Tabla N°16: Consolidado austeridad en el gasto III trimestre 2016.
Fuente: Oficina de Control Interno.

En el III trimestre de 2016 versus 2015 la Oficina de Control Interno evidenció que tres (3) rubros superaron el techo del 20 %, los cuales fueron debidamente justificados por los respectivos procesos de acuerdo a necesidades del servicio en el presente informe.

La Oficina de Control Interno observa que durante el III trimestre julio-septiembre de 2016, hubo una variación total de los rubros objeto de verificación del 17,93 %, con respecto al mismo trimestre de 2015.

DENOMINACIÓN	Valor OBLIGADO Julio a septiembre 2015	Valor OBLIGADO en Julio a septiembre 2016	Variación absoluta	Variación porcentual
TOTALES	\$ 4,282	\$ 5,050	\$ 767	17.93%

Tabla N°17: Comparativo austeridad en el gasto.
Fuente: Oficina de Control Interno.

En conclusión, en el I, II y III trimestre, la Oficina de Control Interno en su rol de evaluador independiente, ha realizado las auditorías para asegurar el cumplimiento de la política de austeridad en el gasto de Caja Honor, emanada de la Presidencia de la República y las normas legales emitidas por el Gobierno Nacional, evidenciando que no existieron en el período situaciones que implicaran riesgos institucionales que pudieran afectar el desempeño de la Entidad y la calidad del servicio respecto de los rubros que son objeto de evaluación y seguimiento permanente.

De igual manera, se evidenció que la Gerencia General ha impartido las instrucciones tendientes a mantener una política de austeridad en el gasto, a partir del uso eficiente y eficaz de los recursos organizacionales, orientado a la misión y visión de Caja Honor.

EVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA CAJA HONOR

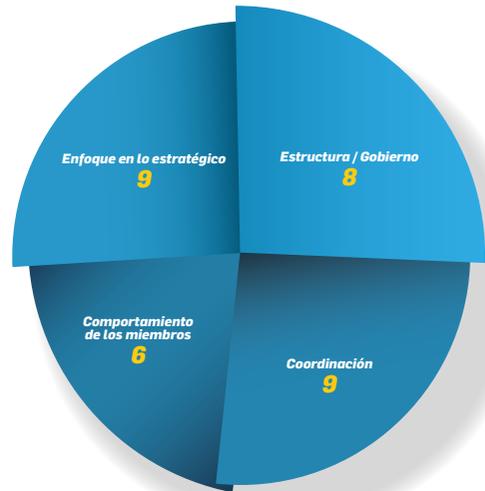
Caja Honor, ha adoptado buenas prácticas de Gobierno Corporativo entre las que se destacan las recomendadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), relacionadas con la implementación de mecanismos para autoevaluación de la Junta Directiva, mejorar la capacidad en la toma de decisiones y fortalecer las comunicaciones entre las partes interesadas, con el claro propósito de incrementar la eficiencia administrativa.

La Alta Dirección del Sector Defensa, dispuso efectuar un mecanismo de autoevaluación de los miembros de las Juntas y/o Consejos Directivos de las entidades del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED), con el fin de mejorar el funcionamiento de este cuerpo colegiado, fortalecer el proceso de toma de decisiones para generar valor agregado a la gestión, mayor interacción entre los miembros, identificar los puntos fuertes y oportunidades de mejora.

La prueba fue aplicada a 6 miembros de la Junta Directiva, quienes absolvieron 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 AÑO 2016



El rango de calificación fue de 0 a 5, en donde:

- 0 es muy malo
- 1 es malo
- 2 es regular
- 3 es bueno
- 4 es muy bueno
- 5 es excelente.

Los resultados por ejes temáticos, son los siguientes:

ESTRUCTURA/GOBIERNO	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
<i>¿El nivel de conocimiento de la entidad por parte de los miembros de la Junta Directiva es?</i>	4.3	4.3
<i>¿La conformación de la Junta Directiva es?</i>	4.7	4.7
<i>¿El cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva es?</i>	4.7	4.7
<i>¿El valor generado por la Junta Directiva a la entidad es?</i>	4.8	4.8
<i>¿La labor que realizan los Comités de apoyo es?</i>	4.8	4.8
<i>¿Los honorarios pagados por sesión a los miembros de Junta Directiva son?</i>	4.8	4.8
<i>¿Mi nivel de conocimiento de la entidad es?</i>	4.5	4.5
<i>¿El cumplimiento de mis funciones como miembro de Junta Directiva es?</i>	4.7	4.7
PROMEDIO ESTRUCTURA DE GOBIERNO	4.7	4.0

Se observa una mejora sustancial en la percepción de los miembros de la Junta Directiva, respecto al Componente **Estructura/Gobierno**, al pasar de 4 puntos de 2015 a 4,7 puntos del año 2016, destacándose aspectos que están por encima del promedio como: el valor generado por la Junta Directiva a la Entidad, la labor que realizan los comités de apoyo.

COORDINACIÓN	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
<i>¿La inducción realizada por la entidad a los nuevos miembros de Junta Directiva es?</i>	4.7	4.4
<i>¿La anticipación con que la entidad envía las agendas con los respectivos soportes documentales para la Junta Directiva es?</i>	4.2	4.3
<i>¿La calidad de la información remitida para el análisis de los puntos a tratar en la Junta Directiva es?</i>	5.0	4.4
<i>¿El nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas por parte de los miembros es?</i>	4.5	4.3
<i>¿El tiempo empleado por la entidad en el envío de las Actas para revisión es?</i>	3.8	4.1
<i>¿El contenido de las Actas de Juntas Directivas es?</i>	4.5	4.3
<i>¿La labor realizada por la Secretaría de la Junta Directiva es?</i>	4.3	4.3
<i>¿Mi nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas es?</i>	4.7	4.6
PROMEDIO COORDINACIÓN	4.5	4.3

Se observa una mejora en la percepción de los miembros de la Junta Directiva, respecto al Componente **Coordinación**, al pasar de 4,3 puntos de 2015 a 4,5 puntos de 2016, destacándose aspectos que están por encima del promedio como: la calidad de la información remitida para el análisis de los puntos a tratar en la Junta Directiva, la inducción realizada por la Entidad a los miembros de la Junta Directiva, el nivel de asistencia a las sesiones de Junta Directiva.

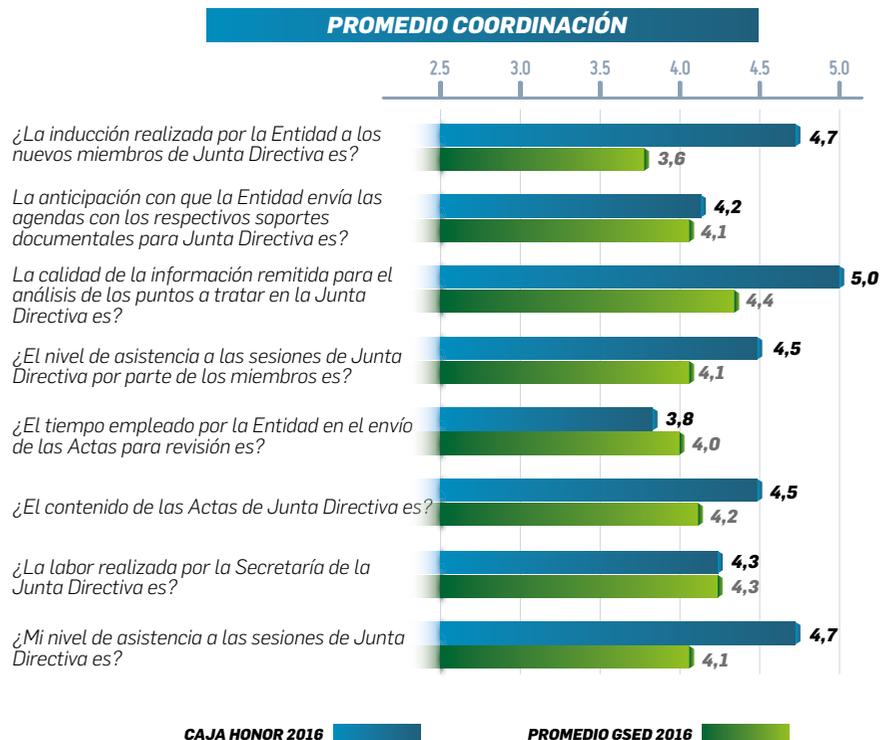
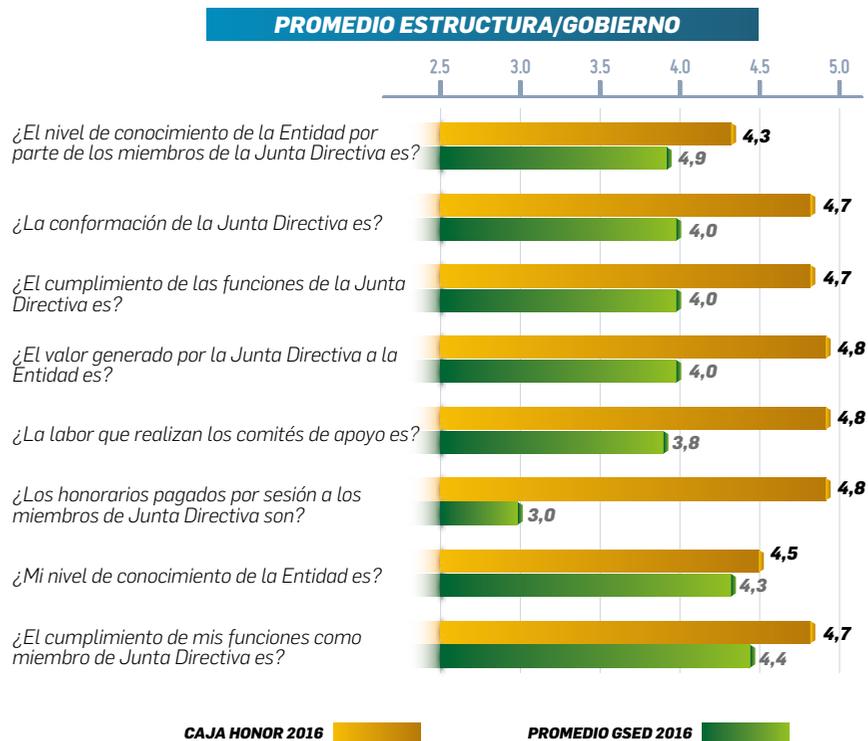
COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
<i>¿La comunicación entre la Junta Directiva y la gerencia de la entidad es?</i>	4.5	4.4
<i>¿El clima de trabajo durante la sesión de Junta Directiva es?</i>	4.8	4.3
<i>¿La asignación de la palabra por parte del Presidente de la Junta Directiva en las sesiones es?</i>	5.0	4.7
<i>¿La labor de trabajo en equipo de la Junta Directiva es?</i>	4.7	4.3
<i>¿El nivel de independencia de los miembros de la Junta Directiva para la toma de decisiones es?</i>	5.0	4.3
<i>¿El grado de reserva de la información tratada en las sesiones por parte de los miembros de la Junta Directiva es?</i>	5.0	4.6
PROMEDIO COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS	4.8	4.4

Se observa una mejora sustancial en la percepción de los miembros de la Junta Directiva, respecto al Componente **Comportamiento de los Miembros**, al pasar de 4,4 puntos de 2015 a 4,8 puntos de 2016, destacándose aspectos que están por encima del promedio como: la designación de la palabra por parte del presidente de la Junta Directiva en las sesiones, el nivel de independencia de los miembros de la Junta Directiva para la toma de decisiones y el grado de reserva de la información tratada en las sesiones por parte de los miembros de la Junta Directiva.

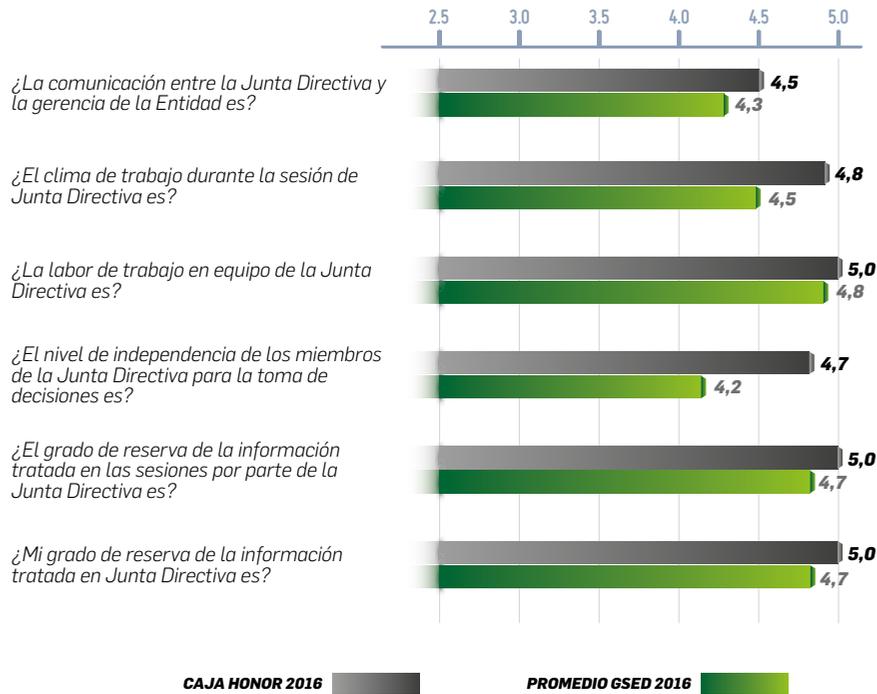
ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
<i>¿Los temas propuestos por la Junta Directiva para las diferentes sesiones son?</i>	4.8	4.3
<i>¿Los temas llevados por el Gerente a las sesiones son?</i>	4.8	4.1
<i>¿El proceso de planeación estratégica realizado por la Junta Directiva es?</i>	5.0	4.1
<i>¿El nivel de aporte de mis pares en las sesiones de Junta Directiva es?</i>	4.8	3.9
<i>¿La labor de la Junta Directiva con respecto al seguimiento de las tareas pendientes es?</i>	4.7	3.9
<i>¿La labor que realizo en la revisión y análisis de los documentos para las Juntas Directivas es?</i>	4.8	3.9
<i>¿Mi participación y aporte cómo miembro de la Junta Directiva es?</i>	4.8	4.1
<i>¿Mi participación en la planeación estratégica de la entidad es?</i>	5.0	4.1
<i>¿Mi seguimiento realizado a las tareas pendientes es?</i>	4.8	3.9
COMPORTAMIENTO ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO	4.9	4.0

Finalmente, los miembros de la Junta Directiva, califican al **Enfoque Estratégico**, con un alto grado, alrededor de 5 puntos, casi en la excelencia, pasando de 4,0 puntos de 2015, a 4,9 de 2016, destacándose aspectos como: el proceso de planeación estratégica realizado por la Junta Directiva, mi participación en la planeación estratégica de la Entidad, el seguimiento realizado a las tareas pendientes, los temas llevados por el Gerente a la Junta Directiva, entre otros.

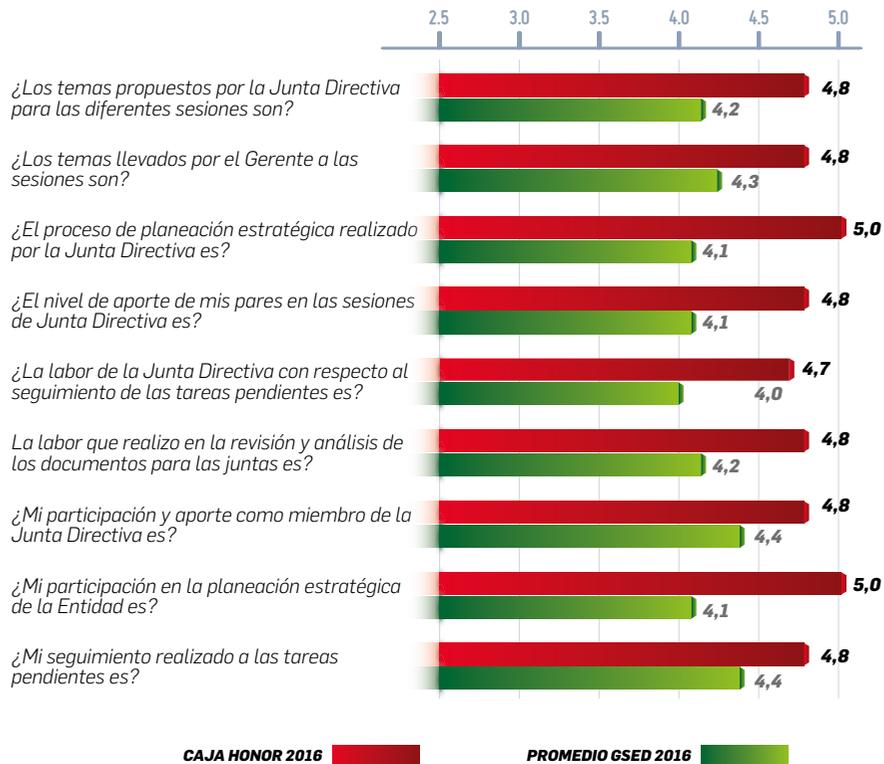
Igualmente, Caja Honor obtuvo un resultado superior en todos los componentes, respecto al promedio consolidado que maneja el GSED, como se muestra a continuación:



PROMEDIO COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS



PROMEDIO ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO



En conclusión, los resultados de la autoevaluación de los miembros de la Junta Directiva mostraron una mejora sustancial, teniendo en cuenta los cuatro componentes, pues se pasó de un promedio general de 4.1 puntos en el año 2015 a 4.7 puntos en el año 2016. Esto permitió evidenciar el apoyo permanente de la Junta Directiva de Caja Honor en la generación de valor a la gestión.

Atentamente,

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

Bienestar y
Excelencia

