



cajaHonor

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

**INFORME DE
GESTIÓN
Y BALANCE SOCIAL**

2017

INFORME DE GESTIÓN 2017

Doctor

LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI
Ministro de Defensa Nacional

Doctor

MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA
Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctora

ELSA NOGUERA DE LA ESPRIELLA / CAMILO SÁNCHEZ ORTEGA
Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Doctor

LUIS FERNANDO MEJÍA ALZATE
Director del Departamento Nacional de Planeación

General

JUAN PABLO RODRÍGUEZ BARRAGÁN / ALBERTO JOSÉ MEJÍA
FERRERO
Comandante General de las Fuerzas Militares

General

JORGE HERNANDO NIETO ROJAS
Director de la Policía Nacional

Sargento Segundo

SNEYDER ALFONSO MANZUR
Representante de los afiliados uniformados de las Fuerzas Militares

Intendente

FRAYD SEGURA ROMERO
Representante de los afiliados de la Policía Nacional

Doctor

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

DELEGADOS

General (RA)

JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA

Delegado del Ministro de Defensa Nacional

Doctor

ANDRÉS JOSÉ IGNACIO BRAVO LIÉVANO

Delegado del Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctora

LUZ SILENE ROMERO RAJONA / CLAUDIA ELISA GARZÓN SOLER

Delegada del Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Doctor

JOSÉ ANTONIO PINZÓN BERMÚDEZ

Delegado del Director del Departamento Nacional de Planeación

Mayor General

MARCO LINO TAMAYO TAMAYO

Delegado del Comandante General de las Fuerzas Militares

Mayor General

OMAR RUBIANO CASTRO

Delegado del Director de la Policía Nacional

General (RA)

LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

Ingeniero

ISMAEL ENRIQUE MARÍN DAZA
Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones

Coronel (RA)

JOHN ÍTALO CAMBEROS DÍAZ
Subgerente de Vivienda y Proyectos

Contador Público

JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA
Subgerente Financiero

Administrador de Empresas

RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO
Subgerente Administrativo

Abogada

DIANA MARÍA OSPINA HERRERA
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Administradora de Empresas

LINA MARÍA RENDÓN LOZANO
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Ingeniero

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

1. PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	18
1.1. Direccionamiento Estratégico y Planeación	18
1.2. Cumplimiento del Plan de Acción Institucional 2017	20
1.3. Sistema Integrado de Gestión (SIG)	20
1.4. Información Estadística y de Gestión	20
1.5. Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	21
1.6. Evaluación de la Gestión	21
1.7. Informe del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC) 2016	21
1.8. Plan de Gestión Ambiental	22
2. GESTIÓN DEL RIESGO	23
2.1. Sistemas de Administración de Riesgo Caja Honor	23
2.2. Riesgo de Mercado	23
2.3. Cupos de Emisor y Contraparte	24
2.4. Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL)	24
2.5. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)	25
2.6. Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)	25
2.7. Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)	26
2.8. Plan de Continuidad del Negocio (PCN)	27
2.9. Seguridad de la Información	27
3. GESTIÓN INFORMÁTICA	27
3.1. Gestión de Infraestructura	27
3.2. Seguridad Informática	28
3.3. Gestión de los Sistemas de Información	28
3.4. Gobierno y Estrategia	29
3.5. Centro de Servicios	29
4. GESTIÓN JURÍDICA	29
5. GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO	30
5.1. Gestión de Viviendas	30
5.2. Ferias Inmobiliarias y de Servicio	32
5.3. Obras de Infraestructura Caja Honor	33
6. GESTIÓN DE COMUNICACIONES	33
6.1. Recordación de la Marca Caja Honor	33
6.2. Rendición de Cuentas 2016	33
6.3. Portal institucional	34
6.4. Gestión de Prensa	34
6.5. Incremento de Seguidores en las Redes Sociales	34
6.6. Otros	35
7. GESTIÓN DEL TRÁMITE	35
7.1. Índice de satisfacción del afiliado	35
7.2. Caracterización Afiliado 2017	36

7.3	Desconcentración del Servicio	36
7.4	Tiempo de Trámite (pagados)	37
7.5	Automatización de Flujos Documentales y Trámites en Línea	37
7.6	Modelo Anticipado de Solución -Vivienda 8- Acreditación	37
7.7	Proyectos desarrollados	38
7.8	Participación Ciudadana	38
7.9	Afiliados aportantes	38
8.	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS	39
8.1	Gestión Administración de Cuentas Individuales	39
8.2	Administración de Cesantías	40
8.3	Aseguramiento de la calidad de datos	40
9.	GESTIÓN DEL SAC	41
9.1.	Respuesta oportuna a solicitudes	42
9.2.	Educación Financiera	42
9.3.	Quejas y Reclamos	43
9.4.	Programación de Citas	43
10.	GESTIÓN DE TESORERÍA	43
11.	GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO	44
11.1.	Balance General	44
11.2.	Estado de Resultados	45
11.3.	Presupuesto de Ingresos	46
11.4.	Presupuesto de Gastos y de Inversión	46
11.5.	Resultados Leasing Habitacional	47
11.6.	Resultado Cartera Hipotecaria:	47
12.	GESTIÓN TALENTO HUMANO	48
12.1	Bienestar	48
12.2	Formación y Capacitación	48
12.3	Selección y vinculación	48
12.4	Clima Laboral	49
12.5	Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo	49
13.	GESTIÓN DE CONTRATACIÓN	49
13.1.	Contratos Suscritos	49
13.2.	Órdenes de Compra	49
13.3.	Contratos Liquidados	50
13.4.	Capacitaciones	50
13.5.	Evaluación de Proveedores	50
13.6.	Ahorros Plan de Contratación	50
14.	GESTIÓN DOCUMENTAL	51
14.1.	Gestor Documental Workmanager	51
14.2.	Tablas de Retención Documental	51

14.3. Plan de Conservación de Documentos Físicos	51
14.4. Uso racional del papel	52
15. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	52
15.1. Desarrollo Social y Gestión Medioambiental	53
15.2. Almacén	53
16. GESTIÓN DISCIPLINARIA	53
16.1. Gestión Preventiva Disciplinaria	53
16.2. Cumplimiento de Términos dentro de las Etapas Procesales	53
17. AUDITORÍA Y CONTROL	54
17.1. Auditorías Desarrolladas por la Oficina de Control Interno	54
17.2. Informes Entes Internos y Externos	55
17.3. Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)	55
17.4. Plan de Mejoramiento por Proceso (PMP)	55
17.5. Evaluación del Sistema de Control Interno	56
17.6. Capacitación y Formación	56
18. GESTIÓN OFICINAS DE ENLACE	57
18.1. Total unidades visitadas y atenciones realizadas	57

TABLAS:

Tabla N° 1: Alineación de los Objetivos Estratégicos con Políticas de Gestión y Desempeño MIPG.
Tabla N° 2: Matriz de Riesgo Operativo.
Tabla N° 3: Eventos de Riesgo 2017.
Tabla N° 4: Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2017.
Tabla N° 5: Pagos 2017.
Tabla N° 6: Trámites de Pago 2017.
Tabla N° 7: Visitas y Tiempo en el Portal 2017.
Tabla N° 8: Consolidado Administración de Cesantías 2017.
Tabla N° 9: Actividades Aseguramiento Calidad de Datos 2017.
Tabla N° 10: Modalidades de Afiliación 2017.
Tabla N° 11: Total Solicitudes SAC.
Tabla N° 12: Citas programadas 2017 por Punto de Atención.
Tabla N° 13: Ejecución Presupuestal de Ingresos.
Tabla N° 14: Ejecución Presupuestal de Gastos.
Tabla N° 15: Calificación de Obligaciones de Cartera 2016-2017.
Tabla N° 16: Contratos Celebrados con Colombia Compra Eficiente.
Tabla N° 17: Estado de Cumplimiento de las Metas del PMI-CGR-2016 Diciembre/2017.
Tabla N° 18: Estado de los PMP's corte Diciembre 20 de 2017.

GRÁFICAS:

Gráfica N° 1: Direccionamiento Estratégico.
Gráfica N° 2: Unidades Estratégicas de Negocio.
Gráfica N° 3: Cumplimiento Objetivos Estratégicos PAI 2017.
Gráfica N° 4: Construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.
Gráfica N° 5: Sistemas de Administración del Riesgo.

Gráfica N° 6: Viviendas Contradas y Entregadas 2017.
Gráfica N° 7: Índice de Satisfacción del Afiliado 2016-2017
Gráfica N° 8: Índice de Satisfacción del Afiliado Puntos de Atención 2016-2017.
Gráfica N° 9: Atenciones en el País 2017.
Gráfica N° 10: Total Trámites y Tiempo de Atención 2012 -2017.
Gráfica N° 11: Flujos Electrónicos Implementados 2017.
Gráfica N° 12: Total de Afiliados Aportantes por Fuerza a 31 de Diciembre de 2017.
Gráfica N° 13: Trámites de Aportes y Subsidios 2016-2017.
Gráfica N° 14: Extractos Electrónicos a las Cuentas Individuales 2017.
Gráfica N° 15: Interacción Consumidores Financieros.
Gráfica N° 16: Portafolio de Inversiones en TES 2009-2017.
Gráfica N° 17: Evolución del Activo.
Gráfica N° 18: Evolución del Pasivo.
Gráfica N° 19: Evolución del Patrimonio.
Gráfica N° 20: Provisión Recursos para Subsidio y Fondo de Solidaridad 2013- 2017.
Gráfica N° 21: Actividades de Bienestar 2017.
Gráfica N° 22: Gestión en Visitas de Oficinas de Enlace 2017.

ANEXO 1:

Balance Social 2017.

ANEXO 2:

Informe Evaluación Junta Directiva.

INFORME DEL GERENTE

Otro año para la historia, dentro de los 70 de existencia, de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía (Caja Honor). Tiempo en el que sin lugar a dudas se ha aportado al bienestar de los miembros de la Fuerza Pública y al desarrollo y valorización de sectores urbanos en la mayoría de las capitales colombianas.

En 2017, el reto fue grande y las expectativas mayores: consolidar los cambios efectuados en estructura, procesos y tecnología y ser más eficientes y eficaces dentro del marco de la excelencia. Tenemos la convicción de que no es suficiente la cantidad, calidad y ubicación de las soluciones de vivienda posibilitadas sino también la huella social y la memoria moral para aquellos afiliados: soldados, marinos y policías que sueñan con tener vivienda propia. Caja Honor cumplió con su deber en los servicios que presta a los Héroes de la Patria.

La vivienda va más allá de un derecho humano o una necesidad, es el abrigo de la familia, el arraigo a la vida, la estabilidad del ser, el refugio de los sentimientos, el tesoro de la identidad, es fundamento de su felicidad. Cuando una familia tiene casa, se construye calor y su hogar es su vida que se vuelve mejor fortaleciéndose la unidad familiar.

En ese contexto, el paso grande de la gestión en Caja Honor fue lograr metas ambiciosas, romper los límites y ampliar la proyección fundamentada en lograr bienestar para sus afiliados. En consecuencia, es para la Gerencia General motivo de gran orgullo y satisfacción, presentar el resultado alcanzado por la Entidad durante 2017, en cumplimiento de nuestra filosofía de trabajo: "Edificamos Sueños con el Corazón".



Es vital destacar, en medio de la coyuntura de 2017, el continuo y permanente apoyo del Gobierno Nacional en todos los niveles, del Ministerio de Defensa Nacional, del Grupo Social y Empresarial para la Defensa y Bienestar (GSED), de la Junta Directiva y de todo el equipo de trabajo de Caja Honor que aporta su conocimiento, experiencia, creatividad, voluntad y sentido de pertenencia para superar metas y lograr cada vez mejores estadísticas e indicadores en el cumplimiento de la misión.

Caja Honor como unidad que conforma el Sector Defensa, coadyuvó al bienestar de los miembros de la Fuerza Pública, alineando su gestión con la Política de Defensa y Seguridad: "Guía de Planeamiento Estratégico 2016-2018", basada en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: "Todos por un nuevo país", el Modelo Integrado de

Planeación y Gestión (MIPG) y las normas técnicas de la Calidad NTC GP 1000:2009 e ISO 9001:2015.

MÁS VIVIENDA PARA LOS HÉROES DE LA PATRIA

Durante 2017, los funcionarios de Caja Honor superaron los planes al entregar 20.337 viviendas a sus afiliados y familias, superando la meta prevista de 18.370, es decir un 10.71 % más. Al corte de este año, la MEGA 2015-2018 fue ejecutada en un 81.60 %, al contabilizar 51.590 soluciones de vivienda de una meta de 63.220. El resumen por modelo de vivienda es el siguiente:

VIVIENDA 14: de una meta de 11.393 soluciones de vivienda se entregaron 13.049, lo que equivale a 1.656 adicionales, logrando una ejecución de 114.54 % y una inversión de \$ 1.074.694 millones.

VIVIENDA 8: se tramitaron 6.839 soluciones de vivienda de una meta establecida en 6.447, lo que corresponde a una ejecución del 106.08 %. El valor de estas soluciones ascendió a \$ 222.818 millones.

VIVIENDA LEASING: de la meta de 180 créditos, se aprobaron 99, con una ejecución del 55 % y una inversión de \$ 8.318 millones.

HÉROES (FONDO DE SOLIDARIDAD): se realizaron 3 convocatorias durante el año, resultando beneficiados 350 afiliados. El costo ascendió a \$ 20.654 millones. En este modelo los proyectos destacados por el Ministerio de Defensa Nacional fueron: Urbanización Cantarrana ubicada en la localidad de Usme, urbanizaciones Santa Helena y Santa Helena Reservado en Santa Marta y el Cielo en Armenia.

Como conclusión se puede decir que de las 20.337 soluciones de vivienda, los modelos de mayor aporte fueron: Vivienda 14 y Vivienda 8 con una participación del 64.16

% y 33.63 % respectivamente. El modelo Héroes tuvo una participación del 1.72 % y Vivienda Leasing del 0.49 %.

SEGURIDAD Y SOLIDEZ FINANCIERA

Desde la unidad estratégica de negocio Gestión de Activos y Pasivos, se tiene como propósito la generación de rendimientos financieros con seguridad, consolidando a Caja Honor como una Entidad líder en el sector, sostenible financieramente, aplicando las mejores prácticas en la administración de los recursos, que se traduce en respaldo y confianza para los más de 382.000 afiliados, que aportan sus ahorros y cesantías con el propósito de hacer realidad el sueño de tener vivienda.

Con el objetivo de generar mayores rendimientos financieros, el año anterior se adelantó el proyecto de diversificación del portafolio de inversiones, donde por primera vez en la historia de Caja Honor se puede acceder a la deuda privada, iniciando con una operación cercana a los \$ 10.000 millones en un bono AAA del emisor Banco Davivienda, con una TIR del 6.48 % ea, superior en 105 puntos básicos (pbs) a la deuda pública de similares condiciones.

La liquidez es un factor de éxito en la solidez financiera, razón por la cual se adelantaron operaciones de tesorería (venta de títulos) por valor de \$ 79.800 millones, con el propósito de garantizar los recursos necesarios en el flujo de caja para atender los desembolsos a los afiliados que acceden a los diferentes modelos de solución, generando \$ 3.800 millones adicionales en rendimientos financieros.

Otros de los puntos a destacar del año 2017, es la utilidad operacional que cerró en \$ 235.480 millones, \$ 24.808 millones de pesos más que al año 2016 (\$ 211.032 millones). Se destinaron a la construcción de

subsidios de vivienda la suma de \$ 221.510 millones, cumpliendo con la proyección del modelo financiero de la Entidad. De las utilidades operacionales de los últimos años se ha logrado destinar recursos para la construcción de los subsidios de vivienda por la suma de \$ 1.784.858 millones, lo que ha permitido el reconocimiento y pago de este beneficio a los afiliados.

Los afiliados también participan de los excelentes resultados financieros de la Entidad, con el reconocimiento de intereses a los recursos aportados en la cuenta individual y con la variación mensual del IPC, actualizando en el tiempo el poder adquisitivo para un mejor cierre financiero en la solución de vivienda. En el año se reconoció la suma de \$ 180.792 millones por este concepto.

Para lograr aún más eficiencia administrativa, en 2017 se fijó como meta tener gastos inferiores al 1.2 % del total de los activos administrativos, cerrando en 0.92 % que equivale a \$ 55.743 millones, \$ 1.517 millones menos que el año 2016. De esta forma, se han logrado ahorros desde 2012 superiores a \$ 52.000 millones de pesos destinados a la construcción de los subsidios de vivienda.

Las cifras del Estado de Situación Financiera al cierre de 2017, muestran unos activos de \$ 6.589.402 millones y pasivos de \$ 6.354.039 millones, lo que significa que Caja Honor es de los afiliados, toda vez que los pasivos corresponden principalmente a los ahorros y cesantías aportados, que conforman el portafolio de inversiones en el activo.

El Gobierno Nacional, los afiliados y el público en general, pueden estar tranquilos porque los recursos financieros son administrados de manera segura por Caja Honor, ya que son dineros sagrados que financian el sueño de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional de tener vivienda propia.

PLANEACIÓN CORPORATIVA

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) auditó el Sistema Integrado de Gestión de Caja Honor, entre el 18 y 20 de septiembre, se logró un resultado de cero (0) no conformidades y 4 años consecutivos con esta evaluación. Cada vez se observa una mejora en la efectividad de los procesos, producto del seguimiento, medición y monitoreo que ha implementado la Entidad. Dentro de las fortalezas está la identificación de productos y salidas no conformes de cada proceso y la aplicación de los tratamientos correspondientes para mejorar la prestación del servicio: cultura humana de alta gestión.

Ampliando la seguridad y en la concepción de reducir los riesgos, Caja Honor robusteció la Seguridad de la Información mediante la implementación de buenas prácticas basadas en la Norma ISO 27001:2013, lo cual ayuda a preservar la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la informaciónn aplicando métodos y procesos de gestión del riesgo, mitigando la creciente proliferación de sofisticadas modalidades de ataques.

La Entidad formuló y ejecutó el 100 % de las actividades programadas en el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano con la nueva metodología establecida por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República en su documento "Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y Atención al ciudadano versión 2" Ley 1474 de 2011, a través del cual se desarrollaron los componentes: Gestión del Riesgo de Corrupción – Mapa de Riesgos de Corrupción, Estrategia de Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Servicio al Ciudadano y Transparencia y Acceso a la Información.

Se destaca el avance que Caja Honor ha obtenido en la evaluación que en cada vigencia realiza el Departamento

Administrativo de la Función Pública respecto al nivel de desempeño frente a las políticas de desarrollo administrativo contenidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. En 2013 obtuvo un resultado de 58 %, en 2014 de 83.8 %, en 2015 de 89 % y 2016 de 90.45 %, lo que representa estar a la vanguardia del Sector Defensa.

Durante 2017, se cumplió el objetivo de mantener el nivel de exposición de riesgo en BAJO en cada uno de los Sistemas de Riesgo; asimismo, se logró el objetivo de crear conciencia en los funcionarios y proveedores de la organización en la gestión y mitigación de riesgos financieros y operativos.

El 7 de abril de 2017, se llevó a cabo la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas sobre la gestión 2016, el evento contó con la asistencia de 233 afiliados. Previamente se efectuaron actividades de participación ciudadana dentro de las que se destacan: 3 conversatorios con panelistas expertos en modelos de solución de vivienda, foro y chat temático con 215 participantes. Adicionalmente, se realizaron otras actividades como concursos con afiliados acerca de la rendición de cuentas, foro y chat temático con funcionarios sobre planeación estratégica.

AVANCE TECNOLÓGICO Y ACCESIBILIDAD PARA LOS AFILIADOS

Los cambios implementados permitieron una mayor accesibilidad y usabilidad en el portal web para los trámites y servicios en línea. En cumplimiento a la Ley 1712 de 2014 de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Caja Honor en tiempo real y de forma continua, actualizó los contenidos del sitio web relacionados con trámites, servicios y modelos de solución de vivienda.

Los trámites de Pago de cesantías definitivas, Retiro parcial de cesantías, Devolución de saldos de la cuenta individual, Pagos por desafiliación y Retiro de aportes para solución de vivienda (Primer pago), parcialmente se implementaron en línea, lo que fue evaluado como procedimientos de modernización y transacción a la altura de grandes portales de servicio.

Como parte de la política de la Institución de un servicio en donde esté el afiliado como centro de la gestión, se puso en marcha el Punto Móvil de Atención para Bogotá y Cundinamarca. Este es un vehículo dotado con las herramientas tecnológicas necesarias para prestar los servicios de la Entidad, cuenta con un equipo humano interdisciplinario que cumple a cabalidad la misión y resuelve trámites con agilidad.

Ampliando el concepto de ideas creativas para la excelencia en el servicio, se implementaron 13 flujos documentales de trámite, que han contribuido sustancialmente a la mejora en la prestación del servicio.

Continuando con las políticas de la moral social, la Oficina Asesora de Informática, de acuerdo con el numeral 4 del Artículo 1° de la Ley 603 de 2000, verificó y garantizó el cumplimiento de 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.

HUMANIZACIÓN DEL SERVICIO

En Caja Honor se continúa con la mejora en la prestación del servicio que se refleja en las estrategias de cara al afiliado, por ejemplo, la reducción del tiempo global de respuesta a los diferentes trámites y servicios. Durante 2017, se presentó un aumento de 16.683 trámites respecto a 2016. Se disminuyó el

tiempo de pago de 6 a 5 días, gracias a la dedicación, compromiso y trabajo en equipo de los funcionarios.

En cuanto a la estrategia de desconcentración del servicio, durante 2017 se atendieron 384.010 afiliados a nivel nacional, esto es un incremento del 6 % frente a lo observado en 2016 de 361.141. Lo anterior, como resultado de las campañas y la buena gestión de los Puntos de Atención a nivel nacional, con el apoyo de los Puntos Móviles en las diferentes Unidades Militares y de Policía.

En este periodo se dio inicio al programa de asistencia en casa. Caja Honor visitó a los afiliados que se encuentran en condición de vulnerabilidad sicofísica o que tienen barreras de movilidad para brindarles información de trámites o servicios; 191 afiliados se beneficiaron de este programa.

En cuanto a la medición de la percepción que tienen los afiliados respecto a la calidad en el servicio que les brinda Caja Honor, esta mejoró al pasar de 4.6 puntos en 2016 a 4.7 sobre 5 en 2017. Potencializar la gestión efectiva en los procesos es un paso positivo que dimos gracias a las recomendaciones de cada medición.

Se implementaron las citas programadas para descongestionar la sala de espera en los Puntos de Atención, así creamos cultura en los afiliados respecto a la organización y al manejo efectivo del tiempo. Esto se tradujo en un aumento de la participación del consumidor financiero y en la disminución del tiempo de trámite.

Se estructuró y fortaleció la Plataforma Virtual de Educación Financiera con la incorporación de los productos y servicios de Caja Honor, como Objetos Virtuales de Aprendizaje, a través de los cuales se incluyeron los modelos de solución: Vivienda Leasing, Vivienda 8, Vivienda 14,

Futuro y Siempre Soldados. Asimismo, a través del plan "Semilleros" se adelantó un proceso de capacitación en 11 Escuelas de Formación de la Policía Nacional, con la participación de 2.800 alumnos en temas relacionados con el funcionamiento de Caja Honor, educación financiera, el ahorro y su importancia, manejo responsable del dinero y la proyección para una mejor calidad de vida.

Finalmente, Caja Honor tuvo activa participación con el *stand* de Educación Financiera en 5 ferias con diferentes entidades del Sector Defensa como DIMAR, COPER, Feria del Saber, Leasing y Expodefensa.

TRANSPARENCIA ADMINISTRATIVA

En cuanto a la Gestión del Talento Humano, durante 2017 se diseñó y cumplió con el programa de capacitación orientado a mejorar la prestación de servicio a nuestros afiliados. Por lo tanto, se fortalecieron las competencias técnicas y competencias "blandas" de los funcionarios que integran las diferentes áreas del conocimiento que impactan el cumplimiento de los objetivos institucionales como el componente jurídico, tecnológico, servicio al cliente, *marketing*, redacción y ortografía, gestión de proyectos, herramientas informáticas, idiomas, gestión de la calidad, gestión administrativa, contabilidad y finanzas.

En esta área de Talento Humano también se desarrolló un plan de intervención de clima laboral con el fin de fortalecer en los equipos de trabajo competencias y habilidades como: trabajo en equipo, empoderamiento, liderazgo, confianza, respeto, capacidad de apelación, comunicación efectiva y reconocimiento.

Respecto al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, Caja Honor cumplió

con todos los requerimientos necesarios en el marco de la implementación del Sistema de acuerdo con la normatividad vigente y para dar cumplimiento de la Resolución 1111 de 2017 donde se estipulan los Estándares Mínimos de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En términos de control se llevó a cabo el cumplimiento cabal y oportuno del programa de auditoría presentando los resultados a la Junta Directiva, además, se adelantó el proceso de sensibilización en temas relacionados con la cultura de autocontrol.

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

En Caja Honor se puede afirmar que además del logro continuo de excelencia se alcanzó un nivel sobresaliente de responsabilidad social, altruismo integral, en un marco de cumplimiento que va más allá de las ambiciosas metas de solución de vivienda. Con hechos reafirmamos una vez más nuestro compromiso y nuestra prioridad que es el bienestar de los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. Compromiso y resultados basados en gestión: una combinación perfecta que consolida estructuralmente la Institución y proyecta su misión a espacios superiores de servicio.

Cordialmente,

General (RA)
LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

Bogotá, febrero de 2018

1. PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN

La Planeación estratégica de Caja Honor, se construyó con los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014–2018: “Todos por un nuevo país” y el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad (Guía de Planeamiento Estratégico 2016-2018), objetivo 06: “Transformar y modernizar de forma continua el Sector Defensa, así como mejorar la educación, bienestar, moral, seguridad jurídica, gestión financiera, presupuestal y contractual de la Fuerza Pública”, en la meta 5, “Incrementar el bienestar fortaleciendo las condiciones de salud, rehabilitación, vivienda y apoyo a la familia”, a través de soluciones de vivienda.

De conformidad con la guía de planeamiento estratégico del Sector Defensa 2016-2018, el

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) según el Decreto 1499 de 2017 y las Normas Técnicas de la Calidad NTC GP 1000:2009, ISO 9001:2015, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía articula su planeación estratégica como se presenta en la **Gráfica N° 1 (Direccionamiento Estratégico)**.

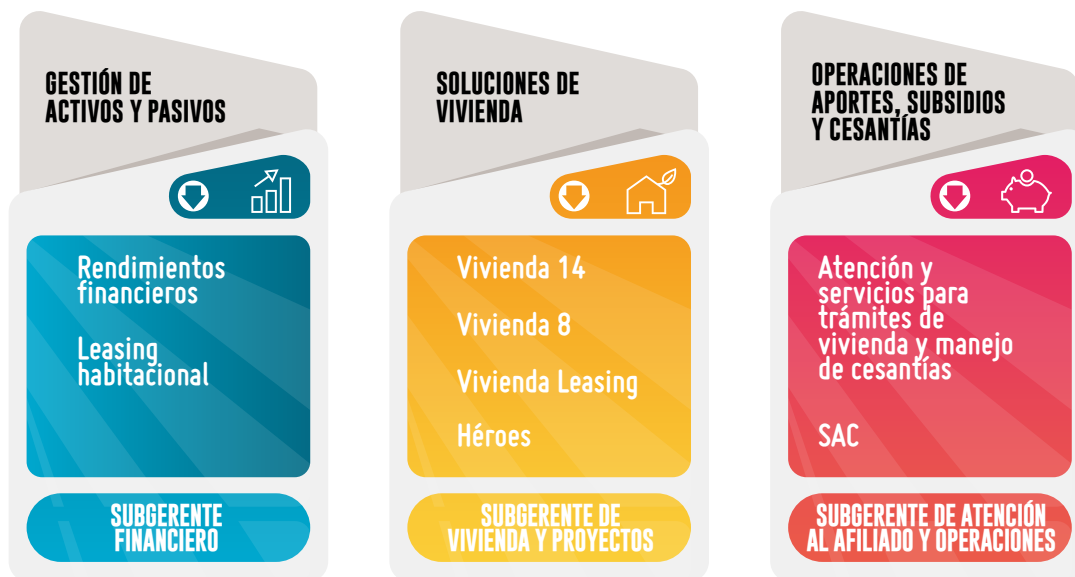
En coordinación con los lineamientos del Viceministerio del GSED, Caja Honor formuló y definió los conceptos propios de las Unidades Estratégicas de Negocio, orientadas a una adecuada ejecución de las operaciones misionales, de conformidad con el desarrollo de su objeto social y con las metas estratégicas de solución de vivienda para el período 2015-2018. **Gráfica N° 2 (Unidades Estratégicas de Negocio)**.

La Planeación Institucional está orientada a priorizar sus recursos, gestionar integralmente el talento humano y focalizar los procesos al cumplimiento de los objetivos estratégicos, en el marco de la calidad y la integridad,



SATISFACCIÓN PLENA DE LOS AFILIADOS

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



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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIMENSIÓN	
1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda / 5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión con valores para resultados Gestión del conocimiento y la innovación
2. Generar rendimientos con seguridad financiera	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento estratégico y planeación Información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión con valores para resultados Gestión del conocimiento y la innovación
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento estratégico y planeación Talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> Información y comunicación Gestión del conocimiento y la innovación
4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Gestión con valores para resultados Información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del conocimiento y la innovación
5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> Direccionamiento estratégico y planeación Gestión con valores para resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del conocimiento y la innovación Información y comunicación
6. Fomentar Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Talento humano Información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del conocimiento y la innovación

Tabla N° 1: Alineación de los Objetivos Estratégicos con Políticas de Gestión y Desempeño MIPG.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

buscando el mejoramiento permanente para la satisfacción de los afiliados y grupos de valor. *Tabla N° 1 (Alineación de los Objetivos Estratégicos con Políticas de Gestión y Desempeño MIPG).*

Con el fin de actualizar el MIPG de acuerdo con la metodología dispuesta por la Función Pública, la Entidad desarrolló las siguientes actividades:

- Se formuló el Plan de Acción Institucional 2018, e integró en su operación las Políticas de Gestión y Desempeño.
- Se inició el proceso de socialización y divulgación en la Entidad, a través de la intranet, el envío por correo electrónico de la normatividad, manual operativo y tips informativos.

- Se expidió la Resolución 794 del 28 de noviembre de 2017, por medio de la cual se crea y organiza el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, (Antes Comité Institucional de Desarrollo Administrativo).
- Se presentó ante el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, en las sesiones del 18 de septiembre y 3 de noviembre de 2017, el nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con su correspondiente alineación en el Plan de Acción Institucional.

Durante la vigencia 2018, la Oficina Asesora de Planeación continuará con la actualización del MIPG.

1.2. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2017

El Plan de Acción Institucional formulado con la metodología del Balance Score Card, alcanzó un cumplimiento del 100 % al obtener un resultado del 99,81 % frente a la meta establecida del 96 %. Lo anterior, fue posible gracias al compromiso de los líderes de proceso y sus equipos de trabajo. *Gráfica N° 3 (Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos PAI 2017).*

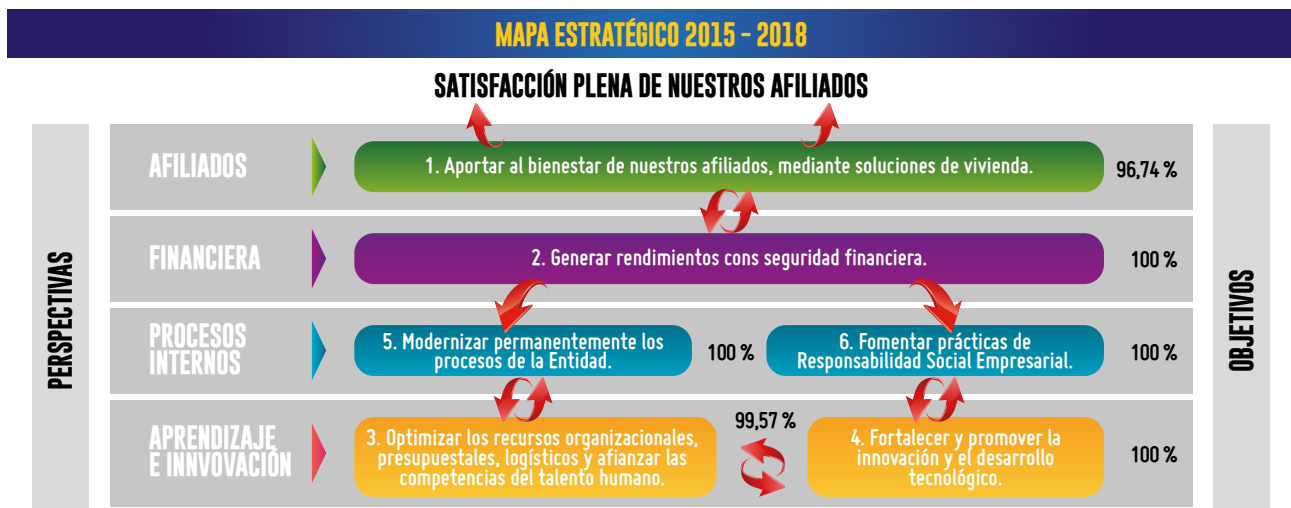
Es importante destacar que el presupuesto asociado al Plan de Acción Institucional se proyectó en \$ 1.6 billones logrando una ejecución del 97.46 %. La perspectiva afiliados fue la que tuvo mayor incidencia en la ejecución respecto a los rubros devolución de aportes, cesantías y subsidios, que integran el cierre financiero para la solución de vivienda de los afiliados.

1.3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG)

Del 18 al 20 de septiembre de 2017, se desarrolló auditoría por parte de ICONTEC, dejando como resultado cero (0) no conformidades, por cuarto año consecutivo, lo que prueba 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, actividad liderada por la Oficina Asesora de Planeación dando como resultado el mantenimiento de las certificaciones en las normas técnicas NTC GP1000:2009 y NTC ISO 9001:2015.

1.4. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y DE GESTIÓN

En cumplimiento al objetivo del proceso de Gestión Estratégica y al marco normativo,



Gráfica N° 3: Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos PAI 2017.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

durante la vigencia 2017, se desarrollaron 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 de riesgo de liquidez.
- Informe de estadísticas de afiliados.
- Reporte trimestral de subsidios de vivienda tramitados al Departamento Nacional de Planeación y al Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.
- Proyección de ingresos por concepto de aportes a incluir en el anteproyecto de presupuesto.
- Asesoramiento y acompañamiento en la formulación y seguimiento de la implementación de planes de conformidad con requerimientos del Gobierno Nacional.
- Seguimiento y control al cumplimiento de las metas estratégicas de solución de vivienda.
- Reporte de información para actualización de metas presidenciales ante el DNP.

1.5. RENDICIÓN DE CUENTAS Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El 7 de abril de 2017, se llevó a cabo la Audiencia Pública de Rendición de cuentas sobre la gestión 2016; el evento contó con la participación de 233 asistentes. Previamente se efectuaron actividades de participación ciudadana dentro de las que se destacan 3 conversatorios con panelistas expertos en modelos de solución de vivienda, un chat y un foro temático con 215 participantes,

adicionalmente se desarrollaron actividades lúdicas.

Así mismo, se ejecutaron chat y foros temáticos para la formulación del Plan de Acción Institucional y la construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, cuyos resultados fueron consolidados y publicados en el sitio web de la Entidad.

La Gerencia General, de manera mensual, efectuó reunión con todos los servidores públicos de la Entidad, con el objetivo de informar aspectos relevantes de la gestión, emitir políticas y directrices, reconocer públicamente a los funcionarios destacados y dar conferencias motivacionales para impulsar el arraigo con la cultura de la Entidad, el liderazgo 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 DE LA GESTIÓN

La Función Pública evalúa para cada vigencia la gestión de las entidades y su desempeño respecto de las Políticas de Gestión y Desempeño, contenidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, a través del Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG). Se destaca el avance que ha tenido la Entidad, desde la vigencia 2013 donde se obtuvo un resultado del 58 %, en 2014 de 83,8 %, para la vigencia 2015 de 89 % y para la vigencia 2016 de 90,45 %.

1.7. INFORME DEL PLAN ANTICORRUPCIÓN Y ATENCIÓN AL CIUDADANO (PAAC)

Durante 2017, de conformidad con lo establecido en la Ley 1474 de 2011 la Entidad formuló y ejecutó el PAAC con la nueva metodología establecida por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia

de la República, mediante el documento “Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano versión 2”, desarrollándose los siguientes componentes:



Gráfica N° 4: Construcción del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Las actividades anteriores fueron monitoreadas por la Oficina Asesora de Planeación, a través de seguimientos cuatrimestrales y validadas por la Oficina de Control Interno.

El 3 de julio de 2017, el Diario el Portafolio, publicó artículo relacionado con la política de gobierno frente a la racionalización de trámites, la cual tiene como objetivo acabar lo innecesario, eliminar requisitos, hacerlos más amigables y contar con más tramites en línea. Se destaca la generación de ahorros a los colombianos por valor de \$ 12.000 millones, de los cuales \$ 10.641 fueron contribución del Sector Defensa, en donde Caja Honor aportó \$ 8.108 millones por reducción en los tiempos de atención.

1.8. PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL

El Plan Estratégico Sectorial en Gestión Ambiental (PESGA) del Ministerio de Defensa Nacional, propone 5 objetivos para el Sector, para lo cual Caja Honor estableció su política de gestión ambiental mediante la Resolución No. 525 del 16 de noviembre de 2010, que está enmarcada en los principios de prevención, ecoeficiencia y responsabilidad social y formuló un Plan de Gestión Ambiental 2017, definiendo las estrategias, indicadores y metas a ejecutarse durante la vigencia, con la participación de los procesos responsables.

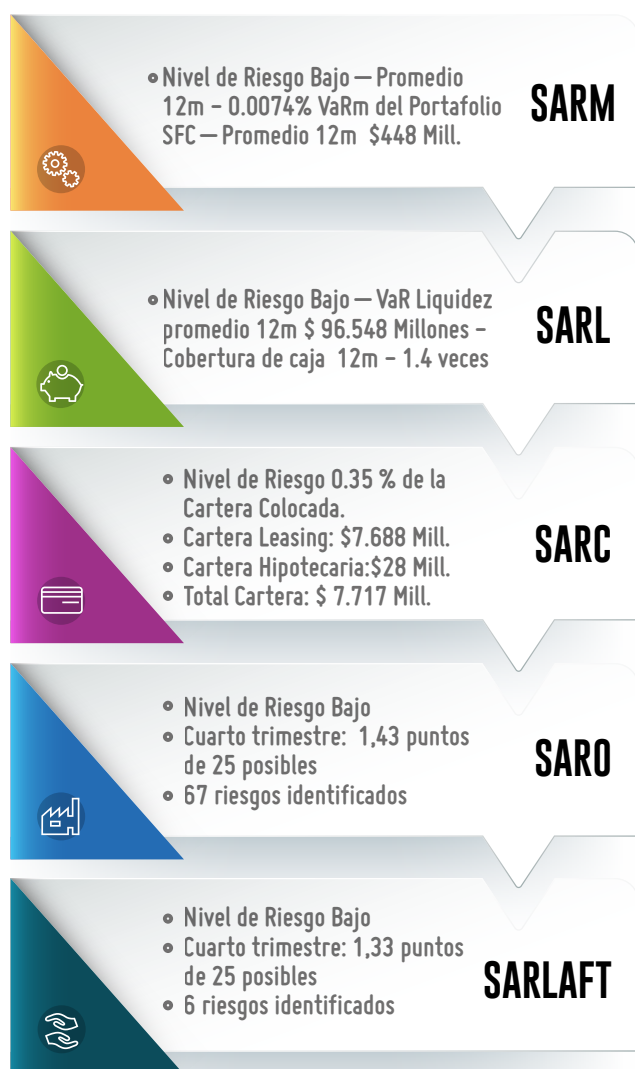
La Entidad reportó al Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED) el informe de seguimiento de manera semestral, en donde se evidencia el cumplimiento al 100 % en los indicadores establecidos.

2. GESTIÓN DEL RIESGO

La Oficina Asesora de Gestión del Riesgo presenta la información relevante en relación a los Sistemas de Administración de Riesgos, Seguridad de la Información y la Continuidad del Negocio.

2.1. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CAJA HONOR

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



Gráfica N° 5: Sistemas de Administración del Riesgo.
Fuente: Oficina Asesora de Gestión del Riesgo.

2.2. RIESGO DE MERCADO

En el Manual del Sistema de Administración del Riesgo de Mercado se encuentran consagradas las políticas para cada una de las etapas y elementos que conforman el sistema, de igual manera, se incluyen los límites, procedimientos, metodologías y mecanismos de control interno que permiten realizar las operaciones de tesorería y tomar las mejores decisiones para la mitigación de los riesgos de mercado, guardando concordancia con los niveles de riesgos definidos:

- 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, 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.
- Control de los riesgos: se actualizaron las políticas y límites establecidos; asimismo, se actualizaron y validaron los modelos de valoración y riesgo utilizados.
- Monitoreo: se llevó a cabo el seguimiento a la exposición de los riesgos de mercado, así como la elaboración de informes, documentación de procesos, infraestructura tecnológica, divulgación de información interna y externa.
- Metodologías para medición de riesgos: la medición de los riesgos de mercado a través del VaR se enmarca en los criterios y procedimientos del capítulo XXI de la Circular Básica Financiera Contable.

Para cada una de las actividades anteriores se tuvo en cuenta la composición del portafolio y la derivación de riesgos en cada una de ellas.

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

Durante 2017, no se presentó incumplimiento de políticas, límites o procedimientos al Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM); concluyendo que la exposición a riesgo de mercado fue bajo.

2.3. CUPOS DE EMISOR Y CONTRAPARTE

La Entidad actualizó durante 2017, la metodología de cálculo de emisor y contraparte, con el fin de adaptar su funcionamiento a la negociación de deuda pública y privada mediante el Acuerdo 02 del 30 de enero de 2017 para las comisionistas de bolsa, fiduciarias y bancos con los que se tienen relaciones comerciales, los cuales son monitoreados mensualmente e informados a la Alta Dirección, Comité de Riesgos y Junta Directiva quien es la que aprueba dichos cupos semestralmente. Para el análisis de los cupos de Emisor y Contraparte se captura la última información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia, la última calificación emitida por las agencias calificadoras de riesgo y se tienen en cuenta los lineamientos y la metodología CAMEL establecida en el acuerdo anteriormente mencionado.

El saldo final en bancos a 31 de diciembre fue de \$ 159.495 millones en disponible y de \$ 10.041 millones en Bonos (Davivienda) a comparación de 2016 donde se presentó un saldo final en bancos de \$ 79.891 millones. El promedio de recursos durante la vigencia 2017, fue del 2,6% del valor total del portafolio de la Entidad; no se presentó incumplimiento a los límites de cupos autorizados por la Junta Directiva de la Entidad, cumpliendo con el VaR de liquidez proyectado.

2.4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ (SARL)

En el manual de SARL aprobado por la Entidad, se evidencian las políticas para cada una de las etapas y elementos que conforman el sistema, adicionalmente se incluyen los límites, procedimientos, metodologías y mecanismos de control interno que permiten tomar las mejores decisiones para la mitigación del riesgo de liquidez.

La medición del riesgo de liquidez se realizó con base en los Indicadores de Riesgo de Liquidez (IRL) a los plazos de 30, 60, 90, 180, 360 y 720 días establecidos en el modelo interno no objetado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

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.

Se diseñaron y llevaron a cabo las pruebas de desempeño (*backtesting*) que tienen como propósito determinar la consistencia y

confiabilidad de los indicadores de riesgo de liquidez estimados. Estas pruebas consisten fundamentalmente en un proceso de revisión permanente por parte de la Entidad sobre el modelo interno utilizado y la validación de los supuestos parámetros y juicios expertos que subyacen para el cálculo del Indicador de Riesgo de Liquidez.

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía realizó pruebas de tensión para tratar de establecer el nivel de activos líquidos con los que debe contar la Entidad para afrontar casos extraordinarios de necesidades de liquidez. Es así que al cierre de 2017, no se presentaron alertas de liquidez; se cumplió con las políticas, límites y procedimientos, lo que evidenció una exposición a riesgo bajo.

2.5. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO (SARC)

El cierre de cartera al 31 de diciembre, correspondió a \$ 7.716 millones, presentando una variación positiva anual de la cartera de la Entidad del 150,54 % lo que corresponde a \$ 4.636 millones en relación con 2016.

El Índice de Cartera Crediticia (ICC) es una razón financiera que relaciona el monto de la cartera vencida total con la cartera bruta, que para la Entidad a diciembre de 2017 corresponde al 0,35 %, lo que muestra que de cada \$ 100 de cartera bruta colocada tan solo \$ 35 centavos se encuentran vencidos. Respecto a 2016, muestra una variación de 94,34 %, pasando de 6,18 % (dic/16) a 0,35 % (dic/17).

De igual manera, el saldo de la cartera se encuentra en \$ 7.717 millones de los cuales \$ 7.688 millones corresponden a los desembolsos realizados por Leasing Habitacional y el monto restante (\$ 28 millones) al remanente de cartera hipotecaria.

El capital total de la cartera colocada al cierre de diciembre de 2017 fue del 0,1170 % del total de activos de la Entidad.

Al cierre de la vigencia 2017 el perfil de riesgo crediticio de la Entidad se ubicó en un nivel de riesgo **bajo**.

2.6. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACIÓN DEL TERRORISMO (SARLAFT)

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 internos de control que permiten tomar las mejores decisiones para la mitigación del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo. Se realizó capacitación virtual e inducción a 651 y 120 funcionarios, contratistas y aprendices respectivamente.

Teniendo en cuenta la efectividad de los controles sobre los Riesgos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo y en concordancia con la dinámica de la Entidad, el perfil de riesgo residual actual se ubica en el nivel menor con una calificación de 1,33, en un rango de 1 a 25, siendo un nivel de criticidad bajo al igual que en la vigencia 2016.

Se identificaron 6 riesgos de SARLAFT que aplican a 7 procesos, los cuales se mitigan a través de 14 controles implementados.

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

- Monitoreo mensual de las políticas y procedimientos.

- Revisión integral del procedimiento para el conocimiento del cliente con el fin de determinar el cumplimiento de la norma en los procesos involucrados.
- 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.

Al cierre de 2017, el perfil de riesgo residual de la Entidad se ubicó en un nivel de riesgo **bajo**.

2.7. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO (SARO)

El SARO de Caja Honor está orientado al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales, mediante acciones que permiten fortalecer el entendimiento y control de los riesgos en los procesos, integrando la gestión de riesgo operativo con todas las actividades de la organización. Durante 2017, se logró un sistema de administración de riesgo sostenible a través de la autogestión (involucrando a los líderes y a cada uno de los funcionarios de los procesos de la Entidad) y el desarrollo de una cultura de gestión para la identificación, reporte de eventos de riesgo y gestión de los controles de los mismos. *Tabla N°2 (Matriz de Riesgo Operativo).*

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 indicador de riesgo bajo ponderado de la calificación de los 67 riesgos y en una escala de 1-25 se obtuvo 1,43 puntos.

Se realizó seguimiento a la metodología de evaluación de la efectividad de los

	RIESGO INHERENTE	RIESGO RESIDUAL
RIESGOS OPERATIVOS IDENTIFICADOS	Riesgo Operativo Extremo 9	Riesgo Operativo Extremo 0
	Riesgo Operativo Alto 43	Riesgo Operativo Alto 0
	Riesgo Operativo Moderado 15	Riesgo Operativo Moderado 0
	Riesgo Operativo Bajo 0	Riesgo Operativo Bajo 67

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

controles para mitigar los riesgos operativos de la Entidad, esto permitió evidenciar el funcionamiento oportuno, eficaz y eficiente de los 154 controles que se encuentran asignados a los procesos.

Durante 2017, se fortaleció la cultura de reporte de eventos de riesgo según las especificaciones establecidas en la norma. Los eventos que generaron pérdidas y afectaron el estado de resultados de la Entidad corresponden principalmente en el factor de riesgo *ejecución y administración de procesos*, discriminado en errores humanos en la ejecución de actividades, sentencias, y conciliaciones.

CLASIFICACIÓN	EVENTOS DE RIESGO
Generan pérdidas y afectan el Estado de Resultados de la Entidad.	5
Generan pérdidas y no afectan el Estado de Resultados de la Entidad.	0
No generan pérdidas y no afectan el Estado de Resultados de la Entidad.	70
TOTAL	75

Tabla N° 3: Eventos de Riesgo 2017.
Fuente: Oficina Asesora de Gestión del Riesgo.

2.8. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (PCN)

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía cuenta con un PCN 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 podrá responder a eventos externos e internos que puedan afectar la continuidad del negocio, retornando las operaciones a su normalidad.

En ese sentido, 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.

2.9. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Durante 2017, 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 el monitoreo del tráfico autorizado y la aplicación de los controles necesarios.

La Entidad se encuentra en una exposición baja de ataques informáticos, en razón a que los controles sobre sus canales de comunicación, infraestructura y redes, buscan mitigar la materialización de riesgos que afecten la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

3. GESTIÓN INFORMÁTICA

Durante 2017, la Oficina Asesora de Informática, se encargó de dar sostenibilidad y fortalecimiento tecnológico a la Entidad mediante la gestión de infraestructura, seguridad informática, gestión de los sistemas de información, gobierno y estrategia, centro de servicios así:

3.1. GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

En lo referente a la infraestructura se fortaleció la disponibilidad de los servicios:

- Se logró completar la remodelación a nivel de cableado estructurado para las oficinas ubicadas en los pisos quinto, segundo y sótano de la Sede Principal incorporando centros de cableado modernos y de última tecnología.
- Se realizó el aseguramiento de los racks ubicados en el centro de datos CAN con el fin de minimizar impacto negativo en caso de eventos relacionados con sismos.
- Se adelantó la adquisición de almacenamiento adicional para unidades de *STORAGE 3PAR (Data Center Principal y Data Center Alterno)*, con lo cual la Entidad actualizó su capacidad de almacenamiento.
- Se realizó mantenimiento a centros de datos, servidores, sistemas de almacenamiento, comunicación y transmisión de datos. Asimismo, se ejecutó reorganización y optimización de ambientes virtuales, para producción, desarrollo y pruebas, mantenimiento a base de datos.

- Se realizó la ampliación del canal principal a 200Mbps, en redes y canales de comunicación.
- Se efectuó, adicionalmente, monitoreo continuo y permanente de la plataforma tecnológica en modalidad 7x24 los 365 días del año.

3.2. SEGURIDAD INFORMÁTICA

Caja Honor fue la número uno en la implementación de un servicio correlacionador de eventos de seguridad informática, con el Comando Conjunto Cibernético. Se realizaron otras actividades relevantes como:

- Cambió de la plataforma *Symantec* lo que permitió reducir tiempos de respuesta de posibles eventos de fuga de información, al igual que se instaló una plataforma con un escenario de alta disponibilidad de la misma.
- Se implementó una plataforma de administración, gestión y monitoreo de seguridad informática permitiendo a los administradores mejores tiempos de respuesta.
- Se creó una capa de protección adicional en la nube, dejando así virtualizado el análisis de *spam* y virus hacia la infraestructura tecnológica de Caja Honor.
- Se fortaleció la seguridad de los portales web de la Entidad con la herramienta WAF y se adicionó el certificado de seguridad al portal del *Call Center*.
- Se cuenta con los servicios de seguridad informática y adicional ante un evento de contingencia se tiene apoyo del Plan de

Recuperación de Desastres Informáticos – DRP. modalidad 7x24 los 365 días del año.

3.3. GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Durante 2017, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se consolidaron los lineamientos técnicos y de referenciación con empresas vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia para determinación del nuevo core del negocio.
- Se fortaleció el servicio del portal transaccional con la implementación del formulario de acreditación para los modelos Vivienda 8, Vivienda 14 y Futuro, se personalizó la marca corporativa para la intranet y el portal transaccional.
- Se trabajó en el desarrollo de herramientas tecnológicas para soportar la validación de información que se intercambia con las Unidades Ejecutoras como también en sistemas que ayudan a una mejor comunicación con nuestros afiliados.
- Se implementó el portal de Educación Financiera para los afiliados y beneficiarios, mediante cursos pedagógicos enfocados al manejo de las finanzas del hogar y fortalecimiento de la información referente a los modelos de vivienda.
- Se adicionaron nuevas funcionalidades a la aplicación móvil de tipo transaccional como son descarga de reportes de haberes, detalle de movimientos, certificado de declaración de renta, entre otros.
- Se dio atención a los requerimientos en la plataforma Leasing y se implementaron todos los flujos de trámites mediante la herramienta *WorkManager*.

4. GESTIÓN JURÍDICA

Para 2017, se fortaleció el proceso de la Gestión Jurídica y prevención del daño antijurídico con la respectiva revisión, análisis y actualización de la normatividad, manteniendo en constante comunicación a las diferentes dependencias de la Entidad y entes externos de las actualizaciones realizadas al Normograma Institucional, la socialización de la información brindada por *Legisnet* y Diario Oficial respecto a los pronunciamientos jurídicos que son de gran impacto.

En relación con los análisis jurisprudenciales y de casos, la Oficina Asesora Jurídica participó en los debates de análisis emitidos por el Consejo de Estado, Corte Constitucional, Corte Suprema de Justicia, entre otros entes. Asimismo, de manera trimestral se realizaron estudios con el fin de identificar las principales causas de demandas y acciones de tutelas y tomar recomendaciones para que estas sean minimizadas y no alteren el éxito litigioso que mantiene la Entidad.

Se realizaron socializaciones y capacitaciones a todas las dependencias de la Entidad, así como revisión de la normatividad y apoyo jurídico en las reuniones presididas por las diferentes áreas y dependencias, se trabajó en conjunto con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado para la generación de la política de prevención del daño antijurídico y se implementaron mesas de trabajo en las diferentes áreas, buscando con ello identificar las principales causas que generan daño antijurídico y generar propuestas para la actualización y cambio a la normatividad.

- Se actualizó el portal de centro de servicios mejorando la gestión del soporte de mesa de ayuda y se digitalizó el formulario de solicitud de control de cambios minimizando el uso de papel.
- Se actualizó el ERP – *Seven* a la versión WEB.

3.4. GOBIERNO Y ESTRATEGIA

- Se realizó un documento de Arquitectura Empresarial, dando cumplimiento a los lineamientos de Gobierno en Línea.
- Se actualizó la información de la Entidad en la plataforma de datos abiertos de MINTIC.
- Se unificaron en el Portal Institucional los servicios de ventanilla única.
- Se participó en reuniones del Sector Defensa para generar el PETIC sectorial.
- Se realizó acompañamiento para la definición del marco de gestión de proyectos del Sector Defensa.
- Se actualizó el Plan Estratégico de TI de la Entidad y la documentación soporte del proceso.

3.5. CENTRO DE SERVICIOS

Durante 2017, se realizó la atención a incidentes reportados por los usuarios acorde con los ANS establecidos, con lo cual la gestión realizada contribuyó a mantener la disponibilidad de servicios.

En relación con la defensa judicial de la Entidad en 2017, se recibieron 263 acciones de tutelas contestadas en los términos de ley, de las cuales 239 fueron falladas a favor de la Entidad, 19 en contra, y 5 pendientes de decisión judicial. El total de fallos notificados fue de 258, lo que conllevó a la eficacia en la gestión en un 92,63 %, con un incremento del 11 % en comparación con 2016, correspondiente a un 82,68 % de fallos a favor de la Entidad.

En cuanto al valor de las pretensiones de los procesos fallados a favor de la Entidad durante 2017, estas ascendieron a la suma de \$ 16.012 millones, mientras que el valor de las condenas de los procesos fallados en contra de la Entidad, fue solo la suma de \$ 5 millones, esto salvaguarda los recursos provisionados, reflejado en la adecuada defensa.

La Oficina Asesora Jurídica participó en cursos, capacitaciones y seminarios dictados por funcionarios internos y externos de la Entidad y por entes educativos que conllevaron a la actualización del conocimiento procesal para el ejercicio de la defensa jurídica.

Otra de las gestiones representativas del proceso durante la vigencia fue la elaboración del proyecto de ley para la modificación del marco normativo, el cual a la fecha se encuentra en proceso de aprobación por parte del Ministerio de Defensa Nacional para su posterior trámite ante el Congreso de la República. En síntesis, los resultados de la gestión jurídica en Caja Honor reflejan una cultura de prevención del daño antijurídico y conocimiento de la normatividad por parte de los funcionarios que la integran.

5. GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO

La Subgerencia de Vivienda y Proyectos realiza gestión tanto técnica, con la contratación, evaluación, seguimiento y control de los proyectos de vivienda, como de responsabilidad social, apertura de mercados para los nuevos productos financieros, promoción y divulgación que apuntan a cumplir con la misión de la satisfacción plena de los afiliados. Por lo anterior, se incluyen varios componentes que evidencian los resultados.

5.1. GESTIÓN DE VIVIENDAS

Los modelos de solución de vivienda: Vivienda 14, Vivienda 8, Vivienda Leasing y Héroes amalgaman la categorización e intención de inversión de los integrantes de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional. Los 3 primeros solucionan la necesidad de bienestar con la adquisición de un inmueble y Héroes traspasa la misión institucional al otorgar vivienda a quienes quedaron con discapacidad o a los beneficiarios de los que murieron cumpliendo con el deber patrio.

5.1.1. CUMPLIMIENTO DE METAS





MODELO	META	EJECUCION	%
 cajaHonor VIVIENDA 14	11.393	13.049	114.53 %
 cajaHonor VIVIENDA 8	6.447	6.839	106.08 %
 cajaHonor HÉROES	350	350	100 %
 cajaHonor VIVIENDA LEASING	180	99	55 %
TOTAL	18.370	20.337	110,71 %

Tabla N° 4: Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2017.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

5.1.2. VIVIENDA LEASING

La innovación y evolución de los modelos de vivienda se refleja en el modelo Vivienda Leasing porque se convirtió en una novedosa forma de proyectar futuro con inteligencia financiera para los jóvenes integrantes de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional. El producto financiero es único en el mercado porque fue diseñado exclusivamente para nuestros clientes que ven la oportunidad de generar ingresos e invertir desde ya con lo que recibirán a futuro; 99 jóvenes decidieron invertir con Vivienda Leasing en 2017.

La Subgerencia de Vivienda y Proyectos realiza los procesos de verificación de avalúos, estudios de títulos, entrega técnica del inmueble, escrituración y acompañamiento en posventas; cadena de valor que genera confianza al afiliado por el respaldo a su inversión.

A través de este modelo se amplió la posibilidad para los afiliados de aplicar no solo a vivienda nueva sino también usada, dando la opción para que al personal con cesantías administradas, también puedan acceder al Leasing.

5.1.3. MODELO HÉROES – FONDO DE SOLIDARIDAD

“Héroes” y “Siempre Soldados” son la solución de vivienda con cargo al Fondo de Solidaridad para el personal con discapacidad y los beneficiarios de quienes murieron en actos del servicio. Se realizaron 3 convocatorias de postulación en las que se presentaron 434 postulantes y clasificaron 350 beneficiarios: 50 fallecidos y 300 con movilidad reducida.

El acto de entrega de una vivienda es el evento más significativo de nuestra Entidad, dadas las condiciones de quienes reciben.

En ese sentido, velamos porque los sitios geográficos sean adecuados para los beneficiarios; es decir, que estén rodeados de bioparques, colegios, organizaciones culturales y de apoyo social, y que nuestros proyectos aporten al desarrollo urbano de la región.

De igual manera, la Subgerencia de Vivienda y Proyectos realiza acompañamiento, antes, durante y después de entregada la vivienda. A su vez, el equipo sicosocial de Caja Honor realiza capacitaciones y talleres dirigidos a las familias residentes y, además, se hace gestión con entidades públicas y privadas que garanticen la inclusión social de nuestros beneficiarios y sus familias.

Actualmente, se adelantan proyectos pilotos en la agrupación “Cantarrana” con la Dirección de Rehabilitación Inclusiva (DCRI), Transmilenio, Sena, Agencia de empleos, Alcaldía de Usme, Bienestar familiar, Ministerio de Defensa, Universidad Nacional; todo con el objetivo de trascender nuestra misión y garantizar calidad de vida a esta población especial.

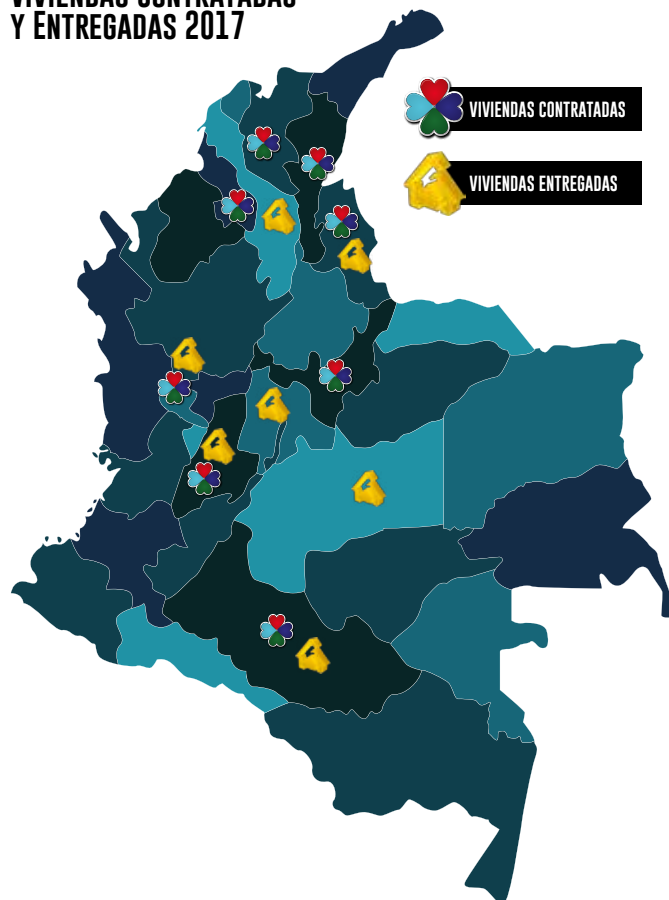
En 2017 se entregaron 1.012 soluciones de vivienda por un valor de \$ 187.167 millones cifra que benefició un promedio de 5.000 beneficiarios.

Una vez se determina la fecha de entrega de las viviendas en cada proyecto, la Subgerencia de Vivienda y Proyectos designa un abogado que realiza las actividades para la firma de la escritura pública de transferencia del derecho de dominio; evento que se realiza de la mano con el notario de la ciudad que corresponda.

5.1.4. VIVIENDAS CONTRATADAS

En beneficio de nuestros héroes fueron contratadas 177 nuevas viviendas por valor de \$ 11.060 millones en los siguientes departamentos:

VIVIENDAS CONTRATADAS Y ENTREGADAS 2017



DEPARTAMENTO	CONTRATADAS	DEPARTAMENTO	ENTREGADAS
BOYACÁ	2	BOGOTÁ	800
CAQUETÁ	6	CAQUETÁ	6
CESÁR	96	META	11
MAGDALENA	16	MAGDALENA	68
NTE. DE SANTANDER	21	NTE. DE SANTANDER	21
RISARALDA	1	RISARALDA	1
SUCRE	30	SUCRE	34
TOLIMA	5	TOLIMA	71
TOTAL	177	TOTAL	1.012

Gráfica N° 6: Viviendas Contratadas y Entregadas 2017
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos.

Proyectos liquidados y en ejecución: A la fecha se realizaron 87 contratos de los cuales 68 están liquidados, 6 en proceso de liquidación y 13 en ejecución.

5.1.5. GESTIÓN DE RECURSOS FONDO DE SOLIDARIDAD

El cumplimiento con las obligaciones financieras obedecen el precepto “Mejor Producto, mejor Precio” que enmarca los ítems de los pagos a las constructoras, giro de recursos; contratos de viviendas y el ahorro por parte de la Entidad con repercusión hacia el Estado siguiendo las directrices gubernamentales en austeridad.

TIPO DE PAGO	VALOR	%
Pago a constructoras	\$ 22.355	84,25 %
Pago por giro de recursos	\$ 4.176	15,75 %
TOTAL RECURSOS CANCELADOS	\$ 26.531	100 %

Tabla N° 5: Pagos 2017.
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos.

En el ejercicio de las entregas de viviendas con cargo al Fondo de Solidaridad de los programas “Héroes” y “Siempre Soldados”, se realizaron coordinaciones interinstitucionales a nivel logístico y protocolario con cada una de las Unidades Militares y de Policía, lo que contribuyó al cumplimiento de las políticas de austeridad del gasto.

5.2. FERIAS INMOBILIARIAS Y DE SERVICIO

Las ferias inmobiliarias son la estrategia que Caja Honor implementó para llegar hasta donde el afiliado esté; brindarle la asesoría personalizada, la oferta inmobiliaria, actividades lúdicas en torno al entendimiento de los modelos de vivienda y cesantías; y promocionar el modelo Vivienda Leasing con el objetivo de que el afiliado y sus familias obtengan mayor conocimiento y concluya con la decisión de compra.

Las coordinaciones se realizan con los comandantes de las Unidades Militares y de Policía de mayor congregación de

uniformados y de familias. En el mismo sentido, Caja Honor participa de las Ferias de Servicio convocadas por la Dirección de Bienestar del Ministerio de Defensa Nacional.

En 2017 se llevaron a cabo 7 ferias regionales y una central (que se realizó en las instalaciones de Caja Honor) con los siguientes resultados: 7.000 afiliados atendidos; negocios por más de \$ 1.800 millones de pesos, se ofertaron más de 1.200 proyectos a nivel nacional por parte de 195 constructoras e inmobiliarias.

5.3. OBRAS DE INFRAESTRUCTURA CAJA HONOR

Caja Honor invirtió \$ 852 millones en infraestructura, se modernizó con el fin de optimizar las áreas y prestar mejor atención a los afiliados. En efecto se ampliaron e iluminaron los espacios de Operaciones, Informática, portería, Planeación y oficinas de Enlace. Se implementaron herramientas tecnológicas que permitieron brindar a los afiliados y visitantes a la Entidad agilidad en los trámites y vivir una experiencia positiva.

Adicional a los numerales citados anteriormente, es importante manifestar que se elaboraron las resoluciones reglamentarias que posibilitaron la oferta de proyectos contratados por el Fondo de Solidaridad a otros modelos, lo que beneficio a 87 hogares.

6. GESTIÓN DE COMUNICACIONES

6.1. RECORDACIÓN DE LA MARCA CAJA HONOR

El proceso de Comunicaciones ha brindado las herramientas y soportes necesarios para impulsar y socializar la marca como

un intangible de la Entidad, resaltando los valores, la imagen y la identidad corporativa; así, se logró un reconocimiento por parte de las diferentes audiencias y, en general, por el país.

Se realizaron estrategias de comunicación como la gestión de relaciones públicas con las oficinas de prensa de diferentes entidades del sector, la difusión de material publicitario sobre los modelos y servicios de la Entidad a través de los canales de comunicación de otras entidades, la estandarización de procedimientos, manuales y planes de comunicación, la conformación de mapas de públicos y la aplicación de una metodología mixta para conocer de forma cualitativa la percepción de la marca y de forma cuantitativa el alcance de la comunicación que maneja la Entidad.

El resultado de esta gestión evidenció a través de 2.632 encuestas realizadas durante esta vigencia que el 94,79 % de los afiliados encuestados tienen recordación por la marca Caja Honor.

6.2. RENDICIÓN DE CUENTAS 2016

En el segundo trimestre de 2017 se realizó la audiencia Pública de Rendición de Cuentas vigencia 2016 de Caja Honor. Para la puesta en marcha de esta actividad el Área realizó una estrategia de comunicación que involucró los canales y las audiencias que tiene la Entidad, buscando lograr una amplia divulgación y una gran participación de los ciudadanos, destacando actividades como:

- Interacción a través de la intranet, portal institucional, encuestas, concursos o preguntas pregrabadas con los Puntos de Atención.

- Diseño de material audiovisual para las pantallas de los Puntos de Atención, las redes sociales y la audiencia como: videos informativos sobre las características de una rendición de cuentas y la gestión de la Entidad.
- Difusión del evento a través de publicaciones en periódicos, programas radiales de las emisoras cuñas radiales, redes sociales, boletines de prensa y transmisión del evento vía *streaming*.

6.3. PORTAL INSTITUCIONAL

A través de la herramienta de monitoreo de *Google Analytics*, se observó que en 2017 el portal web de Caja Honor registró más de un millón de visitas por parte de los afiliados. Lo anterior, duplicó el registro de 2016 cuando se presentaron 461.455 visitas. Esto es un reconocimiento por parte de los afiliados como un instrumento de contacto con la Entidad, el 50 % de los visitantes son nuevos y hubo visitas al portal desde otros países como Estados Unidos, Emiratos Árabes, Canadá, Ecuador y Perú.

El portal, además de cumplir con las características gráficas que le dan unidad a la imagen de Caja Honor, cuenta con funcionalidades como buscador de vivienda, trámites en línea, módulo de educación financiera y módulo de PQRD que lo hacen más atractivo.

6.4. GESTIÓN DE PRENSA

Durante 2017, el proceso de Gestión de Comunicaciones trabajó en reforzar la gestión de prensa y fomentar la relación con los medios de comunicación, de esta manera se logró un aumento en la participación a través de radio, prensa y televisión tanto comercial como institucional.

6.5. INCREMENTO DE SEGUIDORES EN LAS REDES SOCIALES

Durante 2017, se realizaron diferentes estrategias para incrementar los seguidores en redes sociales, entre estas se destaca el aumento en la frecuencia de publicación en los contenidos de redes sociales, la modificación del estilo de comunicación, los saludos de celebridades en fechas especiales, la divulgación de las actividades que realizan los Puntos de Atención a través de los líderes y la implicación de la cobertura a las visitas que realizan las Puntos Móviles y las Oficinas de Enlace mostrando mayor cercanía con los afiliados.

El Proceso también trabajó de la mano con el GSED realizando sinergias propias y apoyando a otras entidades, de igual manera se participó en la difusión de las campañas de gobierno aumentando el reconocimiento de la Entidad.

Los esfuerzos por dar a conocer la redes sociales de Caja Honor como uno de los canales más efectivos para la consulta de información y acercamiento con la Entidad fue satisfactoria, teniendo en cuenta que 2017 cerró con 19.355 seguidores acumulados para las redes sociales *Facebook*, *Instagram* y *Twitter* mientras que en 2016 cerró con 14.000, así se logró un aumento del 38 %.



19.355 SEGUIDORES 2017
14.000 SEGUIDORES 2016
INCREMENTO DEL 38 %

6.6. OTROS

La revista Notivivienda, con más de 20 años de vigencia ha presentado una evolución en el último cuatrienio, para 2017 se mejoró la diagramación y concepto gráfico, integrando contenidos puntuales de la Entidad y de nivel general.

Se resalta también el trabajo investigativo, fotográfico y editorial evidenciado en la producción del libro histórico por el aniversario 70 de Caja Honor, **Nuestra Historia, 70 años al Servicio de los Héroes de la Patria** un documento de investigación que reúne la historia fotográfica de la Entidad, analiza los impactos de las obras no solo en los afiliados sino en el país y describe la proyección que han tenido estos proyectos como centros de desarrollo socioeconómico. Esto se describe de manera sensible.

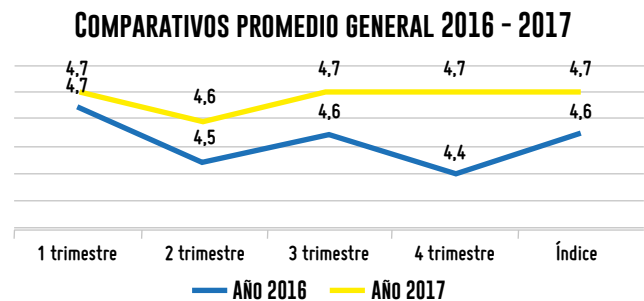


7. GESTIÓN DEL TRÁMITE

Proceso encargado de atender en forma oportuna los requerimientos de trámites y servicios de los afiliados y partes interesadas, a través de los diferentes Puntos de Atención a nivel nacional.

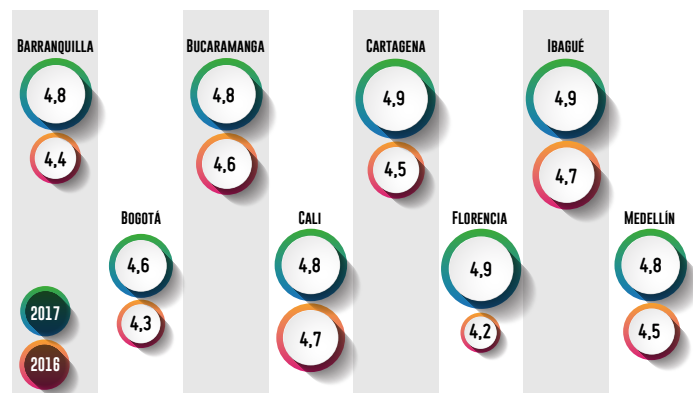
7.1 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL AFILIADO

De manera periódica una firma externa realiza medición en los Puntos de Atención a nivel nacional del índice de satisfacción al afiliado frente a los trámites y servicios, en donde de una escala de 1 a 5 puntos, el promedio de las evaluaciones se ubicó en 4,7. Los atributos evaluados fueron: biometría, orientación y servicio general, infraestructura, PQRD y Contact Center. La siguiente gráfica presenta resultados comparativos frente a 2016, donde se evidencia la mejora continua.



Gráfica N° 7: Índice de Satisfacción del Afiliado 2016-2017.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

A continuación, se puede observar la calificación por Punto de Atención:



Gráfica N° 8: Índice de Satisfacción del Afiliado Puntos de Atención 2016-2017.
Fuente: Área de Atención al Afiliado - Grupo Davinci Comunicación y Estrategia SAS.

7.2 CARACTERIZACIÓN DE AFILIADOS 2017

Atendiendo los lineamientos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación, Caja Honor realizó la caracterización de afiliados a través de una encuesta practicada en todos los Puntos de Atención, con la finalidad de conocer las necesidades y expectativas de los afiliados.

La encuesta se desarrolló a través de la intranet con un aplicativo que les permitió a los asesores del Punto de Atención capturar la información de los afiliados; se aplicaron 831 encuestas que frente a 2016 representa un incremento del 62 %.

7.3 DESCONCENTRACIÓN DEL SERVICIO

Trámites:

Al hacer un comparativo, en 2017 se recibieron 95.070 trámites a nivel nacional y en 2016 80.385, para una diferencia de 14.685; con un importante incremento del 15 %. Lo anterior, debido a los mecanismos y a las nuevas estrategias para que los afiliados solucionen vivienda y puedan realizar trámites oportunamente. Las sedes con mayor participación en esta desconcentración del servicio fueron: Bogotá, Medellín y Cali, como se presenta en la *Tabla N°6 (Trámites de Pago 2017)*.

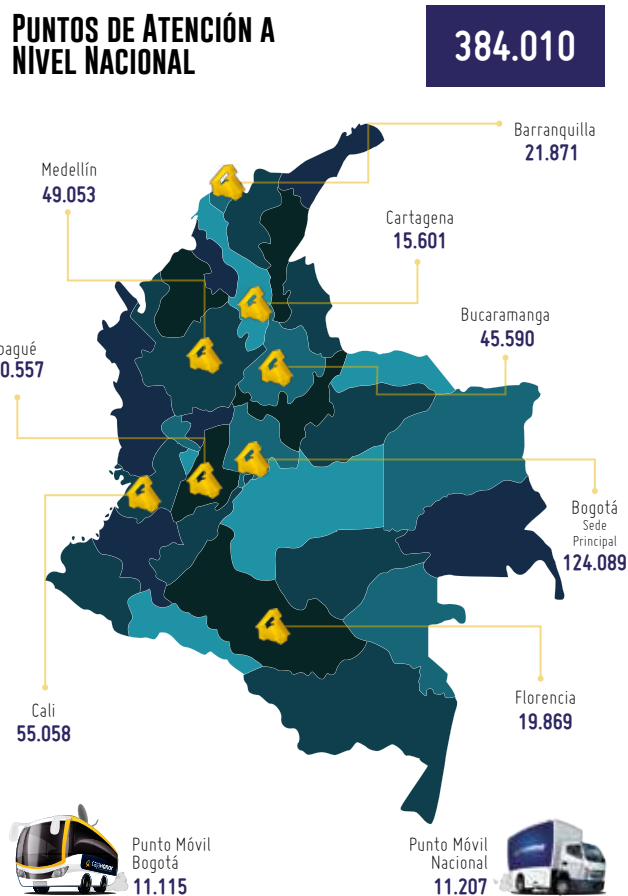
Atenciones:

En 2017, se atendieron 384.010 afiliados y en 2016 361.141, lo que representó un incremento del 6 %.

La Sede Principal registró 122.005 atenciones, los Puntos de Atención a nivel nacional 239.683 y los Puntos Móviles 22.322, como se muestra en la *Grafica N° 9: (Atenciones en el País 2017)*.

PUNTOS DE ATENCIÓN	2017	2016	DIFERENCIA	%
Bogotá	39,225	28,993	10,232	26.09 %
Venecia	455	6,641	6,219	-93.65 %
Medellín	10,490	7,940	2,550	24.31 %
Cali	11,693	9,238	2,455	21.00 %
Bucaramanga	7,181	6,337	844	11.75 %
Barranquilla	8,292	6,351	1,941	23.41 %
Cartagena	5,085	3,992	1,093	21.49 %
Ibagué	7,783	6,981	802	10.30 %
Florencia	3,318	2,754	564	17.00 %
Punto Móvil Nacional	1,100	1,158	-58	-5.27 %
Punto Móvil Bogotá	448		448	100.00 %
TOTAL	95,070	80,385	14,685	15%

Tabla N° 6: Trámites de Pago 2017.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

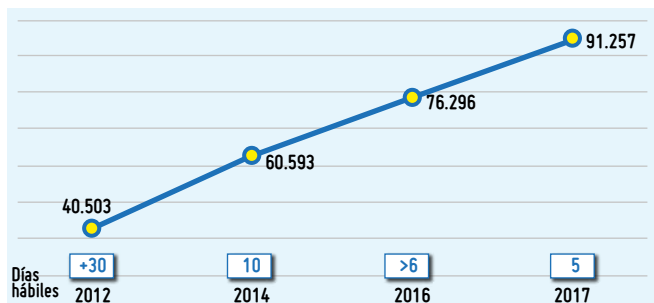


Grafica N° 9: Atenciones en el País 2017.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

7.4 TIEMPO GLOBAL DE TRÁMITES

Durante la vigencia 2017, se tramitaron 91.257 solicitudes que frente a 76.296 del 2016 representó un incremento del 16,39 % que fueron atendidos en menos de 6 días.

La siguiente gráfica presenta la disminución en el tiempo de atención de los diferentes trámites entre 2012 y 2017:



Gráfica N° 10: Total Trámites y Tiempo de Atención 2012 -2017.
Fuente: Área de Atención al afiliado.

7.5 AUTOMATIZACIÓN DE FLUJOS DOCUMENTALES Y TRÁMITES EN LÍNEA

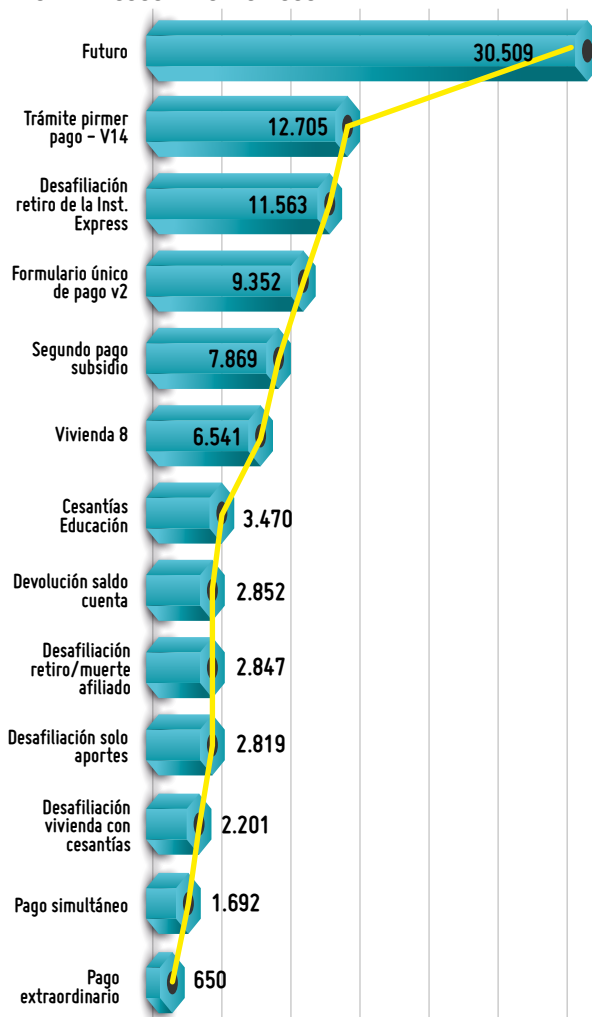
Durante 2017, se implementaron 13 flujos electrónicos con el fin de facilitar la operación de los modelos de solución de vivienda y la atención de 95.070 trámites, la mayor participación la tuvo el modelo Futuro con 30.509 equivalentes a un 32,1 %, seguido de Vivienda 14 con 12.705 correspondientes a 13,4 %, como se muestra a continuación: *Gráfica N°11 (Flujos Electrónicos Implementados 2017)*.

Se racionalizaron 5 trámites parcialmente en línea: cesantías definitivas, retiro parcial de cesantías modalidad educación familiar, devolución de aportes (primer pago), devolución de saldos de la cuenta individual, devolución de aportes por desafiliación, los cuales fueron actualizados y aprobados por la Función Pública en el Sistema Único de Información de Trámites (SUIT),

dando cumplimiento a la estrategia de racionalización de trámites formulada para 2017.

Con la implementación del segundo Punto Móvil de Atención para Bogotá y Cundinamarca, se logró la racionalización de los 9 trámites, los cuales permitieron mayor cobertura y beneficios para los afiliados, llegando a los lugares donde no se encuentran puntos físicos de atención presencial.

TOTAL FLUJOS ELECTRÓNICOS



Gráfica N° 11: Flujos Electrónicos Implementados 2017.
Fuente: Área de Atención al afiliado.

7.6 MODELO ANTICIPADO DE SOLUCIÓN -VIVIENDA 8-ACREDITACIÓN

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha venido ejerciendo control

sobre los mecanismos de acreditación del modelo Vivienda 8 de conformidad con la normatividad establecida, labor que es ejecutada por el proceso de Gestión del Trámite.

7.7 PROYECTOS DESARROLLADOS EN LA SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL AFILIADO Y OPERACIONES

A. Ventanilla Única

Uno de los proyectos con mayor impacto ante los afiliados es la ventanilla única, debido a que pueden acceder a todos los servicios de forma ágil y rápida, atendiendo en tiempo real las necesidades del mismo. En la *Tabla N° 7 (Visitas y tiempo en el portal 2017)*, se presenta la estadística del número de visitas y del tiempo que se demoran ingresando a los servicios.

de 2017, con 26 atenciones y 2 trámites recepcionados; el 22 de abril de 2017, en Ipiales (Nariño) con 101 atenciones y 13 solicitudes; el 13 de mayo de 2017, en Dorada (Caldas) se atendieron 50 miembros de las Fuerzas y en Santa Rosa de Cabal (Risaralda) el 29 de julio de 2017 con 42 atenciones.

De igual manera, el Área de Atención al Afiliado participó activamente en las ferias programadas por la Subgerencia de Vivienda a nivel nacional, brindando información y atención de los trámites y servicios.

7.9 AFILIADOS APORTANTES

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía a 31 de diciembre de 2017 cerró con un total de 382.698 afiliados, con un incremento

2017	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
No. Visitas	552	958	941	1.010	589	4.050
Sesiones únicas	362	596	616	660	389	2.623
Promedio de tiempo	00:02:39	00:02:20	00:02:28	00:02:11	00:02:23	

Tabla N° 7: Visitas y Tiempo en el Portal 2017.

Fuente: Datos portal institucional- Comunicaciones.

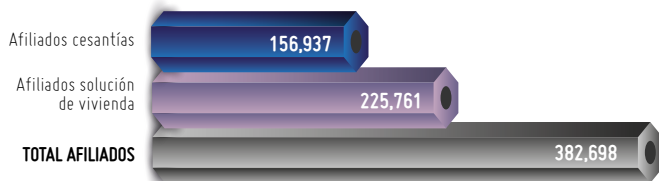
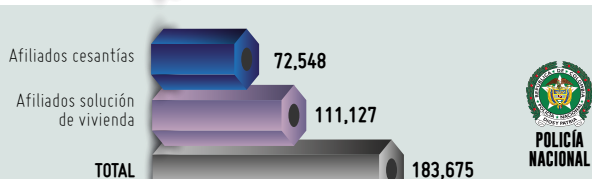
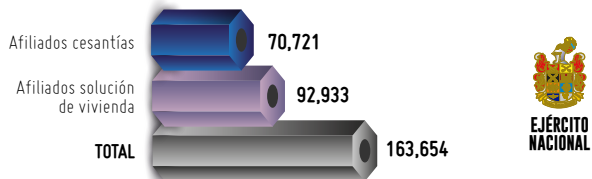
B. Caja Honor en la Casa de los Héroes

Caja Honor en la Casa de los Héroes es un programa de la estrategia de servicio en el cual se visitaron a 191 afiliados en condición de vulnerabilidad sicofísica o movilidad reducida y se visitaron 350 afiliados privados de la libertad, labor en conjunto con el Punto Móvil Bogotá.

del 2 % en relación a 7.070 afiliados de la vigencia 2016. De la población de afiliados a 2017 el 59 % equivalente a 225.761 corresponden a aportantes para solución de vivienda y el 41 % equivalente a 156.937 se les administra las cesantías, como se muestra en la *Gráfica N° 12 (Total de Afiliados Aportantes por Fuerza a 31 de diciembre de 2017)*.

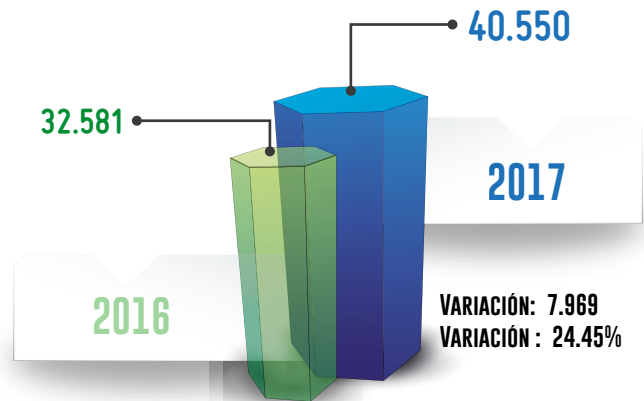
7.8 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

La Entidad participó en varias ferias programadas por la Función Pública en el Carmen de Bolívar (Bolívar) el 25 de marzo



Gráfica N° 12: Total de Afiliados Aportantes por Fuerza a 31 de Diciembre de 2017.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

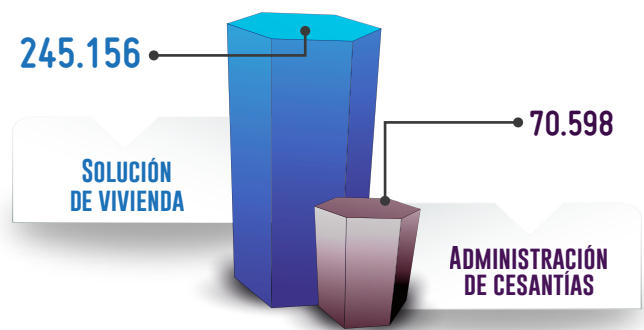
trazabilidad de los radicados que llegan a la Entidad en los diferentes procesos brindando oportunidad en el pago a los afiliados.



Gráfica N° 13: Trámites de Aportes y Subsidios 2016-2017.
Fuente: Área de Operaciones.

A. Envío de extractos:

Durante 2017, se enviaron 315.754 extractos por correo electrónico de las cuentas individuales, registrando un incremento de 45.214 extractos, frente a el año 2016 en el que se enviaron 270.540.



Gráfica N° 14: Extractos Electrónicos a las Cuentas Individuales 2017.
Fuente: Área de Operaciones.

8. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS

8.1 GESTIÓN ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS INDIVIDUALES

Durante 2017, se procesaron 40.550 expedientes de aportes y subsidios con respecto a 32.581 expedientes procesados en 2016 con un incremento del 24,45% correspondiente a 7.969 trámites, como se muestra en la *Gráfica N° 13 (Trámites de Aportes y Subsidios 2016-2017)*.

Se implementó el control de trámite a través del gestor documental que permite ver la

B. Requerimientos Judiciales:

Para 2017, se atendieron 6.854 requerimientos judiciales, teniendo un incremento del 24 % correspondiente a 1.651 solicitudes respecto a la vigencia 2016 cuando se atendieron 5.203.

8.2 ADMINISTRACIÓN DE CESANTÍAS

Durante 2017, se procesaron 57.463 expedientes de cesantías con respecto a 51.348 expedientes procesados en 2016 con un incremento del 11 %, que corresponden a 6.115 trámites. La **Tabla N° 8 (Consolidado Administración de Cesantías 2017)** presenta la clasificación de las cesantías tramitadas:

Se gestionó ante el Fondo Nacional del Ahorro el reintegro de \$ 867 millones por concepto de cesantías dineros a favor de la Entidad.

Se pagaron las obligaciones legalmente deducibles de 2.715 hojas de servicio de la Policía Nacional.

8.3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE DATOS

Con el fin de mantener actualizada la información de los Afiliados, durante la vigencia 2017 se analizaron 271.247 registros de cuentas individuales en el sistema que con respecto al 2016, se tuvo un incremento

del 5,6 % equivalente a 14.584. La **Tabla N° 9 (Actividades aseguramiento calidad de datos 2017)** detalla la tipología del análisis llevado a cabo en 2017.

Se generó de manera automática el Certificado de Declaración de Renta a través del sitio web de la Entidad, lo que disminuyó el número de solicitudes por este concepto.

A. Afiliaciones

Durante 2017, se tramitaron 2.067 afiliaciones, de acuerdo con las siguientes modalidades:

Afiliación Tramitada por Modalidad	Cantidad
Afiliación de Beneficiarios	514
Recuperación de la Calidad del Afiliado	425
Nueva Afiliación	272
Reintegro a la Fuerza	212
Afiliación Extemporánea	192
Afiliación Voluntaria	171
Tarea SAC	147
Memorando de Grupo de Cuentas Individuales	134
TOTAL	2.067

Tabla N° 10: Modalidades de Afiliación 2017.

Fuente: Área de Operaciones.

ADMINISTRACIÓN DE CESANTÍAS										
TIPO	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 O SOLUCIÓN VIVIENDA CON CESANTÍAS	
Armada Nacional	1.922	172	352	20		14	1.079	34	141	3.734
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía	65	12	53	5			41		14	190
Comando General FFMM	43	1	23	1		1	19	3	8	99
Dirección Centro de Rehabilitación Inclusiva							3		2	5
Dirección Ejecutiva de la Justicia Penal Militar	19		3				1			23
Dirección General Marítima	30	4	18	2			9		3	66
Ejército Nacional de Colombia	10.101	818	1.147	44	5	296	8.579	82	754	21.826
Fuerza Aérea de Colombia	665	33	137	20		4	355	168	71	1.453
Gabinete	64	6	25	4			39	5	23	166
Pensionados FFMM	4				90	3	80	8	1	186
Policía Nacional	15.697	1.146	1.865	52	68	225	4.344	4.955	1.363	29.715
Total	28.610	2.192	3.623	148	163	543	14.549	5.255	2.380	57.463
TOTAL GENERAL	34.573				22.890					57.463

Tabla N° 8: Consolidado Administración de Cesantías 2017.

Fuente: Área de Operaciones.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS	EJECUCIÓN (NO. DE CUENTAS)
1. Análisis de novedades (Envío de Activación y/o suspensión de Ahorro Obligatorio, Ahorro Voluntario, Reactivación del Ahorro, Novedad Fondo de Solidaridad e Incrementos).	81.541
2. Actualizaciones en la Cuenta Individual (unificaciones, transferencias, creación de cuenta y cambios de Estado)	48.182
3. Análisis y validación Afiliados Plan Piloto (Armada Nacional – Fuerza Aérea).	32.771
4. Análisis y actualización de cuentas individuales que presentan 1er. y 2do. Pago, desafiliación y/o devolución.	22.232
5. Afiliados con más de 168 cuotas, revisión subsidios pendientes vigencia 2017	18.533
6. Análisis y actualización de cuentas individuales que presentan trámite de vivienda 8 (Bloqueos y Desbloques)	17.104
7. Afiliados fallecidos	14.766
8. Afiliados sin cuota Fondo de Solidaridad	9.257
9. Afiliados con categoría "sin identificar"	5.794
10. Otras Actividades	21.067
TOTAL CUENTAS	271.247

Tabla N° 9: Actividades Aseguramiento Calidad de Datos 2017.
Fuente: Área de Operaciones.

B. Novedades

Las novedades enviadas a las Unidades Ejecutoras corresponden a las activaciones y suspensiones de ahorro obligatorio, ahorro voluntario y Fondo de Solidaridad. Durante 2017, se enviaron 80.528 novedades de las cuales no operaron 2.969 correspondientes al 3,69 % y fueron atribuibles a las Fuerzas 2.934 novedades equivalente al 3,64 %.

9. GESTIÓN DEL SAC

Contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales, durante 2017 se destacaron las siguientes actividades en la gestión del proceso:

- Incremento en la participación de los consumidores financieros a través de **citas programadas**, con el cual, se busca

descongestionar las salas de espera en los Puntos de Atención, reflejándose en la disminución de los tiempos de trámites.

- **Estructuración y fortalecimiento de la Plataforma Virtual de Educación Financiera** con la incorporación de Productos y Servicios de Caja Honor, como objetos virtuales de aprendizaje, a través de los cuales se incluyeron los modelos de solución como Vivienda Leasing, V-8, V-14, Futuro y Siempre Soldados.
- Capacitaciones a través del plan **"Semilleros"**, en 11 escuelas de formación de la Policía Nacional, con la participación de 2.800 alumnos.
- **Redacción y publicación de 4 artículos** del programa de Educación Financiera para las ediciones No. 57 – 58 – 59 y 60 de Notivivienda.
- **Participación en 5 Ferias** con diferentes entidades del sector Defensa como

DIMAR, COPER, Feria del Saber, Feria Leasing de Caja Honor y Expodefensa, en cada una con el *Stand* de Educación Financiera. Se contó con la participación de 300 afiliados aproximadamente.

- **Participación en videoconferencias hechas con Puntos de Atención** a nivel nacional apoyados con las herramientas tecnológicas con la finalidad de socializar, difundir y capacitar a los funcionarios con las diferentes actividades adelantadas y de esta manera involucrar y hacer de ellos parte activa del programa de Educación Financiera.
- **Elaboración y envío de cápsulas financieras** a todos los funcionarios de la Entidad y las Oficinas de Enlace, quienes remiten la información a los miembros de las Fuerzas.
- **Elaboración y publicación de 2 Boletines Electrónicos** de Educación Financiera, uno por semestre con contenidos de plataforma virtual, claridad en cuentas, agendamiento de citas, mitigación de riesgos y semilleros 2017, leasing y plataforma virtual; los cuales son publicados en la página web de la Entidad.
- **Actualización de la Cartilla SAC.** Esta cartilla comprende los temas que estructuran el Área Sistema de Atención al Consumidor Financiero, su función, los consumidores financieros, derechos y obligaciones, educación financiera, productos y servicios de la Entidad.
- **Realización de la Cartilla de Educación Financiera.** Esta cartilla comprende los temas que estructuran el programa, como lo son Finanzas Personales y Consumidor Financiero, desarrollando temas de vivienda, ahorro, cesantías, inversión,

planificación y control financiero, mecanismos de defensa, y derechos y obligaciones.

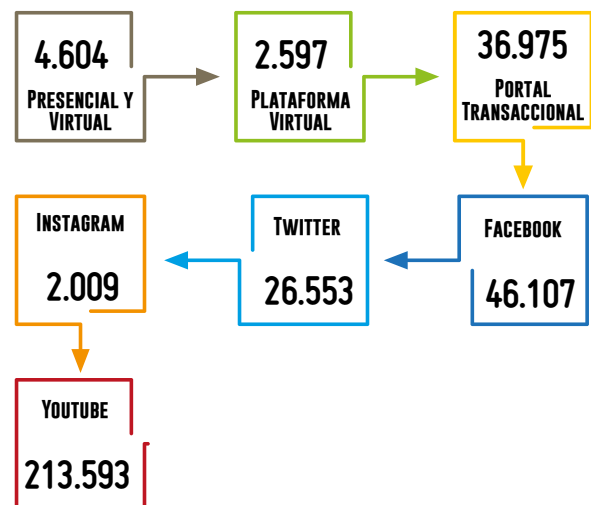
- **Sensibilización a toda la Entidad respecto al impacto de las quejas y reclamos,** obteniéndose un mayor compromiso de las diferentes áreas en las respuestas de las tareas y efectividad en los trámites, pagándose dentro del término establecido por la Gerencia General.

9.1. RESPUESTA OPORTUNA A SOLICITUDES

Durante 2017, los consumidores financieros presentaron 20.055 solicitudes, las cuales en su totalidad fueron respondidas dentro del término legal establecido. En la *Tabla N° 11 (Total Solicitudes SAC)* se presentan los tipos de solicitudes realizadas y atendidas.

9.2. EDUCACIÓN FINANCIERA

Durante 2017 accedieron a los contenidos través de los diferentes canales un total de 332.438 afiliados como se muestra a continuación:



Gráfica N° 15: Interacción Consumidores Financieros.
Fuente: SAC, Comunicaciones e Informática Caja Honor.

CONCEPTO	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE	SUBTOTAL
Petición	5,013	4,404	43,66	3,868	17,651
Certificación	276	361	415	217	1,269
Felicitación	168	113	182	107	570
Sugerencia	14	22	18	13	67
Reclamo	87	98	99	59	343
Queja	17	10	17	14	58
Denuncia	1	0	0	0	1
Consulta	12	0	30	54	96
TOTAL	5,588	5,008	5,127	4,332	20,055

Tabla No 11: Total Solicitudes SAC.
Fuente: Gestor documental Workmanager.

9.3. QUEJAS Y RECLAMOS

Durante 2017, se presentaron 58 quejas, en 2016, 78, lo que representa una disminución del 25 %. Se realizó análisis de las causas que dieron origen a las quejas y reclamos con el fin de establecer estrategias y tomar las acciones correspondientes.

9.4. PROGRAMACIÓN DE CITAS

Durante 2017, se programaron y atendieron 641 citas a través de los puntos de atención de la siguiente manera:

NO.	PUNTO DE ATENCIÓN	PROGRAMACIÓN DE CITAS	%
1	Sede Principal Can	375	58.44 %
2	Cali	96	15.00 %
3	Bucaramanga	48	7.50 %
4	Ibagué	41	6.41 %
5	Medellín	34	5.31 %
6	Barranquilla	23	3.59 %
7	Cartagena	21	3.28 %
8	Florencia	3	0.47 %
	TOTAL	641	100 %

Tabla N° 12: Citas Programadas 2017 por Punto de Atención.
Fuente: Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero –SAC–.

10. GESTIÓN DE TESORERÍA

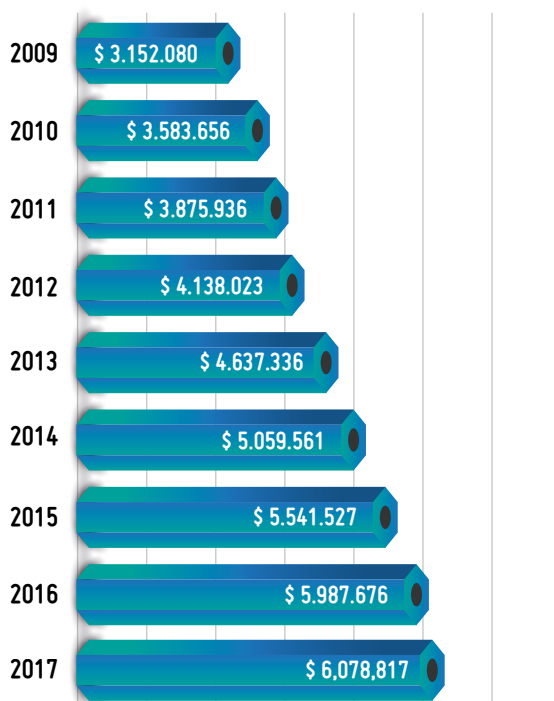
Uno de los objetivos institucionales es generar rendimientos con seguridad financiera; así, a través de la Tesorería se analiza el entorno económico nacional e internacional y se toman decisiones para la administración oportuna y eficiente de los recursos de Caja Honor. Con lo anterior y de acuerdo con la modelación financiera de largo plazo, se dio origen al nuevo Manual de Gestión de Inversiones, el cual fue aprobado por parte de la Junta Directiva de la Entidad en enero de 2017, allí se incluyeron instrumentos de inversión en deuda privada manteniendo las políticas conservadoras y responsables sobre los recursos gestionados. De esta manera, por medio de la implementación del nuevo Manual se llevaron a cabo los siguientes logros durante el año:

- En junio se realizó la primera inversión en deuda privada por un valor de compra de \$ 10.002 millones a un tasa del 6,48 %, alcanzando un *spread* entre deuda pública y deuda privada de 105pbs.

- Durante noviembre y diciembre se llevaron a cabo operaciones de venta de TES en el mercado secundario por un valor total de \$ 79.800 millones aproximadamente, en donde se logró obtener una utilidad de \$ 3.834 millones.

A 31 de diciembre de 2017, el portafolio de inversiones gestionado por el Área de Tesorería estaba compuesto en un 56,40 % por TES tasa fija en UVR, 40,89 % correspondía a TES tasa fija en pesos, un 2,56 % en disponible (cuentas de ahorro y corriente) y 0,16 % en deuda privada (bonos), permitiendo de esta forma cumplir con los objetivos propuestos.

PORTAFOLIO DE INVERSIONES (Millones de pesos)



Gráfica N° 16: Portafolio de Inversiones en TES 2009-2017.
Fuente: Área de Tesorería.

En el período comprendido entre diciembre de 2016 y diciembre de 2017, el portafolio de inversiones en TES y Bonos presentó un crecimiento del 1,52 % equivalente a \$ 91.141 millones, pasando de un valor de \$ 5.987.676 millones en 2016 a \$ 6.078.817 millones en 2017.

Al 31 de diciembre de 2017, la rentabilidad promedio ponderada del portafolio de inversiones se ubicó en el 7,60 %¹ E.A., con una reducción de 112 puntos básicos frente a la del 2016 cuando se alcanzó una rentabilidad del 8,72 %; de igual manera, los rendimientos financieros del 2017 presentaron una reducción del 8 % frente al 2016 ubicándose en \$ 457.815 millones².

Lo anterior, es explicado principalmente porque en 2017 la inflación presentó un comportamiento a la baja hasta ubicarse en 4,09 %, debido a las medidas para controlarla del Banco de la República, de tal manera que la variación anual del IPC en 2017 fue 166 puntos básicos menor que la reportada en el 2016, cuando se ubicaba en 5,75 %. De igual manera, el Banco de la República redujo la tasa de interés en 300 puntos básicos desde diciembre de 2016 hasta ubicarla en 4,75 %, lo que conllevó a que las tasas que se reconocen sobre las cuentas de ahorro de la Entidad, se ajustarán al ciclo bajista de tasas implementado por el Banco de la República.

11. GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO

Durante 2017, debido a la confiabilidad, razonabilidad en los Estados Financieros y la administración oportuna de los recursos presupuestales de la Entidad, se cumplieron las metas establecidas.

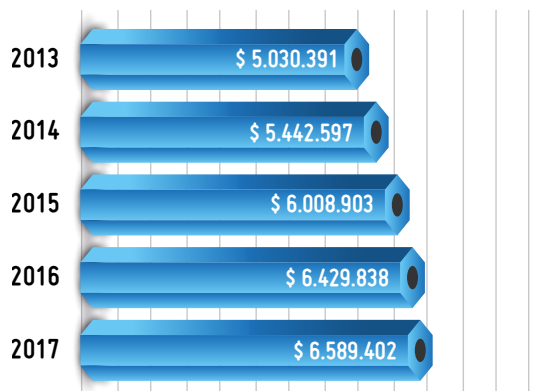
11.1. BALANCE GENERAL

Activo: a diciembre de 2017, el activo ascendió a \$ 6.589.402 millones, presentándose un incremento por valor de \$ 159.564 millones con una variación del 2,5 % respecto a la vigencia anterior, el valor más significativo

¹La rentabilidad del portafolio para el año 2017 incluye el disponible (Cuentas de ahorro y corriente).
²Los rendimientos del portafolio para el año 2017 incluyen los del disponible.

del activo correspondió a Inversiones por un valor de \$ 6.154.401 millones, este valor fue de \$ 6.034.299 millones para 2016 con una variación del 2 %.

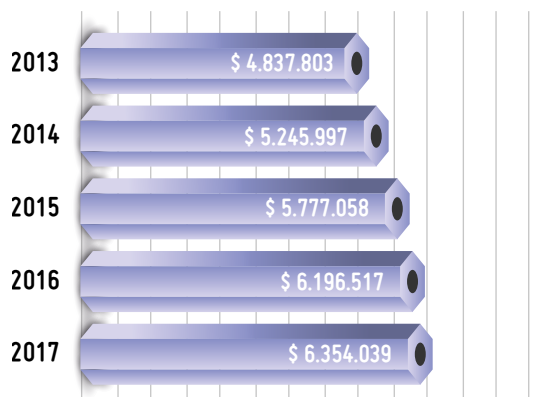
EVOLUCIÓN DEL ACTIVO 2013 - 2017 (*cifras en millones de pesos)



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

Pasivo: Al 2017, el valor del pasivo fue de \$ 6.354.039 millones en relación al 2016 que fue de \$ 6.196.517 con una variación del 2,5%, equivalente a \$ 157.522 millones respecto al 2016 que fue de \$ 6.196.517 millones. La cuenta de mayor representación en los pasivos, correspondió a los conceptos de aportes, cesantías e intereses de los afiliados de la Entidad por valor de \$ 5.009.303 millones. Se reconoció intereses por valor de \$180.791 millones en las cuentas individuales de los afiliados con un IPC del 4,09 %.

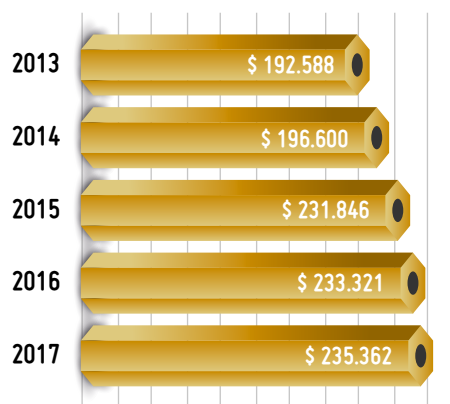
EVOLUCIÓN DEL PASIVO 2013 - 2017 (*cifras en millones de pesos)



Gráfica N° 18: Evolución del Pasivo.
Fuente: Área de Finanzas.

Patrimonio: El patrimonio ascendió a \$ 235.362 millones, con una variación positiva del 0,9 %, frente al valor registrado en diciembre de 2016 el cual fue de \$ 233.321 millones:

EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO 2013 - 2017 (*cifras en millones de pesos)



Gráfica N° 19: Evolución del Patrimonio.
Fuente: Área de Finanzas.

11.2. ESTADO DE RESULTADOS

Ingresos operacionales directos:

Representado en los rendimientos del portafolio de inversión, cuentas de ahorro, obligaciones hipotecarias y arrendamientos leasing habitacional, por un valor total de \$ 465.514 millones con corte a diciembre de 2017, esto obedeció al comportamiento del IPC año corrido el cual fue de 4,09 %, donde los rendimientos más representativos corresponden a valoración del portafolio por valor de \$ 457.815 millones, de los cuales el valor que constituye a rendimientos en TES fue de \$ 450.242 millones. En cuanto al disponible generó rendimientos por \$ 7.216 millones y la deuda privada registró rendimientos por valor de \$ 357 millones.

Gastos operacionales directos:

Los gastos operacionales directos corresponden a los intereses que se reconocen en cada una de las cuentas individuales de los afiliados, con la variación correspondiente del IPC

acumulado el cual para 2017 fue del 4,09 %, por valor de \$ 180.791 millones. Al efectuar la comparación con el 2016, el IPC acumulado se estableció en un 5,75 % y se reconoció en intereses de \$ 241.683 millones.

Gastos operacionales de administración: Manteniendo la política de austeridad y reducción en el gasto para maximizar los recursos administrados eficientemente por la Entidad, para 2017 se ejecutaron recursos por valor de \$ 55.743 millones, disminuyendo en un 3 % el gasto comparado con 2016, el cual se mantuvo en \$ 57.260 millones.

Resultado operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones: En 2017, el resultado operacional creció en un 12 % por valor de \$ 235.480 millones comparado con 2016 el cual fue de \$ 211.032 millones.

Recursos para subsidios de vivienda y Fondo de Solidaridad: Para diciembre de 2017, de la utilidad operacional, el valor correspondiente de subsidios de vivienda de soldados profesionales fue de \$ 38.537 millones y \$ 182.973 millones para disponer subsidios de vivienda en otras categorías tal como figura en la siguiente gráfica.

PROVISIÓN RECURSOS PARA SUBSIDIO Y FONDO DE SOLIDARIDAD 2013 – 2017.
(\$ 930.744) (*cifras en millones de pesos)

	FONDO DE SOLIDARIDAD	M-14	SOLDADOS PROFESIONALES
2013	\$ 25.789	\$ 136.771	\$ 5.934
2014	\$ 25.520	\$ 145.629	\$ 6.159
2015	\$ 25.266	\$ 133.140	\$ 3.570
2016	\$ -	\$ 157.807	\$ 43.649
2017	\$ -	\$ 182.973	\$ 38.537

Gráfica N° 20: Provisión Recursos para Subsidio y Fondo de Solidaridad 2013 – 2017.
Fuente: Área de Finanzas.

11.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de Ingresos programado para la vigencia 2017 fue de \$ 1.378.551 millones, se ejecutó el 124 %, equivalente a \$ 1.711.862 millones, distribuidos de la siguiente manera: *Tabla N° 13 (Ejecución Presupuestal de Ingresos)*.

Ingresos Operacionales: corresponden a los conceptos de Aportes Afiliados (Ahorros y Cesantías), Fondo de Solidaridad, Subsidio de Vivienda, Venta de Servicios y Rendimientos Financieros. Con corte a diciembre de 2017, se registró una ejecución del 125 % que equivale a un recaudo de \$ 1.707.487 millones; el rubro más representativo correspondió a rendimientos financieros con una ejecución del 242 %, teniendo en cuenta que ha sido necesario fortalecer el flujo de caja de la Entidad, para atender las solicitudes de devolución de aportes de los afiliados.

Para el caso del rubro Fondo de Solidaridad en febrero de 2017, se recibieron los Recursos del Presupuesto General de la Nación en cabeza del Ministerio de Defensa Nacional por la suma de \$ 6.222 millones y \$ 3.035 millones de los nuevos afiliados o que aplican al subsidio de vivienda, alcanzando una ejecución del 112 %.

11.4. PRESUPUESTO DE GASTOS Y DE INVERSIÓN

Gastos Operacionales: Conformado por los Gastos Administrativos (Gastos de Personal-Gastos Generales) y Gastos de Operación y Servicios. Al 31 de diciembre de 2017 el porcentaje de ejecución se ubicó en un 79 %, que equivale a \$ 45.068 millones.

Presupuesto de Inversión: El valor programado asciendió a \$ 582.357 millones de los cuales \$ 519.851 millones, corresponde

NOTAS	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2017	RECAUDOS A DICIEMBRE	% DE EJECUCIÓN
	DISPONIBILIDAD INICIAL	544.011		
2	INGRESOS OPERACIONALES	1.368.288	1.707.487	125
	Aportes Afiliados	958.067	1.038.364	108
3	Aportes Fondo de Solidaridad	8.234	9.257	112
	Subsidios de Vivienda	244.663	285.955	117
4	Venta de Servicios	4.214	3.367	80
5	Rendimientos Financieros	153.110	370.543	242
	INGRESOS NO OPERACIONALES	10.263	4.376	43
1	TOTAL INGRESOS	1.378.551	1.711.862	124
	TOTAL INGRESOS MAS DISP. INICIAL	1.922.562		

Tabla N° 13: Ejecución Presupuestal de Ingresos.
Fuente: Área de Finanzas.

(*cifras en millones de pesos)

a las apropiaciones para solución de vivienda (Fondo de Solidaridad y Subsidios de Vivienda), con una ejecución del 94 %, que equivale a \$ 545.452 millones.

Delas cuales 622 trámites fueron preaprobado vigente, que aplicaron y cumplieron con las condiciones financieras para postularse a este modelo de vivienda. Al 31 de diciembre de 2017, fueron aprobados en el Comité de Crédito 99 solicitudes.

NOTAS	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO 2017	COMPROMISOS A DICIEMBRE	% DE EJECUCIÓN
1	GASTOS OPERACIONALES	57.305	45.068	79
	Gastos Administrativos	42.378	36.848	87
	Gastos de Operación y Servicios	14.927	8.220	55
2	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	582.357	545.452	94
	TOTAL PRESUPUESTOS DE GASTOS Y DE INVERSIÓN	639.662	590.520	92
	Disponibilidad Final	1.282.900		
	TOTAL PRESUP. MAS DISP. INICIAL	1.922.562		

(*cifras en millones de pesos)

Tabla N° 14: Ejecución presupuestal de gastos.
Fuente: Área de Finanzas.

11.5. RESULTADOS LEASING HABITACIONAL

Durante 2017, dentro de la gestión de Leasing habitacional fueron recibidas 1.806 solicitudes, de los cuales 601 fueron por el Ejército Nacional, 172 por la Armada Nacional, 94 por la Fuerza Aérea, 904 por la Policía Nacional y 35 por civiles.

11.6. RESULTADO CARTERA HIPOTECARIA

2017 cerró con 7 obligaciones hipotecarias por valor de \$ 59 millones, mientras que en el periodo 2016, se tenían 35 obligaciones por valor de \$ 599 millones.

CALIFICACIÓN	AÑO 2017	Nº. OBLIGACIONES	AÑO 2017	Nº. OBLIGACIONES
A	\$ 1.490.518	2	\$ 4.671.719	2
C	\$ 7.317.144	1	\$ 9.445.645	1
D	\$ 7.956.132	1	\$ 9.092.466	1
E	\$ 42.592.291	3	\$ 576.609.534	31
TOTAL	\$ 59.356.085	7	\$ 599.819.364	35

Tabla N°15: Calificación de Obligaciones de Cartera 2016-2017.
Fuente: Área de Finanzas.

12. GESTIÓN TALENTO HUMANO

Para 2017, el objetivo del proceso fue gestionar de manera integral el talento humano, de acuerdo con las competencias requeridas por la Entidad, facilitando las condiciones laborales necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales de conformidad con el marco legal aplicable.

12.1 BIENESTAR

En cumplimiento del objetivo del plan de bienestar y con el fin de propiciar mecanismos para el mejoramiento en la calidad de vida laboral de los funcionarios y su trascendencia a las familias, se desarrollaron actividades lúdico-deportivas, socio-culturales, de promoción, prevención y reconocimientos. Adicionalmente, se otorgaron 53 incentivos para hijos de servidores de la Entidad que beneficiaron a 28 funcionarios durante la vigencia 2017.

- Participación de mas de 150 funcionarios en las diferentes actividades deportivas.
- Participación del 100 % Actividades culturales, dirigidas por los mismos funcionarios.
- 109 hijos de funcionarios participaron en las diferentes actividades recreativas.
- 180 familias participaron en el día de la familia.
- Celebración de 23 días especiales.
- 4 funcionarios beneficiados en auxilio funerario por un monto de \$ 10 millones.
- Reconocimientos a 126 funcionarios como empleados del mes.
- 12 funcionarios seleccionados como empleados del año.
- Premio a la excelencia y a la transparencia.



12.2 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

En 2017, se realizaron 47 cursos de formación dando cumplimiento al 95 % del programa de capacitación y cubriendo el 100 % de la planta de personal; así, se fortalecieron las competencias técnicas de las diferentes áreas de conocimiento que impactan en el cumplimiento de los objetivos institucionales como los son: jurídica, tecnología, servicio al cliente, *marketing*, alta redacción y redacción jurídica, gestión de proyectos, herramientas ofimáticas, idiomas, calidad, gestión administrativa, contabilidad y finanzas.

En relación con las competencias blandas se desarrollaron actividades enfocadas al manejo de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, orientación al resultado, respeto y confianza.

Se realizó evaluación del desempeño al total de funcionarios y se obtuvieron los siguientes resultados: medición de objetivos concertados 90,89 %, comportamientos claves 90,58 %, competencias 90,02 %. Lo anterior significa que Caja Honor se ubica en un nivel excelente en la escala de medición.

12.3 SELECCIÓN Y VINCULACIÓN

Se realizaron 52 procesos de selección para el cubrimiento de la planta de personal, dada la modalidad y tendencias con el fin de atraer personal idóneo. Se accedió a los servicios de portales web del Empleo.com y plataformas de diferentes universidades, aplicando las pruebas que permitieron identificar las competencias requeridas y de conformidad con las políticas de seguridad de la información se efectuó la validación de antecedentes.

12.4 CLIMA LABORAL

En 2017 como iniciativa del Área de Talento Humano, se realizó a medición de clima laboral con la firma *Great Place to Work*, cuyo trabajo se orientó a hacer del ambiente laboral una palanca que favorezca la creación de valor en las empresas, permitiendo como Entidad medirse en el *ranking* de las mejores empresas para trabajar. Se evaluaron 5 dimensiones (credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo), los resultados permitieron establecer planes y programas enfocados a fortalecer las habilidades de liderazgo, delegación y confianza.

Se trabajó en la Sede Principal y a nivel nacional grupos primarios en sesiones de *coaching* grupal e individual para impactar directamente en el fortalecimiento del ambiente laboral.

Se capacitó a los jefes y líderes de procesos en una herramienta de reconocimiento *Caja de Recompensas* la cual ha permitido que las relaciones interpersonales entre líderes y funcionarios sean más cercanas.

A nivel institucional se implementó como estrategia de reconocimiento los *ValiOsos*, la cual trasciende a nivel personal ya que está diseñada para que el núcleo familiar del funcionario evidencie lo importante que este es en la gestión de la Entidad.

12.5 SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

En cumplimiento de la Resolución 1111 de 2017, donde se estipulan los estándares mínimos de Seguridad y Salud en el Trabajo, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía empezó a trabajar en cada uno de los estándares para su respectivo cumplimiento

con el propósito de mejorar y mantener la salud y calidad de vida de los funcionarios, desarrollando diferentes actividades de promoción de la salud y prevención de enfermedades, promoviendo la cultura del autocuidado a través de campañas de promoción y prevención y condiciones de salud.

Asimismo, se realizaron reuniones periódicas con el comité paritario de seguridad y salud en el trabajo COPASST en donde se abordaron temas relacionados con la investigación de accidentes e incidentes laborales, entre otros, de conformidad con establecido en la normatividad.

13. GESTIÓN DE CONTRATACIÓN

Para 2017, el proceso se consolidó como un equipo integral, bajo directrices y políticas de la Gerencia General. La gestión desarrollada fue la siguiente:

13.1. CONTRATOS SUSCRITOS

Se suscribieron 184 contratos y 2 órdenes de compra, en donde 175 fueron mediante modalidad directa, 6 a través de la solicitud pública de ofertas y 3 mediante la solicitud privada de ofertas.

13.2. ÓRDENES DE COMPRA

A través de la utilización de los Acuerdo Marco de Precios en la tienda virtual del Estado Colombiano de la Agencia Nacional de Colombia Compra Eficiente, durante 2017, la Entidad realizó las compras requeridas, lo que generó ahorro y disminución de tiempos en la selección de proveedores contribuyendo a que el proceso de compras fuese más eficiente y oportuno, así:

ORDEN DE COMPRA NO.	CONTRATISTA	OBJETO	VALOR
21231	ORACLE COLOMBIA LTDA.	Prestación de servicios de soporte y mantenimiento correctivo incluido reposición e instalación de elementos de <i>hardware</i> de la plataforma tecnología de la Caja Honor.	\$ 220.399.766
22452	CONALCREDITO CONALCENTER BPO COBRANZA NACIONAL DE CRÉDITOS LTDA.	Prestación del servicio integral de centro de contacto al ciudadano para la Caja Promotora de Vivienda Militar y De Policía (Caja Honor).	\$ 1.397.559.800

Tabla N°16: Contratos Celebrados con Colombia Compra Eficiente.
Fuente: Área de Contratación.

13.3. CONTRATOS LIQUIDADOS

Durante 2017, se alcanzó un porcentaje de ejecución del 96 % y un cumplimiento de la meta del 100 %, con 189 contratos terminados y 181 liquidados.

13.4. CAPACITACIONES A SUPERVISORES

Durante 2017, el Área de Contratación realizó diferentes actividades de capacitación orientando en temas contractuales a los servidores públicos, trabajadores oficiales y contratistas de Caja Honor que desempeñan el rol de supervisores, dentro de los cuales se encuentran:

- Reforma Tributaria.
- Contenido Guía del Interventor y supervisor.
- Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Responsabilidad disciplinaria en la supervisión de contratos.
- Responsabilidad administrativa en la supervisión de contratos.
- Aplicabilidad del IVA en contratos de informática.

- Diligenciamiento Informe de Pago.
- Diligenciamiento nuevo formato Evaluación de Proveedores.
- Concepto de cuentas por pagar en contratos.
- Actuaciones del supervisor de un contrato no oneroso.
- Actuaciones del supervisor de un contrato de arriendo de bienes inmuebles.
- Funciones del supervisor de un contrato.
- Buenas prácticas en la supervisión de contratos.
- Qué significa ser supervisor de un contrato.
- Cómo designar el supervisor de un contrato.

13.5. EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Durante 2017, se buscó que de las evaluaciones realizadas a los contratistas por lo menos un 92 % contará con una evaluación igual o superior a 90 puntos, logrando que de 661 proveedores evaluados 606 obtuvieran dicha calificación.

13.6. AHORROS PLAN DE CONTRATACIÓN

El Área de Contratación, continúa contribuyendo con la política de optimización de recursos económicos y a través de excelentes negociaciones con los proveedores que participan en los procesos de selección para la adquisición de bienes, servicios u obras, disminuyendo costos y gastos en la contratación.

Teniendo en cuenta que el Plan de Contratación de la vigencia se programó con \$ 31.204 millones de los cuales se ejecutó \$ 21.135 millones, lograndose un ahorro de \$ 10.068 millones.

14. GESTIÓN DOCUMENTAL

Dentro de las actividades realizadas en la vigencia 2017, se destaca la automatización de procesos a través de flujos documentales en el Gestor Documental WorkManager ED, el proceso de convalidación de las Tablas de Retención Documental ante el Archivo General de la Nación, siendo un logro para la Entidad teniendo en cuenta que es la primera empresa del Sector Defensa en llevar este proceso de manera exitosa y la elaboración del Plan de Conservación de Documentos Físicos.

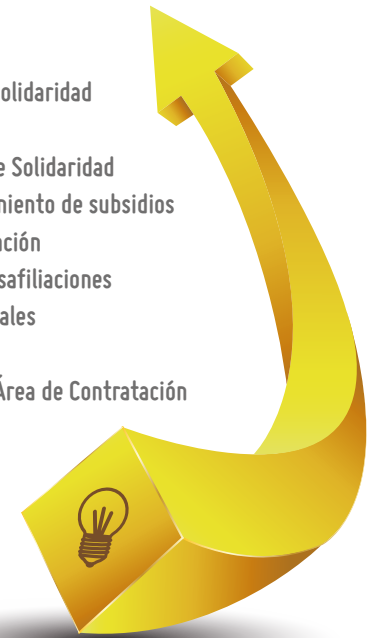
14.1. GESTOR DOCUMENTAL WORKMANAGER

A través del gestor documental se automatizaron 18 flujos documentales de los cuales 15 corresponden a trámites de pagos de los afiliados y hacen parte de los procesos misionales de la Entidad.

La automatización de procesos a través del gestor documental ha contribuido no solo a disminuir los tiempos de pago de los trámites de nuestros afiliados, sino también a tener un mayor control sobre la radicación y gestión de los procesos integrando 3 sistemas de información, con lo que se logró la disminución de procesos manuales y conocer en tiempo real el estado de los trámites.

FLUJOS AUTOMATIZADOS

- Futuro
- Cesantías Educación
- Vivienda 8
- Desafiliación retiro o muerte del afiliado
- Pago extraordinario
- Desafiliación retiro de institución express
- Perfeccionamiento acreditaciones Vivienda 8
- Pagos rechazados
- Pago simultáneo
- Postulación al Fondo de Solidaridad
- Acreditaciones en línea
- Giro de recursos Fondo de Solidaridad
- Análisis cuenta reconocimiento de subsidios
- Formato análisis desafiliación
- Recurso de reposición desafiliaciones
- Transferencias documentales
- Préstamos documentales
- Estudios previos para el Área de Contratación



14.2. TABLAS DE RETENCIÓN DOCUMENTAL

En noviembre de 2017, se culminó el proceso de revisión y convalidación de las Tablas de Retención Documental ante el Archivo General de la Nación como ente rector de la función archivística en Colombia, garantizando la conservación y preservación de la memoria institucional.

14.3. PLAN DE CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS FÍSICOS

Otro de los objetivos alcanzados por el Área de Gestión Documental fue la elaboración del documento denominado Plan de Conservación de Documentos Físicos el cual define las acciones a corto, mediano y largo plazo que debe implementar la Entidad con el fin de garantizar y mantener

las características físicas y funcionales de los documentos de archivo en cada una de las etapas del ciclo vital.

El documento se elaboró identificando las diferentes actividades que se deben llevar a cabo para los programas relacionados:

- Capacitación y sensibilización.
- Inspección y mantenimiento de sistemas de almacenamiento e instalaciones.
- Saneamiento ambiental: desinfección, desratización y desinsectación.
- Monitoreo y control de condiciones ambientales.
- Almacenamiento y re-almacenamiento.
- Prevención de emergencias y atención de desastres.

14.4. USO RACIONAL DEL PAPEL

Para 2017, se cumplió con la meta definida de generar un ahorro en el consumo de papel del 5 % equivalente a 239 resmas en relación con 2016, contribuyendo así al cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental. Lo anterior se logró gracias a la automatización de procesos a través del Gestor Documental y al control en la entrega de resmas que se realiza a cada dependencia conforme al promedio de consumo.

15. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de las actividades programadas, se tuvo en cuenta la administración, mantenimiento y conservación de los Puntos de Atención a nivel Nacional, así como de los bienes muebles e inmuebles.

En desarrollo de la cadena logística se brindaron los apoyos requeridos de equipos, materiales y suministro en diferentes actividades que se adelantaron en la Entidad, como fueron:

Obras

- Apoyos logísticos para la remodelación de la Entidad.
- Apoyo a la remodelación de la portería.
- Apoyos logísticos para la remodelación de las bodegas del sótano de la Sede Principal y de la nueva sede de Florencia.

Proyectos

- Actualización del sistema de control de acceso en portería.
- Cambio de instalaciones eléctricas en luminaria con el sistema de iluminación LED en las áreas comunes de la Sede Principal.
- Apoyo logístico y administrativo para celebración de: 70 años Caja Honor, día de la Familia, XVIII Feria Inmobiliaria, entrega de viviendas Cantarrana.
- Actualización de la red eléctrica de la Entidad en cumplimiento de la normatividad retail.

- Implementación de servidores para iniciar proceso de mudanza de telefonía analógica a IP.

Se cumplió al 100 % con el plan de mantenimiento de la infraestructura de las sedes a nivel nacional y la Sede Principal, dentro del desarrollo logístico.

15.1. DESARROLLO SOCIAL Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

El Área de Servicios Administrativos en conjunto con el Área de Talento Humano, realizaron en 2017, la campaña para la Fundación Sanar, durante la cual se logró recolectar y donar un total de 88,3 kg de tapitas para la fundación de niños con cáncer.

Por otra parte, en la disposición final de equipos electrónicos, la compañía ECORENUEVA SAS certificó en diciembre la destrucción y recuperación de 655 kg de material reciclable, también se efectuó seguimiento y control al uso racional de los recursos hídricos, energéticos y el consumo de papel.

15.2. ALMACÉN

El Grupo de Almacén es el responsable del inventario de bienes y su custodia, así como la administración de activos fijos y suministro de pedidos mensuales a las diferentes dependencias. Se desarrollaron actividades relevantes como contabilidad del almacén según las normas NIIF, toma física de inventarios y su confrontación con el sistema de información.

A 31 de diciembre de 2017, el inventario general de activos fijos reflejó un valor de \$ 224.938 millones.

16. GESTIÓN DISCIPLINARIA

La Unidad de Control Disciplinario Interno logró profundizar en las actividades preventivas y efectividad en cumplimiento de los términos establecidos en la ley.

16.1. GESTIÓN PREVENTIVA DISCIPLINARIA

Durante 2017, 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.

La Gestión Preventiva adelantada en 2017, ha sido la principal responsabilidad de la Unidad, bajo la tesis de prevenir antes que sancionar, vigilar el actuar de los servidores públicos y advertir cualquier hecho que pueda ser violatorio de las normas vigentes, sin que ello implique coadministración o intromisión en la gestión de la Entidad.

16.2. CUMPLIMIENTO DE TÉRMINOS DENTRO DE LAS ETAPAS PROCESALES

La Ley 734 de 2002 en su Artículo 76, 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 en contra sus servidores.

En observancia de lo mencionado, la Unidad de Control Disciplinario Interno de Caja Honor, llevó a cabo todas las actuaciones

procesales dentro de los términos establecido por la ley, tales como autos por medio de los cuales se dio trámite a las quejas y/o informes recibidos.

Se dio inicio a 18 aperturas en indagación preliminar, 5 en investigación disciplinaria y un auto inhibitorio. De igual forma, mediante los llamados autos de fondo, dicha Unidad evaluó entre indagaciones preliminares e investigaciones disciplinarias un total de 18 evaluaciones que se adelantaban, algunas con decisión de archivo y otras con la apertura de investigación disciplinaria dentro del término establecido en los Artículos 150 y 156 de la Ley 734 de 2002.

De igual manera, dentro de las actuaciones procesales, se profirió un pliego de cargos y dos fallos.

Respecto a *otros autos* denominados como de trámite, la ley disciplinaria no establece término alguno para proferirlos. Entre ellos, se encuentran los autos mediante los cuales se decretan pruebas de oficio, también por medio de los cuales se autoriza la expedición de copias de algún expediente, se reconoce personería jurídica a un defensor de oficio, etc. Teniendo en cuenta que para la emisión de estos autos el legislador tampoco señaló algún término, la Unidad los emite durante el término de la etapa procesal en que se encuentra la actuación disciplinaria, es preciso mencionar, que en el transcurso de 2017 se profirió un total 76 autos.

Durante 2017 las 118 actuaciones procesales se materializaron acorde con las normas jurídicas que regulan el régimen disciplinario para los servidores públicos.

17. AUDITORÍA Y CONTROL

17.1. AUDITORÍAS DESARROLLADAS POR LA OFICINA DE CONTROL INTERNO

Durante 2017, dentro del Rol de evaluación, la Oficina de Control Interno (OFCIN) realizó 36 Auditorías de Gestión y del Sistema Integrado de Gestión (SIG), de las cuales 33 son programadas y 3 no programadas, cumpliendo así el 100 % de la ejecución del cronograma de auditorías 2017. Las auditorías se practicaron de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) y los resultados de las mismas fueron informados a Junta Directiva, Gerencia General, Comité de Auditoría y líderes de procesos auditados.

Las oportunidades de mejora y recomendaciones permitieron diseñar e implementar planes de mejoramiento por proceso que buscan corregir las desviaciones y efectividad de los controles identificados por la Oficina de Control Interno en su ejercicio auditor. De lo anterior, se realizaron 17 auditorías a procesos estratégicos, 12 a procesos misionales y 7 a procesos de apoyo.

Por otra parte, la Oficina de Control Interno planeó, diseñó, coordinó, ejecutó y reportó los resultados de las auditorías internas primarias de calidad 2017 realizadas en abril, cuyo objetivo fue evaluar y verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de Caja Honor frente a los requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015 y NTCGP 1000:2009, basados en los criterios de auditoría tales como la normatividad vigente para cada proceso auditado, políticas y objetivos de calidad, caracterizaciones de procesos, procedimientos relacionados, riesgos, indicadores y planes de mejora, entre otros.

Producto de lo anterior se detectaron 7 no conformidades frente a 12 de 2016, generándose las correspondientes acciones correctivas que fueron gestionadas por los responsables de los procesos, estas fueron evaluadas durante las auditorías internas secundarias de calidad, llevadas a cabo en agosto de 2017 y que permitieron coadyuvar al fortalecimiento continuó de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión (SIG), cuyos informes fueron publicados en el sistema de información dispuesto para tal fin.

Asimismo, la Oficina Asesora de Gestión del Riesgo lideró las auditorías de la NTC-ISO-IE 27001:2013 a los procesos que a la fecha están certificados respectivamente.

17.2. INFORMES ENTES INTERNOS Y EXTERNOS

La OFCIN, como tercera línea de defensa establecida en el Decreto 1499 de 2017 y desde la séptima dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un catalizador del Sistema Institucional de Control Interno, el cual facilita la conexión y requerimientos de información de los diferentes organismos externos e internos, de acuerdo con el marco legal correspondiente atendiendo la naturaleza jurídica de la Entidad. Entre ellos están: Presidencia de la República, Cámara de Representantes, Ministerio Defensa Nacional, Grupo Social Empresarial de la Defensa, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, la Agencia Nacional de Defensa Judicial del Estado, entre otros para un total de 32 informes externos. Respecto de los informes internos se presentaron 91 así: FURAG, Actividad Contractual, Cumplimiento Ley de Cuentas, Seguimiento Plan Anticorrupción, Informe Pormenorizado de Control Interno, Informe de Seguimiento a los niveles de exposición

del riesgo, Plan de Gestión, Plan de Acción, entre otros. Para un total de 123³ informes.

17.3. PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL (PMI)

La Oficina de Control Interno con corte al 20 de diciembre de 2017, realizó una evaluación y seguimiento independiente a los hallazgos y metas establecidas en el PMI con ocasión de la auditoría gubernamental con enfoque integral para la vigencia 2016 efectuada por la Contraloría General de la República (CGR), cuyo informe fue radicado en Caja Honor el 12 de julio de 2017, en el cual se reportó un total de 9 hallazgos, de los cuales se suscribió un total de 15 metas en la plataforma de la CGR-SIRECI.

La OFCIN a partir del informe y previo análisis, presentó un primer informe ejecutivo a la Junta Directiva, Comité de Auditoría y Gerencia General, informando los resultados de la evaluación y seguimiento independiente.⁴ *Tabla N° 17 (Estado de Cumplimiento de las Metas del PMI-CGR-2016 diciembre/2017).*

17.4. PLAN DE MEJORAMIENTO POR PROCESO (PMP)

Resultado de las auditorías internas desarrolladas por la Oficina de Control Interno en el vigencia 2017, se cargaron 22 planes de mejoramiento por proceso y gracias a la activa participación de los procesos, la OFCIN gestionó el cierre de 31 PMP; a diciembre de 2017, 15 PMP estaban en desarrollo en la herramienta SVE – Módulo Planes; esta actividad coadyuva con el objetivo estratégico del PEI de Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad-, el cual permite en tiempo real verificar la gestión de los procesos enfocados en la continuación de los mismos. Ver *Tabla N° 18 (Estado de los PMP's corte diciembre 20 de 2017).*

³ Informe presentación Cuarto Comité de Auditoría 21/12/2017.

⁴ Primer Informe Ejecutivo de Avance al Plan de Mejoramiento Institucional – CGR Vigencia Auditada 2016, OFCIN.

RESPONSABLE	HALLAZGOS	METAS	ENTREGABLES	CUMPLIMIENTO		
				HALLAZGOS	METAS	ENTREGABLES
SUFIN	1	1	2	1	1	2
SUAOP	2	4	34	1	2	16
SUVIP	3	7	20	3	7	20
OAPLA	1	1	5	1	1	5
OA JUR	1	1	6	0	0	2
SUADM	1	1	1	0	0	0
TOTALES	9	15	68	6	11	45
CUMPLIMIENTO HALLAZGOS				67 %		
CUMPLIMIENTO METAS					73 %	
CUMPLIMIENTO ENTREGABLES						66 %

Tabla N° 17: Estado de Cumplimiento de las Metas del PMI-CGR-2016 Diciembre/2017.
Fuente: Oficina de Control Interno.

PROCESO	PMP'S ACTIVOS	VENCIDOS EN DESARROLLO	NUEVOS	EN DESARROLLO
Administración de Cuentas	3	0	0	3
Gestión de Finanzas	3	0	1	2
Gestión de Comunicaciones	1	0	0	1
Gestión del Riesgo	2	0	1	1
Gestión Estratégica	3	0	0	3
Gestión Informática	1	0	0	1
Gestión Talento Humano	1	0	0	1
Gestión Servicios Administrativos	1	0	0	1
TOTALES	15	15	2	13

Tabla N° 18: Estado de los PMP's corte Diciembre 20 de 2017.
Fuente: Oficina de Control Interno.

17.5. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Sistema Institucional de Control Interno de la Entidad, durante la vigencia de 2017, se desarrolló bajo la aplicación de los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, determinados en el Modelo Estándar de Control Interno MECI y ajustados según los preceptos normativos de la Circular Externa 038 de 2009 e instrumentados mediante el Código de Ética y Conducta de la Entidad.

Como resultado de esta evaluación, la OFCIN concluye que el estado general del Sistema Institucional de Control Interno de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, tiene adecuadamente estructurados los componentes de Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico, Administración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, Monitoreo y Evaluación Independiente, consolidados al interior de la organización.⁵

La Gerencia General como política permanente continúa promoviendo, impulsando y motivando todas las actividades necesarias para garantizar el funcionamiento eficiente del Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y el Sistema Integrado de Gestión (MIPG). Cabe señalar que la Oficina Asesora de Planeación y la Oficina de Control Interno diligenciaron y remitieron oportunamente al DAFP el reporte del FURAG II⁶ desde los roles de Gestión y Auditoría, respectivamente.

17.6. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

La Oficina de Control Interno en 2017, en cumplimiento del rol establecido en el Artículo

⁵ Auditoría Sistema Institucional de Control Interno No.027 de 2017

⁶ Certificado de recepción de Información de MIPG – DAFP octubre de 2017 para la OAPLA

2.2.21.5.3 del Decreto 648 del 19 de abril de 2017 por el Departamento Administrativo de la Función Pública Enfoque hacia la Prevención, realizó capacitaciones con sus respectivas evaluaciones a funcionarios y contratistas en temas como:

1. Concurso autocontrol y Video Clip (I Trimestre).
2. Capacitación y Evaluación Roles Control Interno Decreto 648 de 2017 (II Trimestre).
3. Video casos "Chiquita Brands y Enron" "Autocontrol, Ética, Buen Gobierno Corporativo con Enfoque a la Prevención del Riesgo" (III Trimestre).
4. Actualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG" Articulación Sistema de Gestión y Sistema Institucional de Control Interno, Líneas de Defensa (IV Trimestre).
5. Encuesta de percepción del Sistema Institucional del Control Interno y MIPG vigencia 2017.

18. GESTIÓN OFICINAS DE ENLACE

18.1. TOTAL UNIDADES VISITADAS Y ATENCIONES REALIZADAS

Las oficinas de enlace de las Fuerzas Militares y Policía realizaron una labor importante contribuyendo a la gestión de Caja Honor a través de diferentes actividades llevadas a cabo durante la vigencia como se muestra a continuación:





Gráfica N° 22: Gestión en Visitas de Oficinas de Enlace 2017.
Fuente: Oficinas de Enlace.

Adicionalmente, las Oficinas de Enlace contribuyeron de manera eficaz y eficiente con el cumplimiento de las metas de vivienda.



BALANCE SOCIAL 2017

INTRODUCCIÓN

Se entiende por Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y las relaciones con sus interlocutores, es por esto que ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus grupos de interés. (Libro Verde Comisión Europea, 2001 p. 7).

Según la Norma ISO 26000:2010: "A escala mundial, las organizaciones, y sus partes interesadas, son cada vez más conscientes de la necesidad y los beneficios de un comportamiento socialmente responsable, para contribuir al desarrollo sostenible".

En Caja Honor, se traduce la responsabilidad social como el compromiso frente al impacto de su actividad en la sociedad y en el medio ambiente, como lo determina su política: "La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía se compromete a hacer de su actividad, un factor que propenda por la mejora en las condiciones de vida de los afiliados, realizando una contribución a la sociedad, mediante el desarrollo de iniciativas sociales, económicas y ambientales" (Caja Honor, Manual del Sistema Integrado de Gestión, 2017).

Es por esto que Caja Honor reconoce su papel como protagonista en la búsqueda de un país más incluyente y equitativo y,

para ello, genera acciones que impactan en el bienestar y en el mejoramiento de la calidad de vida de los afiliados y sus familias, crea valor a sus grupos de interés a nivel económico, social y ambiental, soportado en sus procesos, en la tecnología y en un equipo humano competente, que trabaja en armonía y bajo la filosofía de "Edificamos sueños con el corazón".

En ese contexto, el talento humano como factor clave de éxito es el activo fundamental para la gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales y las metas de gobierno en materia de vivienda. Por tal razón, a través de la iniciativa humanización y excelencia en el servicio, se fortalecen sus competencias buscando un equilibrio entre el trabajo y su vida laboral. Por lo anterior, y en cumplimiento de su política, la Entidad se siente orgullosa de compartir con los grupos de interés su Balance Social 2017, y la forma de cómo percibe la responsabilidad social a través del recuento de su gestión.

PERFIL DE CAJA HONOR

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizada como un establecimiento de crédito, de naturaleza especial, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, está vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Tiene como objeto facilitar a sus afiliados el acceso a una solución de vivienda propia mediante la realización o promoción de todas las operaciones del mercado inmobiliario, incluidas las de intermediación, captación y administración del ahorro de sus afiliados y el desarrollo de las actividades administrativas, técnicas, financieras y crediticias, que sean indispensables para el mismo efecto. Asimismo, podrá administrar las cesantías

del personal de la Fuerza Pública, que haya obtenido vivienda de conformidad con lo dispuesto por el Gobierno Nacional.

También hace parte de las entidades que conforman el Grupo Social Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED), que tiene como propósito superior la contribución al desarrollo de la Paz a través de la producción de bienes y servicios que apoyen a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional a garantizar la defensa nacional y la seguridad.

La plataforma estratégica encamina su direccionamiento al cumplimiento de las políticas de gobierno en materia de vivienda y a la contribución de la satisfacción de sus afiliados.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CAJA HONOR 2015 - 2018

MEGA: Entregar más de 60.000 soluciones de vivienda al 2018 para nuestros afiliados.



MISIÓN

- Otorgar soluciones de vivienda a los afiliados.
- Obtener rendimientos financieros con seguridad.
- Administrar y manejar las cesantías.

VISIÓN

- Elevar el nivel de satisfacción del afiliado.
- Modernización e innovación de procesos.
- Servicios y canales virtuales.
- Talento humano competente.
- Sostenibilidad financiera.

POLÍTICA DE CALIDAD

- Bienestar de los afiliados facilitando acceso oportuno a los a soluciones de vivienda.
- Administración óptima de los recursos financieros.
- Talento humano que busca la excelencia.
- Mejora continua del SIG.
- Innovación y desarrollo tecnológico.
- Gestión de riesgos.
- Identificación de expectativas y necesidades de las partes interesadas.

VALORES

- | | |
|------------|---------------|
| Honestidad | Disciplina |
| Compromiso | Ética |
| Excelencia | Respeto |
| Lealtad | Transparencia |

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SE ALINEAN CON POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO SEGÚN DECRETO 1499 DE 2017

1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda

2. Generar rendimientos con seguridad financiera

3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano

4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico

5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad

3. Fomentar prácticas de responsabilidad social empresarial

SATISFACCIÓN PLENA DE LOS AFILIADOS

ENFOQUES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El reconocimiento de la responsabilidad social implica identificar los asuntos que surgen como consecuencia de los impactos de las decisiones y actividades de una empresa, así como la manera en que esos asuntos deberían abordarse para contribuir al desarrollo sostenible.

En Caja Honor la responsabilidad social se ha gestionado a través de las prácticas laborales, sociales, ambientales y financieras.

1. PRÁCTICAS LABORALES

Las prácticas laborales en una empresa, comprenden todo lo relacionado con la gestión integral del talento humano, abarca las condiciones de vinculación y desarrollo de las competencias a través de la formación, seguridad, bienestar y salud como elementos esenciales, que dignifican la persona mejorando su calidad de vida y finaliza con la preparación para el retiro.

El talento humano es el activo máspreciado, porque son las personas quienes aportan al cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales; por lo tanto, Caja Honor propicia las condiciones laborales necesarias para su buen desempeño.

1.1 BIENESTAR

Durante 2017, se promovió el fortalecimiento del clima laboral con el fin de impactar en los colaboradores el afianzamiento de sus competencias y habilidades como: trabajo en equipo, empoderamiento, liderazgo, confianza, respeto, comunicación efectiva y reconocimiento. De igual manera, como mecanismo de reconocimientos, entre

líderes y funcionarios, se implementó la herramienta **Caja de Recompensas**, la cual consiste en una serie de tarjetas con mensajes motivacionales, que permiten al líder destacar la labor de sus colaboradores y fortalecer las relaciones interpersonales.

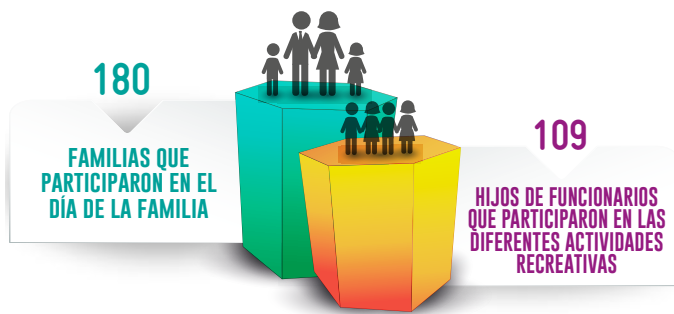
Para impactar a los funcionarios más allá de su rol de trabajador, se implementó la iniciativa **ValiOsos**, que consiste en trascender a su grupo familiar la importancia que tiene en la gestión de Caja Honor, por ser considerado a nivel institucional como empleado destacado durante el mes, para lo cual se envía a su lugar de residencia un detalle de reconocimiento.

Una de las políticas institucionales es el liderazgo a todo nivel y el comportamiento ético superior, por lo cual la Gerencia General a través de reuniones mensuales con todos los funcionarios, impulsa el actuar en principios y valores.

Con el fin de exaltar el compromiso, dedicación y los resultados sobresalientes, durante 2017, fueron elegidos en ceremonia pública 126 funcionarios como empleados del mes, lo que representó el 44.68 % del total de la planta de personal.

Se realizó la selección del empleado público del año, trabajador oficial en cada una de sus categorías, reconocimiento a la excelencia y a la transparencia,

Para fomentar el sentido de pertenencia y el arraigo con la cultura organizacional, los funcionarios y sus familias participaron en diferentes actividades de bienestar.



1.2 CAPACITACIÓN

Para fortalecer las competencias técnicas de los funcionarios, se llevaron a cabo procesos de capacitación en diferentes áreas del conocimiento con reconocidas entidades educativas en las siguientes modalidades: 9 especializaciones, 10 pregrados, 9 maestrías, 21 programas cerrados, 9 programas abiertos y 6 conferencias.

Los 282 funcionarios que conforman la planta de personal, tuvieron la oportunidad de vincularse a los programas de capacitación de acuerdo con el perfil y necesidades del proceso.

Se creó el proyecto SPONSOR cuyo fundamento es la metodología Mentoring, que consiste en asignarle a todo funcionario nuevo durante su primer mes de trabajo, un par experto que le acompaña en su proceso técnico de entrenamiento para una rápida y debida adaptación laboral.

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (SG-SST)

Las normas de seguridad y salud en el trabajo, proporcionan instrumentos para que las empresas implementen buenas prácticas, para promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los

trabajadores y así prevenir daños en la salud provocados por las condiciones laborales.

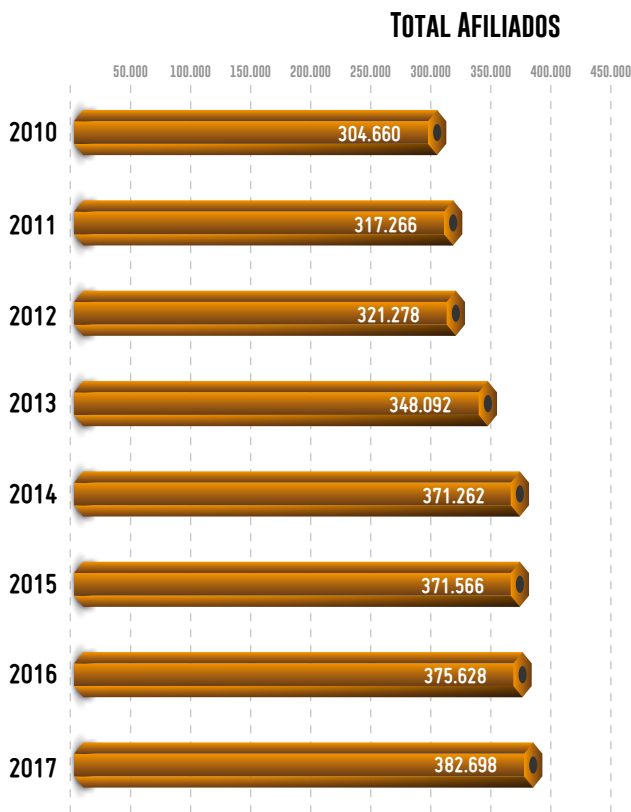
En cumplimiento de la Resolución 1111 de 2017, la cual estipula los estándares mínimos de Seguridad y Salud en el Trabajo, se desarrollaron entre otras las siguientes actividades: reuniones del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo, seguimiento a exámenes médicos ocupacionales, reporte de accidentes de trabajo ante la ARL, actividades del programa de vigilancia epidemiológica, pausas activas, formación a brigadistas, campañas y capacitaciones en hábitos de vida, trabajo saludable, y actualización de la matriz de identificación de peligros entre otros.

Las prácticas laborales socialmente responsables, son esenciales para la justicia, la equidad y la paz, es por esto que Caja Honor está comprometida con la gestión integral de su talento humano y ha destinado recursos entre 2010 y 2017 por más de \$ 5.900 millones.

2. PRÁCTICAS SOCIALES

La población de afiliados aportantes ha venido presentando una importante evolución en los últimos años, al pasar de 304.660 en 2010 a 382.698 en 2017, con un incremento del 25,61 %, lo cual ha generado un mayor volumen en las operaciones y la definición de estrategias para dar cumplimiento a sus necesidades, de acuerdo con el marco legal establecido. *(Total afiliados 2010-2017).*

Entre 2010 y 2017, Caja Honor ha contribuido en la satisfacción de los afiliados y sus familias, al facilitar 103.925 soluciones de vivienda en condiciones dignas, con una inversión aproximada de \$ 5.6 billones. Adicionalmente, ha aportado en el desarrollo económico y social del país, en la generación



Total Afiliados 2010-2017.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

de empleo y el cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional en materia de vivienda. *(Total soluciones de vivienda 2010-2017).*

2.1 SOLUCIONES DE VIVIENDA

La misión de Caja Honor está orientada en facilitar a sus afiliados una solución de vivienda digna en condiciones financieras favorables, es por esto que durante el 2017, tramitó 20.337 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos.

2.2 ATENCIÓN INCLUYENTE

Durante 2017, se brindaron 384.010 atenciones a los afiliados en todo el país, de las cuales 9.642 fueron a través de turno preferencial para personal discapacitado, adultos mayores y mujeres embarazadas, a través del módulo especial destinado para su atención. Adicionalmente, se dispuso de un



Total Soluciones de Vivienda 2010-2017.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Caja Honor aporta al bienestar y satisfacción de los afiliados

proyecto denominado **Caja Honor en casa de los Héroes**, mediante el cual se visitaron 191 afiliados en condición de discapacidad en su lugar de residencia y se atendieron sus trámites con apoyo del punto móvil Bogotá.

Se cumplió con las normas de accesibilidad física para las personas en condición de discapacidad en la sede Bogotá y en los puntos de atención, como rampas de acceso, baños para discapacitados, barandas, puestos de atención y ascensores. Para el acceso al sitio web, se cumplió con los parámetros

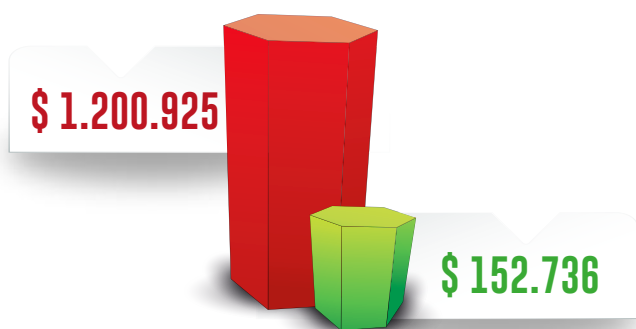
de accesibilidad y usabilidad, facilitando el ingreso al personal con algún tipo de discapacidad, como textos alternativos, lenguaje de señas, aumento o disminución de fuentes.

3. PRÁCTICAS FINANCIERAS

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, desarrolla iniciativas que le permiten generar los recursos necesarios para garantizar un subsidio a los afiliados que van cumpliendo requisitos para solución de vivienda, atender los afiliados beneficiados a través del Fondo de Solidaridad y suplir sus gastos administrativos.

En ese sentido, las políticas adoptadas para la administración del portafolio de inversiones, han permitido gestionar en forma segura, eficiente y rentable sus inversiones, lo cual ha garantizado la prestación del servicio en términos de excelencia y oportunidad.

Caja Honor gracias al buen manejo de sus finanzas y producto de sus utilidades, durante 2010-2017, ha logrado provisionar recursos por \$ 1.353.661 millones para la construcción de subsidios de vivienda y atender el Fondo de Solidaridad, como se muestra a continuación:



(*cifras en millones de pesos)

VIVIENDA 14

FONDO DE SOLIDARIDAD

Provisión Recursos para Subsidio y Fondo de Solidaridad 2010 – 2017.
Fuente: Área de Finanzas.

Durante 2010-2017, se han reconocido intereses por \$ 1.205.183 millones sobre los recursos que tiene el afiliado en su cuenta individual, que le han permitido mantener su poder adquisitivo e incrementar su capacidad de compra.

4. PRÁCTICAS AMBIENTALES

La sociedad enfrenta muchos desafíos ambientales que incluyen el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación y el cambio climático, es por ello que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014–2018: **Todos por un nuevo país**, en su estrategia transversal de transformación del campo y crecimiento verde, contempla el objetivo: proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural y mejorar la calidad y la gobernanza ambiental.

Para ello, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha definido y aplicado los lineamientos establecidos en su política ambiental: Contribuir con la protección del medio ambiente bajo los principios de prevención, ecoeficiencia y responsabilidad social mediante la implementación, gestión, divulgación y control de buenas prácticas ambientales, aportando al mejoramiento continuo de los procesos de la entidad". En ese sentido, define anualmente un plan para su debida gestión, teniendo como referencia las directrices establecidas por el Ministerio de Defensa Nacional. Por lo tanto, se adelantaron campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente, la optimización de los recursos hídricos y energéticos y el uso racional del papel.

INFORME EVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA 2017

EVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA CAJA HONOR

El Viceministerio de Defensa para el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED) y Bienestar del Ministerio de Defensa Nacional (MDN), en atención a los lineamientos impartidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en la adopción de mejores prácticas de Gobierno Corporativo, continúa en el proceso de fortalecer las Juntas Directivas en el apoyo de la gestión de los gerentes, en el proceso de toma de decisiones y en la planeación estratégica, es así como por cuarto (4) año consecutivo se realiza el ejercicio de autoevaluación de los miembros de las Juntas y Consejos Directivos.

Este ejercicio ha permitido determinar las fortalezas y debilidades de las Juntas Directivas y Consejos Directivos en los siguientes aspectos entre otros: conformación de las mismas, interacción de los miembros, desempeño de los Secretarios, planeación estratégica y desempeño de los miembros.

Analizando los resultados se observa que CAJA HONOR continúa manteniendo y presentando importantes avances en el desempeño del cuerpo colegiado y de la administración de la entidad, aspecto que contribuye en la generación de valor para la CAJA y por ende para el bienestar de nuestros Soldados, Policías, y sus familias.

La autoevaluación fue aplicada a 8 miembros de la Junta Directiva, quienes resolvieron un cuestionario de treinta y un (31) preguntas, agrupados en cuatro (4) ejes temáticos que son:

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

Los resultados por ejes temáticos son los siguientes:

ESTRUCTURA / GOBIERNO	CAJA HONOR 2017	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
¿El nivel de conocimiento de la entidad por parte de los miembros de la Junta Directiva es?	4,3	4,3	4,3
¿La conformación de la Junta Directiva es?	4,1	4,7	3,9
¿El cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva es?	4,4	4,7	4,1
¿El valor generado por la Junta Directiva a la entidad es?	4,5	4,8	4,0
¿La labor que realizan los Comités de apoyo es?	4,6	4,8	4,2
¿Los honorarios pagados por sesión a los miembros de Junta Directiva son?	3,9	4,8	3,7
¿Mi nivel de conocimiento de la entidad es?	4,5	4,5	3,9
¿El cumplimiento de mis funciones como miembro de Junta Directiva es?	4,6	4,7	4,3
PROMEDIO ESTRUCTURA DE GOBIERNO	4,4	4,7	4,0

Tabla Resultados Estructura/Gobierno.
Fuente:GSED.

Con respecto a los resultados de la autoevaluación realizada a la vigencia 2016, se presenta una disminución en el promedio alcanzado en el eje temático de la Estructura/Gobierno, situación impactada por la calificación dada por un miembro de Junta de uno (1) al ítem ¿Los honorarios pagados por sesión a los miembros de la Junta Directiva son?, es importante precisar que de las entidades del GSED, CAJA HONOR es de las que más paga por este concepto, no obstante esta calificación, CAJA HONOR presenta en promedio por este ítem evaluado una calificación de 3,9 superior al promedio alcanzado por el GSED en 2016 del 3,3. [\(Ver Tabla Resultados Estructura/Gobierno\).](#)

COORDINACIÓN	CAJA HONOR 2017	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
¿La inducción realizada por la entidad a los nuevos miembros de Junta Directiva es?	● 4,6	● 4,7	● 4,4
¿La anticipación con que la entidad envía las agendas con los respectivos soportes documentales para la Junta Directiva es?	● 4,5	● 4,2	● 4,3
¿La calidad de la información remitida para el análisis de los puntos a tratar en la Junta Directiva es?	● 4,5	● 5,0	● 4,4
¿El nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas por parte de los miembros es?	● 4,3	● 4,5	● 4,3
¿El tiempo empleado por la entidad en el envío de las Actas para revisión es?	● 4,3	● 3,8	● 4,1
¿El contenido de las Actas de Juntas Directivas es?	● 4,3	● 4,5	● 4,3
¿La labor realizada por la Secretaría de la Junta Directiva es?	● 4,6	● 4,3	● 4,3
¿Mi nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas es?	● 4,6	● 4,7	● 4,6
PROMEDIO COORDINACIÓN	● 4,5	● 4,5	● 4,3

Tabla Resultados Coordinación.
Fuente:GSED.

Se destaca la mejora observada en la percepción de los miembros de la Junta Directiva en aspectos como ¿ El tiempo empleado por la Entidad en el envío de las actas para revisión es? al pasar de 3.8 puntos de 2016 a 4.3 de 2017, así como ¿La anticipación con que la Entidad envía las agendas con los respectivos soportes documentales para la Junta Directiva es? al pasar de 4.2 puntos de 2016 a 4.5 de 2017 y ¿La labor realizada por la secretaria de la Junta Directiva es? al pasar de 4.3 puntos de 2016 a 4.6 de 2017. [\(Ver Tabla Resultados Coordinación\).](#)

COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS	CAJA HONOR 2017	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
¿La comunicación entre la Junta Directiva y la gerencia de la entidad es?	● 4,8	● 4,5	● 4,4
¿El clima de trabajo durante la sesión de Junta Directiva es?	● 4,8	● 4,8	● 4,3
¿La asignación de la palabra por parte del Presidente de la Junta Directiva en las sesiones es?	● 4,8	● 5,0	● 4,7
¿La labor de trabajo en equipo de la Junta Directiva es?	● 4,6	● 4,7	● 4,3
¿El nivel de independencia de los miembros de la Junta Directiva para la toma de decisiones es?	● 4,6	● 5,0	● 4,3
¿El grado de reserva de la información tratada en las sesiones por parte de los miembros de la Junta Directiva es?	● 4,8	● 5,0	● 4,6
PROMEDIO COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS	● 4,7	● 4,8	● 4,4

Tabla Resultados Comportamiento de los Miembros.
Fuente: GSED.

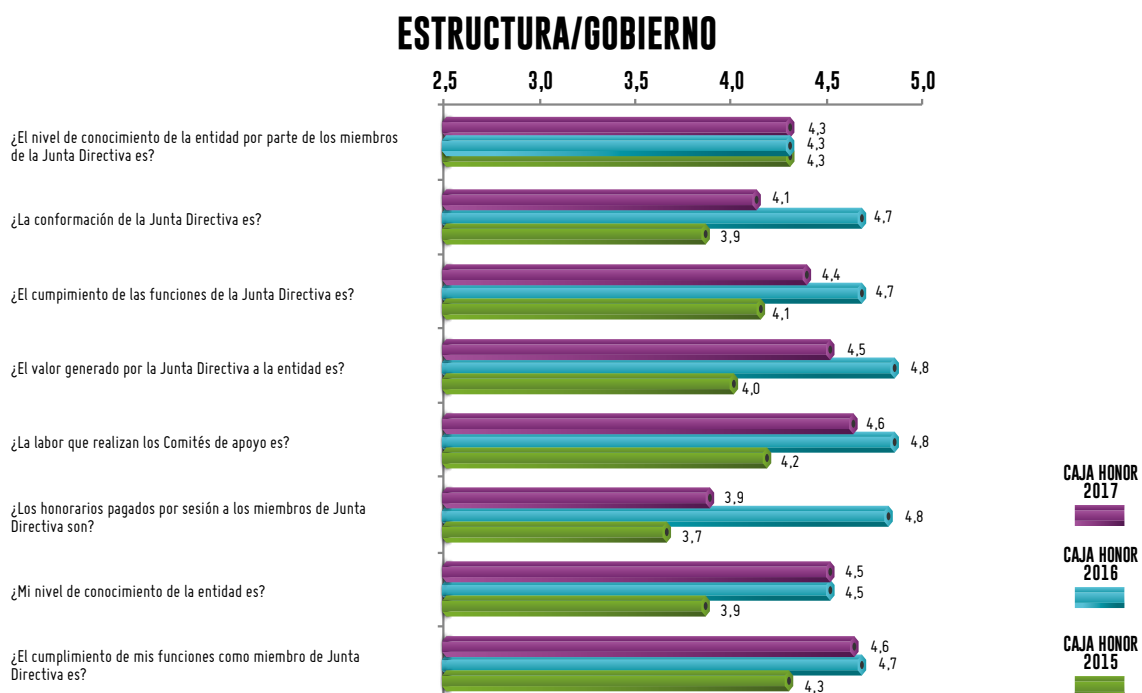
Se destaca la mejora observada en la percepción de los miembros de la Junta Directiva en el ítem ¿La comunicación entre la Junta Directiva y la Gerencia de la Entidad es? al pasar de 4.5 puntos de 2016 a 4.8 de 2017. (Ver Tabla Resultados Comportamiento de los Miembros).

ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO	CAJA HONOR 2017	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
¿Los temas propuestos por la Junta Directiva para las diferentes sesiones son?	4,5	4,8	4,3
¿Los temas llevados por el Gerente a las sesiones son?	4,4	4,8	4,1
¿El proceso de planeación estratégica realizado por la Junta Directiva es?	4,6	5,0	4,1
¿El nivel de aporte de mis pares en las sesiones de Junta Directiva es?	4,3	4,8	3,9
¿La labor de la Junta Directiva con respecto al seguimiento de las tareas pendientes es?	4,4	4,7	3,9
¿La labor que realizo en la revisión y análisis de los documentos para las Juntas Directivas es?	4,4	4,8	3,9
¿Mi participación y aporte cómo miembro de la Junta Directiva es?	4,6	4,8	4,1
¿Mi participación en la planeación estratégica de la entidad es?	4,6	5,0	4,1
¿Mi seguimiento realizado a las tareas pendientes es?	4,6	4,8	3,9
COMPORTAMIENTO ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO	4,5	4,9	4,0

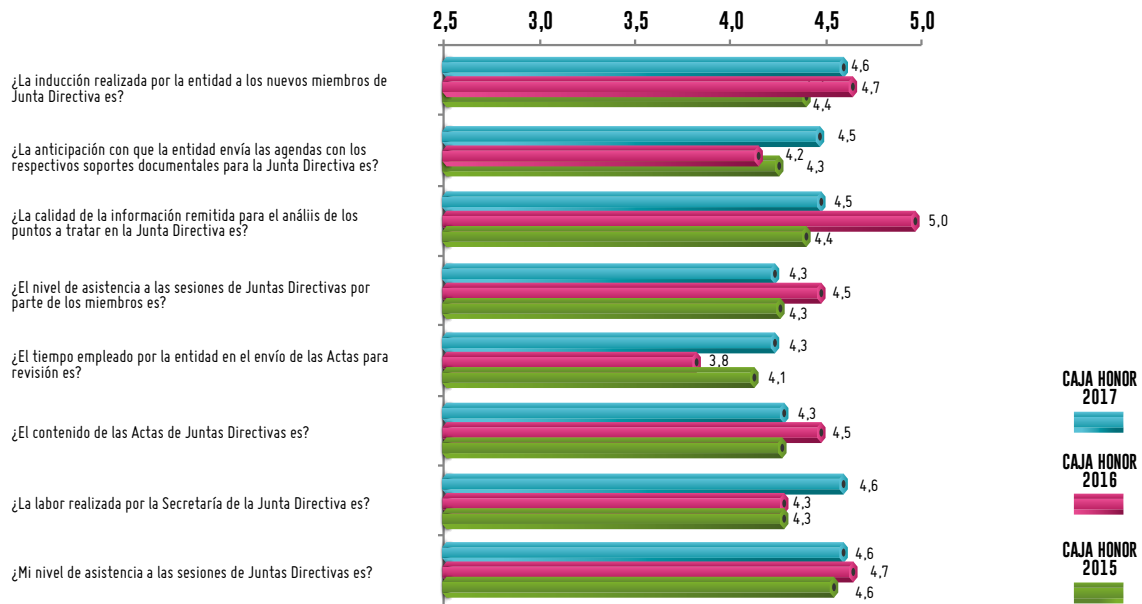
Tabla Resultados Enfoque en lo Estratégico.
Fuente: GSED.

Se destacan aspectos cuya calificación del año 2017 está por encima del promedio de 4.5 puntos como: ¿El proceso de planeación estratégica realizado por la Junta Directiva es?, ¿Mi participación y aporte como miembro de la Junta Directiva?, ¿Mi participación en la planeación estratégica de la Entidad es? y ¿Mi seguimiento realizado a las tareas pendiente es?. (Ver Tabla Resultados Enfoque en lo Estratégico).

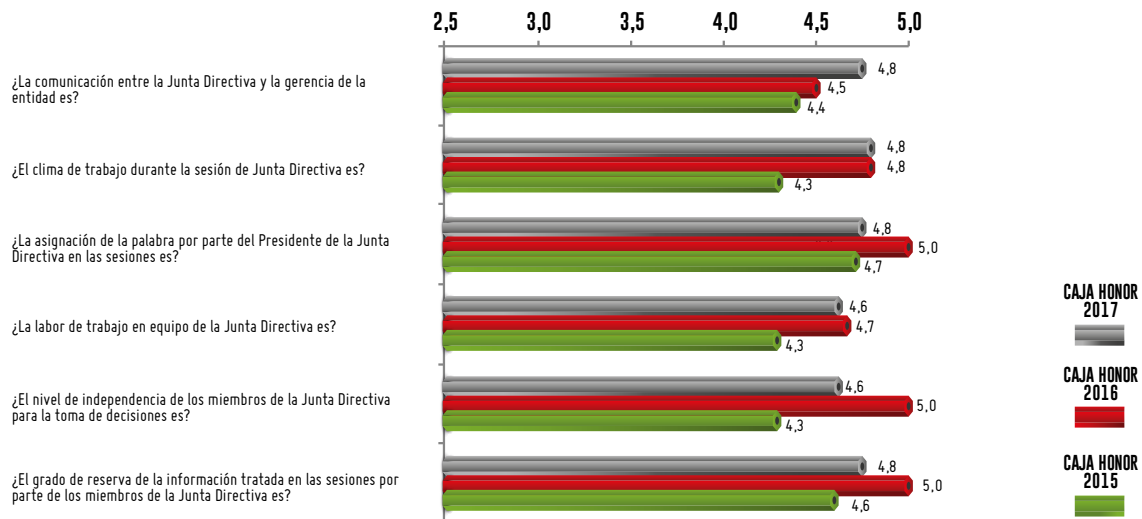
Igualmente, Caja Honor obtuvo un resultado superior en todos los componentes, respecto al promedio consolidado del GSED, como se muestra a continuación:



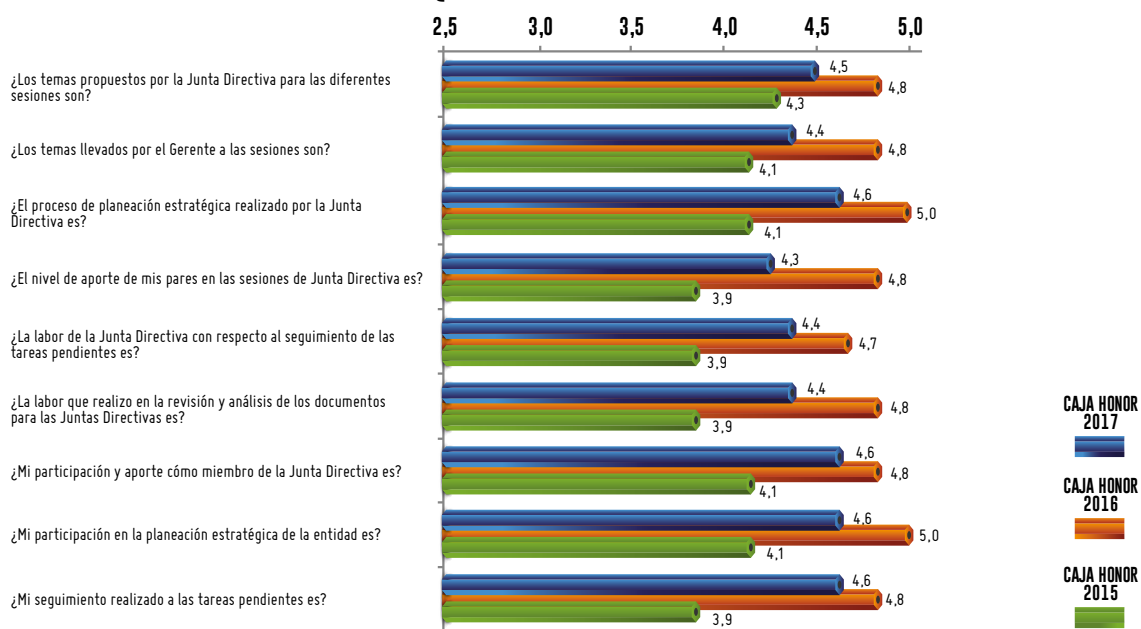
COORDINACIÓN



COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS



ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO



En conclusión, analizando los resultados se observa que CAJA HONOR continúa manteniendo y presentando importantes avances en el desempeño del cuerpo colegiado y de la administración de la entidad, aspecto que contribuye en la generación de valor para la CAJA y por ende para el bienestar de nuestros Soldados, Policías, y sus familias.

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



VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



CO-SC2992-1



SI - CER507703

