



cajaHonor

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía



Informe de Gestión **2019**

Informe
de Gestión
2019



JUNTA DIRECTIVA Principales

Doctor

LORENZO GUILLERMO BOTERO NIETO

Ministro de Defensa Nacional
Hasta noviembre de 2019

Doctor

CARLOS HOLMES TRUJILLO GARCÍA

Ministro de Defensa Nacional

Doctor

ALBERTO CARRASQUILLA BARRERA

Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctor

JONATHAN TYBALT MALAGÓN GONZÁLEZ

Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Doctor

LUIS FERNANDO MEJÍA ALZATE

Director del Departamento Nacional de Planeación
Hasta junio de 2019

Doctora

GLORIA AMPARO ALONSO MÁSMELA

Directora del Departamento Nacional de Planeación
Hasta septiembre de 2019

Doctor

LUIS ALBERTO RODRÍGUEZ OSPINO

Director del Departamento Nacional de Planeación

General

LUIS FERNANDO NAVARRO JIMÉNEZ

Comandante General de las Fuerzas Militares

General
OSCAR ATEHORTUA DUQUE
Director de la Policía Nacional

Teniente Coronel
PAULO CÉSAR FERRER RODRÍGUEZ
Representante de los Afiliados Uniformados de las Fuerzas Militares

Doctor
OSCAR ORLANDO CASTRO PINILLA
Representante de los Afiliados Civiles o no Uniformados, vinculados al Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

DELEGADOS

Doctor
GONZALO MUÑOZ ARBOLEDA
Ministro de Defensa Nacional

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

Doctor
VÍCTOR JAVIER SAAVEDRA MERCADO
Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio
Hasta mayo de 2019

Doctor
JOSÉ ANTONIO PINZÓN BERMÚDEZ
Director del Departamento Nacional de Planeación

Mayor General
OSCAR ALBERTO QUINTERO GONZÁLEZ
Comando General de las Fuerzas Militares
Hasta julio de 2019

Mayor General
JUAN CARLOS PERDOMO ROBLEDO
Comando General de las Fuerzas Militares
Hasta octubre de 2019

Brigadier General
YOLANDA CÁCERES MARTÍNEZ
Dirección de la Policía Nacional

DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS 2019

General (RA)

LUIS FELIPE PAREDES CADENA

Gerente General

Contador Público

JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA

Subgerente Financiero

Administrador de Empresas

RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO

Subgerente Administrativo

Administrador de Empresas

ADEL JOSÉ CAICEDO CAMARGO

Coronel (RA)

NOEL NIETO POLANCO

Subgerente de Vivienda y Proyectos

Hasta noviembre de 2019

Abogada

DIANA MARÍA OSPINA HERRERA

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Administradora de Empresas

LINA MARÍA RENDÓN LOZANO

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Ingeniero de Sistemas

RICARDO IGNACIO BECERRA BORRÁS

Jefe Oficina Asesora de Informática

Ingeniero financiero

JHON JAIRO ROSAS ALBA

Jefe Oficina Asesora Gestión del Riesgo

Abogada

MARTHA CECILIA MORA CORREA

Jefe Oficina de Control Interno

CONTENIDO

Planeación Institucional

Formulación Plan de Acción Institucional (PAI) 2020	23
Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	25
Informe del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC)	26
Resultados generales Caja Honor FURAG 2018	27
Cumplimiento del Plan de Acción Institucional (PAI) 2019	28
Planes de Integración y Gestión Ambiental	30
Cumplimiento metas de Gobierno	31
Gestión del Conocimiento y la Innovación	32

Sistema Integral de Administración de Riesgos

Riesgo de Mercado	34
Cupos de Emisor y Contraparte	35
Riesgo de Liquidez	36
Riesgo de Crédito	36
Riesgo Operativo	37
Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT)	38
Seguridad de la Información y Ciberseguridad	39
Plan de Continuidad del Negocio (PCN)	40

Gestión Informática

Estrategia y proyectos de TI	44
Infraestructura Tecnológica	45
Seguridad Informática y/o Ciberseguridad	46
Sistemas de Información	47

Gestión Jurídica

Gestión de Vivienda y Mercadeo

Cumplimiento de metas	50
Resultados de la gestión modelo Vivienda Leasing	54
Modelo Héroes - Fondo de Solidaridad	55
Ruedas de Negocios y ferias	57
Gestión de Comunicaciones	60

Atención al Afiliado	69
Gestión del Trámite	70
Gestión del Servicio al Consumidor Financiero-SAC	78
Gestión de Finanzas y Crédito	81
Gestión de Finanzas	82
Gestión de Tesorería	88
Talento Humano y Apoyo Logístico	91
Gestión Talento Humano	92
Gestión Disciplinaria	96
Gestión de Contratación	97
Servicios Administrativos	99
Almacén	99
Gestión Documental	100
Control Interno	101
Evaluaciones al Sistema de Control Interno (SCI)	102
Comité de Auditoría y seguimiento comités	102
Auditorías ejecutadas vigencia 2019	103
Informes Entes Internos y Externos, Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) y por Proceso (PMP)	104
Balance Social	109
Asuntos de los Afiliados: Humanización y Excelencia en el Servicio	111
Iniciativa: ¿Cuánto espacio hay en su corazón?	113
Apoyo financiero para subsidio de vivienda	113
Prácticas Justas de Operación: Contratación Eficiente	114
Medio Ambiente	115
Prácticas Laborales	115
Formación y capacitación	116
Sistema de estímulos e incentivos	116
Liderazgo y comportamiento ético superior	117
Clima Laboral	117
Anexo	118
Informe Autoevaluación Junta Directiva de Caja Honor	119

INFORME DEL GERENTE

Caja Honor trabaja para que los miembros de la Fuerza Pública tengan a dónde ir. Eso es casa, un hogar para amar a la familia.

Los grandes logros en una Entidad son fruto del modelo organizacional que se implementa y de la materialización de la visión a través de la gestión. La eficiencia son los resultados, el reconocimiento y la satisfacción de los afiliados. Más allá de alcanzar metas, Caja Honor busca el desarrollo de procesos con excelencia, el afianzamiento de la cultura de trabajo por medio de la planeación efectiva, y la adecuada dirección del **talento humano** como pilar del éxito.

Es un honor tejer alegría, a través de la vivienda, para los miembros de la Fuerza Pública y sus familias, es un compromiso ser parte de la consolidación de los hogares, es un reto forjar sociedad con arraigo y retribuir el esfuerzo de soldados y policías que con su trabajo abnegado permiten una Colombia segura y libre.

Es importante destacar el apoyo del Gobierno Nacional, del Ministerio de Defensa Nacional, del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED), y de la Junta Directiva, pero, sobre todo, del equipo de trabajo de la Entidad, que inmersos en la consolidación del modelo de Felicidad Laboral han dado su mejor esfuerzo y entrega, y aportaron su conocimiento, experiencia y sentido de pertenencia en cumplimiento de la Misión institucional.

La planeación como eje fundamental

En la estrategia para aumentar el bienestar de los miembros de la Fuerza Pública, Caja Honor se alineó con la Política de Defensa y Seguridad, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y con las normas técnicas NTC ISO 9001:2015 y la ISO 27001:2013. Todo lo anterior, permitió coherencia e integridad en las políticas y metas.



Durante 2019, Caja Honor fue evaluada por la Administración Pública con el honroso primer lugar a nivel nacional en el **Índice de Gestión y Desempeño Institucional** medido a través del FURAG del Departamento Administrativo de la Función Pública con un puntaje consolidado de 95.1 %. Esto significa que el equipo de trabajo es referente de gestión y desempeño entre las entidades del Estado, lo cual es un orgullo porque el desarrollo humano es la fuente de la eficiencia en el servicio.

Reviste especial importancia nuestra filosofía de trabajo “Edificamos Sueños con el Corazón” ya que con ella se ha alcanzado empatía, sentido de pertenencia, convicción y entrega por parte de los funcionarios hacia los afiliados. De esa forma, cumplir las labores con pasión, actuar con excelencia, encontrar soluciones y dejar una huella en los militares y policías es un propósito diario. Producto de lo anterior, vale la pena destacar lo siguiente:

- Durante 2019, la Entidad realizó el reporte del Índice de Transparencia y Acceso a la Información y obtuvo una calificación de la Procuraduría General de la Nación del 96 % con relación a las dimensiones de transparencia activa y pasiva.
- El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) auditó el Sistema de Gestión de la Calidad de Caja Honor, se logró un resultado de cero (0) NO conformidades por séptimo año consecutivo.
- Caja Honor formuló y ejecutó el 100 % de las actividades programadas en el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano de conformidad con lo establecido en la 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.

Bienestar e impacto social

Tener vivienda propia es sinónimo de bienestar, de arraigo a la vida y de seguridad humana, además permite el desarrollo pleno de las familias. Esta es la orientación permanente de Caja Honor hacia sus afiliados.

En 2019, se otorgaron 16.735 soluciones de vivienda, con un nivel de cumplimiento del 94.28 % de la meta programada de 17.750. Es de mencionar que el mismo número de familias cumplieron el sueño de tener vivienda propia. Con respecto a la MEGA establecida para el periodo 2019 - 2022, de 87.904 soluciones de vivienda, se ejecutó el 19.04 %, por un valor total de \$ 1.21 billones de pesos.

Caja Honor facilita la prestación del servicio a través de iniciativas de cara al afiliado, por eso, durante 2019, se presentó un aumento en los trámites del 9 % respecto al 2018, al pasar de 96.971 a 105.536. Asimismo, se mantiene el tiempo de pago en 5 días, como efecto de la dedicación, compromiso y trabajo en equipo de los funcionarios.

En cuanto a la desconcentración del servicio, durante 2019 se atendieron 478.853 afiliados y se presentó un incremento a nivel nacional del 18.88 % correspondiente a 76.059 atenciones frente a 402.794 de 2018. Lo anterior, como resultado de las campañas y la gestión de los Puntos de Atención a nivel nacional, con el apoyo de los Oficiales de Enlace y Puntos Móviles en las diferentes Unidades Militares y de Policía.

En cuanto a la medición de la percepción que tienen los afiliados respecto a la calidad en el servicio que les brinda Caja Honor, se mantuvo en 4.7/5 puntos; en ese sentido, ha sido un logro potencializar la gestión efectiva en los procesos, y el énfasis es hacer que cada vez los afiliados tengan una excelente atención.

Respecto a la innovación en el servicio, se implementó el Formulario Único de Pago Transaccional y actualización de dos trámites totalmente en línea: Retiro Parcial de Cesantías y Pago de Cesantías Definitivas y la Optimización del Proceso de Trámites, para mayor agilidad y disminución de tiempo de pago a 24 horas. Asimismo, se realizaron mejoras en la accesibilidad, usabilidad y fortalecimiento de la seguridad del Portal Transaccional.

En 2019, se otorgaron 16.735 soluciones de vivienda, con un nivel de cumplimiento del 94.28 % de la meta.

Seguridad y solidez financiera

Desde la Unidad Estratégica de Negocio, Gestión de Activos y Pasivos, se logró la generación de rendimientos con seguridad financiera lo que ha consolidado a Caja Honor como una Entidad líder en el sector porque es sostenible financieramente.

En la incursión que Caja Honor inició en deuda privada, a hoy, tiene un portafolio (CDT's - bonos ordinarios) que asciende a \$ 567.296 millones, un aumento significativo respecto al 2018 de 455.36 % en donde se contaba con un portafolio de \$ 102.149 millones. En 2019, se realizaron inversiones en emisores del sector real y financiero con calificación AAA de \$ 494.060 millones. De igual manera, las tasas obtenidas en las inversiones en deuda privada alcanzaron un *spread* promedio de 85 puntos básicos sobre TES, superior a los 77 en promedio obtenidos en 2018.

Con lo anterior, la Entidad logró obtener rendimientos en promedio de \$ 12.000 millones adicionales al año en comparación con un portafolio del mismo valor invertido en TES. Pese al exceso de liquidez en el mercado, debido a las negociaciones realizadas con las entidades financieras, se logró un incremento en las tasas de remuneración ofrecidas en cuentas de ahorro, así se alcanzó para 2019 el 4.47 % en promedio versus el 4.31 % del año 2018. Otro logro en 2019 se dio en el portafolio de inversiones que cerró en \$ 6.71 billones, registrando un crecimiento del 4.4 % frente al cierre del 2018 cuando se ubicó en \$ 6.43 billones.

En cuanto a la composición del portafolio, para 2019 la mayor participación se dio en los títulos en deuda pública con los TES en UVR en el primer lugar con un 56.08 %, seguidos de los TES en pesos con un 32.64 %. Se resalta la participación de los CDT's que alcanzaron el 7.96 %, seguido del disponible con el 2.83 %, los bonos con el 0.49 % y, finalmente, el FIC con menos del 1 %.

De igual manera, la rentabilidad y rendimiento del portafolio de inversiones presentó un importante aumento respecto al 2018; por un lado, la rentabilidad pasó del 6.99 % al 7.35 %, mientras los rendimientos pasaron de \$ 430.938 millones en 2018 a \$ 467.714 en 2019, lo que

representa un incremento del 8.53 %. Lo anterior, es explicado primero por el aumento en la inflación anual que se ubicó en el 3.80 % para 2019 versus el 3.18 % en 2018. En segundo lugar, por las nuevas inversiones realizadas en deuda privada que lograron negociarse a tasas más altas.

La utilidad operacional a diciembre de 2019 fue de \$ 247.350 millones, de los cuales \$ 234.339 millones se destinaron a la construcción de subsidios, cumpliendo con la proyección del modelo financiero de la Entidad. Es importante mencionar que de las utilidades operacionales de los últimos 7 años se ha logrado destinar recursos para la construcción de los subsidios de vivienda por la suma de \$ 1.4 billones, lo que ha permitido el reconocimiento y pago de este beneficio a los afiliados.

Los afiliados también participan de los resultados financieros de la Entidad, con el reconocimiento de intereses a los recursos aportados en la cuenta individual con la variación mensual de IPC mensual, actualizando en el tiempo el poder adquisitivo para un mejor cierre financiero en la solución de vivienda. En 2019, se reconoció la suma de \$ 179.006 millones por este concepto.

Para lograr aún más eficiencia administrativa, en 2019 se fijó como meta gastos inferiores al 1.2 % del total de los activos administrativos cerrando en 0.90 % que equivale a \$ 58.828 millones. De esta forma, se han logrado ahorros desde 2012 superiores a \$ 60.000 millones que también han sido destinados a la construcción de más subsidios de vivienda.

Las cifras del Estado de situación financiera al cierre de 2019 mostraron activos de \$ 7.1 billones y pasivos de \$ 6.8 billones, lo que significa que Caja Honor pertenece a los afiliados, toda vez que los pasivos corresponden principalmente a los ahorros y cesantías aportados, que conforman el portafolio de inversiones en el activo.

Es importante resaltar el feneamiento de la cuenta fiscal por parte de la Contraloría General de la República, dictamen de los Estados Financieros vigencia 2018 limpio y sin salvedades y concepto "eficiente".

La utilidad operacional a diciembre de 2019 fue de \$ 247.350 millones.

La Entidad logró obtener rendimientos en promedio de \$ 12.000 millones adicionales al año en comparación con un portafolio del mismo valor invertido en TES.

Esta política generó valor integrado para Caja Honor, con fundamentos transversales en vocación de servicio, espíritu innovador y liderazgo.

Transparencia administrativa

En Caja Honor, la mayor fortaleza es la persona como centro de gravedad para el éxito de la gestión, enfoque que se estableció en la planeación 2019-2022 como un objetivo estratégico: Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de Felicidad Laboral.

En el desarrollo de este objetivo para 2019, se reestructuró el Plan Estratégico para la Gestión del Talento Humano, que incluye los planes, programas y proyectos orientados a contar con personas competentes para el cumplimiento de las metas institucionales, implementando prácticas laborales orientadas a fortalecer las dimensiones del ser (física, emocional y social), enmarcadas en la felicidad laboral. Esta política generó valor integrado para Caja Honor, con fundamentos transversales en vocación de servicio, espíritu innovador y liderazgo, basados en la cultura organizacional en principios, valores y un comportamiento ético superior.

El resultado fue notable: Caja Honor obtuvo el puesto No. 14 como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia y el 16 para las mujeres según la encuesta de la firma *Great Place to Work*, la meta fue crear un ambiente laboral propicio para fortalecer el bienestar y el desarrollo de todos nuestros colaboradores.

Caja Honor también invierte en programas de bienestar y capacitación que contribuyen al fortalecimiento de sus competencias, con miras al logro de los objetivos propuestos en beneficio de los afiliados. Es necesario reiterar que se han implementado iniciativas encaminadas a la consolidación del modelo de Felicidad Laboral, que convierte a la Entidad en un gran lugar para laborar.

Al estar vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia, Caja Honor continuó con el cumplimiento permanente a lo dispuesto 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.

Son los hechos los que reafirman el compromiso con el bienestar de los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. Los sueños de miles de familias son el motor para seguir a la vanguardia y responder con resultados positivos a la confianza que depositan en quienes hacemos parte de Caja Honor. Aquí se trabaja bajo parámetros de responsabilidad social y altruismo integral, en un marco de cumplimiento de las metas de solución de vivienda.

El 2019 fue un gran año para la Entidad y sus afiliados. La calidad continua como premisa fundamental y el objetivo no es solo que cada miembro de la Fuerza Pública tenga a dónde ir, también queremos que construya hogar porque allí podrá amar y encontrar la seguridad de la familia que Caja Honor proyecta cada vez que entrega una solución de vivienda.

Cordialmente,

General (RA)
LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

Bogotá, febrero de 2020

Los sueños de miles de familias son el motor para seguir a la vanguardia.

LA GESTIÓN EN EL SENTIMIENTO DE LA GENTE

Las palabras de
quienes lo hacen



“La gestión del 2019 es el resultado de las estrategias adoptadas de largo plazo, soportadas en un equipo de personas lideradas que viven a Caja Honor y sienten orgullo por el reconocimiento de la Entidad como la número uno. Los afiliados se deben sentir seguros y satisfechos por contar con una organización transparente y a la vanguardia en la administración de sus recursos, que hace realidad los sueños de tener vivienda propia”.

**JOSÉ ANDRÉS
JIMÉNEZ AMAYA**
Subgerente Financiero



“Administrar los sueños es un reto, no se puede fracasar en ningún caso; por eso, era necesario cualificar el equipo humano para un servicio de gran calidad que ayude a la solución de vivienda para los héroes de la Fuerza Pública. Todos esos procesos de gestión, formación y desarrollo se consolidaron en 2019. Tenemos una Caja Honor exitosa con un equipo feliz. Eso es equilibrio y produce grandes satisfacciones”.

**RICARDO WILLIAM
BENDECK ACEVEDO**
Subgerente Administrativo



“Un año de compromiso institucional, donde con el esfuerzo mancomunado de la familia Caja Honor se pudo fortalecer la humanización y excelencia en el servicio, gracias a la innovación en los procesos, disminución de los tiempos de desembolso de los trámites, siempre pensando en el beneficio de nuestros afiliados y sus familias”.

**ADEL JOSÉ
CAICEDO CAMARGO**
Subgerente de Atención al
Afiliado y Operaciones

“¡Un gran año!, producto de la satisfacción de un plan de trabajo completamente ejecutado y con resultados que impactan. Con los lineamientos de la Gerencia General y el compromiso de todos los colaboradores, se logró un exitoso cumplimiento de las políticas de gestión y desempeño institucional, consolidando a la Entidad como la número uno en el país. 17.735 soluciones de viviendas entregadas lo demuestran y producen una sonrisa permanente”.

**LINA MARÍA
RENDÓN LOZANO**
Jefe Oficina Asesora
de Planeación



“Un año exitoso, en el que se cosecharon logros producto de un direccionamiento claro, de la constancia y la dedicación de un equipo de trabajo encaminado a cumplir el sueño de nuestros afiliados de tener vivienda propia y hacer de esta empresa el mejor lugar para trabajar”.

**DIANA MARÍA
OSPINA HERRERA**
Jefe de Oficina Jurídica



“2019 marcó el comienzo de una gran etapa porque inició la transformación digital de la compañía. La implementación de nuevas herramientas tecnológicas ha impactado significativamente a la evolución de los procesos de la Entidad y nos ha permitido estar a la vanguardia, al nivel de las grandes empresas en el mundo”.

**RICARDO IGNACIO
BECERRA BORRÁS**
Jefe Oficina de
Informática



“Ver crecer el modelo de Gestión con sello y marca Caja Honor ha sido motivo de un profundo orgullo; en el proceso se aprende, se madura y se consolida. 2019 nos brindó grandes satisfacciones, porque fue de crecimiento organizacional y desarrollo humano, como consecuencia de nuestro programa de Felicidad Laboral. Hoy es posible experimentar alegría por el deber cumplido y la motivación para continuar por la senda de la excelencia”.

**SANDRA PATRICIA
PACHÓN BERNAL**
Jefe de Talento Humano

“Excelente, es la palabra con la que puedo definir el trabajo que se realiza en Caja Honor; gracias al dinamismo, energía y disciplina que caracteriza a nuestro líder el señor General Paredes, que en 2019 y luego de un importante camino recorrido, posicionó a Caja Honor como una de las mejores empresas para trabajar en el país y la número uno del FURAG”.

**MARTHA INÉS
CALDERÓN**
Secretaria de Gerencia



PLANEACIÓN INSTITUCIONAL



**“DIRECCIONAMIENTO Y
SEGUIMIENTO ACTIVO PARA
EL ÉXITO SOSTENIBLE”**

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

“Direccionamiento y seguimiento activo para el éxito sostenible”

La planeación con una visión clara es el principio de la excelencia, si se hace con integridad e innovación y, sobre todo, con conciencia, deseo e ímpetu de cumplir la Misión y propósito superior de la Entidad, que es acompañar a solucionar vivienda a todos los integrantes de la Fuerza Pública. Saber integrar cada eslabón de una compleja tarea es el secreto, paso a paso, proceso por proceso y en cada actividad; fue la fórmula que permitió cumplir de manera satisfactoria con los objetivos trazados en 2019, las exigencias, retos y desafíos definidos por el Gobierno y los sectores que inciden en el cumplimiento del objeto misional.

Caja Honor alineó su direccionamiento estratégico de acuerdo con lo establecido por el Gobierno en el **Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND), Pacto Por Colombia, Pacto por la Equidad y la Política de Defensa y Seguridad** así:

Pacto por la Legalidad:

- **Estrategia transversal PND:** seguridad, autoridad y orden para la libertad; defensa nacional, seguridad y colaboración ciudadana.
- **Objetivo PND:** bienestar y seguridad jurídica de los miembros de Fuerza Pública.
- **Estrategia PND:** el Ministerio de Defensa, en coordinación con Caja Honor, facilitará el acceso a soluciones de vivienda para el personal de la Fuerza Pública, según los modelos establecidos, en cumplimiento de políticas y requisitos definidos.

Meta de cuatrienio: 87.904 (soluciones de vivienda-Caja Honor).

Objetivo de Desarrollo Sostenible: 11 ciudades y comunidades sostenibles.

Objetivo Política Sectorial - MDN: garantizar la protección, profesionalización y bienestar de los miembros de las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y sus familias.

Línea de Política Sectorial - MDN: fortalecimiento institucional, eficiencia y bienestar

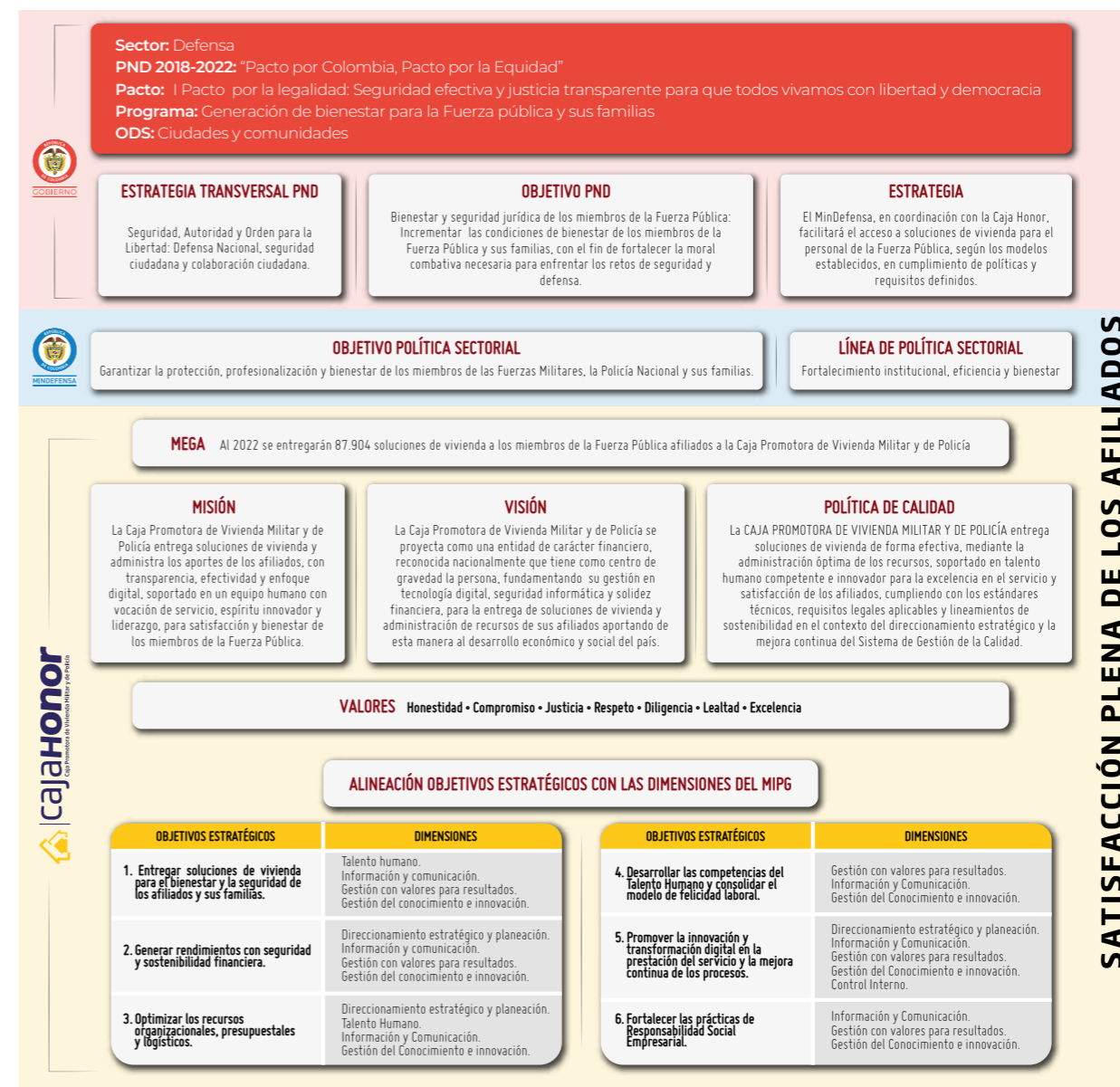


Figura 1: Direccionamiento Estratégico.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación, 2019.

En la ilustración, se presenta la alineación con los componentes del **Plan Nacional de Desarrollo** que inciden en la gestión de Caja Honor. (Ver figura 2. Alineación PND con Caja Honor).

Formulación Plan de Acción Institucional (PAI) 2020

En cumplimiento de las políticas del Gobierno Nacional, la Junta Directiva, las directrices de la Gerencia General y lo establecido en el Plan Estratégico 2019-2022, se formuló de manera participativa el PAI 2020, tomando como marco de referencia la Ley 1955 de 2019: "Por la cual se expide el Plan

Nacional de Desarrollo 2018-2022, Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad; el Decreto 1499 de 2017 relacionado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), las normas técnicas NTC ISO 9001:2015, NTC 27001:2013, el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo e integrando los planes contemplados en el Decreto 612 de 2018.

En la formulación del PAI se tuvo en cuenta el análisis del contexto de la organización que sirvió como insumo para la formulación de iniciativas, actividades y metas a desarrollar durante la vigencia. La información detallada se encuentra en el documento aprobado por la Junta Directiva, en sesión de octubre de 2019 y que está publicado en el sitio Web de la Entidad.



Figura 2. Alineación PND con Caja Honor.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación, (2019).

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

La Oficina Asesora de Planeación, realizó la preparación y acompañamiento a los procesos para la atención de la auditoría realizada por ICONTEC con enfoque NTC-ISO 9001:2015, cuyo resultado ha permitido que sean siete años consecutivos con cero no conformidades, la renovación del SGC en los 17 procesos y 8 Puntos de Atención. Lo anterior se traduce en el compromiso de la Alta Gerencia, Líderes de Procesos y Puntos de Atención con la mejora continua del sistema. (Ver [Figura 3. Mapa de procesos](#)).

MAPA DE PROCESOS CAJA HONOR



Figura 3. Mapa de procesos.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Informe del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC)

Gestión de Riesgos de Corrupción

Se realizó un monitoreo a los riesgos de corrupción y a la efectividad de los controles, así mismo se realizaron actividades de sensibilización a través de talleres y capacitaciones para afianzar el conocimiento e identificación por parte de los funcionarios del mapa de riesgos de corrupción, lo que permitió el ajuste de la política relacionada.

Estrategia de Racionalización de Trámites

Esta es una de las actividades que genera mayor impacto en la satisfacción del afiliado, teniendo en cuenta que los resultados le permiten evitar desplazamientos, ahorrar tiempo y papelería, y que a su vez da cumplimiento a la campaña Estado Simple, Colombia Ágil. Gracias a diferentes actividades de análisis fue posible: racionalizar el trámite Vivienda 8 con la disminución de un documento, facilitar el acceso a los trá-

mites Retiro Parcial de Cesantías y Cesantías Definitivas los cuales pasaron de ser parcial a totalmente en línea y además simplificaron sus tiempos a 24 horas y el Formulario Único de Pago (FUP) que anteriormente era físico, pasó a ser un formulario transaccional (digital).

Rendición de Cuentas

Se llevó a cabo la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas el día 9 de mayo en las instalaciones del Centro Social de Agentes y Patrulleros de la Policía Nacional en Bogotá, con la participación de 272 asistentes, cuyo desarrollo permitió manejar de forma integral los elementos de Información, Diálogo y Responsabilidad. El evento fue transmitido vía streaming y en diferido a través del Canal Institucional. Como resultado de esta actividad se elaboró y publicó en el sitio web de Caja Honor el Informe correspondiente.

Servicio al ciudadano

En este componente se destacan varios aspectos, que han permitido promover la calidad en la prestación del servicio, entre ellos, el desarrollo del Programa de Educación Financiera, la actualización de los protocolos de atención, el fortalecimiento de los principios y valores de la Entidad, los derechos de los ciudadanos, los mecanismos de protección al consumidor financiero, la caracterización de usuarios y el índice de satisfacción de los afiliados en trámites y servicios.

Transparencia y Acceso a la Información

Dando cumplimiento a la Ley 1712 de 2014, la Entidad además de tener una estructura de información publicada en el sitio web, también cuenta con link ubicado en el Home de la página web que le permite al ciudadano el acceso fácil y rápido (a través de un solo clic) a toda la información de la organización. Durante la vigencia este enlace contó con más de 876 visitas.

Resultados generales Caja Honor FURAG 2018

El Gobierno Nacional a través de 11 Entidades Líderes de política, evaluó el desempeño institucional de la rama ejecutiva en 7 dimensiones y 17 políticas de gestión y desempeño, de acuerdo con la información reportada en el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión (FURAG), instrumento a través del cual se mide el índice de gestión y desempeño institucional de que trata MIPG.

En la evaluación del Índice de Desempeño Institucional de 2018, medido a través del FURAG, Caja Honor obtuvo la calificación más alta **95.1 %** (por encima del promedio de la rama ejecutiva), lo que la ubica en el primer lugar entre 1.671 entidades del orden nacional, que hicieron parte de esta evaluación.

Índice de desempeño institucional FURAG 2018



Figura 4. FURAG 2018.
Fuente: Función Pública (2019).

A continuación, se presenta el comportamiento histórico de las mediciones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión realizadas a través del FURAG, donde se evidencia la mejora continua en la gestión y desempeño institucional, en pro de brindar un excelente servicio y promover el acceso a vivienda propia a los integrantes de la Fuerza Pública.

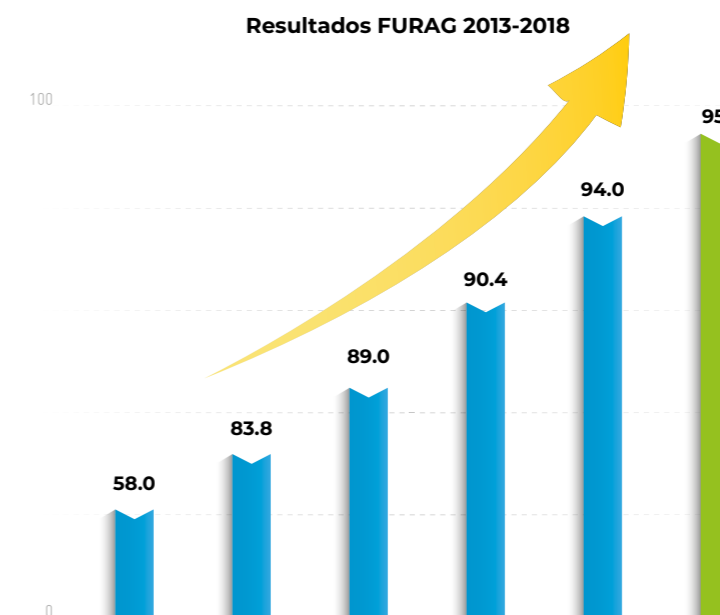


Figura 5. Resultados FURAG 2018.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación (2019).

De las **siete dimensiones** establecidas en el modelo, Caja Honor obtuvo puntajes entre el 89.3 % y 97.2 %. Los resultados obtenidos en las dimensiones Talento Humano, Direccionamiento Estratégico, y Gestión para Resultados, registraron las puntuaciones más altas, en todo el orden nacional.

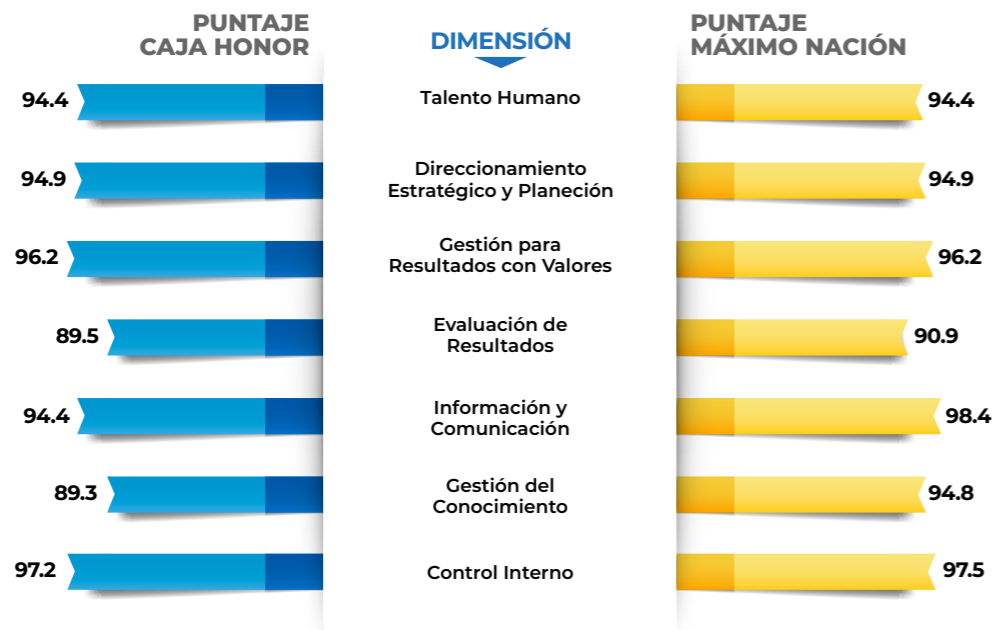


Figura 6. Dimensiones.
Fuente: Función Pública (2019).

Cumplimiento del Plan de Acción Institucional (PAI) 2019

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es el fundamento para la formulación e integración de los planes institucionales. En 2019, se realizó seguimiento y monitoreo al Plan de Acción Institucional (PAI), que fue estructurado con la metodología del Balance *ScoreCard*, y contiene el registro de avance de los indicadores que miden el desempeño de los 17 procesos de la Entidad, alcanzando al cierre de la vigencia un cumplimiento del 100 %, al obtener un resultado del 99.46 % frente a la meta establecida del 96 %. (Ver Figura 7: *Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos PAI 2019*).

Se destaca que durante la vigencia para aquellos indicadores que en determinado periodo no alcanzaron la meta establecida, se ejecutaron acciones correctivas o de mejora según su pertinencia, de acuerdo con lo estipulado en el Sistema de Gestión de la Calidad. En el sitio Web de la Entidad, se publicaron trimestralmente los informes de cumplimiento del PAI y de desempeño de los procesos.

Satisfacción plena de nuestros afiliados

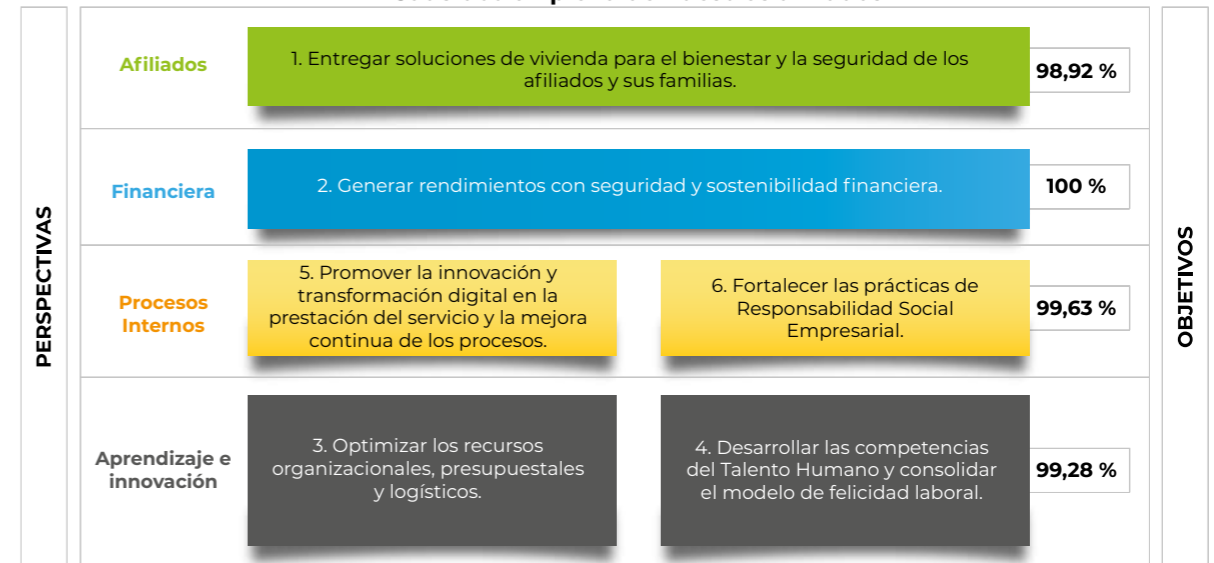


Figura 7. Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos PAI 2019.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Se ejecutó 98.25 % de los recursos relacionados con el Plan de Acción Institucional, en total \$ 1 billón 634.369 millones de \$ 1 billón 663.526 millones programados. La perspectiva Afiliados fue la que tuvo mayor incidencia con la ejecución de recursos de terceros en relación con la devolución de aportes, cesantías y subsidios, destinados a la solución de vivienda por valor de \$ 1 billón 600.187 millones.

Planes de Integración y Gestión Ambiental

Los planes establecidos en el Decreto 612 de 2018, fueron integrados al Plan de Acción Institucional, por su parte el monitoreo y control fue realizado por la Oficina Asesora de Planeación para verificar el cumplimiento de acuerdo con lo programado. La formulación y seguimiento fueron publicados en el sitio web de la Entidad.

Con el fin de incentivar la cultura ambiental, el desarrollo sostenible y contribuir a la preservación de los recursos, se realizó la formulación del Plan de Gestión Ambiental, teniendo en cuenta la política ambiental enmarcada bajo los principios de prevención, ecoeficiencia y responsabilidad social, que fue adoptada mediante Resolución 525 de 2010, en cumplimiento de las políticas de Gobierno y el Plan Estratégico Sectorial en materia de Gestión Ambiental del Ministerio de Defensa Nacional.



De acuerdo con lo anterior, se implementaron estrategias como: disminuir gradualmente el consumo energético, racionalizar y dar uso eficiente a los materiales para el funcionamiento y operación de la Entidad, e incorporar criterios ambientales en la programación de las compras, lo que permitió un cumplimiento de 100 % del Plan. Los resultados del seguimiento se encuentran publicados en el sitio web de la Entidad.

Cumplimiento metas de Gobierno

Conforme con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, la Entidad tiene asignado el indicador Soluciones de Vivienda Caja Honor, dentro del programa Generación de Bienestar para la Fuerza Pública y sus Familias con un aporte para el cuatrenio de 87.904 soluciones de vivienda, durante la vigencia 2019 la Entidad ejecutó 16.735 lo que corresponde al 19.4 % de la meta establecida por los cuatro años. La anterior información es actualizada periódicamente en SINERGIA, plataforma dispuesta por el Departamento Nacional de Planeación.

Gestión del Conocimiento y la Innovación

La gestión del conocimiento es clave para el aprendizaje y evolución organizacional; en Caja Honor se asegura mediante la implementación de buenas prácticas, lecciones aprendidas, documentación, procedimientos, manuales, guías, repositorios, y la analítica de datos, la mejora continua en todos los procesos.

En la vigencia 2019, producto de la implementación y desarrollo de la herramienta de analítica de datos, se brindó apoyo transversal a la Entidad, especialmente a los procesos misionales, mediante la creación de rutas generadas a través de la herramienta SPSS que permite integrar los diferentes sistemas de información para facilitar la toma de decisiones.

La Planeación Institucional ha permitido que la cultura organizacional de la Entidad esté orientada hacia la excelencia, estimulando el liderazgo y la participación mediante el empleo de mecanismos para planear y controlar efectivamente el desempeño de los procesos, con el propósito de crear valor en la generación de bienestar y atención a las necesidades de los afiliados.

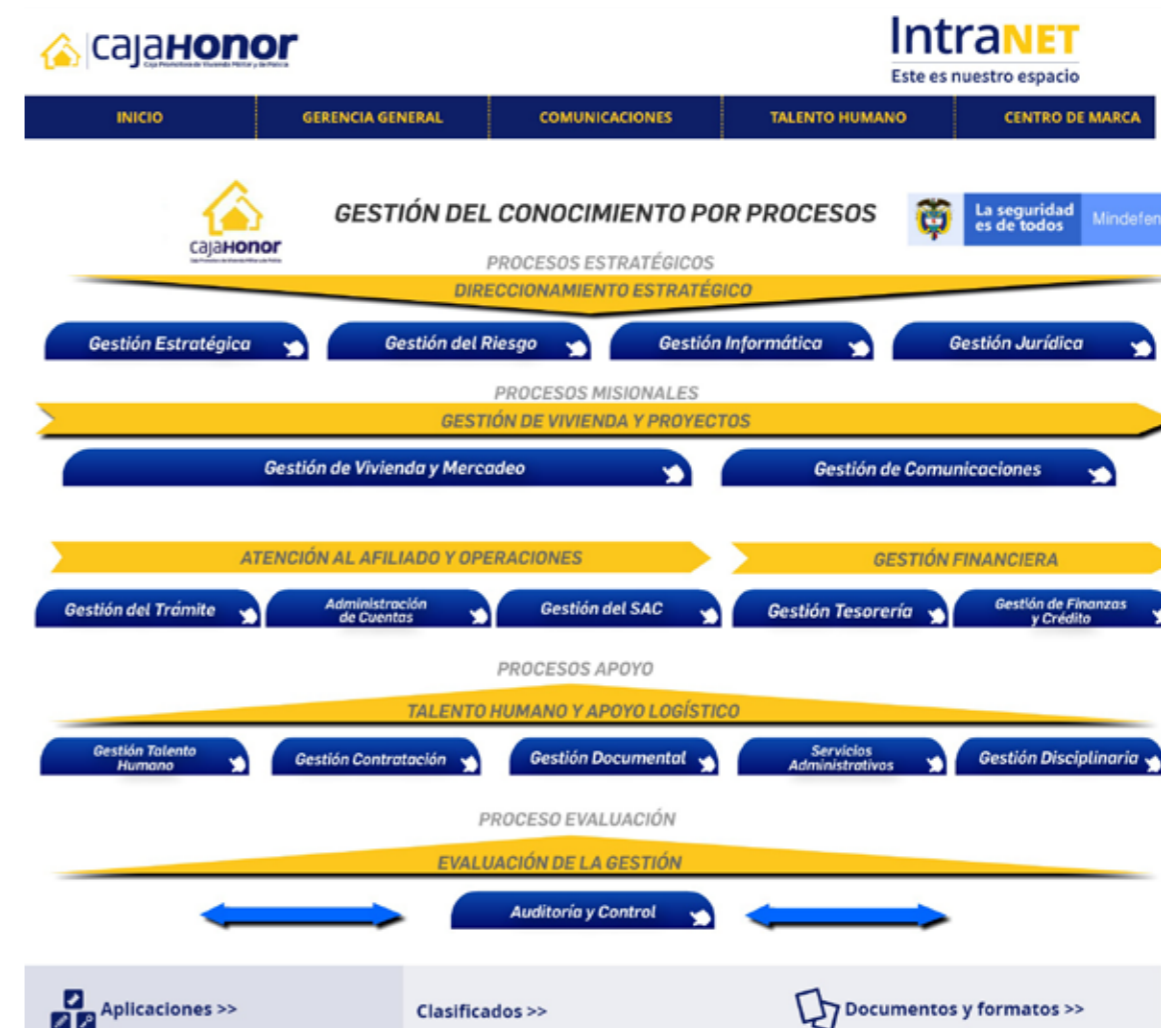


Figura 8. Micrositio Gestión del Conocimiento.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.



SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



“PROTECCIÓN Y RESPALDO A LOS RECURSOS DE LOS AFILIADOS”

SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

“Protección y respaldo a los recursos de los afiliados”

Durante el 2019, el objetivo principal de este proceso estuvo enfocado en la prevención y mitigación de los riesgos, la Seguridad de la Información y Ciberseguridad, y la continuidad del negocio. Como resultado de esta política el nivel de riesgo consolidado ha sido bajo.

A continuación, se presenta el resumen de riesgos y controles:

Riesgo de Mercado

Se logró mantener un nivel de riesgo de mercado bajo, mediante el desarrollo las actividades relacionadas a continuación:

En el Manual del Sistema de Administración del Riesgo de Mercado - SARM se encuentran consagradas las políticas para cada una de las etapas y elementos que conforman el sistema, así mismo, se incluyen los límites, procedimientos, metodologías y mecanismos de control interno que permiten ejecutar las operaciones de tesorería y tomar las mejores decisiones para la mitigación de los riesgos de mercado, en coherencia con los niveles de riesgo definidos.

Durante el 2019, Caja Honor realizó las siguientes actividades con el fin de mitigar el riesgo de mercado:

- **Identificación de riesgos:** para las operaciones de tesorería se identificaron los riesgos de tasa de interés en moneda legal, tasa de interés en operaciones pactadas en UVR´S, precio de acciones e inversiones realizadas en fondos de inversión colectivas.
- **Medición de riesgos:** se utiliza el modelo estándar definido por la Superintendencia Financiera de Colombia y modelos internos.
- **Control de los riesgos:** establecimiento de políticas y límites, validación de los modelos de valoración y riesgo utilizados.
- **Monitoreo:** se lleva a cabo el seguimiento a la exposición de los riesgos de mercado, así mismo, 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 Valor en Riesgo (VaR) se enmarca a los criterios y procedimientos del capítulo XXI de la Circular Básica Financiera y Contable (CBFC).

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

Cupos de Emisor y Contraparte

De conformidad con lo establecido en el Acuerdo 2 del 30 de enero de 2017, se implementó la metodología de Cálculo de Emisor y Contraparte para las comisionistas de bolsa, fiduciarias y bancos con los que se tienen relaciones comerciales, las cuales han sido monitoreados mensualmente y reportadas a la Alta Dirección y a la Junta Directiva de la Entidad.

Para el análisis de los cupos de Emisor y Contraparte se captura la última información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), la calificación final emitida por las Agencias Calificadoras de Riesgo y se tienen en cuenta los lineamientos y la metodología CAMEL, establecida en el acuerdo anteriormente mencionado.

Asimismo, se ejecutó seguimiento a los límites de contraparte con comisionistas de bolsa en las operaciones de tesorería, al consumo de cupos de emisor para las inversiones en títulos del sector financiero y a los recursos líquidos de la Entidad, que se encuentran depositados en establecimientos de crédito (bancos). Para la vigencia 2019 no se presentaron incumplimientos a los límites de cupos de emisor y contraparte autorizados por la Junta Directiva de la Entidad.

Riesgo de Liquidez

No se presentaron alertas de liquidez; asimismo, se cumplió con las políticas, límites y procedimientos, evidenciando una exposición a riesgo, baja.

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

El Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL) es informado mensualmente a la Alta Dirección, Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de la Entidad. Estos informes, analizan entre otros, el comportamiento de los saldos en bancos, la variación mensual de los mismos y su variación con respecto al riesgo de liquidez calculado mensualmente.

De otro lado, 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 realizan, fundamentalmente un proceso de revisión permanente por parte de la Entidad, al modelo interno utilizado, la validación de los supuestos, parámetros y juicios expertos, que subyacen para el cálculo del Indicador de Riesgo de Liquidez.

Asimismo, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía realizó pruebas de tensión para establecer el nivel de activos líquidos con los que debe contar la Entidad, para afrontar casos extraordinarios de necesidades de liquidez.

Al cierre de la vigencia de 2019, no se presentaron alertas de liquidez. Se dio cumplimiento a las políticas, límites y procedimientos, evidenciando una exposición a riesgo baja.

Riesgo de Crédito

Al cierre del año, el perfil de riesgo crediticio de la Entidad se ubicó en un nivel BAJO.

El Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC), es aquel que le permite a la Entidad identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de crédito derivados en los procesos de otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera.

Dentro de la gestión se tiene:

El saldo de la cartera a diciembre de 2019 fue de \$ 39.634 millones, de los cuales \$ 39.619 millones corresponden a las colocaciones de Leasing habitacional y los \$ 15 millones restantes al capital de la cartera hipotecaria. El cierre de cartera con corte a diciembre de 2019 presentó un aumento de \$ 17.892 millones con respecto al mismo mes del año anterior, lo que equivale a un incremento del 82.29 % en los últimos 12 meses, explicado por el desembolso de las operaciones reportadas durante el año.

El Índice de Cartera Crediticia (ICC) es una razón financiera que relaciona el monto de la cartera vencida total con la cartera bruta. Para la Entidad, al corte de diciembre 2019 este

indicador se situó en el 0.0039 %, y señala una cartera sana, dado que de cada \$ 100 de cartera bruta colocada, \$ 0.039 se encuentran vencidos. Respecto al año anterior, muestra una variación del 56.15 %, pasando de 0.089 % (dic/18) a 0.039 % (dic/19). Esta variación se debe al crecimiento de la cartera de Leasing habitacional.

Al cierre de la vigencia 2019, el perfil de riesgo crediticio de la Entidad se ubicó en un nivel BAJO.

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 nivel bajo con una calificación de 1.41 puntos sobre un máximo posible de 25 puntos.

1. Riesgos Operativos identificados	Riesgo inherente		Riesgo Residual	
	Riesgo Operativo Extremo	6	Riesgo Operativo Extremo	0
Riesgo Operativo Alto	45	Riesgo Operativo Alto	0	
Riesgo Operativo Moderado	18	Riesgo Operativo Moderado	0	
Riesgo Operativo Bajo	2	Riesgo Operativo Bajo	71	

Tabla 1. Total, Riesgos Operativos
Fuente: Oficina Asesora de Gestión del Riesgo (2019).

A lo largo del año se realizó seguimiento a la metodología de evaluación de la efectividad de los controles para mitigar los riesgos operativos de la Entidad, lo que permitió evidenciar el funcionamiento oportuno, eficaz y eficiente de los 181 controles que se encuentran asignados a los procesos.

De la misma manera en el año 2019 se fortaleció la cultura de reporte de eventos de riesgo según las especificaciones establecidas en la norma: (Ver Tabla 2. Eventos de Riesgo Operativo).

CLASIFICACIÓN	EVENTOS DE RIESGO
Generan pérdidas y afectan el Estado de Resultados de la Entidad.	1
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.	38
TOTAL EVENTOS	39

Tabla 2. Eventos de Riesgo Operativo.
Fuente: Oficina Asesora de Gestión del Riesgo (2019).

Al cierre de la vigencia 2019 el perfil de riesgo operativo de la Entidad se ubicó en un nivel de riesgo bajo.

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 de control internos que permiten tomar las mejores decisiones para la mitigación del riesgo de LA/FT.

Dentro de la etapa de identificación, se determinó que los riesgos de la Entidad se asocian principalmente al factor Clientes o Usuarios como se muestra en la gráfica: (Ver Figura 9. Riesgos SARLAFT).

Teniendo en cuenta la efectividad de los controles sobre los Riesgos de LA/FT y en concordancia con la dinámica de la Entidad, el perfil de riesgo residual actual se ubica en una calificación de 1.33 puntos, en un rango de 1 a 25 puntos, correspondiendo a un nivel de criticidad bajo.

Para el análisis de los riesgos identificados se tuvieron en cuenta los aspectos relacionados a continuación:

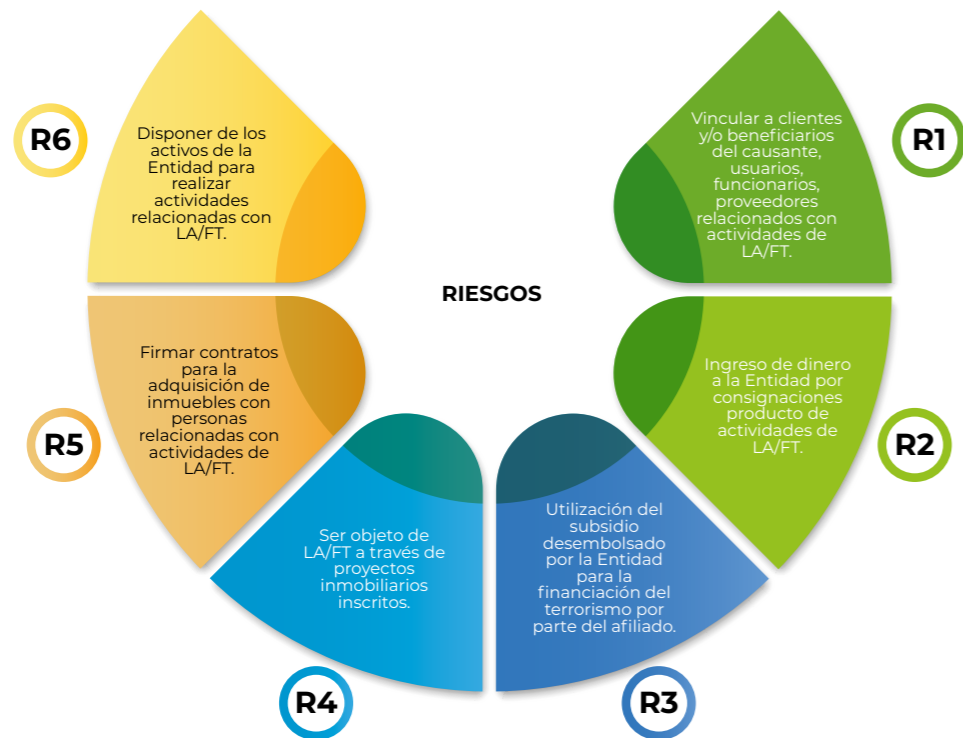


Figura 9. Riesgos SARLAFT.
Fuente: Oficina Asesora de Gestión del Riesgo (2019).

- 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, para evitar que sea utilizada como vehículo para la comisión del delito de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

Adicionalmente, y de acuerdo con las 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), alineadas con las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, se implementaron controles adicionales enfocados en la lista vinculante y obligatoria para Colombia (ONU) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (CSNU).

Al cierre de la vigencia, el perfil de riesgo residual de la Entidad del sistema SARLAFT, se ubicó en un nivel de Riesgo Bajo.

Seguridad de la Información y Ciberseguridad

La Entidad ha venido fortaleciendo la Seguridad de la Información mediante la implementación de buenas prácticas basadas en la Norma ISO 27001:2013, que contribuye a preservar la confidencialidad, la integridad y

la disponibilidad de la información, mediante la aplicación de métodos y procesos de gestión del riesgo, para mitigar la creciente proliferación y sofisticación de los modelos de ataques.

Durante el 2019 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, aplicando los controles necesarios.

Como parte de las estrategias de sensibilización para promover la cultura del riesgo, se realizaron campañas de conocimiento y concientización sobre Seguridad de la Información y Ciberseguridad, juegos sobre ataques cibernéticos, borrado seguro de la información, así como la entrega a cada usuario de un separador de libros alusivo al tema, todas estas actividades en el marco del “Día de la Seguridad de la Información”.

Se implementó la Circular Externa 007 de 2018 de la Superintendencia Financiera de Colombia, que contempla los lineamientos de gestión y control de riesgos de ciberseguridad.

Durante 2019 se detectaron 42.380.728 ciberataques que fueron contenidos exitosamente y en su totalidad. Esto como resultado del monitoreo realizado por la infraestructura de ciberseguridad con la que cuenta la Entidad.

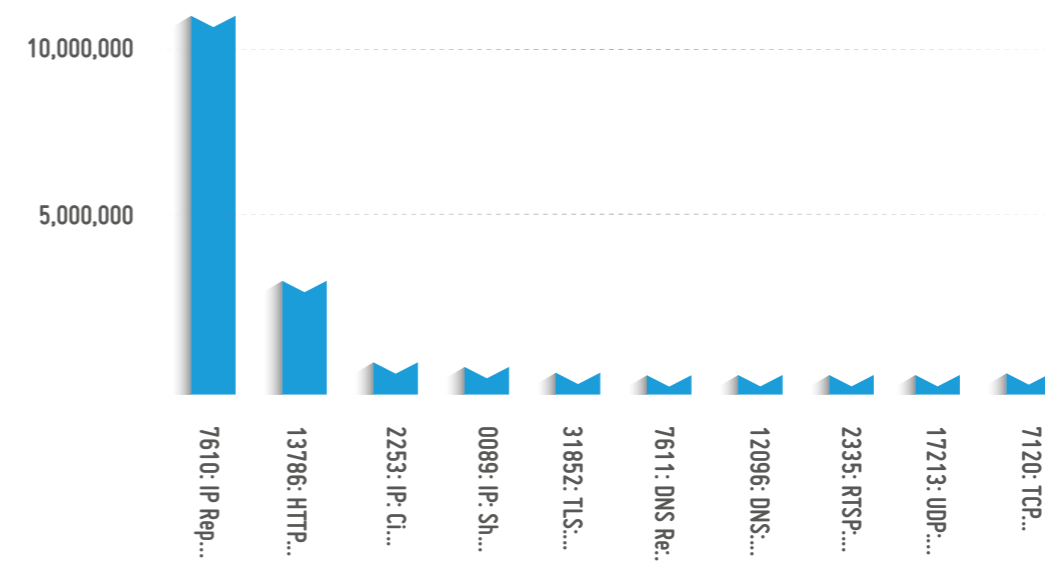


Figura 10. Monitoreo Ciberataques.
Fuente: Oficina Asesora Gestión del Riesgo.

Las acciones anteriormente mencionadas, evidencian que la Entidad se encuentra en una exposición baja de ataques informáticos, dada la aplicación de controles sobre sus canales de comunicación, infraestructura y redes; buscando mitigar la materialización de riesgos que afecten la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

Al cierre de la vigencia 2019 el perfil de riesgo residual de la Entidad del sistema de administración del riesgo de seguridad de la información y ciberseguridad se ubicó en un nivel de riesgo BAJO.

Plan de Continuidad del Negocio (PCN)

La Entidad cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio que permite establecer, implementar, operar, monitorear, mantener y mejorar las medidas preventivas y la capacidad para seguir prestando el servicio a sus afiliados, aun cuando ocurra un evento que interrumpa la operatividad de los procesos y funciones críticas. La aplicación de este plan, le permitirá a Caja Honor, prepararse y definir estrategias coordinadas para responder a eventos que puedan afectar la continuidad del negocio, asegurando la capacidad de retorno de las operaciones.

De igual manera, se cuenta con el Punto Alterno de Continuidad - PAC, ubicado en el Punto de Atención de Bucaramanga, donde se podrían realizar las operaciones necesarias para la continuidad del negocio.

Durante el 2019 se realizaron pruebas al PCN técnicas y funcionales, en las que fue posible evaluar la infraestructura tecnológica de continuidad del centro de datos alternativo. Los resultados de estas pruebas fueron exitosos y permitieron evidenciar que la Entidad cuenta con las capacidades necesarias para atender la operación y el funcionamiento, en el momento en que se llegue a presentar un desastre interno o externo.

Durante la vigencia 2019 la Oficina Asesora de Gestión del Riesgo, cumplió el objetivo de mantener el nivel de exposición de riesgo en BAJO, en cada uno de los Sistemas de Riesgo, asimismo, cumplió el objetivo de crear conciencia a los funcionarios y proveedores de la organización en la gestión y mitigación de riesgos financieros, riesgos no financieros y de seguridad de la información.

Con relación a las situaciones de Riesgo Operativo, el promedio se mantiene bajo con 39 eventos ocurridos y reportados durante el año, en una operación que supera las 25.000 transacciones, lo que refleja la cultura de autogestión, autocontrol y seguimiento permanente a las actividades que se realizan, mejorando continuamente los procesos de la organización.

Desde el proceso de Gestión de Riesgo, se puede dar un parte de tranquilidad y confianza a los afiliados, debido a la excelente gestión de administración de sus recursos, los procesos operativos y la seguridad de la información, que se encuentran controlados y monitoreados constantemente por un equipo humano capacitado e íntegro en todas sus actuaciones.



Punto Alterno de Continuidad - PAC, Punto de Atención de Bucaramanga.

GESTIÓN INFORMÁTICA



**“LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL COMO SOPORTE A
LOS PROCESOS”**

GESTIÓN INFORMÁTICA

“La transformación digital como soporte a los procesos”

Con la estrategia de la digitalización emitida por el Gobierno Nacional (Lineamientos establecidos por MINTIC y el Manual de Gobierno Digital) y los lineamientos de la Superintendencia Financiera (circulares externas 038 del 2009, 052 del 2007, 042 del 2012 y 007 de 2018), la Oficina Asesora de Informática durante el periodo 2019 ha trabajado en la implementación, despliegue y masificación del acceso a infraestructura digital y fortalecimiento a la plataforma tecnológica, a fin de ofrecer servicios de TI capaces de satisfacer las necesidades y la protección de derechos de los afiliados a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

A continuación, se detalla la gestión durante la vigencia 2019, de la Oficina Asesora de Informática:

Estrategia y proyectos de TI

Se cumplieron las metas planteadas en el PETI 2015 – 2018 en un 100 %.

Se actualizó el PETI 2019-2022, en alineación con la estrategia de la Entidad, las directrices de Gobierno Digital emitidas por MINTIC y los lineamientos impartidos por la Superintendencia Financiera de Colombia; asimismo se realizó seguimiento continuo a los proyectos de TI, dando cumplimiento a la estrategia del Gobierno Digital.



TIC para la Sociedad



TIC para el Estado

Figura 11. Gobierno Digital.
Fuente: Oficina Asesora de Informática.



Infraestructura Tecnológica

Se fortaleció la plataforma tecnológica ofreciendo alta disponibilidad en base de datos y almacenamiento, permitiendo proteger uno de los activos más importante para Caja Honor; la información.

Para soportar el desarrollo de operaciones, transacciones y otros procesos del flujo de información y de los servicios que presta la Entidad, durante 2019, se tuvo un cumplimiento del 99.87 % frente al año 2018 que alcanzó el 99.23 % en materia de disponibilidad de infraestructura de aplicativos, de igual forma durante la vigencia, se obtuvo el 99.98 % frente al 99.97 % de cumplimiento del año anterior, en disponibilidad de los servicios tecnológicos y de comunicaciones, demostrando el logro de las metas propuestas para la Entidad.

En acuerdos de niveles de servicio para evaluar los compromisos de calidad tecnológica se obtuvo durante 2019 un porcentaje de cumplimiento del 98.25 % y un 99.33 % en 2018, manteniendo la satisfacción y agregando valor a la gestión.

A continuación, se detalla el cumplimiento de disponibilidad de servicios tecnológicos:

Cumplimiento disponibilidad Servicios Tecnológicos

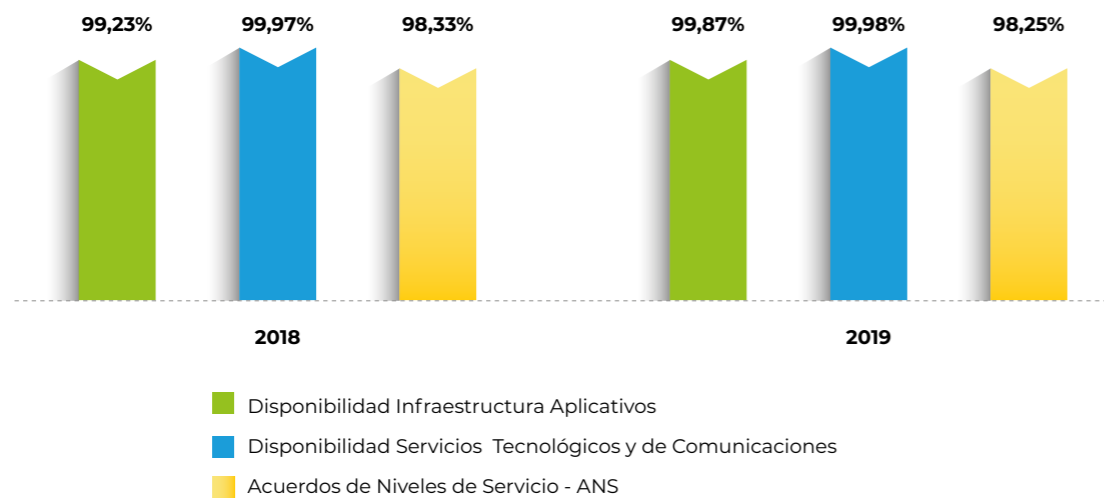


Figura 12. Servicios Tecnológicos.
Fuente: Oficina Asesora de Informática.

Dentro de las actividades relevantes que apoyaron el cumplimiento de las metas tenemos:



Figura 13. Gestión Infraestructura Tecnológica.
Fuente: Oficina Asesora de Informática.

Seguridad Informática y/o Ciberseguridad

Se realizó un trabajo enfocado en la gestión y monitoreo ante cualquier evento de ciberseguridad. A continuación, se mencionan las actividades más relevantes:



Figura:14. Seguridad Informática y/o Ciberseguridad.
Fuente: Oficina Asesora de Informática.

Se protegió el 100 % de la infraestructura tecnológica de Caja Honor en los diferentes anillos de seguridad informática; fue posible bloquear 12.380.728 ataques dirigidos, asociados a intrusión de *malware* al correo electrónico, como otros miles de ataques provenientes de diferentes lugares del mundo, específicamente al portal transaccional.

Sistemas de Información

Se avanzó significativamente en la implementación de servicios digitales, para facilitar y satisfacer las necesidades de los afiliados, haciendo uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Se digitalizó el FUP permitiendo agilizar diversos trámites, reducir el consumo de papel, mejorar la calidad de los datos y optimizar los tiempos en las respuestas tanto para los afiliados, como para la Entidad.

Ahora es posible realizar los trámites: Pago de Cesantías Definitivas y Retiro Parcial de Cesantías, totalmente en línea, lo que ha permitido agilizar procesos, ahorrar desplazamientos, permisos y otras situaciones en alguna medida, complejas para los usuarios. Por su parte la Entidad se vio beneficiada gracias a la racionalización del consumo de papel, el ahorro en los tiempos de ejecución y la mejora en la calidad de la prestación del servicio.

Se aseguró la calidad en la prestación del servicio, gracias al soporte y permanente mantenimiento a los sistemas de información y los desarrollos e implementaciones para fortalecer las transacciones en línea como se detallan a continuación:

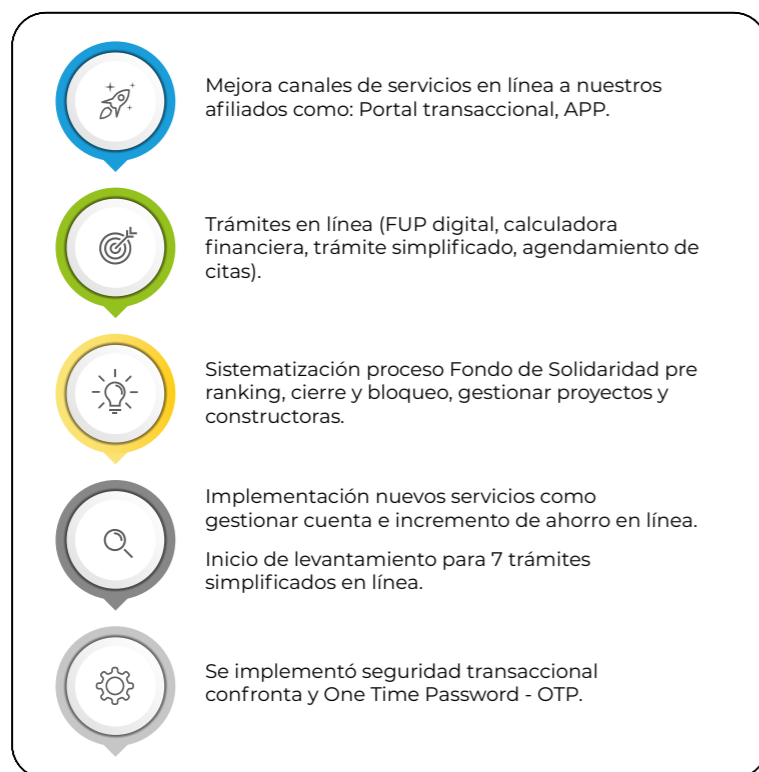


Figura 15. Fortalecimiento de transacciones en línea.
Fuente: Oficina Asesora de Informática.

La transformación digital ha sido un instrumento fundamental para mejorar la gestión de la Entidad, al tener en cuenta que Caja Honor ha evolucionado en la eficiencia, calidad e interacción de los servicios prestados a los afiliados; una amplia conectividad y capacidad para soportar los cambios enfocados en la innovación diaria, nos permiten mostrar estas acciones como carta de presentación en nuestro propósito de estar a la vanguardia y responder a los cambios tecnológicos.

En consecuencia, para el 2019, el proceso de Gestión de Informática en cumplimiento a la política de Gobierno Digital (TIC para servicios y TIC para Gobierno Abierto), desarrolló actividades transversales a todos los procesos encaminadas a facilitar el cumplimiento de los planes establecidos por la Entidad, implementando nuevos trámites en línea a través del Portal Transaccional, entre ellos: solicitud y simulador Leasing, programación de citas y acreditación.

También se realizó la implementación de programas de seguridad transaccional (*One Time Password* - OTP y Confronta de TRANSUNION) para incrementar la veracidad en la autenticación de la identidad de nuestros afiliados.



GESTIÓN JURÍDICA



**“PROTECCIÓN Y DEFENSA DE
LOS INTERESES DE LA CAJA”**

GESTIÓN JURÍDICA

“Protección y defensa de los intereses de la Caja”

La Oficina Asesora Jurídica cumplió con su función principal: defender los intereses de Caja Honor, ejerciendo la representación judicial y extrajudicial mediante el oportuno cumplimiento de las actividades relacionadas a continuación:

- Asesoría transversal a las dependencias de acuerdo con sus necesidades.
- Emisión de conceptos jurídicos requeridos.
- Actualización normativa y en cumplimiento a las políticas de prevención de daño antijurídico.
- Identificación de las principales causas de demanda y acciones constitucionales.
- Análisis de jurisprudencias vinculantes.



- Definición, aplicación y seguimiento de estrategias de defensa. Fueron emitidas las recomendaciones correspondientes para mantener el éxito litigioso y mitigar los riesgos que puedan afectar a la gestión.
- Fortalecimiento del conocimiento procesal para el ejercicio de la defensa técnica.
- En conjunto con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y en cumplimiento de las disposiciones del gobierno, se formuló la Política de Prevención de Daño Antijurídico, correspondiente a la vigencia 2019.

Respecto a la gestión de acciones constitucionales interpuestas en contra de la Entidad, para la vigencia, Caja Honor fue notificada con un total de 226 acciones, que fueron contestadas de manera oportuna, obteniendo una efectividad del 89 % del total de fallos, 202 fueron favorables a los intereses de la Entidad.

En ejercicio de la defensa de los intereses de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en materia judicial, se mantuvo el índice de éxito litigioso sobre el 100 % y no se recibieron fallos en contra, que implicaran pagos. Se lograron 10 sentencias a favor que le evitaron a Caja Honor condenas por valor de \$ 1.017 millones, protegiendo de esta manera los recursos de la Entidad.



Dando continuidad al Proyecto de Modificación, Actualización y Unificación de la Normatividad Interna (MAU), como aporte a la política pública de simplificación y compilación orgánica del Sistema Nacional Regulatorio liderada por Función Pública, se realizó seguimiento a las actualizaciones normativas realizadas en la vigencia anterior y se expidieron los siguientes actos administrativos:

	Acto Administrativo	Número de Acto Administrativo
1	Manual de Procedimientos	061 del 06/02/2019
2	Resolución Teletrabajo	105 del 25/02/2019
3	Resolución Grupos Internos de Trabajo	241 del 23/05/2019
4	Resolución Horarios Flexibles	323 del 05/07/2019
5	Resolución Cajas Menores	335 del 11/07/2019
6	Resolución Sala Amiga Familia Lactante	386 del 2/08/2019
7	Responsabilidades del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)	Instructivo 02 del 2/09/2019
8	Resolución Comité de Seguridad Vial	576 del 25/11/2019

Tabla 3. Actos Administrativos de Actualización Normativa.
Fuente: Oficina de Asesoría Jurídica (2019).

Los anteriores resultados evidencian que Caja Honor es una Entidad que vela por el cumplimiento de la normatividad que la rige, es respetuosa de los derechos de sus afiliados y partes interesadas. De allí que esté a la vanguardia en el establecimiento de políticas de una defensa integral de sus intereses.

GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO



**“LA INTERDISCIPLINA AL
SERVICIO DE LOS HÉROES DE
LA PATRIA”**

GESTIÓN DE VIVIENDA Y MERCADEO

“La interdisciplina al servicio de los héroes de la Patria”

La Subgerencia de Vivienda y Proyectos (SUVIP), es el área encargada de liderar la gestión de vivienda en la Entidad, para lo que ha establecido una serie de alianzas y convenios, enfocados en ampliar el portafolio de proyectos inmobiliarios, con el objetivo de motivar y acompañar a los afiliados en su propósito de materializar el sueño de tener vivienda propia. A lo que se suman el diseño de las estrategias de promoción y divulgación de los diversos modelos para solucionar vivienda con los que cuenta la Entidad, y por supuesto todos los canales disponibles, para interactuar con los servicios que ofrece Caja Honor.

Es importante mencionar, que la Subgerencia, tiene a su cargo el modelo Héroes (**Fondo de Solidaridad**) que desde hace una década entrega viviendas subsidiadas en reconocimiento a aquellos hombres y mujeres de la Fuerza Pública, que perecieron en el desarrollo de su labor o que presentaron disminución de la capacidad sicofísica, a causa de las secuelas originadas por el conflicto.

La oferta inmobiliaria que se maneja para este modelo tiene como base la premisa **“Mejor producto, mejor precio”**, son proyectos de vivienda nueva y digna, que, desde su origen, son evaluados minuciosamente con el fin de verificar que reúnan las condiciones técnicas, financieras y jurídicas, que permitan asegurar la calidad de vida de los nuevos propietarios y el normal desarrollo de sus familias.

Cumplimiento de metas

En el último año, La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, entregó 16.735 soluciones de vivienda a los afiliados, lo que representó un porcentaje de cumplimiento del 94.28 % sobre la meta propuesta para esta vigencia: 17.750 viviendas.

A continuación se relaciona el número y porcentaje de viviendas entregadas en cada modelo: (*Ver Tabla N° 4: Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2019*).

Resultados de la gestión modelo Vivienda Leasing

Gracias a las facilidades y beneficios que ofrece, para los hombres y mujeres más jóvenes de la Fuerza Pública, el modelo se ha convertido en una de las mejores opciones de inversión en materia de vivienda. Para la vigencia



MODELO	META	EJECUCIÓN	%
VIVIENDA 14	11.000	11.009	100.08 %
VIVIENDA 8	6.500	5421	83.40 %
HÉROES	100	100	100.00 %
VIVIENDA LEASING	150	205	136.67 %
TOTAL	17.750	16.735	94.8 %

Tabla N° 4: Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2019.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

anterior, el cumplimiento de las metas, fue ampliamente satisfactorio, al registrar un crecimiento del 21.3 % frente al número de aprobaciones ejecutadas en la vigencia anterior. Los principales factores que contribuyeron a incrementar el número de aprobaciones están relacionados con:

- **La mejora en los tiempos de trámite:** las solicitudes de preaprobados pasaron de 16 a 2.9 días en promedio, una disminución bastante significativa que corrobora el valor que se le ha otorgado al tiempo. Por su parte la solicitud del producto que incluye la presentación del inmueble para estudio y aprobación, pasó de 37 a 18 días en promedio; resultados que obedecieron a la optimización de procesos, permanentes capacitaciones y a un seguimiento constante al desarrollo de la operación en los flujos documentales.
- **Innovación en el proceso de preaprobado:** el uso de las plataformas tecnológicas, para llevar a cabo procesos como la radicación de documentos por la página web y la puesta en marcha del simulador de Vivienda Leasing en el Portal Transaccional, son estrategias que han impactado positivamente a los afiliados, porque simplifica el tiempo y los desplazamientos.

- **Promoción del modelo:** el desarrollo de 65 brigadas en Unidades Militares y de Policía en todo el país, permitió atender alrededor de 2.448 consultas: 136 radicaciones de preaprobados efectivos y 299 simulaciones de crédito para afiliados interesados.

- **Seguimiento periódico y permanente a la gestión de los Puntos de Atención:** durante todo el año se desarrolló un proceso de capacitación dirigido a los asesores de los 8 Puntos de Atención localizados en todo el país, con el propósito de conocer y aclarar sus inquietudes frente al modelo y hacer más efectiva su presentación a los afiliados.

Modelo Héroes - Fondo de Solidaridad

Durante la vigencia 2019 y en cumplimiento de la programación, se realizaron las convocatorias No. 23 del (Modelo Héroes) y No.21 de (Siempre Soldados) para recepcionar la postulación de los interesados. Mediante Resolución No. 506 del 11 de octubre de 2019, fueron reconocidos 100 nuevos beneficiarios, con cargo al Fondo de Solidaridad.

Para ampliar la oferta inmobiliaria de este modelo se contrataron 265 viviendas lo que representó una inversión cercana a los \$ 19.200 millones.

En lo corrido del año se entregaron 267 viviendas en ciudades como: Villavicencio, Armenia, Ibagué, Espinal, Tunjay Sincelejo, por un valor de \$ 17.012 millones, para los beneficiarios favorecidos en las convocatorias del Modelo Héroes, en las categorías Oficial, Suboficial y Soldado Profesional, como se muestra en la tabla relacionada a continuación. *(Ver Tabla 5. Total, de viviendas entregadas por el Fondo de Solidaridad en 2019).*

Gestión de recursos Fondo de Solidaridad

Como mecanismo secundario de solución de vivienda con cargo al Fondo de Solidaridad, se realizaron 148 giros de recursos, en las modalidades: compra de vivienda, liberación de gravamen hipotecario, construcción sobre lote propio y mejora de vivienda.



Proyecto	Ciudad	Tipo	Cant.	Vr. Total
Mirador del Llano II	Villavicencio	I	16	\$1,312,000,000
Orense	Armenia	I	12	\$1,224,000,000
Samoa	Ibagué	I	7	\$700,000,000
Cibeles	Armenia	II	25	\$1,305,000,000
El Portal del Bunde	El Espinal	II	7	\$535,713,461
Remansos de San Francisco	Tunja	II	25	\$1,950,000,000
Brisas del Lago	Sincelejo	III	30	\$1,648,857,690
Jireh SLP	Sincelejo	III	50	\$2,375,450,000
El Portal del Bunde SLP 2019	El Espinal	III	85	\$5,333,655,585
Nueva Esperanza IV	Florencia	III	10	\$627,500,000
Total			267	\$17,012,176,736

Tabla 5. Total, de viviendas entregadas por el Fondo de Solidaridad en 2019.
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos.



Ruedas de Negocios y ferias

En cumplimiento al Plan de Mercadeo vigencia 2019, se llevaron a cabo una serie de actividades, enfocadas en promover los trámites y servicios de la Entidad, llegar con



la oferta a cada vez mas poblacion de uniformados y por supuesto, continuar con el propósito de posicionar la marca Caja Honor, como aliada estratégica de los miembros de las Fuerzas Militares y la Policia Nacional, en su meta de tener casa propia.

En este sentido es importante mencionar, que en la vigencia se establecieron una serie de convenios y alianzas con firmas constructoras, inmobiliarias, financieras y de decoración, con el objeto de facilitar el acceso de los afiliados a una solución de vivienda, brindar mayores beneficios en la compra de los inmuebles y ampliar el portafolio en materia de proyectos.

De acuerdo con lo anterior, se desarrollaron 4 Ruedas de Negocios en Montería, Cúcuta, Pereira y Tunja que permitieron llegar con la oferta a 4.000 hombres y mujeres de la Fuerza Pública.

Asimismo se realizó del 25 al 27 de septiembre la vigésima versión de la Feria Inmobiliaria Caja Honor, que contó con la participación de cerca de 3.000 asistentes, que una vez más ratificaron la relevancia de este magno evento que lleva impreso el sello de calidad, Caja Honor.

Esta serie de actividades se vieron apoyadas también, con la puesta en marcha de la Feria Virtual que por primera vez permitió ofrecer proyectos con importantes beneficios para los afiliados a través del sitio web de la Entidad, que además reafirmó el convenio con las firmas participantes que se mantuvo vigente hasta el 31 de diciembre.

Otro importante espacio con más de 250 visitantes fue Expodefensa, la Feria de Seguridad y Defensa más importante de Colombia, que reúne en un mismo lugar a miembros de las FF.MM y la Policía, provenientes de todo el país y se configura como una vitrina de gran relevancia para las empresas e instituciones que comercializan bienes y servicios para este segmento de la población.

En el marco general de estos eventos, se ofrecieron más de 422 proyectos inmobiliarios a nivel nacional, se contó con la participación de casi 7.000 visitantes y 133 empresas del sector constructor y bancario; asimismo se atendieron 1.575 trámites relacionados con solución de vivienda, incremento del ahorro, administración de cesantías, preaprobados leasing, entre otros. Es de gran importancia mencionar que fue posible cerrar 708 negociaciones equivalentes a \$ 15.780 millones, entre inmuebles nuevos, usados y sobre planos.

Gestión Oficinas de Enlace

La estrategia desarrollada por las Oficinas de Enlace de las Fuerzas (Ejército Nacional, Armada de Colombia, Fuerza Aérea y Policía Nacional) que desde su jurisdicción tienen a cargo la atención puntual de los afiliados de cada una de las Fuerzas. En este sentido se convierten en un soporte importante en la ejecución del Plan de Mercadeo, ya que permiten llegar de manera específica a cada segmento de la población de uniformados en el país.



A continuación, se relaciona la información estadística de las actividades ejecutadas, por cada una de las oficinas en mención:

Oficina de Enlace Ejército Nacional

- Atenciones telefónicas: 11.355
- Atención personalizada: 26.219
- Otros canales: 252.976



Estadística de visitas a Unidades

- Unidades visitadas: 324
- Atención personalizada: 19.961
- Asistentes a conferencias: 15.749
- Incrementos del ahorro: 7.023

Oficina de Enlace Armada de Colombia

- Atenciones telefónicas: 1.092
- Atención personalizada: 1.272
- Otros canales: 925



Estadística de visitas a Unidades

- Unidades visitadas: 23
- Atención personalizada: 4.200
- Asistentes a conferencias: 1.800
- Incrementos del ahorro: 523

Oficina de Enlace Fuerza Aérea

- Atenciones telefónicas: 2.365
- Atención personalizada: 2.059
- Otros canales: 3.627



Estadística de visitas a Unidades

- Unidades visitadas: 25
- Atención personalizada: 2.551
- Asistentes a conferencias: 3.940
- Incrementos del ahorro: 209

Oficina de Enlace Policía Nacional

- Atenciones telefónicas: 7.812
- Atención personalizada: 21.061
- Otros canales: 20.433



Estadística de visitas a Unidades

- Unidades visitadas: 152
- Atención personalizada: 21.267
- Asistentes a conferencias: 30.265
- Incrementos del ahorro: 3.629

Gestión de Comunicaciones

Fortalecimiento de la marca Caja Honor

La marca es un activo intangible de la Entidad, su fortalecimiento se trabajó desde la notoriedad, un componente que contribuye a crear reconocimiento y recordación en los *stakeholders*.

Durante 2019 se trataron dos puntos claves para fomentar la notoriedad: **1)** la reputación, a través de los diferentes canales se mostraron experiencias de los afiliados en momentos de contacto con la marca; **2)** la relación con la audiencia, se emitieron mensajes segmentados para los diferentes públicos y se utilizaron imágenes referentes por Fuerza para generar mayor identidad y construir una relación más cercana.

Se destaca el nivel de alcance de la comunicación, donde se incrementó el número de impactos; se realizaron 138 programas radiales, 20 cuñas, 3.935 post en redes sociales, 28 boletines de prensa, 53 artículos, 20 publicaciones de tipo editorial, 15 notas para TV, 250 videos, 218 publicaciones en Intranet y 464 publicaciones en la página web. Gracias a la acción efectiva de relaciones públicas se gestionaron a través del sistema *Free Press* ahorros por cerca de \$ 95.000.000 de inversión en medios de comunicación.

En la vigencia 2019 y para medir el fortalecimiento de la marca Caja Honor se estableció una muestra de 6.699 encuestas con una meta de mínimo 5.360, como resultado se evidenció que 6.105 de los afiliados encuestados tienen un posicionamiento asociativo de la marca como uno de los mejores referentes en temas relacionados con vivienda y bienestar, por lo tanto se logró un cumplimiento del 113,92 %.



Rendición de cuentas

En el segundo trimestre del año se realizó la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas vigencia 2018 de Caja Honor, actividad cuyo éxito radica en buena medida en la estrategia de comunicación, donde se logró una amplia divulgación y participación de los ciudadanos a través de canales virtuales y presenciales.

De las actividades realizadas se destacan:

- **Gestión TIC:** se realizaron 63 post en redes sociales, se generaron espacios participativos en la Intranet, la página web y las redes sociales institucionales a través de encuestas, foros y activaciones donde se contó con la participación de 107 ciudadanos, se realizó streaming con una audiencia de 123 conexiones y transmisión en diferido de la audiencia por el Canal Institucional, de igual manera se emitieron 3 programas radiales en las emisoras EJC, ARC y FAC (Colombia Estéreo, Marina Stereo y Al Aire) y 3 referencias de cuñas radiales.
- **Gestión editorial:** se elaboró el informe de gestión, instructivos y publicaciones en periódicos de cobertura nacional.

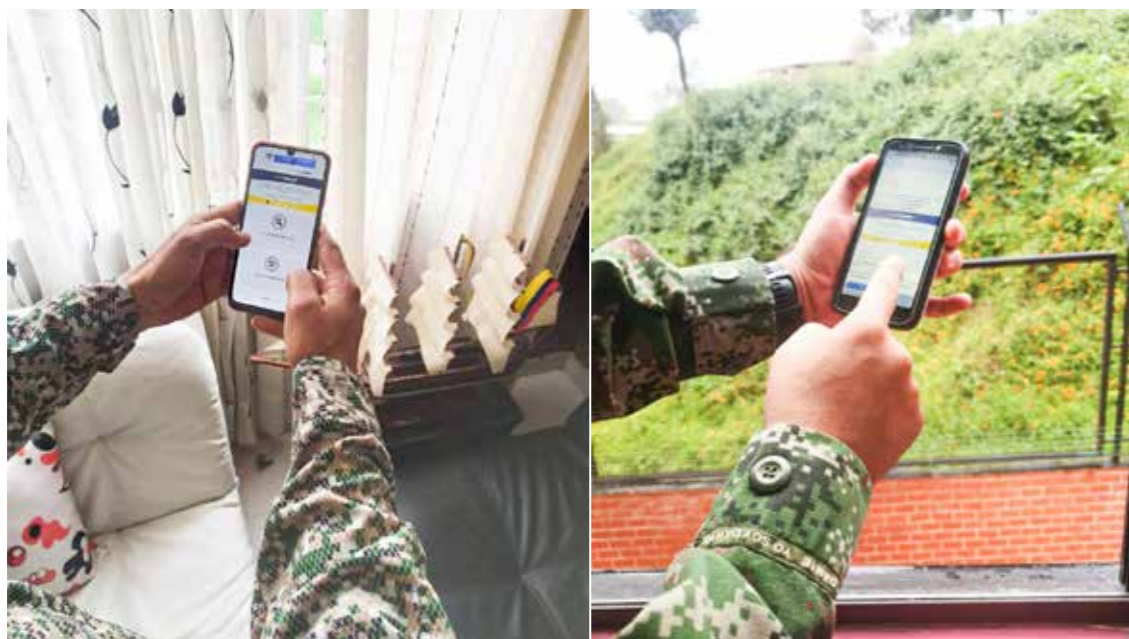


Incremento de seguidores en redes sociales

Las redes sociales son una herramienta fundamental para establecer contacto con la audiencia, son un canal didáctico y novedoso que permite la interacción en doble vía. A través de este medio los seguidores de Caja Honor han tenido la oportunidad de visualizar contenidos de interés que contribuyen a su decisión para obtener una solución de vivienda.

Dentro de las estrategias más destacadas que usa la Entidad para incrementar seguidores, generar *awareness* (conocimiento de los modelos y servicios asociados con la marca) y *engagement* (acciones orientadas a crear cercanía entre la marca y la audiencia) se encuentran: la publicación de fotos de autoría de las Fuerzas a través de repost, el uso de influencers de diferentes niveles que recomiendan la marca, el posteo de contenidos con vínculos a la página web de la Entidad, el uso de *hashtag* (#) o tendencias para aumentar el alcance de las visualizaciones, la coordinación de sinergias con diferentes entidades para publicar contenidos en simultáneo y activaciones de marca.

Durante la vigencia 2019 se publicaron 3.935 contenidos en las redes sociales, el año cerró con 31.863 seguidores acumulados para las redes Facebook, Instagram y Twitter logrando un aumento de 6.065 seguidores.



Página web

Cada vez más afiliados y ciudadanos en general ven las ventajas de acceder a los canales digitales como la página web, herramientas con varias funcionalidades que facilitan la consulta de los modelos, servicios, trámites, normatividad y noticias entre otros.

La página web de Caja Honor además de cumplir con los lineamientos establecidos por Gobierno en Línea y la Ley 1712 de 2014, maneja contenidos dinámicos y de interés para el ciudadano, durante la vigencia se realizaron 464 publicaciones, 46 desarrollos como la creación de formularios y encuestas, se diseñó una *landing page* para manejar la Feria Virtual y de esta manera generar *leads* (registro de interesados para contactar), se realizó la indexación del sitio en los buscadores para aparecer siempre como los primeros en las listas de búsqueda.

Para esta vigencia el Portal cerró con 5.361.176 visitantes, 1.097.688 más que el año anterior, con una constante de 50 % de visitantes nuevos en cada trimestre, con visitas desde otros países como Estados Unidos, Emiratos Árabes, Canadá, Ecuador, India, Ucrania y Perú, los *ranking* de las secciones más visitadas también aumentaron y mostraron ingresos nuevos en la lista como el Buscador de Vivienda y el Portal Transaccional evidenciando que los afiliados están haciendo uso cada vez más de estos servicios.



Impresos institucionales

En esta vigencia se realizaron impresos de carácter institucional entre los cuales se destacan: la revista Notivienda por 4 ediciones, la revista del aniversario, los instructivos de los modelos, las Memorias de la Gestión 2012 – 2018, las cartillas informativas y el boletín interno, este material concentra un trabajo de tipo investigativo, de diseño y de calidad.

Es de destacar que los impresos de la institución han sido reconocidos públicamente por otras entidades del Estado por su excelente contenido investigativo y gráfico. Una de las estrategias más llamativas en las publicaciones de la Entidad es la participación de personalidades como el señor Presidente de la República de Colombia, el Ministro de Vivienda, Viceministro del GSED y el Director de Bienestar Social de la Policía Nacional entre otros, quienes escribieron artículos para la revista Notivienda y la revista de aniversario.

ATENCIÓN AL AFILIADO



“HUMANIZACIÓN Y
EXCELENCIA EN EL SERVICIO”



ATENCIÓN AL AFILIADO

"Humanización y excelencia en el servicio"

Gestión del Trámite

La gestión de atención a trámites que se desarrolló durante 2019, a través de los canales presenciales y virtuales con los que cuenta la Entidad, permitió ampliar la cobertura, la accesibilidad de los afiliados a sus trámites y servicios y por supuesto la materialización del sueño de más afiliados de tener casa propia. Este trabajo comprometido, permitió incrementar en un 19 % las atenciones, que equivalen a 478.853 realizadas a nivel nacional y en un 9 % la tasa a nivel nacional, porcentaje que corresponde a 105.536 trámites; cifras récord para Caja Honor.

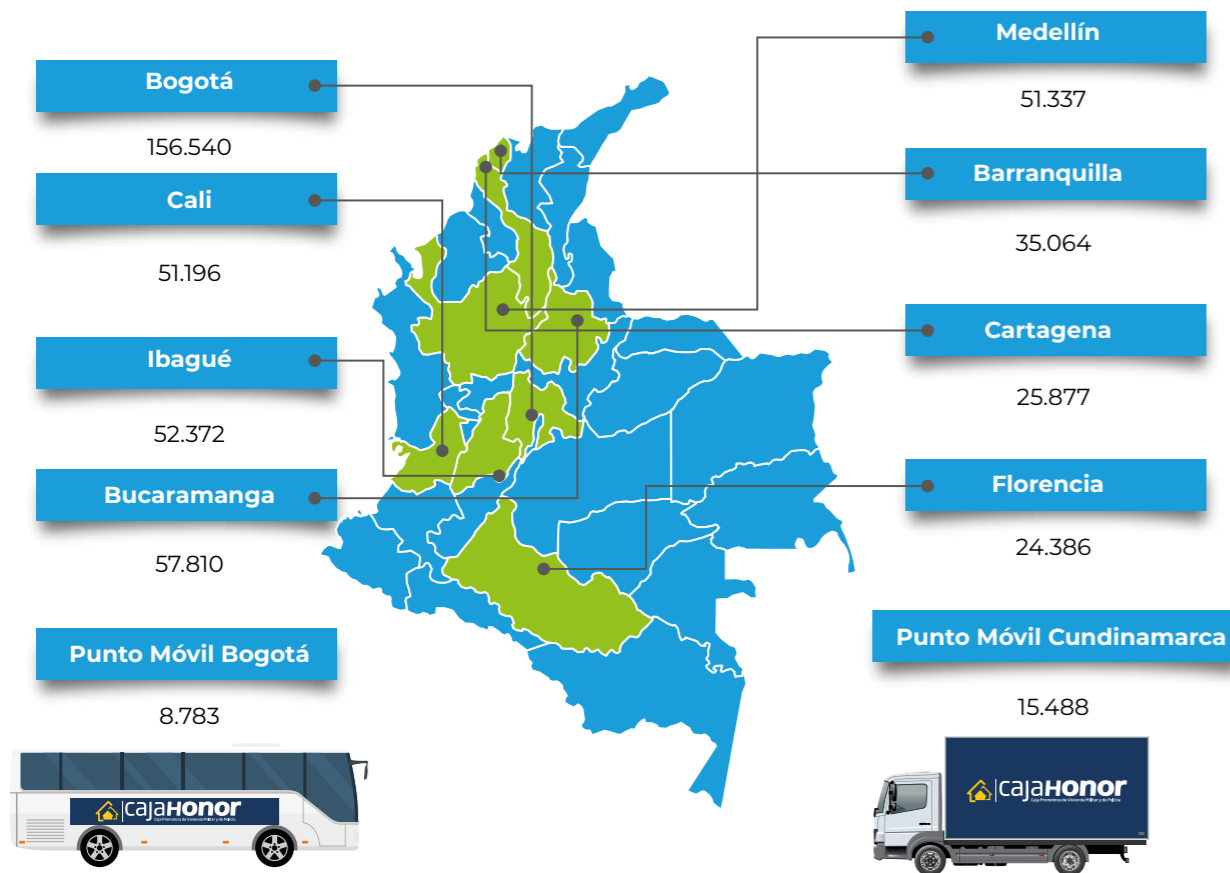


Figura 18. Atenciones.
Fuente: Área de Atención al Afiliado. Atenciones a nivel nacional 2019.

TOTAL TRÁMITES

PUNTOS DE ATENCIÓN	2019	2018	DIFERENCIA	%
Bogotá	41793	39191	2602	6,6 %
Cali	13189	11731	1458	12,4 %
Medellín	11393	10490	903	8,6 %
Ibagué	9510	8174	1336	16,3 %
Barranquilla	8883	8819	64	0,7 %
Bucaramanga	7615	6869	746	10,9 %
Cartagena	6090	5485	605	11,0 %
Florencia	3583	3724	141	-3,8 %
Punto Móvil Nacional	2521	1871	650	35, %
Punto Móvil Bogotá	959	617	342	55 %
TOTAL	105536	96971	8565	9 %

Tabla 6. Trámites Radicados - 2019.
Fuente: Reporte tiempo de trámites. Herramienta Estadística SPSS.

Uno de los aspectos clave, en los que se enfocó la estrategia de atención a los afiliados durante 2019, fue mantener en 5 días la política de disminución en los tiempos de respuesta a las solicitudes y trámites.

De esta manera fue posible responder el 97.24 % que correspondió a 102.626 trámites. Logro que se materializó gracias a la implementación de mejoras en los procesos, la inclusión de herramientas tecnológicas, la digitalización del Formulario Único de Pago Digital (FUP) y el desarrollo de la plataforma para trámites simplificados, que además permitieron efectuar desembolsos de recursos a 28.971 afiliados en 2 días o menos.

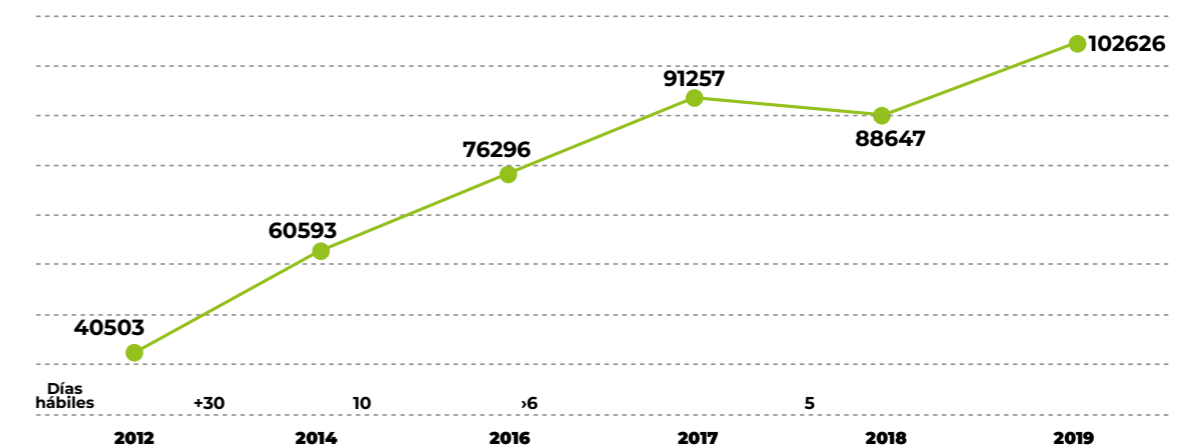


Figura 19. Trámites en 5 días.
Fuente: Área de Atención al Afiliado (2019). Herramienta Estadística SPSS, total trámites efectivos y tiempo de trámite 2012 -2019.

Durante esta vigencia, Caja Honor implementó mejoras en materia de accesibilidad, usabilidad y fortalecimiento de la seguridad del Portal Transaccional, con el propósito de salvaguardar la información y los recursos de los afiliados, que son cuidadosa y responsablemente administrados por la Entidad. Este respaldo permitió que en lo corrido del año se llevaran a cabo 357.582 transacciones de manera oportuna, confiable y segura.

TIPO DE REPORTE	TOTAL
Declaración Renta	102
Detalle movimiento	5.051
Extracto general	122.678
Reporte Haberes	229.751
Total	357.582

Tabla 7. Servicio solicitado por el Portal Transaccional año 2019
Fuente: Datos portal institucional- OAINF (2019).

Índice de satisfacción del afiliado

El 2019, le permitió a Caja Honor consolidar su modelo de servicio, bajo criterios de calidad, optimización de tiempos, instalaciones confortables, y soluciones efectivas en los requerimientos, lo que se vio reflejado en la calificación de 4.7/5, en la encuesta de percepción aplicada a los afiliados. Todo esto como resultado, de la humanización y la excelencia en el servicio que se han convertido en constantes del trabajo de un equipo profesional y altamente comprometido con las necesidades de los usuarios.

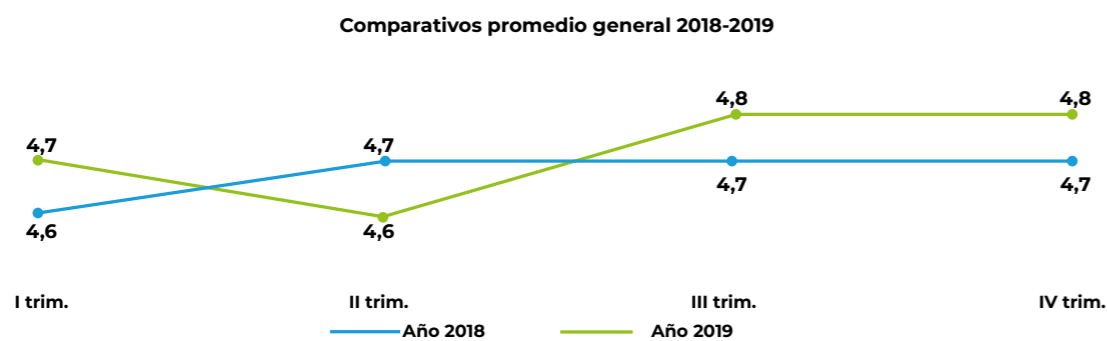


Figura 20. Índice de satisfacción.
Fuente: Área de Atención al Afiliado (2019).

Administración de Cuentas

Caja Honor cuenta con 309.693 afiliados aportantes, de los cuales 218.433 corresponden a solución de vivienda y los 91.260 restantes son afiliados para administración de cesantías. A continuación, se detalla la población por cada una de las Fuerzas.

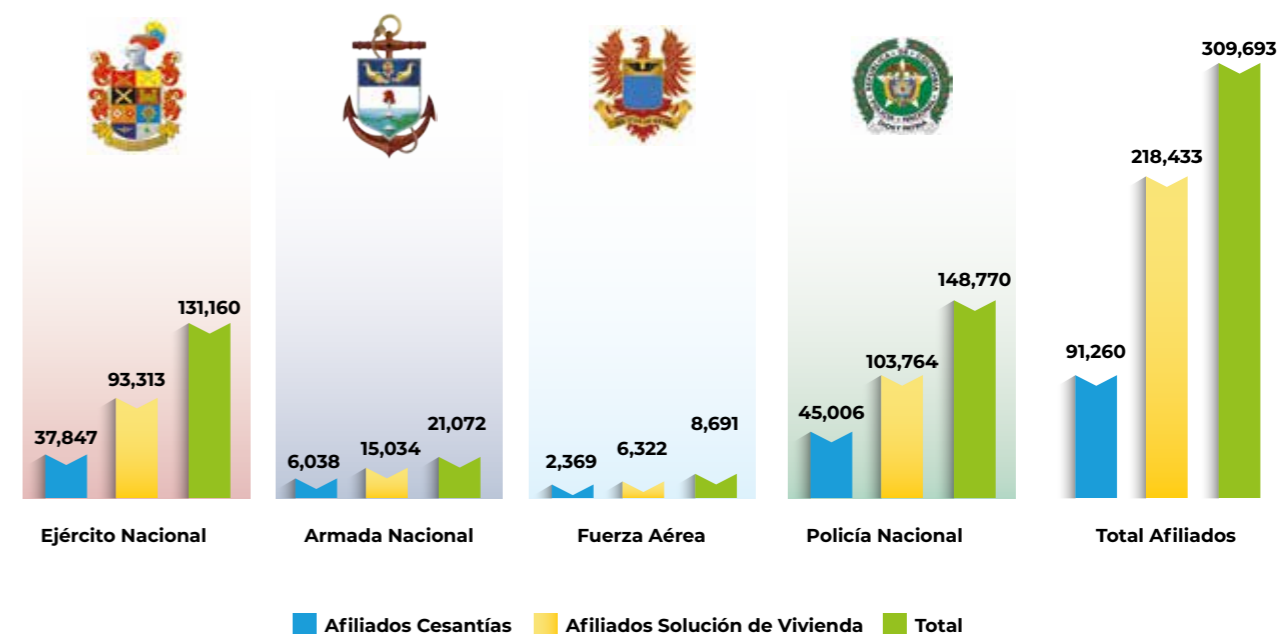


Figura 21. Total de afiliados aportantes por Fuerza (2019)
Fuente: Área de Operaciones.

Producto de la implementación tecnológica y la puesta en marcha de servicios como el Trámite Simplificado, la operatividad de pagos se ha reducido notablemente, pasó de 104.350 en 2018 a 81.374 en 2019, con una reducción del 28.23 % correspondiente a 22.976 trámites.

Otra de las líneas importantes del trabajo que realiza Caja Honor, corresponden al manejo y administración de las cesantías de los afiliados, que, entre otras, pueden ser invertidas en compra o mejoras a la vivienda y acceso a educación superior.

A continuación, se detallan los trámites de cesantías que se llevaron a cabo durante la vigencia:



MODALIDAD	AVANCE DE CESANTÍAS PARA EDUCACIÓN		AVANCE DE CESANTÍAS PARA CONSTRUCCIÓN Y MEJORA DE VIVIENDA		TOTAL		
	FUERZA	NÚMERO DE AFILIADOS	MONTO	NÚMERO DE AFILIADOS	MONTO	TOTAL AFILIADOS	TOTAL MONTO
POLICÍA NACIONAL		1.828	5.855.134.308	18.097	116.870.123.570	19.925	122.725.257.878
GABINETE		25	148.420.725	74	613.045.095	99	761.465.820
FUERZA AÉREA COLOMBIANA		127	736.587.875	684	9.950.442.320	811	10.687.030.195
EJÉRCITO NACIONAL		1.268	4.560.984.251	11.076	77.978.124.791	12.344	82.539.109.041
DIRECCIÓN GENERAL MARITIMA		13	43.931.622	27	186.235.989	40	230.167.611
DIRECCIÓN CENTRO DE REHABILITACIÓN INCLUSIVA		7	34.138.799	6	73.194.302	13	107.333.101
COMANDO GENERAL		26	112.886.537	41	187.028.187	67	299.914.724
CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA		25	75.910.708	49	222.919.936	74	298.830.644
ARMADA NACIONAL		332	1.312.426.506	1.606	15.435.108.370	1.938	16.747.534.877
TOTAL GENERAL		3.651	12.880.421.331	31.660	221.516.222.561	35.311	234.396.643.891

Tabla 8. Consolidado Administración de Cesantías 2019.
Fuente: Tomado del reporte de tiempo de trámite - Sistema de Información IBM SPSS Modeler (2019).

Es importante resaltar que, en el último año, 3.651 afiliados y sus familias, accedieron a programas de educación superior con el uso de sus cesantías, lo que fue equivalente a \$ 12.880 millones. Así mismo se adelantaron 31.660 trámites para mejoras de vivienda por valor de \$ 221.516 millones.

Envío de extractos: mensualmente se remitieron vía correo electrónico 234.454 para afiliados de solución de vivienda y 94.622 para administración de cesantías. Lo que permitió a los interesados, contar con información actual y oportuna sobre los estados de cuenta. La digitalización de este servicio, aportó a la política de "cero papel" que promueve la Entidad.

Requerimientos judiciales: durante 2019 se atendieron de forma oportuna 9.819 requerimientos judiciales, de los cuales 1.098 procedían para pagos de embargos, tarea que se desarrolló conforme a los términos legales.

Incrementos del ahorro

Durante la vigencia se realizó el análisis, reporte y procesamiento de 12.399 solicitudes de incremento del ahorro, para los afiliados de las siguientes Unidades Ejecutoras: (Ver [Tabla 9. Incremento de ahorro](#)).

Gracias a la gestión realizada para incentivar el incremento del porcentaje de ahorro voluntario, se logró que 12.399 afiliados optaran por esta posibilidad que a futuro les facilita acceder a una vivienda en mejores condiciones, lo que se traduce en felicidad y bienestar para las familias.

UNIDAD EJECUTORA	TOTAL
ARMADA NACIONAL	616
CREMIL	0
CASUR	0
COMANDO	8
DIMAR	5
GABINETE	12
FAC	403
PENSIÓN FF.MM.	26
SANIDAD MILITAR	15
JUSTICIA PENAL MILITAR	0
EJÉRCITO NACIONAL	7123
PENSIONADOS POLICÍA	0
POLICÍA	4177
CAJA HONOR	10
DCRI	4
TOTAL	12399

Tabla 9. Incremento de ahorro.
Fuente: Área de Operaciones (2019).

Participación Ciudadana en la Gestión

Caja Honor formuló y ejecutó satisfactoriamente el Plan de Participación Ciudadana establecido para la vigencia, en el que es importante destacar la interacción con afiliados, funcionarios y contratistas, mediante el uso de diversos mecanismos de comunicación que permitieron llegar de manera efectiva a regiones lejanas del país; Aracataca - Magdalena, Itsmina - Chocó, Puerto Carreño - Vichada, Tres Esquinas - Caquetá, Leticia - Amazonas, Mocoa - Putumayo, Yopal - Casanare, Fonseca - La Guajira, Ipiales - Nariño, para brindar acceso a la información, servicios y trámites de Caja Honor.

Con los Puntos Móviles, el respaldo de las Oficinas de Enlace y un equipo interdisciplinario, se realizaron visitas permanentes a los Centros de Reclusión Militar y de Policía Nacional con la participación de 380 afiliados, en atención a las necesidades de este segmento de la población y en cumplimiento a la premisa de humanización del servicio en Caja Honor.

Así mismo se aplicó y publicó el resultado de la encuesta de caracterización de usuarios, con el objetivo de identificar las actitudes y preferencias de los afiliados, determinando aspectos como: el nivel geográfico, demográfico,

intrínseco, trámites y servicios, expectativas de vivienda y comportamientos, que se convirtieron en insumos para el establecimiento de iniciativas en procura de mejorar la prestación del servicio.

En la búsqueda de impactar a cada vez más afiliados y ciudadanos con su gestión, Caja Honor, promovió la estrategia de “Lenguaje Claro” para garantizar la comprensión, utilidad, accesibilidad, oportunidad y coherencia de la información que se comunica a los usuarios. Por tal razón, se diseñó y aplicó una encuesta que permitió evaluar la información contenida en el instructivo Futuro, como ejercicio de aproximación para conocer la claridad de las palabras que se usan para comunicar el modelo con el propósito de ajustar la redacción, estructura y organización de los textos.

Como resultado se contó con la participación de 181 afiliados en todo el país:

Puntos de Atención	N°
Sede Principal	27
Punto de Atención Ibagué	15
Punto de Atención Medellín	7
Punto de Atención Cali	14
Punto de Atención Bucaramanga	54
Punto de Atención Cartagena	11
Punto de Atención Barranquilla	21
Punto de Atención Florencia	32
Total encuestados	181

Tabla 10. Encuestas afiliados
Fuente: Área de Atención al Afiliado



Figura 22. Folleto Vivienda 8.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.



Figura 23. Jornada de ejercicio de innovación abierta.
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

La implementación de actividades de innovación abierta en los 8 Puntos de Atención a nivel nacional, mediante la aplicación de encuestas a más de 300 afiliados, evidenció la necesidad de disponer del Formulario Único de Pago (FUP) totalmente en línea. De allí surgió la iniciativa, que ya fue posible materializar.



Figura 24. Campañas innovación abierta.
Fuente: Área de Atención al Afiliado y Área de Comunicaciones.



A través del chat, foros, concursos, canales institucionales y redes sociales, se promovió la participación ciudadana para brindar espacios de interacción con los afiliados en temas relacionados con la gestión institucional.

Gestión del Servicio al Consumidor Financiero-SAC

Durante 2019, se emitieron 22.968 respuestas a las solicitudes radicadas, con el apoyo de un equipo de abogados, que tuvieron a su cargo el análisis y gestión de estos requerimientos. En todos los procesos se aplicaron los principios de claridad, precisión y oportunidad en los términos de ley.

A continuación, se relaciona el tipo de las solicitudes recibidas:

N°	CLASE DE SOLICITUD	TOTAL
1	Petición	18.033
2	Certificación	3.788
3	Reclamo	448
4	Felicitaciones	494
5	Requerimiento	76
6	Queja	56
7	Sugerencia	52
8	Denuncia	15
9	Consulta	6
TOTAL		22.968

Tabla No. 11. Solicitudes atendidas SAC.
Fuente: Área SAC.

Programación de citas

Durante 2019, se solicitaron 3.376 citas por parte de los afiliados a través de los diferentes canales de atención que ha dispuesto la Entidad para este fin (El Centro de Contacto al Ciudadano, Puntos de Atención a nivel nacional y el Portal Transaccional), lo que contribuyó a la descongestión de las salas y disminuyó el tiempo de espera de los afiliados, lo que permitió evidenciar la eficacia del proyecto de innovación que se implementó a comienzos del año.

Programa de Educación Financiera (Aprendiendo con Honor)

En desarrollo a este programa que promueve los buenos hábitos en materia financiera de los afiliados y sus familias, se pusieron en marcha las siguientes actividades:

- 23 capacitaciones dirigidas a 1.343 afiliados y funcionarios de Caja Honor.
- Participación en la XX Feria Inmobiliaria de Caja Honor con 153 charlas.
- Participación en la Feria de Expodefensa, donde se trataron temas de presupuesto, ahorro y plan financiero (crédito, productos y servicios de la Entidad) durante este evento se recibieron 250 solicitudes de consumidores financieros.
- Se emitieron 22 programas radiales sobre temas de educación financiera, en las emisoras de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.
- Se realizaron 2 boletines electrónicos con temas de educación financiera y mecanismos de protección al Consumidor Financiero, que fueron divulgados por el Área de Comunicaciones a 336 servidores públicos de Caja Honor.
- Se publicaron 10 cápsulas informativas, que fueron divulgadas a través de los canales de comunicación con los que cuenta la Entidad.
- El Área participó en 9 comisiones organizadas por las Oficinas de Enlace de las Fuerzas ante Caja Honor, en las que fue posible brindar charlas sobre educación financiera a 4.150 afiliados.
- Se hizo una jornada de *benchmarking* con el Banco de Bogotá, para aprender de su experiencia, establecer fortalezas e implementar mejoras en el proceso de Gestión del SAC.

Gracias a la ejecución del programa de Educación Financiera Aprendiendo con Honor, se pudo observar que los afiliados y otros beneficiarios del programa, presentan un gran interés con relación a la adecuada prestación del servicio y el conocimiento en temas relacionados al manejo de las finanzas personales.

GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO

Centro de Contacto al Ciudadano (CCC)

Durante la vigencia fueron prestadas 295.581 atenciones a través de este canal, impactando de manera positiva a los afiliados, lo que se pudo evidenciar con el resultado de la calificación que se obtuvo en la medición de la calidad del servicio, que contó con la participación de 82.632 consumidores financieros.

Nº	MEDIO DE RECEPCIÓN	TOTAL	%
1	Línea directa	152.634	51,64%
2	Línea gratuita	106.918	36,17%
3	Internet - Chat	24.752	8,37%
4	Correo electrónico	11.277	3,82%
TOTAL		295.581	100%

Tabla 12. Atención a afiliados.
Fuente: Área SAC.

Nº	CALIFICACIÓN	TOTAL	%
1	Muy satisfecho	68.310	82,67%
2	Satisfecho	9.020	10,92%
3	Poco satisfecho	2.507	3,03%
4	Insatisfecho	2.795	3,38%
TOTAL		82.632	100%

Tabla 13. Encuesta de Satisfacción del Servicio.
Fuente: Área SAC.

De lo anterior, podemos evidenciar que el 93.59 % de los afiliados, calificaron entre muy satisfecho y satisfecho el servicio recibido, gracias a la disponibilidad, oportunidad y calidad de la información otorgada en las respuestas.



“SOLIDEZ Y SOSTENIBILIDAD”

GESTIÓN DE FINANZAS Y CRÉDITO

“Solidez y sostenibilidad”

La gestión contable y financiera, es producto de la Unidad Estratégica de Negocios – Gestión de Activos y Pasivos, que tiene dos objetivos fundamentales: **(I)** el reconocimiento de los hechos económicos, la administración de cartera y todo lo relacionado con el ciclo presupuestal, y **(II)** la gestión del portafolio de inversiones incluido el disponible.

Lo anterior, permite generar rendimientos financieros con seguridad destinados al reconocimiento de intereses a los afiliados, al cubrimiento de la operación y la construcción de los subsidios de vivienda. Para la Entidad, los recursos de los afiliados son sagrados y por ende son administrados con las mejores prácticas del sector financiero, soportados con un equipo económico al nivel de los mejores del País como fue evidenciado en algunos artículos de la Revista Dinero y el diario La República.

En los últimos 7 años, se han formulado estrategias y políticas por parte de la Gerencia General en relación con la eficiencia administrativa, gestión de activos y pasivos, teniendo como resultado utilidades cercanas a \$ 1,6 billones, de los cuales \$ 1,5 billones han sido destinados a la construcción de subsidios de vivienda hasta el 2023, siempre que se mantengan las políticas y las proyecciones de las variables económicas que impactan el modelo financiero de la Entidad.

La gestión de 2019, muestra a Caja Honor como una Entidad con solidez financiera que responde a las expectativas de los afiliados quienes además de los recursos han depositado su confianza para hacer realidad en el futuro el sueño de tener vivienda propia; estos resultados posicionan a la Entidad dentro de las mejores y más grandes del sector financiero del País.

Gestión de Finanzas

La generación de valor con sostenibilidad financiera y social, mediante atributos éticos y eficiencia en los recursos presupuestales, el análisis, autocontrol y mejora continua en los procesos, y el monitoreo efectivo a las proyecciones de datos financieros, conllevan a Estados Financieros razonables e información oportuna para la toma de decisiones.

Información contable y financiera

Activo: los activos de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía cerraron en \$ 7.1 billones, con un aumento del 4.0 % frente al año anterior.

El portafolio de inversiones por \$ 6.5 billones, presentó una variación del 5.5 % frente al periodo anterior siendo el de mayor contribución al crecimiento del activo, gestionado con las mejores prácticas del sector financiero, políticas conservadoras y un perfil de riesgo bajo. La estrategia de inversión se formula con el análisis de las principales variables económicas internas y externas que impactan el modelo financiero de la Entidad, tales como la inflación, tasas del Banco de la República, Producto Interno Bruto - PIB, petróleo, dólar, entre otras.

La evolución del activo a través de los años, demuestra que la Entidad ha tenido una gestión favorable que beneficia tanto a los afiliados como a los colaboradores, asegurándoles un futuro estable.

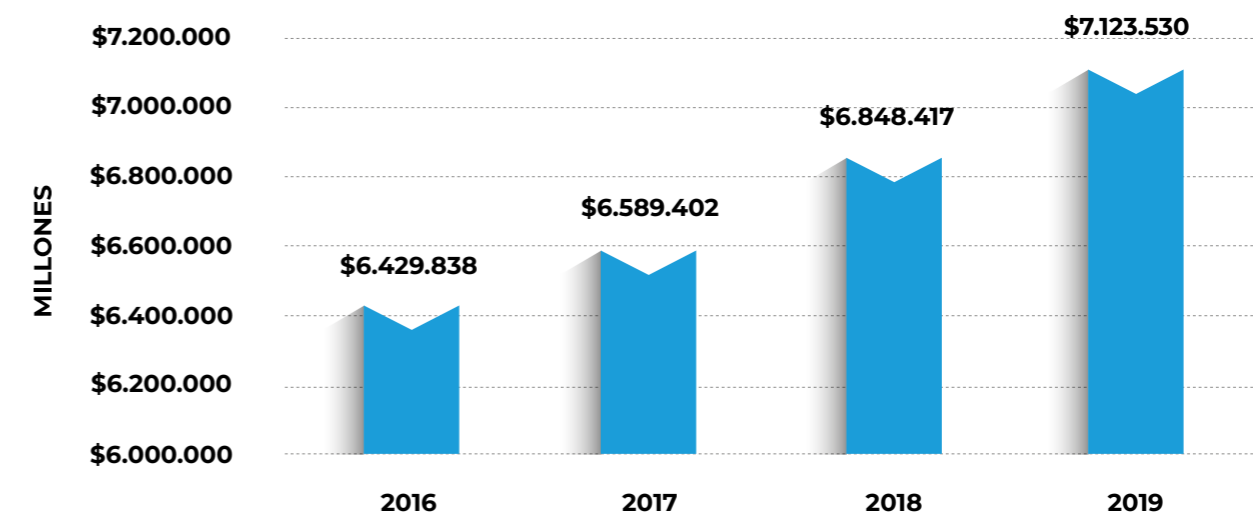


Figura 25: Evolución del Activo 2016-2019.
Fuente: Área de Finanzas.

Pasivo: los Pasivos ascienden a \$ 6.8 billones, con un aumento del 4,2 % frente al periodo anterior:

La cuenta más representativa del pasivo corresponde a los conceptos de ahorro, cesantías e intereses de los afiliados por valor de \$ 5.8 billones. Durante la vigencia 2019 se reconocieron intereses por \$ 179.006 millones en las cuentas individuales de los afiliados con IPC del 3.80 %, lo que permite actualizar en el tiempo el poder adquisitivo para un mejor cierre financiero en la solución de vivienda.

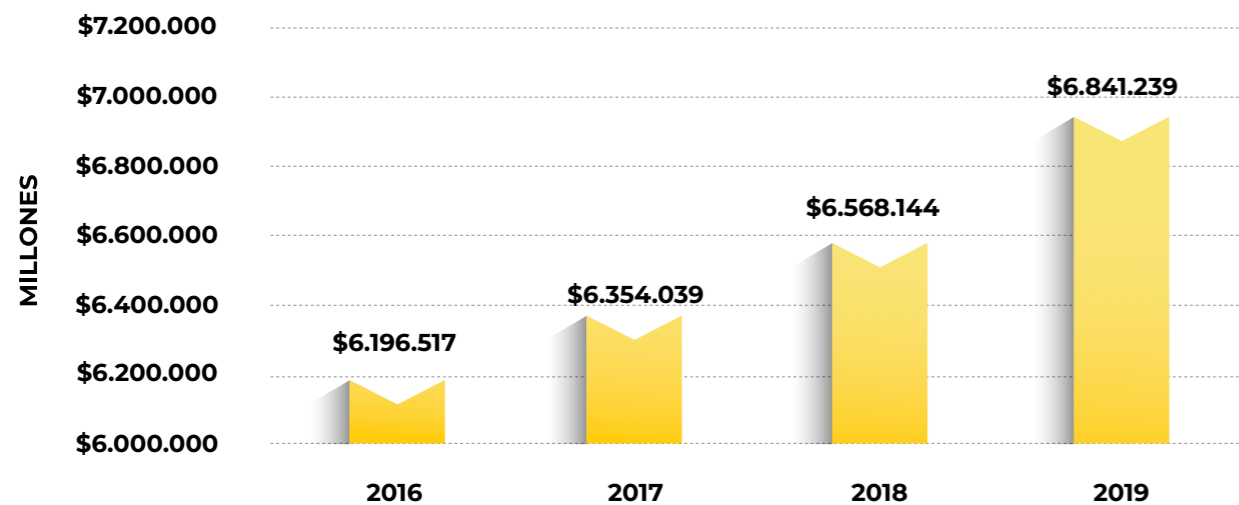


Figura 26: Evolución del Pasivo 2016-2019.
Fuente: Área de Finanzas.

Patrimonio: ascendió a \$ 282.291 millones, aumentando el 0.7 % frente al periodo anterior, el cual fue de \$ 280.273 millones.

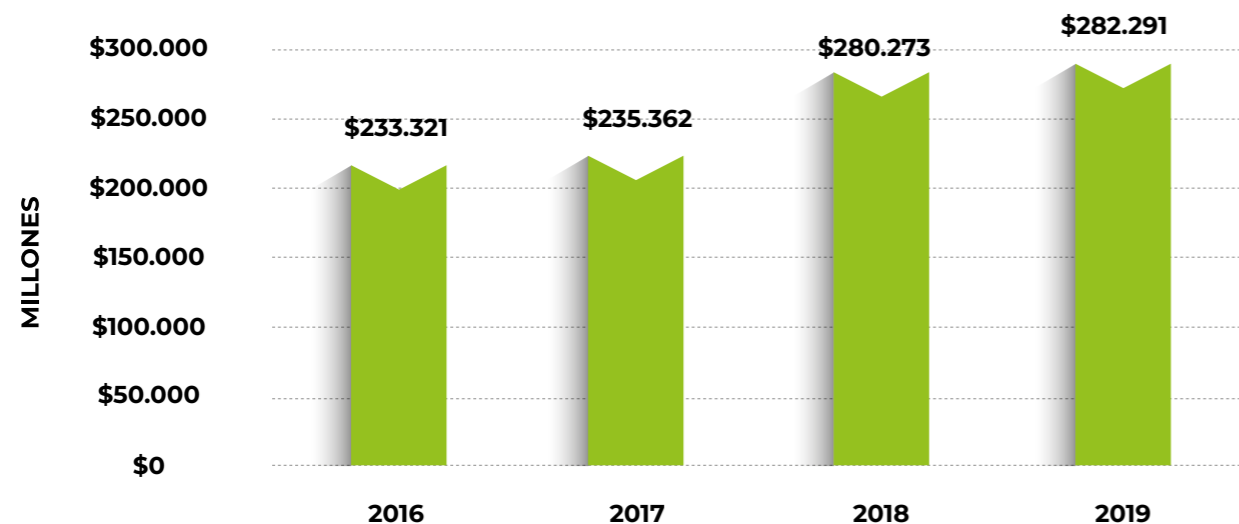


Figura 27: Evolución del Patrimonio 2016-2019.
Fuente: Área de Finanzas.

Ingresos operacionales

Registran los rendimientos del portafolio de inversiones, rentabilidad de las cuentas de ahorro y Leasing Habitacional, entre otros. A diciembre de 2019 cerró en \$ 485.185 millones, donde los rendimientos más representativos corresponden a la valoración del portafolio de inversiones por \$ 458.783 millones.

Indicadores financieros

Indicadores Financieros		
	2019	2018
Liquidez		
Liquidez inmediata	1,21 %	1,21 %
Endeudamiento		
Nivel de endeudamiento	96 %	95,91 %
Endeudamiento financiero	10%	9,96 %
Eficiencia y Rentabilidad		
Margen operacional	60 %	52 %
Eficiencia administrativa	0,90 %	0,91 %
Gastos de funcionamiento	0,12 %	0,13 %
Margen Ebitda	51 %	57 %
Rentabilidad del portafolio	7,35 % E.A	6,99 % E.A

Tabla 14: Indicadores Financieros.
Fuente: Área de Finanzas.

EBITDA

Teniendo en cuenta la gestión del portafolio de inversiones, el reconocimiento de intereses de las cuentas individuales y la política de Eficiencia Administrativa, el resultado del EBITDA a diciembre 2019 se ubicó en \$ 247.350 millones de los cuales \$ 234.339 millones se destinaron a la construcción de los subsidios de vivienda sumado a los aportes que entrega el Ministerio de Defensa Nacional.

Nivel de endeudamiento

El 96 % del pasivo corresponde a recursos de los afiliados (ahorros, cesantías e intereses) y la construcción de subsidios de vivienda, exigibilidades que están respaldadas con el portafolio de inversiones de la Entidad.

Margen operacional (utilidad operacional / ingresos operacionales): este resultado corresponde al porcentaje de utilidad producto de los ingresos operacionales obtenidos de la rentabilidad del portafolio de inversiones y de los rendimientos de los créditos de vivienda, descontados los costos operativos de la Entidad.

El margen operacional del 60 % en 2019, permite la construcción de los subsidios de vivienda a futuro de acuerdo con las proyecciones del modelo financiero.

Eficiencia Administrativa

La Entidad tiene como política que los gastos de funcionamiento no superen el 1.2 % de los activos productivos, buscando maximizar los recursos bajo los principios de eficiencia, eficacia y efectividad, generando una cultura donde cada peso ahorrado ayude a la construcción de los subsidios de vivienda.

Los resultados presentados anteriormente, son tomados fielmente de los estados financieros, que han sido dictaminados por la Revisoría Fiscal, con una opinión limpia y sin salvedades. Durante el 2019 la Contraloría General de la República producto de la auditoría financiera feneció la cuenta fiscal para la vigencia 2018, lo que evidencia una sostenibilidad financiera de la Entidad en el largo plazo, generando confianza a la sociedad, al Gobierno Nacional y en especial a los afiliados.

Presupuesto

El Presupuesto de Ingresos programado para la vigencia 2019, fue de \$ 1.543.378 millones, se ejecutó el 103 % que equivale a \$ 1.590.136 millones.

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO DEFINITIVO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE EJECUCIÓN
DISPONIBILIDAD INICIAL	825.218		
INGRESOS OPERACIONALES	1.534.954	1.575.313	103
Aportes afiliados	1.103.320	1.139.421	103
Aportes Fondo de Solidaridad	9.026	9.095	101
Subsidios de Vivienda	279.076	283.519	102
Venta de servicios	4.630	5.582	121
Rendimientos Financieros (Vto. Inversiones - fortalecer liquidez)	138.902	137.696	99
INGRESOS NO OPERACIONALES	8.424	14.823	176
TOTAL INGRESOS	1.543.378	1.590.136	103
TOTAL INGRESOS MAS DISP. INICIAL	2.368.596		

Tabla 15: Ejecución Presupuestal Ingresos 2019.
Fuente: Área de Finanzas.

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 2019, se registró una ejecución del 103 % que es equivalente a un recaudo de \$ 1.575.136 millones, lo que obedece a la coordinación con las Unidades Ejecutoras (MDN-FFMM-PONAL), para el envío oportuno de los recursos.

Presupuesto de Gastos y de Inversión

El presupuesto de gastos e inversión al cierre del 2019 alcanzó una ejecución del 94 % que equivale a \$ 111.546 millones, con el siguiente detalle:

Gastos Operacionales: están conformados por los Gastos Administrativos (Gastos de Personal - Gastos Generales) y Gastos de Operación y Servicios. A 31 diciembre 2019, el porcentaje de ejecución se ubicó en el 90 % que equivale a \$ 44.488 millones, en cumplimiento de la política de eficiencia administrativa que busca maximizar los recursos garantizando la adquisición de bienes y servicios a mejor precio.

Presupuesto de Inversión: está conformado por Infraestructura (física y tecnológica), arrendamientos de los Puntos de Atención, seguridad informática, recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones de la Entidad y el mejoramiento continuo del servicio hacia los afiliados. El valor programado ascendió a \$ 68.361 millones con una ejecución del 98 % equivalente a \$ 67.058 millones.

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO DEFINITIVO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE EJECUCIÓN
GASTOS OPERACIONALES	49.703	44.488	90
Gastos Administrativos	40.050	37.939	95
Gastos de Operación y Servicios:	9.653	6.549	68
·Otros gastos de operación	7.136	6.536	92
·Sentencias y conciliaciones	2.518	13	1
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	68.361	67.058	98
TOTAL PRESUPUESTO DE GASTOS Y DE INVERSIÓN	118.064	111.546	94
Disponibilidad final	2.250.532		
TOTAL PRESUPUESTO MÁS DISP. FINAL	2.368.596		

Tabla 16: Ejecución Presupuestal de Gastos e Inversión 2019.
Fuente: Área de Finanzas.

Recursos de terceros

Corresponden a los recursos programados para entregar a los afiliados a través de los diferentes modelos de solución de vivienda. Para la vigencia 2019 se entregaron recursos por valor de \$ 1.574.927 millones en articulación con las metas de soluciones de vivienda.

Crédito y Cartera

La cartera de Leasing Habitacional aumentó en un 82.3 %, cerró en \$ 39.619 millones, de esta manera se demuestra que existe un fortalecimiento del producto que le permite a la Entidad mejorar el retorno de los activos y brindar a los afiliados la alternativa de financiar la solución de vivienda en condiciones favorables y únicas (plazo, canon, valor crédito y tasa), si se compara con las ofrecidas en el sector financiero. A 31 de diciembre se colocaron 445 créditos de vivienda – Leasing Habitacional. La calificación de la cartera es A - riesgo normal como resultado de las políticas de colocación.

Gestión de Tesorería

Con el fin de cumplir con el objetivo institucional de generar rendimientos con seguridad financiera, el Área de Tesorería analiza constantemente el entorno económico nacional e internacional en busca de alternativas de inversión y de información relevante, que permita tomar las mejores decisiones para la administración oportuna y eficiente de los recursos de nuestros afiliados, y alineados con los pilares de seguridad, liquidez y rentabilidad.

Durante el 2019 se continuó con la diversificación del portafolio de inversiones en deuda privada, obteniendo así los siguientes logros:

- Para el cierre de 2019 el valor del portafolio en deuda privada (CDT's - bonos con calificación AAA), ascendió a \$ 567,296 millones, con un aumento significativo respecto al 2018 que se ubicó en \$ 102,149 millones.
- Las tasas obtenidas en las inversiones en deuda privada alcanzaron un *spread* promedio de 85 pbs sobre TES, superior a los 77 pbs promedio obtenidos en el 2018.
- Con el portafolio en deuda privada actual, la Entidad logra obtener rendimientos en promedio de \$ 12,000 millones adicionales al año en comparación con un portafolio del mismo valor invertido en TES.

- Pese al exceso de liquidez en los mercados financieros, se logró un incremento en las tasas de remuneración ofrecidas en cuentas de ahorro en 2019 del 4.47 % E.A. en promedio versus el 4.31 % E.A. del año anterior, producto de las negociaciones realizadas con las entidades financieras. La tasa del Banco de la República para estos dos años se mantuvo en el 4.25 % E.A.
- Se gestionó el disponible de una manera eficiente y acorde a las necesidades del flujo de caja, realizando inversiones a corto plazo en títulos de deuda privada que ofrecen una rentabilidad superior a la recibida en las cuentas de ahorro, cumpliendo el VaR de liquidez y garantizando el pago oportuno de las obligaciones propias de la Entidad.

En línea con lo mencionado anteriormente y como se puede observar en la siguiente gráfica, para el 2019 el portafolio de inversiones incluido el disponible gestionado por el Área de Tesorería cerró en \$ 6.71 billones, registrando un crecimiento del 4.4 % E.A. frente al cierre del 2018 cuando se ubicó en \$ 6.43 billones.

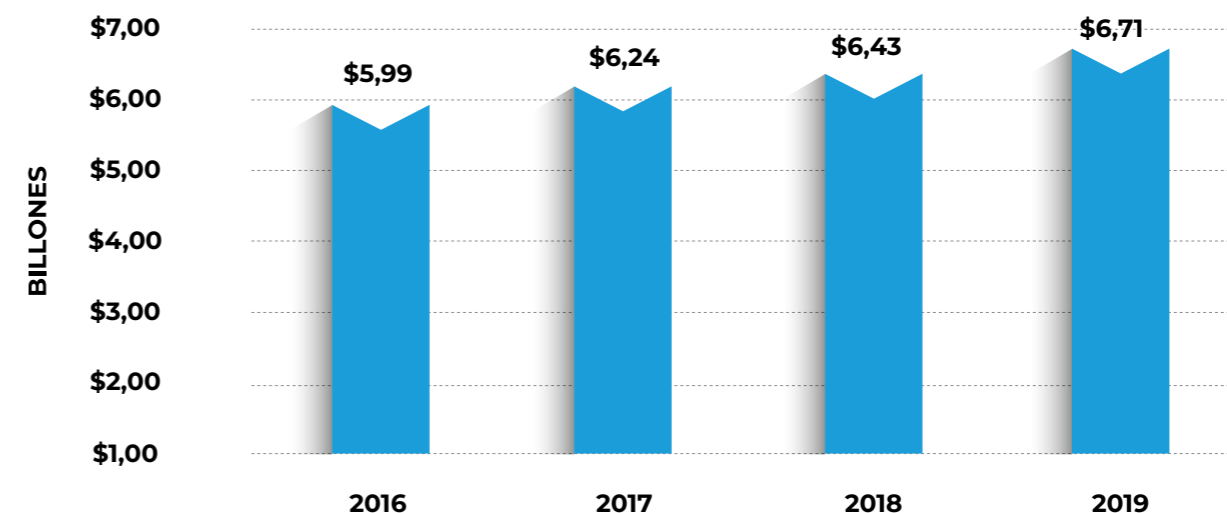


Figura 28: Evolución portafolio de inversiones Caja Honor 2016-2019.
Fuente: Área de Tesorería.

En cuanto a la composición del portafolio, para el 2019 la mayor participación la tienen los títulos en deuda pública con los TES en UVR en el primer lugar con un 56.08 %, seguidos de los TES en pesos con un 32.64 %, y la deuda privada con el 11.28 %.

La rentabilidad del portafolio de inversiones pasó del 6.99 % en 2018 al 7.35 % en 2019, y los rendimientos de \$ 430,938 millones a \$ 467,714 respectivamente, con un incremento del 8.53 %, como resultado de la estrategia de inversión formulada por el equipo económico y aprobada por el Comité Financiero, que ha logrado estructurar un portafolio en deuda pública y privada mejorando la rentabilidad.

Los resultados financieros del 2019 muestran a Caja Honor como una Entidad sólida y confiable en la administración de los recursos con los mejores estándares del sector financiero bajo los pilares de seguridad, liquidez y rentabilidad. El equipo económico continuará trabajando con pasión y compromiso absoluto en la gestión financiera para lograr los mejores resultados en beneficio de la Entidad, bajo la premisa que los recursos son sagrados permitiendo a los afiliados hacer realidad el sueño de tener vivienda propia.



TALENTO HUMANO Y APOYO LOGÍSTICO



“FELICIDAD, EQUIDAD E INNOVACIÓN COMO CULTURA ORGANIZACIONAL”

TALENTO HUMANO Y APOYO LOGÍSTICO

"Felicidad, equidad e innovación como cultura organizacional"

Gestión Talento Humano

Para la actual dirección el centro de gravedad es la persona, lo que ha permitido consolidar durante estos años un modelo de gestión ya maduro y exitoso, basado en la Felicidad Laboral, en el que los resultados no solo se limitan al cumplimiento de metas, sino a la cualificación del talento humano, que permite generar óptimas condiciones en el clima laboral y favorece el desarrollo de las personas.

Selección y vinculación

Caja Honor transformó los métodos de selección, que inicialmente se desarrollaban de manera rigurosa, pero han logrado convertirse en un proceso de formación y creación de cultura organizacional. Esto como producto de los cambios generacionales y las necesidades propias de la misionalidad de la Entidad. Durante 2019 se cubrieron 28 vacantes, de las que 6 correspondieron a vinculación de personal interno (21.42 %) y 22 a nuevos trabajadores (78.58 %). Asimismo, fueron vinculados 6 supernumerarios.

De igual manera, se complementó integralmente con el desarrollo de prácticas educativas, que a través del programa Estado Joven del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), permitió la vinculación de practicantes universitarios. En cumplimiento a la Ley de Inclusión Laboral en Colombia, se contrataron 4 personas exmiembros de las Fuerzas Militares con discapacidad, en cohesión a la política del Gobierno Nacional.

Desarrollo de competencias del Talento Humano

El Plan de Formación y Capacitación con cobertura al 100 % de los funcionarios contó con el apoyo logístico y presupuestal, para ofrecer una formación de alto nivel enfocado en tres ejes fundamentales el Corporativo, el Transversal y de Competencias Técnicas, con énfasis en innovación, desarrollo de nuevas competencias y mecanismos para incorporar conocimientos, en:

Es importante destacar que se otorgaron apoyos educativos hasta un 90 % del valor de las matrículas en programas de educación formal, todos relacionados con el objeto y la misión de la Entidad, en las modalidades de pregrado,



Figura 29. Desarrollo competencias.
Fuente: Área de Talento Humano (2019).

especialización y maestría, con la finalidad de fortalecer el espíritu académico, la formación y el conocimiento, como pasaportes a la excelencia en el servicio.

Asimismo, el sistema de estímulos e incentivos de la Entidad, que hace parte importante del Plan de Bienestar, contribuyen a mejorar las condiciones laborales de los funcionarios para que realicen su labor, con entrega y total convicción.

Gestión del Desempeño

El modelo de Evaluación de Desempeño mantuvo su esencia, que establece 3 componentes en la medida de controlar y fortalecer la cultura organizacional en factores clave. Se evaluó la eficiencia, eficacia, principios institucionales y la adaptabilidad a la cultura, obteniendo un potencial laboral de 92.18 %.

Implementación del Teletrabajo

En el 2019, se implementó la prueba piloto que tuvo una duración de 6 meses y permitió evaluar las condiciones y calidad de vida de las personas y por supuesto las condiciones

en la seguridad de la información. Para la aplicación de estas pruebas, fueron seleccionados funcionarios de tres procesos: la Oficina Asesora de Informática, Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC) y el Grupo Fondo de Solidaridad, con un sistema semipresencial (martes y jueves en casa, en teletrabajo).

Este proyecto se ejecutó con un gran impacto y benefició en gran medida a los funcionarios, tanto en el ámbito laboral, como en el personal, donde se mejoraron las condiciones de vida de los funcionarios al disminuir gastos y tiempos en desplazamientos. Esto fortaleció la dedicación al trabajo y la integración con la familia.

Estilos de vida y trabajo saludable

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGGT) se encuentra enfocado en controlar y prevenir los riesgos asociados a la labor que se desempeña, reduciendo la accidentalidad y el ausentismo. Con la posibilidad de brindar entornos seguros y saludables, permitiendo alcanzar resultados eficientes, eficaces y procesos seguros fomentando estilos de vida y trabajo saludable.

La Oficina de Control Interno apoyada por la ARL, llevó a cabo una auditoría que evaluó la implementación de los estándares mínimos de Seguridad y Salud en el Trabajo, conforme con las especificaciones de la Resolución 0312 de 2019 y el Decreto 1072 de 2015. Se obtuvo como resultado un cumplimiento del 100 %. Adicionalmente, se efectuó el diagnóstico frente a los requerimientos de la NTC-ISO 45001:2018 SG-SST con un cumplimiento del 87 %.



Figura 30. Estilos de vida.
Fuente: Área de Talento Humano (2019).

Ambiente laboral

La firma Great Place to Work, realizó la medición de ambiente laboral en la Entidad, que contó con el 95 % de participación del personal habilitado, el resultado obtenido mostró un índice del 90.7 %, con un aumento de 8.6 % de favorabilidad, respecto a la medición del año anterior. Este logro ubicó a la Entidad en la posición número 14, entre las mejores empresas para trabajar en Colombia, esto demuestra que las políticas adoptadas en beneficio de los colaboradores, han sido efectivas y van por el camino correcto.

Cultura e integridad

La cultura organizacional fundamentada en principios, valores y bajo un comportamiento ético superior, como base de la gestión para el éxito, sostenibilidad organizacional y de la persona; son conductas que deben evidenciarse en el actuar, la humanización y el sentido de orgullo por pertenecer a Caja Honor.



Figura 31. Foto Premio Ambiente Laboral.
Fuente: Área de Comunicaciones (2019).

Con base en estas premisas el Código de Ética y Conducta, fue actualizado; posteriormente se realizó su divulgación y sensibilización entre los funcionarios, mediante la campaña Compromiso de Honor, que permitió interiorizar los valores institucionales a través de lúdicas y juegos temáticos, en los que fue posible evaluar la percepción de los funcionarios, mediante la herramienta establecida por el DAFP, con un resultado de 94.55 %.

Reconocimientos

Hace parte de los propósitos de la Alta Dirección, destacar públicamente a los funcionarios sobresalientes, como factor de empoderamiento y sentido de pertenencia hacia la organización. Este tipo de estímulos, indudablemente incrementan el compromiso con la Entidad y por el fin supremo de la organización: llevar soluciones de vivienda a todos los miembros de la Fuerza Pública.

Hacen parte de la cultura organizacional, la imposición de la Medalla Institucional Bienestar y Excelencia a los funcionarios y a personal externo, como máximo reconocimiento en contribución a la gestión de la Entidad. También la Moneda Institucional y los Distintivos de Tiempos de Servicio, a los funcionarios que cumplen hasta 40 años en la institución.

Asímismo el Premio a la Excelencia, a la Transparencia, las Figuras del Año, la Mención de Honor, el Equipo del Año y los Empleados del Mes, entre otros estímulos que reconocen el excelente desempeño, capacidad profesional, trabajo en equipo, el comportamiento ético superior y el compromiso por posicionar a la marca como referente a nivel nacional. En 2019, se entregaron 667 reconocimientos, en las siguientes categorías:

Gestión Disciplinaria

Gestión Preventiva Disciplinaria

La Unidad de Control Disciplinario Interno, lideró diversas estrategias de capacitación, sensibilización en la Ley disciplinaria y en asuntos relacionados con la precaución de conductas disciplinables, con el fin de evitar la incursión de los colaboradores en faltas disciplinarias de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 734 de 2002. Gracias al fortalecimiento de dicha gestión preventiva, hubo una reducción de procesos disciplinarios pasando de 17 en el 2018 a 15 en el 2019, lo que reafirma que Caja Honor es una Entidad sana en su gestión.

Reconocimiento	Cantidad
Empleado del Mes	146
Profesiones	374
Medalla de Bienestar y Excelencia	17
Tiempo de Servicio	101
Equipo del Año	8
Premio a la Excelencia	1
Premio a la Transparencia	4
Premio Comercial del Año	1
Funcionarios del Año	9
Mención de Honor	6
Total	667

Tabla 17. Reconocimientos a funcionarios
Fuente: Área de Talento Humano, (2019).

Gestión de Contratación

Durante el 2019 se suscribieron 214 contratos por \$ 23.460 millones, logrando nuevamente cumplir con la política de Caja Honor de optimización de los recursos, al haber obtenido ahorros por más de \$ 3.600 millones y un acumulado superior a los \$ 60 mil millones, en siete años y medio de gestión de la actual administración como prácticas justas de operación en Contratación Eficiente, permitiendo así, contar con recursos que contribuyen a la provisión de subsidios de vivienda para los afiliados.

Es preciso mencionar que la Entidad, realiza la adquisición de bienes y servicios con criterios de calidad y oportunidad, para asegurar el normal desarrollo de las operaciones.

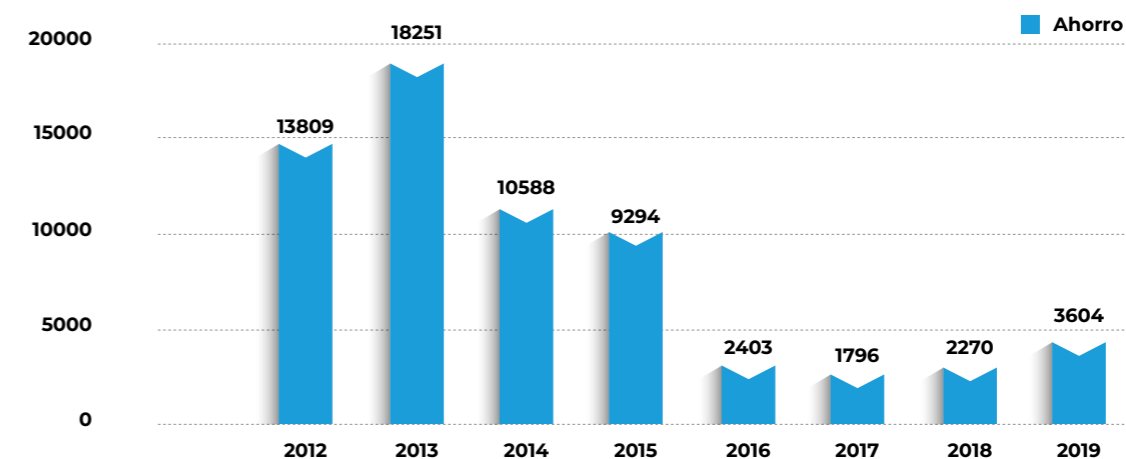


Figura 31. Ahorro Plan de Contratación 2012-2019.
Fuente: Área de Contratación.

Caja Honor se ha caracterizado por la responsabilidad y seriedad en el manejo precontractual, contractual y postcontractual de sus procesos, en este sentido fueron liquidados 197 contratos de 207 finalizados, con un 95.17 % de cumplimiento, en los que se destacaron la buena y oportuna gestión y control.

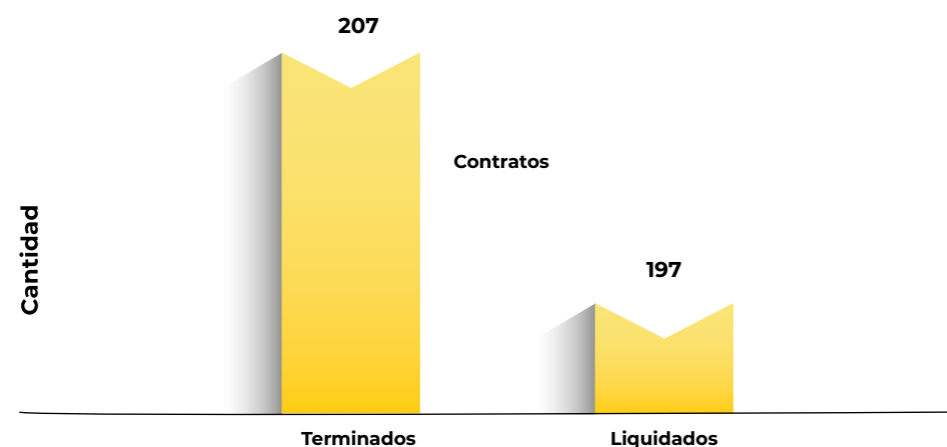


Figura 32. Contratos.
Fuente: Área de Contratación.

Con el propósito de asegurar la debida gestión, se desarrollaron 11 capacitaciones dirigidas a los Supervisores de los contratos, con el fin de fortalecer los conocimientos en los aspectos de supervisión, especialmente en la aplicación de la Guía del Interventor y Supervisor.

Desde el año 2012 ha sido para Caja Honor fundamental consolidar el concepto de Socio Estratégico, pues de la adecuada selección, se asegurará la oportuna recepción de bienes y servicios, bajo criterios de calidad, eficiencia y oportunidad. Se creó el programa “Bienvenido Proveedor” con el propósito de informar las políticas, normativa y programas con los que cuenta la Entidad, asimismo se les capacita en aspectos contractuales como facturación, pagos, pólizas, seguridad de la información entre otros temas, buscando que se sientan como en casa.

El promedio de evaluación de desempeño de los proveedores se encontró en 96.32 puntos por encima de la meta propuesta de 91 puntos, lo que indica un cumplimiento del 100 % de este indicador. Esto demuestra la acertada selección, la satisfacción de las dependencias usuarias, el cumplimiento de los proveedores y la debida supervisión ejercida por parte de los funcionarios de la Entidad.

Los retos no dan espera, por ello se llevó a cabo la actualización del Manual Interno de Contratación (MIC) bajo los criterios de eficiencia y oportunidad, con el fin de que la contratación en Caja Honor sea eficiente, rápida, especializada y que en la mayoría de los casos genere optimización de recursos. Se logró la reducción de tiempos en la selección de proveedores de manera directa, pasando de 15 a 13 días hábiles, siendo acompañada esta gestión por el uso de formatos más sencillos y fáciles de diligenciar.

Asimismo, la Entidad de acuerdo con el método organizativo de la gestión contractual del Área, en el que, se anticipa la gestión 2 meses a la planeada. Para el mes de diciembre de 2019 ya se contaba con el 100 % de proveedores seleccionados de las compras de los meses enero y febrero 2020.

La efectividad del proceso en la Entidad se ha logrado gracias a un equipo de trabajo transparente, comprometido, con un actuar ético, y consciente de que debe ser ágil, práctico y dinámico, para repercutir así, en la satisfacción de las necesidades de los héroes de Colombia.

Servicios Administrativos

Los bienes muebles e inmuebles fueron administrados de manera eficaz y eficiente, atendiendo de manera oportuna los requerimientos logísticos de los procesos de la Entidad. Para esto, se desarrollaron las siguientes actividades:

- Modernización de la infraestructura.
- Implementación del Software de Administración de Inmuebles.
- Actualización cableada de las UPS de la Sede Principal.
- Certificación del ascensor.
- Actualización de la seguridad de las instalaciones y puertas de acceso.
- Modernización de la rampa de discapacitados.

Almacén

Se realizó la verificación física del inventario de la Entidad, permitiendo que todos los funcionarios contaran con información actualizada sobre los elementos asignados. A cierre de 2019 el Inventario General de Activos Fijos, reflejó un valor de \$ 267.694 millones.

Gestión Documental

El proceso es fundamental en la gestión y desempeño institucional toda vez que mediante un adecuado flujo de información interna y la gestión de los documentos que la soportan, se ha logrado una mayor eficiencia administrativa, en promoción de la transparencia y acceso a la información.

Diagnóstico de Archivos

Estos análisis permitirán la modernización del proceso de Gestión Documental a nivel institucional y el cumplimiento de las normas emitidas por el Archivo General de la Nación, documentadas en el Plan Institucional de Archivos PINAR y Programa de Gestión Documental.

Los aspectos evaluados fueron Diagnóstico Integral de Archivos; que permite verificar el estado actual de la gestión documental, así como la implementación de instrumentos archivísticos alineados a las exigencias del Archivo General de la Nación, Diagnóstico de Documentos Electrónicos; que contienen el análisis de la dimensión normativa, cultural, tecnológica, instrumentos y riesgos de la gestión documental electrónica y el enfoque de preservación digital, y finalmente, el Diagnóstico Modelo de Requisitos MOREQ; que evalúa el Sistema de Información de Gestión Documental de acuerdo con el Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos y registros establecido por la Unión Europea y el Archivo General de la Nación, analizando criterios asociados a los siguientes componentes:

COMPONENTE
Clasificación y organización documental
Retención y disposición
Captura e ingreso de documentos
Búsqueda y presentación
Metadatos
Control y seguridad
Flujos de trabajo
Flujos electrónicos
Requerimientos no funcionales

Tabla 18. Componentes evaluados del Modelo de Requisitos para la gestión de documentos electrónicos de archivo.
Fuente: Área de Gestión Documental (2019).

Sistema Integrado de Conservación

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Entidad aprobó el Sistema Integrado de Conservación, de conformidad con lo dispuesto en el Acuerdo 06 de 2014, expedido por el Archivo General de la Nación, y de conformidad con lo estipulado en el Plan de Conservación de Documentos Físicos y el Plan de Preservación Digital a Largo Plazo. Estas acciones, permitirán garantizar la disponibilidad, confidencialidad, seguridad, integridad y preservación de los documentos electrónicos en el tiempo.

Activos de Información

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley 1712 de 2014 (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública) y al Decreto 1080 de 2015 y Circular 2019-621 proferida por el Ministerio de Defensa Nacional, se realizó el proceso de actualización de los Activos de Información y el Índice de Información Clasificada y Reservada.



Flujos Documentales

Se diseñaron los formularios y flujos documentales a través del gestor documental, en contribución a la automatización de procesos y desmaterialización de formatos, en aporte a las políticas del Gobierno Nacional y de Caja Honor.

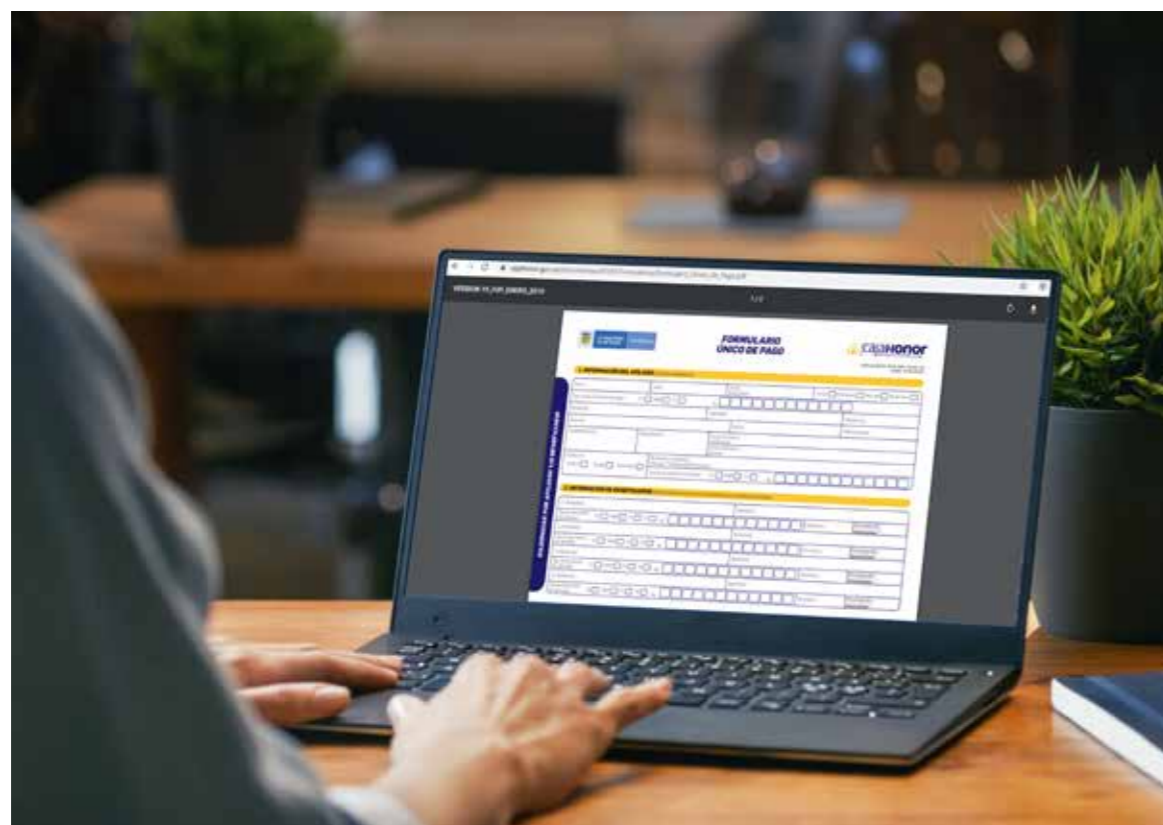
Formulario Único de Pago Digital (FUPD)

En cumplimiento a la política de Racionalización de Trámites y como apoyo a la gestión del Área de Atención al Afiliado, el Área de Gestión Documental participó en la transformación de la radicación física de los trámites presentados por los afiliados, remplazándolo por el FUPD. Esto denota el norte claro en los procesos de innovación y digitalización como política institucional.

CONTROL INTERNO



“EVALUACIÓN A LA GESTIÓN”



CONTROL INTERNO

"Evaluación a la Gestión"

Evaluaciones al Sistema de Control Interno (SCI)

La Oficina de Control Interno (OFCIN) realizó evaluaciones semestrales al SCI de acuerdo con el marco normativo de la SFC establecido en la Circular Básica Jurídica (CE 029 de 2014) Parte 1, Título I, Capítulo IV, numeral 2 y las disposiciones del DAFP en el Decreto 1499 de 2017, bajo la aplicación de los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión, determinados en el MIPG y MECI. Se concluyó que el estado general del Sistema de Control Interno de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, tiene adecuadamente estructurados los componentes de Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico, Administración de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación; y de Monitoreo y Evaluación Independientes, consolidados al interior de la organización, con los siguientes aspectos principales evaluados:

- Seguimiento al cumpliendo con la articulación de MECI y MIPG, respecto a las 7 dimensiones y las 17 políticas establecidas.
- Evaluaciones a los Sistemas de Administración del Riesgo (SAR) en cumplimiento al marco normativo de la SFC desarrolladas al 100 % en la vigencia 2019.
- Seguimiento cuatrimestral por parte de la OFCIN al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano 2019, publicado en el portal institucional de la Entidad.
- Cumplimiento cuatrimestral del Informe Pormenorizado del Estado de Sistema de Control Interno.
- Auditorías semestrales al SCI, reportando sus resultados a la Gerencia General y Junta Directiva.

Comité de Auditoría y seguimiento comités

En cumplimiento al marco normativo establecido por la Superintendencia Financiera de Colombia en la Circular Básica Jurídica, Circular Externa 029 de 2014, parte I, título I, capítulo IV en el numeral 6.1.2.4, durante la vigencia, se desarrollaron 4 sesiones del Comité de Auditoría de forma trimestral, así

como con lo dispuesto en el Acuerdo 04 del 2016. Asimismo, asistió como invitada tanto a las sesiones de Junta Directiva, como a los comités institucionales a los que fue convocada.

Auditorías ejecutadas vigencia 2019

En cumplimiento al marco legal y normativo, con corte a diciembre de 2019, se desarrollaron 37 auditorías que generaron 76 oportunidades de mejora y 127 recomendaciones, que permitieron diseñar e implementar planes de mejoramiento por proceso, en búsqueda de corregir las debilidades detectadas y medir la efectividad de los controles identificados.



Figura 33. Auditorías ejecutadas.
Fuente: Oficina de Control Interno.

Se desarrollaron las Auditorías Primarias Internas de Calidad vigencia 2019, con el objetivo de 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, dando como resultado 3 no conformidades que fueron gestionados por las áreas responsables.

De igual manera, se desarrollaron las auditorías al Sistema de Gestión y Seguridad de la Información lideradas por la Oficina Asesora de Gestión del Riesgo (OAGRI) en la NTC-ISO-IE 27001:2013, que generaron 3 no conformidades que fueron gestionados por los responsables.

Las no conformidades fueron evaluadas en eficacia global durante las auditorías internas secundarias de la calidad, llevadas a cabo en los meses de julio y agosto de 2019 por el equipo auditor; todas fueron cerradas por la Oficina Asesora de Planeación (OAPLA) al 100 %.

Informes Entes Internos y Externos, Planes de Mejoramiento Institucional (PMI) y por Proceso (PMP)

La OFCIN, como tercera línea de defensa establecida en el Decreto 648 de 2017 y desde la séptima dimensión del MIPG, es un catalizador del Sistema de Control Interno, que facilita la conexión y requerimientos de información de los diferentes organismos internos y externos de acuerdo al marco legal correspondiente, en atención a la naturaleza jurídica de la Entidad; entre ellos: La Presidencia de la República, la Cámara de Representantes, el Ministerio Defensa Nacional, el Grupo Social Empresarial de la Defensa, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la Agencia Nacional de Defensa Judicial del Estado, entre otros para un total de 35 informes externos.

Respecto a los Informes Internos, fueron presentados 128: FURAG, Actividad Contractual, Cumplimiento Ley de Cuotas, Seguimiento Plan Anticorrupción, Informe Pormenorizado de Control Interno, Informe de Seguimiento a los niveles de exposición del riesgo, Informe de Gestión, Plan de Acción, entre otros; para un total de 163 Informes emitidos por la OFCIN para la vigencia 2019, atendiendo la naturaleza jurídica de la Entidad.



Figura 34. Informes a Entes Externos e Internos vigencia 2019. Fuente: OFCIN corte 31-12-2019.

En cumplimiento al rol de Enfoque hacia la Prevención, se realizaron capacitaciones trimestrales con sus respectivas evaluaciones a funcionarios y contratistas en temas enfocados hacia:



Figura 35. Capacitaciones. Fuente: elaboración propia OFCIN (2019). Corte 31-12-2019.

De acuerdo con la naturaleza jurídica de Caja Honor, la OFCIN realizó las evaluaciones internas bajo los lineamientos establecidos por el DAFP, la SFC y los parámetros emanados por la CGR, cuyas observaciones fueron gestionadas de manera eficiente por la Entidad, como muestra del fortalecimiento de la administración de las Políticas Contables, manejo de Cajas Menores, proyecto de Sistematización del Fondo de Solidaridad, minimización de los riesgos de seguridad de la información y seguridad de los controles implementados en cada una de las herramientas tecnológicas; Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otros aspectos que fueron evaluados en las 37 auditorías programadas y en los informes internos y externos.

Durante la vigencia, Caja Honor fue evaluada por los diferentes órganos de vigilancia y control, como la CGR, en el que se evidenció la disminución de hallazgos, producto del compromiso de cerrar las brechas identificadas por parte de los pro-

cesos evaluados en el desarrollo del ejercicio de la auditoría interna y de la interiorización de la cultura del autocontrol y el enfoque hacia la prevención.

Se desarrollaron auditorías a los diferentes Sistemas de Administración de Riesgos (SAR) por parte de la SFC, cuyos resultados fueron gestionados e implementados en un 100 %. Esto denota la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, que ha permitido mantener la certificación otorgada por el ICONTEC.

De igual manera la Comisión Legal de Cuentas de la Cámara de Representantes del Congreso de la República, evaluó a la Entidad sin presentar salvedades a la opinión contable y obteniendo calificación eficiente a la evaluación del Control Interno Financiero (CGR 2017 y 2018); por su parte el equipo de auditoría interna, realizó seguimiento cuatrimestral al Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano sin encontrar salvedades, así como el seguimiento a la Política de Austeridad y Racionalización del Gasto, que permitió evidenciar el cumplimiento y los controles suficientes por parte de la administración.

Los informes periódicos de la Revisoría Fiscal a los diferentes procesos de la Entidad, fueron socializados sin presentar observaciones pertinentes para la OFCIN. Se requiere continuar con el permanente compromiso de todos los funcionarios y colaboradores de Caja Honor, con el fin de preservar los más altos estándares de calidad en el Sistema de Control Interno en pro de los intereses de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional.



BALANCE SOCIAL



**“RESPONSABILIDAD SOCIAL Y
DESARROLLO SOSTENIBLE”**

BALANCE SOCIAL

“Responsabilidad social y desarrollo sostenible”

Para Caja Honor, la Responsabilidad Social se ha dado con la puesta en marcha de iniciativas como el modelo de Felicidad Laboral, que promueve la motivación y el desarrollo personal del talento humano, que le permite a los colaboradores, desarrollar su rol dentro de la organización, con un alto sentido de compromiso y entrega. De igual manera con acciones enfocadas a favorecer las condiciones de integralidad de los funcionarios: asegurando su salud física y mental.

Como una gran ventaja producto de la implementación de acciones de Responsabilidad Social, se ha logrado fortalecer la vivencia de los valores y principios institucionales, como hoja de ruta para el desarrollo de todas las actividades que propone la Entidad, dando alcance a la protección de los recursos naturales y financieros de Caja Honor.

En este sentido, se han desarrollado propuestas con las que se ha buscado, reducir los costos, promover el uso razonable de los recursos y generar conciencia frente a la conservación. Un ejemplo claro fue el kit ambiental (Mug y cucharita) que permitieron eliminar el uso de vasos y mezcladores desechables y promover una cultura enfocada a la ecología.



Para la actual dirección el centro de gravedad es la persona, lo que ha permitido consolidar durante estos años un modelo de gestión ya maduro y exitoso, basado en la **Felicidad Laboral**, que se gesta como una iniciativa de liderazgo gerencial que contempla la humanidad, en el que los resultados no solo se limitan al cumplimiento de metas, sino a la cualificación del talento humano, que permite generar óptimas condiciones en el clima laboral y favorece el desarrollo de las personas.

Caja Honor ha promovido en cumplimiento a su misión el acceso de los miembros de la Fuerzas Militares y de Policía, a vivienda propia y digna en retribución a su entrega y lealtad en beneficios de toda una nación. Es el propósito que las familias habiten hogares, prósperos, con proyección dentro de las localidades y que cuenten con todas las condiciones para consolidar su proyecto de vida.

En este mismo contexto, es importante destacar que la Entidad planeó y ejecutó todas sus acciones en cohesión con las políticas del Alto Gobierno y el Ministerio de Defensa, promoviendo el mejoramiento en las condiciones de vida de los miembros de la Fuerza Pública.



Asuntos de los Afiliados: Humanización y Excelencia en el Servicio

Tener vivienda propia es un anhelo profundo que albergan todos los seres humanos y por el que se trabaja una buena parte de la vida. Este proceso en todas las dimensiones es



complejo e incluso de riesgo. Caja Honor lo tiene claro, por ello ha enfocado su gestión y encaminado sus acciones a despejar las dudas, reducir el riesgo, el traumatismo en los procesos, con el objeto de humanizar servicio de calidad.

En este sentido, Caja Honor cumplió su meta de entregar 16.735 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos, una cifra que supera el nivel de efectividad y ratifica el compromiso con los Héroes de la Patria. Esta cifra impacta directamente a más de 60.000 colombianos, que hacen parte de las familias beneficiadas, con una inversión de \$ 1.2 billones, como se indica en la siguiente gráfica:

Soluciones de Vivienda por departamento

2019*

Total: 16.735

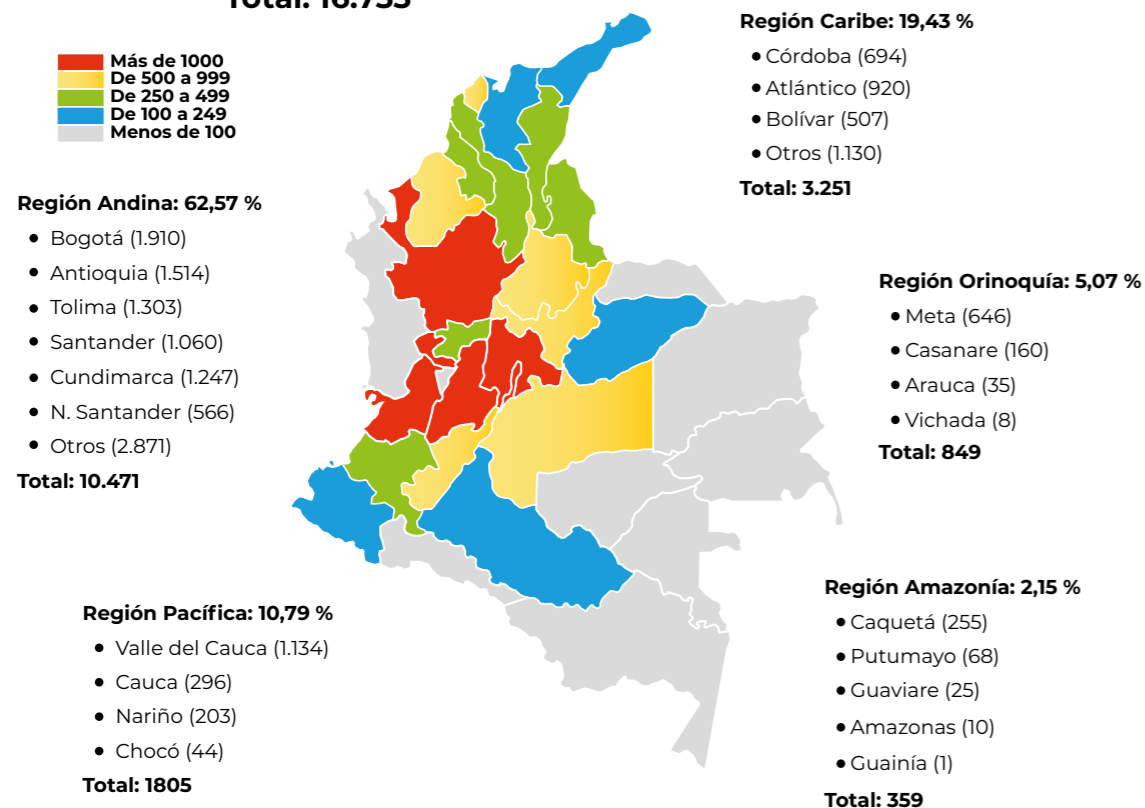


Figura 36. Soluciones de vivienda por departamento. Fuente: Oficina Asesora de Planeación -SPSS.

Con el propósito de mejorar la calidad de vida de los afiliados, Caja Honor implementó en el último año, una serie de herramientas tecnológicas para facilitar el acceso de los afiliados a los trámites y servicios de la Entidad, evitando desplazamientos y costos adicionales. Lo que pudo ser evidenciado en la calificación del Índice de Satisfacción, que para 2019 se ubicó en 4.7 sobre 5.

Iniciativa: ¿Cuánto espacio hay en su corazón?

Cada año, Caja Honor brinda un espacio de bienestar a los afiliados privados de la libertad. Por séptimo año consecutivo se llevó a cabo la campaña ¿Cuánto Espacio Hay en su Corazón? que promovió el aporte voluntario de elementos de aseo por parte de los funcionarios de la Entidad (300 kits), a los miembros de la Fuerza Pública, que se encuentran en los diferentes Centros de Reclusión Militares a nivel nacional. Lo que permite afianzar la cercanía a este segmento de la población.



Figura 37. Visitas CRM. Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Apoyo financiero para subsidio de vivienda

Caja Honor contribuye de manera significativa en la construcción de subsidios de vivienda para sus afiliados, así las cosas, como resultado del impecable y efectivo manejo financiero, durante 2019, de su Utilidad Operacional de \$ 247.350 millones, fue posible destinar \$ 234.339 millones para la provisión de vivienda a los afiliados.



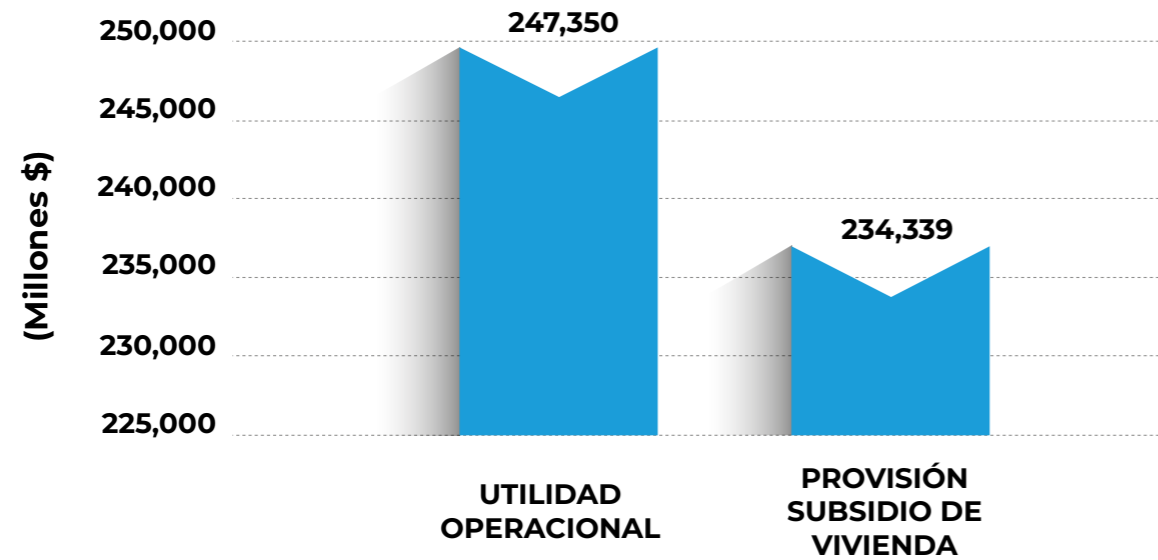


Figura 38. Provisión de recursos.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Prácticas Justas de Operación: Contratación Eficiente

Caja Honor continúa con la optimización de recursos. Durante 2019 fue posible lograr ahorros en el Plan de Contratación por más de \$ 3.604 millones, en aporte a las políticas de eficiencia administrativa y control del gasto que promueve la Entidad y que permita destinar esos ahorros para la provisión de subsidios de vivienda para los afiliados.

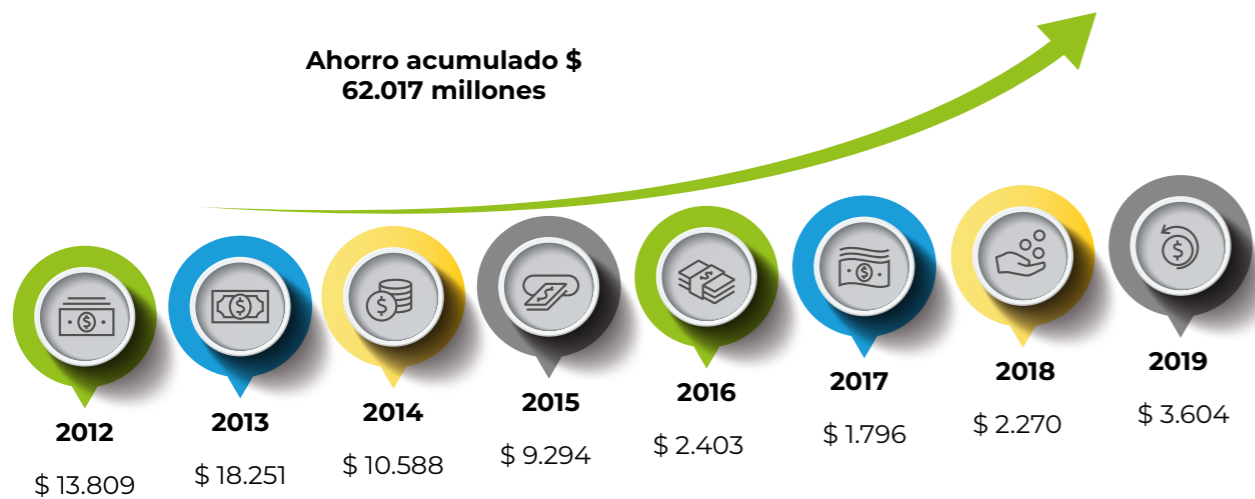


Figura 39. Eficiencia Administrativa.
Fuente: Ahorro Plan de Contratación 2012-2019.

Medio Ambiente

Para Caja Honor, es fundamental promover el desarrollo de la sociedad y el estilo de vida sostenible; por ello, trabaja en la generación de la conciencia ambiental, en el consumo responsable de recursos hídricos, energéticos y papel, mediante la implementación de buenas prácticas corporativas, como los flujos documentales que facilitan la interacción entre procesos y optimizan la prestación del servicio, disminuyendo los tiempos de atención.

Caja Honor ha diseñado el Plan de Gestión Ambiental que le permite controlar y supervisar las acciones que se realizan para proteger el medio ambiente. Asimismo, trabaja en campañas ambientales encaminadas a promover en los colaboradores, afiliados y proveedores, el interés por el cuidado del medio ambiente y la implementación de buenas prácticas dentro y fuera de la Entidad.



Figura 40. Eficiencia Administrativa.
Fuente: Ahorro Plan de Contratación 2012-2019.

Prácticas Laborales

Para Caja Honor, la persona es el centro de gravedad; por ello, trabaja enfocada en que sus funcionarios, vivan el mejor ambiente laboral y encuentren la felicidad en su sitio de trabajo. En la estrategia de la organización, prima el bienestar, el desarrollo profesional y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, para fortalecer la productividad y cuidar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.



Formación y capacitación

Durante 2019, el Plan de Formación y Capacitación, estuvo enfocado en fortalecer las capacidades en materia de tecnología e innovación; riesgos financieros y de ciberseguridad; plataformas de educación virtual, gobernanza, gestión del conocimiento y liderazgo. Es importante mencionar que el apoyo económico brindado a los colaboradores para promover su formación fue de hasta el 90 % en educación formal en programas de pregrado, especialización y maestría.

Sistema de estímulos e incentivos

Caja Honor, genera sentido de pertenencia y compromiso a sus funcionarios, como parte del salario emocional y crea vínculos estrechos entre la organización y el equipo humano. Por esto en 2019 otorgó los estímulos que se relacionan a continuación:



Figura 41. Portafolio de beneficios.
Fuente: Talento Humano

Liderazgo y comportamiento ético superior

La cultura organizacional se desarrolla con base en la vivencia y el arraigo de principios, valores y un comportamiento ético superior, como pasaportes de una gestión exitosa, enfocada hacia la sostenibilidad organizacional y el desarrollo de la persona. Conductas que es posible evidenciar en el actuar, en la humanización y en el sentido de pertenencia por hacer parte de Caja Honor.

Se actualizó el Código de Ética y Conducta, posteriormente se realizó la divulgación y sensibilización, con el desarrollo de la campaña "Compromiso de Honor", que promovió la vivencia de los valores institucionales a través de lúdicas y juegos temáticos, evaluando el nivel de percepción ética favorable por parte de los funcionarios, mediante la herramienta establecida por el DAFP obteniendo un resultado del 94.55 %.

Clima Laboral

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad influye en la satisfacción de los trabajadores y en consecuencia en la productividad empresarial, por esto se realizó la medición de ambiente laboral con la firma Great Place to Work, que arrojó un resultado de 90.7 %, que ubica a la Entidad en la posición 14 de las mejores empresas para trabajar en Colombia.



ANEXOS



“INFORME AUTOEVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA”

ANEXO

“Informe autoevaluación Junta Directiva”

INFORME AUTOEVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA DE CAJA HONOR

El Viceministerio de Defensa para el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED) y Bienestar del Ministerio de Defensa Nacional (MDN) dentro del proceso de fortalecimiento de las Juntas y Consejos Directivos de sus entidades, realizó por sexto año consecutivo el ejercicio de autoevaluación de los miembros de estos cuerpos colegiados, lo que ha permitido determinar las fortalezas y debilidades de las Juntas Directivas en aspectos como: su conformación, interacción, planeación estratégica y desempeño de los miembros, de los Secretarios, y con fundamento en estos insumos, establecer acciones de mejora.

El ejercicio de autoevaluación de la vigencia 2019, se concentró en analizar la visión personal de los miembros sobre el cumplimiento de sus funciones en las Juntas, asistencia, dedicación, deliberación, aportes en las reuniones, observaciones a la Dirección, valor agregado del cuerpo colegiado a la gestión de la Entidad y su opinión sobre el perfil de los demás miembros de la Junta.

Adicionalmente, se estableció un espacio para que los miembros de la Junta Directiva pudieran hacer recomendaciones, observaciones y responder interrogantes sobre aspectos sensibles en el funcionamiento de estos cuerpos colegiados.

Para 2019, se definió el siguiente rango (1: Malo; 2: Regular; 3: Bueno; 4: Excelente; N.A: No aplica) en las diferentes preguntas que se relacionan a lo largo del informe.

La autoevaluación fue aplicada a 4 miembros de Junta Directiva, quienes resolvieron un cuestionario de 22 preguntas, agrupadas en 4 ejes temáticos que son:

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



Preguntas por Componente Autoevaluadas



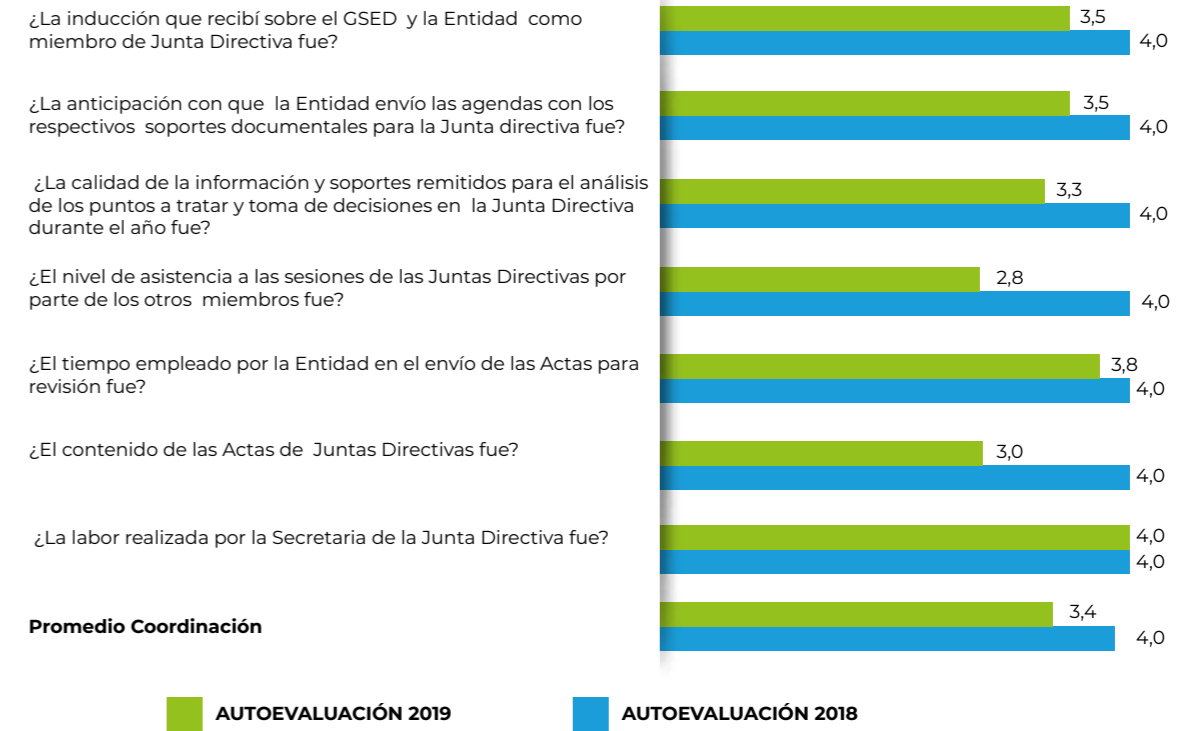
Los resultados por ejes temáticos son los siguientes efectuando un comparativo 2018/2019:

COMPARATIVO 2018/2019 COMPONENTE ESTRUCTURA/GOBIERNO



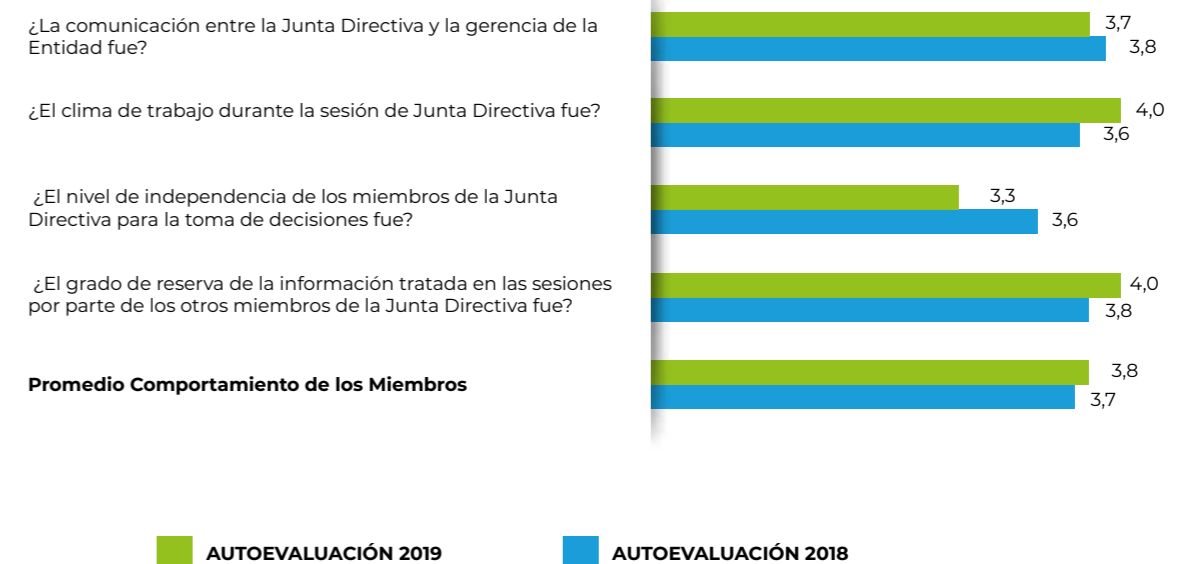
Respecto con los resultados de la autoevaluación realizada a la vigencia 2018, se presentó una disminución en el promedio alcanzado en el eje temático de la Estructura/Gobierno, situación impactada principalmente por la opinión de los miembros sobre el nivel de conocimiento de los otros miembros de Caja Honor, así como la labor de los comités de apoyo. De manera secundaria, impactan la conformación de la Junta y el cumplimiento de sus funciones.

COMPARATIVO 2019/2018 COMPONENTE DE COORDINACIÓN



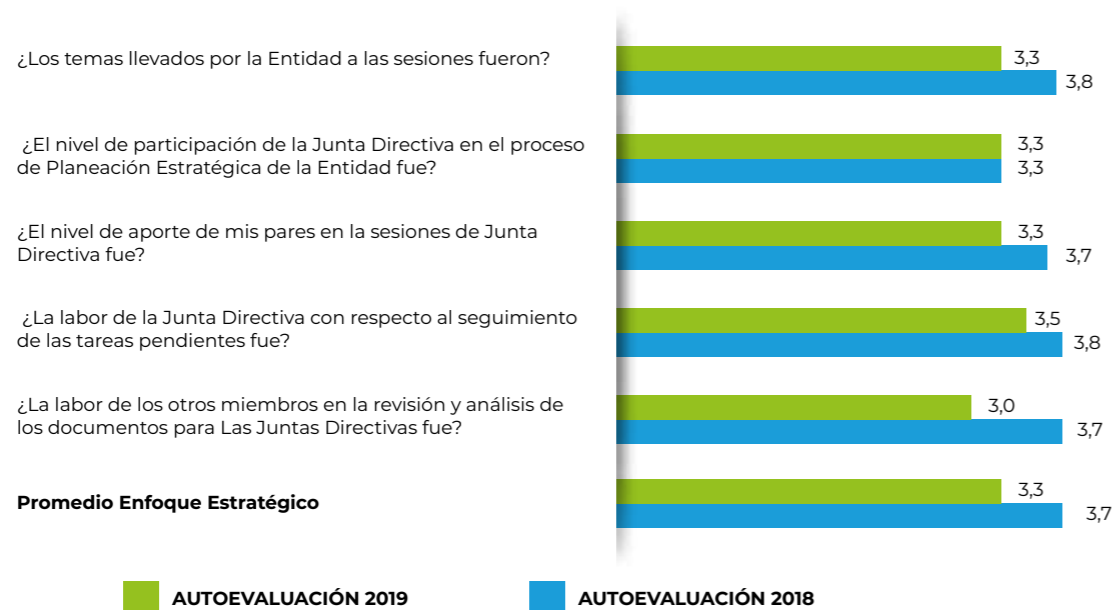
De acuerdo con el componente de coordinación el promedio de la Entidad presentó una disminución en la mayoría de los aspectos evaluados, situación que obliga a reflexionar sobre una oportunidad de mejora.

COMPARATIVO 2019/2018 COMPONENTE COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS



En relación con el componente de comportamiento de los miembros, el promedio de la Entidad se mantiene muy cercano a la evaluación de 2018. No obstante, al evaluar resultados de los elementos individuales existen diferencias importantes que mejoran el desempeño en aspectos como el clima de trabajo, el grado de reserva en el manejo de la información y otros que disminuyen, como la comunicación entre la JD y Caja Honor y el nivel de independencia de los miembros para la toma de decisiones. En este sentido, también se deben evaluar oportunidades de mejora en estos aspectos.

COMPARATIVO 2019/2018 COMPONENTE ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO



Posteriormente, y en relación con el componente de enfoque en lo estratégico la calificación del componente disminuyó al efectuar la comparación con la autoevaluación de 2018. Esto debido al impacto de la percepción de los temas que se llevan a las sesiones, los diferentes aportes que se hacen y en general las labores que desempeñan los miembros de JD.

Al final de la autoevaluación se estableció un espacio para que los miembros de la Junta Directiva respondieran, sobre los aspectos sensibles en el funcionamiento de estos cuerpos colegiados. En tal sentido, se elaboraron las siguientes preguntas abiertas y para cada una de ellas se resaltan las principales recomendaciones:

Preguntas:

1. ¿Considera qué se deben implementar los Acuerdos de Gestión entre la Junta Directiva y el Gerente de la Entidad?

Existen opiniones divididas respaldadas en un mayor control y seguimiento al desarrollo de actividades, y desfavorables por los diferentes elementos que ya existen para el control tales como el Plan Estratégico o el Plan de Acción de la Entidad.

2. ¿Considera qué los otros miembros de la Junta o Consejo Directivo cuentan con las competencias y conocimientos necesarios para impartir lineamientos en estos cuerpos colegiados?

Existen opiniones favorables acerca del perfil de los miembros, en especial por la dinámica y naturaleza de las entidades de dónde vienen. No obstante, se resalta la necesidad de que los miembros de la Junta sean más propositivos, visionarios y discutan con más profundidad los diferentes temas.

3. ¿Qué aspectos o temáticas que no están siendo atendidos en la Junta o Consejo Directivo considera que se deben incorporar en el funcionamiento de estos cuerpos colegiados?

- Entregas de proyectos a nivel nacional.
- No depender únicamente de los temas presentados por la Gerencia, sino presentar temáticas estratégicas de largo plazo.

4. ¿Cuál es la mayor fortaleza de la Junta Directiva?

- Lo multidisciplinar de sus miembros.
- Las reuniones preparatorias.
- Los comités de apoyo.
- Los debates.
- La armonía y respeto por las opiniones.
- La capacidad de análisis y buen criterio.

5. ¿Cuál es la mayor debilidad de la Junta Directiva y qué propone para mejorarla?

- La necesidad de socializar mejor las postulaciones de los aspirantes a la Junta.
- La necesidad de designar, posesionar y apoyar a todos los miembros por parte de las entidades que representan.
- Inasistencia en algunos casos de los miembros de Junta y la permanencia en las sesiones.
- Falta de innovación estratégica.

6. ¿Considera que se debe tener un miembro independiente en la Junta Directiva y qué perfil debería acreditar?

En esta pregunta todas las opiniones están a favor de la incorporación de miembros independientes a la Junta, en especial, provenientes del Sector Privado.





CO-SC2992-1



SI-CER507703



Grupo Social y Empresarial
de la Defensa
.....
Por nuestras Fuerzas Armadas,
para Colombia entera.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

