



Plan de Acción Institucional 2019

**Plan Estratégico Institucional
2019-2022**

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	2
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS 2015-2018	3
2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	6
2.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	6
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y PERFIL COMPETITIVO	7
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO Y LEGAL (PESTEL)	10
2.3.1 Entorno Político - Legal	11
2.3.2 Entorno Económico	14
2.3.3 Entorno Social.....	17
2.3.4 Entorno Ecológico Ambiental.....	18
2.3.5 Entorno Tecnológico	20
3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	22
3.1 MAPA DE PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	23
4. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2019-2022	27
4.1 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)	28
4.2 ANÁLISIS DOFA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)	28
4.3 PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN	30
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y METAS 2019-2022	31
4.5 METAS ESTRATÉGICAS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA PERIODO 2019-2022	32
4.6 PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL – PAI 2019	33

PRESENTACIÓN

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

Tiene como objeto facilitar a sus afiliados el acceso a una solución de vivienda propia mediante la realización o promoción de todas las operaciones del mercado inmobiliario, incluidas las de intermediación, captación y administración del ahorro de sus afiliados y el desarrollo de las actividades administrativas, técnicas, financieras y crediticias, que sean indispensables para el mismo efecto. Así mismo, podrá administrar las cesantías del personal de la Fuerza Pública, que haya obtenido vivienda de conformidad con lo dispuesto por el Gobierno Nacional.

La estrategia de Caja Honor está orientada a contribuir con el bienestar de los miembros de la Fuerza Pública, facilitando el acceso a una solución de vivienda. Su gestión está alineada con las Políticas del Gobierno Nacional, las directrices del Ministerio de Defensa Nacional a través del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED) y lo contemplado en el Modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Para la formulación de la Planeación Estratégica 2019-2022, se realizó el análisis del entorno en el que opera Caja Honor, a través de los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL), para identificar los factores que podrían afectar a la Entidad, en términos de globalización y competitividad.

Igualmente, se realizó el diagnóstico estratégico - DOFA, que permitió identificar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, y el nivel de riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Producto de lo anterior se formuló el Direccionamiento Estratégico que es la carta de navegación para los próximos 4 años, con el fin de brindar a los afiliados una solución de vivienda.

Es importante mencionar que Caja Honor articulará su planeamiento a las directrices del nuevo Gobierno con base en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, que está siendo estructurado por el Departamento Nacional de Planeación, cuyo nombre será "**Pacto por Colombia**", el cual tiene como líneas principales de gobierno la legalidad, emprendimiento y productividad; desarrollo sostenible y ciencia, tecnología e innovación para lograr la equidad.

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS 2015-2018

Una de las funciones asignadas por Ley a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía consiste en colaborar con el Ministerio de Defensa Nacional en la formulación de la política y planes generales en materia de vivienda propia para sus afiliados. Es por ello, que Caja Honor alinea su plataforma estratégica en concordancia con las directrices establecidas en el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad 2016-2018 como se muestra a continuación:



Gráfica No.1: Alineación PND, Política Sectorial y Direccionamiento Estratégico Caja Honor.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Para el periodo 2015-2018 la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía formuló su MEGA en 63.220, con corte al 31 de agosto de 2018, se ejecutó el 103.43 % correspondiente a 65.389 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos, con una inversión de \$ 3.76 billones, como se muestra en la siguiente tabla:

EJECUCIÓN METAS PERIODO 2015-2018 Corte: 31 de agosto 2018

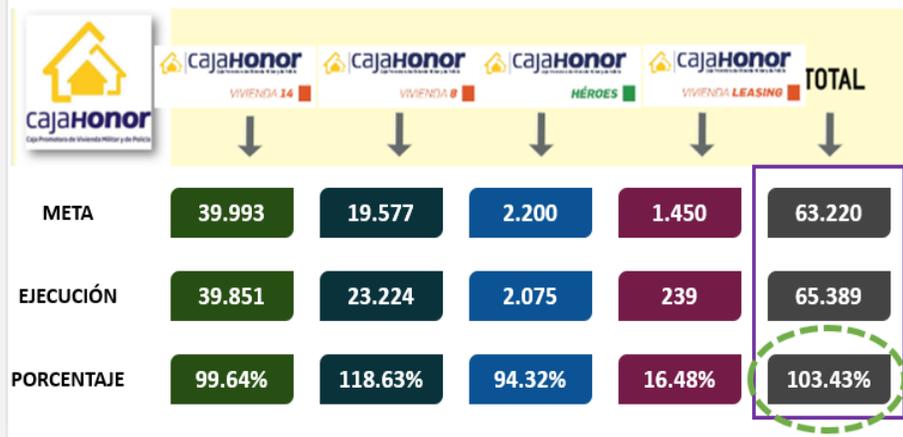


Tabla No. 1: Resultado de las metas de solución de vivienda.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de ejecución de las metas de solución de vivienda a través de los diferentes modelos y por Fuerza con corte a agosto de 2018:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	AVANCE A AGOSTO DE 2018	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES																																										
Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	Tramitar 39.993 soluciones de vivienda a través del modelo vivienda 14	39.851	99.64%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>Total</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ejército</td> <td>5,453</td> <td>5,473</td> <td>5,978</td> <td>3,607</td> <td>20,511</td> <td>51.5%</td> </tr> <tr> <td>Armada</td> <td>381</td> <td>468</td> <td>536</td> <td>509</td> <td>1,894</td> <td>4.8%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>158</td> <td>189</td> <td>147</td> <td>184</td> <td>678</td> <td>1.7%</td> </tr> <tr> <td>Policia Nacional</td> <td>2,566</td> <td>3,238</td> <td>6,388</td> <td>4,576</td> <td>16,768</td> <td>42.1%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>8,558</td> <td>9,368</td> <td>13,049</td> <td>8,876</td> <td>39,851</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%	Ejército	5,453	5,473	5,978	3,607	20,511	51.5%	Armada	381	468	536	509	1,894	4.8%	FAC	158	189	147	184	678	1.7%	Policia Nacional	2,566	3,238	6,388	4,576	16,768	42.1%	Total	8,558	9,368	13,049	8,876	39,851	100.0%
	FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%																																							
	Ejército	5,453	5,473	5,978	3,607	20,511	51.5%																																							
	Armada	381	468	536	509	1,894	4.8%																																							
	FAC	158	189	147	184	678	1.7%																																							
Policia Nacional	2,566	3,238	6,388	4,576	16,768	42.1%																																								
Total	8,558	9,368	13,049	8,876	39,851	100.0%																																								
Tramitar 19.557 soluciones de vivienda a través del modelo vivienda 8	23.224	118.63%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>Total</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ejército</td> <td>1,422</td> <td>1,410</td> <td>1,571</td> <td>955</td> <td>5,358</td> <td>23.1%</td> </tr> <tr> <td>Armada</td> <td>439</td> <td>425</td> <td>509</td> <td>383</td> <td>1,756</td> <td>7.6%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>158</td> <td>229</td> <td>207</td> <td>161</td> <td>755</td> <td>3.3%</td> </tr> <tr> <td>Policia Nacional</td> <td>3,521</td> <td>4,076</td> <td>4,552</td> <td>3,206</td> <td>15,355</td> <td>66.1%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>5,540</td> <td>6,140</td> <td>6,839</td> <td>4,705</td> <td>23,224</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%	Ejército	1,422	1,410	1,571	955	5,358	23.1%	Armada	439	425	509	383	1,756	7.6%	FAC	158	229	207	161	755	3.3%	Policia Nacional	3,521	4,076	4,552	3,206	15,355	66.1%	Total	5,540	6,140	6,839	4,705	23,224	100.0%	
FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%																																								
Ejército	1,422	1,410	1,571	955	5,358	23.1%																																								
Armada	439	425	509	383	1,756	7.6%																																								
FAC	158	229	207	161	755	3.3%																																								
Policia Nacional	3,521	4,076	4,552	3,206	15,355	66.1%																																								
Total	5,540	6,140	6,839	4,705	23,224	100.0%																																								
Atender 2.200 afiliados con recursos del Fondo de Solidaridad	2.075	94.32%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>Total</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ejército</td> <td>581</td> <td>505</td> <td>219</td> <td>85</td> <td>1,390</td> <td>67.0%</td> </tr> <tr> <td>Armada</td> <td>29</td> <td>24</td> <td>7</td> <td>2</td> <td>62</td> <td>3.0%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>2</td> <td>11</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>17</td> <td>0.8%</td> </tr> <tr> <td>Policia Nacional</td> <td>188</td> <td>260</td> <td>121</td> <td>37</td> <td>606</td> <td>29.2%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>800</td> <td>800</td> <td>350</td> <td>125</td> <td>2,075</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%	Ejército	581	505	219	85	1,390	67.0%	Armada	29	24	7	2	62	3.0%	FAC	2	11	3	1	17	0.8%	Policia Nacional	188	260	121	37	606	29.2%	Total	800	800	350	125	2,075	100.0%	
FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%																																								
Ejército	581	505	219	85	1,390	67.0%																																								
Armada	29	24	7	2	62	3.0%																																								
FAC	2	11	3	1	17	0.8%																																								
Policia Nacional	188	260	121	37	606	29.2%																																								
Total	800	800	350	125	2,075	100.0%																																								
Aprobar 1.450 créditos para Vivienda Leasing Habitacional	239	16.48%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>Total</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ejército</td> <td>1</td> <td>10</td> <td>27</td> <td>14</td> <td>52</td> <td>21.8%</td> </tr> <tr> <td>Armada</td> <td></td> <td>5</td> <td>7</td> <td>10</td> <td>22</td> <td>9.2%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td></td> <td>5</td> <td>7</td> <td>5</td> <td>17</td> <td>7.1%</td> </tr> <tr> <td>Policia Nacional</td> <td>10</td> <td>16</td> <td>58</td> <td>64</td> <td>148</td> <td>61.9%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>11</td> <td>36</td> <td>99</td> <td>93</td> <td>239</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%	Ejército	1	10	27	14	52	21.8%	Armada		5	7	10	22	9.2%	FAC		5	7	5	17	7.1%	Policia Nacional	10	16	58	64	148	61.9%	Total	11	36	99	93	239	100.0%	
FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%																																								
Ejército	1	10	27	14	52	21.8%																																								
Armada		5	7	10	22	9.2%																																								
FAC		5	7	5	17	7.1%																																								
Policia Nacional	10	16	58	64	148	61.9%																																								
Total	11	36	99	93	239	100.0%																																								
Facilitar el acceso a 63.220 afiliados a una solución de vivienda	65.389	103.43%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>Total</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ejército</td> <td>7,457</td> <td>7,398</td> <td>7,795</td> <td>4,661</td> <td>27,311</td> <td>41.8%</td> </tr> <tr> <td>Armada</td> <td>849</td> <td>922</td> <td>1,059</td> <td>904</td> <td>3,734</td> <td>5.7%</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>318</td> <td>434</td> <td>364</td> <td>351</td> <td>1,467</td> <td>2.2%</td> </tr> <tr> <td>Policia Nacional</td> <td>6,285</td> <td>7,590</td> <td>11,119</td> <td>7,883</td> <td>32,877</td> <td>50.3%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>14,909</td> <td>16,344</td> <td>20,337</td> <td>13,799</td> <td>65,389</td> <td>100.0%</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%	Ejército	7,457	7,398	7,795	4,661	27,311	41.8%	Armada	849	922	1,059	904	3,734	5.7%	FAC	318	434	364	351	1,467	2.2%	Policia Nacional	6,285	7,590	11,119	7,883	32,877	50.3%	Total	14,909	16,344	20,337	13,799	65,389	100.0%	
FUERZA	2015	2016	2017	2018	Total	%																																								
Ejército	7,457	7,398	7,795	4,661	27,311	41.8%																																								
Armada	849	922	1,059	904	3,734	5.7%																																								
FAC	318	434	364	351	1,467	2.2%																																								
Policia Nacional	6,285	7,590	11,119	7,883	32,877	50.3%																																								
Total	14,909	16,344	20,337	13,799	65,389	100.0%																																								

Tabla No. 2: Resultados 2015-2018.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

En cumplimiento de su Misión, Caja Honor definió estrategias para el logro de los objetivos institucionales 2015-2018 los cuales fueron monitoreados periódicamente y cuyo resultado consolidado se presenta a continuación:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2015 - 2018	ESTRATEGIAS	METAS	TOTAL META 2015-2018	TOTAL EJECUTADO 2015-2018 Prr a Diciembre	DIFERENCIA	% CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	Medición global de la satisfacción del afiliado	Alcanzar un índice de satisfacción de 4.2 puntos	4.13 puntos	4.57	0.44 puntos	100%	Esta medición es realizada por una firma externa y refleja el nivel de percepción de los afiliados frente a los trámites y servicios. Al 31 de diciembre se proyecta obtener un índice por encima de los 4.5 puntos.
	Otorgamiento de soluciones de vivienda a los afiliados	Otorgar 63.220 soluciones de vivienda a través de los modelos de atención	63,220	70,969	7,749	112.26%	Al 31 de diciembre de 2018, se proyecta ejecutar el 12.26%, por encima de la MEGA, correspondiente a 7.749 soluciones de vivienda.
	Optimización del tiempo global del trámite desde la radicación hasta el abono en la cuenta	Disminuir gradualmente hasta llegar a cinco (5) días el tiempo global de los trámites	5 días	5 días	0	100%	El tiempo global de trámites se redujo al pasar de 10 días en el 2014 a 5 días en el 2018.
	Provisión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Provisionar recursos por \$25.000 millones	\$25.000 millones	\$25.266 millones	\$266 mil millones	100%	A partir del año 2016, no hubo necesidad de provisionar recursos en atención a la disminución de novedades.
	Consecución de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Gestionar \$20.000 millones ante el Gobierno Nacional	\$20.000 millones	\$24.853 millones	\$4.853 millones	124%	Se superó en un 24% la meta programada para el cuatrienio, lo que ha permitido contribuir con las necesidades del Fondo de Solidaridad
Generar rendimientos con seguridad Financiera	Optimización del portafolio de inversiones	Generar los rendimientos del portafolio de inversiones \geq IPC+3	IPC + 3 PTOS	7.11%	NA	100%	Al 30 de junio de 2018, la TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones fue del 7.07% EA, superando la meta del IPC + 3 puntos.
	Gestión GAP subsidios de vivienda	Provisionar recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda por valor de \$709.073 millones	709.073 millones	751.795 millones	42.722 millones	100%	Al 31 de diciembre de 2018, se espera ejecutar 6% por encima de la meta prevista correspondiente al \$42.722 millones.
Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano.	Optimización de recursos y alineación del modelo del talento humano al cumplimiento del direccionamiento estratégico	Lograr un promedio general de 90% en el nivel de competencias del modelo establecido.	90%	91.47%	1.47%	102%	Al 30 de junio de 2018, se cumplieron las actividades programadas relacionadas con el plan de capacitación, lo que ha permitido el fortalecimiento de las competencias de los funcionarios. De igual manera se obtuvo un índice de clima laboral de 81.4% según los resultados presentados por la firma Great Place to Work.
		Obtener un cumplimiento promedio del 90% en la gestión administrativa (contratación, servicios administrativos, gestión documental y control disciplinario)	90%	100.29%	10.29%	111%	Al 30 de junio de 2018, se ha cumplido lo programado en el plan de contratación, gestión preventiva disciplinaria, plan de mantenimiento, gestión documental y automatización de los flujos documentales
Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	Ejecución del PETI	Ejecutar el 90% del PETI	90%	95.22%	5.22%	106%	Al 30 de junio de 2018, se han ejecutado los proyectos establecidos en el PETI, brindando el soporte necesario para la debida gestión en los diferentes procesos de la Entidad .
Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad.	Fortalecimiento del Sistema de Administración del Riesgo de la Entidad	Monitorear al 100% el Sistema de Administración del Riesgo	100%	100.00%	0.0%	100%	Se ha cumplido con las políticas de riesgo de la Entidad lo que ha permitido ubicarlo en un nivel bajo de exposición
	Implementación de buenas prácticas de seguridad de la información de conformidad con la NTC ISO 27001	Cumplir al 100% con los requerimientos de la Norma ISO 27001	100%	100.00%	0.0%	100%	Caja Honor, cuenta con un sistema de gestión de la seguridad de la información que cumple con las necesidades de los procesos y con los requerimientos de la norma ISO 27001:2013 lográndose la certificación por parte del ICONTEC.
	Desempeño del proceso de auditoría y control enfocado a la mejora continua de los procesos	Alcanzar un 90% en el desempeño del proceso de auditoría y control	90%	101.74%	11.7%	113%	Se ejecutaron las auditorías programadas, para lo cual se han suscrito y gestionado los correspondientes planes de mejoramiento
	Fortalecimiento de la gestión jurídica de la Entidad.	Fortalecer en un 90% la gestión jurídica de la Entidad	90%	100.00%	10.0%	111%	Se ejecutaron las actividades programadas referente a al fortalecimiento de la Gestión Jurídica y prevención del daño jurídico, destacándose el monitoreo, análisis de la actividad legislativa, jurisprudencial y de actualidad jurídica, así como la identificación de principales causas de demandas y tutelas y diseño de estrategias de defensa.
	Modernización e integración de los procesos misionales con prácticas empresariales innovadoras	Modernizar e integrar al 100% los procesos misionales	100%	99.54%	-0.5%	99.54%	Se cumplieron las actividades relacionadas con el mantenimiento del SIG, lo que ha dado como resultado cero no conformidades por parte del ICONTEC en los últimos años, y de igual manera se han implementado flujos documentales electrónicos para mayor eficacia y eficiencia en los procesos.
Fomentar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Definición e implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Cumplir al 90% las actividades programadas	90%	100.00%	10.0%	111%	Se cumplió con el 100%, de las iniciativas de Responsabilidad Social programadas para el cuatrienio 2015-2018, en relación con las prácticas laborales, ambientales y con nuestros afiliados

Tabla No. 3: Resultados 2015-2018 (cifras en millones de pesos).
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El Ministerio de Defensa Nacional emitió la Directiva permanente No. 030 del 31 de octubre de 2016, de Buen Gobierno y funcionamiento del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED), con el fin de emitir lineamientos de política para regular las relaciones de las entidades que lo conforman, mejorar la capacidad para la toma de decisiones y fortalecer las comunicaciones entre las partes interesadas, con el claro propósito de incrementar la eficiencia administrativa.

Del control administrativo o de tutela, el GSED debe presentar lineamientos para diseñar y proponer la estrategia general y el modelo de planeación estratégica, presupuestal, financiera y de resultados de las entidades que conforman el GSED, así como los modelos para el seguimiento a la gestión.

En este sentido, con los lineamientos de la Junta Directiva, las orientaciones de la Gerencia General y la participación de los Subgerentes, Jefes de Oficina y Líderes de proceso, Caja Honor ajustó su plataforma estratégica (MEGA, misión, visión, política de calidad, valores y objetivos), teniendo como propósito fundamental la satisfacción de sus afiliados.

Caja Honor elabora su Plan Estratégico Cuatrienal y formula su MEGA, de conformidad con los lineamientos impartidos por el GSED, articulado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la metodología del *Balanced Scorecard*.

Para el periodo 2019-2022, la Entidad realizó el diagnóstico estratégico, como marco de referencia analizando el entorno (interno y externo), identificando las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, con el fin de definir las iniciativas estratégicas, que se materializan a través de acciones que serán desarrolladas por cada subgerencia y procesos a cargo.

2.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que permiten a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía cumplir los objetivos y alcanzar las metas propuestas diferenciándola frente a Entidades que desarrollan actividades similares, para este caso se realizó una referenciación comparativa con el Fondo Nacional de Ahorro y fondos privados de cesantías, como se presenta a continuación:

No	FACTORES INTERNOS CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CAJA HONOR		FONDO NACIONAL DEL AHORRO		FONDOS DE CESANTIAS	
			CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Modelos de solución de vivienda exclusivos para los miembros de la Fuerza Pública afiliados a Caja Honor	20%	4	0.8	3	0.6	2	0.4
2	Utilidades operacionales destinadas a la construcción de subsidios de los afiliados	25%	4	1	1	0.25	1	0.25
3	Sistemas de información seguros que permiten la trazabilidad de los trámites	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.4
4	Disminución en los tiempos de respuesta a los afiliados	15%	4	0.6	3	0.45	4	0.6
5	Ambiente laboral destacado y compromiso del talento humano	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3
6	Presencia nacional mediante puntos de atención y puntos móviles	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.4
7	Crédito Leasing único para el personal de afiliados a Caja Honor	10%	3	0.3	4	0.4	1	0.1
		100%		3.70		2.60		2.45

Tabla No. 4: Factores claves de éxito.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y PERFIL COMPETITIVO

El análisis competitivo a través del método de las 5 fuerzas de Porter, permite identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Los resultados pueden utilizarse para lograr un posicionamiento estratégico con respecto a sus competidores reales y potenciales.



Gráfica No.2: Matriz competitiva de Porter.

Fuente: Internet.

A continuación, se muestra la matriz del perfil competitivo de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía frente a su sector:

PERFIL COMPETITIVO	<i>Hostil</i>	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	<i>Favorable</i>
Rivalidad empresas del sector							
- Crecimiento	<i>Lento</i>				x		<i>Rápido</i>
- Naturaleza de los competidores	<i>Muchos</i>				x		<i>Pocos</i>
- Exceso de capacidad productiva	<i>Si</i>			x			<i>No</i>
- Rentabilidad media del sector	<i>Baja</i>					x	<i>Alta</i>
- Diferenciación del producto	<i>Escasa</i>					x	<i>Elevada</i>
- Barreras de salida	<i>Bajas</i>		x				<i>Altas</i>

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
Barreras de Entrada							
- Economías de escala	No				x		Si
- Necesidad de capital	Bajas				x		Altas
- Acceso a la tecnología	Fácil				x		Difícil
- Reglamentos o leyes limitativos	No				x		Sí
- Trámites burocráticos	No				x		Sí
- Reacción esperada actuales competidores	Escasa		x				Enérgica

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
Poder de los Clientes							
- Número de clientes	Pocos					x	Muchos
- Posibilidad de integración ascendente	Pequeña				x		Grande
- Rentabilidad de los clientes	Baja					x	Alta
- Coste de cambio de proveedor para cliente	Bajo		x				Alto

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable
Productos sustitutivos							
- Disponibilidad de Productos Sustitutivos	Grande				x		Pequeña
CONCLUSIÓN	> Estamos en una situación excelente para la empresa.						Total 65

Una vez evaluado el perfil competitivo de Caja Honor, en una escala Hostil-favorable, se obtuvo una calificación ponderada de 65 puntos indicando que se encuentra en una situación excelente para la Entidad, debido a los siguientes aspectos:

- Rivalidad empresas del sector:

El servicio que presta Caja Honor tiene alta diferenciación entre las empresas del sector, dado que su principal oferta de valor es la de facilitar la adquisición de vivienda a sus afiliados que son los miembros de la Fuerza Pública, en condiciones financieras favorables y les otorga subsidios de vivienda en montos importantes a través de un esquema único que no está enmarcado dentro del sistema de subsidio familiar que maneja el Estado, como se muestra en la siguiente tabla:

CONCEPTO	CAFAM, COMPENSAR, COLSUBSIDIO, COMFAMA,	CAJA HONOR
SUBSIDIO	Se entrega por una vez al núcleo familiar	Se entrega por una vez al núcleo familiar
ESQUEMA	El valor del subsidio depende del nivel de ingresos de la familia	Es diferencial y único para la Fuerza Pública
VALOR DEL SUBSIDIO	Entre 20 y 30 SMLMV. Valor de \$15.6 a \$23.4 millones. Vivienda nueva Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$3.1 a \$17.1 millones. Vivienda usada	Entre 41 y 121 SMLMV. Valor de \$32 a \$94.5 millones
ASIGNACIÓN	Nivel de ingreso.	Otorgado por categorías: Oficial, Suboficial, Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, Agente, Soldado Profesional e Infante de Marina Profesional
RECURSOS	Recursos parafiscales	Gobierno Nacional: Ministerio de Defensa Nacional = 3% nóminas + CAJA HONOR = Utilidades Operacionales

Fuente: Decreto Ley 353 de 1994, Ley 973 de 2005 y Ley 1305 de 2009 / Decreto 133 de 2018.

Tabla No. 5: Rivalidad empresas del sector.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Otro factor diferenciador de Caja Honor es la administración segura y eficiente del portafolio de inversiones, así como la provisión de los recursos para construir conjuntamente con el Ministerio de Defensa Nacional los subsidios requeridos para brindar a los afiliados una solución de vivienda conforme a los requisitos establecidos.

En cuanto a la naturaleza de los competidores, el Fondo Nacional del Ahorro administra las cesantías y ahorro de sus afiliados, promoviendo líneas de crédito dentro del sector público, por su parte, los fondos privados de cesantías únicamente administran las cesantías y a diferencia de Caja Honor no otorgan subsidios de vivienda.

Caja Honor opera a plena capacidad productiva, para lo cual dispone de su infraestructura física, tecnológica y planta de personal alineada con sus procesos y procedimientos en procura de mantener la mejora continua en la prestación del servicio.

- Barreras de entrada:

Una de las principales barreras de entrada de nuevos competidores está relacionada con las necesidades de capital y la reglamentación requerida para beneficiar al personal de la fuerza pública en razón a que en Caja Honor su oferta de valor es única y sus servicios son diferenciados.

- Poder de los clientes

Caja Honor cuenta con una población importante de afiliados forzosos para solución de vivienda y administración de cesantías, que son miembros de la Fuerza Pública, distribuidos a lo largo y ancho del país, a los cuales se les brinda un producto diferenciado como es una solución de vivienda, en condiciones financieras favorables y que incluye un subsidio de vivienda.

La Entidad tiene caracterizados a sus afiliados, los mantiene informados sobre los derechos y responsabilidades, identifica sus necesidades y expectativas, gestiona adecuadamente los recursos para brindar una solución de vivienda y contribuir con su bienestar.

- Disponibilidad de productos sustitutos:

Caja Honor administra las cesantías de sus afiliados que ya optaron por una solución de vivienda, diferenciándose de los fondos privados de cesantías en cuanto a la alternativa de financiación de vivienda y sus trámites no tienen costo para los afiliados como se muestra en la siguiente tabla:

CONCEPTO	CAJA HONOR	FONDO NACIONAL DEL AHORRO - FNA
Rentabilidad	Ofrece IPC (Variación mensual)	60% de la variación anual del IPC, sobre las cesantías liquidadas correspondientes al año inmediatamente anterior.
Financiamiento	Iniciativa Leasing Habitacional	Vivienda y educación
Cuota de administración	No efectúa cobros	No efectúa cobros
Comisión por retiro	No generan cobros	No generan cobros

Fuente: Decreto Ley 353 de 1994, Ley 973 de 2005 y Ley 1305 de 2009 / Ley 432 de 1998 y Decreto 1453 de 1998

Tabla No. 6: Disponibilidad de productos sustitutos.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

- Posición de fuerza de proveedores

Caja Honor para obtener un mayor control sobre sus operaciones en aras de mejorar la prestación del servicio, integra sus esfuerzos con el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Defensa Nacional y el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED), que le provee lineamientos en términos de mejores prácticas de gobierno corporativo generando un alto grado de confianza entre las empresas que lo conforman.

Adicionalmente, suministran la información base de los afiliados que integran cada una de las fuerzas en relación a los aportes y cesantías que son administrados por la Entidad. Asimismo, el mercado inmobiliario y financiero permite la generación de alianzas en beneficio de los afiliados.

En conclusión, se puede determinar que en Caja Honor su estrategia es de diferenciación en razón a que por su marco legal, ofrece una solución integral para proveer vivienda a los afiliados miembros de la Fuerza Pública, mediante el manejo y administración de sus aportes, cesantías y el otorgamiento de subsidios, toda vez que como se ha presentado en el análisis anterior, sus competidores aunque ofrecen servicios similares no están integrados ni dirigidos exclusivamente al personal del sector.

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO Y LEGAL (PESTEL)

El PESTEL es un análisis fundamental de diagnóstico estratégico que realizan las empresas a través de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, para entender el entorno en el cual las empresas se desempeñan y cómo se podrían ver afectadas.

Este análisis es el punto de partida para realizar el estudio DOFA del Plan Estratégico Institucional de Caja Honor, donde se determinan las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

2.3.1 Entorno Político - Legal

El 25 de mayo de 2018 Colombia fue aceptada como el país miembro número 37 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo que agrupa a las principales economías desarrolladas del mundo y promueve de manera efectiva el uso de buenas prácticas públicas en materia social, política y económica.

Los beneficios para Colombia al acceder a este importante organismo se pueden agrupar en 3 categorías: mejores políticas públicas, mayor confianza e inversión en la economía nacional y mayor posicionamiento e influencia internacional.

En relación a la primera categoría, Colombia tomando las buenas prácticas de las economías avanzadas, implementó más de 51 medidas de política pública que implicaron cambios sustantivos para el país, entre otras: sanción de las leyes de antisoborno y conglomerados financieros para mejorar las prácticas en el sector Hacienda; firma de la convención sobre Asistencia Mutua en temas tributarios para combatir la evasión de impuestos a través de paraísos fiscales.

El acceso a la OCDE, también facilitó medidas para promover la competencia y productividad del país, como la aprobación de la Ley de Derechos de Autor y la implementación de la política de mejora regulatoria. En temas ambientales, se creó el impuesto al carbono y se expidió la regulación del uso de sustancias químicas, entre otras. En el ámbito laboral, se resalta el fortalecimiento de normas contra la contratación ilegal y la promoción de la formalidad.

Respecto a la segunda categoría, dada la reputación de la OCDE, aumentará la confianza de los inversionistas nacionales e internacionales en el país y Colombia podrá acceder a mejores condiciones e instrumentos financieros internacionales, lo cual contribuirá al fortalecimiento de su economía, reducción del desempleo, la pobreza y la inequidad.

Se espera que gracias al ingreso de Colombia a la OCDE, se logre obtener un mejor posicionamiento e influencia a nivel internacional y ser un interlocutor de talla global y un puente entre los contextos europeos y latinoamericanos para beneficio de los dos continentes.

Por su parte el DNP se encargará de coordinar las actividades para dar cumplimiento a los compromisos por acceso a la OCDE y de responder a las nuevas obligaciones de Colombia como miembro pleno.

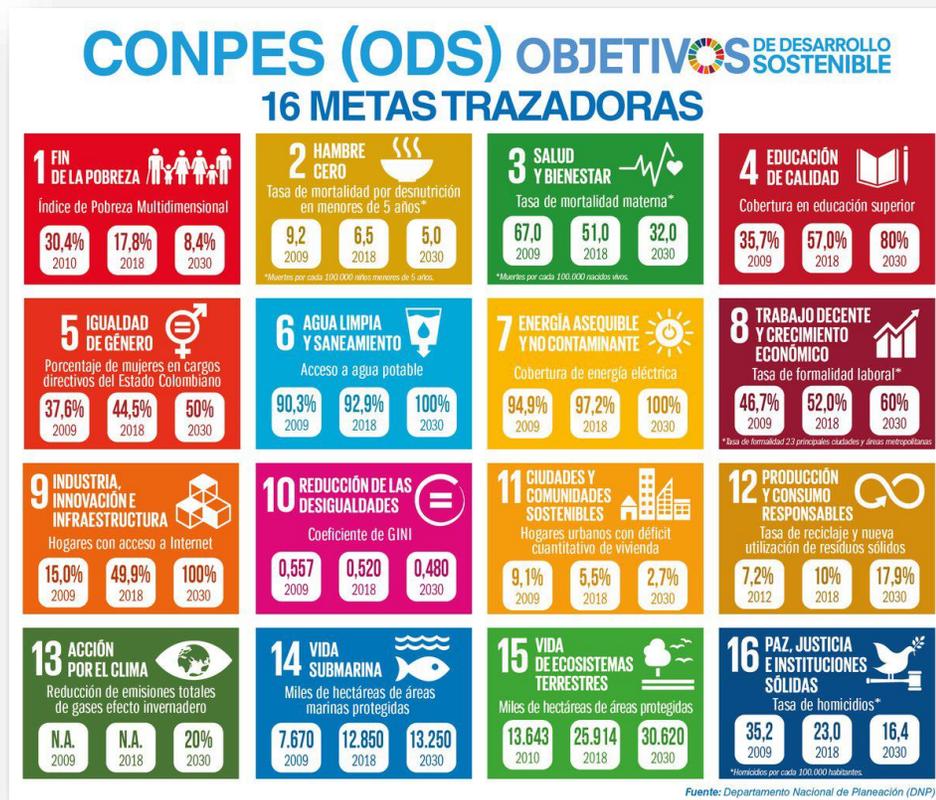
El 16 de marzo de 2018 la Presidencia de la Republica lanzó el Documento CONPES 3918 "Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia", que cristaliza las metas de desarrollo del país al 2030, con el fin de mejorar los indicadores de pobreza, salud, educación, infraestructura, justicia, cambio climático, igualdad de género, entre otros.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹, son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad proporcionando orientaciones y metas claras en todos los países, de acuerdo con las prioridades y desafíos ambientales del mundo en general².

¹ Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se gestaron en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012. El propósito era crear un conjunto de objetivos mundiales relacionados con los desafíos ambientales, políticos y económicos con que se enfrenta nuestro mundo.

² <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

La agenda 2030, que se convierte en la hoja de ruta para el desarrollo sostenible, abarca 3 dimensiones esenciales: económico, social y medioambiental y traza los siguientes objetivos:



En concordancia con lo anterior, Caja Honor alinea sus objetivos estratégicos con los siguientes objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, los cuales tienen relación con su misión:

- ❖ Objetivo 11: “Ciudades y Comunidades Sostenibles”, relacionado con asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales, alineado con el Documento CONPES 3870 “Programa nacional para la formulación y actualización de Planes de Ordenamiento Territorial: POT Modernos” de octubre de 2016, diseñado para impactar directamente la calidad de vida de los habitantes de las zonas rurales y los centros urbanos, en razón a que busca apoyar el crecimiento ordenado y sostenido de las regiones. De conformidad con los análisis efectuados por la Entidad de acuerdo con su objeto, este ODS se encuentra relacionado con el objetivo estratégico “Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias”.
- ❖ Objetivo 12: “producción y consumo responsable”, orientado en lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. Este ODS se encuentra relacionado con el objetivo estratégico “Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial” y la Política ambiental del Sector Defensa que reconoce la importancia que tiene para la Fuerza Pública y las entidades vinculadas al sector, la preservación del medio ambiente y por esto Caja Honor internamente formula y ejecuta un Plan de Gestión Ambiental para cada vigencia.

- ❖ Objetivo 16: "Paz, justicia e instituciones sólidas", encaminado a crear en todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas. Este ODS se encuentra transversalmente relacionado con todos los objetivos estratégicos de la Entidad y para ello Caja Honor formula e implementa el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, da cumplimiento a las políticas de gobierno relacionadas con transparencia y acceso a la información pública, atención incluyente y mejora continua de los procesos.

Mediante el Decreto 280 de 2015 se creó la Comisión de Alto Nivel para el alistamiento y efectiva implementación de la Agenda 2030 y sus ODS. La Comisión ODS constituye una institucionalidad única en el país que busca ser el espacio formal de seguimiento y toma de decisiones. El objetivo general es definir la estrategia de implementación de los ODS en Colombia.

Según el CONPES 3918 es relevante destacar la importancia de generar un estándar de seguimiento entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (Sinergia), que monitoree los avances en todos los indicadores y metas del Gobierno Nacional, definidas en los planes nacionales de desarrollo. Además, se requiere que el seguimiento al cumplimiento de las metas sea accesible a la ciudadanía a través de ejercicios de rendición de cuentas.

Para el seguimiento en la implementación de los ODS en Colombia, la Secretaría Técnica de la Comisión ODS presentará un reporte anual como parte del balance de resultados del DNP en el que se incluirán los avances para cada ODS y sus respectivas metas. Además, tanto el DNP como el DANE, actualizarán la plataforma www.ods.gov.co con dicha información, de tal forma que sea de acceso público.

Igualmente, se creó el documento CONPES 3920, "Política Nacional de Explotación de Datos (Big Data)", del 17 de abril de 2018, que busca superar los retos que hasta el momento han impedido la disponibilidad masiva de datos digitales de las entidades públicas, como condición esencial para su aprovechamiento, que hace necesario acelerar y fortalecer la digitalización, la apertura de datos y la interoperabilidad entre las entidades públicas, elementos que activan los procesos requeridos para la generación de valor social y económico.

Para esto, el Gobierno propone adecuar la intervención pública de un marco jurídico, ético e institucional que provea las condiciones para aprovechar los beneficios de la explotación de datos y mitigar los riesgos asociados, lo anterior será llevado a cabo a través de 4 estrategias propuestas en la presente política: 1) masificación de la disponibilidad de datos públicos digitales accesibles, usables y de calidad; 2) generación de seguridad jurídica para la explotación de datos; 3) mejorar la disponibilidad de capital humano para generar valor con los datos; y 4) generación de cultura de datos en el país.

Adicionalmente, mejorará la transparencia e incrementará el acceso a la información pública, así como la eficiencia y eficacia en la intervención pública a través de la toma de decisiones informadas y aportará al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, concretamente a las metas relacionadas con el desarrollo de la innovación.

Este documento CONPES, recomienda proponer un modelo de gestión de datos que se articule con las políticas de gestión y desempeño institucional en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) de las entidades públicas, así como incorporar en los planes de capacitación de las entidades públicas, temas relacionados con la explotación de datos para fortalecer el capital humano del ecosistema de datos.

El alto Comisionado para la paz Miguel Ceballos, en rueda de prensa con María Isabel Rueda, del 27 de agosto de 2018, manifestó que el presidente de la República en la estructura de su programa, ha incluido dos términos muy importantes, "legalidad" y "convivencia", que complementan todo esfuerzo por la paz en Colombia. Sin el respeto y el cumplimiento de la Ley, aunque haya acuerdo de paz, no va a haber una verdadera reconciliación entre los colombianos.

Igualmente, manifestó que el presidente Duque respetará los acuerdos de Paz, pero con algunas modificaciones, ya que públicamente ha planteado cuatro temas: Primero, que no exista conexidad hacia el futuro entre la rebelión, el secuestro y el narcotráfico. Segundo, que frente a delitos continuados como tráfico de armas, lavado de activos y narcotráfico, las personas que los sigan cometiendo, perderán los beneficios. Tercero, que aquellos que hayan cometido delitos de lesa humanidad no puedan asumir cargos políticos, y esto no solamente se refiere al Congreso, porque ya vienen elecciones locales y cuarto, que la erradicación de cultivos será obligatoria de ahora en adelante, respetando los pactos de erradicación voluntaria firmados hasta el día que asumió el nuevo gobierno.

Asimismo, en el encuentro de Secretarios de Gobierno y de Paz de todos los departamentos de Colombia, que se realizó el 27 de septiembre de 2018 en Cali, con el nuevo gobierno, se dio inicio a la construcción de la estrategia de legalidad que impulsará el Gobierno Nacional, con el compromiso de trabajar por la paz territorial y la consolidación de una convivencia sostenible.

En cuanto al proceso con el ELN, el Gobierno advierte que solo con la liberación de todos los secuestrados se podrá a empezar a construir una agenda de conversación creíble con esa organización, donde se garantice que no habrá más secuestros, que no habrá más reclutamientos de menores, no habrá más voladuras de oleoductos y que tampoco habrá participaciones en el negocio ilegal del narcotráfico.³

2.3.2 Entorno Económico

La economía mundial se ha venido fortaleciendo, en 2017 alcanzó un crecimiento del 3.8 % explicado principalmente por la recuperación de la inversión en las economías avanzadas, el crecimiento de las economías emergentes y un mejor panorama para los países exportadores de materias primas. Según el Fondo Monetario Internacional, se espera que la economía mundial tenga un crecimiento del 3.9 % en 2018, explicado por los efectos de una política fiscal expansiva de Estados Unidos y el optimismo de los mercados financieros, además de la recuperación de los precios de las materias primas. Para el mediano plazo, una vez pasen los efectos mencionados se espera una disminución en el crecimiento de la economía mundial hasta llegar al 3.7 %.

En cuanto a la economía de la Zona Euro, se espera tenga una disminución explicada por el impacto de los aranceles que lanzó Estados Unidos sobre el acero y el aluminio, así como la incertidumbre ante las negociaciones prolongadas del Brexit, se espera que la economía de la Zona Euro tenga un crecimiento del 2.2 % para 2018 y del 1.9 % para el siguiente año. En cuanto a la inflación (2.1 % actualmente), superó el objetivo oficial (2 %), razón por la que el Banco Central Europeo anunció que a partir de octubre recortará paulatinamente las compras mensuales de activos, así como indicó que mantendrá la tasa de política monetaria en los niveles actuales (0 %) en lo que resta de 2018 y parte de 2019.

³ <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Prensa/Paginas/2018/No-habra-plazos-fatales-si-toman-decisiones--El-tiempo-esta-en-la-cancha-del-ELN-Miguel-Ceballos.aspx>

Para la economía Estadounidense en 2018 se espera que tenga un crecimiento del 2.9 %, aceleración explicada principalmente por los estímulos presupuestales de la administración del Presidente Donald Trump. Para el año 2019 se espera un crecimiento del 2.7 %. Por otro lado, la tasa de desempleo se sitúa en 3.9 %, uno de los niveles más bajos. En cuanto a la inflación, actualmente se encuentra en 2.9 %, la mayor desde el año 2012, lo cual afianza las presiones inflacionarias de esta economía y respalda la decisión de la Reserva Federal para seguir subiendo los tipos de interés que actualmente están entre 1.75 % y 2.00 %, y con la expectativa de que hayan 2 incrementos más en 2018 y 3 en 2019.

Por otro lado, los precios del petróleo ante un déficit de oferta han venido subiendo durante este año fuertemente. De acuerdo con Goldman Sachs se espera que haya caídas en los inventarios y precios más altos para finales de 2018 donde podría alcanzar un máximo de \$ 82.5 dólares por barril. Esta entidad menciona que existen más presiones al alza, y que aunque la OPEP acordó incrementar su producción, esto puede verse contrarrestado por interrupciones de suministros de Irán y Venezuela.

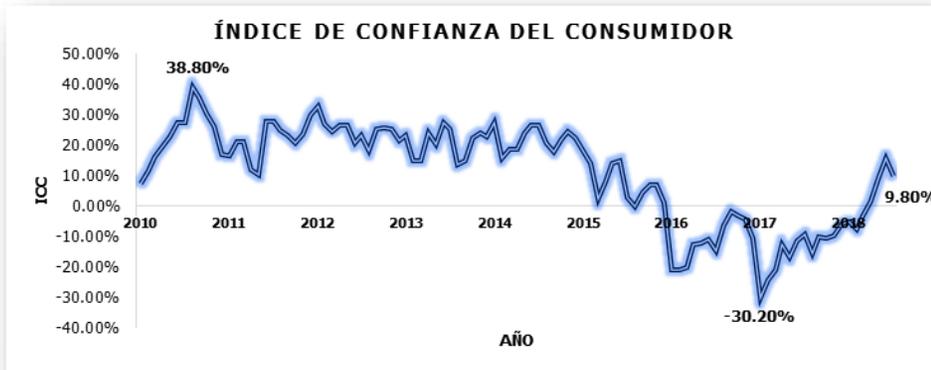
Sin embargo, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, los mercados de futuros indican que los precios probablemente bajen en los próximos 4–5 años, explicado en parte por el aumento de la producción de petróleo en Estados Unidos.

Localmente, el crecimiento de la economía en 2017 fue del 1.8 %, y de acuerdo con el Gobierno Nacional se espera que para 2018 sea del 2.7 % y para 2019 del 3.4 %, aún por debajo de la tasa de expansión potencial de la economía, como se observa en la siguiente gráfica:



Fuente: Marco Fiscal de mediano plazo 2018.

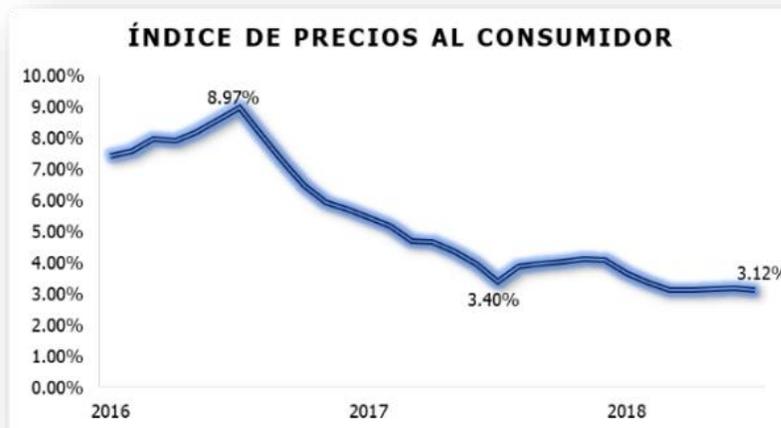
El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) ante un panorama económico más favorable para los hogares colombianos por las menores tasas de interés y una inflación controlada que permite mejorar el poder adquisitivo, así como también el fin del ciclo electoral, ha presentado un repunte importante para la economía del país hasta alcanzar un nivel del 9.8 %, como se observa en la siguiente gráfica:



Fuente: Fedesarrollo.

Por otro lado, la tasa de desempleo se mantiene como un riesgo bajista para la economía colombiana, el último dato informado por el DANE indicó que se encuentra en el 9.1 % y el mismo mes del año anterior se encontraba en el 8.7 %, lo que evidencia un estancamiento en el crecimiento del empleo, sin embargo, se mantiene en niveles de un solo dígito.

El índice de precios al consumidor a julio registró una variación de 3.12 %, que comparado con el dato anterior implica una disminución de 8 puntos básicos, por lo que el incremento de los precios ha dejado de ser un factor preocupante para el Gobierno Nacional. Se proyecta una inflación de 3,3 % para 2018 y de 3,0 % para 2019.



Fuente: DANE.

En medio de este panorama de recuperación de la actividad económica y un riesgo de inflación controlado, la Junta Directiva del Banco de la República en su sesión de julio, decidió mantener la tasa de interés de intervención en 4.25%, y de acuerdo con la última encuesta de expectativas de analistas económicos se espera que se mantenga estable en lo que queda del año.

Teniendo en cuenta lo anterior y la composición del portafolio de Caja Honor en títulos denominados en PESOS y UVR'S, es importante mencionar que se mantiene un equilibrio dada la inflación del país que permite mantener una cobertura natural frente al panorama económico. También es de resaltar

que dado que el portafolio de la Entidad está clasificado hasta el vencimiento, no hay exposición a la volatilidad del mercado, cumpliendo así con los pilares de seguridad, rentabilidad y liquidez.

2.3.3 Entorno Social

Los integrantes de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional atraviesan un proceso de transformación y evolución, sin desconocer que en el ejercicio de la seguridad y defensa de la soberanía, hombres y mujeres quedaron en condición de discapacidad y, otros, murieron cumpliendo con el deber patrio, escenario que arroja sentimientos de dolor y abandono dadas las circunstancias históricas por las que atraviesa nuestro país y el camino que se elaboró para consolidar la paz.

En ese sentido, la General Clara Galvis, Directora del Hospital Militar, destacó los beneficios para los militares con respecto a la firma de los acuerdos de paz con la entonces guerrilla de las FARC, indicando que para 2011 se tenía un promedio de 500 militares heridos a causa de la guerra, mientras que para 2017 la cifra fue de 35 uniformados lesionados.

"Hablamos que para el año 2011 tuvimos 424 heridos por arma de fuego, minas antipersona, y otros elementos explosivos, 2013, 390, 2015, 130, pero hemos tenido un descenso progresivo, en el 2017 cerramos con 35 militares heridos", afirmó la oficial.⁴

Los acuerdos de paz contribuyen a bajar la tasa de mortalidad y discapacidad en la Fuerza Pública, razón por la que el Hospital Militar cita la reducción de amputados; antes, había un promedio de 120 integrantes de la fuerza pública amputados; para 2017 se presentaron 5 casos; y en lo que va corrido de 2018, 8.⁵

En relación con el sector de la construcción que es uno de los que representa más retos para el actual Gobierno, ya que ha tenido contracciones en los últimos 7 trimestres; y según se refleja en la medición del Producto Interno Bruto (PIB), al segundo trimestre del año arrojó un crecimiento negativo de 5,8 %, de acuerdo con las cuentas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística.⁶

Así, el Ministerio de Vivienda y los empresarios del sector ya han dado a conocer detalles de la estrategia para reactivar el sector en lo que queda del año y volver a un crecimiento positivo de 4 % en 2019. El primer programa, difundido por el Ministro Jonathan Malagón fue el 'Semillero de Propietarios' programa de arrendamiento con opción de compra, el cual entregará 250.000 subsidios que beneficiará a un millón de personas. Se trata de 'Casa Digna, Vida Digna', que es el segundo plan de vivienda que presenta el Gobierno Duque y es una iniciativa que busca mejores condiciones para quienes tienen actualmente una vivienda, pero con problemas de calidad. De acuerdo con las cifras de dicha entidad, cerca de 9,5 % de los hogares colombianos necesitan mejoramientos integrales en áreas como cocinas o baños, entre otros.

El funcionamiento del programa, es que durante 2 años las familias inscritas en el mismo pagarán un arrendamiento en el que se les subsidiará un porcentaje mensual, después de este tiempo cuando ya tengan un ahorro y cumplan con las condiciones del programa, podrán comprar esa vivienda u otra con 'Mi Casa Ya'.⁷

⁴ Caracol Radio, 26/06/2018

⁵ Caracol Radio, 26/06/2018

⁶ Diario de la República del miércoles 12 de septiembre de 2018.

⁷ Diario de la República del viernes 24 de agosto de 2018.

A manera de ejemplo, el aporte mensual se hará así: la familia aportará \$ 300.000 y el Gobierno \$ 350.000, para un arriendo de \$ 650.0000 (valores aproximados). De este dinero \$ 200.000 serán destinados al ahorro que tendrá la familia durante 2 años. Después de 2 años, la familia tendrá ahorrados \$ 5 millones que podrá sumar al subsidio de la cuota inicial de 'Mi Casa Ya', que es de hasta \$ 23 millones (30 SMLV) y pagará mensualmente el valor del crédito hipotecario que también tiene un subsidio de hasta 5 puntos de la tasa. Es decir, que después de los 2 años, la familia le pagaría a la entidad financiera aproximadamente 249.000 pesos mensuales por su casa propia.

Esta no será la única iniciativa que emprende el Gobierno para el sector, para atender al sector vivienda se desarrollaran 13 programas, con lo que se espera que más colombianos tengan casa en condiciones dignas y estimular el sector para que crezca entre un 4 % y 4.5 % el próximo año.

Se habilitará 16.000 hectáreas para nuevas construcciones, además de un incremento de la cartera de vivienda que se espera llevar hasta en un 8.5 % del PIB; otra gran iniciativa será la actualización del POT teniendo en cuenta que el 83 % de los municipios tienen desactualizado su plan. Además, en el caso de la construcción, Minvivienda trabajará en un millón de viviendas en el cuatrienio como estrategia para dinamizar el sector.

Caja Honor como aporte a las políticas de Gobierno en materia de vivienda se proyecta para los próximos 4 años una solución de vivienda que beneficiará a más de 86.000 afiliados y a sus familias a través de los diferentes modelos de vivienda, previo cumplimiento de los requisitos establecidos.

2.3.4 Entorno Ecológico Ambiental

El director del Departamento Nacional de Planeación (DNP), Luis Fernando Mejía, intervino en el congreso anual de ANDESCO⁸, celebrado en Medellín el 6 de junio de 2018, con la presentación 'Crecimiento Verde para el desarrollo de Colombia', en la que señaló que esta política se implementará en un horizonte de 13 años (2018-2030) y aseguró que está orientada a impulsar la productividad y la competitividad del país y al mismo tiempo asegurar el desarrollo sostenible con inclusión social para superar la pobreza y la desigualdad.

El Documento CONPES 3934 del 10 de julio de 2018 "POLÍTICA DE CRECIMIENTO VERDE", establece que para mantener e incrementar el ritmo de crecimiento económico que necesita el país, y así atender las problemáticas sociales, en materia de pobreza, desigualdad y construcción de paz, se requiere la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento que sean sostenibles a partir de la oferta de capital natural para la producción de bienes y servicios ambientales, representada en más de 62.829 especies registradas, 24,8 millones de hectáreas con aptitud forestal y un potencial eólico de 29.500 Megavatios (SiB, 2018; UPRA, 2018; UPME, 2015).

Dicha política le permitirá a Colombia alinearse con los compromisos internacionales relacionados con el desarrollo sostenible como la Agenda 2030 y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la implementación del Acuerdo de París⁹ sobre cambio climático y las recomendaciones e instrumentos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

⁸ Asociación Nacional de Empresas de Servicios Públicos y Comunicaciones -Andesco- es una entidad gremial constituida como un ente de derecho privado sin ánimo de lucro, de utilidad común, que representa los intereses de las empresas afiliadas de servicios públicos y de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC y Televisión.

⁹ Es un acuerdo mundial sobre el cambio climático que se alcanzó el 12 de diciembre de 2015 en París y que presenta un plan de actuación para limitar el calentamiento del planeta «muy por debajo» de 2 °C, y cubre el periodo posterior a 2020.

Lograr un desarrollo sostenible

La política aborda 5 ejes estratégicos para la búsqueda de nuevas oportunidades económicas a partir del uso sostenible y eficiente del capital natural y la energía en los sectores productivos, el capital empresarial y humano, las capacidades en ciencia, tecnología e innovación y un marco de gobernanza para el crecimiento verde, orientando inversiones cercanas a los \$ 2,3 billones, como son:

El primer eje está orientado a generar nuevas oportunidades económicas que permitan diversificar la economía nacional a partir de la producción de bienes y servicios basados en el uso sostenible del capital natural.

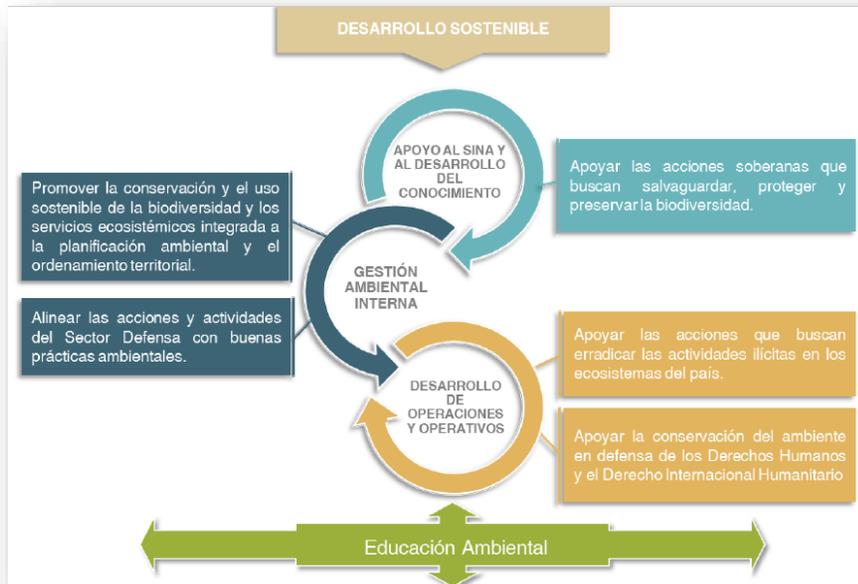
El segundo eje busca mejorar el uso de los recursos naturales en los sectores económicos de manera que sean más eficientes y productivos, y se reduzcan y minimicen los impactos ambientales y sociales generados por el desarrollo de las actividades productivas.

El tercer eje promueve la generación y el fortalecimiento del capital humano para afrontar los nuevos retos de conocimiento y experiencia que genera el crecimiento verde.

El cuarto eje establece acciones estratégicas en materia de ciencia, tecnología e innovación como herramienta necesaria para avanzar hacia cambios en los sectores productivos y encontrar nuevos procesos, insumos y tecnologías más eficientes que generen valor agregado a la economía nacional.

El quinto eje expone las acciones para asegurar una coordinación y articulación interinstitucional requeridas para la implementación de la presente Política, al igual que el fortalecimiento de las capacidades para la generación de información necesaria para la toma de decisiones en crecimiento verde.

El Ministerio de Defensa Nacional mediante Resolución No. 4455 del 21 de julio de 2018 expidió la política ambiental del Sector Defensa tendiente a establecer los lineamientos encaminados a promover, apoyar y generar conciencia en el Sector Defensa de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y los ecosistemas del entorno.



Gráfica 3: Estructura de la Política Ambiental del Sector Defensa.
Fuente: Ministerio de Defensa Nacional.

La gráfica anterior, presenta la estructura de la política ambiental del Sector Defensa a la cual Caja Honor se alineará para formular el Plan de Gestión Ambiental.

2.3.5 Entorno Tecnológico

El Gobierno Nacional con el fin de garantizar el derecho fundamental de Habeas Data, desarrolla iniciativas para realizar la transformación digital al pasar de un gobierno electrónico a un gobierno digital. Este último permitirá aprovechar todos los beneficios de las tecnologías digitales para desarrollar una administración moderna impulsada por el ciudadano y sus necesidades que sirva de soporte a una era de paz en Colombia.

Con esta estrategia se pretende tener marcos efectivos de gobernanza, partiendo de las bases de gobierno digital, fomentar un estado más transparente y participativo, lo cual conlleva una reconfiguración de la relación entre los ciudadanos y el Estado, para finalmente lograr una implementación coherente de políticas en contextos diferentes a fin de fortalecer el uso de las Tics, crea modelos y lineamientos en lo que respecta a comunicaciones para los servicios al ciudadano, de la mano del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En dicho contexto, Caja Honor continúa fortaleciendo la infraestructura tecnológica mediante la renovación de la plataforma de hardware, software, así como los mecanismos de comunicación y transmisión de datos.

Igualmente, se está trabajando en la adopción e implementación del protocolo IPV6, el cual permitirá tener un mayor número de equipos conectados en la red, un proceso técnicamente transparente para los usuarios de la red de comunicaciones y sus distintos servicios dentro de la organización, la posibilidad de incrementar la movilidad de los usuarios al tener un número mayor de direcciones IP para la conectividad, mejorar la seguridad a nivel de direccionamiento IP de la red, facilitar la aparición

de nuevas aplicaciones y servicios sobre una gran variedad de plataformas, permitiendo el crecimiento de nuevas tecnologías, las ciudades inteligentes, redes de sensores, entre otras.

Dicho fortalecimiento aunado a su mantenimiento, está orientado a reducir tiempos de respuesta de la infraestructura tecnológica a las peticiones y procesos que realizan los sistemas de información, aplicaciones y usuarios, implementar y gestionar plataforma tecnológica propia para datacenter alterno, incrementar el nivel de efectividad tecnológica en el plan de continuidad de negocio.

Lo anterior, permitirá presentar una plataforma tecnológica acorde con los desafíos para el próximo periodo que mantenga la disponibilidad y continuidad de servicios de los ambientes de producción, desarrollo y pruebas con el fin de brindar servicios no solo a las áreas funcionales sino también al desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información y de soporte técnico.

Así las cosas, en una era tan automatizada y de movilidad, considerada como la cuarta revolución industrial, en cualquier momento por cuenta de la tecnología y el internet, Caja Honor está alineada con una nueva serie de expectativas que demandan rapidez, conveniencia, flexibilidad y personalización lo que responde a ofrecer servicios a los afiliados en donde la adquisición de vivienda, los retiros de cesantías, certificaciones y demás tipos de transacciones, se puedan realizar en tiempo real y de manera clara y práctica utilizando diversos canales, como el APP, el portal transaccional, las unidades móviles y los canales de atención tradicionales de la Caja.

Con el modelo de seguridad para las entidades del Estado, el Ministerio de las Tecnologías y Comunicaciones (MINTIC) entrega una guía para que puedan construir su Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). Se busca generar una conciencia colectiva sobre la importancia de clasificar, valorar y asegurar los activos de información de las entidades.

Fuentes de referencia análisis PESTEL

- Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- Documentos CONPES 3918, 3920, 3926.
- Banco de la República - Colombia.
- Departamento administrativo nacional de estadística (DANE).
- Asociación nacional de instituciones financieras (ANIF).
- www.preciopetroleo.net.
- Fondo Monetario Internacional.
- Oficina del Alto Comisionado para la paz (OACP) PRENSA.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Caja Honor revisó y ajustó su plataforma estratégica, como elemento clave para la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2022, proceso que fue orientado por la Gerencia General atendiendo los lineamientos de la Junta Directiva y del Ministerio de Defensa Nacional a través del Viceministerio del GSED y Bienestar, con la participación de los Subgerentes y Jefes de Oficinas Asesoras, a fin de proyectar a la Entidad a corto y mediano plazo, aplicando los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

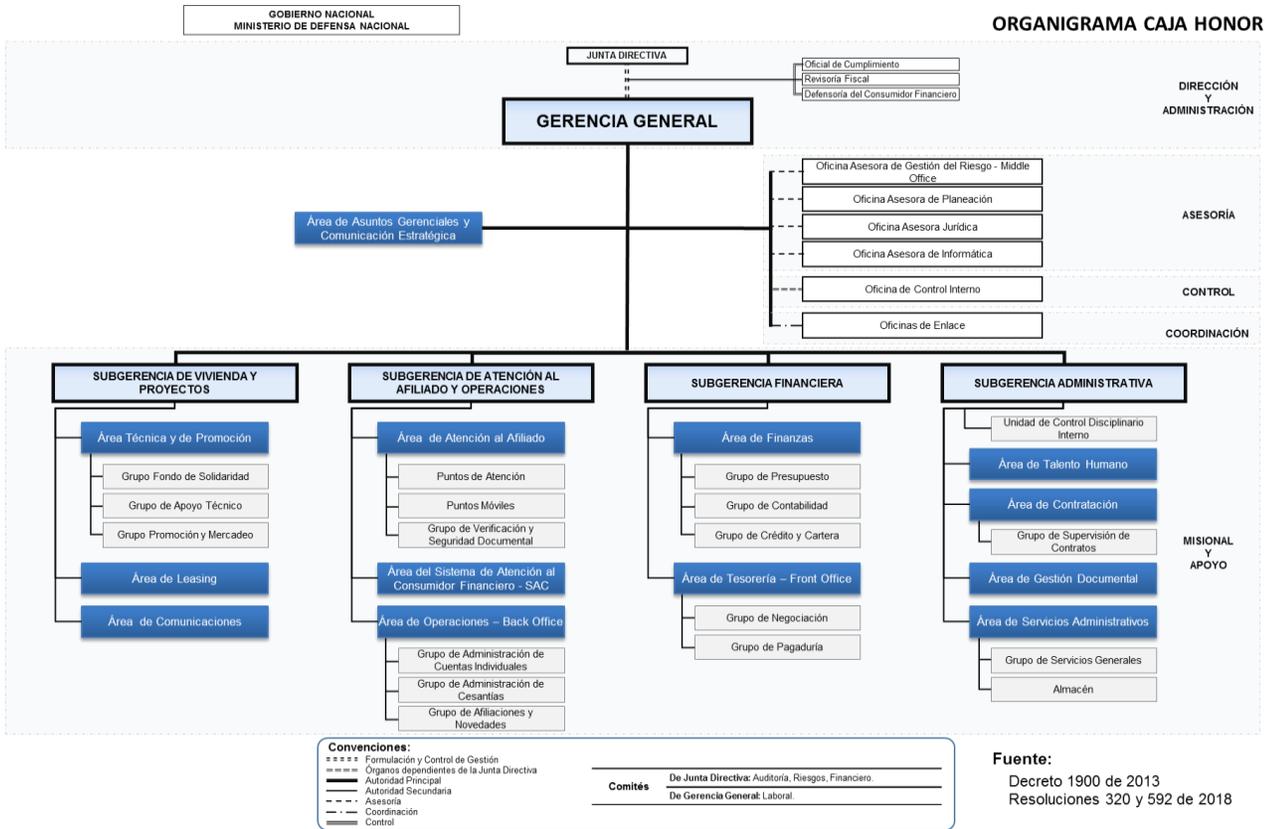
3.1 MAPA DE PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Entidad realiza su gestión con un enfoque basado en procesos hacia la mejora continua, con el propósito de satisfacer las necesidades de sus afiliados y grupos de valor de acuerdo con el marco normativo establecido para tal fin, cada proceso cuenta con una caracterización propia donde se define, entre otros, el objetivo, alcance, entradas, salidas, riesgos y controles, indicadores y políticas de operación, que en conjunto con la información documentada, hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad actualmente certificado con la NTC ISO 9001:2015, norma internacional que articula la estratégica con la operación en cumplimiento de los requisitos exigidos en la misma.

Con la finalidad de cumplir el objeto misional y las funciones asignadas por ley, Caja Honor ha definido su cadena de valor o mapa de procesos y la articula con la estructura organizacional, diferenciándose los niveles estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación, que se fundamentan en seis (6) macro procesos, los cuales se interrelacionan entre sí a través de los diecisiete (17) procesos, como se muestra en las siguientes gráficas:



Gráfica No. 4: Mapa de procesos.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.



Gráfica No. 5: Organigrama Caja Honor.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro a donde quiere llevar la Entidad para cumplir sus objetivos en un periodo de tiempo determinado, siendo pilar fundamental en el cumplimiento de sus estrategias y la definición de planes institucionales permitiéndole mantener el posicionamiento de la Entidad y la satisfacción de los afiliados. A continuación, se presenta el direccionamiento estratégico definido para el periodo 2019-2022:

MEGA

Al 2022 se entregarán 87.904 soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública afiliados a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

MISIÓN

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía entrega soluciones de vivienda y administra los aportes de los afiliados, con transparencia, efectividad y enfoque digital, soportado en un equipo humano con vocación de servicio, espíritu innovador y liderazgo, para satisfacción y bienestar de los miembros de la Fuerza Pública.

VISIÓN

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía se proyecta como una entidad de carácter financiero, reconocida nacionalmente que tiene como centro de gravedad la persona, fundamentando su gestión en tecnología digital, seguridad informática y solidez financiera, para la entrega de soluciones de vivienda y administración de recursos de sus afiliados aportando de esta manera al desarrollo económico y social del país.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Gestión fundamentada en valores, principios y ética.

Gestión del Talento Humano basado en el modelo de felicidad laboral.

Administración de los recursos financieros con nivel de riesgo conservador.

Efectividad administrativa en el manejo del gasto.

Humanización y excelencia en el servicio.

Innovación y transformación digital.

Desarrollo e implementación de estrategias tendientes a garantizar los subsidios de vivienda.

Fortalecimiento mediante capacitación y promoción del programa Leasing Habitacional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

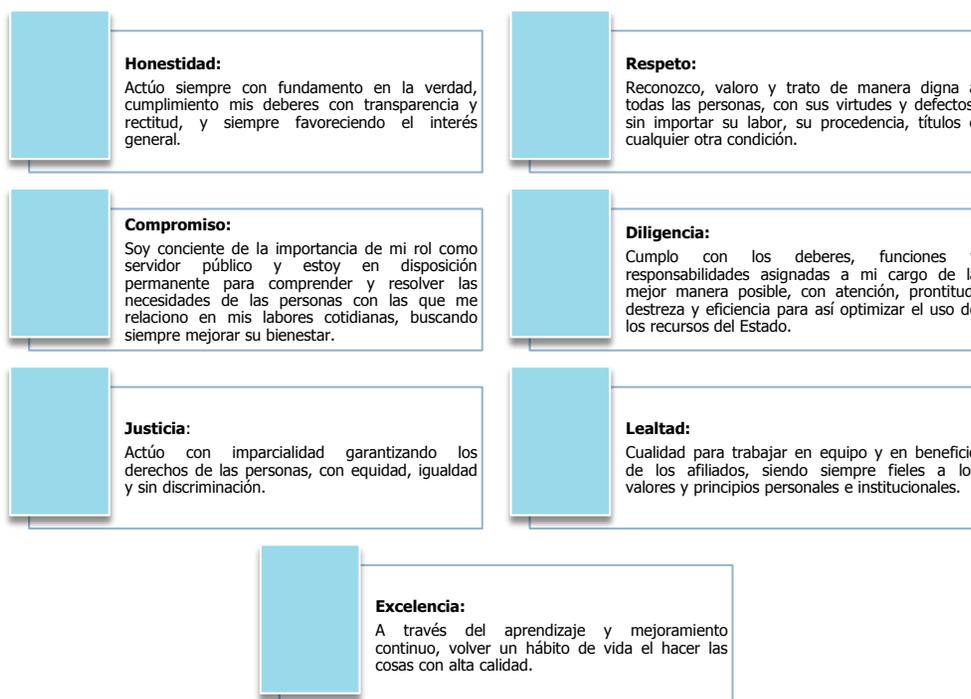
1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.
2. Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.
4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.
5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

VALORES INSTITUCIONALES:

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía actualizó y articuló sus valores institucionales con el código de integridad de la Función Pública, siendo una guía de cómo debemos ser y obrar los servidores públicos colombianos, para el desarrollo de la misión de la Entidad. Lo anterior, fue aprobado en Comité Institucional de Gestión y Desempeño del 30 de julio de 2018.

Es así como nace este Código de Integridad. Un Código que, de manera muy sencilla pero poderosa, nos sirva de guía, sello e ideal de cómo debemos ser y obrar los servidores públicos colombianos, por el hecho mismo de servir a la ciudadanía.

Por lo anterior, esta filosofía se basa en la formulación de los siguientes valores:



Gráfica No. 6: Valores institucionales.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

POLÍTICA DE LA CALIDAD:

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía entrega soluciones de vivienda de forma efectiva, mediante la administración óptima de los recursos, soportado en talento humano competente e innovador para la excelencia en el servicio y satisfacción de los afiliados, cumpliendo con los estándares técnicos, requisitos legales aplicables y lineamientos de sostenibilidad en el contexto del direccionamiento estratégico y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

MAPA ESTRATÉGICO 2019 - 2022

El mapa estratégico es la representación gráfica de los objetivos institucionales definidos para cada de las perspectivas que conforman el *Balanced Scorecard*, metodología implementada en Caja Honor que permite realizar seguimiento y control al desempeño de la Entidad mediante el uso de tableros de control. La perspectiva afiliados tiene asignado un peso del 40 % en razón a que los afiliados son la razón de ser de la Entidad y todas las estrategias formuladas se encaminan a brindar satisfacción y bienestar en materia de vivienda, la perspectiva financiera 30 %, toda vez que los recursos manejados de manera eficiente, responsable y segura para la atención de las necesidades de los afiliados en cumplimiento del marco legal, la perspectiva procesos internos 15 % en razón a que la gestión de los procesos se enfoca hacia la innovación y mejora continua con criterios de calidad, por último, la perspectiva aprendizaje e innovación 15% porque las personas son el centro de gravedad para el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Gráfica No. 7: Mapa estratégico 2019-2022.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

4. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2019-2022

La planeación estratégica institucional está orientada a gestionar integralmente el talento humano, priorizar sus recursos y focalizar los procesos al cumplimiento de los objetivos estratégicos en el marco de la calidad y la integridad. Por esta razón, la Entidad establece su sistema de planeación, conforme en lo dispuesto por la Ley 152 de 1994, los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Defensa Nacional, la Superintendencia Financiera de Colombia y define la ruta estratégica que guiará su gestión institucional durante el periodo 2019-2022, acorde con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), con el fin de garantizar los derechos y satisfacer las necesidades de sus afiliados y fortalecer la confianza ciudadana.

En la siguiente gráfica se presenta la alineación de los objetivos estratégicos con las políticas de gestión y desempeño institucional establecidas en el MIPG según trata el Decreto 1499 de 2017 y su manual operativo:

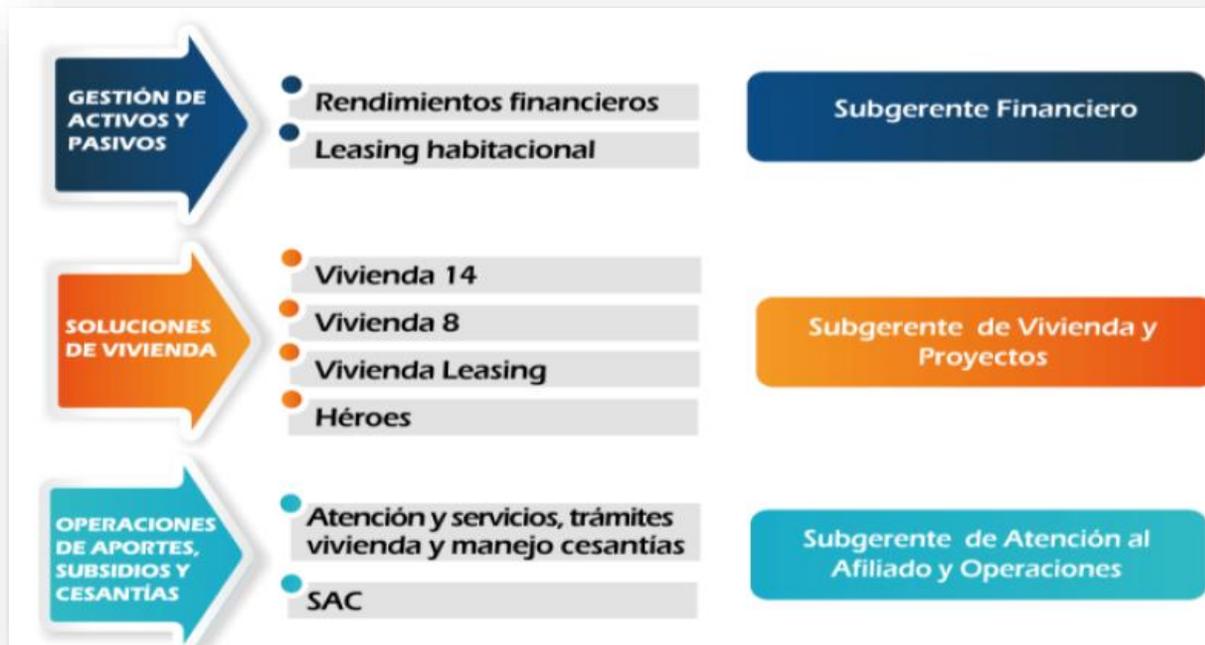
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS	POLITICA MIPG
1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.	1. Planeación Institucional 4. Integridad 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 7. Servicio al ciudadano 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Administración de Archivos y Gestión documental 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea 12. Seguridad Digital 13. Defensa jurídica
2. Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.	2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 13. Defensa jurídica 17. Mejora Normativa
4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.	3. Talento humano 4. Integridad
5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.	1. Planeación Institucional 4. Integridad 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Administración de Archivos y Gestión documental 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea 12. Seguridad Digital 13. Defensa jurídica 14. Gestión del conocimiento y la innovación 15. Control interno 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	3. Talento humano 4. Integridad 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 10. Administración de Archivos y Gestión documental 14. Gestión del conocimiento y la innovación

Tabla No. 7: Alineación objetivos estratégicos y Políticas de Gestión y de Desempeño (MIPG).

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

4.1 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)

Caja Honor cuenta con 3 Unidades Estratégicas de Negocio, orientadas a facilitar la ejecución y soporte de las operaciones misionales:

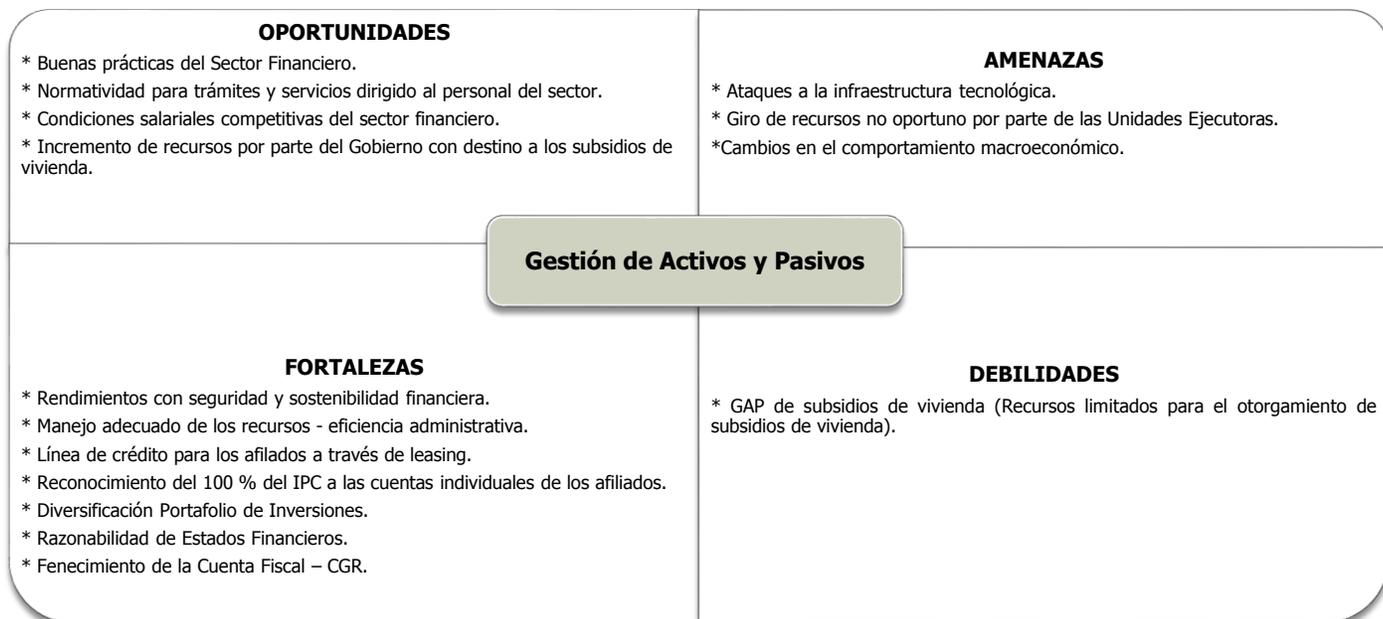


Gráfica No. 8: Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) Caja Honor.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

4.2 ANÁLISIS DOFA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)

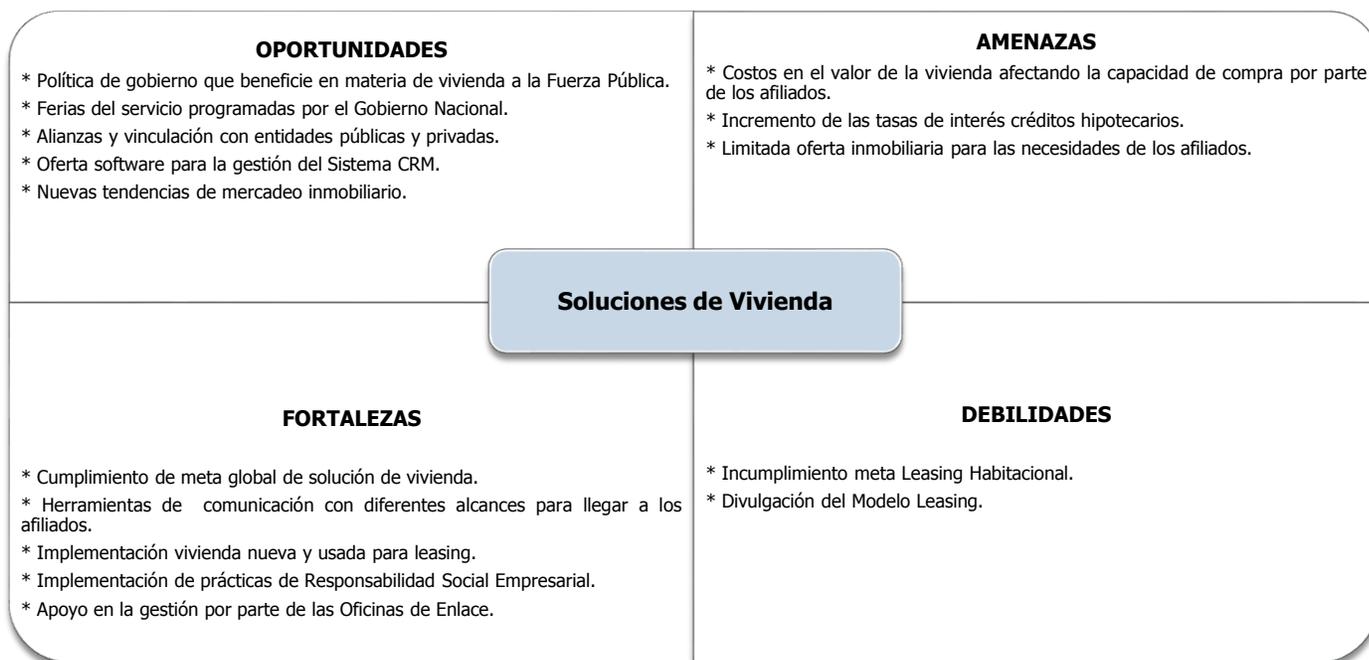
Como parte del diagnóstico institucional y con la participación de los diferentes procesos, se realizó por cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio la verificación de los factores internos y externos que pueden impactar directamente la gestión de la Entidad, como insumo para la formulación de estrategias que se ejecutarán en el cuatrienio 2019-2022.

DOFA "UEN - Gestión de Activos y Pasivos"



Gráfica No. 9: Análisis DOFA UEN "Gestión de Activos y Pasivos".
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

DOFA "UEN - Soluciones de Vivienda"



Gráfica No. 10: Análisis DOFA UEN "Soluciones de vivienda".
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

DOFA "UEN - Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías"



Gráfica No. 11: Análisis DOFA UEN "Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías".
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

4.3 PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN

Como parte del proceso de la formulación de la planeación institucional se programan y ejecutan actividades como chat y foros temáticos, donde participan afiliados, funcionarios y ciudadanía en general. El resultado de estas actividades se publica en el sitio web de la Entidad.

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía tiene establecido un Plan de Participación Ciudadana, el cual contempla mecanismos como: Acciones Populares, Acciones de Grupos, Acciones de Cumplimiento, Derechos de Petición, Solicitudes de Información, Queja, Reclamo, Sugerencia, Denuncia, Consultas Públicas, Veedurías Ciudadanas, Construcción Normativa, Rendición de Cuentas, Ferias del Servicio, Ferias inmobiliarias, Rueda de Negocios. De igual forma, se presentan informes de seguimiento a procesos, planes, de PQRD y de Gestión Institucional publicados en el sitio web de la Entidad.

Se cuenta con canales virtuales a través de las redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Chat, Correo Electrónico. Canal telefónico y canales presenciales en los Puntos de Atención, en los cuales se tiene una interacción y retroalimentación con los afiliados y partes interesadas, siempre buscando la mejora en el Desempeño Institucional y la mejora en el servicio de conformidad con las Políticas de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y METAS 2019-2022

Para el cumplimiento de los objetivos, a continuación, se presentan las estrategias y metas formuladas para el periodo 2019-2022, resultantes del análisis DOFA:

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	Línea Base	2019	2020	2021	2022
1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.	Atención oportuna de trámites devolución aportes, subsidio, cesantías y demás solicitudes.	Tiempo Global de Trámites	Atención del 100% de los trámites 5 días	6 días	Atención del 100% de los trámites 5 días	Atención del 100% de los trámites 5 días	Atención del 100% de los trámites 5 días	Atención del 100% de los trámites 5 días
	Humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado	Índice de satisfacción del afiliado	4.5/5 puntos	4.3/5 puntos	4.5/5 puntos	4.5/5 puntos	4.5/5 puntos	4.5/5 puntos
	Fortalecimiento del modelo leasing habitacional y cumplimiento de la MEGA empleando los medios de comunicación, visitas y capacitaciones	Total Soluciones de vivienda	87,904 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos	63.220	20% 17.750 soluciones de vivienda	28% 24.625 soluciones de vivienda	26% 23.053 soluciones de vivienda	26% 22.476 soluciones de vivienda

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	Línea Base	2019	2020	2021	2022
2. Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.	Rendimientos del portafolio de inversiones \geq IPC+3%	TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones	IPC+3%	IPC+3%	IPC+3%	IPC+3%	IPC+3%	IPC+3%
	Provisión de recursos de la utilidad operacional para Subsidios de Vivienda	Provisión de Recursos	793.534 millones	709.073 millones	26% \$ 202.817 mill.	26% \$ 209.763 mill.	24% \$ 188.356 mill.	24% \$ 192.598 mill.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	Línea Base	2019	2020	2021	2022
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	Eficiencia administrativa con gastos no superiores al 1.2% de los activos administrados.	Eficiencia administrativa	Gastos operacionales <1,2% del total de activo productivo	<1,2%	Gastos operacionales <1,2%	Gastos operacionales <1,2%	Gastos operacionales <1,2%	Gastos operacionales <1,2%
	Defensa jurídica de los intereses de la Entidad	Defensa intereses de la Entidad	Mantener la efectividad en la gestión de defensa jurídica de la Entidad.	\leq 30%	Valor condenas \leq 25%	Valor condenas \leq 25%	Valor condenas \leq 20%	Valor condenas \leq 20%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	Línea Base	2019	2020	2021	2022
4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.	Consolidación de la cultura organizacional y fortalecimiento del Modelo de Gestión Humana.	Ambiente laboral	Incrementar gradualmente el Indicador de Ambiente y Cultura Organizacional hasta el 85%	81%	Índice de ambiente laboral \geq 82%	Índice de ambiente laboral \geq 83%	Índice de ambiente laboral \geq 84%	Índice de ambiente laboral \geq 85%
5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.	Implementación del Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI) alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno.	Cumplimiento al 96% de metas establecidas en el PETI 2019-2022	Cumplimiento al 100% de metas establecidas en el PETI 2019-2022	95%	96% de cumplimiento PETI			
	Consolidación del índice de gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	Auditorías ejecutadas	100% Cumplimiento programa de auditoría	95%	100% Cumplimiento programa de auditoría			
		Seguimientos realizados a los Planes de Mejoramiento	100% informes de seguimiento planes de mejoramiento	100% seguimientos realizados	100% informes de seguimiento planes de mejoramiento			
		Resultado FURAG	alcanzar una calificación \geq 95% en la calificación	83% promedio cuatrienio	calificación \geq 95%	calificación \geq 95%	calificación \geq 95%	calificación \geq 95%
		Cumplimiento PEI	Promedio de desempeño institucional del 96%	96%	96% cumplimiento PEI	96% cumplimiento PEI	96% cumplimiento PEI	96% cumplimiento PEI
	Mitigación y minimización del nivel de exposición de riesgo global de la Entidad	Medición sistema de administración de riesgo	SAR \leq 2 Nivel bajo	NA	SAR \leq 2 Nivel bajo			
Fortalecimiento de los trámites a través de los diferentes canales virtuales de la Entidad.	Automatización de trámites	100% 8 trámites automatizados	1 trámite en línea	25% 2 trámites automatizados	25% 2 trámites automatizados	25% 2 trámites automatizados	25% 2 trámites automatizados	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	Línea Base	2019	2020	2021	2022
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	Cumplimiento iniciativas RSE	100% de cumplimiento de las iniciativas RSE	90%	100% cumplimiento	100% cumplimiento	100% cumplimiento	100% cumplimiento

Tabla No. 8 Objetivos estratégicos, estrategias y metas 2019-2022

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

4.5 METAS ESTRATÉGICAS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA PERIODO 2019-2022

Como contribución a las políticas del Gobierno en materia de vivienda, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, orientó su Mega para el nuevo cuatrienio¹⁰, en el sentido de otorgar 87.904 soluciones de vivienda a sus afiliados y beneficiarios, como se muestra en la siguiente tabla:

MODELO	2019		2020		2021		2022		TOTAL	
	No. AFILIADOS	VALOR (Millones \$)								
Vivienda 14	11,000	\$ 990,681.76	18,080	\$ 1,697,927.15	16,300	\$ 1,658,115.87	15,500	\$ 1,655,697.38	60,880	\$ 6,002,422.16
Vivienda 8	6,500	\$ 224,907.23	6,275	\$ 227,995.40	6,443	\$ 245,793.11	6,646	\$ 266,181.59	25,864	\$ 964,877.34
Héroes (Fondo de Solidaridad).	100	\$ 7,089.80	100	\$ 7,444.29	120	\$ 9,368.29	120	\$ 9,836.71	440	\$ 33,739.09
Vivienda Leasing	150	\$ 13,643.00	170	\$ 16,235.00	190	\$ 19,052.00	210	\$ 22,110.00	720	\$ 71,040.00
TOTAL	17,750	\$ 1,236,321.79	24,625	\$ 1,949,600.84	23,053	\$ 1,932,329.27	22,476	\$ 1,953,825.68	87,904	\$ 7,072,077.59

Tabla No. 9: Proyección metas de solución de vivienda 2019-2022.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

¹⁰ Se fundamenta teniendo en cuenta la consolidación de la estadística de la población total de afiliados que aportan para solución de vivienda, discriminado por Fuerza, categoría y régimen y del nivel de recursos presupuestales con que cuenta la Entidad para cada modelo.

4.6 PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL – PAI 2019

El Gobierno Nacional profirió el Decreto 1499 de 2017, por medio del cual se modifica el Decreto número 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el Artículo 133 de la Ley 1753 de 2015” donde se establecen las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. En este sentido, la Entidad bajo la metodología BSC identificó cuatro (4) perspectivas que definen objetivos estratégicos o programas, los cuales se desarrollan a través de iniciativas estratégicas o proyectos, que fueron debidamente formuladas con cada uno de los Líderes de Proceso, responsables de su cumplimiento, con una orientación claramente definida hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros afiliados y beneficiarios.

Se presenta como anexo al presente documento el Plan de Acción Institucional PAI-2019, formulado bajo la metodología *Balanced Scorecard* que contiene las iniciativas, metas, proyección de presupuesto y responsable de ejecución. (Anexo No. 1).

Bogotá D.C., Octubre de 2018

General (RA) LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA

PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2019

PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UEN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	INDICADOR POR ACTIVIDAD	META POR INDICADOR	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	PRESUPUESTO REQUERIDO	
AFILIADOS	40%	1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías / Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	1.1 Atención oportuna de trámites devolución aportes, subsidio, cesantías y demás solicitudes.	1.1.1. Efectuar control y seguimiento de trámites recepcionados y pagados	Nombre del indicador: Tiempo Global de Trámites	100% trámites pagados oportunamente	Área de Atención al Afiliado Puntos de atención y móviles Área de Operaciones Área de Tesorería	1. Planeación Institucional 4. Integridad 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 7. Servicio al ciudadano 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Administración de Archivos y Gestión documental 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea 12. Seguridad Digital 13. Defensa jurídica	\$ 1.722.081 millones	
					1.1.2. Atender oportunamente y con calidad los trámites, servicios y solicitudes de las partes interesadas	Nombre del indicador: Quejas y reclamos a favor de la Entidad	≥ 97% Quejas a favor de la Entidad	Área del SAC			
						Nombre del indicador: Oportunidad en las respuestas a solicitudes, requerimientos judiciales y gubernamentales	100% respuestas en términos establecidos	Área del SAC Área de Operaciones			
				1.2 Humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado	1.2.1 Ejecutar plan de educación financiera en cumplimiento a disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia	Nombre del indicador: Ejecución Plan de Educación Financiera	100% ejecución Plan Educación Financiera	Área del SAC			
					1.2.2 Medir la cobertura en la atención a nivel nacional	Nombre del indicador: Cobertura atenciones	≥5% incremento en la cobertura	Área de Atención al Afiliado Puntos de Atención y móviles			
					1.2.3 Efectuar Seguimiento y control a la medición del índice de satisfacción del afiliado	Nombre del indicador: Índice de satisfacción del afiliado	4.5/5 puntos	Área de Atención al Afiliado Puntos de atención			
					1.2.4 Implementación sistema de información del CORE de Negocio	Nombre del Indicador: Implementación sistema de información CORE	100% Ejecución Cronograma CORE	Oficina Asesora Informática			
				Soluciones de Vivienda / Subgerente de Vivienda y Proyectos	1.3 Fortalecimiento del modelo leasing habitacional y cumplimiento de la MEGA empleando los medios de comunicación, visitas y capacitaciones.	1.3.1 Realizar supervisión posterior a la entrega de subsidios y verificación de la acreditación V8	Nombre del indicador: Verificación posterior de subsidios	100% supervisión de subsidios según muestra seleccionada			Área Técnica y de Promoción
							Nombre del indicador: Verificación de acreditaciones V8	100% verificación de acreditaciones realizadas			Área de Atención al Afiliado
					1.3.2 Realizar seguimiento a la ejecución global de la meta estratégica de soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos	Nombre del indicador: Total soluciones de vivienda	17.750 soluciones de vivienda	Área Técnica y de Promoción Área de Leasing Área de Operaciones Área de Atención al Afiliado			
					1.3.3 Programar y ejecutar iniciativas para la promoción de los trámites y servicios de la Entidad	Nombre del indicador: Cumplimiento del Plan de Mercadeo	100% ejecución de las actividades planeadas	Área Técnica y de Promoción Área de Leasing			
					1.3.4 Reducir tiempos en la operación del Modelo Vivienda Leasing	Nombre del indicador: Oportunidad en el trámite de Vivienda Leasing	100% trámites leasing procesados ≤ 45 días	Área de Leasing			
					1.3.5 Consolidar plan para impulsar el acceso al modelo leasing.	Nombre del Indicador Plan de Fortalecimiento del modelo leasing habitacional	100% ejecución de las actividades planeadas	Área de Leasing Área de Comunicaciones Área Técnica y de Promoción Oficinas de Enlace			
			1.4 Implementación Modelo Integral de Comunicaciones Internas y Externas		1.4.1 Medir el posicionamiento de la marca Caja Honor y definir acciones para su fortalecimiento.	Nombre del Indicador : Posicionamiento de marca	80% afiliados que recuerdan la marca	Área de Comunicaciones			
					1.4.2 Diseñar e implementar modelo integral de comunicaciones internas y externas.	Nombre del Indicador: Plan de implementación del modelo de comunicaciones	100% Ejecución plan de implementación del modelo de comunicaciones	Área de Comunicaciones			
			1.5 Gestión para determinar la viabilidad de integrar los programas de Minvivienda con las necesidades de la Fuerza Pública.	1.5.1 Coordinar reuniones con el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio para determinar opciones de integración entre el programa de semillero de propietarios de Minvivienda y el modelo Leasing de Caja Honor.	Nombre del Indicador: Gestiones con Minvivienda para la viabilidad de soluciones de vivienda de la Fuerza Pública	2 mesas trabajo	Subgerencia Financiera/Oficina Asesora de Planeación				
				1.5.2 Coordinar reuniones con el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio para determinar la viabilidad de beneficiar con una solución de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública desafiados, activos en cada Fuerza.							
FINANCIERA	30%	2. Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.	Gestión de Activos y Pasivos / Subgerente Financiero	2.1. Rendimientos del portafolio de inversiones ≥IPC+3 %	2.1.1. Generar rendimientos del portafolio de inversiones IPC+3 %	Nombre del Indicador: TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones	IPC+3 %	Área de Tesorería	2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	\$ 1.004 millones	
				2.2 Provisión de recursos de la utilidad operacional para Subsidios de Vivienda	2.2.1 Provisionar mensualmente para subsidios de vivienda recursos de la utilidad operacional	Nombre del Indicador Provisión de Recursos	\$ 202.817 millones	Área de Finanzas			
				2.3 Seguimiento y control a las operaciones de Tesorería	2.3.1 Controlar la exposición de riesgo de inversión del portafolio.	Nombre del Indicador: Control SARM	<= 0.5%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					2.3.2 Mitigar posibles defectos del flujo de caja de la Entidad	Nombre del Indicador: Control SARL	> 1 VECES	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
				2.3.3 Controlar el Índice de Cartera Crediticia (ICC).	Nombre del Indicador: Control SARC	<=0.70%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo				

PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UEN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	INDICADOR POR ACTIVIDAD	META POR INDICADOR	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	PRESUPUESTO REQUERIDO
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	20%	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos - Soluciones de Vivienda	3.1 Seguimiento y control a la ejecución presupuestal y recaudo de los recursos.	3.1.1 Controlar mensualmente la ejecución de aportes, cesantías y subsidios frente a los recursos programados en la vigencia	Nombre del indicador: Control a la ejecución aportes, subsidios y cesantías	4 informes	Área de Atención al Afiliado Área de Operaciones	2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 13. Defensa jurídica 17. Mejora Normativa	\$ 32.908 millones
					3.1.2 Realizar seguimiento a la ejecución de los recursos programados para el Fondo de Solidaridad.	Nombre del indicador: Seguimiento ejecución recursos del Fondo de Solidaridad.	100% de ejecución recursos programados para F.S.	Grupo del Fondo de Solidaridad		
					3.1.3 Monitorear la ejecución presupuestal de ingresos, gastos y recursos de terceros	Nombre del indicador: Ejecución acumulada de ingresos	100% ejecución presupuesto de ingresos	Área de Finanzas		
						Nombre del indicador: Ejecución acumulada de gastos e inversión	100% ejecución presupuesto de gastos e inversión	Área de Finanzas		
						Nombre del indicador: Pago acumulado de terceros	100% pago recursos de terceros	Área de Finanzas		
				3.1.4 Realizar seguimiento y control a los créditos de vivienda	Nombre del Indicador Recaudo de Cartera	100% recaudo de cartera	Área de Finanzas			
				3.2 Eficiencia administrativa con gastos no superiores al 1,2% de los activos administrados.	3.2.1 Monitorear el cumplimiento de la política de gastos de funcionamiento	Nombre del Indicador: Eficiencia administrativa	Gastos operacionales <1,2% del total de activo productivo	Área de Finanzas		
				3.3 Contratación y provisión de bienes y servicios con criterios de eficiencia administrativa y apoyo logístico al cumplimiento de los objetivos institucionales.	3.3.1. Realizar seguimiento a los tiempos en las modalidades de selección de los proveedores estratégicos	Nombre del Indicador: Oportunidad en la contratación	100% contratos oportunos	Área de Contratación		
					3.3.2 Realizar la evaluación y reevaluación de los proveedores	Nombre del Indicador: Evaluación de Proveedores	Calificación a proveedores ≥ 91%	Área de Contratación		
					3.3.3 Realizar seguimiento a la ejecución del Plan de Contratación	Nombre del Indicador: Ejecución Plan de Contratación	100% ejecución Plan de Contratación	Área de Contratación		
					3.3.4 Ejecutar Plan de Mantenimiento y atender oportunamente el suministro de bienes y servicios	Nombre del Indicador: Ejecución Plan de Mantenimiento	100% ejecución Plan de Mantenimiento	Área de Servicios Administrativos		
				Nombre del Indicador: Oportunidad atención de suministros		100% en solicitudes atendidas oportunamente.	Área de Servicios Administrativos			
				3.4 Defensa jurídica de los intereses de la Entidad	3.4.1 Mantener la efectividad en la gestión de defensa jurídica de la Entidad.	Nombre del Indicador: Defensa intereses de la Entidad	Valor condenas ≤25%	Oficina Asesora Jurídica		
		Nombre del Indicador: Oportunidad en la representación judicial	100% procesos atendidos oportunamente			Oficina Asesora Jurídica				
		Nombre del Indicador: Efectividad en la respuestas de tutela	85% fallos a favor			Oficina Asesora Jurídica				
		Nombre del Indicador: Oportunidad en la respuestas de tutela	100% tutelas contestadas oportunamente			Oficina Asesora Jurídica				
		4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.	4.1. Consolidación de la cultura organizacional y fortalecimiento del Modelo de Gestión Humana	4.1.1 Medir clima y cultura organizacional	Nombre del Indicador: Clima laboral	Índice de clima laboral ≥82%	Área de Talento Humano			
					Nombre del Indicador: Cultura laboral	Índice de cultura laboral ≥70%	Área de Talento Humano			
				4.1.2 Medir el nivel de las competencias de los funcionarios	Nombre del Indicador: Evaluación de desempeño	Nivel de Competencias ≥90%	Área de Talento Humano			
				4.1.3 Interiorizar código de integridad, principios valores y comportamiento ético superior	Nombre del Indicador: Percepción ética favorable	Percepción ética favorable ≥90%	Área de Talento Humano			
				4.1.4 Formular y hacer seguimiento al Plan Estratégico de talento humano, de capacitación, bienestar y demás planes a cargo de talento humano según disposiciones normativas	Nombre del Indicador: Evaluación cumplimiento planes de Talento Humano	100% cumplimiento planes establecidos por Ley.	Área de Talento Humano			
				4.2 Desarrollo de la función preventiva del régimen disciplinario con el fin de asegurar el adecuado ejercicio de la función pública.	4.2.1 Realizar campañas de capacitación respecto al régimen disciplinario	Nombre del Indicador: Capacitación régimen disciplinario	100% cumplimiento campañas sobre el Régimen Disciplinario.	Unidad de Control Interno Disciplinario		
					4.2.2 Asegurar el ejercicio de la función disciplinaria según lo dispuesto en la Ley.	Nombre del Indicador: Procesos disciplinarios adelantados	100% los procesos en tiempo y efectividad.	Unidad de Control Interno Disciplinario		
4.3. Mantenimiento de la cultura de autocontrol enfocada hacia la prevención y el cumplimiento de los objetivos.	4.3.1 Realizar plan de actividades de enfoque hacia la prevención y el autocontrol			Nombre del Indicador: Actividades cultura de Autocontrol	Cumplimiento 100% actividades de autocontrol	Oficina de Control Interno				
										3. Talento humano 4. Integridad

PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UEN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	INDICADOR POR ACTIVIDAD	META POR INDICADOR	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	PRESUPUESTO REQUERIDO
PROCESOS INTERNOS	10%	5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos - Soluciones de Vivienda Subgerente de Afiliado y Operaciones / Subgerente Financiero / Subgerente de Vivienda y Proyectos	5.1 Fortalecimiento de los trámites a través de los diferentes canales virtuales de la Entidad.	5.1.1 Implementar dos trámites en línea	Nombre del indicador: Automatización de trámites	100% 2 trámites automatizados	Área de Atención al Afiliado Oficina Asesora de Informática	1. Planeación Institucional 4. Integridad 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Administración de Archivos y Gestión documental 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea 12. Seguridad Digital 13. Defensa jurídica 14. Gestión del conocimiento y la innovación 15. Control interno 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	\$ 1.622 millones
				5.2 Actualización y control de la información registrada en las cuentas individuales.	5.2.1 Controlar la aplicación de novedades solicitadas	Nombre del indicador: Control de aplicación de novedades	100% aplicación de novedades	Área de Operaciones		
					5.2.2 Realizar seguimiento y control a la actualización de las cuentas individuales	Nombre del Indicador: Actualización cuentas individuales	100% cuentas actualizadas	Área de Operaciones		
				5.3 Rendición de cuentas y participación ciudadana en la gestión acorde a las políticas de Gobierno.	5.3.1 Propiciar mecanismos de participación ciudadana en la gestión de la Entidad e implementar estrategia de Rendición de Cuentas	Nombre del Indicador: Ejecución actividades participación ciudadana y Rendición de Cuentas	100% ejecución de las actividades actividades participación ciudadana y Rendición de Cuentas	Oficina Asesora de Planeación Área de Comunicaciones		
						Nombre del Indicador Ejecución Estrategia RdC	100% ejecución estrategia RdC	Oficina Asesora de Planeación		
				5.4. Inicio de la implementación de la gestión documental electrónica y control del PINAR	5.4.1 Realizar fase de diagnóstico integral de documentos electrónicos y dar inicio a la preservación digital a largo plazo.	Nombre del Indicador: Diagnóstico documento electrónico	100% de cumplimiento fase programada.	Área de Gestión Documental		
					5.4.2 Seguimiento y control al Plan Institucional de Archivos de la Entidad PINAR	Nombre del Indicador: Ejecución del PINAR	100% de cumplimiento PINAR	Área de Gestión Documental		
					5.5.1 Asesoría y alistamiento a los procesos para el reporte del FURAG	Nombre del Indicador: Resultado FURAG	calificación \geq 95%	Oficina Asesora de Planeación		
					5.5.2 Realizar seguimiento al cumplimiento de la planeación estratégica del cuatrienio	Nombre del Indicador: Cumplimiento PEI	96%	Oficina Asesora de Planeación		
					5.5.3 Realizar seguimiento al cumplimiento de la planeación estratégica y la ejecución de los recursos presupuestales asignados	Nombre del Indicador: Nivel ejecución PAI	96%	Oficina Asesora de Planeación		
						Nombre del Indicador: Nivel ejecución presupuestal PAI	100%	Oficina Asesora de Planeación		
				5.5 Consolidación del índice de gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	5.5.4 Registrar y controlar las salidas no conformes	Nombre del Indicador Seguimiento de salidas no conformes	100% seguimientos realizados	Oficina Asesora de Planeación Todos los procesos		
					5.5.5 Realizar seguimiento al desempeño de los procesos y proponer acciones de mejora	Nombre del Indicador Desempeño de procesos del SIG	\geq 96% de desempeño de procesos	Oficina Asesora de Planeación		
					5.5.6 Proponer y ejecutar plan para la sistematización de las operaciones del proceso de Gestión de Vivienda y Mercadeo	Nombre del Indicador Plan de sistematización de operaciones del proceso Gestión de Vivienda y Mercadeo	100% ejecución plan de sistematización Gestión de Vivienda y Mercadeo	Área Técnica y de Promoción Oficina Asesora de Informática Área de Gestión Documental		
					5.5.7 Ejecutar programa de auditorías	Nombre del Indicador: Auditorías ejecutadas	100% Cumplimiento programa de auditoría	Oficina de Control Interno		
					5.5.8 Efectuar seguimiento al plan de mejoramiento institucional y por procesos	Nombre del Indicador: Seguimientos realizados a los Planes de Mejoramiento	100% informes de seguimiento planes de mejoramiento	Oficina de Control Interno		
				5.6 Seguimiento y control Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	5.6.1 Controlar el cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	Nombre del Indicador: Ejecución PAAC	100% ejecución del PAAC	Oficina Asesora de Planeación		
					5.7.1 Mantener en nivel de riesgo bajo las operaciones de la Entidad	Nombre del Indicador: Medición sistema de administración de riesgo	Nivel de Riesgo bajo \leq 2	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo		
				5.7 Mitigación y minimización del nivel de exposición de riesgo global de la Entidad	5.7.2 Prevenir la materialización de eventos de riesgo operativo que puedan afectar el Estado de Resultados de la Entidad	Nombre del Indicador: Nivel de Riesgo SARO	\leq 1%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo		
					5.7.3 Detectar las operaciones que puedan generar alerta de LAFT	Nombre del Indicador: Nivel de Riesgo SARLAFT	<10%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo		
					5.7.4 Controlar la ejecución de los Planes de tratamiento de riesgos, de seguridad y privacidad de la información	Nombre del Indicador: Ejecución Planes de tratamiento de riesgos, de seguridad y privacidad de la información	100% ejecución del Plan de tratamiento de riesgos de seguridad y privacidad de la información	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo		

PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	UEN	INICIATIVA ESTRATÉGICA	ACTIVIDADES	INDICADOR POR ACTIVIDAD	META POR INDICADOR	RESPONSABLE	POLÍTICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	PRESUPUESTO REQUERIDO	
PROCESOS INTERNOS	5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.		Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos -	5.8 Implementación del Plan Estratégico de Tecnología de Información (PETI) alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno.	5.8.1 Formular y ejecutar PETI	Nombre del Indicador: Cumplimiento PETI	100% Ejecución del PETI	Oficina Asesora Informática	1. Planeación Institucional 4. Integridad 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Administración de Archivos y Gestión documental 11. Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea 12. Seguridad Digital 13. Defensa jurídica 14. Gestión del conocimiento y la innovación 15. Control interno 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional		
				5.9 Procesos internos seguros y eficientes a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de información	5.9.1 Garantizar la disponibilidad de Infraestructura, canales de Comunicación y Sistemas de Información	Nombre del Indicador: Disponibilidad Infraestructura	99.97% disponibilidad	Oficina Asesora Informática			
				5.9.2 Cumplir con los ANS de los servicios	Nombre del Indicador: Cumplimiento ANS	100% Incidentes atendidos	Oficina Asesora Informática				
				5.10 Seguridad y continuidad de la información en todos los procesos, trámites, servicios, sistemas de información, infraestructura	5.10.1. Implementar servicios de notificación y alertas de transacciones	Nombre del Indicador: Alertas transaccionales	100% servicios implementados	Oficina Asesora Informática Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
	6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial			Soluciones de Vivienda Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones / Subgerente Financiero / Subgerente de Vivienda y Proyectos	6.1 Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	6.1.1 Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto al modelo Fondo de Solidaridad	Nombre del Indicador: Satisfacción vivienda entregada por Modelo Héroes	≥ 90% beneficiarios satisfechos	Área Técnica y de Promoción Grupo del Fondo de Solidaridad	3. Talento humano 4. Integridad 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 10. Administración de Archivos y Gestión documental 14. Gestión del conocimiento y la innovación	
						6.1.2 Desarrollar actividades para formar funcionarios éticos y responsables con el medio ambiente	Nombre del Indicador: Ejecución cronograma de educación ambiental	100% cumplimiento del cronograma educación ambiental	Área de Talento Humano y Área de Servicios Administrativos		
						6.1.3 Controlar el consumo racional de papel, energía y agua	Nombre del Indicador: Control consumo de papel frente al periodo anterior	consumo de papel ≤5%	Área de Gestión Documental		
							Nombre del Indicador: Control consumo agua frente al periodo anterior	mantener ≤ 3 % consumo	Servicios Administrativos		
							Nombre del Indicador: Control consumo energía frente al periodo anterior	mantener ≤ 2 % consumo	Servicios Administrativos		
						6.1.4 Formular y ejecutar Plan de Gestión Ambiental.	Nombre del Indicador: Ejecución Plan de Gestión Ambiental	100% ejecución plan de gestión ambiental.	Oficina Asesora de Planeación Área de Talento Humano Área de Servicios Administrativos Área de gestión Documental Área de Contratación		
						6.1.5 Ejecutar plan del SGSST	Nombre del Indicador: Ejecución Plan SGSST	100% cumplimiento del Plan SGSST	Área de Talento Humano		
						6.1.6 Realizar seguimiento al cumplimiento de las iniciativas de RSE	Nombre del Indicador: Cumplimiento iniciativas RSE	100% cumplimiento de iniciativas	Oficina Asesora de Planeación		
	6.1.7 Medir el impacto del plan de bienestar para mantener la calidad de vida laboral	Nombre del Indicador: Impacto del Plan de Bienestar	≥ 90%	Área de Talento Humano							
	TOTAL RECURSOS PRESUPUESTALES ASIGNADOS AL PAI - 2019										\$ 1.757.615 Millones **

** Sujeto ajuste según corresponda de acuerdo a la aprobación del presupuesto 2019 por parte de la Junta Directiva