

Plan Estratégico Institucional 2023 - 2026



Plan de Acción Institucional

2023

Versión 2

31/10/2023, ajuste metas vivienda 8 y provisión recursos para subsidios de vivienda.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	2
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS 2019-2022	3
2. ANÁLISIS CONTEXTO ESTRATÉGICO	6
2.1 Análisis PESTEL.....	6
2.1.1 Entorno Político - Legal	6
2.1.2 Entorno Económico.....	9
2.1.3 Entorno Social	12
2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental	14
2.1.5 Entorno Tecnológico	16
2.2 Análisis del sector y perfil competitivo	18
2.3 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).....	20
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	23
3.1 Unidades Estratégicas de Negocio	24
3.2 Lineamientos Estratégicos 2023-2026.....	24
3.3 Objetivos Estratégicos.....	25
3.4 Valores Institucionales.....	25
3.5 Política del Sistema de Gestión Integrado - SGI.....	25
3.6 Mapa Estratégico 2023-2026.....	26
3.7 Mapa de Procesos y Estructura Organizacional.....	26
4. OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, METAS 2023-2026.....	28
5. METAS ESTRATÉGICAS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA 2023-2026	30
6. AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 – 2026 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2023	31
7. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023	35

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 misión de Caja Honor se focaliza en facilitar al personal de la Fuerza Pública afiliados a la Entidad, una solución de vivienda a través de los modelos Vivienda 14, Vivienda 8, Fondo de Solidaridad (Héroes) y Leasing habitacional. Así mismo, se creó el crédito hipotecario y las líneas de ahorro voluntario establecidas con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los afiliados y veteranos.

Desde el enfoque de la mejora continua, la Entidad genera valor con el fin de suplir las necesidades y expectativas de los afiliados, para lo cual su gestión se alinea con las Políticas del Gobierno Nacional y las directrices del Ministerio de Defensa Nacional, Viceministerio de Veteranos y del Grupo Social Empresarial del Sector Defensa – GSED y lo contemplado en el Modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

En la estructuración de la Planeación Estratégica 2023-2026, por una parte, se utilizaron herramientas metodológicas para realizar revisión del contexto estratégico de la Entidad a través del análisis de los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL), igualmente, se realizó el diagnóstico estratégico - DOFA, que permitió identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, y el nivel de riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otra parte, mediante el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, se analizan las condiciones para la planificación y definición de estrategias orientadas a potenciar las oportunidades o fortalezas que permitan contrarrestar las amenazas y debilidades para ser gestionados a través de iniciativas a ser consideradas en los planes institucionales.

Como resultado del ejercicio anterior, se formuló el Plan Estratégico Institucional – PEI 2023-2026, que se constituye en la carta de navegación de Caja Honor para los próximos 4 años, con una visión vanguardista e innovadora hacia la satisfacción de sus afiliados y grupos de valor con procesos ágiles y eficientes.

Es importante mencionar que Caja Honor articulará su planeamiento con las directrices del nuevo Gobierno que se establezcan en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 ***“Colombia potencia mundial de la vida”***.

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS 2019-2022

Caja Honor cumplió con las políticas del Gobierno Nacional especialmente las contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, y la articulación de su gestión con el Modelo Integrado de Gestión y Planeación-MIPG, con el propósito de materializar los sueños de los militares y policías de Colombia que ven en la Entidad la posibilidad de tener su vivienda propia.

Para el periodo 2019-2022 la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía formuló su MEGA en 87.904 soluciones de vivienda, con corte al 30 de septiembre de 2022, se ejecutó el 77% correspondiente a 68.021 a través de los diferentes modelos, con una inversión de \$ 5.3 billones, como se muestra en la siguiente tabla:

Ejecución metas estratégicas de vivienda 2019-2022 Corte 30 de septiembre de 2022

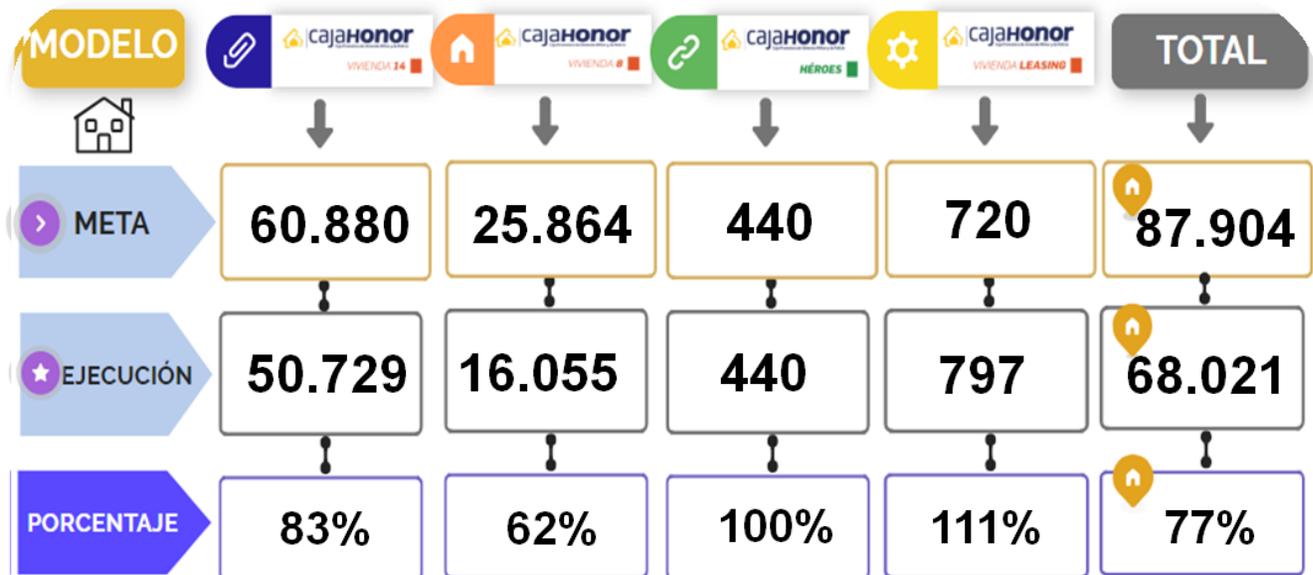


Figura 1. Resultado de las metas de solución de vivienda.

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 septiembre de 2022:

Tabla No. 1. Resultados 2019-2022.

Objetivo estratégico	Metas	Avance a septbre de 2022	% de cumplimiento	Observación						
				Fuerza	2019	2020	2021	2022	Total	%
Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros.	60.880 soluciones de vivienda V14	50.729	83%	Fuerza	2019	2020	2021	2022	Total	%
				Ejército	4.997	7.496	5.553	3.795	21.841	43%
				Armada	772	1.097	878	635	3.382	7%
				FAC	193	219	245	209	866	2%
				Policía Nacional	5.047	7.091	7.697	4.805	24.640	49%
	Total	11.009	15.903	14.373	9.444	50.729	100%			
	25.864 soluciones de vivienda V8	16.055	62%	Fuerza	2019	2020	2021	2022	Total	%
				Ejército	1.028	748	670	387	2.833	18%
				Armada	420	244	231	151	1.046	7%
				FAC	188	158	202	115	663	4%
				Policía Nacional	3.785	2.922	2.780	2.026	11.513	72%
	Total	5.421	4.072	3.883	2.679	16.055	100%			
	440 soluciones de vivienda Fondo de Solidaridad	440	100%	Fuerza	2019	2020	2021	2022	Total	%
				Ejército	77	59	77	73	286	65%
				Armada	3	8	5	7	23	5%
				FAC	1	2	-	2	5	1%
				Policía Nacional	19	31	38	38	126	29%
	Total	100	100	120	120	440	100%			
	720 soluciones de vivienda Leasing Habitacional	797	111%	Fuerza	2019	2020	2021	2022	Total	%
				Ejército	34	40	44	29	147	18%
Armada				13	17	17	7	54	7%	
FAC				17	21	23	11	72	9%	
Policía Nacional				141	152	159	72	524	66%	
Total	205	230	243	119	797	100%				
87,904 soluciones de vivienda través de los diferentes modelos	68.021	77%	Fuerza	2019	2020	2021	2022	Total	%	
			Ejército	6.136	8.343	6.344	4.284	25.107	37%	
			Armada	1.208	1.366	1.131	800	4.505	7%	
			FAC	399	400	470	337	1.606	2%	
			Policía Nacional	8.992	10.196	10.674	6.941	36.803	54%	
Total	16.735	20.305	18.619	12.362	68.021	100%				

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

En cumplimiento de su misión, Caja Honor definió estrategias para el logro de los objetivos institucionales 2019-2022 los cuales fueron monitoreados periódicamente y cuyo resultado consolidado se presenta a continuación:

Cumplimiento metas estratégicas 2019-2022

Tabla No. 2. Resultados 2019-2022, corte septiembre de 2022(cifras en millones de pesos).

CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CAJA HONOR - III TRIMESTRE 2022								
Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador / Línea base	Proyectado III trimestre	Resultado III trimestre	% Cumplimiento III trimestre	Proyectado cuatrienal	Resultado acumulado	% Avance
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 6 días	≤ 5 días	5 días 27.854/29.473 trámites	95%	Atención del 100% de los trámites en 5 días	340.668/359.327 trámites 2019: 102.626/105.536 2020: 90.615/94.011 2021: 75.105/77.346 2022: 72.322/82.434	95%
	Humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado	Índice de satisfacción del afiliado 4.3/5 puntos	4,5/5 puntos	4,58/5 puntos	102%	4,5/5 puntos	2019: 4,7 puntos 2020: 4,67 puntos 2021: 4,6 puntos 2022: 4,58 puntos	103%
	Fortalecimiento del modelo leasing habitacional y cumplimiento de la MEGA empleando los medios de comunicación, visitas y capacitaciones	Total Soluciones de vivienda 71,691	6,015 Soluciones de vivienda	4,361 Soluciones de vivienda	73%	87,904 Soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos	68,021 Soluciones de vivienda 2019: 16,735 2020: 20,305 2021:18,619 2022: 12,362	77%

Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Indicador / Línea base	Proyectado III trimestre	Resultado III trimestre	% Cumplimiento III trimestre	Proyectado cuatrienal	Resultado acumulado	% Avance																	
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 Año corrido a septiembre: 10,08% TIR prom. pond. Portafolio = 12,47%	97%	IPC+3%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vigencia</th> <th>IPC año corrido</th> <th>TIR promedio pond. Portafolio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>3,80%</td> <td>7,35%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>1,61%</td> <td>6,14%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>5,62%</td> <td>8,30%</td> </tr> <tr> <td>2022 (septiembre)</td> <td>10,08%</td> <td>12,47%</td> </tr> </tbody> </table>	Vigencia	IPC año corrido	TIR promedio pond. Portafolio	2019	3,80%	7,35%	2020	1,61%	6,14%	2021	5,62%	8,30%	2022 (septiembre)	10,08%	12,47%	100%		
	Vigencia	IPC año corrido	TIR promedio pond. Portafolio																						
2019	3,80%	7,35%																							
2020	1,61%	6,14%																							
2021	5,62%	8,30%																							
2022 (septiembre)	10,08%	12,47%																							
Provisión de recursos de la utilidad operacional para Subsidios de Vivienda (\$793.534 mill)	Provisión de Recursos \$ 709.073 millones	\$105.929 millones	\$138.029 millones	100%	\$ 793.534 millones	\$875.024 millones 2019: \$ 234.339 millones 2020: \$ 269.137 millones 2021: \$ 233.519 millones 2022: \$138.029 millones	110%																		
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	Eficiencia administrativa con gastos no superiores al 1,2% de los activos administrados.	Eficiencia administrativa <1,2%	Gastos operacionales indirectos 0,43% del total del activo productivo	\$56.676 mill. Gastos Operac. Ind. \$ 6.968,322 mill. Activo Productivo . Resultado : 0,81%	100%	Gastos operacionales indirectos <1.2% del total del activo productivo	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vigencia</th> <th>Gastos operacionales</th> <th>Activo productivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>58.828</td> <td>6.522.555</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>59.665</td> <td>6.624.546</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>63.038</td> <td>6.653.905</td> </tr> <tr> <td>2022 (30 de septiembre)</td> <td>56.676</td> <td>6.968.322</td> </tr> </tbody> </table>	Vigencia	Gastos operacionales	Activo productivo	2019	58.828	6.522.555	2020	59.665	6.624.546	2021	63.038	6.653.905	2022 (30 de septiembre)	56.676	6.968.322	100%		
Vigencia	Gastos operacionales	Activo productivo																							
2019	58.828	6.522.555																							
2020	59.665	6.624.546																							
2021	63.038	6.653.905																							
2022 (30 de septiembre)	56.676	6.968.322																							
Defensa jurídica de los intereses de la Entidad	Defensa Intereses de la Entidad \leq 30%	Valor condenas \leq 20%	Valor condena de los fallos en contra (\$0 / \$1,775,815,187 = 0%	100%	Mantener la efectividad en la gestión de defensa jurídica de la Entidad.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vigencia</th> <th>Valor pretensiones</th> <th>Valor condenas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>1.017.627.004</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>80.519.799</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>380.588.240</td> <td>15.768.860</td> </tr> <tr> <td>2022 (septiembre)</td> <td>1.775.815.187</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>total</td> <td>3.254.550.230</td> <td>15.768.860</td> </tr> </tbody> </table>	Vigencia	Valor pretensiones	Valor condenas	2019	1.017.627.004	-	2020	80.519.799	-	2021	380.588.240	15.768.860	2022 (septiembre)	1.775.815.187	-	total	3.254.550.230	15.768.860	100%
Vigencia	Valor pretensiones	Valor condenas																							
2019	1.017.627.004	-																							
2020	80.519.799	-																							
2021	380.588.240	15.768.860																							
2022 (septiembre)	1.775.815.187	-																							
total	3.254.550.230	15.768.860																							
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 81%	\geq 85%	85,9%	101%	Incrementar gradualmente el Índice de Ambiente y Cultura Organizacional hasta el 85%	Promedio IAL: 91,73% IAL 2019 = 90,7% IAL 2020 = 97,6% IAL 2021= 92,7% IAL 2022= 85,9%	108%																	
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 100% de metas establecidas en el PETI 2019-2022	6 actividades programadas	Se adelantaron las 6 actividades	100%	Cumplimiento 100% de las actividades establecidas en el PETI 2019-2022	Se han ejecutado 153 actividades de las 163 programadas, correspondiente al 93,87% 2019: 58 actividades 2020: 27 actividades 2021: 51 actividades 2022: 17 actividades	94%																	
Consolidación del índice de gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	Auditorías ejecutadas 95%	7 auditorías programadas	7 auditorías realizadas	100%	100% cumplimiento programa de auditoría	109 auditorías 2019: 37 auditorías 2020: 30 auditorías 2021: 25 auditorías 2022: 17 auditorías	100%																		
Consolidación del índice de gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	Seguimientos realizados a los Planes de Mejoramiento 100%	1 seguimiento programado	1 seguimiento realizado	100%	100% cumplimiento seguimiento Planes de Mejoramiento	15 seguimientos realizados 2019: 4 seguimientos 2020: 4 seguimientos 2021: 4 seguimientos 2022: 3 seguimientos	100%																		
Consolidación del índice de gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	Cumplimiento PEI	96%	98,18%	102%	Promedio de desempeño institucional del 96%	Prom. desempeño PEI: 98,52% 2019: 99,53% 2020: 99,04% 2021: 101,02% 2022: 94,50%	103%																		
Mitigación y minimización del nivel de exposición de riesgo global de la Entidad	Medición sistema de administración de riesgo \leq 2	1,49/2 puntos La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición	100%	SAR \leq 2 Nivel bajo	2019: 1,64 puntos 2020: 1,41 puntos 2021: 1,29 puntos 2022: 1,38 puntos	100%																			
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 90%	100% de cumplimiento de las iniciativas RSE	Ahorro de recursos hídricos y energéticos, uso racional del papel, ejecución plan SGSST, ejecución cronograma de educación ambiental e impacto plan de bienestar Elaboración informe de sostenibilidad con estándares GRI	100%	100% de cumplimiento de las iniciativas RSE	100%	100%																	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

2. ANÁLISIS CONTEXTO ESTRATÉGICO

El análisis del contexto estratégico es fundamental para garantizar la adecuada orientación del direccionamiento estratégico y la definición de estrategias encaminadas al cumplimiento de la misión.

2.1 Análisis PESTEL

A continuación, se presenta el análisis PESTEL, como instrumento de planificación estratégica para conocer el contexto dentro del cual se encuentra Caja Honor, que permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, para identificar riesgos y oportunidades.

2.1.1 Entorno Político - Legal

El nuevo Gobierno Nacional denominó su Programa de Gobierno para la vigencia 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”¹ y para la consolidación de este, en el programa se tienen tres grandes transiciones a nivel nacional, las cuales fueron denominadas:

1. El Cambio es con las Mujeres.
2. Colombia, economía para la vida.
3. Democracia Multicolor y Seguridad humana.

A su vez dentro de las transiciones se plantearon diferentes iniciativas, de las cuales se pueden destacar, las siguientes:

“Participación política y representación: las mujeres en el centro de la política de la vida”

Mediante esta iniciativa se busca que por lo menos en un 50% todos los cargos públicos en todos los niveles y ramas del poder sean ocupados por mujeres, a su vez se propende por que los programas de política se encuentren orientados a una perspectiva de género y donde las mujeres tengan prioridad y especial protección para acceder a las políticas de empleo, vivienda, tierra, salud y educación.

Para asegurar la transición *“El cambio es con las Mujeres”* se creará el Ministerio de la Igualdad, donde se buscará generar y articular las políticas públicas que den lugar a la eliminación de las desigualdades económicas, políticas y sociales entre hombres y mujeres, así como garantizar condiciones de igualdad a grupos étnicos, población LGBTIQ+.

“Hábitat, Vivienda y Servicios Públicos como derechos”

A través de esta iniciativa se busca liderar una política de hábitat, ordenada a través del agua que busca superar la desigualdad, para ello, la política de hábitat busca:

¹ <https://gustavopetro.co/programa-de-gobierno/>

- ✓ Nuevo marco regulatorio para el Estado, los agentes del mercado y la sociedad, en procura de la primacía del negocio sobre los derechos, la gestión local y comunitaria, así como la protección de la naturaleza.
- ✓ Ajuste normativo a las leyes de ordenamiento territorial *“Ley 388 de 1997 y Ley 1454 de 2011”*.
- ✓ Regular la promoción de proyectos de construcción con materiales que tengan como origen el lugar de construcción y su idiosincrasia.
- ✓ Reajustar la reglamentación de la vivienda de interés prioritario y vivienda de interés social.

A su vez, el Programa de Gobierno se establecerá una política pública que promueva programas de crédito articulado con subsidios para la compra de vivienda y mejora de esta.

“Por una seguridad humana que se mida en vidas”

Esta iniciativa tiene varios objetivos, de los cuales se pueden destacar, la reforma de las Fuerzas Armadas, dicha reforma se encuentra orientada a *“poner en el centro el bienestar y la educación”* de los miembros quienes conforman la Fuerza Pública. También busca atendiendo la terminación del conflicto armado, el ajuste de roles, misiones y doctrina de seguridad nacional, remplazando esta por una nueva política de defensa nacional.

Además, se realizará la eliminación del servicio militar obligatorio, se buscará que los miembros de las Fuerzas Armadas accedan a educación superior y a una mejor formación en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Otro de los objetivos de esta iniciativa es realizar la reubicación de la Policía Nacional en el Ministerio de Interior o de Justicia, teniendo como prioridad se recupere el nivel institucional y operativo de carácter civil del cuerpo policial, logrando con esto nuevas funciones y prioridades para esta Institución, sumado a ello se incluye el desmonte del ESMAD y que se de tránsito a una fuerza o institución que se encuentre orientada a una forma diferente de solución de conflictos.

“Democratización del Estado y erradicación del régimen de corrupción”

Mediante esta iniciativa se busca realizar reformas a la justicia y a los organismos de control, además del fortalecimiento de la carrera administrativa, fortalecimiento de la Función Pública a través de la consolidación de la carrera administrativa y mediante la eliminación de la tercerización, intermediación privada en aspectos administrativos, técnicos y financieros respecto de tareas que se denominen como esenciales del Estado.

De acuerdo con las iniciativas anteriormente descritas, se evidencia que el nuevo Gobierno Nacional, tiene tres ejes fundamentales los cuales son: *la paz, la justicia social y la justicia ambiental* y con el fin de dar cumplimiento a las iniciativas y programa de gobierno planteado, se busca realizar modificaciones a la normativa vigente, entre otras a la relacionada con la regulación en materia de vivienda y créditos, modificaciones a las Fuerzas Armadas, especialmente a la Policía Nacional, así como modificación a la actual regulación en materia laboral.

Finalmente, en todos los cambios, iniciativas y reformas, propuestas, se puede evidenciar el énfasis y relevancia que se quiere dar al avance y progreso por los derechos humanos desde los ámbitos “*ambientales, de salud, igualdad de género, tributarios, seguridad, transparencia y lucha contra la corrupción*” y está será la bandera del Gobierno Nacional, en razón a todas estas propuestas son enormes los desafíos para el Estado Colombiano, la ciudadanía y las entidades públicas pues especialmente estas serán objeto y parte del cambio esperado para cumplir las metas trazadas y todas las transformaciones que se quieren.

De otro lado, el Departamento Nacional de Planeación presentó los seis ejes temáticos que serán la base del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, a saber: 1) Ordenamiento territorial mediante estudios de demografía, integración y articulación de los planes de ordenamiento, presencia del Estado en los territorios, avance del Catastro Multipropósito y la jerarquización institucional del país. 2) Implementación integral de la seguridad humana con inversiones históricas en educación y salud. 3) Aplicación de la seguridad alimentaria y la industrialización acelerada del país para una mayor producción nacional de calidad, disminución de la pobreza, aumento en la producción del agro nacional y la reducción de la importación de alimentos. 4) Transformación de la matriz energética como un componente clave en la inversión pública en 2023, que busca generar mayor desarrollo en la productividad del sector energético en el marco de la economía verde y reducir la dependencia del petróleo y de los minerales. 5) Convergencia social-regional, para reducir las brechas de desarrollo entre municipios. 6) Estabilidad fiscal que será un programa clave para estimular la generación de ingresos en las entidades territoriales que lleve a una mejora en la tributación y el recaudo. 7) Fortalecimiento de la vigilancia fiscal y el resarcimiento al daño del patrimonio público.

Igualmente, modernizar el sector agropecuario, desarrollo de vías terciarias, apoyo a la primera infancia, la inclusión productiva y mejorar las competencias de la administración de justicia y fortalecer el sistema penitenciario con respeto por los derechos humanos.

Sobre la reindustrialización del país el director del DNP, manifestó la importancia de descarbonizar la economía nacional con una invitación a que Colombia se proyecte más hacia el futuro: “En estos temas climáticos hay que pensar a 100 o 200 años. “No podemos pensar únicamente en nuestras personas cercanas sino en todos los que vivirán en este planeta en un futuro” manifestó el director del Departamento Nacional de Planeación Jorge Iván González.

En el contexto legal Caja Honor por una parte, presentó ante el Ministerio de Defensa Nacional el proyecto de Ley por el cual se modifica el Decreto Ley 353 de 1994 que tiene como propósito 1) generar otras fuentes de recursos para la construcción de subsidios de vivienda y 2) hacer más eficaz y eficiente la gestión de administración de cesantías y el otorgamiento de solución de vivienda a los afiliados.

Por otra parte, producto del análisis del GAP de subsidios, se presentó a la Junta Directiva diferentes escenarios que dieron como resultado la aprobación de una propuesta de ajuste al esquema actual de subsidios de vivienda para cada una de las categorías de los afiliados a Caja Honor, propuesta que, en cumplimiento de la ley, se remitió como recomendación al Ministerio de Defensa Nacional - Gobierno Nacional para la expedición del Decreto que adopte tal decisión.

2.1.2 Entorno Económico

El año 2021, fue un año sobresaliente dada la recuperación económica que se vivió a nivel mundial, tras lograr superar una contracción del 3.1% que dejó el 2020 para pasar a un crecimiento del 5.7%; para el caso de Colombia el crecimiento fue del 10.6% respecto al 2020 impulsado principalmente por el consumo privado; Estados Unidos registró un crecimiento del 5.7% debido al aumento en el consumo, inversión y aumento en la exportación de bienes; China a pesar de haberse desacelerado también registró un crecimiento importante con 8.1%; de igual manera la Zona Euro registró un crecimiento del 5.2%.

A pesar de estos resultados el Banco Mundial prevé un crecimiento menor para el año 2022 (2.9%), esto considerando que el resultado del 2021 es una inflación global, que acarrea un alza de los fletes y costos logísticos, escasez de insumos intermedios y de bienes finales que convergen hacia una creciente presión inflacionaria, sumado a la catástrofe humanitaria y económica que causó la invasión de Rusia a Ucrania, intensificando las presiones derivadas de la pandemia como lo son los cuellos de botella en la oferta y aumento en la inflación.

Para el 2023 no se prevé un repunte y se proyecta que el crecimiento mundial solo aumentará al 3%, esperando que la mayoría de los países reviertan las pérdidas del PIB producto de la crisis pandémica.

A continuación, proyecciones del Banco Mundial:

	2019	2020	2021e	2022f	2023f	2024f
Mundo	2.6	-3.3	5.7	2.9	3.0	3.0
Economías avanzadas	1.7	-4.6	5.1	2.6	2.2	1.9
Economías emergentes y en desarrollo	3.8	-1.6	6.6	3.4	4.2	4.4
Asia oriental y el Pacífico	5.8	1.2	7.2	4.4	5.2	5.1
Europa y Asia central	2.7	-1.9	6.5	-2.9	1.5	3.3
América Latina y el Caribe	0.8	-6.4	6.7	2.5	1.9	2.4
Oriente Medio y Norte de África	0.9	-3.7	3.4	5.3	3.6	3.2
Asia meridional	4.1	-4.5	7.6	6.8	5.8	6.5
África al sur del Sahara	2.6	-2.0	4.2	3.7	3.8	4.0

Figura 2. Proyecciones de crecimiento Banco Mundial

Fuente: Banco Mundial 11 agosto 2022

La recuperación económica de Estados Unidos en 2021 fue impulsada por su reapertura económica y la magnitud de la campaña de vacunación COVID y los estímulos monetarios, sin embargo, la inflación en el 2021 cerró en 6.8% vs 2.2% que esperaba el mercado, debido al incremento en la demanda frente a una producción baja que generaron presiones inflacionarias. Dicho comportamiento no ha cambiado al haber presentado variaciones anuales en rangos desde el 7.5% hasta 9.1% en lo corrido del año 2022.

Adicionalmente el Producto Interno Bruto (segundo trimestre de 2022) fue del -0.9% tras la contracción del primer trimestre del 1.6%, que denota índices de recesión económica al evidenciar que el gasto del consumidor se desaceleró, la inversión empresarial cayó, los inventarios se redujeron debido a que los negocios tardaron más en reabastecerse, sumado a altos intereses de los créditos como consecuencia de la serie de incrementos que ha hecho la Reserva Federal a su tasa de interés de referencia que, castigaron al sector de construcción de vivienda, el cual se contrajo a una tasa anual del 14%.

Por su parte, el crecimiento de la economía China para el segundo trimestre 2022 fue del 0.4% siendo este el más bajo desde el año 2020, como consecuencia del confinamiento en Shanghái durante dos meses por rebotes del COVID-19, afectando así duramente la economía al llevarla nuevamente al cierre de fábricas, ya que al interior perdura el impacto de la pandemia. Lo anterior aumenta el temor de una recesión mundial y los analistas de mercado no esperan una rápida recuperación al mantener la política de cero Covid-19.

La guerra de Rusia contra Ucrania ha afectado negativamente a la economía europea ya que dicha invasión ha aumentado las presiones al alza sobre los precios de la energía y de las materias primas alimentarias que a su vez han impactado a escala mundial. Situando a Europa en una senda de menor crecimiento y mayor inflación, debido a su dependencia de los combustibles fósiles rusos y el debilitamiento de la economía a nivel mundial que ha hecho que la demanda externa disminuya.

Respecto a los precios del petróleo, el año 2021 finalizó con precios del BRENT y WTI de \$75.21 y \$77.78 dólares por barril respectivamente y la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), espera que la demanda supere los 100 millones de barriles de petróleo diarios en 2022. Es decir, que las cifras se incrementen, incluso, con respecto a los niveles previos a la pandemia. Sin embargo, desde que inició el conflicto de Rusia contra Ucrania se ha evidenciado una constante volatilidad en el precio al ser Rusia el tercer productor más grande de Petróleo (El siglo, 2022) ya que en su momento llegó a precios máximos de \$123.70 el WTI y \$127.98 el Brent.

En línea con lo citado, es importante destacar que los precios del petróleo se están mostrando resistentes al temor a una recesión mundial y el impacto de la inflación que provocaría una caída en la demanda del combustible.

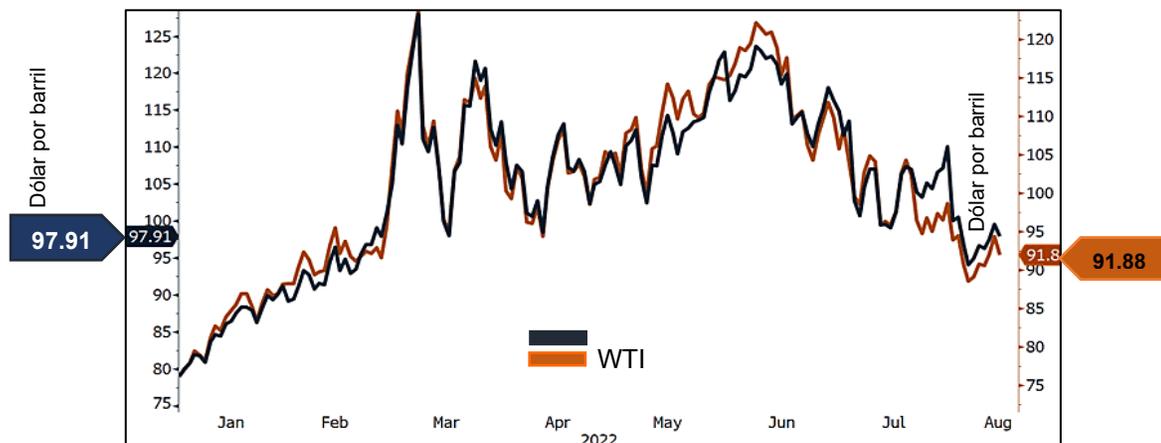


Figura 3 Comportamiento petróleo 2022
Fuente: Bloomberg

En cuanto a Latino América, tras un crecimiento del 6,9% en 2021, se espera que el PIB regional crezca un 2,3% en 2022 y un 2,2% más en 2023. Sin embargo, estas proyecciones, sitúan los resultados regionales entre los más bajos del mundo ya que el crecimiento regional se ha revisado a la baja en un 0,4% tras la invasión de Rusia a Ucrania, tendencia alcista de la inflación, altas tasas de interés, un mayor y difícil endeudamiento ante un dólar más caro, así como el incremento en los niveles de pobreza.

Por lo anterior, la región debe realizar mayores esfuerzos de infraestructura, educación, innovación y eficiencia del gasto, así como reformas políticas que también aborden los efectos del cambio climático y aprovechen las enormes oportunidades de crecimiento. (Mundial, 2022) Por otro lado, en las revisiones realizadas en Julio por el Fondo Monetario Internacional (FMI) esperan que la inflación de la región se ubique al finalizar el año 2022 en 13.7% y 10.1% en 2023 frente al 12,1 % registrado en 2021; también destaca que la región es una de las más resistentes ante los impactos globales como el de la guerra de Ucrania, aunque no escapará del freno económico global. (EFE, 2022)

En relación con el comportamiento de la economía colombiana, para el segundo trimestre registró un crecimiento 12.6 puntos porcentuales gracias al impulso en las actividades de comercio, transporte, alojamiento, servicios de comida, industrias manufactureras y administración pública y defensa. Adicionalmente el índice de seguimiento de la economía del DANE muestra altos niveles de recuperación para junio con un crecimiento del 8.53% respecto a junio 2021.

Por otro lado, Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que al cierre del año 2022 el crecimiento del país se ubique en 6.3%, ubicándolo como el país con mayor crecimiento de América Latina. Lo anterior obedece a que han observado una recuperación sólida y dinámica impulsada por el consumo privado, que gradualmente le ha permitido mejorar la tasa de ocupación que para junio fue 56,5%, representando un aumento de 4,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 52,3%. (DANE, 2022)

Sin embargo, el FMI también resalta que la principal amenaza para el crecimiento del país es la inflación, dados los problemas persistentes en las cadenas de suministro y el encarecimiento de la materia prima; para el mes de julio la inflación mensual fue de 0.81% un alza de 0,49% frente al IPC del mismo mes del 2021 explicado principalmente por la variación mensual de las divisiones de Alimentos y bebidas no alcohólicas y Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles. Por su parte la variación anual del IPC fue 10,21%, es decir, 6,24 puntos porcentuales mayor que la reportada en el mismo periodo del año anterior. Es importante mencionar que, de acuerdo con la encuesta mensual de expectativas económicas del Banco de la República de agosto, se espera que al finalizar el año la inflación se ubique en el 10.02%.

Para finalizar, y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Caja Honor ha superado satisfactoriamente las volatilidades del mercado gracias a una gestión eficiente y oportuna del portafolio de inversiones; la recomposición del portafolio en TES denominados en PESOS y UVR'S y en títulos de deuda privada, así como la realización de operaciones de tesorería con políticas conservadoras, que han permitido obtener resultados sobresalientes. Es importante resaltar que, Caja Honor bajo su estructura empresarial sólida, ha logrado el cumplimiento y prestación de sus servicios de manera oportuna y eficiente, velando siempre por el bienestar de sus afiliados.

2.1.3 Entorno Social

La propuesta del nuevo gobierno “Colombia potencia mundial de la vida”, contiene tres aspectos fundamentales: El cambio es con las mujeres; economía para la vida y democracia Multicolor y Seguridad humana para la vida y la paz.

Así las cosas, con el fin de articular todas las políticas públicas y los recursos para asegurar la eliminación de las desigualdades económicas, políticas y sociales, se creará el Ministerio de la Igualdad. Asimismo, el Sistema Nacional de Cuidado para garantizar continuidad y cierre de brechas sociales.

En línea con la igualdad de oportunidades y garantías para poblaciones vulneradas y excluidas, se fortalecerá el Sistema Nacional de Discapacidad, para avanzar sustancialmente en la aplicación de políticas públicas que garanticen con pertinencia y oportunidad la dignificación de las personas con discapacidad construyendo una cultura sin exclusiones.

En este sentido, el Gobierno Nacional emitió la Ley 2265 de julio de 2022, con el objeto de asegurar el acceso a la información para las personas con discapacidad visual, sobre servicios en sitios de interés de carácter público. Las entidades públicas y privadas en la prestación del servicio deberán realizar la caracterización de necesidades e implementar los ajustes para asegurar el acceso a la información para las personas con discapacidad visual y pondrán a disposición de los interesados el uso de aplicaciones móviles, medios tecnológicos, digitales, informativos disponibles, sistema Braille o atención personalizada.

Asimismo, los establecimientos de crédito y sociedades de servicios financieros deberán integrar el sistema Braille en los extractos bancarios impresos, de acuerdo con la solicitud de los clientes con discapacidad visual. Para los servicios por medios electrónicos se debe hacer uso de tecnología de voz. El Gobierno Nacional reglamentará lo pertinente y la Superintendencia Financiera, vigilará y controlará lo de su competencia.

El programa del nuevo gobierno hará posible la vida digna, la superación de la violencia y la justicia social y climática, al tiempo que se consolidan las condiciones permanentes para una paz grande que le permita a toda la sociedad colombiana una segunda oportunidad.

Mediante la Ley 2262 del 19 de julio de 2022, se crea la política estatal de cultura ciudadana para Colombia y se establecen sus lineamientos buscando que la acción de Gobierno armonice el progreso individual con la consecución del bien común, cuyo ámbito de aplicación está dirigida a todos los habitantes del territorio colombiano como ciudadanos sujetos de derechos y deberes para construir un mejor país

Los principales objetivos de dicha política son impulsar el desarrollo humano y la convivencia, promover la moralidad pública, integridad institucional y fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana, garantizar la participación democrática y el control social a la administración pública, promoviendo la integridad en el servicio público, disminuir los índices de violencia en todas sus manifestaciones y aumentar el capital social en Colombia, entre otros.

Las iniciativas de cultura ciudadana promoverán el diseño e implementación de estrategias de transformación cultural en conexión con las dinámicas sociales y políticas a partir de distintos tipos de acciones pedagógicas, comunicativas y ciudadanas.

Mediante la Ley 2234 del 08 de julio de 2022, se promueve la Política de Emprendimiento Social, para el desarrollo de soluciones a los problemas sociales, culturales y ambientales, como motor de la transformación e innovación a nivel nacional y regional, con el principal objetivo de fomentar y apoyar el emprendimiento social, promover alianzas estratégicas entre inversionistas, emprendedores sociales e instituciones del sector público e impulsar la sinergia nacional, transnacional y cooperación internacional para los emprendimientos sociales, en busca de transferencia de conocimiento, promoción de financiación y alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.

El Gobierno Nacional, a través de Colombia Compra Eficiente, o quien haga sus veces, fomentarán en el orden nacional, departamental, distrital y municipal, la contratación y/o la celebración de convenios de asociación con las organizaciones sin ánimo de lucro que promuevan el emprendimiento social.

Igualmente, teniendo en cuenta el programa de Gobierno Nacional “Colombia potencia de la vida”, se han identificado 6 temas estratégicos que contiene 42 propuestas para el borrador de la estructura para el MDN en el PND 2022-2026, podrían incidir, dentro de las cuales se destaca lo pertinente a Caja Honor²:

Tema estratégico:

- 4 Fortalecer el bienestar y la moral de la Fuerza Pública y su familia
 - i. Vivienda: Construcción de ciudadelas
 - ii. Retirados: Plan de apoyo para los pensionados y retirados de la Fuerza Publica
- 5 Modernizar y fortalecer la Fuerza Pública y demás instituciones del sector

REFORMAS INSTITUCIONALES

- i. Prevalencia de la autoridad civil sobre la militar
 - ii. Transformación integral y reubicación de la Policía Nacional en otro Ministerio
 - iii. Reforma del SMAD
 - iv. Servicio militar no obligatorio – respecto objeción de conciencia
 - v. Eliminación del fuero penal militar. Fortalecimiento de los procesos de investigación y juzgamiento de la justicia penal militar.
- 6 Contribuir a la paz total y completa
 - i. Contribución del sector Defensa al cumplimiento de los acuerdos de paz con las FARC. Unas Fuerzas Armadas para una era de paz.

² Comunicado del DNP al MDN sobre agenda para formulación del PND 2022-2026

El programa del nuevo Gobierno contempla liderar una política de hábitat, vivienda y servicios públicos que permita superar la profunda desigualdad, bajo un nuevo marco regulatorio que dinamice una relación virtuosa entre estado, agentes de mercado y sociedad en la que las comunidades participen efectivamente a través de procesos asociativos y alianzas público populares, de la mano con el ajuste normativo a las leyes 388 de 1997 y 1454 de 2011 de Ordenamiento Territorial. Asimismo, la reglamentación de vivienda de interés social y Vivienda de interés prioritario tendrá que ser revisada y ajustada a través del Reglamento técnico mínimo obligatorio sobre VIS y VIP.

La democratización del crédito permitirá el acceso a la vivienda con progresividad que incluya líneas especiales complementadas con subsidios para la compra y el mejoramiento de la vivienda popular.

En este sentido, Caja Honor como aporte a las políticas de Gobierno en materia de vivienda, proyectó para el periodo de gobierno 2023-2026, su MEGA, que al 2026 entregue 65.930 soluciones de vivienda a sus afiliados, a través de sus diferentes modelos, por \$7.8 billones.

Finalmente, el documento “Colombia potencia mundial de la vida”, en materia de democratización del estado, por una seguridad humana que se mida en vidas, se transformará el enfoque de la seguridad, basada en la igualdad, integridad, libertad, la promoción del respeto, la protección de la soberanía nacional, la seguridad ciudadana, la garantía de los derechos a la vida y el cuidado de la naturaleza. Dicha reforma progresiva debe orientarse a poner en el centro el bienestar y la educación de su principal activo: los hombres y las mujeres que la conforman. La terminación del conflicto armado conduce a un ajuste de los roles de las misiones de la “doctrina de seguridad nacional”, que será reemplazada por una nueva política de defensa nacional.

2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental

La Conferencia de las Partes (COP) es la Cumbre Anual que realiza la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) donde se reúnen anualmente los 196 países más la Unión Europea que conforman a las Partes, en las que se adoptan decisiones y se crean compromisos para alcanzar los objetivos de lucha contra el cambio climático.

Mediante la Ley 2169 de 2022 de acción climática³, fueron elevados a rango de norma los compromisos de la NDC (Contribuciones nacionalmente determinadas), que busca definir metas y medidas para la gestión del cambio climático para el periodo 2020 – 2030, se establecen sinergias con los objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, la cual se articula con la estrategia Climática de largo plazo de Colombia E2050, instrumento de política de estado que orienta las acciones nacionales, sectoriales y territoriales para construir un futuro resiliente al clima en Colombia, al tiempo que constituye un ejercicio de planificación de largo plazo que demuestre el compromiso internacional del país para contribuir con el logro de los objetivos globales plasmados en el acuerdo de París.

³ Esta ley tiene por objeto establecer metas y medidas mínimas para alcanzar el carbono neutralidad, la resiliencia climática y el desarrollo bajo carbono en el país en el corto, mediano y largo plazo, en el marco de los compromisos internacionales asumidos por Colombia sobre la materia.

Finalmente, entre las metas más destacadas y relevantes de la NDC colombiana, se identifica la meta de reducción en un 51% de las emisiones de dióxido de carbono proyectadas para 2030, la cual se enmarca en el propósito fundamental de lograr la carbono-neutralidad a 2050.

La COP26 hizo hincapié en la urgencia y las oportunidades de avanzar hacia una economía neutra en carbono y apeló a la transparencia y rigor de los planes de acción climática, tanto de los gobiernos como de las empresas.

Dentro del programa del actual Gobierno “Colombia potencia mundial de la vida”, en su capítulo I. Colombia Líder en la lucha contra el cambio climático, con el ánimo de realizar transformaciones de fondo para enfrentar los efectos del cambio climático, la pérdida de la biodiversidad y contribuir con ello a superar la crisis ambiental global que pone en riesgo la vida y la supervivencia de la especie humana, contempla las siguientes estrategias: 1. Ordenamiento territorial alrededor del agua como bien común y derecho fundamental, impulsando las actividades productivas acordes con la protección de la naturaleza, las prácticas culturales y la gobernanza ambiental del territorio. 2. Naturaleza viva, territorios vitales, con el fin de proteger las selvas y bosques a través de la construcción de un pacto nacional para la defensa ambiental de la Amazonía, la Orinoquia y el corredor biogeográfico del Pacífico. 3. Hacia una sociedad movida por el sol, el viento y el agua, pasando de una matriz energética primaria predominantemente fósil, dependientemente económicamente del carbón y del petróleo, hacia una diversificada, basada en nuestras potencialidades de energías renovables para enfrentar el cambio climático y fortalecer las capacidades del país para la economía productiva. (Modelo de transición energética incluyente y justo para la gente). 4. Hacia una sociedad con basura cero, a través de un modelo de economía circular basado en la producción y el consumo responsable, en el que se maximice la separación en la fuente, la reducción y reutilización de residuos.

Finalmente, se impulsará el desarrollo y el uso sistemático de materiales biodegradables que permitan eliminar los plásticos en empaque, embalaje y almacenamiento. En sentido, el Gobierno Nacional, con el fin de resguardar los derechos fundamentales a la vida, la salud y el goce de un ambiente sano, emitió la Ley 2232 de julio de 2022, que establece medidas orientadas a la reducción gradual de la producción y el consumo de plásticos de un solo uso en el territorio nacional y dictó disposiciones que permitan su sustitución gradual por alternativas sostenibles y su cierre de ciclos.

Uno de los grandes retos de este siglo es ser sostenibles, no solo en cuanto al medio ambiente, sino también en lo social. Dichos retos tienen varias formas de medirse y una de ellas es a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) trazados por la ONU para 2030.

Colombia presentó un avance del 72.58% anual y 54.83% respecto a la meta 2030, según el último informe del Departamento Nacional de Planeación (DNP – 18 de febrero de 2022), como resultado del esfuerzo institucional del país y según el llamado universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y reducir las desigualdades.

Como datos en Colombia se mencionan: El objetivo que más resalta es el de vida submarina, que busca conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos y que tiene un avance general de 98,94% a 2030. Le siguen indicadores como alianza para los objetivos (92,55%), trabajo decente y crecimiento económico (76,07%) y vida de ecosistemas terrestres (74%). Mientras que los que registran menos avance son los de energía asequible y

no contaminante (30,66%) y acción por el clima (36,07%). Avanzamos en un 98,29% de población afiliada al sistema de seguridad social en salud; cumplimos con un 91,95% de exportaciones totales como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB); registro de 100% en el indicador de cobertura en educación para el ciclo transición

2.1.5 Entorno Tecnológico

El programa de Gobierno del actual Gobierno contempla un aparte que se denomina Democratizar el espacio virtual: cuyo principal objetivo es el de impulsar la conectividad, crucial para la seguridad, la educación, la transformación económica, la agricultura, el uso de la industria y para que los pequeños empresarios puedan mejorar sus niveles de productividad, asimismo lograr democratización de las comunicaciones y avanzar hacia el ingreso de tecnologías G5.

En este sentido la Ministra Sandra Urrutia presentó el Plan del Gobierno Nacional para el sector denominado Estrategias para la democratización de las TIC, durante el XXIV Congreso de Servicios Públicos y Comunicaciones – ANDESCO, llevado a cabo en Cartagena (09 de septiembre de 2022), que propone establecer el espacio virtual como un nuevo escenario donde circulan y se producen los intercambios sociales de todo tipo, incluyendo el comercio y el saber, cuyos pilares son: masificación de la conectividad, desarrollo de la sociedad del conocimiento y la tecnología, un ecosistema seguro, la prevención, fortalecimiento de la industria y el desarrollo de contenido digital.

Producir en red para conectar con el saber y los circuitos globales, con el fin de mejorar la conectividad de la población en todo el país, como precondition para la generación de riqueza y bienestar en el marco de una sociedad global en rápida transformación que exige saberes y formas innovadoras y colaborativas para una producción en sintonía con los desafíos sociales y ambientales.

Lograr una mayor cobertura en términos de conectividad en todo el territorio nacional, requiere la obtención de un satélite y una agencia aeroespacial que lo administre. Establecer un plan de expansión de fibra óptica para llevar internet con gratuidad y hacer la transformación digital a nivel nacional con prioridad en zonas rurales, impulsando las redes comunitarias y los pequeños prestadores de servicios de internet en los pueblos.

Impulsar el uso de software libre y las tecnologías emergentes tanto en el sector público como en el privado a nivel nacional (metaverso, blockchain, conectividad 5G, inteligencia artificial, machine learning, drones, realidad virtual, realidad aumentada, telesalud, etc.)

Promover formación y laboratorios digitales en las diferentes regiones del país, para la generación de conocimiento y aprendizaje basado en la experiencia.

La política de industria digital será herramienta para la productividad, la generación de empleo y de ingresos para empresas actuales y nuevas en diferentes sectores.

Es así como el uso de las herramientas tecnológicas y facilitar el acceso digital a los procesos actualmente ha sido uno de los principales motores de desarrollo económico en este nuevo concepto postpandemia, pero se han adicionado factores que tienen influencia negativa en esta adopción de nuevas tecnologías, como son la crisis global de contenedores que ha tenido importantes efectos en los precios de diversos insumos y la llegada de bienes y servicios asociados a tecnología los diferentes países. Una situación que parece lejos de acabarse y que se ha visto impactada por la invasión de Rusia a Ucrania, con el efecto negativo en el ámbito global por esta guerra.

Un aspecto no menor y determinante ha sido la alta demanda de recurso humano con perfiles tecnológicos, debido al trabajo remoto que llegó para quedarse lo que hace que los entornos locales a nivel de salarios no sean competitivos frente a las oportunidades que se generan a nivel global.

En caja Honor, se ha logrado avanzar con una plataforma tecnológica fortalecida con herramientas de punta (infraestructura en la nube) que le permite el despliegue e implementación de servicios digitales, garantizar la sostenibilidad de la plataforma Core a nivel de infraestructura tales como, servidores, sistemas de almacenamiento, canales de comunicación y unidades robóticas. También continuará cumpliendo con los esquemas de protección de la información y transaccionalidad de las operaciones mediante el mantenimiento de todas las herramientas de Ciberseguridad, a través de actualizaciones permanentes de los anillos de ciberseguridad que para generar alertas tempranas ante posibles ataques.

Así mismo garantiza la disponibilidad de los sistemas de información que apoyan la gestión en la Entidad, habilitando nuevos servicios digitales en los procesos mediante la adopción de tecnologías de la cuarta revolución industrial, como son la robotización de procesos – RPA (Robotic Process Automation), el desarrollo de bots, nuevos Quioscos, tanto físico como lógico para ofrecer una experiencia de usuario más amigable e intuitiva y brindar la mejor solución de software a nivel de diseño de aplicación, gestión operativa y monitoreo de autoservicios.

De igual forma se fortalecerá la nueva APP Caja Honor con altos estándares de usabilidad y experiencia de usuario. El portal transaccional tendrá mejoras en la gestión de los trámites, y el Grupo de Atención Virtual permitirá atender de manera remota en formato de videollamada a nuestros afiliados generando optimización de tiempo y desplazamientos

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.

2.2 Análisis del sector y perfil competitivo

Mediante al modelo de las cinco fuerzas de Porter, se identificaron las principales fuerzas competitivas y su impacto sobre la Entidad, con el objetivo de buscar oportunidades e identificar amenazas para lograr un posicionamiento estratégico con respecto al Sector.



Figura 4. Matriz competitiva de Porter.
Fuente: Internet.

Caja Honor se encuentra en una situación excelente para la Entidad, debido a los siguientes aspectos:

- Rivalidad empresas del sector:

Diferenciación entre las empresas del Sector, dado que la principal oferta de valor de Caja Honor es la de facilitarle al afiliado que son los miembros de la Fuerza Pública una solución de vivienda en condiciones financieras favorables y el otorgamiento de subsidios de vivienda 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:

Tabla No. 3. Rivalidad empresas del sector.

CONCEPTO	CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	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 \$20 a \$30 millones. Vivienda nueva urbana. Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$4 a \$22 millones. Vivienda usada urbana.	Entre 41 y 121 SMLMV. Valor de \$41 y \$121 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 1533 de 2019 - Oficina Asesora de Planeación.		

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

La administración segura y eficiente del portafolio de inversiones, así como la provisión de los recursos para construir juntamente 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 para vivienda y educación y los Fondos Privados de Cesantías que administran las cesantías de sus clientes, como respaldo para adquirir prestamos ante cooperativas, fondos de empleados y cajas de compensación familiar.

- Barreras de entrada

Una de las principales barreras de entrada de nuevos competidores está relacionada con el objeto de que Caja Honor 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 para solución de vivienda y administración de cesantías, que son miembros de la Fuerza Pública a los cuales se les brinda el acceso a una solución de vivienda digna, se les administra la cesantía y se les ofrece productos financieros.

Caja Honor mantiene caracterizado a los afiliados respecto a sus necesidades y expectativas, los mantiene informados sobre los derechos y responsabilidades y gestiona adecuadamente sus recursos para contribuir con su bienestar y de sus familias a través de una solución de vivienda.

Adicionalmente, los veteranos de la Fuerza Pública pueden afiliarse a la Entidad para productos financieros

- Disponibilidad de productos sustitutos

Caja Honor administra las cesantías de sus afiliados que ya optaron por una solución de vivienda, diferenciándose del Fondo Nacional del Ahorro – FNA, como respaldo para créditos de vivienda y educación con esa entidad.

Tabla No.4. Disponibilidad de productos sustitutos

CONCEPTO	CAJA HONOR	FONDO NACIONAL DEL AHORRO - FNA
Rentabilidad	Ofrece IPC (Variación mensual)	Crece anualmente con el índice de precios al consumidor IPC
Financiamiento	Iniciativa Leasing Habitacional y Crédito Hipotecario	Las cesantías son respaldo para créditos de vivienda y educación con esta entidad
Permanencia	El afiliado para manejo de cesantías es afiliado forzoso	Debe esperar 3 años después de la afiliación para trasladarse
Cuota de administración	No efectúa cobros	No efectúa cobros
Comisión por retiro	No genera cobros	No genera cobros

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

- Posición de fuerza de proveedores

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Defensa Nacional y el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED), provee lineamientos en términos de mejores prácticas de gobierno corporativo generando un alto grado de confianza entre las empresas que lo conforman.

Igualmente, Caja Honor genera sinergias con el Ministerio de Vivienda, el sector inmobiliario y financiero, en beneficio de los afiliados, como concurrencia de subsidios, calidad en la vivienda y tasas preferenciales, entre otros.

El servicio que presta Caja Honor es diferenciado en razón a que, por su marco legal, ofrece una solución integral para proveer vivienda a los afiliados exclusivamente miembros de la Fuerza Pública, mediante el manejo y administración de sus aportes, cesantías y el otorgamiento de subsidios de vivienda.

2.3 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 2023-2026

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.

DOFA “UEN - Gestión de Activos y Pasivos”

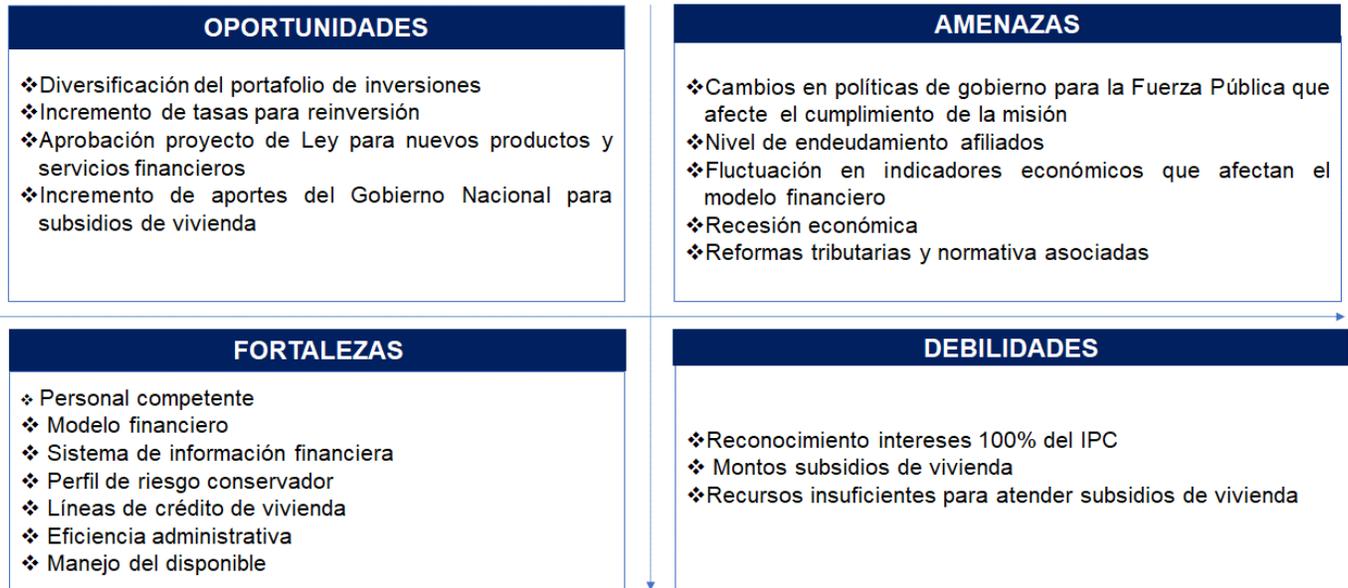


Figura 5. Análisis DOFA UEN “Gestión de Activos y Pasivos”.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

DOFA “UEN - Soluciones de Vivienda”

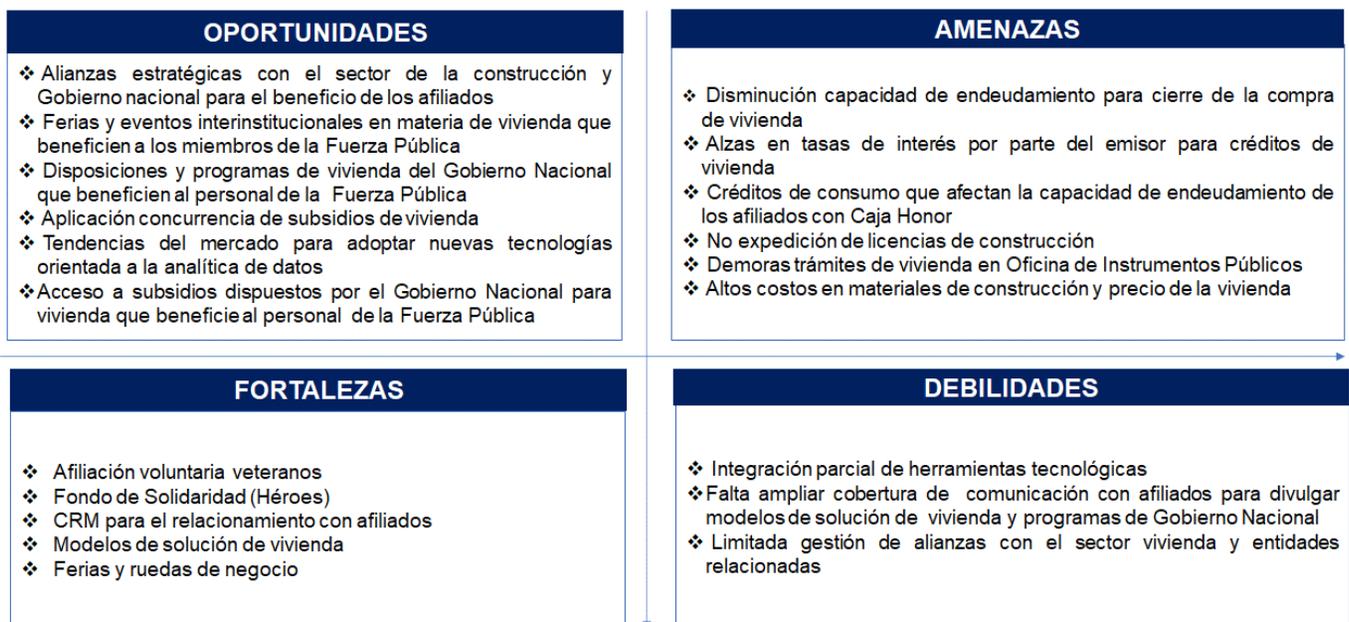


Figura 6 Análisis DOFA UEN “Soluciones de vivienda”.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

DOFA “UEN - Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías”

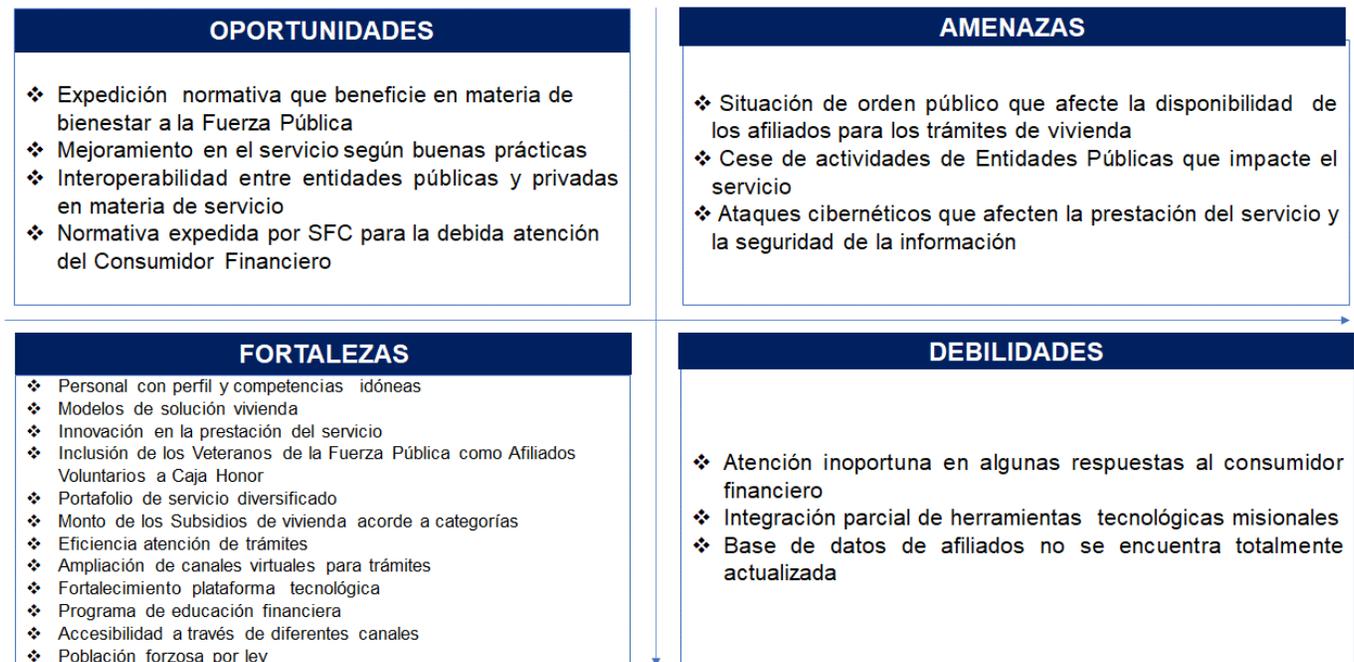


Figura No. 7 Análisis DOFA UEN “Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías”.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

DOFA INSTITUCIONAL 2023-2026

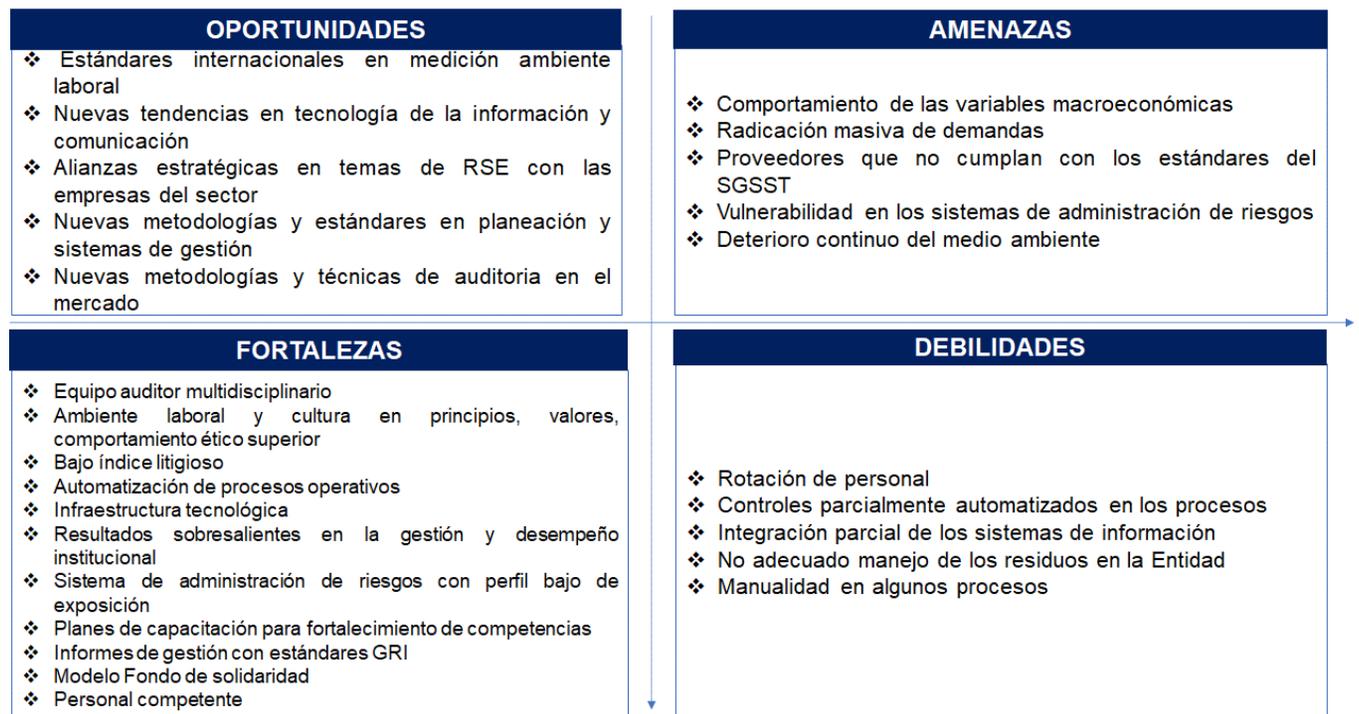


Figura 8 Análisis DOFA UEN “Institucional”

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

3. 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.

Con las orientaciones de la Alta Gerencia y la participación activa de los Subgerentes, Jefes de Oficina y Líderes de proceso, Caja Honor revisó y ajustó su plataforma estratégica (MEGA, misión, visión, políticas, valores y objetivos), así como el análisis del contexto estratégico de acuerdo con los factores internos y externos que puedan afectar la capacidad de la entidad para lograr los resultados previstos.

A continuación, se presenta el direccionamiento estratégico definido para el periodo 2023-2026:

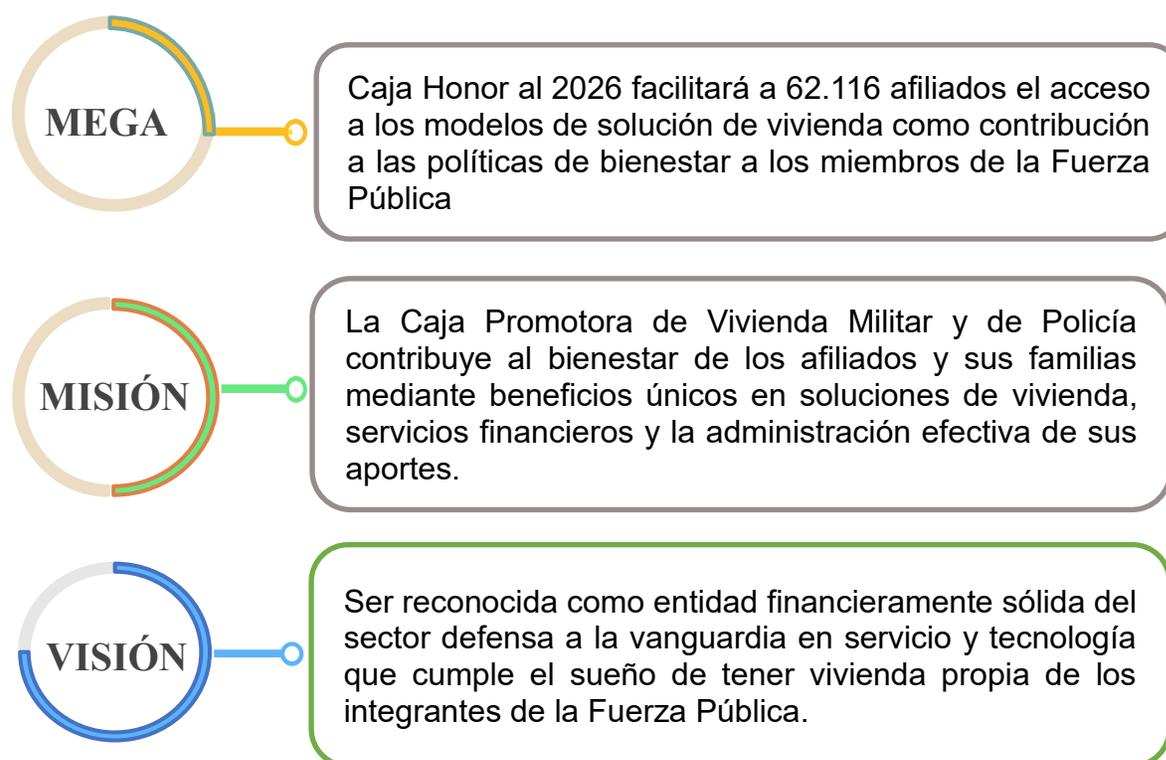


Figura 9. Direccionamiento estratégico
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.1 Unidades Estratégicas de Negocio

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



Figura 10. Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) Caja Honor.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

3.2 Lineamientos Estratégicos 2023-2026

1. Gestión fundamentada en valores principios y ética
2. Gestión del talento humano basado en el modelo de felicidad laboral
3. Administración de los recursos financieros con nivel de riesgo conservador
4. Eficiencia administrativa en el manejo del gasto
5. Humanización y excelencia en el servicio
6. Innovación y transformación digital
7. Implementación de estrategias orientadas a garantizar los subsidios de vivienda previa coordinación con el Gobierno Nacional
8. Promoción de créditos de vivienda para facilitar el cierre financiero de las soluciones de vivienda

3.3 Objetivos Estratégicos

1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior.
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

3.4 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. Lo anterior, fue aprobado en Comité Institucional de Gestión y Desempeño del 30 de julio de 2018.

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



Figura 11. Valores institucionales.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.5 Política del Sistema de Gestión Integrado - SGI

La CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA con el liderazgo de la Alta Dirección, entrega soluciones de vivienda de forma efectiva mediante la administración óptima de los recursos, salvaguardando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los activos de

información, soportado en talento humano competente e innovador; promoviendo la seguridad y salud de sus trabajadores, para la excelencia en el servicio y la satisfacción de los afiliados, cumpliendo con las políticas institucionales, los requisitos legales y normativos.

3.6 Mapa Estratégico 2023-2026

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.



Figura 12. Mapa estratégico 2023-2026
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

3.7 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 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) macroprocesos, los cuales se interrelacionan entre sí a través de los diecisiete (17) procesos, como se muestra en las siguientes gráficas:

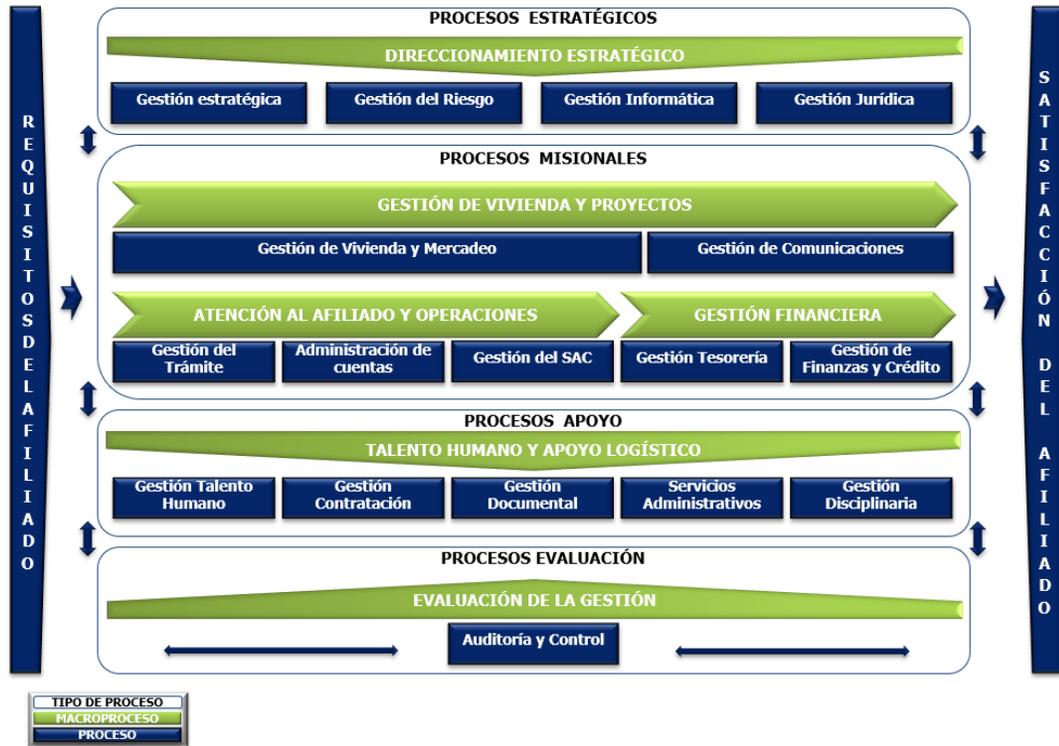


Figura 13 Mapa de procesos Caja Honor.
 Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

ORGANIGRAMA CAJA HONOR

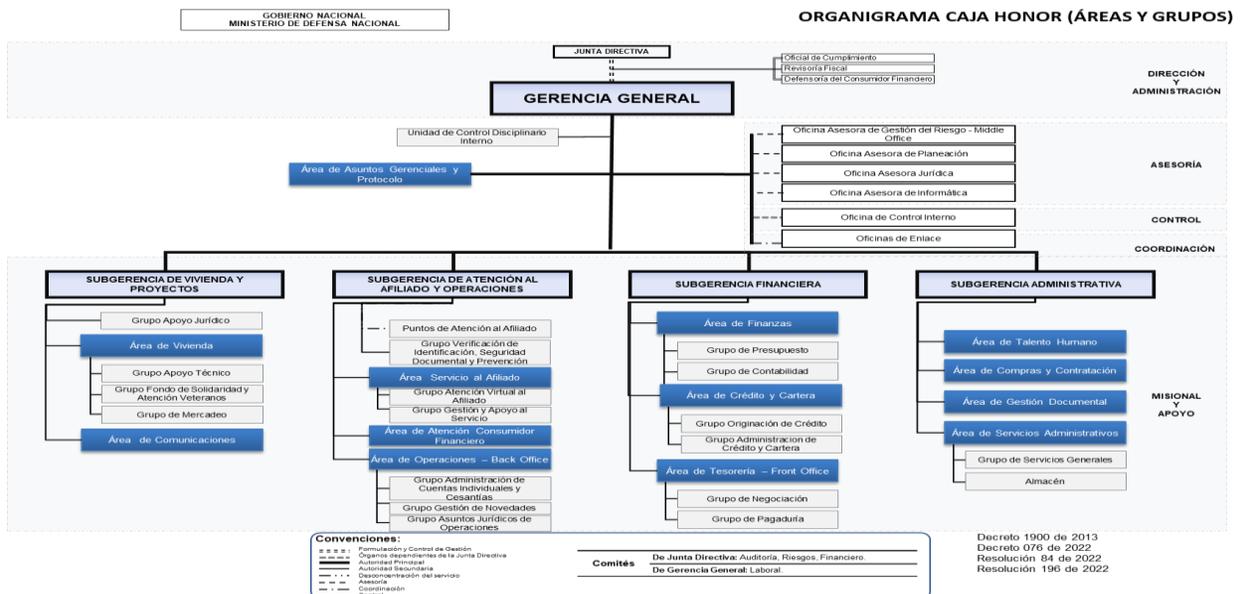


Figura 14 Organigrama Caja Honor.
 Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

4. OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS, METAS 2023-2026

En la construcción del Plan Estratégico Institucional 2023-2026 se programan y ejecutan actividades como encuestas, foros temáticos, reuniones focales, que cuentan con la participación de afiliados, partes interesadas y ciudadanía en general. Los aportes son tenidos en cuenta en la formulación de los planes institucionales y los resultados son publicados en el sitio web de la Entidad.

Caja Honor presenta su Plan Estratégico Institucional 2023-2026 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*.

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:

Tabla No. 5. Objetivos estratégicos alineados con las políticas MIPG

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICA MIPG
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	Servicio al Ciudadano
	Racionalización de Trámites
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública
	Seguridad Digital
	Defensa Jurídica
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
	Compras y Contratación Pública
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior.	Política de Integridad
	Política de Gestión Estratégica del Talento Humano
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	Planeación Institucional
	Gobierno Digital
	Seguridad Digital
	Defensa Jurídica
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública
	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública
	Racionalización de Trámites
	Seguimiento y evaluación al desempeño institucional
6. Fomentar prácticas de responsabilidad social y empresarial	Planeación Institucional
	Política de Integridad
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Para el cumplimiento de los objetivos, a continuación, se presentan las estrategias y metas formuladas para el periodo 2023-2026, resultantes del análisis DOFA.

Tabla No. 6. Plan Estratégico Institucional 2023 - 2026

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	2023	2024	2025	2026
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1. Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y demás solicitudes	Tiempo global de trámite	Trámites ≤5 días				
	2. Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Índice de satisfacción al afiliado	Índice global de satisfacción ≥ 4.5/5.0				
		Racionalización de trámites	4 tramites racionalizados	1 trámite racionalizado	1 trámite racionalizado	1 trámite racionalizado	1 trámite racionalizado
3. Gestión para el acceso a modelos de soluciones de vivienda.	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	62.116 soluciones de vivienda	16.486 soluciones de vivienda	15.688 soluciones de vivienda	15.002 soluciones de vivienda	14.940 soluciones de vivienda	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	2023	2024	2025	2026
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	4. Rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	TIR promedio ponderada	IPC+3	IPC+3	IPC+3	IPC+3	IPC+3
	5. Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda	Provisión de recursos para subsidios de vivienda	\$614.000 millones	\$ 95.700 millones	\$ 108.100 millones	\$ 205.100 millones	\$ 205.100 millones
	6. Gestión ante MDN y Comandantes de Fuerza para la obtención de recursos que garanticen los subsidios de vivienda 2023-2026	Reuniones gestión recursos para subsidios de vivienda	Radicación propuesta para gestión recursos para subsidios de vivienda	Radicación 1 propuesta para gestión recursos para subsidios de vivienda	N/A	N/A	N/A

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	2023	2024	2025	2026
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	7. Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento	Eficiencia administrativa	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo.	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo
	8. Defensa estratégica de los intereses de la Entidad.	Índice de éxito litigioso	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	2023	2024	2025	2026
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad, cultura en valores, principios y ética superior.	9. Fortalecimiento y consolidación del ambiente laboral	Índice Ambiente laboral	≥ 87 % índice de ambiente laboral	Índice de ambiente laboral ≥ 87 %			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	2023	2024	2025	2026
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	10. Implementación del Plan Estratégico Tecnológico (PETI) alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno Digital.	Cumplimiento 100% actividades PETI 2023-2026	100% cumplimiento actividades PETI				
	11. Consolidación del índice de Gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	Puntaje consolidado FURAG	Puntaje consolidado FURAG ≥95%				
		Cumplimiento PEI	Cumplimiento PEI ≥96%				
	12. Evaluación y seguimiento independiente al Sistema de Control Interno, mediante la ejecución del plan de auditorías con enfoque en riesgos para el fortalecimiento de controles preventivos y correctivos	Auditorías Ejecutadas	100% cumplimiento plan de auditorías				
	13. Acompañamiento y seguimiento permanente a los procesos, para el cumplimiento de los planes de mejoramiento generando valor para la mejora continua.	Seguimiento planes de mejoramiento	Presentación 100% informes programados planes de mejoramiento	Presentación 100% informes programados planes de mejoramiento	Presentación 100% informes programados planes de mejoramiento	Presentación 100% informes programados planes de mejoramiento	Presentación 100% informes programados planes de mejoramiento
	15. Mitigación y minimización de la exposición del riesgo global de la entidad (SARO, SARLAFT, SARL, SARM, SARC, SARSICI, Corrupción)	Medición sistema de administración del riesgo	SAR ≤ 3 Nivel bajo	SAR ≤ 3 Nivel bajo	SAR ≤ 3 Nivel bajo	SAR ≤ 2.5 Nivel bajo	SAR ≤ 2.5 Nivel bajo

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META	2023	2024	2025	2026
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	16. Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Cumplimiento iniciativas RSE	100% cumplimiento iniciativas RSE				

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

5. METAS ESTRATÉGICAS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA 2023-2026

Caja Honor contribuye en las políticas del Gobierno Nacional en materia de vivienda, para lo cual orientó su MEGA para el nuevo cuatrienio 2023-2026 de otorgar 65.930 soluciones de vivienda a los afiliados y beneficiarios, como se muestra en la siguiente tabla:

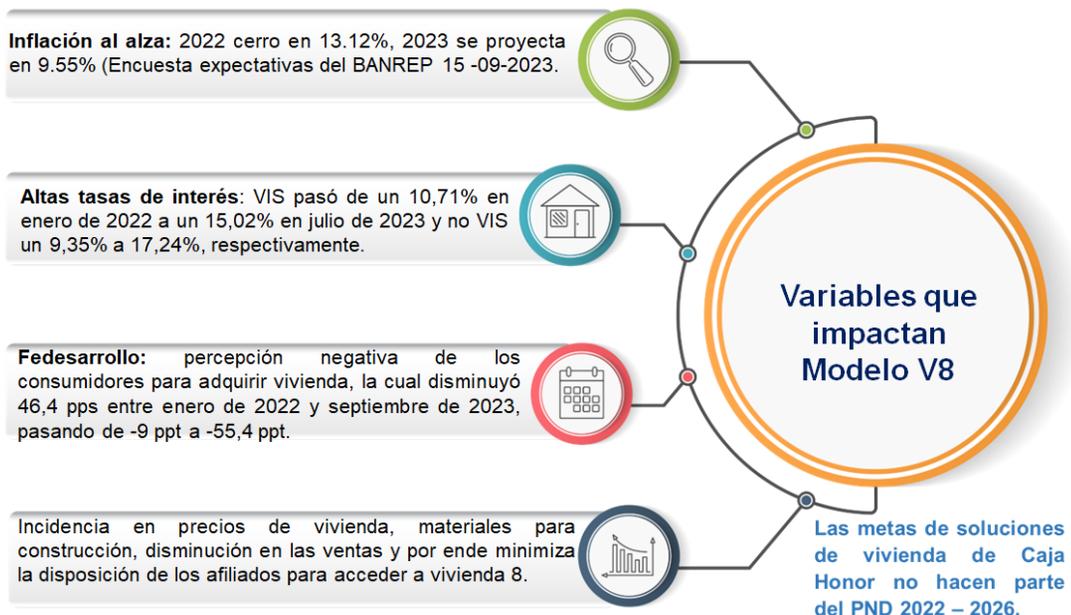
Tabla No. 7. Proyección metas de solución de vivienda 2023-2026

MODELO	2023		2024		2025		2026		TOTAL	
	No. AFILIADOS	VALOR (Millones \$)								
Vivienda 14	13.670	1.667.698	12.848	1.666.492	12.102	1.655.886	11.880	1.695.474	50.500	6.685.551
Vivienda 8	3.635	242.611	3.550	251.101	3.478	258.411	3.387	261.719	14.050	1.013.841
Héroes (Fondo de Solidaridad).	100	9.851	100	10.442	100	10.964	100	11.403	400	42.659
Vivienda Leasing	230	29.920	240	33.094	250	36.196	260	39.150	980	138.359
TOTAL	17.635	1.950.079	16.738	1.961.129	15.930	1.961.457	15.627	2.007.745	65.930	7.880.411

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

6. AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 – 2026 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2023

Teniendo en cuenta el análisis del contexto estratégico actual, que impacta la ejecución de las metas estratégicas de solución de vivienda, relacionado con la inflación al alza, altas tasas de interés para créditos de vivienda, la percepción negativa de los consumidores para adquirir vivienda, los altos costos de los materiales de construcción y la disminución en ventas, es necesario someter a consideración de la Junta Directiva el ajuste de dos metas estratégicas, contenidos en el Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2026, por las razones que se enuncian a continuación



Ajuste Vivienda 8

Se proponer ajustar la meta correspondiente al indicador “Soluciones de vivienda - V8”, de 14.050 a 10.236 soluciones de vivienda, en el cuatrienio como se presenta en la siguiente tabla

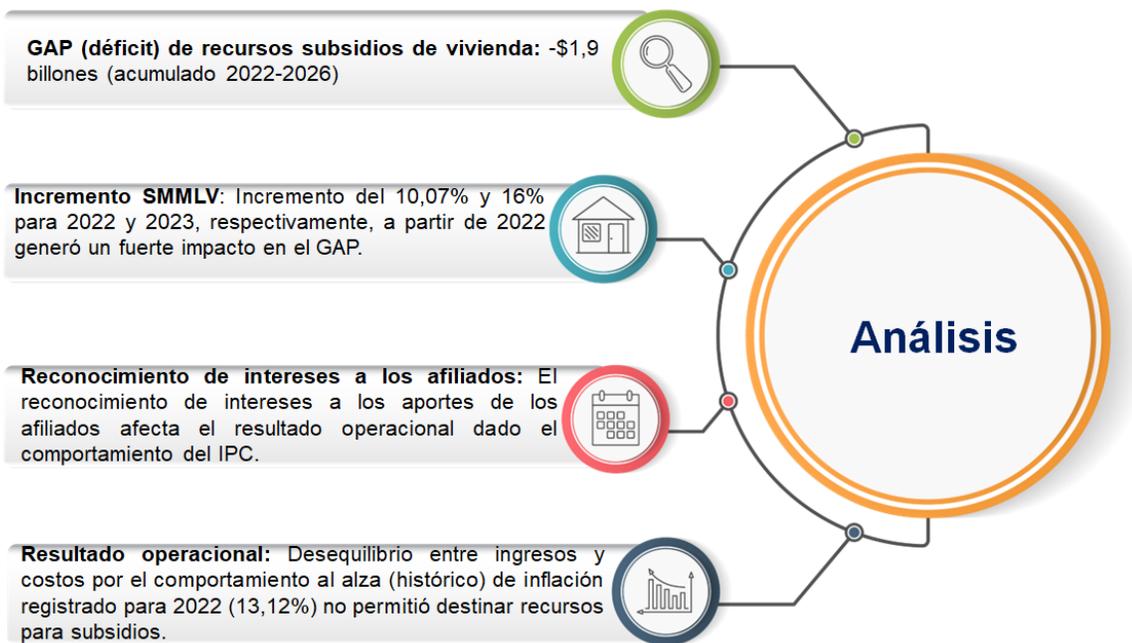
Vigencia	Meta actual V8	Propuesta de ajuste meta V8
2023	3.635	2.486
2024	3.550	2.500
2025	3.478	2.550
2026	3.387	2.700
Total	14.050	10.236

De acuerdo con lo anterior la MEGA pasaría de 65.930 a 62.116 soluciones de vivienda a través de los modelos establecidos por la Entidad, así:

Modelo	2023	2024	2025	2026	TOTAL MEGA
VIVIENDA 14	13.670	12.848	12.102	11.880	50.500
VIVIENDA 8	2.486	2.500	2.550	2.700	10.236
CRÉDITOS DE VIVIENDA (Leasing, hipotecario)	230	240	250	260	980
HÉROES	100	100	100	100	400
Total	16.486	15.688	15.002	14.940	62.116

Ajuste indicador “Provisión de recursos para subsidios de vivienda”

Es pertinente considerar el ajuste del indicadore asociado a la provisión de recursos para subsidios de vivienda por las siguientes razones:



De acuerdo con lo anterior, la meta del cuatrienio se ajustaría en las vigencias 2023 y 2024 pasando de \$805.400 millones a \$614.000 como se muestra en la siguiente tabla:

Vigencia	Meta actual PEI 2023-2026	Propuesta de ajuste meta PEI 2023-2026
2023	\$191.400	\$95.700
2024	\$203.800	\$108.100
2025	\$205.100	\$205.100
2026	\$205.100	\$205.100
Total	\$805.400	\$614.000

Nota: En sesión de Junta Directiva el 31/10/2023 según consta en acta 12 se aprueba el ajuste propuesto.

Proyección metas de solución de vivienda 2023-2026 ajustada

MODELO	2023		2024		2025		2026		TOTAL	
	No. AFILIADOS	VALOR (Millones \$)								
Vivienda 14	13.670	1.429.107	12.848	1.575.883	12.102	1.476.602	11.880	1.506.999	50.500	5.988.590
Vivienda 8	2.486	122.298	2.500	172.562	2.550	175.538	2.700	193.212	10.236	663.610
Héroes (Fondo de Solidaridad)	100	8.702	100	11.595	100	12.058	100	12.541	400	44.896
Vivienda Leasing	230	38.758	240	45.258	250	49.029	260	53.030	980	186.075
TOTAL	16.486	1.598.865	15.688	1.805.298	15.002	1.713.227	14.940	1.765.781	62.116	6.883.171

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Notas: Valor ajustado con base en:

1. Presupuesto ejecutado 2023 y programado 2024
2. Ajuste del PEI 2023-2026 y PAI 2023, aprobado por la Junta directiva del 31 de octubre de 2023 (MEGA y Vivienda 8)

General (RA) LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

Lina Maria Rendón Lozano
Jefe Oficina Asesora de Planeación

7. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2023

Para Caja Honor el Plan de Acción Institucional, es el documento que orienta y articula los recursos, objetivos e iniciativas a desarrollar durante 2023, se construyó de manera participativa con los lineamientos de la Gerencia General, los aportes de la Junta Directiva, Subgerentes, Jefes de Oficina, Puntos de Atención con sus diferentes equipos y demás grupos de valor.

En su estructuración, se tuvo en cuenta por una parte el marco de referencia establecido en el MIPG, las dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucional, los sistemas de gestión implementados y certificados por el ICONTEC con el enfoque de la NTC 9001, 45001, 27001, los planes de integración y los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

Tabla No. 8. Articulación Políticas de Gestión y Desempeño con Planes de Integración

POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	PLAN DE INTEGRACIÓN	RESPONSABLE
Gestión Documental	1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad - PINAR	Líder del proceso de Gestión Documental
Compras y Contratación Pública	2. Plan Anual de Adquisiciones (Plan de Compras)	Líder del proceso de Gestión de Contratación
Gestión Estratégica de Talento Humano	3. Plan Anual de Vacantes	Líder del proceso de Gestión de Talento Humano
Gestión Estratégica de Talento Humano	4. Plan de Previsión de Recursos Humanos	Líder del proceso de Gestión de Talento Humano
Gestión Estratégica de Talento Humano	5. Plan Estratégico de Talento Humano	Líder del proceso de Gestión de Talento Humano
Gestión Estratégica de Talento Humano	6. Plan Institucional de Capacitación	Líder del proceso de Gestión de Talento Humano
Gestión Estratégica de Talento Humano	7. Plan de Incentivos Institucionales	Líder del proceso de Gestión de Talento Humano
Gestión Estratégica de Talento Humano	8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo	Líder del proceso de Gestión de Talento Humano
Planeación Institucional	9. Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano	Líder del proceso de Gestión Estratégica
Gobierno Digital	10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETI	Líder del proceso de Gestión Informática
Seguridad Digital	11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	Líder del proceso de Gestión del Riesgo
Seguridad Digital	12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información	Líder del proceso de Gestión del Riesgo

Por otra parte, se incluyen en la formulación de los planes institucionales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que 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 general.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que 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 general. Para Caja Honor dado el impacto que representan los ODS, son tenidos en cuentas para la formulación y ejecución de los planes institucionales.

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”, que pretende conseguir ciudades y comunidades sostenibles a través del acceso de toda la población a vivienda, servicios básicos y medios de transporte asequibles y seguros especialmente para las personas en situación de vulnerabilidad, en el cual Caja Honor se ve reflejada a través del Objetivo “Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros”, facilitando el acceso a 65.930 afiliados y su familia a una solución de vivienda durante el periodo 2023-2026, de las cuales el 93% son de Nivel VIS, de las categorías Suboficial, Agente y Soldado Profesional, como contribución a su esfuerzo y dedicación en la búsqueda de un país próspero y libre.

Igualmente, de las 65.930, al Modelo Fondo de Solidaridad le corresponden 440, al cual acceden los miembros de la Fuerza Pública en condición de discapacidad o las viudas y huérfanos de los afiliados fallecidos.

Objetivo 12: “producción y consumo responsable”, que pretende por optimizar el modelo de producción y consumo para lograr una gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. Este ODS se encuentra relacionado con el objetivo estratégico de Caja Honor de “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 la Entidad internamente formula y ejecuta un Plan de Gestión Ambiental para cada vigencia

Objetivo 16: “Paz, justicia e instituciones sólidas”, encaminado a promover sociedades pacíficas e inclusivas para un desarrollo sostenible, proveer acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, sólidas y transparentes en todos los niveles. 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.

En cuanto a RSE, la entidad durante el periodo 2023-2026 continuará elaborando el informe GRI, donde plasma su gestión adelantada en aspectos sociales, económicos y ambientales. Igualmente, generando conciencia en los funcionarios la responsabilidad en el cuidado del medio ambiente como buenas prácticas de reciclaje, eficiencia en el manejo de los recursos hídricos y energéticos, ahorro de papel y contratos con criterios ambientales.

Finalmente, se alinea el ODS 3: “Salud y Bienestar”, para garantizar una vida sana y promover el bienestar de sus trabajadores de conformidad con lo establecido en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, certificado por el ICONTEC con el estándar de la NTC ISO 45001:2018; ODS 4: “Educación de calidad”, para garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje y para tal fin a través del Área de Talento Humano se fortalecen las competencias de los funcionarios de acuerdo con el Plan de Capacitación establecido para cada vigencia. Asimismo, el programa de Educación Financiera impulsado desde la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones tiene cobertura a todos los afiliados mediante el uso de los diferentes canales y el con relación ODS 9: “Industria, Innovación e Infraestructura” la Entidad establece un plan de transformación digital y promueve espacios de ideación enfocados a la innovación en los procesos para la eficiencia y humanización en la prestación del servicio.

Articulación Objetivos Estratégicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Articulación Objetivos Estratégicos y ODS



Figura 15 Concepto de ODS.
Fuente: Naciones Unidas / Oficina Asesora de Planeación.



Plan de Acción Institucional PAI 2023

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DIMENSIÓN (MIPG)	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$Mill)
AFILIADOS	<p>1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros</p>  	1.1. Fortalecer la atención virtual de trámites y servicios con criterios de seguridad, oportunidad y eficiencia en la gestión.	1.1.1 Fortalecimiento del Grupo de Atención Virtual al Afiliado con herramientas tecnológicas seguras para la efectividad de los trámites y servicios a los afiliados	Procesamiento trámites virtuales	Total de trámites virtuales ≥ 20%	<ol style="list-style-type: none"> Disponer sistema de información para la atención virtual Agendamiento de citas. Asesoría virtual en soluciones de vivienda. Campañas de divulgación. Desarrollar actividades de grupos focales con énfasis en la atención virtual. Analítica de datos para la toma de decisiones 	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones * Jefe Área de Servicio al Afiliado	Gestión con valores para resultados	Racionalización de Trámites	\$ 2.192.341
		1.2 Consolidar la cultura de humanización del servicio mediante la gestión efectiva de solicitudes de información, trámites y servicios de los afiliados	1.2.1 Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y demás solicitudes	Tiempo global de trámite	Trámites ≤5 días	<ol style="list-style-type: none"> Seguimiento a la oportunidad de los trámites. Seguimiento a los tiempos de espera en sala y en atención según ANS. Gestión del conocimiento en normativa y servicio Disponer mecanismos para la atención preferencial e incluyente 	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones * Jefe Área de Servicio al Afiliado * Jefe Área de Operaciones * Jefe Área de Tesorería * Jefes de Puntos de Atención	Gestión con valores para resultados	Racionalización de Trámites	
			1.2.2 Actualización de la información registrada en las cuentas individuales de los afiliados	Atención de requerimientos y órdenes judiciales	100% atención requerimientos judiciales en ≤5 días	<ol style="list-style-type: none"> Atención solicitudes remitidas por juzgados Aplicación medida cautelar 	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área de Operaciones	Gestión con valores para resultados	Servicio al Ciudadano	
				Cuentas individuales actualizadas	100% actualización cuentas proyectadas	<ol style="list-style-type: none"> Definir proyección para la vigencia Definir tipologías para análisis Oficiar a las Fuerzas Ajuste Cuenta Individual 	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones * Jefe Área de Operaciones	Gestión con valores para resultados	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	
		1.2.3. Aseguramiento de la calidad de las respuestas brindadas a los consumidores financieros, para entregar información clara, precisa y oportuna	1.2.4 Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Respuesta a solicitudes de los consumidores financieros	100% respuestas con calidad y oportunidad	<ol style="list-style-type: none"> Verificación de la tipificación Reporte de tareas Verificación de los insumos solicitados Validación de las respuestas a los insumos solicitados Seguimiento tiempos de respuesta 	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones * Jefe Área de Atención Consumidor Financiero	Gestión con valores para resultados	Participación Ciudadana	
				Índice de Satisfacción al afiliado	Índice global de satisfacción ≥ 4,5/5,0	<ol style="list-style-type: none"> Medición Índice de Satisfacción del afiliado frente a los trámites y servicios y aplicación de acciones Caracterización de usuarios, definición y aplicación de acciones Agendamiento de citas Programa de educación financiera Generar nuevas experiencias de servicio Fortalecimiento de la APP y Portal Transaccional Formulación y seguimiento Plan racionalización de trámites Cronograma recorridos Puntos Móviles Trámites totalmente en línea Definir acciones encaminadas a proporcionar y evaluar la experiencia del servicio 	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones * Subgerencia de Vivienda y Proyectos * Jefe Área de Servicio al Afiliado * Jefe Área de Atención Consumidor Financiero * Jefes de Puntos de Atención * Jefe Área de Vivienda	Gestión con valores para resultados	<ol style="list-style-type: none"> Participación Ciudadana Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 	
				Racionalización de trámites	1 trámite racionalizado	<ol style="list-style-type: none"> Identificar trámite a racionalizar Definir tipo de racionalización: administrativa o tecnológica Presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño 	* Subgerente Atención al Afiliado y Operaciones * Jefe Área de Servicio al Afiliado	Gestión con valores para resultados	Racionalización de Trámites	
		1.3 Cumplir con las metas de solución de vivienda del 2023 para satisfacer las necesidades de los afiliados y veteranos	1.3.1 Gestión para el acceso a modelos de solución de vivienda	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	15.688 soluciones de vivienda	<ol style="list-style-type: none"> Seguimiento a la ejecución de metas estratégicas de vivienda a través de los diferentes modelos. Formulación y ejecución Plan de Mercadeo. Formulación y ejecución Plan de Comunicaciones. Fortalecimiento Plan embajadores Caja Honor. Ruedas de vivienda nueva y usada. Ferias inmobiliarias. Fortalecimiento del CRM. Aplicación caracterización de afiliados. 	* Subgerente de Vivienda y Proyectos. * Jefe Área de Vivienda. * Jefe Área de Comunicaciones. * Jefes Puntos de Atención * Oficinas de Enlace Fuerzas	Gestión con valores para resultados	Servicio al Ciudadano Gobierno digital Seguridad digital	
			1.3.2 Promoción de los programas de vivienda de Caja Honor y del Gobierno Nacional a los afiliados y veteranos.	Difusión programas de vivienda.	Ejecución 100% de actividades promoción programas de vivienda.	<ol style="list-style-type: none"> Formulación y seguimiento a la ejecución del cronograma para la difusión de los programas de vivienda a los afiliados y veteranos. Capacitar a funcionarios de Caja Honor en los programas de vivienda que ofrece MVCT para difusión a nuestros afiliados y veteranos. Difusión de los productos de crédito de la Entidad para acceso a la vivienda a los afiliados y veteranos. Coordinar con la Dirección de Veteranos la inscripción del personal 	* Subgerente de Vivienda y Proyectos. * Jefe Área de Vivienda.	Gestión con valores para resultados	Servicio al Ciudadano Participación ciudadana	
			1.3.3 Gestión de nuevas alianzas con entidades del sector vivienda que aporten al mejoramiento en la calidad de vida de los afiliados y sus familias.	Alianzas suscritas.	> 4 Alianzas firmadas en el año.	<ol style="list-style-type: none"> Formular alianzas con constructoras, inmobiliarias, empresas relacionadas en el ramo de vivienda y entidades financieras. Encuesta de satisfacción aplicada a los afiliados. 	* Subgerente de Vivienda y Proyectos. * Jefe Área de Vivienda.	Gestión con valores para resultados	Servicio al Ciudadano Participación ciudadana	
1.4 Detectar las operaciones inusuales que puedan generar alerta de LAFT en los aportes registrados en las cuentas	1.4.1 Fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo del SARLAFT y detección de operaciones inusuales y sospechosas que		Control SARLAFT	Operaciones sospechosas no superen el 5% de las operaciones inusuales	<ol style="list-style-type: none"> Validar la debida Identificación, autenticación y conocimiento de los afiliados, proveedores y funcionarios para evitar la exposición al riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo 	* Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación institucional		

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DIMENSIÓN (MIPG)	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$Mill)
		individuales de los afiliados	1.5 Prestar un servicio oportuno y de calidad que satisfaga la necesidad de los afiliados	1.5.1 Modernizar la prestación de servicio a través de canales digitales	100% de implementación de funcionalidades canales digitales	1. Levantamiento historias de usuarios 2. Desarrollo, pruebas y certificación de nuevas funcionalidades 3. Entrega e implementación de nuevas funcionalidades en los sistemas de información 4. Modernización Portal Transaccional	* Jefe Oficina Asesora de Informática	Gestión con valores para resultados	Servicio al Ciudadano Gobierno digital Seguridad digital	
FINANCIERA	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.		2.1 Gestionar el GAP subsidios de vivienda mediante la gestión óptima de activos y pasivos.	2.1.1. Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda 2.1.2. Gestión ante MDN y comandantes de Fuerza para la obtención de recursos que garanticen los subsidios de vivienda 2023-2026	Provisión de recursos para subsidios de vivienda	\$ 95.700 millones	1. Control de la política de eficiencia administrativa 2. Proyección plan financiero.	* Subgerente Financiero * Jefe Área de Finanzas	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
			2.2 Consolidar la estrategia de inversión en deuda privada generando un spread sobre la deuda Pública	2.2.1 Rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	TIR promedio ponderada	IPC+3	1. Seguimiento al mercado de capitales. 2. Nuevas alternativas de inversión. 3. Realizar las operaciones de tesorería en deuda privada.	* Subgerente Financiero * Jefe Área de Tesorería	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
			2.3 Fortalecer e integrar sistemas de información líneas de crédito	2.3.1 Fortalecimiento e integración funcionalidades de las líneas de crédito de vivienda	Avance integración funcionalidades líneas de crédito de vivienda	100% Implementación e integración funcionalidades líneas de crédito de vivienda	1. Desarrollo, pruebas y certificación del nuevo sistema de información de crédito de vivienda 2. Entrega de la implementación del sistema de información de crédito de vivienda	* Jefe Oficina Asesora de Informática	Gestión con valores para resultados	Servicio al Ciudadano Gobierno digital Seguridad digital
			2.4 Verificar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos en el riesgo de crédito, mercado, liquidez y contraparte para mantener perfil de riesgo bajo	2.4.1 Seguimiento y control a las operaciones de Tesorería (SARM) 2.4.2 Fortalecimiento de las políticas de otorgamiento y recuperación de los créditos de vivienda 2.4.3 Monitoreo al disponible de la entidad en cumplimiento de las políticas de disponible establecidas en el SARL	Control SARM	VaRm: 0.5% del total del Portafolio de Inversión	1. Actualizar el SARM de acuerdo con las nuevas operaciones autorizadas para Tesorería. 2. Realizar seguimiento a los límites del apetito de riesgo 0,00253% y de tolerancia 0,0886% 3-Medición del impacto de las inversiones de deuda privada en el capital adecuado y margen de solvencia.	* Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación institucional
					Control SARC	ICC ≤ 0.7% total de la cartera	1. Revisión de políticas y monitoreo del impacto del crédito de vivienda y otras operaciones crediticias, en el capital adecuado y margen de solvencia.	* Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación institucional
					Control SARL	(IRL ≥ 1 veces SARL)	1. Seguimiento y monitoreo al riesgo de estructura de balance, flujo de caja e impacto sobre el capital adecuado y margen de solvencia.	* Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación institucional
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.		3.1 Verificar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos en el riesgo de crédito y liquidez para mantener un bajo perfil de riesgo crediticio y disponer de caja para cubrir los compromisos misionales.	3.1.1 Fortalecimiento de las políticas de otorgamiento y recuperación de los créditos de vivienda	Eficiencia de cartera	Cartera 100% calificación A.	1. Seguimiento otorgamiento créditos de vivienda. 2. Monitoreo y recaudo de créditos de vivienda. 3. Benchmark de mercado.	* Subgerente Financiero * Jefe de Área de Crédito y Cartera	Gestión con valores para resultados	Servicio al Ciudadano Gobierno digital Seguridad digital
			3.2 Gestionar la política de eficiencia administrativa y los recursos presupuestales	3.2.1 Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento	Eficiencia Administrativa	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo	1. Seguimiento plan financiero 2. Seguimiento control gastos.	* Subgerente Financiero * Jefe Área de Finanzas	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
			3.3 Defensa estratégica de los intereses de la Entidad.	3.3.1 Defensa estratégica de los intereses de la Entidad.	Índice de éxito litigioso	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	1. Gestión de acciones constitucionales 2. Oportunidad en la defensa de los intereses de la entidad	* Jefe Oficina Asesora Jurídica	Gestión con valores para resultados	Defensa jurídica
			3.4 Generar valor mediante la optimización e innovación en los procesos administrativos, compras, contratación y logísticos.	3.4.1 Optimización del proceso contractual como soporte transversal al cumplimiento de los objetivos institucionales	Oportunidad en la ejecución del plan de compras	100% contratos suscritos oportunamente	1. Definición y documentación lineamiento de abastecimiento estratégico 2. Racionalización de requisitos en el proceso contractual 3. Incorporación de prácticas de análisis de datos 4. Seguimiento y control a los procesos contractuales para mejoramiento continuo. 5. Formulación y seguimiento Plan de compras y contratación	* Subgerente Administrativo * Jefe Área de Compras y Contratación	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Compras y contratación pública
				3.4.2 Gestión eficiente de los bienes muebles e inmuebles y servicios logísticos	Admón. de bienes muebles e inmuebles y atención de requerimientos logísticos	100% cumplimiento plan de mantenimiento	1. Formulación y seguimiento plan de mantenimiento	* Subgerente Administrativo * Jefe Área de Servicios Administrativos	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Compras y contratación pública
					Atención de requerimientos logísticos	100% cumplimiento de atención requerimientos	1. Atención oportuna de los requerimientos	* Subgerente Administrativo * Jefe Área de Servicios Administrativos	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Compras y contratación pública

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DIMENSIÓN (MIPG)	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$Mill)
			direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno Digital			5. Soporte y mantenimiento sistemas de información e Infraestructura 6. Mantenimiento de la Arquitectura de TI 7. Monitoreo y Seguimiento a la Seguridad Informática y ciberseguridad				
PROCESOS INTERNOS	5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.7 Asesorar y acompañar a los procesos en la mejora continua en el marco del MIPG, para mantener el índice de gestión y desempeño institucional	5.7.1 Consolidación del Índice de Gestión y Desempeño Institucional en el marco del MIPG	Puntaje consolidado FURAG	Puntaje consolidado FURAG ≥95%	1. Realización de autodiagnóstico 2. Plan de acción-Brechas identificadas 3. Formulación y seguimiento al plan de Datos abiertos 4. Sesión periódica Comité Institucional de Gestión y Desempeño	* Jefe Oficina Asesora de Planeación	Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	
				Cumplimiento PEI	Cumplimiento PEI ≥ 96%	1. Elaboración informe trimestral de logros 2. Elaboración y reporte periódico informes de Gestión a Entidades competentes 3. Seguimiento ejecución PAI y desempeño de procesos 4. Informe trimestral Junta Directiva 5. Formulación y seguimiento Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano	* Jefe Oficina Asesora de Planeación	Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	
				Registro y control salidas no conformes	100% informe salidas no conformes	1. Identificación SNC 2. Análisis de causas 3. Acciones para seguimiento y control 4. Informe consolidado	* Todos los procesos	Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	
			5.7.2 Definición y Ejecución de la estrategia de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	Estrategia de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana.	100% ejecución de las actividades de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	1. Formulación y ejecución estrategia de RdC 2. Formulación y ejecución actividades de participación ciudadana.	* Jefe Oficina Asesora de Planeación * Jefe Área de Comunicaciones	Gestión con valores para resultados	Participación ciudadana	
			5.7.3 Formulación, ejecución y divulgación del Plan Estadístico de la Entidad acorde con los lineamientos del MIPG	Plan Estadístico	Ejecución al 100% del Plan Estadístico establecido	1. Diagnóstico y ejecución del plan estadístico 2. Seguimiento y evaluación de la ejecución del plan estadístico	* Jefe Oficina Asesora de Planeación	Información y Comunicación	Gestión de la información estadística	
			5.7.4 Formulación, ejecución y divulgación del Plan de Gestión del conocimiento, Innovación e investigación de la Entidad acorde con los lineamientos del MIPG	Plan de Gestión del Conocimiento, innovación e investigación	Ejecución al 100% de las actividades de gestión del Conocimiento, Innovación e Investigación	1. Establecer métodos de ideación e innovación 2. Actividades de investigación 3. Consolidación de ejercicios de ideación e innovación 4. Estrategia de divulgación y apropiación del conocimiento. 5. Desarrollo de herramientas 6. Apoyo analítico de datos	* Jefe Oficina Asesora de Planeación	Gestión del conocimiento y la innovación	Gestión del conocimiento y la innovación	
			5.7.5 Seguimiento y control planes de integración Talento Humano	Formulación y avance Planes de Integración Talento Humano	100% seguimientos programados (4)	Formulación y seguimiento de los siguientes planes: 1. Plan anual de vacantes 2. Plan previsión de recursos humanos 3. Plan estratégico de Talento Humano 4. Plan Institucional de capacitación 5. Plan de incentivos institucionales 6. Plan de trabajo anual de seguridad y salud en el trabajo	* Subgerente Administrativo * Jefe Área de Talento Humano	Talento Humano	Gestión estratégica del talento humano	
	5.8 Afianzar la gestión jurídica en la Entidad, a través del desarrollo de actividades encaminadas al conocimiento y actualización permanente de la normatividad y el análisis, diseño e implementación de estrategias y políticas de defensa y prevención del daño antijurídico.	5.8.1 Aseguramiento de la gestión jurídica	Prevención de daño antijurídico	100% ejecución actividades prevención daño antijurídico	1. Capacitación virtual funcionarios 2. Monitoreo y actualización normatividad 3. Atención de requerimiento jurídicos 4. Análisis de causas de demandas y acciones de tutela 5. Diseño de estrategias de defensa 6. Seguimiento a política de prevención de daño antijurídico 7. Promoción de la prevención del daño antijurídico	* Jefe Oficina Asesora Jurídica	Gestión con valores para resultados	Defensa jurídica		
	6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	6.1 Realizar seguimiento a la ejecución de las prácticas de responsabilidad social y el plan ambiental definido en la Entidad.	6.1.1 Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de RSE	Cumplimiento Inicativas RSE	100% cumplimiento iniciativas de RSE	1. Consolidación y reporte plan información Plan de Gestión Ambiental 2. Consolidación Y reporte de avance iniciativas RSE 3. Celebración de contratos con impacto ambiental 4. Satisfacción entrega de viviendas Héroe 5. Control consumo de agua, luz, papel 6. Elaboración informe de gestión y sostenibilidad con estándares GRI 7. Desarrollar actividad relacionada con sensibilización en derechos humanos	* Subgerente Administrativo * Subgerente de Vivienda y Proyectos * Jefe Oficina Asesora de Planeación * Jefe Área de Vivienda * Jefe Área de Talento Humano * Jefe Área de Gestión Documental * Jefe Servicios Administrativos * Jefe Área de Compras y Contratación	Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	
	TOTAL									



NIT: 860021967 - 7

Centro de Contacto al Ciudadano CCC en Bogotá **601 755 7070**
Línea gratuita nacional **01 8000 185 570**
www.cajahonor.gov.co - **contactenos@cajahonor.gov.co**
Carrera 54 No. 26-54 - Bogotá D.C. Colombia

BIENESTAR Y EXCELENCIA



CO-SC2992-1



CO-SI-CER507703



ST-CER887079



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