



**cajaHonor**  
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

# Plan de Acción Institucional **2020**



## Contenido

|  |           |
|--|-----------|
| <b>PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2020 .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1.1 Análisis PESTEL.....</b>  | <b>4</b>  |
| 1.1.1 Entorno Político - Legal .....   | 4         |
| <b>Comparativo montos de subsidios.....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1.2 Entorno Económico .....  | 9         |
| 1.1.3 Entorno Social y Ecológico Ambiental.....  | 10        |
| 1.1.4 Entorno Tecnológico .....  | 12        |
| <b>1.3 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>3. ALINEACIÓN MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>3.1 Matriz de Interrelación Dimensiones, y Políticas de Gestión y Desempeño .....</b>                           | <b>18</b> |
| <b>3.2 Matriz de Interrelación Dimensiones, Políticas de Gestión y Desempeño y<br/>Objetivos Estratégicos.....</b> | <b>20</b> |
| <b>4. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2020 .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>Anexo 1 SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO PEI 2019-2022.....</b>  | <b>31</b> |

## **PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2020**

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 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, su objeto está orientado en facilitar a sus afiliados el acceso a una solución de vivienda propia previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco normativo.

Este documento presenta un análisis del contexto de la organización, se evidencia la interrelación de la planeación institucional con el Plan Nacional de Desarrollo, la política de Seguridad y Defensa, las dimensiones y políticas de gestión y desempeño con los objetivos estratégicos de la Entidad y el PEI 2019-2022, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Según lo dispuesto en la Ley 152 de 1994, Ley 1474 de 2011, Ley 1757 de 2015, Decreto 1499 de 2017 y Decreto 612 de 2018, que orientan a las entidades para la formulación, seguimiento y control de la Planeación Institucional, Caja Honor presenta a sus grupos de valor el Plan de Acción Institucional 2020 el cual fue construido de manera participativa. Su despliegue se realizará a través de la formulación de Planes de Acción por Proceso y el seguimiento consolidado a su cumplimiento se realizará trimestralmente.

El Comité Institucional de Gestión y Desempeño ha definido líderes responsables de la gestión de las 7 dimensiones, 17 políticas de gestión y desempeño y los 12 planes de integración, los cuales han sido incorporados en el Plan de Acción Institucional.

## 1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para determinar la capacidad organizacional es fundamental revisar el contexto y lograr una comprensión del macroentorno, a fin establecer orientaciones estratégicas que permitan responder a los cambios y oportunidades que se puedan presentar, a fin de innovar en la prestación del servicio a los afiliados y avanzar en la mejora continua de los procesos para atender las necesidades y expectativas de los grupos de valor acorde al marco legal.

A través de la herramienta PESTEL se realizó el análisis del entorno frente a lo político, económico, tecnológico, ecológico ambiental y legal, social y su impacto en la Entidad. De igual manera se revisaron las debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas con el propósito de definir iniciativas que potencialicen el quehacer institucional y la gestión con valores para resultados en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

### 1.1 Análisis PESTEL

#### 1.1.1 Entorno Político - Legal

Según lo establecido en la Ley 955 de 2019, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, en su artículo 1° del Título I, expresa que dicho plan tiene como objetivo sentar las bases de legalidad, emprendimiento y equidad que permitan lograr la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, en concordancia con un proyecto de largo plazo con el que Colombia alcance los Objetivos de desarrollo sostenible al 2030.

El Plan Nacional de Desarrollo está compuesto por objetivos de política pública denominados pactos, con la participación de todos los actores de la sociedad en la construcción de una Colombia equitativa, cuya ecuación se muestra a continuación:



Fuente: [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

El Plan Nacional de Desarrollo está conformado por 3 pactos estructurales<sup>1</sup>, 13 transversales y 9 regionales como se muestra en la siguiente figura:

<sup>1</sup> I. Pacto por la legalidad: seguridad efectiva y justicia transparente para que todos vivamos con libertad y democracia. II. Pacto por el emprendimiento, la formulación y la productividad: una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos. III. Pacto por la equidad: política social moderada centrada la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados. (Fuente PND 2018-2022)



Fuente: www.dnp.gov.co

En este sentido a continuación se muestra la alineación estratégica de Caja Honor con lo plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 – PND – “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” y los objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

Pactos Estructurales:

I. **Pacto por la Legalidad:** Seguridad efectiva y justicia transparente para que todos vivamos con libertad y en democracia.

A. **Estrategia Transversal PND:** Seguridad, autoridad y orden para la libertad: Defensa Nacional, seguridad ciudadana y colaboración ciudadana.

**Objetivo 11 PND:** Bienestar y seguridad jurídica de los miembros de la Fuerza Pública: Incrementar las condiciones de bienestar de los miembros de la Fuerza Pública y sus familias, con el fin de fortalecer la moral combativa necesaria para enfrenar los retos de seguridad y Defensa.

**Estrategias:**

El Ministerio de Defensa, en coordinación con Caja Honor, facilitará el acceso a soluciones de vivienda para el personal de la Fuerza Pública, según los modelos establecidos en el cumplimiento de las políticas y requisitos definidos.

Meta:

| Indicadores de producto |   |                                   |            |                     |                                       |                           |
|-------------------------|---|-----------------------------------|------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Sector                  | Programa  | Indicador                         | Línea base | Meta del cuatrienio | ODS asociado (primario)               | ODS asociado (secundario) |
| Defensa                 | Generación de bienestar para la fuerza pública y sus familias | Soluciones de vivienda Caja Honor | 71,691     | 87,904              | 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES |                           |

Fuente: PND 2018 – 2022




De igual manera Caja Honor aporta al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional en materia de vivienda, y su avance es reportado a través del SINERGIA como se indica a continuación:

III. **Pacto por la equidad:** Política social moderna centrada en la familia, eficiente, de calidad y conectada a mercados.

E. **Estrategia transversal PND:** Vivienda y entornos dignos e incluyentes

**Objetivo 2:** Profundizar el acceso a soluciones de vivienda digna y facilitar el financiamiento formal a los hogares de menores ingresos.

Meta

| Indicadores de producto       |                                     |   |            |                     |   |   |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|------------|---------------------|---|---|
| Sector                        | Programa                            | Indicador   | Línea base | Meta del cuatrienio | ODS asociado (Principal)  | ODS asociado (secundario)   |
| Vivienda, Ciudad y Territorio | Soluciones de vivienda y Caja Honor | Viviendas de Interés Social urbanas iniciadas (T) | 492,003    | 520,000             | <br>11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES | <br>1 FIN DE LA POBREZA <br>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES |

Fuente: PND 2018 – 2022

El seguimiento y evaluación a través del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA), le permiten al Gobierno Nacional y a la ciudadanía en general, verificar el progreso de las políticas y programas para la consecución de los objetivos y metas.

Caja Honor, se alinea con otras estrategias transversales del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, como se indica a continuación:

I. **Pacto por la Legalidad:** Seguridad efectiva y justicia transparente para que todos vivamos con libertad y en democracia.

C. **Estrategia transversal PND:** Alianza contra la corrupción: Tolerancia cero con los corruptos

**Objetivo 1 PND:** Pacto de cero tolerancia a la corrupción y a la falta de transparencia

Fortalecer las capacidades institucionales para combatir la corrupción, afianzar la legalidad y el relacionamiento colaborativo con el ciudadano, cuyas estrategias son las siguientes:

- Transparencia y acceso a la información
- Reforzamiento de la rendición de cuentas en todos los sectores y niveles de gobierno
- Relacionamiento colaborativo con la ciudadanía
- Contratación y compra pública
- Gestión de control interno y disciplinario.

En este sentido Caja Honor formula anualmente el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano de manera participativa, y publica los avances de su cumplimiento, en relación a los siguientes componentes

1. Gestión de Riesgos Anticorrupción y mapa de riesgos anticorrupción
2. Racionalización de trámites
3. Servicio al Ciudadano

4. Transparencia y Acceso a la información pública, para lo cual Caja Honor realiza el seguimiento a la matriz del Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública (ITA)
5. Rendición de Cuentas

Caja Honor permanentemente realiza sensibilización del actuar en principios y valores en cumplimiento de la Política de Integridad del MIPG.



Asimismo participa en la Ferias Nacionales de Servicio al Ciudadana programadas por el DNP, con información relativa a los trámites y servicio que brinda Caja Honor.

II Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad: Una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie todos nuestros talentos.

D. Estrategia Estado simple: menos trámites, regulación clara y más competencia

Objetivo 1 PND: Disminuir la regulación y trámites para un ambiente competitivo.

Metas:

| Indicadores de resultado |   |            |                 |   |   |
|--------------------------|---|------------|-----------------|---|---|
| Sector                   | Indicador   | Línea base | Meta cuatrienio | ODS asociado (Principal)  | ODS asociado (secundario)   |
| Función Pública          | Acciones de racionalización de trámites de alto impacto (T) | 1,493      | 3,093           |  |  |

Fuente: PND 2018 – 2022

Caja Honor en cumplimiento de esta estrategia, automatiza y racionaliza trámites con el fin de acercar al ciudadano con el estado, para ello al cierre del cuatrienio tiene previsto contar con 8 trámites totalmente en línea


XV Pacto por una Gestión Pública efectiva

A. Estrategia: Transformación de la administración pública

Objetivos:

- Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión y las capacidades de las entidades públicas de los sectores. (El DAFP consolidará el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las entidades públicas del orden nacional y territorial, y diseñará un esquema de asesoría técnica integral de acompañamiento por parte de las entidades líderes de las políticas de gestión y desempeño)

Meta:

| Indicadores de resultado |  |            |                 |   |                           |
|--------------------------|--|------------|-----------------|---|---------------------------|
| Sector                   | Indicador                                  | Línea base | Meta cuatrienio | ODS asociado (Principal)  | ODS asociado (secundario) |
| Función Pública          | Índice de Desempeño Institucional Nacional | 0          | 10              |  |                           |

Fuente: PND 2018 – 2022



Caja Honor en 2018, obtuvo una calificación del 95,1% en el Índice de Desempeño Institucional, medido a través del FURAG, consolidándose como la mejor Entidad, el reto para los siguientes años es mantener esta calificación

A continuación se presenta la Alineación de Caja Honor con la Política de Defensa y Seguridad PDS para la legalidad, el emprendimiento y la equidad:

**Objetivo:** 6.1.7 “Garantizar la protección, profesionalización y bienestar de los miembros de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional y sus familias”

**Línea de Política:** 6.2.6 “Fortalecimiento institucional, eficiencia y bienestar”

**Iniciativa Estratégica:** 6.2.6.10 “Justicia y bienestar de los miembros de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional”

Por otra parte, respecto al imperio de la ley y convivencia pacífica, como pilar del Plan Nacional de Desarrollo que busca mejorar la la gestión del Sistema de Justicia para que sea más moderno, cercano a los ciudadanos, efectivo y oportuno y fortalecer los mecanismos de defensa jurídica del Estado previniendo el daño antijurídico y el impacto fiscal del pago de sentencias y conciliaciones consolidando el Sistema de Defensa Jurídica del Estado, desincentivando el abuso del derecho, fortaleciendo las primeras instancias y digitalizando la justicia, esto último con el fin de modernizar el sistema de justicia, ampliando la digitalización del litigio a todos los procesos adelantados por la Rama Judicial, lo que conlleva a generar una gran ayuda al medio ambiente, toda vez que el uso del expediente electrónico, ahorraría el consumo del papel.

Por su parte, la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (Ocde) la conforman 37 países entre los que hace parte Colombia, siendo esta la organización que se autodefine como foro que promueve la cooperación y el desarrollo económico y el cambio social, gracias al intercambio de experiencias exitosas que interesan a los sectores público y privado.

La participación en la Ocde equivale a un sello de calidad de las políticas públicas. Para la comunidad internacional y para los inversionistas representa una garantía de que la gestión gubernamental será conducida en conformidad con normas y procedimientos de carácter multilateral. Este es un aspecto valioso para los países que desean atraer la inversión extranjera.

## **Comparativo montos de subsidios**

El esquema de subsidios de vivienda para los afiliados de Caja Honor es único y no está enmarcado dentro del sistema de subsidio familiar que maneja el Estado, en la siguiente tabla se presenta un comparativo con las Cajas de Compensación:



**Tabla No. 1:** Comparativo subsidios

| CONCEPTO                  | CAJAS DE COMPENSACIÓN   | CAJA HONOR  |
|---------------------------|---|---|
| <b>SUBSIDIO</b>           | Se entrega por una vez al núcleo familiar                               | Se entrega por una vez al núcleo familiar   |
| <b>ESQUEMA</b>            | El valor del subsidio depende del nivel de ingresos de la familia       | Es diferencial y único para la Fuerza Pública   |
| <b>VALOR DEL SUBSIDIO</b> | Entre 20 y 30 SMLMV. Valor de \$16.5 a \$24.8 millones. Vivienda nueva. | Entre 41 y 121 SMLMV. Valor de \$33.9 a \$100.2 millones  |
|                           | Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$3.3 a \$18.2 millones. Vivienda usada.   |   |
| <b>ASIGNACIÓN</b>         | Nivel de ingreso.   | Otorgado por categorías: Oficial, Suboficial, Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, Agente, Soldado Profesional e Infante de Marina Profesional |
| <b>RECURSOS</b>           | 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.

### 1.1.2 Entorno Económico

La mayor parte del mercado internacional anticipaba una disminución en la tasa de crecimiento global para 2019 y 2020; sin embargo, múltiples eventos macroeconómicos han hecho que se hagan revisiones a la baja. Entre los eventos más relevantes que afectarán el crecimiento se encuentra, el escalamiento de la guerra comercial entre China y EE.UU, el deterioro de economías como la de Argentina y Turquía, disminución en el nivel de crecimiento de las economías de China y EE.UU; y una normalización de las políticas económicas expansivas. Todo lo anterior, ha generado un nivel de crecimiento y perspectivas menores. Luego de tener estos temas en consideración el Banco Mundial situó sus perspectivas de crecimiento global en 2.6% para 2019 y 2.7% para 2020 (Banco-Mundial, 2019). Sin embargo, estas perspectivas podrían disminuir en caso de que la guerra comercial siga escalando.

La economía de Estados Unidos creció al 3.1 % el primer trimestre de 2019, sin embargo no se espera que siga creciendo a los niveles actuales debido a los signos de desaceleración tales como un nivel de inflación alejándose de la meta del 2%, reducción en las perspectivas de crecimiento para el sector privado, disminución en la actividad manufacturera y exportaciones con niveles por debajo de lo previsto (Long, 2019). Adicionalmente, la inestabilidad política generada por el presidente Trump respecto a la implementación de nuevos impuestos a México y la Unión Europea y la consideración de la Reserva Federal (FED) de reducir las tasas de interés, han llevado a la FED a considerar que el país disminuya su crecimiento de 3% en 2018 a 2.1% en 2019 y 1.9% en 2020 (Federal Reserve, 2019).

Por otro lado, China viene mostrando desaceleración y una serie de cambios que son propios de una economía que está madurando y pasando a una nueva etapa. Por esto, el gobierno se vio en la obligación de imponer restricciones de endeudamiento lo a que su vez golpea el consumo y desarrollo. Por último, el impacto que ha generado las tarifas impuestas por el gobierno de EE.UU en donde hay un total de USD \$250 billones de exportaciones afectadas (BBC News, 2019). Debido a lo anterior, la economía mostro un crecimiento para el segundo trimestre del año 2019 de 6.2%.

En cuanto a Europa, el nivel de crecimiento viene disminuyendo desde mitades de 2018, luego de una fase de alto crecimiento que comenzó a partir de 2016 (Dr. Boersch, 2019). La debilidad de la Eurozona viene principalmente por el sector industrial generada principalmente por el aumento del proteccionismo alrededor del mundo y una menor demanda de sus principales socios comerciales China y EE.UU (Dr. Boersch, 2019). Adicional, el otro tema que puede afectar la capacidad europea corresponde al posible establecimiento del “Brexit”.

El desempeño para Latino América a finales de 2018 y comienzos de 2019 fue bueno pero menor de lo esperado. De acuerdo a la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) se espera que el crecimiento para la región conjunta se situó en 1.7% (1.4% solo América del Sur) (CEPAL, 2018). Se pronostican altos niveles de incertidumbre a lo largo del año guiados principalmente por la guerra comercial y su impacto con América Latina.

Con respecto al crudo, el consenso de analistas de Bloomberg pronostica un precio de USD \$60 para el comienzo de 2020 y de acuerdo a los contratos de futuros se espera que el valor disminuya a alrededor de USD \$56 en el mediano plazo.

La economía de Colombia creció el primer trimestre del año un 2.8% con respecto al mismo periodo del año anterior. Para el resto de 2019 y 2020 se espera un crecimiento liderado por la demanda interna, la demanda externa se mantendrá débil.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) se ha mantenido en niveles cercanos del objetivo del Banco de la República y de acuerdo al consenso de analistas que usa el Banco, se espera que la inflación se mantenga alrededor de 3.4% para 2019 y 3.3% para 2020 (BanRep, 2019). Con estos datos, se esperaría que no haya cambios en la tasa de intermediación este año.

El peso colombiano se devaluó 6.99% respecto al dólar en el 2019, registrando una Tasa Representativa del Mercado (TRM) por valor de \$3.249,75 en enero de 2019 y una TRM de \$3.477,03 en septiembre del mismo año. Se espera en promedio una TRM de \$3.396 para el último trimestre del 2019 según consenso de analistas de Bloomberg.

Teniendo en cuenta lo anterior y la composición del portafolio de Caja Honor en títulos denominados en PESOS y UVR'S, es importante mencionar que se mantiene un equilibrio dada la inflación del país que permite mantener una cobertura natural frente al panorama económico. También es de resaltar que dado que el portafolio de la Entidad está clasificado hasta el vencimiento no hay exposición a la volatilidad del mercado, cumpliendo así con los pilares de seguridad, rentabilidad y liquidez.

### 1.1.3 Entorno Social y Ecológico Ambiental

De acuerdo con las cifras presentadas por el Comando General de las Fuerzas Militares y de Policía se evidenció que durante los periodos de enero a mayo, en el 2018 se presentaron 61 miembros de la fuerza pública asesinados en actos del servicio, mientras que en el mismo periodo de 2019 la cifra fue de 33, lo que representó una disminución del 45%.

De igual manera, se puede observar la tendencia a la baja de miembros de la Fuerza Pública heridos en actos del servicio. Se evidenció que durante los periodos de enero a mayo, en 2018 se presentaron 407 miembros de la Fuerza Pública heridos en actos del servicio, mientras que en el mismo periodo de 2019 la cifra fue de 323, lo que representó una disminución del 20%.

Sin embargo, no se puede desconocer la situación que se está presentando con la polarización del proceso de paz y los riesgos de seguridad se prevee la prolongación del conflicto

armado. Esto puede implicar el desarrollo de numerosas acciones armadas contra la población civil y la Fuerza Pública que podrían cambiar la tendencia de las estadísticas presentadas.

Por lo anterior, son grandes los aciertos frente al reto de consolidar la paz desde la discapacidad, la multiculturalidad, el dolor, la esperanza y la fe que se puede volver a empezar y que es una oportunidad con el apoyo del Estado por el sacrificio que realizaron al salvaguardar la seguridad y defensa de Colombia.

Las viviendas de los modelos “Héroes” y “Siempre Soldados” con cargo al Fondo de Solidaridad obedecen a la filosofía “Mejor producto, mejor precio”. Dentro del mercado de Vivienda de Interés Social, los inmuebles se entregan en condiciones técnicas con adecuaciones para el personal con discapacidad.

En cada proyecto se reúnen familias provenientes de diferentes regiones del país, cuyo camino de aprendizaje y tolerancia es ejemplo para la convivencia pacífica y marco para mostrar la pluriculturalidad y variedad en tradiciones

En materia de vivienda, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 buscó generar las bases para profundizar la atención del déficit cuantitativo de vivienda y de hogares de menores ingresos, para lo cual incorporó dentro de la política de vivienda la atención a los hogares en materia de titulación, mejoramientos de viviendas y/o entornos, a través del Programa Casa digna, vida digna; y un esquema de acceso a vivienda en arrendamiento mediante “Semillero de propietarios”.

En este sentido, Caja honor contribuyó facilitando el acceso a 31.661 afiliados a una solución de vivienda durante el periodo 2018-2019 a septiembre, beneficiando aproximadamente a 126.644 personas que integran los núcleos familiares, superando a municipios como Quibdó, Duitama, Sogamoso, Buga, Girardot y Ocaña, entre otros, con menos de 127.000 habitantes. Para el periodo 2019-2022 se proyectan 87.904 soluciones de vivienda para los afiliados a Caja Honor.

Caja Honor contribuye con la entrega de 60.880 subsidios de vivienda al sus afiliados y su núcleo familiar a través del modelo vivienda 14 en diferentes Categorías (Oficiales, Suboficial, Agente, Soldado)

En temas ambientales, Caja Honor se alinea con el siguiente pacto transversal

IV Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo:

El pacto busca el equilibrio entre el desarrollo productivo y la conservación del ambiente, potenciando nuevas economías y asegurando la base natural para futuras generaciones. Desde el DNP se impulsa esta visión, asegurando que la planeación del desarrollo a mediano y largo plazo del país incorpore: sectores comprometidos con la sostenibilidad y el cambio climático; la biodiversidad y riqueza natural del país como activos estratégicos de la Nación; el conocimiento y la prevención del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático; instituciones ambientales modernas para lograr la apropiación social de la biodiversidad y el manejo de los conflictos socio ambientales.

En cuanto a la política de crecimiento verde para el desarrollo de Colombia, en un horizonte de 13 años (2018-2030), está orientada a impulsar la productividad y la competitividad del país y al mismo tiempo al desarrollo sostenible con inclusión social para superar la pobreza y la desigualdad.

Vendrá un período de transición hacia mejores prácticas ambientales en diversos sectores e incrementos de inversiones en transformación tecnológica, adecuación de procesos, uso de biomateriales, reciclaje y demás actividades relacionadas con el Crecimiento Verde. La sociedad, por

su parte, está llamada a ser el motor de la transformación. El cambio cultural de los ciudadanos es una fuente poderosa de cambio, capaz de propiciar las condiciones para la consolidación del Crecimiento Verde a través de sus decisiones, tanto de consumo, como sociales y políticas, aseguró Hernando José Restrepo, Director de la Misión de Crecimiento Verde.

En Caja Honor, para el año 2020, se continuará capacitando continuamente a todos los funcionarios, colaboradores, afiliados, proveedores, construyendo y desplegando campañas de buenas prácticas ambientales, bajo los principios de prevención y responsabilidad social. Se proyecta continuar con el control energético, el control del recurso hídrico, con el fin de lograr un consumo menor o igual al 3% frente al período anterior y la disminución del consumo de papel empleando medios electrónicos en la gestión de procesos.

#### 1.1.4 Entorno Tecnológico

“La transformación digital es transversal a todos los sectores económicos y sociales, en particular, contribuye al cumplimiento de la ecuación de bienestar compuesta por los principios de legalidad y emprendimiento para alcanzar la equidad, por eso el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 genera herramientas encaminadas a dinamizar el crecimiento económico potencial a 4,1% al finalizar el gobierno del presidente Iván Duque”, aseguró la directora general del DNP, en el marco del Congreso Internacional TIC. (Cartagena. 06 de septiembre de 2019). “La transformación digital como generador transversal de valor económico y social: la visión del PND”

“Todas las áreas del gobierno pueden beneficiarse de la incorporación de nuevas tecnologías, y para insertar a Colombia en la Era del Conocimiento debemos digitalizar por completo el funcionamiento del Estado tanto a nivel nacional como territorial” (Presidente Iván Duque, 2018).

En este sentido a continuación se muestra la alineación de Caja Honor con el Plan Nacional de Desarrollo – PND 2018-2022, en aspectos tecnológicos:

Pactos Transversales:

VII Pacto por la transformación digital de Colombia: Gobierno, empresas y hogares conectados con la era del conocimiento.

B. Hacia una sociedad digital e industria 4.0: por una relación más eficiente , efectiva y transparente entre mercados, ciudadanos y estado

Objetivos:

- Impulsar la administración digital de la administración pública
- Promover la digitalización y automatización masiva de trámites
- Diseñar e implementar planes de transformación digital en entidades públicas nacionales
- Definir e implementar la infraestructura de datos para generar valor social y económico
- Promover la masificación de la factura electrónica
- Realizar el ajuste normativo para el nuevo entorno laboral digital (Teletrabajo)

Con la estrategia de la digitalización emitida por el Gobierno Nacional (Lineamientos establecidos por MINTIC con Manual de Gobierno Digital) y los lineamientos de la Superintendencia Financiera (circular externa 005 de 2019, circular externa 007 de 2018, circular externa 021 de 2019), el país durante los últimos años viene dando un impulso al despliegue y masificación del acceso a

infraestructura digital y fortalecimiento de la industria de TI, a fin de desarrollar una administración moderna capaz satisfacer las necesidades y la protección de derechos de la ciudadanía a través de la toma de decisiones soportada en el uso de TIC.

Caja Honor está en la ruta de la Transformación Digital, con retos muy interesantes, en materia de infraestructura de comunicaciones en cuanto a conectividad que puede considerarse como el principal eslabón en la cadena de digitalización y de la apropiación de TIC, mejoramiento del core del negocio y continuar con el fortalecimiento de la Seguridad Informática y Ciberseguridad.

En consecuencia la Entidad cuenta con tecnologías avanzadas como son servicios en línea, aplicativo móvil, kioscos interactivos, adopción de IPV6, orientados a fortalecer y mantener una plataforma tecnológica y sistemas de información actualizados, omnicanalidad y fácil comunicación con nuestros afiliados.

La proyección para el año 2020 es utilizar inteligencia artificial con la herramienta de chatbot, la robotización de procesos (RPA), la obtención de conocimientos mediante el análisis de datos (Big Data), establecimiento de los servicios en la nube; que permita un enfoque hacia la generación de mayor impacto en las capacidades administrativas con una visión integral orientada a la generación de valor que permitan responder a las necesidades que demanda un escenario de economía digital, así como al establecimiento y desarrollo de mejores condiciones a los afiliados y, por ende, un nivel superior de vida.

Así mismo, continuar con el monitoreo y protección de marca de la Entidad, mediante la herramienta markmonitor lo que conlleva al fortalecimiento de la ciberseguridad en los trámites de nuestros afiliados.

### **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](http://www.preciopetroleo.net).
- Fondo Monetario Internacional.
- Oficina del Alto Comisionado para la paz (OACP) PRENSA.

### **1.2 Partes Interesadas**

Parte del análisis del contexto organizacional es la identificación de las partes interesadas, entre las cuales Caja Honor tiene especial relacionamiento con entidades del Gobierno, proveedores, funcionarios, contratistas, sector inmobiliario y financiero, como se muestra a continuación:



Tabla No. 2 Matriz partes interesadas

| GRUPO DE INTERÉS   | DESCRIPCIÓN   | RELACION CON LOS GRUPOS DE INTERÉS  |
|--|---|---|
| Superintendencia Financiera de Colombia – SFC            | La SFC tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano, con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así como, promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados.   | Caja Honor debe cumplir la reglamentación y normatividad pertinente, atendiendo en forma diligente los informes y reportes determinados por la SFC.   |
| Entes de Control Externo                                 | Corresponde al control que según la competencia, ejercen la Contraloría General de la República, la Procuraduría General de la Nación, la Contaduría General de la Nación y la Revisoría Fiscal de la Entidad, entre otros.   | Caja Honor, debe acatar e implementar lo establecido por los entes de control en pro del mejoramiento de su gestión, atendiendo oportunamente los requerimientos que estos realicen.  |
| Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED          | El GSED, como ente que agrupa a las empresas adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa, orienta el direccionamiento estratégico con metas ambiciosas y retadoras.   | Caja Honor, es una Entidad aporta al bienestar de los miembros de la Fuerza Pública, afiliados a la Entidad, facilitándoles el acceso a una solución de vivienda en cumplimiento de su naturaleza jurídica y de acuerdo con la MEGA establecida en cada periodo.                |
| Ministerio de Defensa Nacional – MINDEFENSA              | El ejercicio de la tutela administrativa, corresponde al MINDEFENSA, lo cual incluye la orientación, coordinación y control de Caja Honor en los aspectos de organización, personal y actividades que debe desarrollar de acuerdo con la política general del Gobierno.   | Caja Honor debe colaborar con el MINDEFENSA en la formulación de políticas y planes, en materia de vivienda propia para sus afiliados.  |
| Afiliados  | Son afiliados los oficiales, suboficiales, miembros del nivel ejecutivo, soldados profesionales, agentes, infantes de marina y personal civil de las Fuerzas Militares y de Policía, así como funcionarios de la Entidad, conforme a lo establecido en el Art. 1 de la Ley 1305 de 2009.  | Caja Honor debe facilitar a los afiliados, la adquisición de vivienda propia, mediante la realización o promoción de todas las operaciones del mercado inmobiliario, incluidas las de intermediación, captación y administración del ahorro y cesantías.                        |
| Proveedores  | Personas jurídicas o naturales, que suministran productos o servicios, como apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales.   | La contratación con proveedores de bienes y de servicios, que le permiten a Caja Honor apoyar el desempeño de sus procesos.   |
| Servidores Públicos                                      | Son los funcionarios y contratistas que laboran para la Entidad. Son su principal recurso y contribuyen con el cumplimiento de los objetivos institucionales.   | De acuerdo con el Plan Estratégico de Talento Humano, se establece la obligación del desarrollo de las competencias y el cumplimiento de la dimensión de Talento Humano incluida en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.   |
| Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP | La Función Pública, formula y promueve las políticas e instrumentos en empleo público, organización administrativa, control interno y racionalización de trámites y evalúa el impacto que las mismas tienen en la Administración Pública. Es además fuente jurídica y doctrinaria en los temas de empleo público, políticas de gestión y desempeño, gestión, organización y funcionamiento de la administración pública. Evalúa el índice de gestión y desempeño de conformidad en lo establecido en el MIPG. | Caja Honor, como entidad pública, debe cumplir con todos los preceptos y directrices establecidos por Función Pública, implementando y adoptando los mecanismos a que haya lugar. Debe reportar los resultados de su gestión en el FURAG.                                       |
| Departamento Nacional de Planeación – DNP                | El DNP orienta, formula, monitorea, evalúa y hace seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo económico, social y ambiental del país, a través de un trabajo interinstitucional coordinado con las entidades del orden nacional y territorial, con sentido de responsabilidad frente a la ciudadanía.   | Caja Honor, reporta el cumplimiento de las metas de Gobierno al Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados - SINERGIA, en lo relacionado con los subsidios otorgados a sus afiliados y su clasificación en vivienda nueva y usada.                                  |
| Instituto Colombiano de Normas Técnicas -ICONTEC         | El ICONTEC es un organismo, que promueve, desarrolla y guía la aplicación de Normas Técnicas Colombianas - NTC y otros documentos normativos, con el fin de alcanzar una economía óptima de conjunto, el mejoramiento de la calidad y facilita las relaciones cliente-proveedor, en el ámbito empresarial nacional o internacional.   | En atención a los informes de las auditorías de seguimiento o de renovación de certificaciones, en cumplimiento a los numerales de las normas NTC ISO 9001 y 27001, la Entidad debe levantar las acciones pertinentes para el mejoramiento continuo de los Sistemas de Gestión. |
| Unidades Ejecutoras                                      | Corresponde a las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional, con las que se tiene relación para el giro de los aportes de los afiliados que conforman las cuentas individuales para solución de vivienda y administración de cesantías.  | Caja Honor debe coordinar actividades relacionadas con los aportes de los afiliados, promover modelos de solución de vivienda y las demás actividades administrativas y de carácter institucional que le correspondan.  |
| Constructoras  | Personas jurídicas dedicadas al negocio de la construcción, promoción y comercialización de proyectos inmobiliarios que suministran viviendas, las cuales apoyan al cumplimiento de la misión de la Entidad.  | Caja Honor debe seleccionar empresas constructoras que cumplan con los criterios establecidos por la Entidad para ofrecer un portafolio de viviendas a sus afiliados.   |

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

### 1.3 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio

A continuación se presenta la actualización del análisis DOFA por Unidades Estratégica de Negocio – UEN, labor que se realizó de manera participativa con las diferentes dependencias de la Entidad.

**Tabla No. 3 UEN Gestión de Activos y Pasivos**

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
|---|---|
| Incrementar recursos por parte del Gobierno para subsidios de vivienda<br>Buenas prácticas del sector financiero<br>Implementación crédito de vivienda  | Giro inoportuno de recursos por partes de las Unidades Ejecutoras<br>Ataques a la infraestructura tecnológica<br>Incertidumbre en los mercados financieros<br>Cambios en el comportamiento de las variables macroeconomicas |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
| Personal con conocimiento y experiencia en los temas.<br>Diversificación portafolio de inversiones<br>Adecuada gestión fiscal calificada como eficiente por parte de la CGR<br>Política de eficiencia administrativa<br>Gestión GAP de subsidios de vivienda<br>Línea de crédito para los afiliados a través de leasing | Rotación de personal por escala salarial  |

Fuente: Oficina Asesora de Planeación, 2019

**Tabla No. 4 UEN Soluciones de Vivienda**

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|--|---|
| Ferias de servicio programadas por el Gobierno<br>Convenios y alianzas con entidades públicas y privadas<br>Incremento en el posicionamiento de marca<br>Investigación de mercados   | Baja oferta de vivienda por altos costos<br>Ataques en la infraestructura tecnológica |
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
| Ferias inmobiliarias y ruedas de negocio<br>Inscripción de proyectos y firmas inmobiliarias para solución de vivienda<br>Aprovechamiento de medios, canales de comunicación y redes sociales para divulgación de trámites y servicios.<br>Piezas publicitarias en los diferentes canales | Proceso parcialmente sistematizado.   |

Fuente: Oficina Asesora de Planeación, 2019

**Tabla No. 5 UEN Operaciones de aportes, subsidios y cesantías**

| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
|---|--|
| Interoperabilidad entre entidades<br>Convenios entre entidades de Gobierno y financieras<br>Adopción de buenas prácticas de servicio al cliente   | Ataques en la infraestructura tecnológica<br>Inconsistencias en la información suministrada por las unidades ejecutoras                                    |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
| Trámites e información en línea para los afiliados<br>Trámites sin costo para los afiliados<br>Puntos de atención a nivel nacional y puntos móviles<br>Oportunidad en la atención de trámites y servicios<br>Implementación trámites simplificados<br>Atención incluyente | Movilidad de los afiliados que dificulta el acceso a la información.<br>Desinterés de los afiliados para acceder a una solución de vivienda oportunamente. |

Fuente: Oficina Asesora de Planeación, 2019

Adicionalmente, Caja Honor ha identificado las siguientes fortalezas transversales a la Entidad:



- Primer lugar a nivel nacional en el FURAG
- Planeación, seguimiento y control a la gestión institucional
- Caja Honor, un gran lugar para trabajar GPTW.
- Compromiso de la alta dirección en el cumplimiento de los objetivos institucionales y disponibilidad de recursos.
- Comité Institucional de Gestión y Desempeño
- Bajo nivel de exposición al riesgo.
- Direccionamiento estratégico definido y aplicado.
- Cultura organizacional en principios y valores.
- Gestión Documental (flujos documentales automatizados)

## 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN

La estrategia de Caja Honor está orientada a contribuir con el bienestar de los miembros de la Fuerza Pública, facilitando el acceso a una solución de vivienda, alineada con las Políticas del Gobierno Nacional plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, **“Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”**, cuya ecuación es Legalidad + Emprendimiento = Equidad; las directrices del Ministerio de Defensa Nacional a través del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED), Superintendencia Financiera de Colombia y el Departamento Administrativo de la Función Pública y de acuerdo con lo establecido en la segunda dimensión del MIPG “Direccionamiento Estratégico y Planeación”, cuyo propósito es definir la ruta estratégica que guiará la gestión institucional para el cumplimiento de su objeto social.

La Junta Directiva en sesión de noviembre de 2018, aprobó la Planeación Estratégica Institucional 2019-2022. (En documento anexo 1 se presenta avance con corte a septiembre 2019).



## Mapa Estratégico 2019 - 2022



## Lineamientos Estratégicos



### 3. ALINEACIÓN MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión de manera articulada e intercomunicada a través de las dimensiones y políticas de gestión y desempeño permite de manera razonable el cumplimiento de los objetivos institucionales acorde al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

#### 3.1 Matriz de Interrelación Dimensiones, y Políticas de Gestión y Desempeño

En la siguiente tabla se presenta la interrelación de las Dimensiones y Políticas del MIPG, responsables y productos generados en Caja Honor.

**Tabla No. 6 Matriz de interrelación dimensiones y políticas de Gestión y Desempeño**

| DIMENSIÓN   | DESCRIPCIÓN   | POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO   | RESPONSABLE  | PRODUCTOS   |
|---|---|---|--|---|
| 1. TALENTO HUMANO<br>Obj.4) Desarrollar las competencias del Talento humano y consolidar el modelo de felicidad laboral   | MIPG concibe el talento humano como el activo mas importante con el que cuenta las Entidades y, por lo tanto el factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados.<br><br>En Caja Honor, la persona es el centro de gravedad para la sostenibilidad y posicionamiento de la Entidad como motor que hace posible brindar un servicio con sentido humano a nuestros afiliados, por esto el énfasis de la gestión del talento humano se enfoca en:<br>1) Liderazgo transformacional: Se logró con una filosofía de propósitos y pasión por el trabajo, comportamiento ético, capacidad estratégica, técnica y ejemplarizante, reconocimiento y participación de la persona.<br>2) Procesos eficientes: Con un enfoque basado en procesos, con tecnología, con objetivos claros.<br>3) Estilo de vida y trabajo saludable. Ambiente cálido, autocuidado, buenas prácticas y mejora continua.<br>4) Trabajo en equipo. Fomentando la comunicación asertiva, equidad en el trabajo, iniciativa, creatividad y un comportamiento en principios y valores.   | *Gestión Estratégica del Talento Humano<br>*Integridad  | Gerente General<br>Subgerente Administrativo<br>Area de Talento Humano   | Plan Estratégico de Talento<br>Plan Anual de Vacantes<br>Plan de Prevision de Recursos Humanos<br>Plan de Capacitación<br>Plan de Incentivos<br>Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo<br>Código de Ética y Conducta   |
| 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN<br>* Todos los objetivos estratégicos  | En el marco del MIPG es fundamental que las Entidades tengan claro su horizonte a corto y mediano plazo que le permita priorizar sus recursos y talento humano y focalizar sus procesos de gestión en la consecución de los resultados, con los que garantiza los derechos, satisface las necesidades y atiende los problemas de los ciudadanos.<br><br>En Caja Honor se realiza un proceso detallado y participativo de planeación estratégica, el cual es la carta de navegación para cada cuatrienio, incluye un análisis del contexto organizacional, el análisis de los riesgos, la definición del direccionamiento estratégico y la formulación de los planes institucionales.<br>Así mismo se han determinado planes de acción por proceso que contienen indicadores que permite medir la eficacia, la eficiencia y la efectividad y el aporte al cumplimiento de los objetivos institucionales<br>Los Planes de que trata el Decreto 612 de 2018, han sido integrados al Plan de Acción Institucional son publicados y monitoreados periódicamente<br>La Entidad cuenta con políticas de eficiencia administrativa como control y optimización del gasto, de igual manera de armonizada con el Plan de Acción Institucional PAI se estructura el presupuesto de cada vigencia, se cuenta con una planeación financiera a largo plazo.<br>El Plan Estratégico, el Plan de Acción Institucional, y el presupuesto son aprobados por Junta Directiva<br>El cumplimiento de los planes institucionales es monitoreado por la Oficina Asesora de Planeación, quien también consolida y publica los informes de gestión institucional<br>Caja Honor por ser una Entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia cuenta con un Sistema de Administración de riesgo conformado por: SARO, SARM, SARLAFT, SARC, SARL, Seguridad y Ciberseguridad que gracias a la gestión de sus controles se encuentra en un nivel bajo de exposición.  | *Planeación Institucional<br>*Gestión Presupuestal y Eficiencia en el Gasto Público   | Junta Directiva<br>Gerente General<br>Jefe Oficina Asesora de Planeación<br>Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo<br>Subgerentes<br>Lideres de Proceso<br>Lideres de Puntos de Atención   | Direccionamiento Estratégico<br>Plan Estratégico Institucional<br>Plan de Acción Institucional<br>Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano<br>Presupuesto anual<br>Plan de Contratación<br>Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información<br>Plan de Seguridad y Privacidad de la Información<br>Código de buen gobierno<br>Manuales del Sistema de Administración del Riesgo y Ciberseguridad<br>Identificación riesgos estratégicos y de corrupción<br>Estructura Organizacional<br>Mapa de Procesos<br>Sistema de Gestión de la Calidad<br>Resultados indice de Gestión y desempeño<br>Resultados auditorias ICONTEC<br>Informes de Gestión<br>Actas Comité Institucional de Gestión y Desempeño<br>Autodiagnósticos FURAG<br>Comite de Riesgos |
| 3. GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS<br>Obj. 1) Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias.<br>Obj. 5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos. | MIPG facilita que la gestión de las Entidades, esté orientada hacia el logro de los resultados en el marco de la integridad. Para esto, pone en marcha los cursos de acción o trayectorias de implementación definidas en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación. Esta dimensión aborda dos perspectivas: la primera asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización, "Ventanilla hacia adentro" y la segunda referente a la relación Estado Ciudadano "Ventanilla hacia afuera".<br><br>En Caja Honor con relación a la "Ventanilla hacia adentro" realiza un análisis organizacional determinando el cumplimiento de las funciones encomendadas desde la Ley y su despliegue en las estructura organizacional y de procesos, produciendo recomendaciones para el fortalecimiento institucional y la mejora continua con un enfoque basado en procesos para lo cual se han caracterizado los mismos y se han identificado las partes interesadas, necesidades, expectativas, riesgos y oportunidades y se cuenta con informacion documentada para la adecuada gestión.<br>Por otra parte para la provisión de recursos físicos y logísticos se cuenta con el proceso de Servicios Administrativos, que además es responsable del control de inventarios y cumplir las políticas de gobierno en materia de austeridad.<br>De igual manera Caja Honor cumple con las políticas de Gobierno Digital: TIC para la gestión y cuenta con un Plan Estratégico de Tecnologías de Información (PETI) alineado con el Plan Estratégico Institucional (PEI), así mismo cuenta con políticas claras de seguridad privacidad de la información y tratamiento de datos personales, que hacen parte del Sistema de Seguridad de la Información certificado por ICONTEC en la NTC ISO 27001:2013 y que son fundamentales en cumplimiento de las disposiciones de la Superintendencia Financiera de Colombia. Caja Honor en cumplimiento de la Política de Defensa Judicial cuenta con un comite de conciliación que cumple con las orientaciones de la ANDJE, por tal razon la Entidad vela por la defensa de los intereses de la Entidad.<br><br>Referente a la "Ventanilla hacia afuera" - Relacion Estado Ciudadano- Caja Honor facilita a sus afiliados los trámites y servicios a través de los diferente canales, brindando informacion, clara oportuna y de fácil acceso para hacer realidad el sueño de tener vivienda propia por el modelo de su conveniencia previo cumplimiento de requisitos. La Entidad caracteriza a sus afiliados empleando medios tecnológicos para identificar sus características, actitudes y preferencias para responder de la mejor manera a sus requerimientos. En los últimos años la Entidad ha venido racionalizando e implementando sus tramites en línea, y con la puesta en marcha de puntos móviles se ha logrado una mayor cobertura a nivel nacional. Se cuenta con el apoyo de oficinas de Enlace de las Fuerzas para llevar a las unidades Militares y de policía la informacion de tramites y servicios de la Entidad. También de manera anual diseña y ejecuta su estrategia de rendición de cuentas y participación ciudadana, para la construcción del PAAC, el PAI y el fortalecimiento institucional.<br>La Entidad realiza seguimiento periódico a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública con el fin de publicar la informacion de manera proactiva y atender oportunamente las solicitudes de los grupos de valor dando cumplimiento a las políticas de Gobierno Digital "TIC para servicios y TIC para gobierno abierto" | *Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno Digital<br>*Mejora Normativa<br>*Defensa Judicial<br>*Seguridad Digital | Gerencia General<br>Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones<br>Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Subgerente Administrativo<br>Jefe Oficina Asesora de Planeación<br>Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo<br>Jefe Oficina Asesora Jurídica<br>Jefe Area de Atención al Afiliado<br>Jefe Area de Operaciones<br>Jefe Area Técnica de Vivienda y Proyectos | Plan Estratégico de Tecnología de la Información<br>Plan de Mantenimiento<br>Inventarios<br>Normograma<br>Actas Comité de Conciliación<br>Sistemas de información<br><br>Estrategia de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana<br>Ferias Inmobiliarias<br>Ruedas de Negocio<br>Trámites y Servicios en Línea<br>APP<br>Caracterización de Afiliados<br>Programa de Educación Financiera<br>Modelos de solución de vivienda<br>Extractos<br>Cuentas individuales<br>Plan de Mercadeo  |



| DIMENSIÓN  | DESCRIPCIÓN  | POLITICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO                       | RESPONSABLE   | PRODUCTOS   |
|--|--|---|---|---|
| <p>4. EVALUACION DE RESULTADOS</p> <p>* Todos los objetivos estratégicos</p>   | <p>Para MIPG es importante que las Entidades conozcan de manera permanente los avances en su gestion y los logros de los resultados y metas propuestas, en los tiempos y recursos previstos y si genera los efectos deseados para la sociedad; de igual manera, esto le permite introducir mejoras en la gestion</p> <p>En Caja Honor se cuenta con indicadores que permiten monitorear y medir el desempeño en la Entidad en términos de eficacia, eficiencia y efectividad en sus niveles estratégico y operacional. Periodicamente se realiza seguimiento al PAAC y demás planes de integración, se producen y publican informes de cumplimiento, y producto del análisis se da apertura a las correspondientes acciones como contribucion a la mejora, para lo cual se cuenta con un sistemas de informacion que almacena y procesa los datos reportadas por los lideres de proceso.</p> <p>Por otra parte la Entidad en cumplimiento de su misión aporta de manera significativa al cumplimiento de las metas de gobierno en materia de vivienda, coordinando su actualizacion periodica a traves del SINERGIA</p>  | *Seguimiento y evaluación del desempeño institucional | <p>Gerencia General</p> <p>Sugerentess</p> <p>Jefes de Area</p> <p>Lideres de Proceso</p> <p>Lideres de Punto de Atención</p>   | <p>Hojas de vida de indicadores</p> <p>Cronogramas de Actividades</p> <p>Informes de gestion y desempeño</p> <p>Indice de Satisfacción al Afiliado</p> <p>Cumplimiento metas estrategicas de vivienda</p> <p>Acciones Correctivas</p> <p>Acciones de Mejora</p>   |
| <p>5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>Obj. 3) Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.</p> <p>Obj. 5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.</p>                                     | <p>MIPG define la información y comunicación como una dimensión articuladora de las demas, puesto que permite a las entidades vincularse con su entorno y facilitar la ejecución de sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión</p> <p>En Caja Honor, se cuenta con una efectiva gestion documental que cumple con las politicas del AGN, lo cual facilita la toma de desiciones. un factor clave ha sido la implementación de flujos documentales electronicos para la optimización de tiempos de respuesta entre procesos, de igual manera se cuenta con la clasificación de activos de información, el Plan PINAR.</p> <p>El proceso de Gestión de Comunicaciones es el encargado de4 liderar las comunicaciones institucionales a traves de estrategias que fortalezcan la identidad, imange y reputación de la Entidad cn los grupos de valor en cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>  | *Administración de Archivos y Gestión Documental      | <p>Gerencia General</p> <p>Sugerente</p> <p>Administrativo</p> <p>Jefe Area de Gestión Documental</p> <p>Jefe Area de Comunicaciones</p>  | <p>Publicación de informes de reclamos</p> <p>Publicación matrices de información</p> <p>Tablas de retencion documental</p> <p>Plan Institucional de Archivos de la Entidad - PINAR</p> <p>Flujos documentales</p> <p>Plan de comunicaciones</p> <p>Boletines internos</p> <p>Estrategia de racionalización de trámites</p> <p>Estrategia de Rendición de Cuentas / Participación Ciudadana</p> |
| <p>6.GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACION</p> <p>Obj. 4) Desarrollar las competencias del Talento humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.</p> <p>Obj. 5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.</p> | <p>La sexta dimensión del MIPG dinamiza el ciclo de política pública, facilita el aprendizaje y la adaptación de nuevas tecnologías, iteconecta el conocimiento entre los servidores y dependencias y promueve buenas prácticas</p> <p>En Caja Honor la Gestión del conocimiento se asegura mediante los procesos de aprendizaje, la documentacion de buenas practicas, lecciones aprendidas, documentacion de procesos, procedimientos, manuales, guías, tambien con los repositorios de los sistemas de Información, lo que contribuye a la toma de decisiones y la mejora continua</p>  | *Gestión del Conocimiento                             | <p>Gerencia General</p> <p>Sugerentes</p> <p>Jefe Oficina Asesora de Planeación</p> <p>Jefe de Area de Talento Humano</p> <p>Lideres de Proceso</p> <p>Lideres de Punto de Atención</p> | <p>Sistemas de Información</p> <p>Sistema de Gestión de la Calidad</p> <p>Micrositio Gestión del Conocimiento</p> <p>Intranet</p> <p>Boletines Internos</p> <p>Informes estadísticos</p> <p>Publicaciones impresas y electrónicas</p>   |
| <p>7. CONTROL INTERNO</p> <p>* Todos los objetivos estratégicos</p>  | <p>La articulación del Control Interno con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión debe darse desde dos grandes topicos, el primero es le relacitov al sistema nacional de control interno desde su institucionalidad e instancias de participacion y el segundo tiene que ver con el sistema institución de control interno y el MECI</p> <p>En Caja Honor la aplicacion la linea estrategica de defena es ejercida por la Alta Direccion y el Comité de Auditoría</p> <p>La primera línea de defensa esta en cabeza de los lideres de proceso</p> <p>La segunda línea de defensa en cabeza del Jefe de la Oficina Asesora de Planeacion, del Jefe de la Oficina y lideres de proceso encargados de monitorear los controles y la gestión del riesgo</p> <p>La tercera línea de defensa a cargo de la Oficina de Control Interno quien a través del ejercicio de auditoría se encarga de proporcionar información sobre la efectividad del SCI, con un enfoque basado en riesgos</p> <p>Asimismo como actor fundamente ante la Superintendencia Financiera de Colombia, se cuenta con un revisor Fiscal encargado de dictaminar los estados financieros</p> | *Control Interno                                      | <p>Junta Directiva</p> <p>Gerente General</p> <p>Jefe Oficina de Control Interno</p> <p>Revisor Fiscal</p>  | <p>Informes de Revisoria Fiscal</p> <p>Programa anual de auditorías</p> <p>Informes de Auditoría</p> <p>Planes de Mejoramiento</p> <p>Informes entes externos v</p>   |

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

### 3.2 Matriz de Interrelación Dimensiones, Políticas de Gestión y Desempeño y Objetivos Estratégicos

Tabla No. 7 Matriz de interrelación dimensiones y políticas de Gestión y Desempeño y Objetivos Estratégicos

| DIMENSIÓN                                    | POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO   | OBJETIVO ESTRATÉGICO   |
|--|---|--|
| 1. TALENTO HUMANO                            | *Política de Gestión Estratégica del Talento Humano<br>*Política de Integridad  | 4) Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.  |
| 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN | *Política de Planeación Institucional<br>*Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia en el Gasto Público   | 1) Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.<br>2) Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.<br>3) Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.<br>4) Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.<br>5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.<br>6) Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial |
| 3. GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS       | *Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno Digital<br>*Mejora Normativa<br>*Defensa Jurídica<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguridad Digital<br>*Racionalización de trámites<br>*Participación ciudadana en la Gestión Pública | 1) Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.<br>2) Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.<br>3) Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.<br>4) Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.<br>5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.<br>6) Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial |
| 4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS                  | *Seguimiento y evaluación del desempeño Institucional   | 1) Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.<br>2) Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.<br>3) Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.<br>4) Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.<br>5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.<br>6) Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial |
| 5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN                | *Administración de Archivos y Gestión Documental<br>*Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción  | 3) Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.<br>5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.   |
| 6. GESTIÓN DEL CONOMIENTO Y LA INNOVACIÓN    | *Gestión del Conocimiento   | 4) Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.<br>5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.  |
| 7. CONTROL INTERNO                           | * Control Interno   | 1) Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.<br>2) Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.<br>3) Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.<br>4) Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.<br>5) Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.<br>6) Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial |

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

(original firmado)  
**General (RA) LUIS FELIPE PAREDES CADENA**  
 Gerente General

Bogotá, Octubre 2019

#### 4. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2020

Conforme a los objetivos, estrategias y metas planteadas en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022 se estructura el presente Plan de Acción Institucional – PAI 2020, articulado con las políticas de gobierno establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” y la política de Seguridad y Defensa, el cual plantea los objetivos tácticos con sus respectivas iniciativas o estrategias, metas, presupuesto y responsables de su ejecución, como herramienta de gestión que buscar orientar estratégicamente los procesos, para la consolidación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

| PND 2018-2022 "Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad"  |  |   |   |  | Objetivo de Desarrollo Sostenible - ODS  | CAJA HONOR<br>Objetivo Estratégico   |
|---|--|---|---|--|--|--|
| Nombre del pacto  | Estrategia Transversal PND   | Objetivo PND  | Estrategia PND  | Meta del cuatrienio  |  |  |
| I. Pacto por la legalidad   | Seguridad, autoridad y orden para la libertad: Defensa Nacional, seguridad ciudadana y colaboración ciudadana                  | Bienestar y seguridad jurídica de los miembros de la Fuerza Pública   | El MinDefensa, en coordinación con la Caja Honor, facilitará el acceso a soluciones de vivienda para el personal de la Fuerza Pública, según los modelos establecidos en cumplimiento de las políticas y requisitos definidos.  | 87.904 (Soluciones de vivienda - Caja Honor)   | 11. Ciudades y comunidades sostenibles.  | 1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias.  |
|   | Alianza contra la corrupción. Tolerancia cero con los corruptos  | Pacto de cero tolerancia a la corrupción y a la falta de transparencia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia y acceso a la información</li> <li>• Reforzamiento de la rendición de cuentas en todos los sectores y niveles de gobierno</li> <li>• Relacionamiento colaborativo con la ciudadanía</li> <li>• Contratación y compra pública</li> <li>• Gestión de control interno y disciplinario.</li> </ul>   | 44% (Porcentaje de sujetos obligados en el FURAG, que progresan en la implementación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. | 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.   | 2. Generar rendimientos con seguridad financiera<br>3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.<br>5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos. |
| II. Pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad  | Estado simple: menos trámites, regulación clara y más competencia  | Disminuir la regulación y trámites para un ambiente competitivo.  | * Avanzar hacia un estado simple para reducir la carga regulatoria y los trámites a las empresas y ciudadanos   | 3.093 (Acciones de racionalización de trámites de alto impacto)  | 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.   | 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos<br>6. Fortalecer las practicas de responsabilidad social empresarial.  |
| III. Pacto por la Equidad   | Vivienda y entornos dignos e incluyentes   | Profundizar el acceso a solución de vivienda digna facilitar el financiamiento formal a los hogares de menores ingresos | Viviendas y entorno dignos e incluyentes  | 520.000 (Viviendas de interés social urbanas iniciadas)  | 11. Ciudades y comunidades sostenibles.  | 1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias.<br>6. Fortalecer las practicas de responsabilidad social empresarial   |
| VII. Pacto por la transformación digital de Colombia.   | Hacia una sociedad industria 4.0: por una relación más eficiente, efectiva y transparente entre mercados, ciudadanos y estado. | Impulsar la administración digital de la administración pública   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover la digitalización masiva de trámites</li> <li>* Diseñar e implementar planes de transformación digital en entidades públicas nacionales</li> <li>* Definir e implementar la infraestructura de datos para generar valor social y económico.</li> <li>* Promover la masificación de la factura electrónica</li> <li>* Realizar el ajuste normativo para el nuevo entorno laboral digital (teletrabajo).</li> </ul> | 13.374.719 (Formaciones en uso seguro y responsable de las TIC)  | 9. Industria, innovación e infraestructura.<br>10. Reducción de las desigualdades<br>16. Paz, justicia e instituciones sólidas | 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.   |
| XV. Pacto por una gestión pública efectiva.   | Transformación de la administración pública  | Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión y las capacidades de las entidades públicas en los sectores.        | El DAFP consolidará el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las entidades públicas del orden nacional y territorial, y diseñará un esquema de asesoría técnica integral de acompañamiento por parte de las entidades líderes de política de gestión y desempeño.   | 10 (Índice de desempeño institucional Nacional)  | 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.   | 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos.   |
| <b>POLÍTICA DE DEFENSA Y SEGURIDAD (PDS) PARA LA LEGALIDAD, EL EMPRENDIMIENTO Y LA EQUIDAD</b><br><b>Objetivo 6.1.7: Garantizar la protección, profesionalización y bienestar de los miembros de las fuerzas militares y la Policía Nacional y sus familias</b><br><b>Línea de política 6.2.6 Fortalecimiento institucional, eficiencia y bienestar</b><br><b>Iniciativa estratégica 6.2.6.10 justicia y bienestar de los miembros de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional</b> |  |   |   |  |  |  |

Fuente: Oficina Asesora de Planeación



## MATRIZ CONSOLIDADA PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2020

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR   | OBJETIVOS TÁCTICOS UEN  | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | NOMBRE DEL INDICADOR   | FORMULA DEL INDICADOR  | META  | ACTIVIDAD   | ENTREGABLE  | RESPONSABLE   | POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO REQUERIDO (\$MII) |
|-------------|---|---|--|--|--|---|---|---|---|---|-------------------------------|
| AFILIADOS   | 1- Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias | 1.1 Fortalecer la humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado | 1.1.1 Atención oportuna de trámites devolución de aportes, subsidio, cesantías y demás solicitudes | Tiempo global de trámites  | (Número de trámites pagados ≤ 5 días hábiles/ número total de trámites pagados en el periodo)*100  | Atención del 100% de los trámites 5 días                                      | Seguimiento y control a los trámites y recepcionados pagados      | Informe trimestral de cumplimiento global tiempo de trámites  | Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área de Atención al Afiliado Jefe Área de Operaciones Jefe Área de Tesorería Líderes Puntos de Atención | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño institucional<br>*Administración de Archivo y Gestión documental<br>*Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción<br>*Gestión del conocimiento<br>*Control interno |                               |
|             |   |   |  | Atención oportuna de requerimientos judiciales y gubernamentales   | (Número de requerimientos judiciales atendidos/ número de requerimientos judiciales radicados)*100 | 100% respuestas en términos establecidos                                      | Seguimiento y control requerimientos judiciales y gubernamentales | Informe trimestral atención requerimientos judiciales Informe trimestral PQRD   | Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área SAC  |   |                               |
|             |   |   |  | Oportunidad y calidad en las respuestas  | (Número de solicitudes atendidas oportunamente/ solicitudes recibidas)*100                         | 100% solicitudes atendidas  | Seguimiento y control solicitudes SAC                             | Informe de gestión SAC  | Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área del SAC  |   |                               |
|             |   | 1.1.2 Humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado             | Índice de satisfacción del afiliado  | (Puntaje resultado global obtenido/puntaje meta programado)*100  | Índice global de satisfacción 4.5/5  | Medición índice de satisfacción al afiliado frente a los trámites y servicios | Informe de encuesta de satisfacción                               | Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área de Atención al Afiliado Líderes Puntos de Atención Jefe Área SAC |   |   |                               |
|             |   |   | 1.2 Garantizar la atención oportuna y de calidad en la gestión de trámites de los afiliados.       | 1.2.1 Plan de acercamiento estratégico a los afiliados con potencial V14 y V8 en cumplimiento de la MEGA | Eficacia contacto afiliados potenciales  | (Número de afiliados contactados/total población potencial)*100               | 100% población potencial  | Gestión comportamiento de ejecución metas V14 y V8  | Informe resultados plan de acercamiento, afiliados V14 y V8   |   |                               |
|             |   | Soluciones de vivienda V14  |  |  | (Número de soluciones de vivienda V14 desembolsados/meta programada)*100                           | 18.080 soluciones de vivienda   | Informe de trámites de solución de vivienda V14                   |   |   |   |                               |
|             |   | Soluciones de vivienda V8   |  |  | (Número de soluciones de vivienda V8 desembolsados/meta programada)*100                            | 6.275 soluciones de vivienda  | Informe de Trámites de solución de vivienda V8                    |   |   |   |                               |



| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<br>CAJA HONOR  | OBJETIVOS TÁCTICOS<br>UEN  | INICIATIVAS<br>ESTRATÉGICAS   | NOMBRE DEL<br>INDICADOR                                       | FORMULA DEL<br>INDICADOR  | META   | ACTIVIDAD   | ENTREGABLE   | RESPONSABLE   | POLÍTICA DE<br>GESTIÓN Y<br>DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO<br>REQUERIDO (\$MIII) |
|-------------|---|--|---|---|---|--|---|--|---|---|-----------------------------------|
| AFILIADOS   | 1- Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias | 1.3 Cumplir con las soluciones de vivienda Héroe y Leasing programadas para la vigencia 2020 | 1.3.1 Fortalecimiento del modelo leasing habitacional y ampliación de su cobertura                      | Soluciones de vivienda Leasing Habitacional                   | (Número de soluciones de vivienda leasing / meta programada 2020)*100   | Aprobación 170 créditos Leasing  | * Incrementar el número de contacto de afiliados<br>* Incrementar número de visitas<br>* Incrementar número de aprobaciones<br>* Contar con base de preaprobado   | Actas de aprobación Comité de Créditos   | Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Área de Leasing   | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño institucional<br>*Administración de Archivo y Gestión documental<br>*Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción<br>*Gestión del conocimiento<br>*Control interno | 2,299,694                         |
|             |   |  | 1.3.2 Gestión de beneficiarios del Fondo de Solidaridad   | Cumplimiento de soluciones de vivienda de FS                  | (Número de soluciones de vivienda héroes / meta programada 2020)*100  | 100 beneficiarios Héroe  | * Identificar la población de posibles postulantes<br>* Contactar las Oficina de Enlace<br>* Contactar las Oficinas de Dirección de las Fuerzas.<br>* Realizar campañas en los Batallones de sanidad.<br>* Realizar campañas en los Puntos de Atención. | Listado Beneficiarios de   | Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Grupo Fondo de Solidaridad                                  |   |                                   |
|             |   |  | 1.3.3 Identificación de necesidades de vivienda de los afiliados para ofertar los proyectos de vivienda | Cobertura oferta de vivienda                                  | (Proyectos de vivienda promocionadas periodo actual/proyectos de viviendas promocionadas periodo vigencia anterior) -1 *100     | ≥5%  | * Empleo de Herramientas de Investigación.<br>* Capacitar a las Constructoras sobre los Modelos de la Entidad.<br>* Establecer alianzas con Entidades del sector inmobiliario.  | Informe de cobertura oferta de vivienda  | Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Lider Grupo Promoción y Mercadeo.                           |   |                                   |
|             |   | 1.4 Posicionar la marca Caja Honor   | 1.4.1 Realización de eventos de activación de marca   | Cobertura posicionamiento marca                               | (Número de afiliados con posicionamiento de marca / número afiliados que participan en la actividad)*100                        | 85% de afiliados encuestados con recordación de marca                                | * Charlas de comunicación<br>*Actividades de redes sociales   | Informes recordación de marca  | Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Área de Comunicaciones                                      |   |                                   |
|             |   |  | 1.4.2. Incremento de la presencia en canales de comunicación de las Fuerzas                             | Cobertura relacionamiento marca con bienestar                 | (Número de afiliados que relacionan la marca Caja Honor con bienestar / materia de vivienda) / Total afiliados encuestados)*100 | 85% de afiliados encuestados   | * Realizar eventos de activación de marca<br>* Aumentar presencia en canales de comunicación de las Fuerzas   | Informes recordación de marca  | Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Área de Comunicaciones                                      |   |                                   |
|             |   | 1.5 Dar a conocer las características de los modelos de solución de vivienda a los Afiliados | 1.5.1 Divulgación de los modelos para solución de vivienda  | Cobertura conocimiento de los modelos de solución de vivienda | (Número de personas que conocen los modelos de vivienda / población objetivo definida)*100                                      | 50% de afiliados encuestados con conocimiento de los modelos de solución de vivienda | * Alianzas con las Oficinas de Comunicaciones de las Fuerzas.<br>* Aumentar la frecuencia de mensajes de comunicación sobre los modelos de solución de vivienda.  | *Resultado analizado de las encuestas.<br>* Plan de mercadeo<br>* Plan de comunicaciones | Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Área de Comunicaciones<br>Lider Grupo Promoción y Mercadeo. |   |                                   |

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR   | OBJETIVOS TÁCTICOS UEN   | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | NOMBRE DEL INDICADOR                  | FORMULA DEL INDICADOR   | META  | ACTIVIDAD   | ENTREGABLE  | RESPONSABLE                                | POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO REQUERIDO (\$MIII) |
|-------------|---|--|---|---------------------------------------|---|---|---|---|--|---|--------------------------------|
| AFILIADOS   | 1- Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias | 1.6 Garantizar los recursos necesarios para el pago oportuno de trámites de soluciones de vivienda cumpliendo con el VAR de liquidez | 1.6.1 Gestión del disponible  | Saldo en caja                         | Saldo final de cierre de caja >= VaR de liquidez  | *Saldo final de cierre de caja>= VaR de liquidez  | * Monitoreo semanal del flujo de caja<br>* Presentación del comportamiento del flujo de caja mensual                            | Informe OAPLA trimestral de la gestión del disponible                     | Subgerente Financiero<br>Área de Tesorería | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño institucional<br>*Administración de Archivo y Gestión documental<br>*Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción<br>*Gestión del conocimiento<br>*Control interno |                                |
|             |   |  |   | Tiempo de pago expedientes misionales | (Número de pagos de expedientes misionales realizados en 1 día hábil/ Número total pagos de expedientes misionales realizados)*100                          | 100% pagos misionales en 1 día                    |   |   |  |   |                                |
|             |   | 1.7 Monitorear el cumplimiento de la MEGA  | 1.7.1 Monitoreo al fortalecimiento del modelo leasing habitacional y cumplimiento de la MEGA empleando los medios de comunicación, visitas y capacitaciones | Monitoreo al cumplimiento de la MEGA  | (Informes de seguimientos realizados/ Informes de seguimiento programados)*100  | 100% programados                                  | Informes Trimestral<br>* Informe de Gestión Semestral<br>* Informe de Gestión anual   | Informe mensual de monitoreo de cumplimiento de metas                     | Oficina Asesora de Planeación              |   |                                |
|             |   | 1.8 Mantener la calidad de cartera crediticia por encima del 99.3% del total de la cartera colocada.(SARC)                           | 1.8.1 Fortalecimiento de las políticas de otorgamiento y recuperación de los créditos de vivienda (SARC).   | Control SARC                          | SARC: Saldo Cartera Clasificada en A / Total de la cartera de vivienda  | *SARC: ICC <= 0,07% Total de la Cartera           | Formulación y seguimiento cronograma SARC   | Informe mensual SARC  | Oficina Asesora de Gestión del Riesgo      |   |                                |
|             |   | 1.9 Mantener los eventos de riesgo operativo por debajo del 25% de los gastos administrativos (SARO)                                 | 1.9.1 Fortalecimiento de mecanismos de seguimiento y Control de los controles de los procesos (SARO).   | * Control SARO                        | SARO: Valor registro contable de eventos de Riesgo operativo / (25% * total de gastos Administrativos)<br>SARO: RERO <= (25% de los Gastos Administrativos) | SARO: RERO <= (25% de los Gastos Administrativos) | SARO: Formulación y seguimiento a cronograma SARO   | * SARO: Acta y Matriz de riesgos de los procesos Informe trimestral SARO. | Oficial de Cumplimiento                    |   |                                |
|             |   | 1.10 Lograr que las operaciones sospechosas no superen el 10% de las operaciones inusuales (SARLAFT).                                | 1.10.1 Fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo del Sistema LA/FT ( SARLAFT)  | Nivel de Riesgo SARLAFT               | SARLAFT: Operaciones Sospechosas / Operaciones Inusuales  | SARLAFT: OS <= 10% de las OI                      | Detección las operaciones inusuales que puedan generar alerta de LAFT   | SARLAFT: Informe mensual SARC   |  |   |                                |
|             |   | 1.11 Apatancar los servicios que ofrece la Entidad con tecnología  | 1.11.1 TIC para como provisión de trámites y servicios digitales  | TIC para servicios digitales          | (número de servicios digitales implementados en oportunidad y calidad/ número de servicios digitales aprobados)*100   | 100% servicios digitales implementados            | * Entendimiento del requerimiento o necesidad<br>* Planeación de los recursos<br>* Implementación de las mejoras a los sistemas | Requerimientos implementados  | Oficina Asesora de Informática             |   |                                |

| PERSPECTIVA | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR                                 | OBJETIVOS TÁCTICOS UEN   | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | NOMBRE DEL INDICADOR                                   | FORMULA DEL INDICADOR   | META  | ACTIVIDAD   | ENTREGABLE  | RESPONSABLE                                | POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO REQUERIDO (\$MIII) |
|-------------|---|--|--|--|---|---|---|---|--|---|--------------------------------|
| FINANCIERA  | 2. Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera | 2.1 Diversificar el portafolio de inversiones con políticas conservadoras                    | 2.1.1 Consolidación de la estrategia de inversión en deuda privada generando un spread sobre la deuda pública. | TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones   | Formula:<br>$((TIR/((1+IPC)^{(1+3\%)}-1)))$   | Meta: $\geq IPC+3\%$                                    | * Gestionar el vencimiento del principal de TES del 2021<br>* Seguimiento al mercado de capitales.<br>* Realizar las operaciones de tesorería en deuda privada.<br>* Buscar nuevas alternativas de inversión. | Informe trimestral de rentabilidad del portafolio   | Subgerente Financiero<br>Área de Tesorería | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño institucional<br>*Administración de Archivo y Gestión documental<br>*Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción<br>*Gestión del conocimiento<br>*Control interno | 1,322                          |
|             |   | 2.2 Gestionar el GAP de subsidios de vivienda  | 2.2.1 Construcción de recursos para subsidios de vivienda  | Construcción subsidios de vivienda                     | (Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda)meta programada)*100 | \$ 209,763 millones                                     | * Control de la política de eficiencia administrativa<br>* Proyección plan financiero   | Informe trimestral de subsidios de vivienda (explicación variaciones Estados Financieros) | Subgerente Financiero<br>Área de Finanzas  |   |                                |
|             |   | 2.3 Mantener el VaR Mercado por debajo del 0.5% del Total del Portafolio de Inversión (SARM) | 2.3.1 Seguimiento y control a las operaciones de Tesorería   | Control SARM   | VaR de mercado / total del portafolio de inversión.   | SARM: VaRm: 0.5% del total del Portafolio de Inversión  | 2.3.X: Formulación y seguimiento a cronograma SARO.   | * Informe mensual SARM  | Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo |   |                                |
|             |   | 2.5 Soportar adecuadamente los sistemas que apoyan la Gestión Financiera                     | 2.5.1 Fortalecimiento y mejoramiento de los sistemas que apoyan la Gestión Financiera                          | Mejoramiento en los sistemas de información financiera | (número de mejoras implementadas en oportunidad y calidad/número de mejoras acordadas)*100        | 100% mejoras en los sistemas de información financieros | * Entendimiento del requerimiento o necesidad<br>* Planeación de los recursos<br>* Implementación de las mejoras a los sistemas   | Mejoras a los sistemas de información financieros implementados                           | Jefe Oficina Asesora de Informática        |   |                                |

| PERSPECTIVA   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<br>CAJA HONOR  | OBJETIVOS TÁCTICOS<br>UEN   | INICIATIVAS<br>ESTRATÉGICAS   | NOMBRE DEL<br>INDICADOR                                       | FORMULA DEL<br>INDICADOR   | META   | ACTIVIDAD   | ENTREGABLE   | RESPONSABLE   | POLÍTICA DE<br>GESTIÓN Y<br>DESEMPEÑO | PRESUPUESTO<br>REQUERIDO (\$MIII) |
|---|---|---|---|---|--|--|---|--|---|---------------------------------------|-----------------------------------|
| APRENDIZAJE E<br>INNOVACIÓN                                       | 4. Desarrollar las<br>competencias del Talento<br>Humano y consolidar el<br>modelo de felicidad laboral | 4.1 Fortalecer una<br>cultura de excelencia<br>en la gestión e<br>innovación en los<br>procesos | 4.1.1 Desarrollo de<br>competencias para la<br>creatividad y<br>consolidación del<br>modelo de Talento<br>Humano                                      | Resultado evaluación por<br>competencias                      | Resultado del promedio<br>de las competencias  | ≥91%   | * Capacitación en<br>competencias de<br>acuerdo con las<br>funciones.<br>* Medición de<br>competencias con<br>pruebas externas para<br>establecer planes de<br>desarrollo conforme al<br>cargo.<br>* Estrategias para<br>fortalecer la calidad de<br>vida   | Informe consolidado<br>evaluación de<br>competencias | Subgerente Administrativo<br>Área de Talento Humano                     |                                       |                                   |
|   |   |   |   | Medición ambiente<br>laboral                                  | Resultado de la encuesta<br>anual de clima laboral   | Índice de ambiente<br>laboral ≥ 83%              | * Sensibilización en los<br>equipos de trabajo<br>* Medir ambiente laboral<br>y Cultura Organizacional  | Resultado medición<br>ambiente laboral               | Subgerente Administrativo<br>Área de Talento Humano                     |                                       |                                   |
|   |   |   | 4.1.2 Consolidación de<br>la cultura<br>organizacional y<br>fortalecimiento del<br>modelo de Gestión<br>Humana  | Cumplimiento planes de<br>integración                         | (Actividades ejecutadas<br>con entregables del plan/<br>Actividades programas)<br>*100   | 100%   | * Formulación y<br>seguimiento plan anual<br>de vacantes<br>* Formulación y<br>seguimiento plan<br>previsión de recursos<br>humanos<br>* Formulación y<br>seguimiento plan<br>estratégico de Talento<br>Humano<br>* Formulación y<br>seguimiento plan de<br>capacitación<br>* Formulación y<br>seguimiento plan de<br>incentivos institucionales<br>6- Formulación y<br>seguimiento plan de<br>trabajo anual de<br>seguridad y salud en el<br>trabajo | Matrices<br>seguimiento planes<br>de integración     | Subgerente Administrativo<br>Área de Talento Humano                     |                                       |                                   |
|   |   | 4.2 Asegurar el<br>adecuado ejercicio de<br>la función pública                                  | 4.2.1 Desarrollo de la<br>función preventiva del<br>régimen disciplinario   | Oportunidad en la<br>gestión de expedientes<br>disciplinarios | (Actividades de gestión<br>disciplinaria cumplidas<br>en oportunidad y calidad/<br>Actividades radicadas)<br>*100  | 100% gestión<br>expedientes<br>disciplinarios    | * Capacitación a los<br>funcionarios en el<br>régimen disciplinario<br>* Gestión oportuna de<br>las actividades<br>probatorias<br>* Ejecución de<br>actividades procesales<br>acorde a los términos<br>legales<br>* Calificación oportuna<br>expedientes<br>disciplinarios  | Informe consolidado<br>de función<br>preventiva      | Subgerente Administrativo<br>Unidad de Control<br>Disciplinario Interno |                                       |                                   |
| 4.3 Monitorear al<br>cumplimiento de los<br>planes de integración | 4.3.1 Seguimiento y<br>control de los planes de<br>integración  | Monitoreo y seguimiento<br>de los planes de<br>integración                                      | (Número de informes<br>verificación planes de<br>integración presentados/<br>Número total de informes<br>de planes de integración<br>programados)*100 | 100% Informes<br>programados                                  | Monitoreo a los<br>siguientes planes:<br>* Plan anual de vacantes<br>* Plan previsión de<br>recursos humanos<br>* Plan estratégico de<br>Talento Humano<br>* Plan institucional de<br>capacitación<br>* Plan de Incentivos<br>Institucionales<br>* Plan de trabajo anual<br>de seguridad y salud en<br>el trabajo<br>* PETI<br>* Plan de tratamiento de<br>riesgos de seguridad y<br>privacidad de la<br>información<br>* Plan de seguridad y<br>privacidad de la<br>información | Informe de<br>monitoreo planes de<br>integración | Oficina Asesora de<br>Planeación  |  |   |                                       |                                   |

| PERSPECTIVA       | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<br>CAJA HONOR  | OBJETIVOS TÁCTICOS<br>UEN   | INICIATIVAS<br>ESTRATÉGICAS  | NOMBRE DEL<br>INDICADOR  | FORMULA DEL<br>INDICADOR   | META  | ACTIVIDAD   | ENTREGABLE   | RESPONSABLE  | POLÍTICA DE<br>GESTIÓN Y<br>DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO<br>REQUERIDO (SMIII) |
|-------------------|---|---|--|--|--|---|---|--|--|---|----------------------------------|
| PROCESOS INTERNOS | 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos | 5.1 Innovar en la prestación del servicio ampliando los canales electrónicos      | 5.1.1 Fortalecimiento de los trámites a través de los diferentes canales virtuales de la Entidad | Trámites automatizados   | (Número de trámites automatizados/número de trámites programados)*100                            | Dos (2) trámites automatizados  | * Implementación dos trámites a través del portal transaccional<br>* Implementación chat Bots servicio en línea 24/7<br>* Inscripción de cuentas bancarias en línea   | Trámites automatizados<br>* Puesta en marcha Chat Bots<br>* Funcionalidad inscripción cuentas en línea | Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones<br>Jefe Área Atención al Afiliado<br>Oficina asesora de Informática | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño institucional<br>*Administración de Archivo y Gestión documental<br>*Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción<br>*Gestión del conocimiento<br>*Control interno |                                  |
|                   |   | 5.2 Automatizar los procedimientos de las Áreas de la SUAOP                       | 5.2.1 Diseño plan de automatización de procedimientos  | Procedimientos automatizados   | (Total de procedimientos automatizados SUAOP/Total de procedimientos automatizar)*100            | 100% procedimientos a automatizar   | * Levantamiento de necesidades por proceso de los procedimientos a automatizar<br>* Coordinación con la Oficina Asesora de Informática el desarrollo e implementación de las mejoras                                    | Procedimientos automatizados<br>* Informes de avance ejecución cronogramas<br>* Manuales               | Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones<br>Jefe Área Atención al Afiliado<br>Oficina asesora de Informática |   |                                  |
|                   |   | 5.3 Gestionar actividades con transformación digital en cada uno de los procesos. | 5.3.1 Implementación de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo en el marco del PINAR.     | Gestión documental electrónica   | (Actividades del plan de documentación ejecutadas con entregables/ Actividades programadas) *100 | 100% actividades programadas  | * Construcción del Modelo de Requisitos para el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo SGDEA<br>* Diseño de los procedimientos y flujos documentales para el proceso seleccionado como prueba piloto. | Prueba piloto de proceso seleccionado  | Subgerente Administrativo<br>Área de Gestión Documental  |   |                                  |
|                   |   | 5.4 Asesorar a los procesos en la mejora continua en el marco del MIPG            | 5.4.1 Consolidación del índice de Gestión y desempeño Institucional en el marco del MIPG         | Resultados FURAG   | índice de gestión y desempeño institucional  | ≥95%  | * Realizar auto diagnóstico<br>* Identificar brechas<br>* Emitir recomendaciones para la mejora continua  | * Informe de auto diagnóstico<br>* Informe de resultados FURAG   | Oficina Asesora de Planeación  |   |                                  |
|                   |   | 5.4.2 Monitoreo salidas no conformes en los procesos                              | Registro y control salidas no conformes  | (Total salidas no conformes con tratamiento / Total salidas no conformes identificadas) *100 | * 100% seguimientos  | * Consolidar reportes de salidas no conformes por proceso<br>* Verificación tratamientos<br>* Establecer escalas de cumplimiento con cada proceso | Informe consolidado   | Oficina Asesora de Planeación<br>Todos los procesos  |  |   |                                  |

| PERSPECTIVA       | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR   | OBJETIVOS TÁCTICOS UEN  | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | NOMBRE DEL INDICADOR                         | FORMULA DEL INDICADOR                                    | META  | ACTIVIDAD   | ENTREGABLE   | RESPONSABLE   | POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO REQUERIDO (\$MIII) |                                       |
|-------------------|---|---|---|--|--|---|---|--|---|---|--------------------------------|---------------------------------------|
| PROCESOS INTERNOS | 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos | 5.5 Monitorear el cumplimiento del PEI y PAI  | 5.5.1 Seguimiento y control de la ejecución del PEI Y PAI               | Cumplimiento PEI                             | (Promedio desempeño PEI/meta programada)*100             | Cumplimiento ≥ 96%  | * Informe de Gestión Trimestral<br>* Informe de Gestión Semestral<br>* Informe de Gestión anual | * Informe cumplimiento PEI<br>* Informe desempeño de procesos  | Oficina Asesora de Planeación   | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño institucional | 1,912                          |                                       |
|                   |   |   |   | Cumplimiento PAI                             | (Promedio cumplimiento PAI/meta programada)*100          | Cumplimiento ≥ 96%  | * Informe de Gestión Trimestral<br>* Informe de Gestión Semestral<br>* Informe de Gestión anual | * Informe cumplimiento PAI<br>* Informe desempeño de procesos  |   |   |                                |                                       |
|                   |   | 5.6 Disminuir el impacto que se puede llegar a presentar ante posibles ataques cibernéticos                 | 5.6.1 Control y mitigación ataques cibernéticos                         | Gestión de incidentes de ciberseguridad      |  |   | ≤ 2 Puntos  | * Formulación y seguimiento cronograma SARSI-CI.<br>* Monitoreo de los Sistemas de Administración de Riesgo de:  | GIC: Informe Trimestral   |   |                                | Oficina Asesora de Gestión del Riesgo |
|                   |   | 5.7 Mantener el Sistema de Riesgo de la Entidad en un nivel inferior a 2 puntos de un máximo de 25 posibles | 5.7.1 Mitigación del nivel de exposición de riesgo global de la Entidad | Medición sistema de administración de riesgo | Sumatoria nivel riesgo SARM+SARLAFT+SARL+SARO+SARSI-CI/6 |   | ≤ 2 Puntos  | * Mercado<br>* Crédito<br>* Liquidez<br>* Operativo<br>* Lavado de Activos<br>* Seguridad de la Información y Ciberseguridad   | M-SAR: Informe semestral de los sistemas de Riesgo de la Entidad.               |   |                                |                                       |
|                   |   | 5.8 Consolidar la gestión jurídica  | 5.8.1 Aseguramiento de la gestión jurídica                              | Fortalecimiento de la gestión jurídica       |  | (Número de actividades de gestión jurídica ejecutada/número de actividades programadas)*100 | 100 % actividades de gestión jurídica   | * Capacitación funcionarios<br>* Monitoreo y actualización normatividad<br>* Atención de requerimientos jurídicos<br>* Análisis de causas de demandas y acciones de tutela<br>* Diseño de estrategias de defensa<br>* Generación política de prevención de daño antijurídica<br>* Promoción de la prevención del daño antijurídico | Informe de gestión cumplimiento de actividades fortalecimiento gestión jurídica |   |                                | Oficina Asesora Jurídica              |



| PERSPECTIVA       | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS<br>CAJA HONOR  | OBJETIVOS TÁCTICOS<br>UEN   | INICIATIVAS<br>ESTRATÉGICAS  | NOMBRE DEL<br>INDICADOR         | FORMULA DEL<br>INDICADOR  | META                | ACTIVIDAD  | ENTREGABLE  | RESPONSABLE                    | POLÍTICA DE<br>GESTIÓN Y<br>DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO<br>REQUERIDO (\$MII) |
|-------------------|---|---|--|---------------------------------|---|---------------------|--|---|--------------------------------|---|----------------------------------|
| PROCESOS INTERNOS | 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos | 5.9 Cumplir con la política de Gobierno digital en los componentes TIC para el Estado y TIC para la sociedad  | 5.9.1 Implementación del Plan Estratégico de Tecnología de Información-PETI alineado con el Direccional Estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno                        | Cumplimiento PETI               | (Número de Actividades realizadas con calidad y oportunidad del PETI/ Número de actividades programadas PETI)*100   | 100% ejecución PETI | * Mantenimiento de la Arquitectura de TI<br>* Monitoreo y Seguimiento a la Seguridad Informática y ciberseguridad<br>* Implementación de servicios digitales al afiliado<br>Ver cronograma   | Informe trimestral de gestión del PETI  | Oficina Asesora de Informática | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos<br>*Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa Jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites<br>*Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño Institucional<br>*Administración de Archivo y Gestión documental<br>*Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción<br>*Gestión del conocimiento<br>*Control interno |                                  |
|                   |   | 5.10 Contribuir a la eficiencia y efectividad de los procesos a través del seguimiento de la implementación de las acciones que permitan optimizar el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos estratégicos | 5.10.1 Seguimiento y reporte para el cumplimiento y subsanación de las recomendaciones generadas por los Entes de Control en sus inspecciones y en el ejercicio de auditoría interna | Auditorías Ejecutadas           | (Informes de auditoría/Auditorías programadas en el periodo)*100 (Oportunidades de Mejora cumplidas en el periodo / Oportunidades de Mejora formuladas)*100 | 100%                | * Evaluaciones realizadas a los procesos<br>* Verificación del cumplimiento de sus objetivos e indicadores proyectados<br>* Asesoría para el mejoramiento a través de recomendaciones en pro de la mejora de sus actividades<br>* Recomendaciones preventivas y correctivas para la transformación del proceso | PMP cargados en SVE (números de Oportunidades de Mejora)<br>Informes de seguimiento PMI y PMP del periodo | Oficina de Control Interno     |   |                                  |
|                   |   | 5.11 Generar conciencia en el talento humano para el desarrollo de sus actividades enfocadas a la cultura de autocontrol y prevención   | 5.11.1 Seguimiento y reporte a la Gerencia General del cumplimiento de actividades que generan cultura de autocontrol y enfoque a la prevención por parte del Talento Humano         | Cobertura de personas evaluadas | (Hallazgos evaluados / hallazgos totales)*100   | 100%                | * Informes de seguimiento PMI y PMP del periodo<br>* Presentación y socialización del seguimiento con GERGE  | Reporte del seguimiento de la OFCIN a GERGE y Talento Humano  |                                |   |                                  |



| PERSPECTIVA   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR                                 | OBJETIVOS TÁCTICOS UEN   | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS   | NOMBRE DEL INDICADOR   | FORMULA DEL INDICADOR  | META   | ACTIVIDAD  | ENTREGABLE  | RESPONSABLE   | POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO   | PRESUPUESTO REQUERIDO (\$MIII) |
|---|---|--|--|--|--|--|--|---|---|---|--------------------------------|
| PROCESOS INTERNOS                                     | 6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial | 6.1 Medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios del FS.  | 6.1.1 Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. | Satisfacción vivienda entregada por modelo de héroes   | (Número de beneficiarios satisfechos por vivienda recibida FS/población seleccionada)*100                      | ≥90%   | * Diseño de encuesta<br>* Aplicar encuesta<br>* Tabular encuesta<br>* Informe  | Informe de resultado de la aplicación de la encuesta  | Subgerente de Vivienda y Proyectos<br>Jefe Área Técnica - Líder Fondo de Solidaridad  | *Talento Humano<br>*Integridad<br>*Planeación Institucional<br>*Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público<br>*Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos |                                |
|   |   | 6.2 Contribuir con el desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de responsabilidad social. | 6.2.1 Uso eficiente de recursos naturales como aporte a la conservación del medio ambiente   | Control consumo de papel, agua y energía   | (Consumo del periodo /Consumo periodo de la vigencia anterior) -1 * 100  | Consumo ≤ 3% frente al periodo de la vigencia anterior                             | * Generar cultura en el uso racional del papel, agua y la energía<br>* Control al uso racional del papel, agua y energía | Plan de Gestión Ambiental con énfasis en los consumos   | Subgerente Administrativo<br>Oficina Asesora de Planeación<br>Área de Gestión Documental<br>Área de Talento Humano<br>Área de Contratación<br>Área de Servicios Administrativos | *Gobierno digital<br>*Seguridad digital<br>*Defensa Jurídica<br>*Mejora Normativa<br>*Participación ciudadana en la gestión pública<br>*Racionalización de trámites                 |                                |
|   |   | 6.2.2 Calidad de vida y bienestar para un desarrollo integral  | Cumplimiento plan SGSST  | (Actividades del SGSST cumplidas según auditoría externa/Actividades programas del SGSST) *100 | 100% cumplimiento actividades SGSST  | Formulación y seguimiento plan de trabajo anual de seguridad y salud en el trabajo | Informe de seguimiento plan de SGSST   | Subgerente Administrativo<br>Área de Talento Humano   | *Servicio al ciudadano<br>*Seguimiento y evaluación del desempeño institucional<br>*Administración de Archivo y Gestión documental  |   |                                |
|   |   | 6.3 Promover las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial   | 6.3.1. Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial | Consolidado indicadores de RSE   | (Actividades de responsabilidad social ejecutadas/total actividades de responsabilidad social programadas)*100 | 100% cumplimiento de iniciativas de RSE  | * Consolidación información Plan de Gestión Ambiental<br>* Consolidación iniciativa RSE                                  | * Informe de Sostenibilidad<br>* Informe seguimiento Plan de Gestión Ambiental<br>* Informe consolidado iniciativas RSE | Oficina Asesora de Planeación   | *Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción<br>*Gestión del conocimiento<br>*Control interno   |                                |
| <b>TOTAL RECURSOS PRESUPUESTALES ASIGNADOS AL PAI</b> |   |  |  |  |  |  |  |   |   |   | <b>\$ 2,357,311</b>            |

| PERSPECTIVA                                 | VALOR               |
|---|---------------------|
| AFILIADOS                                   | \$ 2,299,694        |
| FINANCIERA                                  | \$ 1,322            |
| APRENDIZAJE E INNOVACIÓN                    | \$ 54,383           |
| PROCESOS INTERNOS                           | \$ 1,912            |
| <b>TOTAL RECURSOS ASIGNADOS AL PAI 2020</b> | <b>\$ 2,357,311</b> |

Los recursos presupuestales asignados al Plan de Acción Institucional están sujetos a ajuste, conforme a la aprobación que realice la Junta Directiva en sesión de diciembre de 2019.

## Anexo 1 SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO PEI 2019-2022

De acuerdo a lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, a continuación se presenta el avance en la ejecución de las metas establecidas con corte a septiembre de 2019:

| AVANCE EJECUCIÓN PEI 2019-2022   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| OBJETIVO   | ESTRATEGIA  | INDICADOR   | META  | 2019  | AVANCE ACUMULADO SEPTIEMBRE DE 2019   |
| 1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.                   | Atención oportuna de trámites devolución aportes, subsidio, cesantías y demás solicitudes.  | Tiempo Global de Trámites                                       | Atención del 100% de los trámites 5 días  | Atención del 100% de los trámites 5 días            | Durante la vigencia 2019, se han recepcionado 78.395 trámites y se pagaron en 5 días o menos 76.104 cumpliendo la meta en un 97%  |
|  | Humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado   | Índice de satisfacción del afiliado                             | 4,5/5 puntos  | 4,5/5 puntos  | Durante la vigencia 2019, el promedio del índice de satisfacción se ubicó en 4,7/5 puntos, cumpliendo la meta prevista.   |
|  | Fortalecimiento del modelo leasing habitacional y cumplimiento de la MEGA empleando los medios de comunicación, visitas y capacitaciones                        | Total Soluciones de vivienda                                    | 87,904 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos                        | 20% 17.750 soluciones de vivienda                   | Se facilitó el acceso a 11.560 afiliados a una solución de vivienda a través de los diferentes modelos, lo que corresponde a un cumplimiento del 13.15% frente al cuatrienio  |
| <b>OBJETIVO</b>  | <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>INDICADOR</b>  | <b>META</b>   | <b>2019</b>   | <b>AVANCE ACUMULADO SEPTIEMBRE DE 2019</b>  |
| 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%  | Al 30 de septiembre de 2019, la TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones fue del 7.30% y el comportamiento del IPC fue del 3.26%, superando la meta del IPC+3%.   |
|  | Provisión de recursos de la utilidad operacional para Subsidios de Vivienda   | Provisión de Recursos   | 793.534 millones  | 26% \$ 202.817 mil.                                 | A agosto de 2019, de la utilidad operacional se provisionaron recursos para subsidios de vivienda por \$ 185.166 millones, lo que corresponde a un cumplimiento del 23.33% frente al cuatrienio.  |
| 3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.   | Eficiencia administrativa con gastos no superiores al 1.2% de los activos administrados.  | Eficiencia administrativa                                       | Gastos operacionales <1,2% del total de activo productivo                               | Gastos operacionales <1,2%                          | Al 30 de junio de 2019, los gastos operacionales indirectos en participación al total del activo productivo estuvo en el 0.45%, cumplimiento con la meta del 0.47%, en una relación de: \$ 29.179 millones /6.419.036 millones = 0.45%.   |
|  | Defensa jurídica de los intereses de la Entidad   | Defensa intereses de la Entidad                                 | Mantener la efectividad en la gestión de defensa jurídica de la Entidad.                | Valor condenas $\leq$ 25%                           | Al 30 de septiembre de 2019, no se presentó ningún valor de las condenas de los fallos frente al valor de las pretensiones de los procesos fallados a favor, cumpliendo con la meta prevista. - Valor pretensiones: \$664.199.704.  |
| 4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral.                        | Consolidación de la cultura organizacional y fortalecimiento del Modelo de Gestión Humana.  | Ambiente laboral  | Incrementar gradualmente el Indicador de Ambiente y Cultura Organizacional hasta el 85% | Índice de ambiente laboral $\geq$ 82%               | Durante la vigencia 2019, el resultado del indicador de la medición de ambiente laboral registró el 90%, cumpliendo con la meta programada del 82%, que se traduce en un índice de ambiente laboral muy sobresaliente.  |
| 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 | Cumplimiento al 100% de metas establecidas en el PETI 2019-2022                         | 100% de cumplimiento PETI                           | Al 30 de septiembre de 2019, se ejecutaron las 49 actividades programadas, relacionadas con el nuevo sistema de backup y Gobierno Digital, mejoras a la plataforma tecnológica en cuanto a conectividad y servicios en la nube, revisión de rendimientos a los aplicativos, análisis y seguimiento de seguridad informática, garantizando la prestación del servicio. |
|  |   | Auditorías ejecutadas   | 100% Cumplimiento programa de auditoría   | 100% Cumplimiento programa de auditoría             | Al 30 de septiembre de 2019, se ejecutaron las 26 auditorías programadas como: SARLAFT, SARO, Cajas Menores, Acciones de Repetición – Daño Antijurídico, Gestión del Trámite, Estados Financieros bajo NIIF, Cierre de Vigencia, SAC, SCI, SPSS, SARC, UCODI, PCN, OAGRI, entre otras, cumpliendo con la meta prevista  |
|  |   | Seguimientos realizados a los Planes de Mejoramiento            | 100% informes de seguimiento planes de mejoramiento                                     | 100% informes de seguimiento planes de mejoramiento | Al 30 de septiembre de 2019, se realizaron las 3 evaluaciones programadas cumpliendo con la meta prevista referente al permanente seguimiento a las oportunidades de mejora y hallazgos encontrados del ejercicio auditor.  |
|  |   | Resultado FURAG   | alcanzar una calificación $\geq$ 95% en la calificación                                 | calificación $\geq$ 95%                             | Caja Honor en la evaluación del desempeño institucional 2018, obtuvo un puntaje consolidado de 95.1, que la ubica en primer lugar entre 1.671 entidades calificadas   |
|  |   | Cumplimiento PEI  | Promedio de desempeño institucional del 96%   | 96% cumplimiento PEI                                | Durante la vigencia 2019, al 30 de septiembre, Caja Honor dio cumplimiento a la ejecución de sus objetivos estratégicos   |
| <b>OBJETIVO</b>  | <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>INDICADOR</b>  | <b>META</b>   | <b>2019</b>   | <b>AVANCE ACUMULADO SEPTIEMBRE DE 2019</b>  |
| 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos. | Mitigación y minimización del nivel de exposición de riesgo global de la Entidad  | Medición sistema de administración de riesgo                    | SAR $\leq$ 2 Nivel bajo   | SAR $\leq$ 2 Nivel bajo                             | Al 30 de septiembre de 2019, se dio cumplimiento a las políticas y límites aprobados por la Junta Directiva de la Entidad, cumpliendo con la meta prevista.   |
|  | Fortalecimiento de los trámites a través de los diferentes canales virtuales de la Entidad.   | Automatización de trámites                                      | 100% 8 trámites automatizados   | 25% 2 trámites automatizados                        | se automatizó un trámite (Cesantías definitivas), lo que corresponde a un 12.5% de la meta prevista para el cuatrienio.   |
| 6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial  | Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.                                  | Cumplimiento iniciativas RSE                                    | 100% de cumplimiento de las iniciativas RSE   | 100% cumplimiento                                   | Durante la vigencia 2019., al 30 de septiembre, se ejecutaron las actividades programadas en cumplimiento de las iniciativas relacionadas con: Ahorro de recursos hídricos y energéticos, uso racional del papel, ejecución plan SGSST, entre otros   |