



Plan de Acción Institucional **2021**

Octubre de 2020



Actualizado el 12 de enero de 2021, de acuerdo con el presupuesto aprobado en Junta Directiva de diciembre de 2020

CONTENIDO

1.	PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2021	3
2.	SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO PEI 2019-2022	4
2.1	Contribución de Caja Honor al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional en materia de vivienda.	4
2.2	Resultado del Plan Estratégico Institucional (PEI) - 2019-2022	5
2.3	Nivel de ejecución metas de solución de vivienda.....	5
3.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	5
3.1	Análisis PESTEL	6
3.1.1	Entorno Político - Legal.....	6
3.1.2	Entorno Económico.....	8
3.1.3	Entorno Social	11
3.1.4	Entorno Ecológico Ambiental	13
3.1.5	Entorno Tecnológico	14
3.2	Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio	16
3.3	Partes Interesadas.....	17
4	MODELO DE OPERACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	17
5.	PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PAI 2021	21

1. PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2021

Atendiendo los preceptos de la Ley 152 de 1994 Órgánica de Planeación, Ley 1955 de 2019 “Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022”, Ley 1474 de 2011 (Estatuto Anticorrupción), así como los lineamientos del Decreto 1499 de 2017 (MIPG) y el Decreto 612 de 2018 (Planes de Integración) Caja Honor realiza la formulación y el seguimiento de su gestión y desempeño institucional, con enfoque hacia la mejora continua.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión, a través de sus siete dimensiones y dieciocho políticas, ha sido para la Entidad un marco de referencia en la estructuración de los planes institucionales y en la definición de iniciativas innovadoras para afrontar los desafíos del entorno y satisfacer la necesidades y expectativas de sus grupos de valor de acuerdo con el marco legal.

Se realizó un análisis del contexto de la Entidad a través de la herramienta PESTEL y DOFA, como insumos para determinar iniciativas que le permitan estar a la vanguardia y enfrentar nuevos retos para mantener su posicionamiento y cumplir de manera eficaz y eficiente sus objetivos estratégicos.

En este documento se determinan los objetivo y metas a alcanzar durante la vigencia 2021, de conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2019-2022 que se articula con los lineamientos y prioridades estratégicas contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, la Política de Defensa y Seguridad (PDS) “Para la Legalidad, el Emprendimiento y la Equidad” y el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad – Guía de Planeamiento Estratégico 2018-2022 (PES).

2. SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO PEI 2019-2022

Caja Honor realiza el debido monitoreo y control a la planeación estratégica en cumplimiento de sus objetivos institucionales y metas, como se describe a continuación:

2.1 Contribución de Caja Honor al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional en materia de vivienda.

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía está alineada con el Plan Nacional de Desarrollo – PND 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” en el Pacto por la Legalidad mediante el objetivo de bienestar y seguridad jurídica de los miembros de la Fuerza Pública:

Figura 1: Meta de solución de vivienda Caja Honor 2019-2022.

Sector	Programa	Indicador	Línea base	Meta del cuatrienio	ODS asociado (primario)
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.

Por esta razón, aporta al cumplimiento de las metas del Gobierno Nacional en materia de vivienda, y su avance es publicado en el sitio web del Departamento Nacional Planeación (DNP SINERGIA), como se indica a continuación.

Figura 2: Avance Mega Caja Honor.



Fuente: SINERGIA – DNP – Avance de las principales políticas y programas del Gobierno Nacional - 30 de septiembre de 2020

2.2 Resultado del Plan Estratégico Institucional (PEI) - 2019-2022

De conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2019-2022, en la matriz se presentan los resultados alcanzados en los indicadores definidos para cada objetivo estratégico a septiembre de 2020 (Anexo 1).

2.3 Nivel de ejecución metas de solución de vivienda

Como se observa en la siguiente tabla, de la MEGA formulada por Caja Honor al 2022, de entregar 87.904 soluciones de vivienda a sus afiliados, al 30 de septiembre se ha ejecutado el 35 % correspondiente a 30.365 soluciones de vivienda. Asimismo, para la vigencia 2020, se observa que de la meta programada en entregar 24.625 soluciones de vivienda, con corte a septiembre se ha ejecutado el 55 % correspondiente a 13.630.

Tabla No. 1. Nivel de ejecución metas de solución de vivienda.

	Indicador	Proyectado 2020	Resultado a septiembre de 2020	Porcentaje cumplimiento a septiembre	Poyectado cuatrienal	Resultado acumulado	Porcentaje Avance
MEGA	Total soluciones de vivienda	24.625	13.630	55%	87.904	30.365	35%
Vivienda 14	Cumplimiento entrega soluciones V14	18.080	10.674	59%	60.880	21.683	36%
Vivienda 8	Cumplimiento entrega soluciones V8	6.275	2.807	45%	25.864	8.228	32%
Héroes (Fondo de Solidaridad)	Cumplimiento entrega soluciones de vivienda Héroes	100			440	100	23%
Leasing Habitacional	Cumplimiento entrega soluciones de vivienda Leasing Habitacional	170	149	88%	720	354	49%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Para describir el contexto organizacional e identificar aquellos factores externos que son relevantes para Caja Honor y que resulta vital para la generación de estrategias, se utiliza la herramienta PESTEL a través de la consideración de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Esta herramienta permite realizar un análisis estratégico para determinar el contexto actual en el que se mueve la Entidad, como entrada para la formulación de iniciativas para aprovechar las oportunidades identificadas o actuar ante los posibles riesgos.

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), y normas técnicas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 27001:2013, que incluye entre sus requisitos la comprensión del contexto de la organización.

3.1 Análisis PESTEL

3.1.1 Entorno Político - Legal

El Congreso de Colombia adoptó el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, mediante el cual se busca alcanzar la inclusión social y productiva de la población a través de la legalidad y emprendimiento, teniendo como resultado la equidad para construir el futuro del país. No obstante, a causa de la pandemia originada por la COVID-19, el Gobierno Nacional de conformidad con lo dispuesto en el artículo 215 de la Constitución Política, declaró, mediante el Decreto 417 de 2020, el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional y con la Resolución 385 de 2020 la emergencia Sanitaria, con la consecuente afectación en el cumplimiento de las metas y objetivos trazados para el cuatrenio en el Plan Nacional de Desarrollo para los distintos ejes de funcionamiento del país.

A continuación, se destacan efectos en algunos de los pilares del PND con ocasión de la emergencia de la COVID-19:

- Pacto por la legalidad: a través de este pilar se busca consolidar el Estado Social de Derecho, lo que garantiza la convivencia pacífica, asegura el acceso a una justicia oportuna, eficaz, eficiente y efectiva, para vivir así con libertad y democracia, esto fortalece los mecanismos de defensa jurídica del Estado y previene el daño antijurídico e impacto fiscal en caso de pago de sentencias o conciliaciones.

El acceso a la justicia se vio afectado con la suspensión de términos judiciales decretada por el Consejo Superior de la Judicatura, a través del Acuerdo PCSJA20-11517, y suspensión de términos de actuaciones administrativas con el Decreto Legislativo 491 de 2020. Esto, ha ocasionado un atraso y afectación en el giro de las actividades relacionadas que genera un incremento en la interposición de acciones constitucionales, recargando una vez más los despachos judiciales e incentivando el abuso del derecho.

El impacto, también ha llevado a la oportunidad de agilizar la operación de la Política de Gobierno Digital al implementar Tecnologías de la Información, para digitalizar la justicia, modernizar sus sistemas de información, realizar las actuaciones procesales de manera virtual, ayudando de esta manera, no solo a la prevención de la propagación del virus, sino también al medio ambiente.

- Pacto por la equidad: se busca la igualdad de oportunidades para todos los colombianos, centrado en la familia como pilar de la sociedad, ofreciendo no solo igualdad de acceso a recursos necesarios como educación, salud o vivienda, sino también el acceso a mercados de trabajo con ingresos dignos. De manera particular y, en materia de vivienda, este pacto se ha visto afectado en el cumplimiento de metas, entre otras razones, por la limitación en la libre circulación de la población, cierre de salas de venta en proyectos de vivienda, restricción en el funcionamiento de las notarías y oficinas de registro, imposibilidad de realizar avalúos, estudios de títulos y limitaciones tecnológicas en esta materia. No obstante, el Gobierno Nacional con el fin de promover el cumplimiento de estas metas, implementó la creación de más de 2.000 subsidios a vivienda, creó comisiones de capacitación virtual para la población, con el fin de poner en conocimiento de los ciudadanos cada una de las posibilidades existentes de acceso a vivienda digna a través del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio.¹

A su vez, esta situación imprevista de emergencia, llevó a no poder ejecutar dentro de este pilar, el objetivo de generación de empleos formales con trabajo e ingresos dignos, en atención a que muchas de las empresas a causa de las medidas de aislamiento obligatorio tomadas por el Gobierno Nacional, limitaron la generación de empleo, disminuyeron su personal y, en el peor de los casos, cerraron sus puertas de manera definitiva. Esto ha generado un efecto negativo en el mercado laboral aumentando las tasas de desempleo con la consecuencia en el incremento de los índices de inseguridad y la relentización de la actividad económica del país impactando las proyecciones de su crecimiento. No obstante, distintos sectores de la economía con el fin de proteger a sus trabajadores y el giro ordinario de sus negocios implementaron efectivamente el teletrabajo, trabajo en casa, horarios flexibles, garantizando la conectividad, facilitando el cumplimiento de sus actividades y la automatización de trámites.

Se han aprobado varias leyes como: Ley 1779 de 2019, con la cual Colombia honra a sus veteranos como reconocimiento al sacrificio de estos Héroes de la Patria; la Ley 2010 de 2019 de Crecimiento Económico, con la que se ha fortalecido la reglamentación tributaria para disminuir la evasión, lo cual incrementó el recaudo permitiendo mayor eficiencia en el uso de los recursos, mayor inversión social, aumento de la inversión extranjera directa, reducción de déficit fiscal y potencialización de las exportaciones no tradicionales.

Creación del Viceministerio de Economía Naranja e Industrias Creativas para darle al talento y a la creatividad una institucionalidad que las respalde, expedición de los Decretos 1669 de 2019 y 286 de 2020 otorgando incentivos tributarios, que le permitan a las empresas de este sector de la economía, acceder a la exención de impuesto de renta por siete años a cambio de una mínima inversión.

¹ Fuente Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio

Se crearon las siguientes consejerías: Consejería Presidencial para la Juventud, Consejería Presidencial para la Gestión y el Cumplimiento, la Consejería Presidencial Asuntos Económicos y Transformación Digital, Consejería Presidencial para la participación de las personas con Discapacidad y Consejería Presidencial para la Estabilización y Consolidación.

El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, creado mediante la Ley 1951 de 2019, que surge de la transformación de Colciencias, se presenta con el propósito de contar con un ente rector de la política de ciencia, tecnología e innovación del país, que potencie las capacidades, el conocimiento científico y tecnológico, y favorezca la consolidación de una economía más productiva y competitiva en Colombia.

La transformación digital del país, será uno de los elementos fundamentales para la reactivación económica. Entre 2019 y 2020, se han aprobado documentos de política que son clave para esta transformación, como el CONPES 3975 *Política Nacional de Transformación Digital e Inteligencia Artificial*, el CONPES 3988 *Tecnologías para Aprender*, y el CONPES 3995 *Política Nacional de Confianza y Seguridad Digital*. En su conjunto, estas políticas fortalecerán la adopción tecnológica, la innovación digital y las capacidades de los ciudadanos para un uso seguro de la tecnología².

Se expidió la Ley 2052 de 2020, con el fin de facilitar, agilizar y garantizar el acceso al ejercicio de los derechos de las personas, el cumplimiento de sus obligaciones, combatir la corrupción y fomentar la competitividad, mediante la cual los Sujetos Obligados deberán automatizar y digitalizar la gestión interna de los trámites que se creen a partir de la entrada en vigencia de esta ley, conforme a los lineamientos y criterios establecidos por la Función Pública y MINTIC.

Los trámites que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley, se deberán realizar totalmente en línea y para los trámites existentes que no se puedan realizar totalmente en línea, el MINTIC determinará los plazos y condiciones.

3.1.2 Entorno Económico

A raíz del impacto que ha generado la pandemia por la COVID-19, la economía mundial se encuentra en la peor recesión desde la segunda guerra mundial, lo que implica una disminución en el ingreso per cápita en todas las regiones. Tal situación, ha provocado una recesión histórica a nivel mundial, dado que las economías emergentes y en desarrollo han contraído su crecimiento, ya que la prioridad política se centra en mitigar pérdidas económicas en el corto plazo y preservar la vida. Muchos países han evitado resultados más negativos proporcionando un considerable apoyo mediante políticas fiscales y monetarias.

² <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/default.aspx>

A pesar de estas medidas, se prevé que en 2020 los ingresos per cápita en todas las regiones de mercados emergentes y economías en desarrollo se contraerán, con lo que probablemente aumentarán sus niveles de pobreza.

En cuanto a las economías avanzadas, para el año 2020 se espera una contracción del 7 % y para las economías emergentes y en desarrollo se espera una contracción de 2.5 %. Entre las actividades más relevantes que contribuyen a la contracción económica son, el comercio internacional, el turismo, las exportaciones, el acceso a los servicios primarios de salud y el aumento del desempleo mundial que según la Organización Internacional del Trabajo, oscila entre 5,3 millones (escenario optimista) y 24,7 millones (escenario pesimista). Luego de tener dichos temas en consideración, el Banco Mundial estima un crecimiento mundial del 4.21 % para el año 2021, lo que representaría para las economías avanzadas un 3.9 % y un 4.6 % para economías emergentes y en desarrollo. No obstante, las perspectivas podrían cambiar teniendo en cuenta la posibilidad de que la pandemia se prolongue por más tiempo.

La economía de Estados Unidos ha registrado una notable desaceleración en su crecimiento económico, por lo que se dio la reapertura económica, con el fin de dinamizar la economía. Sin embargo, continúa siendo uno de los países más afectados al registrar 7,45 millones de contagios (corte al 2 de octubre), a pesar de dichas cifras, la tasa de desempleo mejoró al ubicarse en agosto en 8.4 %; en cuanto al producto interno bruto, en el segundo trimestre se contrajo a una tasa anual de 31.4 %, el cual mejoró levemente frente al trimestre anterior (31.7 %) debido a la recuperación en los gastos de consumo personal. No obstante, es una caída histórica desde 1947. Adicionalmente, la Reserva Federal (FED) decidió mantener las tasas de interés en un rango cercano a 0 % hasta que la economía del país se recupere.

Por otro lado, China también se ha visto afectada por la coyuntura económica, sin embargo, presenta una recuperación en “V” gracias a que para el segundo trimestre el producto interno bruto fue de 3.2 % respecto a una caída del 6.8 % en el primer trimestre. Dicho crecimiento económico, se debe principalmente a las exportaciones de equipos de atención sanitaria. A su vez, la tasa de desempleo presentó una leve recuperación al pasar del 5.9 % en mayo al 5.7 % en junio, como resultado del levantamiento de las medidas de confinamiento.

En cuanto a Europa, también registró una contracción del 12.1 % en el segundo trimestre del año, alcanzando de esta manera un mínimo histórico, según la primera estimación del dato publicada por Eurostat, que señala a España como la economía con peor evolución, con un derrumbe de 18,5 % del PIB, seguido se encuentra Portugal con 16.5 %, Francia 13.8 % e Italia con 12.4 %. En comparación con el segundo trimestre del pasado ejercicio, el PIB de la Zona Euro registró una caída interanual de 15 %, después de la contracción interanual de 3,1 % de los tres primeros meses del año.

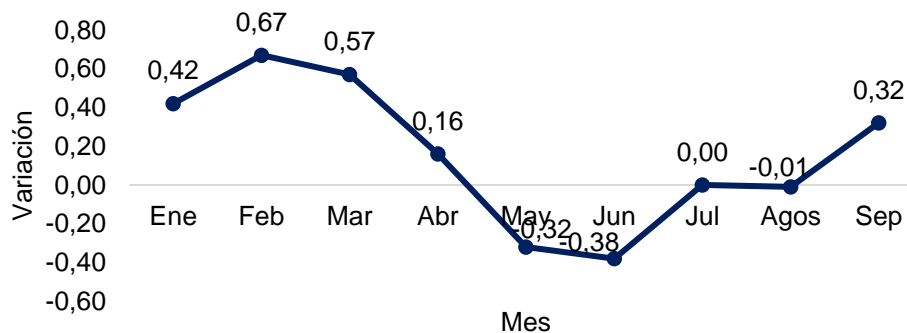
Lo anterior, ocasionó un aumento en la tasa de desempleo, la cual para el mes de agosto se ubicó en el 8.1 %, esto como resultado de la relajación de las medidas de confinamiento, lo que ocasionó un rebrote del virus. Luego de tener dichos temas en consideración, el Fondo Monetario Internacional estima una contracción del 10.2 % para 2020.

Para Latino América, es importante resaltar las proyecciones que la Cepal tiene para la región. Perú, sería el más afectado en su economía con un desplome de 13 %, seguido de Argentina (-10,5 %), Brasil (-9,2 %), Ecuador (-9 %), México (-9 %) y Chile (-7,9 %). Mientras que el Fondo Monetario Internacional proyecta que la economía de Perú se contraerá 13,9% al cierre del año, la de México, 10,5 %; la de Chile, 7,5 %; y la de Colombia 7,8 %. Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirma que al menos 34 millones de empleos se han perdido en América Latina y el Caribe a causa de la pandemia, por lo que la OIT expresó la necesidad de que los países adopten estrategias inmediatas para contribuir al mejoramiento de la crisis de empleo, para no seguir ampliando las desigualdades sociales.

La economía de Colombia para el segundo trimestre del año cayó 15.7 %, siendo la contracción más alta en la historia del país. Las actividades de comercio, industrias manufactureras y construcción explicaron 11,8 puntos porcentuales de la contracción del PIB. Las mayores caídas las muestran los sectores de actividades artísticas de entretenimiento (-37,1 %), comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida (-34,3 %) y construcción (-31,7 %). El Director del Departamento Nacional de Estadística Juan Daniel Oviedo, recordó que estos sectores estuvieron restringidos durante todo abril, por lo que la cifra se debe a su inactividad económica durante un tercio del periodo medido. Sin embargo, en temas en consideración, Fedesarrollo en su encuesta macroeconómica informa que la contracción del país puede estar en un rango del -4.1 % y -5.5 %.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) para septiembre presentó una variación positiva del 0.32 %, cuyo factor principal en dicho resultado fue la variación mensual de las divisiones de información y comunicaciones con 2,55 %; seguido de transporte, con 0,83 % y alojamiento, agua, electricidad y gas con 0,51 %, respectivamente. Es importante precisar que el aumento en los servicios de información se debe a que las telefonías aplicaron nuevamente el cobro del IVA, el transporte contribuyó también, debido al aumento de los precios en el transporte terrestre tanto nacional como internacional.

Figura 3. INFLACIÓN MENSUAL



Fuente: DANE

Teniendo en cuenta lo anterior, y la composición del portafolio de Caja Honor en títulos denominados en PESOS y UVR'S y deuda privada, es importante mencionar que se mantiene un equilibrio dada la inflación del país que permite mantener una cobertura natural frente a la coyuntura económica. 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. Por otro lado, al tener un portafolio de inversiones conservador, tiene la facilidad de mantener la rentabilidad a sus afiliados sin incurrir en pérdidas, incluso en épocas de crisis.

3.1.3 Entorno Social

Los nuevos retos para Colombia en el Plan Nacional de Desarrollo, de acuerdo con las recomendaciones dadas por la Organización Mundial de la Salud, deben centrarse principalmente en la reactivación económica, generación de empleos, fortalecimiento de la capacitación y formación con miras a alternar las modalidades de trabajo presenciales y virtuales, bajo principios de innovación y emprendimiento, para que de un lado se propenda por proteger la vida y la salud de los colombianos y, de otro, se recupere la dinámica en la economía, se reduzcan los niveles de desempleo, desigualdad e inseguridad y, con ello, se recupere en la mayor medida posible la proyección de nuestro país.

Al mismo tiempo, el Gobierno Nacional se planteó retomar el potencial productivo del país durante este cuatrienio, de manera que sean los emprendedores y el sector privado los protagonistas de la creación de empleo y bienestar para millones de colombianos

En ese sentido, se creó la Ley de Economía Naranja con el objetivo de fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas colombianas y concederles mayor relevancia en la economía nacional, donde el talento y la creatividad, junto con el patrimonio cultural, representen una forma de producir conocimiento, servicios, oportunidades de empleo y de ingreso.

El PND, cuenta con otro componente dedicado a las personas con discapacidad, ya que juegan un rol protagónico en la transformación del país, porque son un símbolo de resiliencia para el resto de la población, en ese sentido, se promueve para que las personas con discapacidad se apropien del uso de las TIC a través de proyectos como Ciudadanía Digital, TIC Accesibles y Cine para Todos. Asimismo, en el marco del Modelo de Inclusión Laboral con enfoque de cierre de brechas, trabaja por aumentar el número de contrataciones de las personas con discapacidad, con el fin de permitir a estos tener acceso a mayores oportunidades.

Asimismo, el gobierno Nacional, a través de los Ministerios de Vivienda y Hacienda, adoptó una nueva medida para reactivar la economía colombiana y ayudar a la dinamización del sector de edificaciones: se trata de 200 mil unidades de vivienda que se podrán comprar con subsidio del Gobierno Nacional de aquí a los próximos dos años.

De estos 200 mil subsidios, 100 mil serán para familias con ingresos hasta de cuatro salarios mínimos que deseen adquirir una vivienda de interés social y 100 mil serán para hogares de cualquier nivel de ingreso que deseen adquirir una casa en cualquier ciudad del país, cuyo valor sea superior al de una vivienda de interés social y que no supere los \$ 438 millones. (Decreto 2033 de 2020).

La política social es el objetivo principal del PND, por esto el Gobierno Nacional creó la Mesa de Equidad por medio de la cual se definen acciones claves que permiten aumentar el impacto de esta política y mejorar la focalización de los subsidios, logrando mayor eficiencia en su entrega, haciendo que realmente lleguen a las familias que más los requieren.

Por su parte, Caja Honor entre 2019 y septiembre de 2020, ha beneficiado a 30.365 afiliados con una solución de vivienda a través de los diferentes modelos, que representa un cumplimiento del 34.54 % de la MEGA establecida para el periodo 2019-2022, en 87.904. Es importante destacar que de estos afiliados beneficiados 20.043 fueron para vivienda de interés social, con una cobertura a lo largo y ancho del país.

De otro lado, el Gobierno Nacional ha diseñado e implementando diversos planes para proteger la vida y salud de los colombianos, así como programas de ayudas no condicionadas para apoyar a los hogares de las poblaciones más vulnerables del país durante el aislamiento y reducir el efecto social de la pandemia. También, programas enfocados en apoyar a las empresas durante el aislamiento con el fin de proteger el empleo y reducir los efectos económicos de corto, mediano y largo plazo de la COVID-19.

Caja Honor ha mantenido los empleos protegiendo la vida y salud de los trabajadores implementando protocolos de bioseguridad para el trabajo presencial y en casa con el fin de darle continuidad al cumplimiento de los objetivos y brindar a los afiliados las opciones para la vivienda.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el esquema de subsidios de vivienda para los afiliados de la Entidad es único y no está enmarcado dentro del sistema de subsidio familiar que maneja el Estado. En la siguiente tabla se presenta el comparativo de subsidios de Caja Honor versus las cajas de compensación.

Tabla No. 2: Comparativo subsidio de vivienda.

CONCEPTO	CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	CAJA HONOR
SUBSIDIO	Se entrega por una vez al núcleo familiar	Se entrega por una vez al núcleo familiar
ESQUEMA	El valor del subsidio depende del nivel de ingresos de la familia	Es diferencial y único para la Fuerza Pública
VALOR DEL SUBSIDIO	Entre 20 y 30 SMLMV. Valor de \$17,5 a \$26,3 millones. Vivienda nueva	Entre 41 y 121 SMLMV. Valor de \$35,9 a \$106,2 millones
	Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$3.5 a \$19,3 millones. Vivienda usada	
ASIGNACIÓN	Nivel de ingreso.	Otorgado por categorías: Oficial, Suboficial, Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, Agente, Soldado Profesional e Infante de Marina Profesional
RECURSOS	Recursos parafiscales	Gobierno Nacional: Ministerio de Defensa Nacional = 3% nóminas + CAJA HONOR = Utilidades Operacionales

Fuente: Decreto Ley 353 de 1994, Ley 973 de 2005 y Ley 1305 de 2009 / Decreto 1533 de 2019

3.1.4 Entorno Ecológico Ambiental

El Gobierno Nacional formuló la Política de crecimiento verde, cuyo objetivo es impulsar al 2030 el aumento de la productividad y la competitividad económica del país, al tiempo que se asegure el uso sostenible del capital natural y la inclusión social de manera compatible con el clima, aprobada mediante documento CONPES 3934 de 2018.

Esta política se encuentra alineada con los compromisos internacionales relacionados con desarrollo sostenible como la Agenda 2030 y sus objetivos de Desarrollo Sostenible, la implementación del Acuerdo de Paris sobre cambio climático y las recomendaciones e instrumentos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), igualmente, se articula con políticas y planes nacionales en materia sectorial y ambiental.

La Entidad se encuentra comprometida en aportar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 9, 11, y 16, en coordinación establecido en el PND.

Figura 4. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Departamento Nacional de Planeación

De otro lado, dentro del Pacto por la Sostenibilidad: Producir Conservando y Conservar Produciendo, se busca incluir acciones que permitan un equilibrio entre la conservación y la producción, alineadas con la agenda del desarrollo nacional. Por eso, se ha lanzado la estrategia de Economía Circular, con el fin de buscar la sostenibilidad ambiental por medio del uso eficiente de los recursos naturales y energéticos.

Se destaca que los gobiernos de Colombia y del Reino Unido, en junio de 2019, firmaron un Acuerdo denominado "Alianza para el Crecimiento Sostenible" con el fin de fortalecer la colaboración para reducir la deforestación, aunar esfuerzos contra los crímenes ambientales y conocer y valorar el uso sostenible de la biodiversidad, actuar contra el cambio climático y construir economías sostenibles, inclusivas y resilientes.

Caja Honor generó su Política Ambiental en los siguientes términos así: "Contribuir con la protección del medio ambiente bajo los principios de prevención, ecoeficiencia y responsabilidad social mediante la implementación, gestión, divulgación y control de buenas prácticas ambientales aportando al mejoramiento continuo de los procesos de la Entidad".

3.1.5 Entorno Tecnológico

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, introdujo el Pacto por la transformación digital de Colombia; Gobierno, empresas y hogares conectados con la era del conocimiento y propone avanzar en estrategias encaminadas a la transformación digital de la sociedad, para que la administración pública, el sector productivo y los territorios puedan hacer uso inteligente de los datos y de las tecnologías disruptivas.

Uno de los principales objetivos del Gobierno nacional en materia tecnológica es impulsar la transformacional digital en la administración pública y a nivel sectorial, donde el MinTIC brinda los lineamientos de política, la definición de los estándares tecnológicos, los servicios de condiciones técnicas uniformes y la infraestructura.

Con el propósito de llevar a cabo estos objetivos, MinTIC implementa e integra los servicios ciudadanos, y define e integra estándares tecnológicos, junto con el marco de arquitectura TI, de tal forma que se haga más eficiente y articulado el uso de la tecnología. Adicionalmente, aplica esquemas de seguridad digital con los cuales se cambia el enfoque territorial para abarcar la ciberdefensa y la ciberseguridad. Por último, define la infraestructura de datos que habilita la provisión constante de datos para la gestión pública y generación de valor social y económico.

Se puso en marcha el Centro de la Cuarta Revolución Industrial, el único en América Latina, que consiste en una plataforma a través de la cual se coordinan el sector público, el privado, la academia y la sociedad civil, donde se definen proyectos y marcos normativos que, a través de la implementación de tecnologías disruptivas, buscan afrontar los desafíos, competitividad y productividad del empresariado para generar mejoras en el bienestar.

La crisis obligó, en buena medida, a dar un salto en la transformación digital a aquellas empresas y organizaciones que todavía se resistían a estos cambios. En una concepción disruptiva, como parte de una visión tecnológica, las TIC se convierten en el gran aliado a través del aprovechamiento de herramientas como el big data, analítica de datos, computación en la nube, robots asistenciales, drones, impresión 3D, apps de seguimiento, chatbots e inteligencia artificial.

El teletrabajo y trabajo en casa, así como la telemedicina y la educación virtual se impusieron en esta época de crisis. Esto apoyado en comunicación a distancia, utilización de plataformas digitales colaborativas y servicios en la nube que conllevan a nuevos desafíos en materia de seguridad de la información y ciberseguridad.

Caja Honor, implementó en cabeza de la Oficina Asesora de Informática, todo un esquema de contingencia para dar cumplimiento a la misión de la Entidad, el cual se apoya en tecnología para asegurar la operación y continuidad de los servicios de TI, tanto al cliente interno como externo y, demás partes interesadas con criterios de oportunidad y calidad y, desarrolló un Plan de Emergencia para atender la situación de la Pandemia de la COVID-19, contemplando los siguientes aspectos:

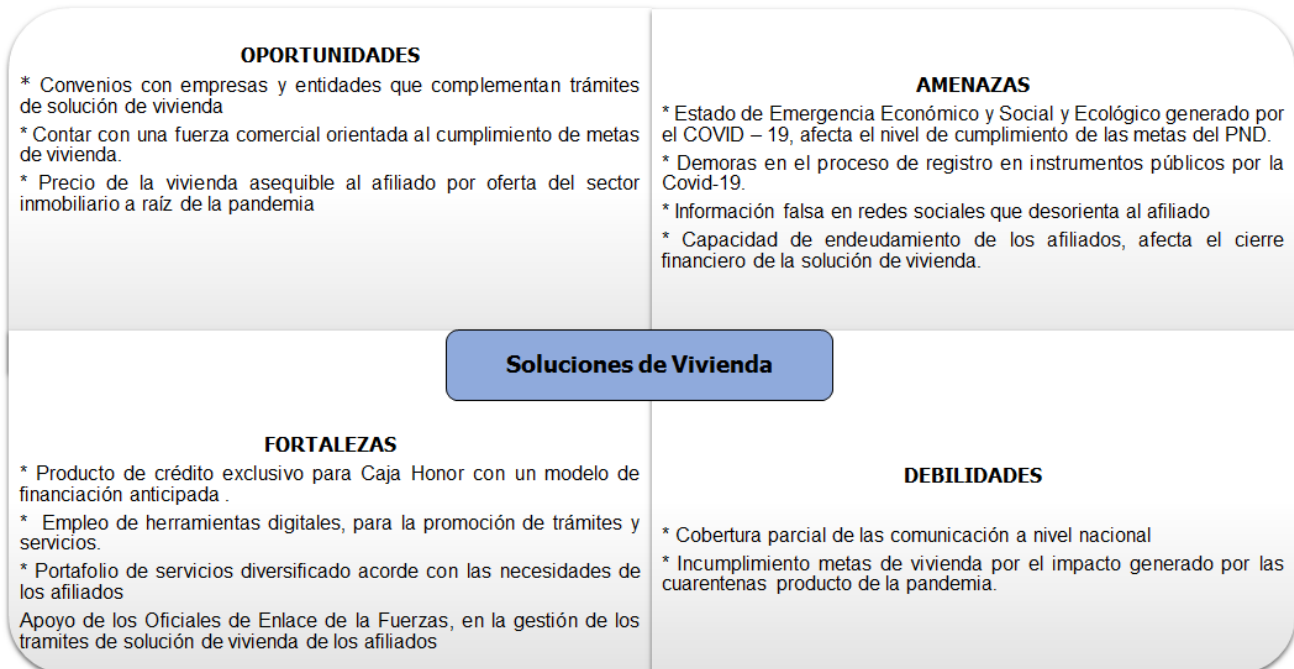
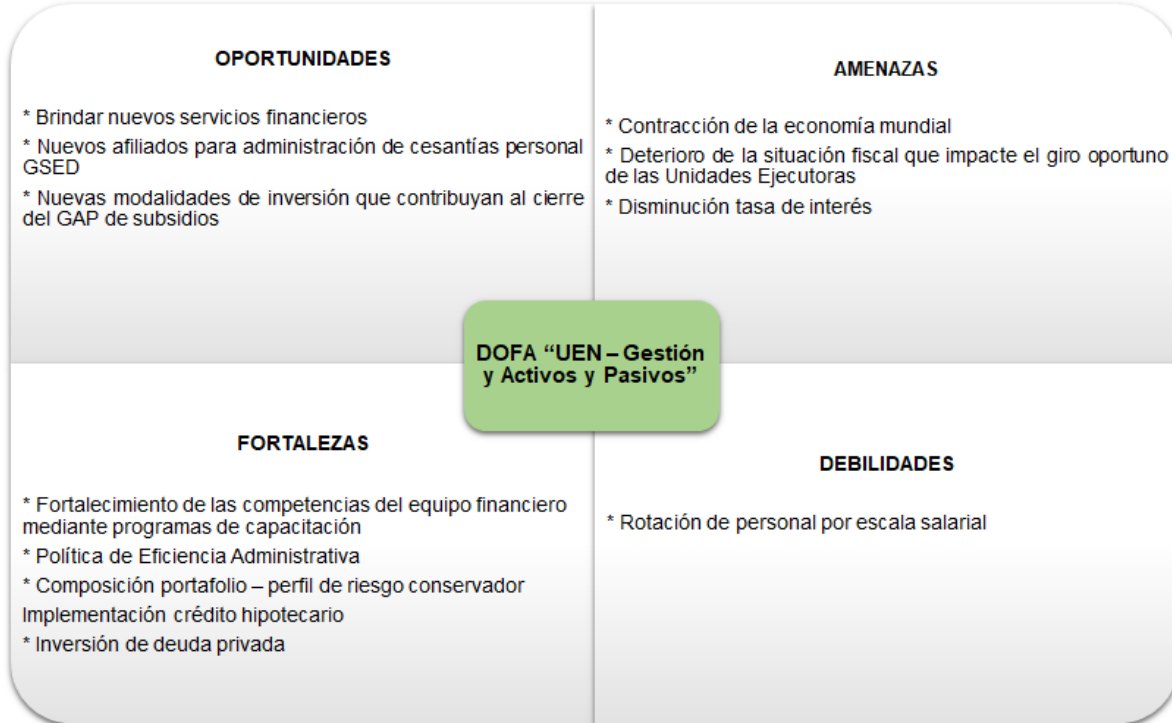
- Área Infraestructura tecnológica: para garantizar la disponibilidad de los servicios tecnológicos de Caja Honor se dispuso de una serie de medidas para atender el Home-Office de los funcionarios conforme con los periodos de cuarentena establecidos por el Gobierno Nacional y los Gobiernos Locales, se dispuso la disponibilidad y efectividad en: Redes y comunicaciones, servicios tecnológicos, Ciberseguridad y Mesa de Ayuda
- Área de Sistemas de Información: en sistemas de información el Plan de Contingencia y/o Emergencia ya se tenía implementado mediante las actividades de trabajo remoto, para dar solución a problemas presentados en la operación y en la puesta en producción de requerimientos, por este motivo se creó y asignó una VPN – Virtual Private Network a los ingenieros que atienden producción, y así poder ingresar a este desde cualquier punto remoto.

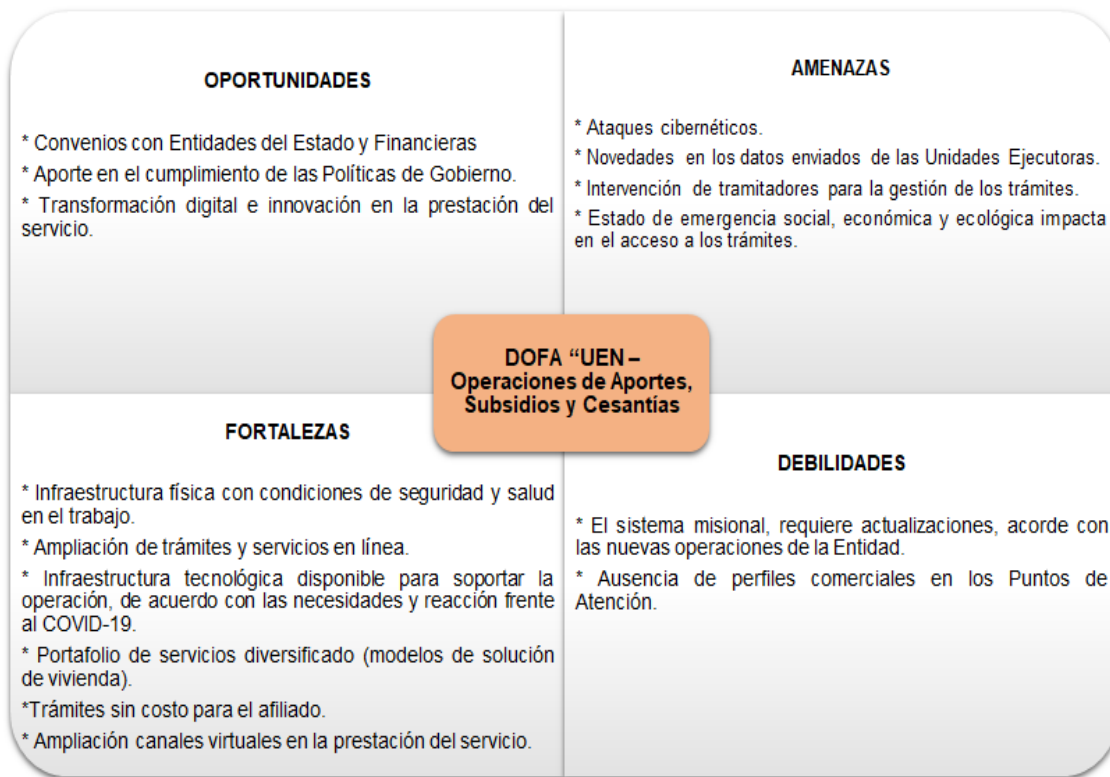
Fuentes de referencia análisis PESTEL

- Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- Departamento Administrativo de la Función Pública.
- CESLA.
- Presidencia de la República.
- Banco de la República - Colombia.
- Departamento administrativo nacional de estadística (DANE).
- Fedesarrollo.
- Banco Mundial.
- BBVA.
- CNN.

3.2 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio

A continuación, se presenta el resultado del análisis DOFA, por Unidad Estrategia de Negocio – UEN, concertado de manera participativa con las dependencias responsables:





3.3 Partes Interesadas

Las partes interesadas son los actores pertenecientes al entorno que inciden en Caja Honor y sobre las cuales se tiene la obligación de proporcionar productos y servicios que atiendan sus necesidades y expectativas de acuerdo con el marco legal que rige la Entidad. Se tiene especial relacionamiento con entidades del Gobierno, afiliados, proveedores, funcionarios, contratistas, sector inmobiliario y financiero. Su detalle e interacción se encuentra documentado en el Código del Buen Gobierno publicado en el sitio web de la Entidad.

De conformidad con lo establecido con la Ley 1712 de 2014, la Entidad da cumplimiento a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. De igual manera rinde cuentas de su gestión y propicia espacios de participación para la formulación de planes institucionales con la intervención de los grupos de valor o partes interesadas.

4 MODELO DE OPERACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El modelo de operación de la Entidad y su direccionamiento, hacen posible el cumplimiento de la misión institucional, orientada a contribuir con el bienestar de los miembros de la Fuerza Pública, facilitando el acceso a una solución de vivienda, en concordancia con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022, "**Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad**", cuya ecuación es Legalidad + Emprendimiento = Equidad y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

Figura 5. Modelo de Operación Caja Honor.



Fuente: Elaboración propia Oficina Asesora de Planeación.

La Junta Directiva en sesión de noviembre de 2018, aprobó la planeación estratégica 2019-2022. A continuación, se presentan sus componentes.



Mapa Estratégico 2019-2022 BSC



LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS



En el siguiente cuadro se presenta la interrelación de los planes de integración con los objetivos estratégicos de Caja Honor y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

PLAN DE INTEGRACIÓN Decreto 612 de 2018	OBJETIVO ESTRATÉGICO CAJA HONOR	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad - PINAR	5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	12. Consumo y producción sostenible
2. Plan Anual de Contratación	3. Optimizar los recursos organizaciones, presupuestales y logísticos	12. Consumo y producción sostenible
3. Plan Anual de Vacantes	4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
4. Plan de Previsión de Recursos Humanos	4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
5. Plan Estratégico de Talento Humano	4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
6. Plan Institucional de Capacitación	4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
7. Plan de Incentivos Institucionales	4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo	4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral 6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	12. Consumo y producción sostenible
9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano	1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias. 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la información y las Comunicaciones PETI	5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias. 5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	16. Paz, justicia e instituciones sólidas
12. Plan de Seguridad y privacidad de la Información	1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias.	16. Paz, justicia e instituciones sólidas

5. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PAI 2021

El Plan de Acción Institucional que se presenta a continuación, ha sido construido de manera participativa con los lineamientos emitidos por la Gerencia General, los aportes de la Junta Directiva y demás grupos de valor, siendo la herramienta con la que Caja Honor articula, orienta e integra los recursos, objetivos e iniciativas a desarrollar durante el 2021 y focaliza esfuerzos hacia un mismo norte, en cumplimiento de su direccionamiento estratégico.

Ha sido formulado teniendo en cuenta el marco de referencia establecido en el MIPG, de conformidad con las dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucionales y han sido incorporados los planes de integración.

A continuación se presenta la formulación del Plan de Acción Institucional 2021, cuyos objetivos, iniciativas y metas, serán de cumplimiento de los Subgerentes, Jefes de Oficina y equipos de trabajo y su monitoreo corresponderá a la Oficina Asesora de Planeación.

General (RA) LUIS FELIPE PAREDES CADENA
Gerente General

Bogotá, octubre 2020

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$Mill)
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, gestionando con calidad y oportunidad las solicitudes o requerimientos del afiliado.		Tiempo global de trámites	Atención del 100% de los trámites en 5 días	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	Racionalización de trámites Participación ciudadana en la gestión pública Servicio al ciudadano Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Planeación institucional Gestión de la información estadística	2.235.744
			1.1.1 Atención oportuna de trámites de devolución de aportes, subsidio, cesantías y demás solicitudes.	Atención oportuna de requerimientos judiciales y gubernamentales	100% respuestas en términos establecidos	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área de Operaciones Jefe Área SAC	Servicio al ciudadano Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.	
				Oportunidad y calidad en las respuestas	100% solicitudes atendidas	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área del SAC	Servicio al ciudadano Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	
			1.1.2 Trámites en línea de solicitudes Programa de Ahorro Voluntario Afiliado Cesantías AVAC.	Gestión solicitudes AVAC	Atención del 100% de las solicitudes AVAC en línea	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área de Operaciones	Gobierno digital Seguridad digital Servicio al ciudadano	
			1.1.3 Humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado	Índice de satisfacción del afiliado	Índice global de satisfacción 4.5/5	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área de Atención al Afiliado Líderes Puntos de Atención Jefe Área SAC	Racionalización de trámites Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	
		1.2 Cumplir con las metas de solución de vivienda del 2021 para satisfacer las necesidades de los afiliados y sus familias.	1.2.1 Cumplimiento de la MEGA y fortalecimiento de los modelos de solución de vivienda empleando los medios de comunicación, visitas y capacitaciones.	Total soluciones de vivienda	23.053 soluciones de vivienda	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Área Técnica y de Promoción Jefe Área de Comunicaciones Jefe Área Leasing Jefe Área Atención al Afiliado Líderes Puntos de Atención	Planeación institucional Servicio al ciudadano Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Gestión de la información estadística	
1.2.2 Formalización de convenios efectivos con constructoras e inmobiliarias para adquisición de vivienda.	Convenios SUVIP		5 convenios firmados en el año	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área Técnica y de Promoción Jefe Área Leasing	Servicio al ciudadano Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción			

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$Mill)
AFILIADOS	1. Entregar soluciones de vivienda para el bienestar y la seguridad de los afiliados y sus familias	1.3 Gestionar con Minvivienda el acceso de los miembros de la Fuerza Pública a los programas de vivienda del Gobierno Nacional.	1.3.1 Con Mivivienda, promocionar los programas de vivienda a personal de la Fuerza Pública afiliado a Caja Honor según normatividad aplicable.	1. Capacitaciones programas Minvivienda 2. Gestión de acceso a programas de Minvivienda	1. Capacitar al personal de Caja Honor por parte de Minvivienda en los programas ofrecidos (100% según programación) 2. Facilitar al personal de la Fuerza Pública el acceso a los beneficios del Gobierno Nacional en materia de vivienda acorde con el marco legal aplicable. (100% gestiones realizadas)	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área Técnica y de Promoción Jefe Área de Comunicaciones Jefe Área Leasing	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción Participación ciudadana en la gestión pública Servicio al ciudadano	2.235.744
			1.4.1 Desarrollo y difusión de campañas de mercadeo segmentadas, empleando comunicación asertiva para el alcance de metas.	Plan de Mercadeo	100% ejecución plan de mercadeo	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área Técnica y de Promoción	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública Planeación institucional	
		1.4 Fortalecer las estrategias de comunicación, mercadeo y comercialización para facilitar el acceso a modelos de vivienda y productos financieros.		Plan Comercial	100% ejecución plan comercial	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área Técnica y de Promoción Jefe Área Leasing	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública Planeación institucional	
			1.4.2 Participación en canales de comunicación y programas de las Fuerzas.	Plan Estratégico de Comunicaciones	100% Ejecución plan estratégico de comunicaciones	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área de Comunicaciones	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública Planeación institucional	
		1.5 Disponer de sistemas transaccionales, integrados y seguros a través del CORE del negocio para fortalecer la prestación del servicio.	1.5.1 Refactorización del Core del Negocio con criterios de oportunidad y calidad	Refactorización sistema core	100% funcionalidades objetivo actualizadas en el sistema de información GA2	Jefe Oficina Asesora de Informática	Gobierno digital Seguridad digital Gestión del conocimiento y la innovación Planeación institucional	
			1.5.2 Implementación e integración del sistema de información de crédito de vivienda (Hipotecario y Leasing).	Implementación Sistema de información crédito de vivienda	100% Implementación e integración sistema de información de crédito de vivienda	Jefe Oficina Asesora de Informática	Gobierno digital Seguridad digital Servicio al ciudadano Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público Planeación institucional	
	1.6 Validar la debida identificación, autenticación y conocimiento de los afiliados, proveedores y funcionarios para evitar la exposición al riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo	1.6.1 Fortalecimiento de los mecanismos de monitoreo del SARLAFT y detección de operaciones inusuales y sospechosas que puedan generar alerta de LAFT	SARLAFT	Operaciones sospechosas no superen el 5% de las operaciones inusuales	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Gobierno digital Seguridad digital		

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$MIII)
FINANCIERA	2. Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera	2.1. Gestionar el GAP subsidios de vivienda mediante la gestión óptima de activos y pasivos	2.1.1 Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda	Provisión de recursos para subsidios	\$188.356 millones provision para subsidios de vivienda	Jefe Área de Finanzas	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Planeación institucional	355
		2.2 Consolidar la estrategia de inversión en deuda privada generando un spread sobre la deuda Pública	2.2.1 Rendimientos del portafolio de inversiones \geq IPC+3%	TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones	IPC+3%	Jefe Area de Tesorería	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	
			2.2.2 Seguimiento a los rendimientos generados en deuda privada vs deuda pública	Rendimientos en deuda privada	Rendimiento en deuda privada >100%	Jefe Área de Tesorería	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	
		2.3 Velar por que las decisiones de inversión de la Entidad se realicen con base en las políticas y límites establecidos por la Entidad y normatividad vigente.	2.3.1 Seguimiento y control a las operaciones de Tesorería (SARM)	SARM	VaRm: 0.5% del total del Portafolio de Inversión	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Gobierno digital Seguridad digital	
		2.4 Verificar el cumplimiento de las políticas y límites establecidos en el riesgo de crédito y liquidez para mantener un bajo perfil de riesgo crediticio y disponer de caja para cubrir los compromisos misionales.	2.4.1 Fortalecimiento de las políticas de otorgamiento y recuperación de los créditos de vivienda con una cartera crediticia por encima del 99.3% del total de la cartera colocada (SARC)	SARC	SARC: ICC \leq 0,7% total de la cartera	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Gobierno digital Seguridad digital	
			2.4.2 El Índice de riesgo de liquidez (IRL) superior en 1 vez al VaR de Liquidez (SARL)	SARL	IRL \Rightarrow 1 veces	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Gobierno digital Seguridad digital	
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos	3.1 Gestionar la política de eficiencia administrativa y los recursos presupuestales	3.1.1 Eficiencia administrativa con gastos no superiores al 1.2% de los activos administrados	Eficiencia Administrativa	Gastos administrativos \leq al 1.2%	Jefe Área de Finanzas	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	27.414
			3.1.2 Ejecución acumulada presupuestal	Control presupuestal ejecución	100% ejecución presupuestal	Jefe Área de Finanzas	Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público	
		3.2 Contribuir al cumplimiento de metas y objetivos institucionales provisionando los bienes y servicios con criterios de calidad, oportunidad y eficiencia administrativa.	3.2.1 Optimización de los tiempos en los procesos contractuales de conformidad con lo establecido en el plan de compras	Ejecucion Plan de compras	100% ejecución plan de compras	Subgerencia Administrativa Jefe Área de Contratación	Planeación institucional Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	
			3.2.2 Atención oportuna de los requerimientos de apoyo logístico según ANS establecidos.	Evaluación proveedores	100% proveedores evaluados en el periodo calificación $>=$ 92	Subgerencia Administrativa Jefe Área de Contratación	Planeación institucional Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	
		3.3 Defender los intereses de la Entidad a través de la defensa técnica con calidad y oportunidad	3.3.1 Efectividad y oportunidad en la representación y defensa de los intereses de la Entidad.	Cumplimiento ANS apoyos logísticos	100% solicitudes atendidas oportunamente según ANS	Subgerencia Administrativa Jefe Área Servicios Administrativos	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	
			1. Éxito litigioso 2. Eficacia acciones constitucionales 3. Defensa intereses de la Entidad	1. Éxito litigioso 2. Eficacia acciones constitucionales 3. Defensa intereses de la Entidad	Mantener la efectividad en la gestión de defensa jurídica de la Entidad Valor de las condenas \leq 20%	Oficina Asesora Jurídica	Integridad Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Defensa jurídica Mejora normativa	

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$MIII)
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	4. Desarrollar las competencias del Talento Humano y consolidar el modelo de felicidad laboral	4.1. Desarrollar competencias para la innovación, transformación digital y excelencia en el servicio. 4.2 Asegurar el adecuado ejercicio de la Función Pública 4.3 Generar conciencia en el Talento Humano, a través de actividades de enfoque a la prevención y autogestión, con el fin de minimizar riesgos y reprocesos, contribuyendo así a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Caja Honor	4.1.1 Actualización e implementación del Modelo de Competencias.	Evaluación de Competencias	Nivel de competencias esperado ≥ 85	Subgerente Administrativo Jefe Área de Talento Humano	Talento Humano Integridad Gestión del Conocimiento y la Innovación	27.414
			4.1.2 Consolidación de la cultura organizacional y fortalecimiento del modelo de Gestión Humana	Ambiente laboral Avance cumplimiento planes de integración	Índice de ambiente laboral $\geq 84\%$ 100% cumplimiento planes de integración Talento Humano	Subgerente Administrativo Jefe Área de Talento Humano	Talento humano Integridad Gestión del conocimiento y la innovación Planeación institucional Talento humano Integridad Gestión del conocimiento y la innovación	
			4.2.1 Fortalecimiento de la función preventiva del régimen disciplinario	Capacitación Régimen Disciplinario	100% Capacitación régimen disciplinario	Subgerente Administrativo Jefe Unidad de Control Disciplinario Interno	Integridad Taento Humano	
			4.2.2 Desarrollo de la función sancionadora del Régimen Disciplinario	Oportunidad en las actuaciones disciplinarias	100% Oportunidad en actuaciones disciplinarias	Subgerente Administrativo Jefe Unidad de Control Disciplinario Interno	Integridad Taento Humano	
			4.3.1 Desarrollo de capacitaciones y actividades planeadas, de acuerdo con el cronograma de la cultura del autocontrol (enfoque hacia la prevención) de la vigencia 2021.	Cultura de autocontrol	100% ejecución actividades cultura autocontrol	Jefe Oficina de Control Interno	Talento Humano Integridad Control Interno	
			5.1 Fortalecer los servicios de atención al afiliado a través de la consolidación de canales virtuales que permitan una experiencia diferenciadora en el acceso a los productos de la Entidad.	5.1.1 Implementación módulos de autogestión en los Puntos de Atención a nivel nacional. 5.1.2 Fortalecimiento y automatización de los trámites a través de los diferentes canales virtuales de la Entidad (Portal transaccional y APP).	Módulos de autogestión del servicio Automatización de trámites	100% 8 módulos 100% 2 trámites automatizados	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Oficina Asesora de Informática Jefe Área de Atención al Afiliado Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Oficina Asesora de Informática Jefe Área de Atención al Afiliado	
5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	5.2 Implementar la transformación digital a través de la automatización de procesos operativos aplicando tecnología RPA - Robótica	5.2.1 Revisión permanente de las cuentas individuales aseguradas a través del RPA-Robótica. 5.2.2 Expedición de certificaciones a través tecnología RPA - Robótica.	Cuentas individuales aseguradas a través del RPA-Robótica. Certificaciones expedidas RPA	100% cuentas revisadas por el Robot 100% (2) certificaciones generadas por el Robot	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Oficina Asesora de Informática Jefe Área de Operaciones Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Oficina Asesora de Informática Jefe Área de Operaciones	Gobierno digital Seguridad digital Gobierno digital Seguridad digital		

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$Mill)
PROCESOS INTERNOS	5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	5.3 Implementar herramientas digitales en los procesos de la SUVIP que garanticen su efectividad.	5.3.1 Automatización del CRM en el proceso de Gestión de Vivienda y Mercadeo que facilite la comunicación con los afiliados y constructores	Cronograma de estabilización del CRM	100% Implementación módulos identificados CRM	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe de Área Técnica y de Promoción	Planeación institucional Gobierno digital Seguridad digital	
			5.3.2 Instalación de puntos de información audiovisuales en Fuertes Militares y de Policía.	Puntos de información audiovisual	100% 3 puntos de información instalados	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área Técnica y de Promoción	Planeación institucional Gobierno digital Seguridad digital Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública	
			5.3.3 Implementación de herramienta tecnológica para georeferenciación, control y seguimiento de subsidios y proyectos de vivienda.	Cronograma de implementación georeferenciación	100% implementación módulos de georeferenciación identificados	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área Técnica y de Promoción	Planeación institucional Gobierno digital Seguridad digital	
		5.4 Mejorar experiencia de marca con la audiencia a través del uso de herramientas digitales.	5.4.1 Fidelización de los usuarios con nuevo diseño de la página web y sus servicios.	Visitas sitio web	≥ 300.000 visitas sitio web realizadas en el año.	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe Área de Comunicaciones	Gobierno digital Seguridad digital Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	
		5.5 Contribuir con la modernización de los procesos o dependencias a partir de la gestión documental electrónica en el marco del PINAR y la transformación digital.	5.5.1 Consolidación de la gestión documental electrónica con valor probatorio en los procesos de la Entidad.	Gestión documental electrónica en el marco del PINAR	100% ejecución PINAR	Subgerente Administrativo Jefe Área de Gestión Documental	Archivos y Gestión Documental Gobierno digital Seguridad digital	
		5.6 Utilizar la inteligencia artificial para procesar, digitalizar y automatizar en tiempo real los procesos operativos de la Subgerencia Financiera	5.6.1 Productos de crédito de vivienda en línea y en tiempo real	Implementación créditos en línea	100% Implementación créditos procesados en línea	Jefe Área de Tesorería Jefe Área de Finanzas Oficina Asesora de Informática	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos Gobierno digital Seguridad digital Servicio al ciudadano	
			5.6.2 Optimización de los procesos con el uso de la tecnología de manera que la operación sea efectiva, oportuna, contribuyendo con la sostenibilidad ambiental	Automatización SUFIN	100% cumplimiento cronograma automatización procesos programados	Jefe Área de Tesorería Jefe Área de Finanzas Jefe Oficina Asesora de Informática	Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos Gobierno digital Seguridad digital Servicio al ciudadano	
		5.7 Afianzar la gestión jurídica en la Entidad, a través del desarrollo de actividades encaminadas al conocimiento y actualización permanente de la normatividad y el análisis, diseño e implementación de estrategias y políticas de defensa y prevención del daño antijurídico.	5.7.1 Aseguramiento de la gestión jurídica	Fortalecimiento de la gestión jurídica	Cumplir con calidad y oportunidad el 100% de las actividades programadas	Jefe Oficina Asesora Jurídica	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Defensa jurídica Mejora normativa	

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$Mill)	
PROCESOS INTERNOS	5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	5.8 Asesorar y acompañar a los procesos en la mejora continua en el marco del MIPG, para mantener el índice de gestión y desempeño institucional.	5.8.1 Consolidación del Índice de Gestión y Desempeño Institucional en el marco del MIPG	Resultado FURAG	Alcanzar una calificación $\geq 95\%$	Jefe Oficina Planeación Asesora de	18 políticas de Gestión y Desempeño Institucional		
				Cumplimiento PEI	Promedio del desempeño institucional del 96%	Jefe Oficina Planeación Asesora de	Planeación Institucional Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público		
			5.8.2 Definición y ejecución de la estrategia de Rendición de Cuentas y participación ciudadana	Estrategia de Rendición de Cuentas y participación ciudadana	100% ejecución de las actividades de Rendición de Cuentas y participación ciudadana	Jefe Oficina Planeación Asesora de Jefe Área de Comunicaciones	Planeación Institucional Participación ciudadana en la gestión pública Servicio al ciudadano Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.		
			5.8.3 Formulación, ejecución y divulgación del Plan Estadístico de la Entidad acorde con los lineamientos del MIPG	Plan Estadístico	Ejecución al 100% del Plan Estadístico establecido	Jefe Oficina Planeación Asesora de	Gestión de la información estadística Planeación institucional		
			5.8.4 Diseño de las bases y fundamentos para la elaboración del Modelo de Innovación de la Entidad	Modelo Innovación	100% elaboración documento base modelo de innovación y ejecución cronograma de actividades	Jefe Oficina Planeación Asesora de	Gestión del conocimiento y la innovación Planeación institucional		
			5.8.5 Mejora continua en el desempeño de procesos y monitoreo salidas no conformes	Nivel ejecución PAI Desempeño de procesos del SGC	$\geq 96\%$	Jefe Oficina Planeación Asesora de	Planeación institucional Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público Seguimiento y evaluación del desempeño institucional		
				Salidas No Conformes	100% reporte informe de salidas no conformes	Jefe Oficina Planeación Asesora de	Planeación institucional Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos Seguimiento y evaluación del desempeño institucional		
			5.9 Implementar el PETI como soporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad fomentando su uso y apropiación en el marco de la política de la Transformación Digital	5.9.1 Implementación del PETI alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de gobierno	Cumplimiento PETI	Cumplimiento 100% metas establecidas en el PETI	Jefe Oficina Informática Asesora de	Gobierno digital Seguridad digital Gestión del conocimiento y la innovación	
			5.10 Ejecutar el Plan de Transformación Digital de la Entidad con la utilización de las tecnologías emergentes de la 4ta revolución industrial, para mejorar la calidad del servicio a los afiliados	5.10.1 Implementación de nuevas funcionalidades en los canales virtuales de la entidad APP - Portal Transaccional - kioskos	Canales virtuales	100% canales virtuales implementados (APP - Portal transaccional - kioskos)	Jefe Oficina Informática Asesora de	Gobierno digital Seguridad digital Gestión del conocimiento y la innovación Servicio al ciudadano	
				5.10.2 Fortalecimiento en implementación de iniciativas de Inteligencia Artificial	Actualización funcionalidad Chatbot	100% de la actualización a la base de datos del Chatbot	Jefe Oficina Informática Asesora de	Gobierno digital Seguridad digital Gestión del conocimiento y la innovación	
		5.10.3 Implementación de los procesos de interoperabilidad e integración con entidades externas		Automatización procesos (RPA)	100% Automatización de Procesos (RPA)	Jefe Oficina Informática Asesora de	Gobierno digital Seguridad digital Gestión del conocimiento y la innovación Servicio al ciudadano		
		5.10.4 Aseguramiento de la correcta funcionalidad de las herramientas de Ciberseguridad. (WAF- Antimalware - DLP - Antispam)		Convenios de interoperabilidad	100% convenios de interoperabilidad implementados	Jefe Oficina Informática Asesora de	Gobierno digital Seguridad digital Servicio al ciudadano		
				Eventos ciberseguridad	100% eventos de ciberseguridad controlados	Jefe Oficina Informática Asesora de	Gobierno digital Seguridad digital		

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$MIII)
PROCESOS INTERNOS	5. Promover la innovación y transformación digital en la prestación del servicio y la mejora continua de los procesos	5.11 Promover la aplicación de las políticas de seguridad de la información y la ciberseguridad en los procesos, para evitar vulnerabilidades en los activos de información.	5.11.1 Disminución del impacto que se puede llegar a presentar ante posibles ataques cibernéticos	SARSICI	100% eventos de seguridad y ciberseguridad gestionados	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Gobierno digital Seguridad digital	14.827
				Plan de seguridad y privacidad de la información	100% cumplimiento plan de seguridad y privacidad	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Gobierno digital Seguridad digital	
		5.12 Monitorear el perfil del riesgo mediante la revisión periódica de los controles establecidos en los procesos y minimizar el impacto de su materialización a fin de mantener el perfil de riesgo bajo de la Entidad	5.12.1 Fortalecimiento de mecanismos de seguimiento de los controles de los procesos. Mantener los eventos de riesgo operativo por debajo del 25% de los gastos administrativos.	SARO	Riesgo Operativo <= 1.5%	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Planeación institucional Gobierno digital Seguridad digital Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	
			5.12.2 Mitigación y minimización del nivel de exposición de riesgo global de la Entidad (SARO, SARLAFT, SARL, SARC, SARMI, SARSICI, Corrupción)	Medición sistema de administración de riesgo	SAR <=2 puntos de un máximo de 25 Nivel bajo	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Planeación institucional Gobierno digital Seguridad digital Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos Participación ciudadana	
		5.13 Realizar auditoría independiente al cumplimiento de los objetivos estratégicos con enfoque en riesgos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos promoviendo la mejora continua.	5.13.1 Ejecución programa de auditorías con enfoque en riesgos, control preventivo y concomitante, y asesoría permanente como contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales. 5.13.2 Seguimiento y supervisión permanente, encaminado al cumplimiento de los PMI y PMP generados por Auditoría Externa e Interna, evaluando las acciones correctivas y de mejora, reportando el monitoreo a la Alta Dirección y a los Entes de Control.	Auditorías ejecutadas	100% cumplimiento programa de auditorías	Jefe de Control Interno	Control Interno	
		Seguimientos realizados a los planes de mejoramiento	100% informes de seguimiento planes de mejoramiento	Jefe de Control Interno	Control Interno			

PERSPECTIVA (BSC)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA UEN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (MIPG)	PRESUPUESTO ESTIMADO (\$MIII)
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	6.1 Consolidar la atención prioritaria a los afiliados con discapacidad facilitando el acceso a trámites y servicios a través de los canales de atención y comunicación de la Entidad.	6.1.1 Atención de los trámites y servicios de la población con discapacidad de manera preferencial.	Inclusión social en el servicio	Inclusión social en el servicio	100% cumplimiento de cronograma de actividades de inclusión social.	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Jefe Oficina Asesora de Planeación Jefe Área de Atención al Afiliado Líderes Puntos de Atención Jefe Área SAC	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública Gobierno digital Seguridad digital	2.278.339
		6.2 Medir el nivel de satisfacción de los beneficiarios del FS para evaluar la calidad de los inmuebles entregados.	6.2.1 Análisis del nivel de satisfacción por las viviendas entregadas.	Satisfacción vivienda entregada por modelo héroes	Índice del nivel de satisfacción >= 4.5/5.0	Subgerencia de Vivienda y Proyectos Jefe de Área Técnica y de Promoción	Servicio al ciudadano Participación ciudadana en la gestión pública Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	
		6.3 Implementar prácticas corporativas de desarrollo sostenible.	6.3.1 Uso racional y eficiente de recursos naturales como aporte a la conservación del medio ambiente.	Control consumo servicios públicos	Porcentaje de consumo de servicios públicos no superior al 3% con respecto a la vigencia anterior.	Subgerente Administrativo Jefe Área de Gestión Documental Jefe Área de servicios Administrativos	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Fortalecimiento organizacional y desempeño institucional	
			6.3.2 Compartir el conocimiento que contribuya a la reinvención organizacional y seguridad en el trabajo.	Gestión del conocimiento	100% Cumplimiento actividades Gestión del Conocimiento.	Subgerente Administrativo Jefe Área de Talento Humano	Talento humano Gestión del conocimiento y la innovación Planeación institucional	
		6.4 Realizar seguimiento a la ejecución de las prácticas de responsabilidad social y el plan ambiental definido en la Entidad	6.4.1 Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de RSE definidas en la Entidad	Cumplimiento Iniciativas RSE	100% cumplimiento iniciativas de RSE	Subgerente Administrativo Subgerente de Vivienda y Proyectos Jefe Oficina Asesora de Planeación Jefe Área Técnica y de Promoción Jefe Área de Atención al Afiliado Jefe Área de Talento Humano Jefe Área de Gestión Documental Jefe Servicios Administrativos	Planeación institucional Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Participación ciudadana Gestión del conocimiento y la innovación	
				Informe de sostenibilidad con estándares GRI	100% informe sostenibilidad Estándares GRI (1 informe)	Oficina Asesora de Planeación	Planeación institucional Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. Gestión del conocimiento y la innovación	
			6.4.2 Uso eficiente de los recursos como aporte a la conservación del medio ambiente	Plan de Gestión Ambiental	100% Cumplimiento PGA	Jefe Oficina Asesora de Planeación	Planeación institucional Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.	
		TOTAL						

PERSPECTIVA	VALOR (Millones \$)
AFILIADOS	2.235.744
FINANCIERA	355
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	27.414
PROCESOS INTERNOS	14.827
TOTAL	2.278.339

Los recursos presupuestales signados al Plan de Acción Institucional están sujetos a ajuste, conforme a la aprobación que realice la Junta Directiva en sesión de diciembre de 2020.

Anexo 1. SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO PEI 2019-2022

ANEXO 1 DEL DOCUMENTO PAI 2021 - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2022 - AVANCE A SEPTIEMBRE DE 2020

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META CUATRIENIO	VIGENCIA 2020			ANÁLISIS	VIGENCIA 2019-2020 ACUMULADO A SEPTIEMBRE			
				META 2020	RESULTADO 2020	CUMPLIMIENTO 2020		META 2019-2020	RESULTADO 2019-2020	CUMPLIMIENTO 2019-2020	ANÁLISIS ACUMULADO
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	5 días 63,539 / 66,358	95,75%	Al 30 de septiembre de 2020, se gestionaron 66,358 trámites, de los cuales 63,539, estuvieron dentro de los 5 días correspondiente al 95,75%.	Atención del 100% de los trámites 5 días	5 días 166,165/171,894	96,67%	Durante el periodo 2019 - 2020 a septiembre, se gestionaron 171,894 trámites, de los cuales 166,165, estuvieron dentro de los 5 días correspondiente al 96,67%.
	Humanización y excelencia en la prestación del servicio al afiliado	Índice de satisfacción del afiliado	4.5/5 puntos	4.5/5 puntos	4.7/5 puntos	104%	Al 30 de septiembre de 2020, la encuesta del índice de satisfacción al afiliado presentó en promedio un resultado de 4.7 puntos	4.5/5 puntos	4.7/5 puntos	104%	Durante el periodo 2019 - 2020 a septiembre, la encuesta del índice de satisfacción al afiliado presentó en promedio un resultado de 4.7 puntos.
	Fortalecimiento del modelo leasing habitacional y cumplimiento de la MEGA empleando los medios de comunicación, visitas y capacitaciones	Total Soluciones de vivienda	87,904 soluciones de vivienda a traves de los diferentes modelos	28% 24,625 soluciones de vivienda	13,630 soluciones de vivienda	55,35%	De la meta programada para el año 2020, en entregar 24,625 soluciones de vivienda, al 30 de septiembre se ejecutó el 55,35 % correspondiente a 13,630	48% 42,375 soluciones de vivienda	30.365 Soluciones de vivienda	71,66%	De la meta programada para 2019 y 2020, en entregar 42,375 soluciones de vivienda, a septiembre se ejecutó el 71,66% correspondiente a 30,365
2. Generar rendimientos con seguridad y sostenibilidad financiera.	Rendimientos del portafolio de inversiones \geq IPC+3%	TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones	IPC+3%	IPC+3%	IPC = 1.44% TIR prom. pond. = 6,28%	140%	Con el dato del IPC año corrido de 1.44% para septiembre, la meta del trimestre fue del 4.48%; teniendo en cuenta que la TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones durante el tercer trimestre del 2020 fue de 6,28%, se logró superar la meta del IPC+3%.	IPC+3%	A diciembre de 2019 IPC = 3,80% TIR prom. pond. = 7,35% A septiembre de 2020 IPC = 1,44% TIR prom. pond. = 6,28%	123%	De la meta programada del IPC + 3%, de los rendimientos del portafolio de inversiones, su nivel de cumplimiento se ha mantenido por encima del 100%, gracias al seguimiento constante de los mercados y búsqueda de oportunidades para invertir a tasas más atractivas.
	Provisión de recursos de la utilidad operacional para Subsidios de Vivienda	Provisión de Recursos	793.534 millones	26% \$ 209,763 mill.	\$ 196,398 millones	94%	A septiembre de 2020, se han provisionado recursos de la utilidad operacional por \$ 196,398 millones, correspondiente al 94% de la meta prevista en \$ 209,763 millones.	52% \$ 412,580 mill.	\$ 430,737 millones	104%	De los recursos programados a provisionar para el periodo 2019-2020 por \$ 412,580 millones, a septiembre se ha ejecutado el 104% correspondiente a \$ 430,737, superando la meta prevista.
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%	\$43,623 mill. Gastos Operacionales. \$ 6,769,439 mill. Activo Productivo. Resultado: 0,64%	100,0%	Al tercer trimestre de 2020, el resultado del indicador fue 0.64%, lo que significa que los gastos operacionales indirectos en participación al total del activo productivo cumplieron con la política de eficiencia administrativa al obtener un resultado inferior a la meta establecida en una relación de \$ 43,623 millones / \$ 6,769,439 millones = 0,64%	Gastos operacionales <1,2%	2019: \$ 58,828 mill. Gastos Operacionales Ind. \$6,522,555 mill Activo Productivo 2020 (septiembre) \$43,623 mill. Gastos Operacionales. \$ 6,769,439 mill. Activo Productivo.	100%	Se ha cumplido con la política de eficiencia administrativa en un 100%, toda vez que los gastos operacionales indirectos no han superado el 1,2% de los activos administrados.
	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%	Cero pesos en contra	100,00%	Al 30 de septiembre de 2020, no se presentaron condenas en contra de la Entidad, y a su vez los fallos proferidos por las distintas instancias han sido a favor, evitando el pago de pretensiones por \$16,119,799,91, cumpliendo con la meta prevista.	Valor condenas \leq 25%	cero pesos en contra	100,00%	Durante el periodo 2019 - 2020 a septiembre, no se presentaron condenas en contra de la Entidad y a su vez los fallos proferidos por las distintas instancias, han sido a favor evitando el pago de pretensiones por \$ 1.034,538,804

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	META CUATRIENIO	VIGENCIA 2020			ANÁLISIS	META 2019 -2020	RESULTADO 2019- 2020	CUMPLIMIENTO 2019- 2020	ANÁLISIS ACUMULADO
				META 2020	RESULTADO 2020	CUMPLIMIENTO 2020					
4. Desarrollar las competencias del personal para 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 83%	97,6%	118%	La medición del ambiente laboral arrojó el 97,6%, que destaca a Caja Honor como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia, superando la meta prevista del 83%.	Índice de ambiente laboral prom 2019-2020; \geq 82,5%	IAL 2019 = 90,7% IAL 2020 (sep) = 97,6%	114%	El resultado de la medición del Índice de ambiente laboral destaca a Caja Honor como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia
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 (27 actividades)	20 actividades ejecutadas /27 actividades programadas	74,07%	Al 30 de septiembre de 2020 se ejecutaron 20 actividades del PETI correspondiente al 74,07% de las 27 programadas, como sincronización de bases de datos de los data center, seguimiento y control de seguridad informática, licenciamiento equipos de cómputo, soporte y mantenimiento a los sistemas de información y robotización de procesos, entre otros.	100% de cumplimiento de PETI 2019-2020 (85 actividades)	78 actividades ejecutadas / 85 actividades programadas	91,76%	De las 85 actividades programada para el periodo 2019 - 2020, a septiembre se han ejecutado 78 correspondiente al 91,76%, como Gobierno Digital, datos en la nube, renovación de swithes, seguimiento a los sistemas de información y de seguridad informática, garantizando la prestación del servicio y fortalecimiento de la plataforma tecnológica y robotización, entre otras
	Consolidación del índice de gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	Auditorias ejecutadas	100% Cumplimiento programa de auditoria	100% cumplimiento programa de auditoria (30)	19 auditorias ejecutadas /30 auditorias programadas	63%	Al 30 de septiembre de 2020, se han ejecutado 19 auditorias de las 30 programadas correspondiente a 63%, como SARLAFT, SARC, cajas menores, Área Técnica y de Promoción, Cierre de Vigencia, SARSICI, SAC, SCI, estados financieros bajo NIIF, SARM y DIALOGO, SAC, SIGEP, y Auditorías Secundarias de la Calidad y EKOGUI	100% cumplimiento programa de auditorias 2019-2020 (67)	56 auditorias ejecutadas /67 auditorias programadas	83,58%	Durante el periodo 2019-2020, a septiembre se han ejecutado 56 auditorias de 67 programadas, correspondiente al 83,58%
		Seguimientos realizados a los Planes de Mejoramiento	100% informes de seguimiento planes de mejoramiento	100% informes de seguimiento planes de mejoramiento (4)	3 informes de Planes de Mejoramiento	75%	Al 30 de septiembre de 2020, se ha ejecutado el 75% de la meta prevista, mediante el permanente seguimiento a los procesos responsables de subsanar estructuralmente las oportunidades de mejora y hallazgos encontrados del ejercicio auditor, tanto para las auditorías internas como externas y se presentaron los respectivos informes a la Gerencia.	100% informes de seguimiento planes de mejoramiento (8)	7 informes de Planes de Mejoramiento	87,5%	Durante el periodo 2019 - 2020 a septiembre se ha ejecutado el 87,5% correspondiente a 7 informes de seguimiento permanente a los procesos responsables de subsanar estructuralmente las oportunidades de mejora y hallazgos encontrados del ejercicio auditor y se presentaron los respectivos informes a la Gerencia.
		Resultado FURAG	alcanzar una calificación \geq 95% en la calificación	calificación \geq 95%	97,2%	102%	Durante el II trimestre de 2020, se realizó la medición del Índice de Desempeño Institucional - FURAG, correspondiente a la vigencia 2019, con un puntaje del 97,2% obteniendo el primer lugar en el Sector Defensa y segundo a nivel nacional.	Calificación \geq 95%	calificación obtenida FURAG: 2019 = 95,1% 2020 = 97,2%	101%	Durante el periodo 2019-2020 a septiembre, la medición del Índice de Desempeño Institucional - FURAG, registro un puntaje promedio del 95,18%.
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	1,40%	100%	Se evidenció el cumplimiento y limites aprobados por la Junta Directiva	SAR \leq 2 Nivel bajo	2019 = 8,21/5 = 1,64% 2020 = 8,42/ 6 = 1,40%	100%	Durante 2019 y 2020, a septiembre se dio cumplimiento a las políticas y limites aprobados por la Junta Directiva de la Entidad.
	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	1 trámite automatizado	50%	Se automatizó un trámite en línea (Vivienda 8)	50% 4 trámites automatizados 2019-2020	3 tramites automatizados	75%	Durante el periodo 2019-2020, a septiembre se automatizaron 3 trámites en línea de los 4 programados, referente, Vivienda 8; Retiro parcial de cesantías y cesantías definitvas
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% de cumplimiento de las iniciativas RSE	100%	100%	A septiembre de 2020, se cumplieron al 100% las actividades de RSE, como control consumo de recursos hídricos, energéticos, papel, actividades del SG-SST y satisfacción de vivienda entregadas por el modelo Héros.	100% cumplimiento	100%	100%	Durante el periodo 2019-2020. a septiembre se cumplieron al 100% las actividades de RSE, como control consumo de recursos hídricos, energéticos, papel, actividades del SG-SST y satisfacción de vivienda entregadas por el modelo Héros.