



PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PAI 2024

Octubre 2023

CONTENIDO

PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2024	3
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LA GESTIÓN	3
2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO	6
2.1 Análisis PESTEL	7
2.1.1 Entorno Político – Legal	7
2.1.2 Entorno Económico.....	8
2.1.3 Entorno Social	10
2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental.....	18
2.1.5 Entorno Tecnológico	20
2.2 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	21
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2023-2026	24
3.1 Mapa Estratégico 2023-2026	24
3.2 Unidades Estratégicas de Negocio	26
4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	26
4.1 Política del Sistema de Gestión Integrado	27
5. PROPUESTA AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 – 2026 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2023	27
Ajuste Vivienda 8	28
Ajuste indicador “Provisión de recursos para subsidios de vivienda”	28
6. MATRIZ PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PAI 2024	29

PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2024

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía formula su planeación institucional articulada con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Política de Seguridad, Defensa y Convivencia Ciudadana “Garantías para la vida y la paz 2022-2026”, la Política Integral de Bienestar, para la Fuerza Pública y sus familias 2023-2027, el marco normativo aplicable.

El presente documento, incluye el análisis del contexto externo e interno en el que se mueve la Entidad, elaborado con las herramientas PESTEL (Político, Económico, Social, Ecológico y legal) - PESTEL y DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), como insumos para definir iniciativas y metas, que se constituye en el derrotero para el cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos, la mejora continua en los procesos y la contribución en el bienestar de los miembros de la Fuerza Pública afiliados a la Entidad y sus familias, así como la articulación con los planes de integración.

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LA GESTIÓN

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, determinó los objetivos estratégicos y metas a alcanzar durante el periodo 2023-2026, los cuales son monitoreados periódicamente a fin de establecer el nivel de cumplimiento. Por lo anterior, formuló su MEGA en 65.930 soluciones de vivienda. Con corte al 30 de septiembre de 2023, se ejecutó el 18% correspondiente a 12.161, con una inversión de \$1.210.190 millones.

Tabla 1. Ejecución metas estratégicas de solución de vivienda 2023-2026
Corte al 30 de septiembre

MODELO	VIVIENDA 14	VIVIENDA 8	HÉROES	CRÉDITO DE VIVIENDA	TOTAL
META	50.500	14.050	400	980	65.930
EJECUCIÓN	9.996	1.893	50	222	12.161
PORCENTAJE	20%	13%	13%	23%	18%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación – sistema de información GA2

La siguiente tabla, presenta la ejecución de la MEGA, por modelo de solución de vivienda, Fuerza y Categoría con corte al 30 de septiembre de 2023.

Tabla 2: Distribución por Fuerza y Categoría

Objetivo estratégico	Metas	Avance a septiembre de 2023	% de cumplimiento	Distribución por Fuerza y Categoría						
				Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros.	50.500 soluciones de vivienda V14	9.996	20%	Oficial	395	97	99	339	930	9%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	1.086	312	153	4.580	6.131	61%
				Agente	145	32	52	41	270	3%
				Soldado Profesional	2.315	350			2.665	27%
				Total	3.941	791	304	4.960	9.996	100%
	14.050 soluciones de vivienda V8	1.893	13%	Oficial	89	32	45	150	316	17%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	94	43	46	1.291	1.474	78%
				Agente	13	5	9	11	38	2%
				Soldado Profesional	52	13			65	3%
				Total	248	93	100	1.452	1.893	100%
	400 soluciones de vivienda Fondo de Solidaridad	50	13%	Oficial						0%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	4	2	1	21	28	56%
				Agente						0%
				Soldado Profesional	20	2			22	44%
				Total	24	4	1	21	50	100%
	980 Créditos de vivienda (Leasing Habitacional/Crédito Hipotecario)	222	23%	Oficial	33	21	24	40	118	53%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	11	6	12	63	92	41%
				Agente	6	1	1	2	10	5%
				Soldado Profesional	2				2	1%
				Total	52	28	37	105	222	100%
65.930 soluciones de vivienda través de los diferentes modelos	12.161	18%	Oficial	517	150	168	529	1.364	11%	
			Suboficial / Nivel Ejecutivo	1.195	363	212	5.955	7.725	64%	
			Agente	164	38	62	54	318	3%	
			Soldado Profesional	2.389	365	-	-	2.754	23%	
			Total	4.265	916	442	6.538	12.161	100%	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación – sistema de información GA2

Para la vigencia 2023, se formuló la meta de soluciones de vivienda en 17.635, a septiembre de 2023 se ha ejecutado el 69% correspondiente a 12.161, como se muestra a continuación:

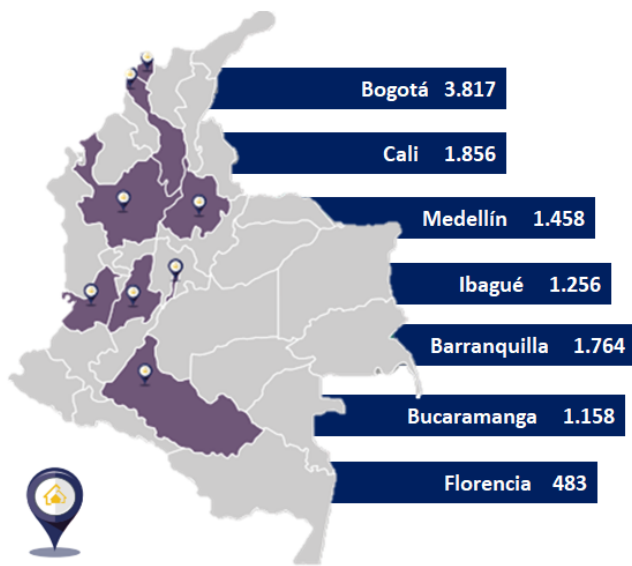
Tabla No. 3. Nivel de ejecución metas de solución de vivienda.

Modelo	Indicador	Proyectado 2023	Resultado a septiembre de 2023	Porcentaje cumplimiento a septiembre de 2023
MEGA	Aceso a Modelos de Solución de Vivienda	17.635	12.161	69%
Vivienda 14	Soluciones de vivienda V14	13.670	9.996	73%
Vivienda 8	Soluciones de vivienda V8	3.635	1.893	52%
Héroes (Fondo de Solidaridad)	Soluciones de vivienda Fondo de Solidaridad	100	50	50%
Creditos de Vivienda	Créditos de vivienda	230	222	97%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación Sistema de Información GA2 – Corte al 30 de septiembre de 2023

A continuación, se presenta la distribución geográfica en la entrega de soluciones de vivienda (V14 y V8) con corte a septiembre.

Viviendas entregadas por Punto de Atención 2023*



VIVIENDA 14

Punto de atención	2023
Bogotá	3.305
Cali	1.550
Medellín	1.226
Ibagué	1.046
Barranquilla	1.411
Bucaramanga	1.010
Florencia	413
Total	9.996

VIVIENDA 8

Punto de atención	2023
Bogotá	512
Barranquilla	353
Cali	306
Medellín	232
Ibagué	210
Bucaramanga	148
Florencia	70
Total	1.893

Figura 1. Distribución soluciones de vivienda entregadas a nivel nacional (V14 y V8).
Fuente: Oficina Asesora de Planeación, al 30 de septiembre de 2023

Caja Honor definió estrategias y metas para el logro de los objetivos institucionales, incorporadas en el PEI 2023-2026, las cuales se monitorean periódicamente. A continuación, se presenta el avance con corte a septiembre de 2023.

Tabla No. 4. Avance ejecución PEI con corte septiembre de 2023

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026 III TRIMESTRE 2023

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1. Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y demás solicitudes	Tiempo global de trámite	≤ 5 días	5 días 25.498/27.877 trámites	91,47%	Trámites ≤5 días	2023: 71.861/87.007	82,59%
	2. Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Índice de satisfacción al afiliado	4,5 puntos	4,66 puntos	103,55%	Índice global de satisfacción ≥ 4,5/5,0	4,65/4,5 puntos	103,33%
	3. Gestión para el acceso a modelos de soluciones de vivienda.	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	4,610 Soluciones de vivienda	3.849 Soluciones de vivienda	83,49%	65.930 soluciones de vivienda	12.161 Soluciones de vivienda	18,45%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	4. Rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	TIR promedio ponderada	IPC+3%	IPC Año corrido a sep 8,01% TIR prom. pond. Portafolio = 12,48% Meta trimestre: 11,25%	100%	IPC+3	IPC Año corrido a sep 8,01% TIR prom. pond. Portafolio = 12,48%	100%
	5. Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda	Provisión de recursos para subsidios de vivienda	\$105,270 millones	\$70.133 millones	67%	\$805.400 millones	\$70.133 millones	8,71%
	6. Gestión ante MDN y Comandantes de Fuerza para la obtención de recursos que garanticen los subsidios de vivienda 2023-2026	Reuniones gestión recursos para subsidios de vivienda	N/A	N/A	N/A	Radicación propuesta para gestión recursos para subsidios de vivienda	Se adelantó la reunión pertinente con el Ministerio de Defensa (Art 114 PND - Incremento 4% aportes para subsidio de vivienda)	100%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	7. Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento	Eficiencia administrativa	Gastos de funcionamiento <0,90% del total del activo	\$53,759 mill. Gastos de funcionamiento \$7.741,845 mill. Total activo Resultado : 0,69%	100,0%	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo.	\$53,759 mill. Gastos de funcionamiento \$7.741,845 mill. Total activo Resultado : 0,69%	100%
	8. Defensa estratégica de los intereses de la Entidad.	Índice de éxito litigioso ≤20%	Valor condenas ≤20%	Valor condena de los fallos en contra (\$0 / \$3.029.884.918.27 = 0%	100%	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	Valor condena de los fallos en contra (\$0 / \$8.254.050.434 = 0%	100%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad, en cultura, en valores, principios y ética superior	9. Fortalecimiento consolidación del ambiente laboral	Índice ambiente laboral	N/A	N/A	N/A	Índice de ambiente laboral ≥ 87%	Proyectado para medición en el IV trimestre	N/A

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	10. Implementación del Plan Estratégico Tecnológico (PETI) alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno Digital.	Cumplimiento 100% actividades PETI 2023-2026	10 actividades programadas	Se adelantaron las 10 actividades programadas relacionadas con soporte, mantenimiento e infraestructura, comunicación, monitoreo seguridad entre otras.	100%	100% cumplimiento actividades PETI (170 actividades)	Se ejecutaron las 31 actividades programadas	18,24%
	11. Consolidación del índice de Gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG	Cumplimiento PEI	96%	95,27%	99,24%	Cumplimiento PEI ≥96%	2023: 98,68%	102,80%
	12. Evaluación y seguimiento independiente al Sistema de Control Interno, mediante la ejecución del plan de auditorías con enfoque en riesgos para el fortalecimiento de controles preventivos y correctivos	Auditorías Ejecutadas	6 auditorías programadas	6 auditorías realizadas SUFIN, OAGRI, SUADM, SCI, Cajas menores, Acciones de Repetición y Daño Antijurídico	100%	100% cumplimiento plan de auditorías	19 auditorías realizadas / 26 programadas	73%
	13. Acompañamiento y seguimiento permanente a los procesos, para el cumplimiento de los planes de mejoramiento generando valor para la mejora continua.	Seguimiento planes de mejoramiento	1 seguimiento programado	1 seguimiento realizado	100%	Presentación 100% informes programados planes de mejoramiento	3 seguimiento realizado	75%
	15. Mitigación y minimización de la exposición del riesgo global de la entidad (SARO, SARLAFT, SARL, SARM, SARC, SARSICI, Corrupción)	Medición sistema de administración del riesgo	<= 3	La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición 1,72	100%	SAR≤ 3 Nivel bajo	La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición 1,6	100%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	16. Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Cumplimiento iniciativas RSE	100% de cumplimiento de las iniciativas RSE	Ahorro de recursos hídricos y energéticos, uso racional del papel, ejecución plan SGSST, ejecución cronograma de educación ambiental e impacto plan de bienestar	100%	100% cumplimiento iniciativas RSE	100% cumplimiento iniciativas RSE	100%

2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

El análisis del contexto estratégico es fundamental para determinar los asuntos pertinentes al propósito y direccionamiento estratégico de la Entidad y la definición de iniciativas que soporten el cumplimiento de la misión.

2.1 Análisis PESTEL

PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales y que pueden incidir en la gestión de la Entidad.

2.1.1 Entorno Político – Legal

En cumplimiento a lo dispuesto en el párrafo del artículo 23 de la Ley 973 de 2005, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2636 de 2022 a través del cual se ajustó el esquema de subsidios de vivienda para la Fuerza Pública determinado lo siguiente:

1. *Categoría Oficial: 104,32 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV).*
2. *Categoría Suboficial y Nivel Ejecutivo: 47,14 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV).*
3. *Categoría Soldados e Infantes de Marina Profesionales y Agentes: 41 Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV).*

Hasta la vigencia 2022, los subsidios de vivienda se reconocían para Oficiales en 121 SMLMV para Suboficiales y Nivel Ejecutivo en 54 SMLMV y para Soldados y Agentes en 41 SMLMV.

El Decreto 2636 de 2022 fue demandando a través de una acción de nulidad que es de conocimiento del Consejo de Estado y de la que se está a la espera de resolver la medida cautelar de suspensión provisional solicitada por el demandante.

Por otra parte, el Gobierno Nacional presentó para su aprobación ante el Congreso de la República el proyecto de “Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. El legislativo, luego del trámite correspondiente, expidió la Ley 2294 de 2023 del 19 de mayo de 2023, “*Por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”*”.

Esta norma incorporó en su artículo 114 una modificación sustancial a las disposiciones que regulan el subsidio de vivienda que otorga el Estado a través de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en los siguientes términos:

ARTÍCULO 114. Modifíquense los incisos 1 y 2 del artículo 24 del Decreto Ley 353 de 1994, los cuales quedarán así:

ARTÍCULO 24. SUBSIDIOS.

A partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, el Gobierno Nacional apropiará anualmente un valor equivalente al 4% de la nómina anual del personal vinculado al Ministerio de Defensa

Nacional y la Policía Nacional, con carácter de subsidio para vivienda, como parte de los programas ordenados por el Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES- para la Fuerza Pública.

El valor de los subsidios de vivienda para cada categoría será establecido con criterios de equidad y progresividad por la Junta Directiva de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía y deberá consultar la capacidad financiera de la empresa. Este subsidio no constituye factor salarial para ningún efecto legal.

La modificación se circunscribe al incremento del porcentaje que transfiere el Gobierno Nacional con destino a subsidios de vivienda, pasando del 3 al 4% y la forma de establecer estos beneficios. Para el efecto, el valor de los subsidios de vivienda será establecido por la Junta Directiva de la Entidad.

Lo anterior, obedece a la necesidad de contar con recursos adicionales para cubrir el déficit de recursos para subsidios de vivienda, teniendo en cuenta que el porcentaje que apropia el Gobierno Nacional desde el año 1994 (3% de la nómina del MDN) sumado a los recursos que de la utilidad operacional destina Caja Honor, no son suficientes para entregar el subsidio de vivienda a la población de afiliados que cumple requisitos a partir del año 2023.

De igual manera, la Junta Directiva de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía a partir de la Ley 2294 de 2023, tiene la facultad y responsabilidad de establecer el valor de los subsidios de vivienda para cada categoría. Esto implica el análisis del entorno económico del país, el valor vigente de los subsidios de vivienda y los criterios de equidad, progresividad y capacidad financiera de Caja Honor, relacionados en el artículo 114 de la Ley 2294 de 2023 y la posterior expedición de un Acuerdo en ejercicio de las facultades conferidas en el numeral 3 del artículo 8 del Decreto Ley 353 de 1994, modificado por el artículo 5 de la Ley 973 de 2005.

Como se puede observar el contexto legal actual exige de Caja Honor no solo el cumplimiento de las normas anteriormente indicadas, sino la preparación para reclamaciones, demandas, entre otros, como factores de riesgo que toda modificación normativa implica.

2.1.2 Entorno Económico

El 2023 ha estado caracterizado por una moderación en el crecimiento económico global y por un aumento en la volatilidad en los mercados financieros. La economía de Estados Unidos creció en 2,1% durante el segundo trimestre vs el 2,0% del primer trimestre, este nivel de crecimiento económico ha estado impulsado principalmente por el gasto de los consumidores ante un mercado laboral resiliente y sólido.

Adicionalmente, este año ha estado caracterizado por la continuación en el endurecimiento de las condiciones financieras a nivel global. Dentro de esto, a corte de 12 de octubre de 2023, la Reserva Federal de los Estados Unidos de América (FED) ha realizado un incremento en la tasa de interés de 100 pbs, ubicándola en un nivel del 5,5%, esto, con el fin de reducir la inflación total y núcleo al rango meta de la FED el cual es de 2,0%.

Producto del incremento en las tasas de interés de la FED y de la fuerte volatilidad en el mercado de renta fija, algunos bancos comerciales en los Estados Unidos enfrentaron dificultades financieras, llegando a caer en bancarrota (First Republic Bank, Silicon Valley y el Signature Bank, entre otros, con una suma total de activos por más de \$687.500 millones de dólares).

Tanto los incrementos en la tasa de interés de la FED, como las quiebras bancarias generaron un panorama de volatilidad en los activos de riesgo, donde el mercado accionario estadounidense llegó a presentar desvalorizaciones diarias de -2,0%.

Con esto, y a pesar de las volatilidades, se espera que el crecimiento económico de los Estados Unidos se ubique en 1,6% para el 2023.

Sin embargo y a pesar de que la inflación total en Estados Unidos ha estado cediendo, la inflación núcleo (que es aquella que excluye precios de alimentos y energía) no lo ha estado realizando en la misma velocidad, la cual a corte de septiembre se ubicó en 4,1%. Esto ha presentado un desafío para la FED, se espera que en el mejor de los casos mantenga las tasas inalteradas en el 5,50%, para luego empezar un ciclo de reducción en el 2024 y caer hasta el 4,50%. En el peor de los casos, podría haber un incremento adicional en la tasa de interés de 25 pbs para cierre de 2023, la cual la ubicaría en el 5,75%.

Uno de los riesgos latentes que podrían generarse en lo que resta del año para la economía global sería una nueva oleada de volatilidad en el mercado financiero global producto de las altas tasas de interés, donde podría verse afectados activos locales como lo es la deuda pública.

Sobre el comportamiento del petróleo, se resalta que el precio para la referencia Brent se ha fortalecido desde septiembre de 2023, manteniéndose en un rango entre \$85 dólares y \$96 dólares por barril. Este aumento reciente en el precio del petróleo ha estado explicado principalmente por recortes en la producción de petróleo por parte de los miembros de la OPEP + y también por las recientes tensiones geopolíticas entre Israel y Palestina.

Se espera que para cierre del 2023 los precios del petróleo se mantengan estables y se ubiquen en un nivel no menor a \$80 dólares por barril, siempre y cuando los recortes en la producción de petróleo global se mantengan.

Respecto a Colombia, se resalta que en lo corrido del año se ha presentado una moderación en la inflación, la cual alcanzó un máximo de 13,34% durante el mes de marzo, para luego empezar una disminución continua hasta llegar al nivel de 10,59% para el mes de septiembre.

La moderación en la inflación ha sido producto de los fuertes incrementos en la tasa de interés del Banco de la República, como también un elevado nivel en la base estadística de la inflación, una moderación en la tasa de cambio y en la actividad económica del país.

Se espera que, producto de la revaluación cambiaria, la desaceleración económica local y el elevado nivel de la tasa de interés, la inflación continúe desacelerándose para llegar a un nivel del 9,87% al cierre del 2023 según la encuesta de analistas del Banco de la República y tenga la

misma dinámica durante todo el 2024, para llegar a un nivel del 5,13% según la encuesta Banrep. Se resalta que, el efecto climático del niño podría considerarse como el principal riesgo en materia inflacionaria, ya que este fenómeno podría generar escasez de energía eléctrica y encarecer los costos de producción de alimentos, lo cual podría ponerle pausa al proceso desinflacionario que está experimentando el país.

En materia de tasas de interés, el Banco de la República continuó con la senda de incrementos, al generar aumentos de 125 pbs en lo corrido del año, esto con el fin de frenar las presiones inflacionarias del país. El último incremento en la tasa de interés fue realizado en la reunión del mes de febrero, al realizar un aumento de 25 pbs y ubicando la tasa de interés en el 13,25%.

Dentro de esto, el Banco de la República ha resaltado que la moderación en la inflación ha generado las condiciones necesarias para detener los aumentos en la tasa de interés. Según la encuesta Banrep, los analistas esperan que la tasa de interés se ubique en el 12,50% para cierre de 2023, lo cual representaría una disminución de 75 pbs del nivel actual. Sin embargo, el riesgo latente que existe en materia de tasas de interés es que el Banco de la República se demore en iniciar el ciclo de reducción de tasas hacia mediados o finales del 2024. Lo cual, de materializarse este riesgo, podría dificultar las fuentes de financiamiento de las empresas y reducir las utilidades de estas.

Por último, en materia cambiaria, el panorama ha sido favorable para el país, en lo corrido del año el peso colombiano se ha revaluado en un 12,4% frente al dólar estadounidense, al pasar de un nivel de \$4.852 por dólar estadounidense a cierre del 2022 a \$4.243 por dólar estadounidense a corte de 12 de octubre de 2023.

Esta revaluación en el peso colombiano se ha generado principalmente por un mayor apetito por los activos financieros locales de parte de inversionistas extranjeros y también por una disminución en las primas de riesgo soberano de Colombia.

Sin embargo, existe un riesgo latente en materia cambiaria para Colombia y para la región, y es que darse un periodo de volatilidad podría generar presiones de devaluación en las monedas de la región, producto de un fenómeno de aversión al riesgo y fuga de capitales golondrina.

Para finalizar, y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Caja Honor ha estado realizando una recomposición oportuna y eficiente en el portafolio de inversiones. Teniendo en cuenta el elevado nivel de tasas que se encuentra la deuda privada, Caja Honor ha aumentado la participación en estos títulos para el portafolio de inversiones a través de subastas de liquidez principalmente, con la expectativa que en la medida que vaya disminuyendo la inflación anual de Colombia, se mejore la rentabilidad en términos reales del portafolio.

2.1.3 Entorno Social

El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, se constituye en la hoja de ruta de este gobierno del cambio que busca sentar las bases para que el país se convierta en un líder de la lucha mundial por la vida, la humanidad y la naturaleza.

El PND 2022-2026 reconoce las diferencias territoriales y culturales, plantea cinco grandes transformaciones que deben operar para el cambio, surgir en lo local y expandirse a las regiones para buscar la convergencia de las demandas y proponer programas integradores que maximicen los recursos disponibles.

Las cinco grandes transformaciones que propone el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, son:

- Ordenamiento del territorio alrededor del agua y justicia ambiental
- Seguridad humana y justicia social.
- Derecho humano a la alimentación.
- Transformación productiva, internacionalización y acción climática.
- Convergencia regional.

2.1.3.1 Alineación Plan Nacional de Desarrollo – Caja Honor

Eje de transformación PND: 2 Seguridad Humana y Justicia Social

La seguridad humana garantiza el desarrollo de oportunidades, de tal manera que se amplie el espacio de las capacidades. La vida justa y el buen vivir tiene que superar el enfoque tradicional basado en la seguridad física y la defensa. Desde una perspectiva más amplia, se enfatiza el papel del Estado como garante de oportunidades de desarrollo.

Catalizador D: Protección de la vida y control institucional de los territorios para la construcción de una sociedad segura y sin violencias.

Componente 5. Transformaciones para la transparencia, legitimidad e integridad del Sector Defensa

a. Sistema de Bienestar Integral de la Fuerza Pública, sus familias y de los veteranos; Se diseñará una nueva política de bienestar orientada a la mejora del portafolio de servicios y su cobertura para contribuir en el incremento de las condiciones de vida, la moral y la gestión del capital humano de la población beneficiaria, incluyendo el fortalecimiento de las capacidades del Grupo Social y Empresarial de Defensa (GSED) para la implementación de planes y programas de bienestar.

Objetivo estratégico Caja Honor 1: Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros

Estrategia 3: Gestión para el acceso a modelos de soluciones de vivienda
Meta: V14: 50.500, V8: 14.050, Créditos de vivienda: 980, Héroes: 400

Objetivo estratégico Caja Honor 2: Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera

Estrategia 5: Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda.
(\$ 805.400 millones)

Estrategia 6: Gestión al MDN y comandantes de fuerza para la obtención de recursos que garanticen los subsidios de vivienda 2023-2026

2.1.3.2 Alineación Política Integral de Bienestar para la Fuerza Pública y sus familias 2023-2027 – Caja Honor

El Ministerio de Defensa Nacional expidió la “**Política Integral de Bienestar para la Fuerza Pública y sus Familias 2023-2027**”, la cual sienta las bases para proyección y ejecución de importantes iniciativas en materia de educación, desarrollo humano, vivienda, salud, recreación, cultura, deporte, apoyo sicosocial, espiritual y de atención especial a sus familias.

Objetivo estratégico 2: Fortalecer la moral y contribuir al mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los integrantes activos de la Fuerza Pública y sus familias.

Componente vivienda: Se articularán esfuerzos para garantizar una mayor equidad en la asignación de la vivienda fiscal, soluciones de vivienda y alojamientos de tal forma que se dé prioridad a la base de la Fuerza Pública, por ser la población que tiene mayor necesidad de estos beneficios.

Pilar estratégico: Bienestar del uniformado activo y sus familias

Iniciativa estratégica: El MDN, a través del Viceministerio de Veteranos y del GSED y Caja Honor y en articulación con las Fuerzas, realizará la gestión estratégica para garantizar la continuidad de la entrega de subsidios de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública.

Objetivo estratégico Caja Honor 1: Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros

Estrategia 3: Gestión para el acceso a modelos de soluciones de vivienda

Meta: V14: 50.500, V8: 14.050, Créditos de vivienda: 980, Héroes: 400

Objetivo estratégico Caja Honor 2: Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera

Estrategia 5: Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda. (\$ 805.400 millones)

Estrategia 6: Gestión al MDN y comandantes de fuerza para la obtención de recursos que garanticen los subsidios de vivienda 2023-2026

Por otra parte, **La Política de Seguridad, Defensa y Convivencia Ciudadana “Garantías para la Paz y la Vida 2022-2026”** (Ministerio de Defensa Nacional), funda su razón de ser en el concepto de seguridad humana y tiene como propósito principal la protección de la vida. El Sector

de Seguridad y Defensa tendrá como prioridad los miembros y veteranos de la Fuerza Pública y sus familias y el fortalecimiento de la legitimidad del Sector, siendo una de las prioridades los temas de capacitación y bienestar entre otros.

De igual manera, el Ministerio de Defensa Nacional emitió la Política de Atención Integral al Veterano de la Fuerza Pública que busca la atención integral del veterano y su núcleo familiar a través de su bienestar físico, psicosocial y reconocimiento aportando al mejoramiento de su calidad de vida, la cual se articula con la implementación de un sistema de bienestar integral en beneficio de toda la población del Sector Defensa, durante el ciclo de gestión de talento humano y de vida del uniformado.

En el contexto de la política de desarrollo urbano y vivienda, el director del DNP, en entrevista con Urbana (30 de agosto de 2023), enfatizó que la armonización de los objetivos del desarrollo urbano sostenible se vincula al Plan Nacional de Desarrollo a través del ordenamiento del territorio, las estructuras de soporte a las funciones residenciales y económicas; la construcción sostenible y la gestión del recurso hídrico, como los principales elementos para tener en cuenta.

Igualmente, el Registro Social de Hogares (RSH) es el sistema de información del Gobierno Nacional como respuesta a la necesidad de contar con información integrada y actualizada para el proceso de focalización del gasto social, que se construyó a partir de las mejoras continuas del Sisbén y la normatividad relacionada a la focalización del gasto social en Colombia.

Mediante el acuerdo 490 de 2023, se modificó parcialmente el Decreto 1077 de 2015, en lo relacionado con las condiciones de acceso al programa de vivienda de interés social "Mi Casa Ya", con el propósito de mejorar su progresividad para lo cual se incorporó el SISBEN IV, como instrumento de focalización que establece las condiciones de clasificación de los hogares, que permite el acceso prioritario a las familias que cuenten con mayores condiciones de vulnerabilidad.

El monto de los subsidios familiares de vivienda destinados a la adquisición o a la suscripción de contratos de leasing habitacional de vivienda de interés social nueva, que FONVIVIENDA asigne a los hogares que cumplan las condiciones, dependerá de la clasificación socioeconómica de acuerdo con la información del SISBÉN IV, según con los siguientes parámetros



Figura 2. Montos subsidios SISBEN
Fuente: Minvivienda

Aquellos hogares clasificados entre los subgrupos A1 y C8 recibirán un subsidio a la cuota inicial equivalente a 30 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), y a los hogares entre C9 y D20 se les otorgará un subsidio equivalente a 20 SMMLV.



Figura 3. Sisbén IV
Fuente: Minvivienda

Se mantendrá la concurrencia de subsidios, si el hogar cumple con la condición de ingreso mensual establecida por las cajas de compensación familiar, es decir, que sea igual o inferior a 2 SMMLV, que cumpla con la clasificación de Sisbén y los demás requisitos del programa, podrá ser beneficiado y recibir un valor equivalente a 50 SMMLV. El valor de la vivienda en la que se aplicarán los subsidios; no podrá ser superior al valor máximo de la vivienda de interés social, establecido en las normas que regulen materia

El subsidio de vivienda otorgado por la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, se registrará por lo establecido en el Decreto Ley 353 de 1994, modificado por la Ley 973 de 2005, a su vez modificada por la Ley 1305 de 2009 y las reglamentaciones del Decreto 1070 de 2015 y las demás normas que las modifiquen, adicionen o sustituyan.

Finalmente, de acuerdo con el Decreto 739 de julio de 2021, Caja Honor podrá otorgar subsidios de vivienda de forma concurrente con el otorgado por el Ministerio de Vivienda. Ciudad y Territorio (Mi Casa Ya) previo el cumplimiento de los requisitos establecidos:

- Afiliados con ingresos hasta 2 SMMLV (\$2.320.000).
- Clasificación del hogar en Sisbén IV entre A1 y D20
- No haber sido beneficiario a la cobertura de la tasa de interés (FRECH).
- No ser propietario de una vivienda en el territorio nacional.
- Debe tener asignado un subsidio vigente y sin aplicar otorgado por Caja Honor.
- Aplica para vivienda nueva.
- Contar con cierre financiero para la adquisición de una vivienda (Crédito Hipotecario aprobado).

Se resalta que el esquema de subsidios de vivienda para los afiliados de la Entidad 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 Familiar.

Tabla No. 5. Comparativo subsidio de vivienda

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 \$23.200.000 a \$34.800.000 - Vivienda nueva urbana.	Entre 41 y 104,32 SMLMV. Valor de \$47,560,000 y \$121.011.200 - Vigencia 2023
	Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$4.640.000 a \$25.520.000 - Vivienda usada urbana.	
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 = 4% 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.

La siguiente figura, muestra los beneficios de los modelos y servicios que Caja Honor tiene a disposición de sus afiliados miembros de la Fuerza Pública y Veteranos

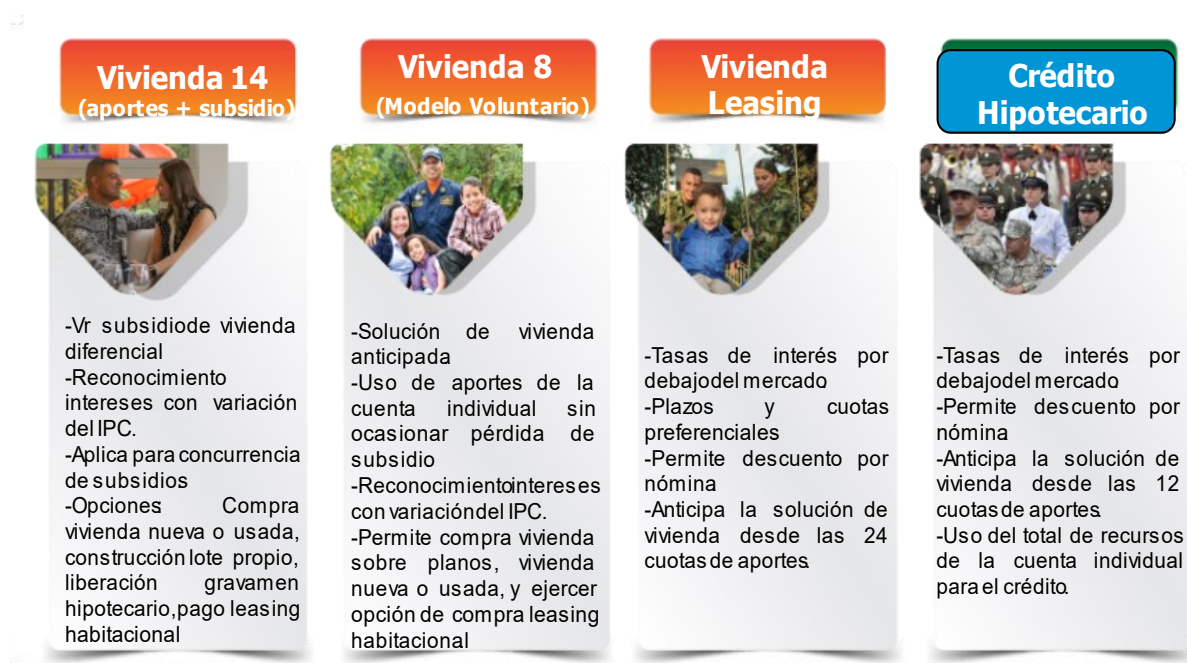


Figura 4. Beneficios modelos y servicios
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos

El modelo Héroes dedicado a ayudar a las familias de los héroes de la patria que ofrendaron sus vidas y ya no están con nosotros y a quienes sufrieron afectaciones en sus capacidades sicofísicas en cumplimiento de su misión.

Viviendas nuevas, totalmente terminadas, escrituradas y registradas, con adecuaciones

Miembros de la Fuerza Pública con **disminución de la capacidad sicofísica** (con o sin asignación de retiro).

Para beneficiarios de **afiliados fallecidos**.

Regulado con la **Ley 1305 de 2009**.

Modalidades:
Adjudicación de vivienda o giro de recursos



Figura 5. Beneficios modelo Héroes
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos

La concurrencia de subsidios es una alternativa que permite que los miembros de la Fuerza Pública Afiliados a la Entidad, unan el subsidio que entrega **Caja Honor** para compra de vivienda nueva y el que otorga el programa Mi Casa Ya.

Decreto 739 de julio de 2021 gestionado por la Entidad, Caja Honor podrá otorgar el subsidio de vivienda de forma concurrente con el otorgado por el Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio (Mi Casa Ya) previo al cumplimiento de requisitos.

Requisitos:




- Afiliados con ingresos hasta 2 SMMLV (\$2.320.000).
- Clasificación del hogar en Sisbén IV entre A1 y D20
- No haber sido beneficiario a la cobertura de la tasa de interés (FRECH).
- No ser propietario de una vivienda en el territorio nacional.
- Debe tener asignado un subsidio vigente y sin aplicar otorgado por Caja Honor.
- Aplica para vivienda nueva.
- Contar con cierre financiero para la adquisición de una vivienda (Crédito Hipotecario aprobado).

Concurrencia de subsidios

Figura 6. Concurrencia de Subsidios
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos

Caja Honor ha establecido servicios financieros para el personal de Veterano de la Fuerza Pública afiliado a la Entidad con el objeto conceder beneficios y contribuir con las políticas de bienestar, además de reconocer, rendir homenaje y enaltecer su labor.

Servicios financieros para Veteranos

-  No se requiere antigüedad de afiliación para acceder líneas créditos
-  Cuota fija en pesos. _____
-  Descuento por libranza. _____








Línea de Ahorro AVAV	Leasing Habitacional Veteranos	Crédito Hipotecario para Veteranos
<ul style="list-style-type: none">  Ahorro periódico, descuento por nómina o consignación bancaria.  Para compra de vivienda, mejoras, liberación de hipoteca, estudio o retiros voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none">  Financiación hasta 95 %.  Tasa de interés 7.70 % E.A. 	<ul style="list-style-type: none">  Tasa de interés 8.70 % E.A.

Figura 7. Beneficios Veteranos
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos

Caja Honor administra las cesantías de sus afiliados que ya optaron por una solución de vivienda, diferenciándose del Fondo Nacional del Ahorro – FNA, como se muestra a continuación:

Tabla No. 6. Comparativo Caja Honor – Fondo Nacional del Ahorro

CONCEPTO	CAJA HONOR	FONDO NACIONAL DEL AHORRO - FNA
Rentabilidad	Ofrece IPC (Variación anual) - Certificado por el DANE.	Genera rendimientos con base a la Unidad de Valor Real (UVR) estipulada por el Banco de la República.
Financiamiento	Crédito Hipotecario y Leasing Habitacional	Las cesantías son respaldo para créditos de vivienda y educación con esta entidad
Permanencia	El afiliado para manejo de cesantías es afiliado forzoso	Debe esperar 3 años contados a partir de su afiliación para trasladarse a una sociedad administradora de cesantías.
Cuota de administración	No efectúa cobros	No hay cobro cuota de vinculación ni de administración.
Comisión por retiro	No genera cobros	No genera cobros

2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental

En aspectos ambientales es importante destacar que se creó el Fondo para la Vida y la Biodiversidad, que permite una mayor flexibilidad y traer más recursos internacionales para planes de largo plazo con el propósito de fortalecer la gestión del país.

El sector ambiente ha logrado consolidar una agenda ambiental ambiciosa y contundente de la mano con las comunidades, el Sistema Nacional Ambiental, entre otros actores, en torno a la justicia ambiental, el ordenamiento territorial alrededor del agua, la lucha contra la deforestación y el posicionamiento de Colombia como líder en acción climática. (**@Minambienteco - 7 de agosto de 2023**).

Liderar un plan estratégico para conservar la Amazonía, la reducción de la deforestación (que incluye el fortalecimiento de las investigaciones de la mano de la Fiscalía y las Fuerzas Armadas) y la lucha decidida por frenar la crisis climática son algunas de las apuestas del Ministerio de Ambiente que hoy tienen eco alrededor del mundo y que consolida a Colombia como un socio estratégico para avanzar hacia un planeta más sostenible. La ministra de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Susana Muhammad, también destaca los recientes acuerdos entre los gobiernos de Colombia y Brasil, relacionados con “la lucha contra el cambio climático y el reconocimiento por los derechos y la seguridad de los indígenas”.

Miami Herald, publicó una columna del gobierno actual (15 de julio de 2023), en la que cita lo obtenido en la reciente Cumbre Amazónica de Leticia. Desde allí, el Gobierno de Colombia pidió a los ocho países que conforman el Bioma Amazónico “evitar el punto de no retorno de la Amazonía” a través de modelos de transición como desarrollo sostenible, transición ecológica, adaptación climática y principalmente la eliminación gradual de combustibles fósiles.

La ministra del Medio Ambiente. (**@Minambienteco - 7 de agosto de 2023**), mencionó que los esfuerzos del sector ambiente se enfocarán en “consolidar el proceso de deforestación en otros núcleos fuera de la Amazonía, avanzar en las 13 ecorregiones para hacer un cambio ambiental significativo, implementar la ruta de Escazú para empoderar más a la ciudadanía y lanzar la Política Nacional de Educación Ambiental”.

Igualmente, el DNP, en su reporte anual “ODS 2022” advierte que es necesario fortalecer la implementación de los objetivos de Desarrollo Sostenible en razón a que ya han transcurrido ocho años desde la adopción de estos compromisos en la agenda 2030 suscrita en 2015 en las Naciones Unidas. La crisis climática, los estragos causados por la pandemia COVID-19, la crisis económica y la agudización del conflicto armado en algunas regiones del país, está retrasando el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual acentúa los retos que Colombia, como parte de la comunidad mundial acordó lograr para 2030.

El *Informe Anual de Avance en la Implementación de los ODS en Colombia 2022*, publicado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) en su sitio web, precisa que Colombia presentó un avance global en la implementación de la Agenda a 2030 del 60,2%. El reporte advierte que es necesario fortalecer la implementación de estos objetivos.

Respecto a la meta 2030, los ODS con mayor porcentaje de avance en su implementación son el ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos, el ODS 14 Vida submarina y el ODS 12 Producción y consumo sostenible. Mientras que las metas más rezagadas se ubican en ODS 2 Hambre Cero con 23.9%, Energía Asequible y no contaminante 38.9% y Fin de la Pobreza 43.2%.

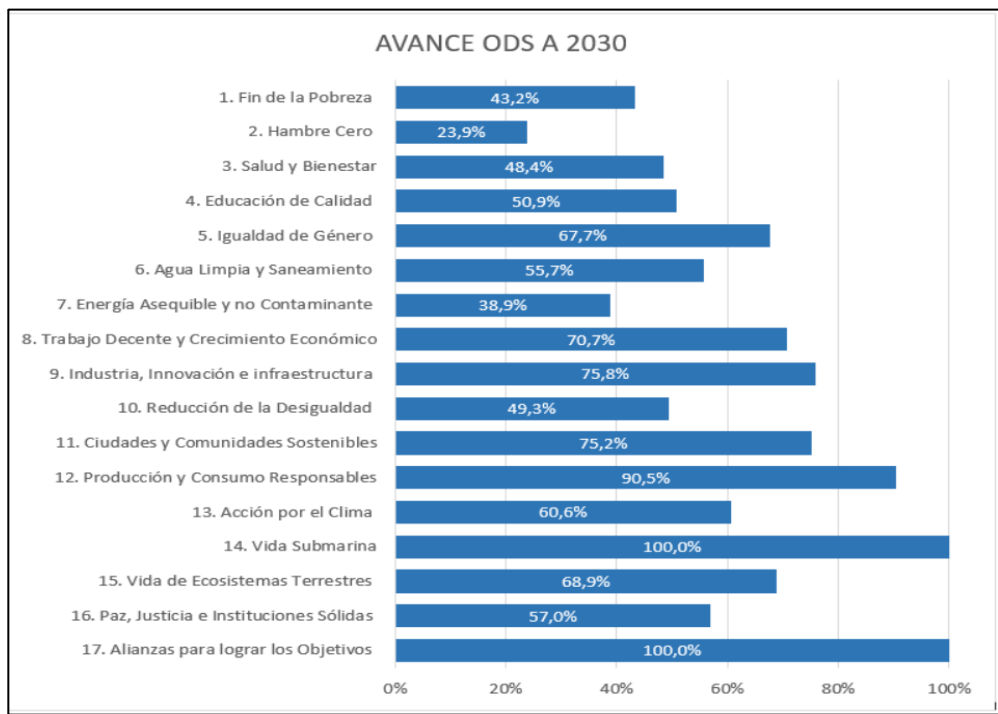


Figura 8. Avance ODS a 2030.

Fuente: DNP – Informe anual de avance en la implementación de los ODS en Colombia

Caja Honor alinea sus objetivos estratégicos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible como se presenta en la siguiente figura

ARTICULACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ODS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	4 EDUCACIÓN DE CALIDAD, 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA, 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES, 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES, 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior.	3 SALUD Y BIENESTAR, 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD, 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA, 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	3 SALUD Y BIENESTAR, 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD, 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

Figura 9. Articulación Objetivos Estratégicos con los ODS

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

2.1.5 Entorno Tecnológico

Con los cambios disruptivos de la transformación digital de los últimos años, vivimos en un mundo con un uso generalizado de canales en línea y/o móviles; un escenario en el cual las diferentes instituciones alinean sus estrategias hacia la mejora de la experiencia para ofrecer a sus clientes y alcanzar el nivel de madurez digital deseado.

Actualmente son más las personas que llegan a los servicios a través la integración de soluciones digitales; ágiles y cómodas. Las expectativas de los clientes son cada vez más exigentes y altas que nunca, dejando atrás los servicios tradicionales para esperar nuevas propuestas de valor.

Sin embargo, se han adicionado unos factores que tienen una influencia negativa en la adopción de estas nuevas tecnologías, como larga crisis global de contenedores, la gran demanda de buques que enfrenta el canal de Panamá que afecta directamente los procesos de adquisición de tecnología e insumos necesarios para la operación de las áreas de IT.

Caja Honor se ha preocupado por la ciberseguridad ya que es un tema fundamental y crítico en la gestión de IT, dado que se ha venido incrementando de manera importante los eventos relacionados con intentos de ataques bajo diferentes modalidades. Así las cosas, es necesario tomar todas las acciones de prevención y mitigación para no permitir la materialización de los riesgos con la premisa que Caja Honor es una Entidad financiera estatal, perteneciente al sector defensa que conlleva a ser un objetivo principal de este tipo de ataques presentados a nivel mundial.

Otras de las principales prioridades son servicios digitales, herramientas de automatización mediante la inteligencia artificial continuando con el desarrollo de bots, la aplicación del análisis de *data que* permite optimizar procesos y agilizar operaciones que integren los diferentes componentes que tiene la Caja para facilitar la selección de un modelo de vivienda acorde con las expectativas de los Afiliados, lo que conlleva a la eficiencia, competitividad y toma de decisiones en tiempo real.

En cuanto a la Infraestructura tecnológica, se viene trabajando una arquitectura híbrida basada en servicios On premise y en la nube siendo ésta última una prioridad teniendo en cuenta que una infraestructura flexible, mejora la escalabilidad, la velocidad y permite mantenerse a la vanguardia, garantizando también la sostenibilidad de la plataforma Core a nivel de: servidores, sistemas de almacenamiento, canales de comunicación y unidades robóticas entre otros.

Igualmente, dentro de los planes que se ha trazado el Gobierno Nacional esta culminar el periodo con el 85% del país con acceso a internet. Una de las 67 iniciativas nacionales en América Latina y el Caribe en la que la Unión Europea invertirá es para lograr la conectividad del 85% de los colombianos en 2026, cuyo anuncio fue hecho por la Comisión Europea en el marco de la cumbre entre la UE y CELAC, organizada por la CAF, con una inversión de 45.000 millones de euros. (CAF (@AgendaCAF) July 17, 2023).

Asimismo, el ministro TIC Mauricio Lizcano anunció que el 20 de diciembre se llevará a cabo la subasta multibanda para la llegada del 5G al país, con la cual se sigue generando conectividad y tecnología para cambiar la vida de toda la nación y la ampliación de cobertura de 4G. Además, el MinTIC informó que la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), máximo organismo especializado en telecomunicaciones de la Organización de Naciones Unidas (ONU), brindará asistencia técnica, lo que a su vez pone de manifiesto un sello de transparencia y garantía para que la estructuración de la subasta 5G cuente con los estándares internacionales idóneos, que sitúen a Colombia a la vanguardia de esta tecnología en el mundo.

En materia de seguridad el Gobierno Nacional ha venido avanzado, por esta razón el Ministro TIC, radicó ante el Congreso de la República el Proyecto de Ley 023 de 2023, para la creación de la Agencia Nacional de Seguridad Digital y Asuntos Espaciales, que será un organismo de carácter técnico, especializado que tendrá como objetivo planificar, articular y gestionar los riesgos de seguridad digital en el país con el fin de prevenir amenazas internas o externas contra el ecosistema, Asimismo trabajara por fortalecer la confianza y seguridad de todas las partes interesadas en el ámbito digital y así establecer la gobernanza e institucionalidad de una política espacial.

Fuentes de referencia análisis PESTEL

- Departamento Nacional de Planeación (DNP).
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
- Ministerio de Ambiente
- Ministerio de las TIC,s
- Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Presidencia de la República.
- Banco de la República - Colombia.
- Departamento administrativo nacional de estadística (DANE).
- Banco Mundial.
- CAMACOL

2.2 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Con la participación de las diferentes dependencias, se realizó por cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio la verificación de los factores internos y externos que pueden impactar directamente la gestión de la Entidad, para la formulación del Plan de Acción Institucional – PAI 2024, donde se determinan las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

DOFA “UEN – Gestión de Activos y Pasivos”

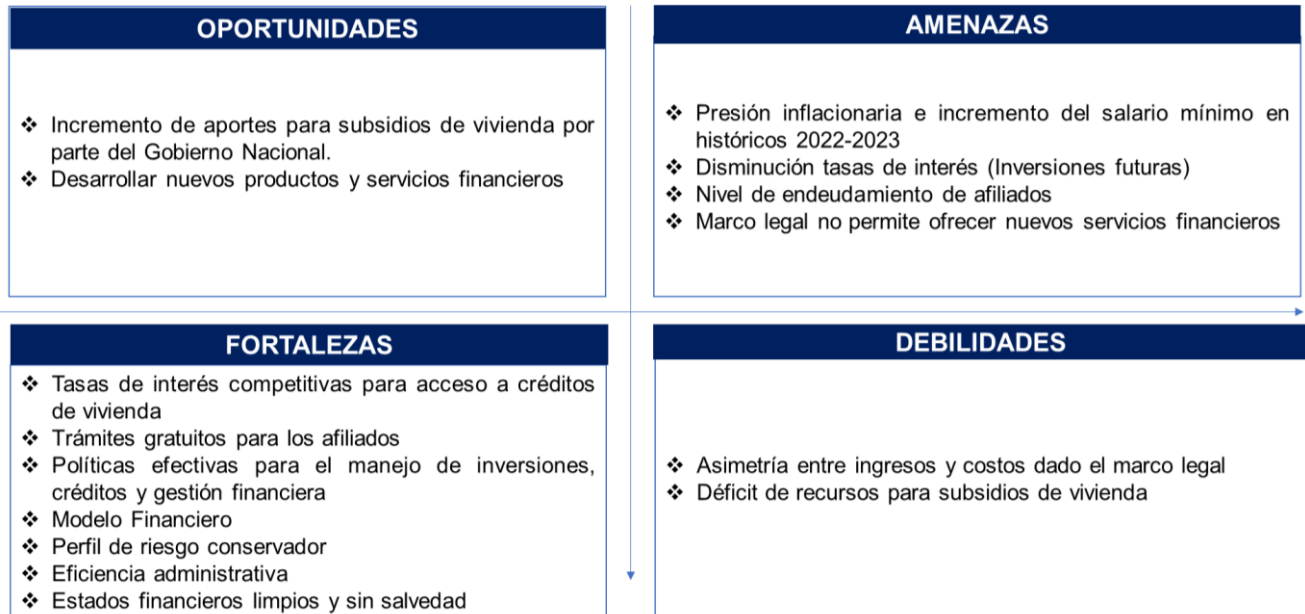


Figura 10. Análisis DOFA UEN “Gestión de Activos y Pasivos”.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

DOFA “UEN – Soluciones de Vivienda”

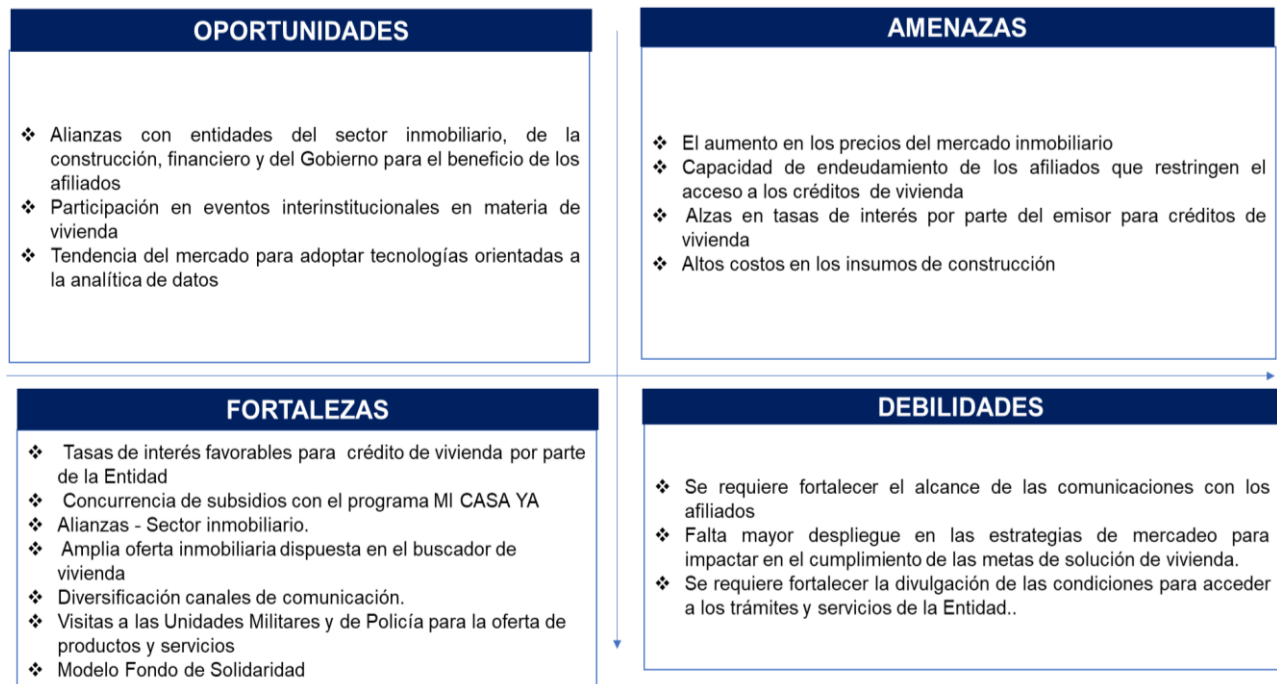


Figura 11. Análisis DOFA UEN “Soluciones de Vivienda”.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

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

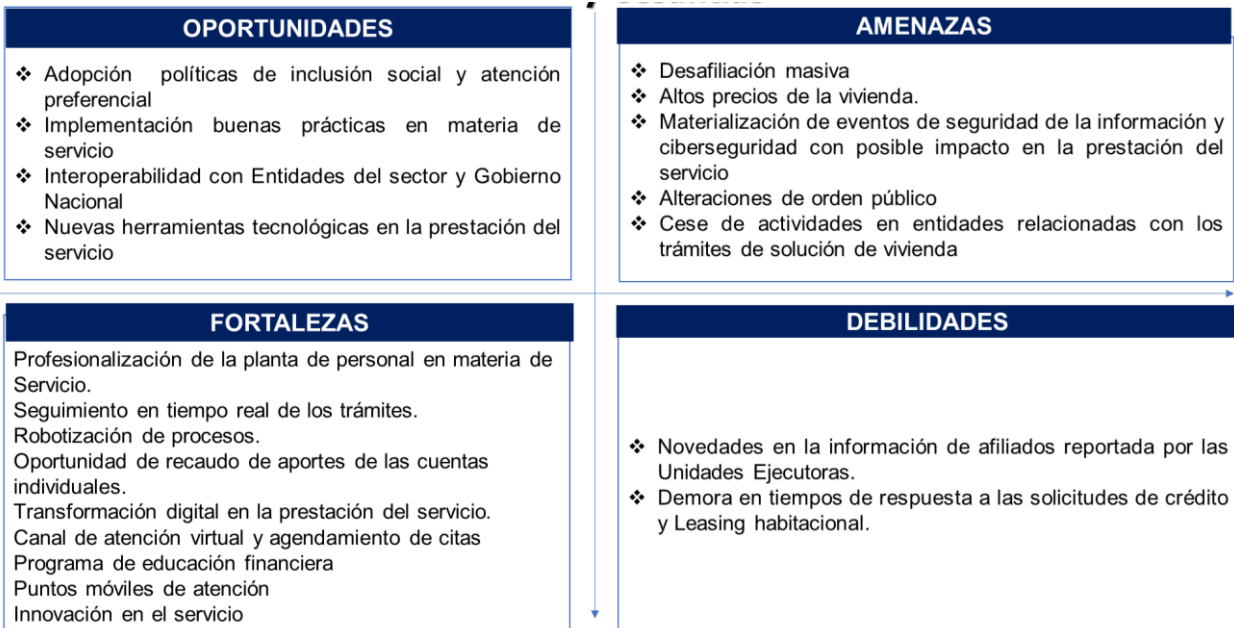


Figura 12. Análisis DOFA UEN “Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías”.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

DOFA INSTITUCIONAL 2024

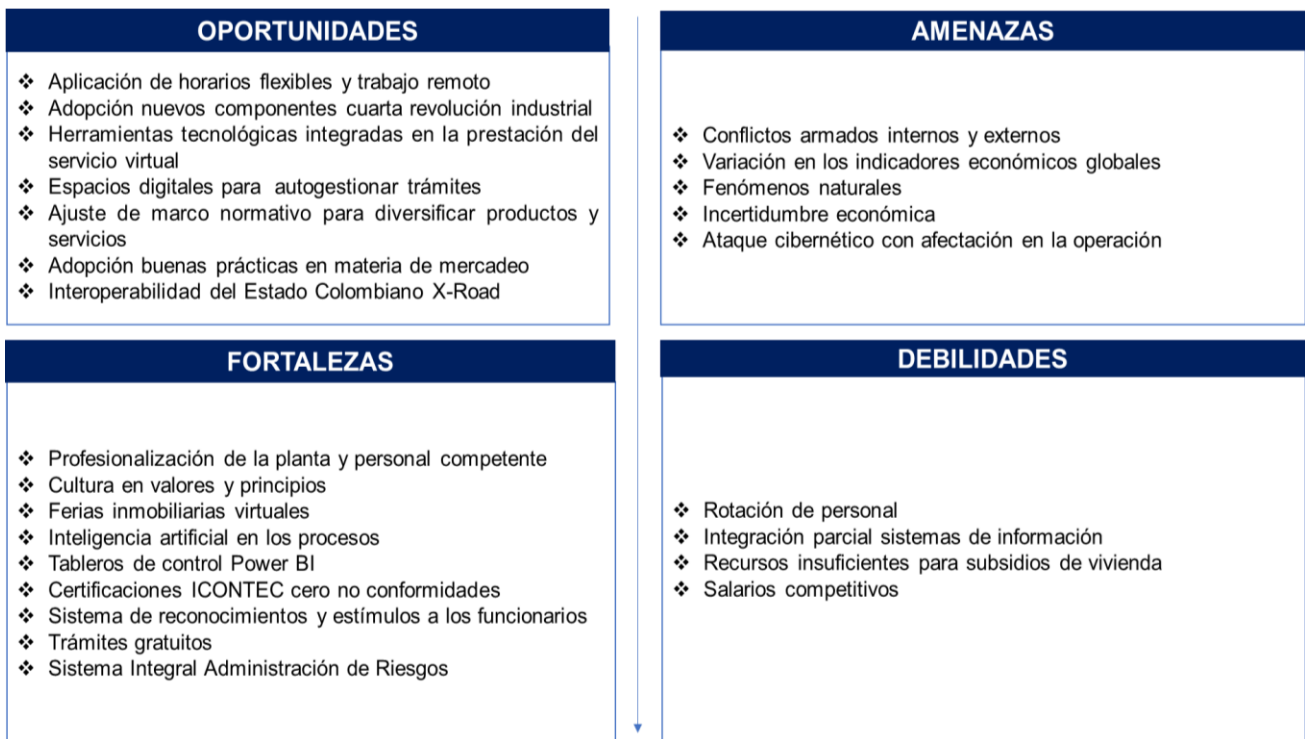


Figura 13. Análisis DOFA UEN “Institucional”.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2023-2026

Aprobado por junta Directiva en sesión de octubre 2022

El direccionamiento estratégico es la definición del rumbo hacia el cual se encaminan los esfuerzos de la Entidad para alcanzar los objetivos en un periodo determinado. Para tal fin se definen planes institucionales con iniciativas orientadas a fortalecer la prestación del servicio, la gestión de los riesgos y la mejora continua en los procesos, en cumplimiento de la misión institucional y las políticas de gestión y desempeño dispuestos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG

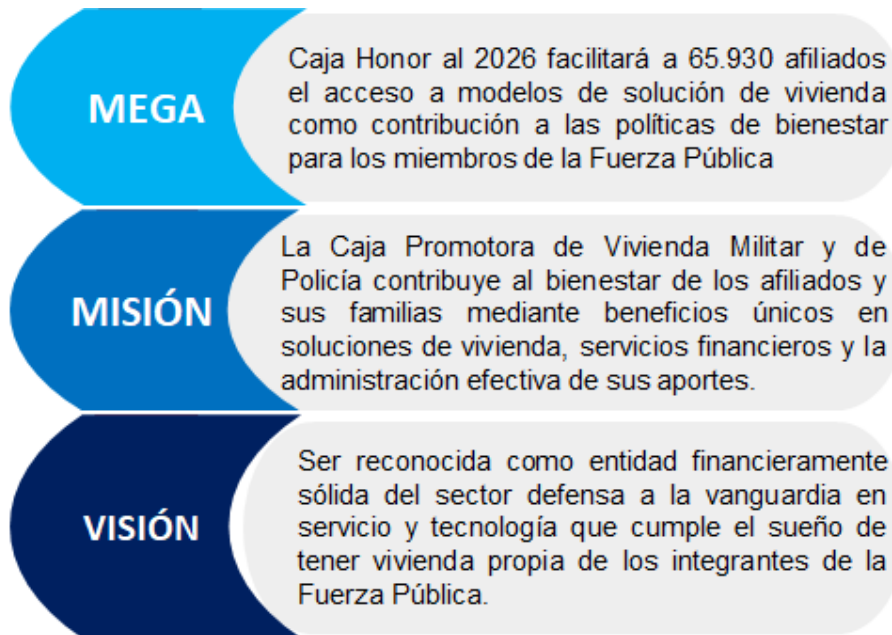


Figura 14. Direccionamiento estratégico
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.1 Mapa Estratégico 2023-2026

El mapa estratégico es la representación gráfica de los objetivos institucionales definidos para cada de las perspectivas que conforman el *Balanced Scorecard*, metodología implementada en Caja Honor que permite realizar seguimiento y control al desempeño de la Entidad mediante el uso de tableros de control, como se muestra a continuación:



Figura 15. Mapa estratégico 2023-2026
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

La siguiente figura presenta los lineamientos estratégicos y los valores corporativos, los cuales son fundamentales en la cultura y que hacen organizacional. Fueron aprobados por Junta Directiva y hacen parte del PEI 2023-2026



Figura 16. Lineamientos Estratégicos y Valores corporativos
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.2 Unidades Estratégicas de Negocio

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



Figura 17. Unidades Estratégicas de Negocio
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Con el propósito de cumplir el objeto misional y las funciones asignadas por ley, Caja Honor ha definido su cadena de valor o mapa de procesos diferenciándose los niveles estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación, que se fundamentan en seis (6) macroprocesos, los cuales se interrelacionan entre sí a través de los diecisiete (17) procesos, como se muestra en la siguiente figura.

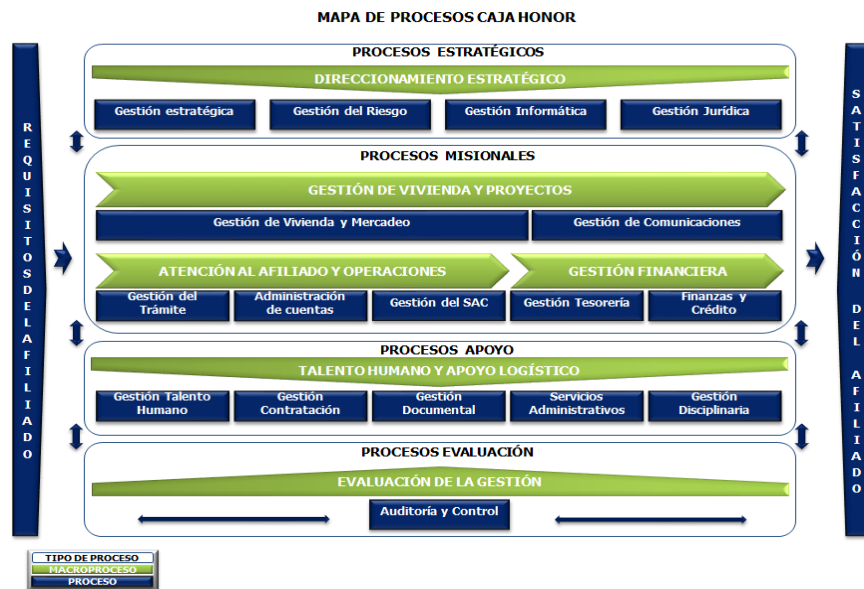


Figura 18. Mapa de procesos Caja Honor.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

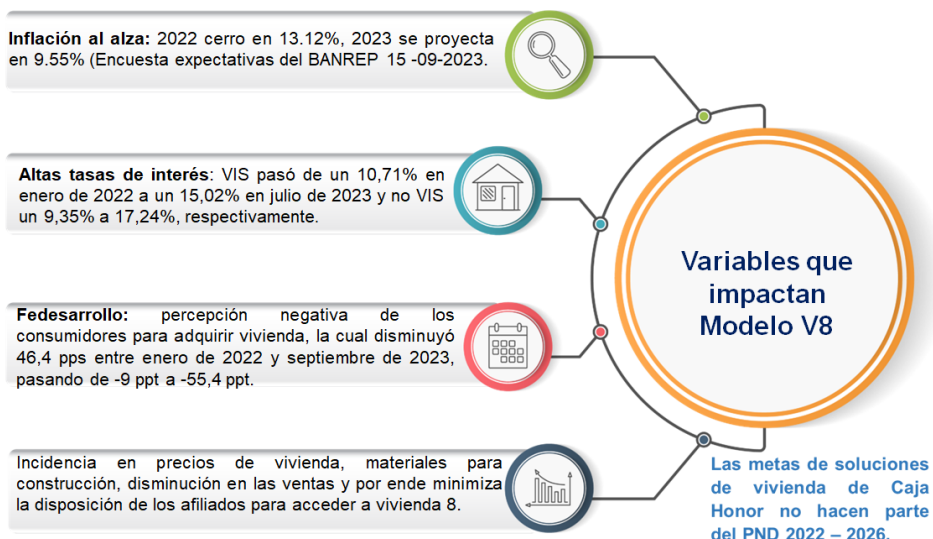
El Sistema de Gestión Integrado de Caja Honor, se encuentra certificado por el ICONTEC con el enfoque de las Normas Técnica Colombianas, Calidad (NTC ISO 9001), Seguridad y Salud en el Trabajo (NTC ISO 45001), Seguridad de la información (NTC 27001). En septiembre de 2023, se llevó a cabo por parte del ente certificador auditoria de seguimiento, dando como resultado **cero no conformidades** y el mantenimiento de las certificaciones.

4.1 Política del Sistema de Gestión Integrado

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en cumplimiento de su direccionamiento estratégico, normativa aplicable, criterios de calidad, confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información y seguridad y salud en el trabajo, contribuye al bienestar de los afiliados y sus familias mediante beneficios únicos en soluciones de vivienda, servicios financieros y la administración de sus aportes.

5. PROPUESTA AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 – 2026 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2023

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



Ajuste Vivienda 8

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

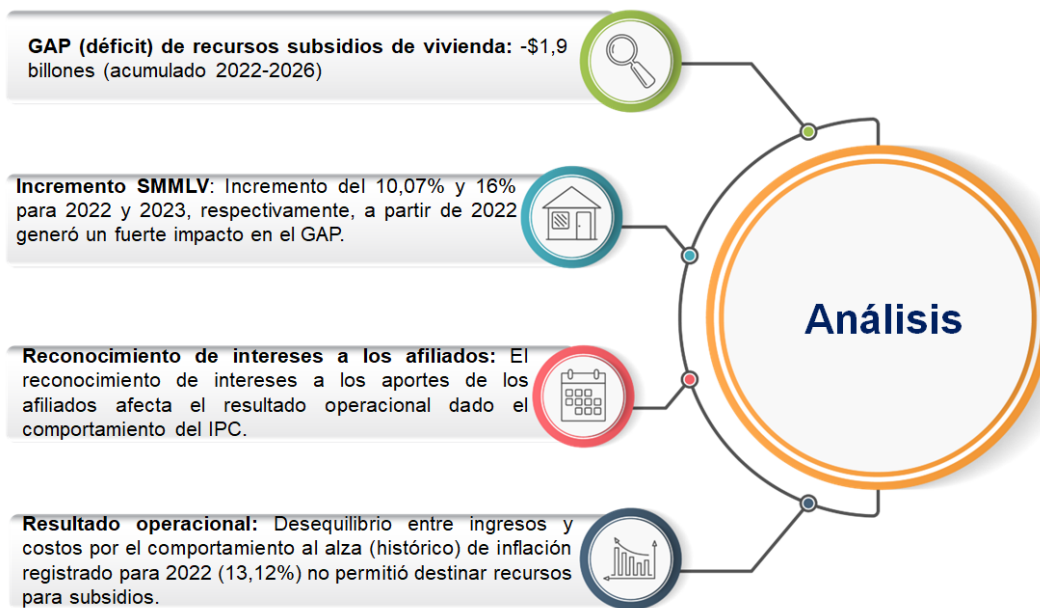
Vigencia	Meta actual V8	Propuesta de ajuste meta V8
2023	3.635	2.486
2024	3.550	2.500
2025	3.478	2.550
2026	3.387	2.700
Total	14.050	10.236

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

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

Ajuste indicador “Provisión de recursos para subsidios de vivienda”

Es pertinente considerar el ajuste de los indicadores asociados a la provisión de recursos para subsidios de vivienda por las siguientes razones:



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

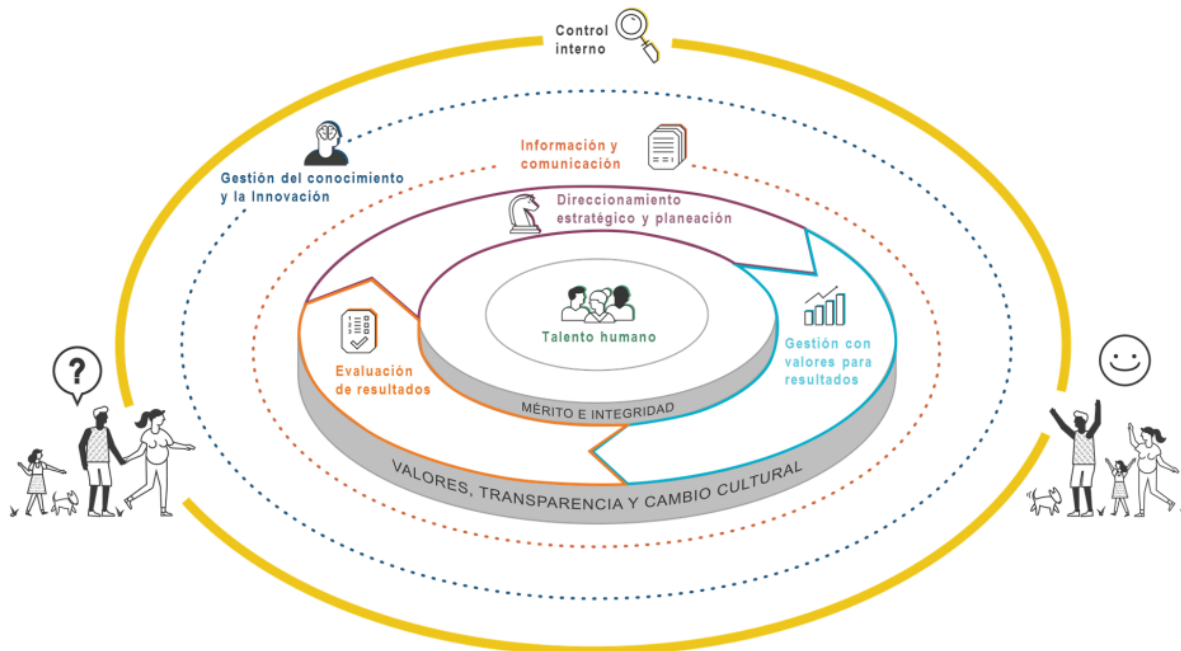
Vigencia	Meta actual PEI 2023-2026	Propuesta de ajuste meta PEI 2023-2026
2023	\$191.400	\$95.700
2024	\$203.800	\$108.100
2025	\$205.100	\$205.100
2026	\$205.100	\$205.100
Total	\$805.400	\$614.000

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

6. MATRIZ PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PAI 2024

El Plan de Acción Institucional articula, orienta e integra los recursos, objetivos e iniciativas a desarrollar durante el 2024 y focaliza esfuerzos hacia el cumplimiento de sus estrategias y metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional y los planes de integración. Se construyó de manera participativa con los lineamientos emitidos por la Gerencia General, los aportes de la Junta Directiva y demás grupos de valor. Se tuvo en cuenta el marco de referencia establecido en el MIPG, las dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucional y su articulación con el Sistema de Gestión Integrado.

El MIPG se implementa a través de 7 dimensiones operativas



La matriz del Plan de Acción Institucional 2024, hace parte integral de este documento, contiene los objetivos, iniciativas y metas, que serán de cumplimiento de los Subgerentes, Jefes de Oficina, Líderes y equipos de trabajo, quienes tendrán la responsabilidad de establecer Planes de Acción por Proceso, cronogramas, recursos y métricas que permitan su cumplimiento. El monitoreo periódico corresponderá a la Oficina Asesora de Planeación.

CPT JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA
Gerente General (E)

Elaboró: Lina María Rendón Lozano
Jefe Oficina Asesora de Planeación
Bogotá, octubre de 2023

PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL PAI 2024

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.1.1 Gestión para el acceso a modelos de solución de vivienda.	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	15.688 soluciones de vivienda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento a la ejecución de metas estratégicas de vivienda a través de los diferentes modelos. 2. Fortalecimiento programa "Embajadores Caja Honor". 3. Ruedas de vivienda nueva y usada. 4. Ferias inmobiliarias. 5. Aplicación encuesta de caracterización de afiliados. 6. Difusión Acceso Crevi 8 (vivienda 8 + crédito). 7. Medición del conocimiento de los modelos de Caja Honor por parte de los afiliados. 8. Generación de estrategias innovadoras en el contenido que se publica en las redes sociales de Caja Honor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe PAP trimestral indicador MEGA 2. Informe ejecución programa "Embajadores Caja Honor". 3. Informe resultados ruedas de vivienda nueva y usada. 4. Informe resultados ferias inmobiliarias. 5. Informe de resultado de la encuesta de caracterización de afiliados. 6. Informe difusión acceso Crevi 8 7. Resultado encuestas de percepción y conocimiento de los modelos de la Entidad 8. Contenido interactivo y de interés para los afiliados en las redes sociales de Caja Honor. 	13-No aplica	<ol style="list-style-type: none"> 3. Gestión con valores para resultados 4. Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio al Ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital. * Seguimiento y evaluación de gestión institucional. 	ODS 11 Ciudad y Comunidades Sostenibles

Oficina Asesora de Planeación, octubre de 2023

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.1.2 Promoción de la política de vivienda de Caja Honor y de los programas del Gobierno Nacional a los afiliados y veteranos.	Promoción modelos y programas de vivienda.	100% ejecución de actividades de promoción política y programas de vivienda.	1. Establecer cronograma para la promoción de los programas de vivienda a los afiliados y veteranos. 2. Capacitar a funcionarios de Caja Honor en los programas de vivienda que ofrece MVCT para difusión a nuestros afiliados y veteranos. 3. Difusión política de vivienda (modelos y créditos de vivienda) de Caja Honor a los afiliados y Veteranos. 4. Coordinar con DIVRI la afiliación del personal de Veteranos de la Fuerza Pública. 5. Formulación y seguimiento Plan de Mercadeo 6. Formulación y seguimiento Plan de Comunicaciones	1. Cronograma para la promoción de los programas de vivienda. 2. Acta y/o registro de asistencia de capacitación de los programas de vivienda del MVCT. 3. Informe de avance actividades difusión, política y programas de vivienda 4. Reporte afiliación Veteranos. 5. Formulación e informe de ejecución PM 6. Formulación e informe de ejecución PC	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al Ciudadano.	ODS 11 Ciudad y Comunidades Sostenibles
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.1.3 Gestión de nuevas alianzas con entidades del sector vivienda que aporten al mejoramiento en la calidad de vida de los afiliados y sus familias.	Alianzas suscritas	≥ 4 alianzas suscritas en el año.	1. Formalizar alianzas con constructoras, inmobiliarias, empresas relacionadas en el ramo de vivienda y entidades financieras. 2. Encuesta de satisfacción aplicada a los afiliados.	1. Alianzas suscritas. 2. Resultados encuesta e informe de impacto y vinculación de afiliados en las alianzas	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al Ciudadano.	ODS 11 Ciudad y Comunidades Sostenibles
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.1 Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y demás solicitudes de las partes interesadas	Tiempo global de trámite	100% Trámites ≤5 días	1. Seguimiento a la oportunidad de los trámites. 2. Gestión del conocimiento en normativa y servicio. 3. Presentación de los resultados de los tiempos de trámites con los intervinientes en la política de operación.	1. Informe trimestral del plan de acción	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 16 ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.1 Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y demás solicitudes de las partes interesadas	Oportunidad en la atención de requerimientos y órdenes judiciales	100% atención requerimientos judiciales ≤ 5 días	1. Atención solicitudes de juzgados 2. Aplicación medida cautelar 3. Pagos medidas cautelares en tiempos establecidos	1. Informe atención requerimientos y órdenes judiciales	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 16 ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.2 Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Índice de satisfacción al afiliado	Índice global de satisfacción ≥ 4.5	1. Medición Índice de Satisfacción del afiliado 2. Seguimiento a los tiempos en sala y ventanilla 3. Fortalecimiento de la APP y Portal Transaccional 4. Trámites totalmente en línea 5. Acciones frente a las recomendaciones de la encuesta de satisfacción 6. Seguimiento al servicio virtual	1. Informe trimestral de resultados encuesta de satisfacción 2. informe de socialización, acciones y compromisos	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 11 Ciudad y Comunidades Sostenibles
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.2 Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Racionalización de trámites	1 trámite racionalizado	1 formulación y avance estrategia de racionalización de trámite 2. Formulación y avance del plan de racionalización del trámite identificado 3. Presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño	1. Estrategia y plan de racionalización de trámites 2. Informe de avance 3. Presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Simplificación, Racionalización y Estandarización de Trámites. * Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.3 Consolidación de la prestación del servicio a través del Grupo de Atención Virtual	Procesamiento trámites virtuales	Trámites virtuales > 20% del total de trámites	1. Disponer de un sistema de información para la atención virtual. 2. Agendamiento de citas 3. Campaña de servicio virtual. 4. Asesoría virtual en solución de vivienda	1. Informe trimestral trámites virtuales y agendamiento de citas. 2. Reporte de campañas de servicio virtual.	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.4 Consolidación de la experiencia en el servicio con criterios diferenciales e incluyentes	Experiencia en el servicio	100% ejecución actividades experiencia del servicio	1. Formular y ejecutar plan anual del servicio según criterios MIPG con enfoque diferencial e inclusión 2. Revisar y perfeccionar mecanismos para la atención preferencial e incluyente a nivel nacional. 3. Revisión y presentación al Comité Institucional Política de Servicio	1. Formulación y avance Plan anual del servicio según criterios MIPG con enfoque diferencial e inclusión 2. Presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.3.1 Seguimiento y control a las cuentas individuales	Cuentas individuales actualizadas	100% actualización cuenta individuales programadas	1. Concertación de criterios de reportes de información con las Unidades Ejecutoras 2. Actualización/ajuste cuentas individuales 3. Seguimiento a la aplicación de novedades con UE 4. Verificar e identificar nóminas con inconsistencias y no abonadas 5. Cruce de información con registraduría	1. Reporte aplicación de novedades del período 2. Informe mensual de nóminas 3. Informe de cuentas individuales actualizadas 4. Informe consolidado actualización cuentas individuales	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital. * Fortalecimiento organizacional.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.4.1 Atención oportuna y de calidad al consumidor financiero	Atención solicitudes consumidores financieros	100% respuestas atendidas oportunamente	1. Tipificación de solicitudes 2. Seguimiento y control insumos para respuestas 3. Validación respuesta y control de calidad 4. Seguimiento tiempos de atención respuestas	1. Memorandos 2. Actas reuniones 3. Informe consolidado SAC	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.4.1 Atención oportuna y de calidad al consumidor financiero	Programa de educación financiera	100% Activ ejecución PEF	1. Definir cronograma de actividades en el marco del PEF 2. Informe de seguimiento PEF	1. Cronograma PEF 2. Informe consolidado PEF	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 4 Educación de Calidad

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.1.1 Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda	Provisión de recursos para subsidios de vivienda	Meta \$108.100 millones Provisión de recursos para subsidios	1. Control de la política de eficiencia administrativa 2. Gestión portafolio de inversiones 3. Colocar créditos de vivienda (aprox 2.000 millones intereses año) 4. Análisis principales variables macroeconómicas y proyecciones financieras	1. Avance indicador EA 2. Presentación Estados financieros portafolio y ejecución presupuestal trimestral	13-No aplica	2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	* Gestión presupuestal.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.2.1 Rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	TIR promedio ponderada	TIR ≥ IPC+3	1. Seguimiento al mercado de capitales. (Revisión Tasas, Inflación, Dtf, Deuda Privada Vs Publica. Actas). 2. Evaluación y propuestas estrategias de inversión. 3. Realizar las operaciones de tesorería en deuda privada y pública. 4. Gestión del disponible (mejores tasas en cuentas de ahorro).	1. Informe trimestral de rentabilidad del portafolio 2. Presentación al Comité Financiero	13-No aplica	2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	* Gestión presupuestal.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.3.1 Flexibilización políticas de créditos de vivienda	Flexibilizaciones políticas de crédito	100% ejecución plan flexibilización	1. Identificar causales de rechazo 2. Proponer ajuste políticas de créditos	1. Informe de avance ejecución plan de flexibilización políticas de crédito	13-No aplica	2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	* Gestión presupuestal.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.4.1 Administración de la Cartera en Calificación "A".	Eficacia de cartera	100% Cartera "A"	1. Monitoreo recaudo cartera de créditos.	1. Informe de cierre de cartera trimestral.	13-No aplica	4. Evaluación de resultados	* Seguimiento y evaluación de la gestión institucional. * Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.1.1 Gestión eficiente de los bienes muebles e inmuebles y servicios logísticos.	Plan de Mantenimiento	100% cumplimiento plan de mantenimiento	1. Ejecución de actividades programas de acuerdo a cronograma de mantenimiento 2. Seguimiento, control y atención de requerimientos logísticos según ANS 3. Gestión de inventarios	1. Informe ejecución Plan de Mantenimiento	13-No aplica	2. Direccionamiento Estratégico	* Compras y contratación.	ODS 12 Producción y Consumo Responsable

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.1.2 Optimización del proceso contractual como soporte transversal al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Ejecución plan de compras	100% ejecución plan de compras	1. Consolidación necesidades 2.Segmentación de proveedores, bienes y servicios. 3. Estudio de proveedores estratégicos por bienes y servicio 4. Seguimiento ejecución plan de compras 5. Evaluación de proveedores	1. Informe de ejecución plan de compras 2.Informe de evaluación proveedores	13-No aplica	2. Direccionamiento Estratégico	* Compras y contratación.	ODS 12 Producción y Consumo Responsable
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos	3.2.1 Defensa estratégica de los intereses de la Entidad	Índice de éxito litigioso	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	1. Gestión de acciones constitucionales 2. Oportunidad en la defensa de los intereses de la Entidad	1. informes de gestión de fallos éxito litigioso	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Defensa Jurídica.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos	3.3.1 Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento	Eficiencia Administrativa	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo	1. Seguimiento plan financiero 2. Seguimiento control gastos.	1. Plan financiero 2. Informe Eficiencia Administrativa	13-No aplica	2. Direccionamiento Estratégico	* Gestión presupuestal.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.1.1 Reportes Medición de Impacto Cultura de Autocontrol, mediante informes elaborados por OFCIN, con los resultados obtenidos de las actividades realizadas de acuerdo con el Cronograma Cultura del Autocontrol (enfoque hacia la prevención) de la vigencia 2024.	Cultura de autocontrol	100 % Reportes Medición de Impacto Cultura de Autocontrol	1. Reportes Medición de Impacto Cultura de Autocontrol, con resultados de actividades de Control Interno dirigidas al personal de Caja Honor, fortaleciendo la conciencia, Ética, principios SICI - Autocontrol, Autogestión y Auto regulación, generando valor agregado en los procesos y mejora continua.	1. Informe de medición incluido en el Plan de Acción trimestral	13-No aplica	7. Control Interno	* Control Interno.	ODS 4 Educación de Calidad
4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.2.1 Desarrollo de la función preventiva y de instrucción del régimen disciplinario	Actividades y actuaciones disciplinarias	≥92%	1. Capacitación a los funcionarios en régimen disciplinario y conflicto de interés 2.Oportunidad en actividades probatorias 3. Ejecución actividades procesales según términos legales 4. Calificación oportuna expedientes disciplinario	1. Informe trimestral ejecución actividades UCODI	13-No aplica	1. Talento Humano	* Talento humano.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas ODS 4 Educación de Calidad

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.3.1 Fortalecimiento de habilidades digitales, técnicas y habilidades blandas para gestionar de forma eficaz y eficiente los procesos.	Evaluación de Competencias	≥90% evaluación consolidada de competencias	1. Capacitación para el desarrollo de habilidades digitales y técnicas 2. Aplicación de estrategias enfocadas al desarrollo de habilidades blandas y convivencia funcional 3. Aplicación herramienta evaluación competencias 4. Implementación de mecanismos o acciones para promover la integridad	1. Informe consolidado de evaluación de competencia	5-Plan Estratégico de Talento Humano	1. Talento Humano	* Talento humano.	ODS 4 Educación de Calidad
4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.3.2 Fortalecimiento y consolidación del ambiente laboral	Índice ambiente laboral	Índice de ambiente laboral ≥ 87 %	1. Encuesta de percepción 2. Desarrollo de actividades individualizadas de acuerdo con la necesidad presente de cada Equipo de Trabajo 3. Acompañamiento grupal y/o individual desde ARTAH 4. Actividades de Bienestar y cultura organizacional 5. Fortalecimiento cultura organizacional	1. Informe de resultados medición ambiente laboral	5-Plan Estratégico de Talento Humano	1. Talento Humano	* Talento humano.	ODS 3 Salud y Bienestar
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.1.1 Salvaguarda de los intereses de la Entidad y prevención del daño antijurídico	Prevención de daño antijurídico	100% ejecución actividades prevención daño antijurídico	1. Capacitación de funcionarios. 2. Monitoreo y actualización normatividad. 3. Atención de requerimiento jurídicos. 4. Análisis de causas de demandas y acciones de tutela. 5. Diseño de estrategias de defensa. 6. Seguimiento a política de prevención de daño antijurídico. 7. Promoción de la prevención del daño antijurídico.	1. Informe de gestión cumplimiento prevención daño antijurídico	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Defensa Jurídica.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.2.1 Definición y Ejecución de la estrategia de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	Estrategia de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana.	100% ejecución de las actividades de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	1. Formulación y ejecución estrategia de RdC 2. Formulación y ejecución actividades de participación ciudadana. 3. informe consolidado RdC	1. Formulación estrategia RdC 2. Informe consolidado RdC. 3. Formulación Plan de Participación Ciudadana	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Participación Ciudadana en la Gestión Pública.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.3.1 Optimización de procesos y canales digitales soportados en la transformación digital	Cumplimiento Plan de Transformación Digital	100% de ejecución actividades Plan de Transformación Digital	1. Portal transaccional 2. APP 3. Integración base de datos 4. Automatización de Procesos de Robótica 5. Analítica de datos 6. Ciberseguridad 7. Computación en la nube 8. Seguridad documental	1. Informe de actividades que faciliten funcionalidades digitales	10-Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-PETI	3. Gestión con valores para resultados	* Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.4.1 Implementación de aplicación en el portal transaccional que integre los servicios digitales de Caja Honor para facilitar el acceso a la solución de vivienda	Proyecto integración servicios digitales	100% integración servicios digitales proyectados	1. Levantamiento de requerimiento (perfilar al afiliado según características, necesidades y expectativas. Caso de uso) 2. Análisis y diseño (propuesta de diseño integración de herramientas IA, identificación necesidad de recursos) 3. Desarrollo y prueba de la herramienta (diseñar robot y realizar pruebas de ingeniería, integración y aceptación de usuario) 4. Implementación (despliegue en ambiente productivo de la herramienta)	1. Solución integrada servicios digitales	13-No aplica	3. Gestión con valores para resultados	* Gobierno digital. * Seguridad digital.	ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.5.1 Implementación del Plan Estratégico Tecnológico (PETI) alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno Digital	Cumplimiento 100% actividades PETI 2023-2026	100% cumplimiento actividades PETI 2023-2026	1. Implementación servicios en la nube 2. Automatización de procesos 3. Trámites en línea 4. Analítica de datos 5. Soporte y mantenimiento sistemas de información e Infraestructura 6. Mantenimiento de la Arquitectura de TI. 7. Monitoreo y Seguimiento ciberseguridad. 8. Fortalecimiento y mejoramiento de Redes (Balanceador) 9. Fortalecimiento y mejoramiento Arquitectura Biométrica (Actualización SDK y Conexión Registraduría) 10. Fortalecimiento e integración funcionalidades de las líneas de crédito de vivienda	1. Informe de avance PETI	10-Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones- PETI	2. Direccionamiento Estratégico y Planeación	* Planeación Institucional.	ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.6.1 Consolidación del Índice de Gestión y Desempeño Institucional en el marco del MIPG y SGI	Registro y control salidas no conformes	100% SNC con tratamiento	1. Identificación SNC 2. Análisis de causas 3. Acciones para seguimiento y control 4. Verificación tratamiento SNC	1. Informe del reporte de salidas no conforme	13-No aplica	4. Evaluación de resultados	* Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.6.1 Consolidación del Índice de Gestión y Desempeño Institucional en el marco del MIPG y SGI	Puntaje consolidado FURAG	Puntaje consolidado FURAG $\geq 95\%$	1. Realización de autodiagnóstico 2. Plan de acción-Brechas identificadas 3. Formulación y seguimiento al plan de Datos abiertos 4. Sesión periódica Comité Institucional de Gestión y Desempeño 5. Auditorías Internas SGI 6. Formulación y seguimiento Plan Estadístico 7. Formulación y seguimiento Plan de Gestión del Conocimiento y la Innovación	1. Resultados consolidados FURAG	13-No aplica	4. Evaluación de resultados 5. Información y Comunicación 6. Gestión del Conocimiento y la Innovación	* Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional. * Gestión de la Información Estadística. * Gestión del Conocimiento y la Innovación.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.6.1 Consolidación del Índice de Gestión y Desempeño Institucional en el marco del MIPG y SGI	Cumplimiento PEI	Cumplimiento PEI ≥ 96%	1. Elaboración informe trimestral de logros 2. Elaboración y reporte periódico informes de Gestión a Entidades competentes 3. Seguimiento ejecución PAI y desempeño de procesos 4. Informe a Junta Directiva	1. Informe cumplimiento PEI	13-No aplica	4. Evaluación de resultados	* Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.6.2 Formulación y avance Planes de Integración	Porcentaje de avance planes de integración	≥96% Cumplimiento Planes de Integración	1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad - PINAR 2. Plan Anual de Adquisiciones 3. Plan Anual de Vacantes 4. Plan de Previsión de Recursos Humanos 5. Plan Estratégico de Talento Humano 6. Plan Institucional de Capacitación 7. Plan de Incentivos Institucionales 8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo 9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (incorporar componente de integridad incluyendo: actualización y divulgación código de ética, definir y documentar responsables conflicto de interés, gestión conflicto de interés, promoción de la integridad pública) 10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - PETI 11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información 12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información	1. Formulación planes de integración 2. Publicación de informes de avance Planes de integración	14-Todos	1. Talento Humano 2. Direccionamiento Estratégico y Planeación 3. Gestión con Valores para Resultados 4. Evaluación de resultados 5. Información y Comunicación	* Compras y Contratación Pública. * Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional. * Gestión Documental. * Gestión Estratégica del Talento Humano. * Transparencia, acceso a la Información y Lucha Contra la Corrupción. * Planeación Institucional. * Seguridad Digital. * Gobierno Digital.	ODS 3 Salud y Bienestar OD 4 Educación de Calidad ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	DIMENSIONES MIPG	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.10.1 Interoperabilidad con los portales de acceso de información para garantizar la conformación y preservación digital a largo plazo.	Interoperabilidad del Gestor Documental con portales de acceso de información	100% ejecución cronograma	1. Identificar y evaluar el tipo de información que se gestiona a través de portales de acceso de información implementados en la Entidad. 2. Definir estrategias para la articulación de los portales de información con los lineamientos de la gestión documental electrónica 3. Identificar modelo de interoperabilidad entre el gestor documental con un portal de información de la Entidad como plan piloto	Informe de avance interoperabilidad Gestor Documental	1-Plan Institucional de Archivos de la Entidad-PINAR	5. Información y Comunicación	* Gestión Documental	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	6.1.1 Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de RSE definidas en la Entidad	Cumplimiento iniciativas de RSE	100% cumplimiento iniciativas de RSE	1. Aplicación de encuesta de satisfacción entrega de viviendas del modelo Fondo de Solidaridad - Héroe 2. Formulación y avance PGA 3. Celebración contratos con impacto ambiental 4. Control consumo de agua, luz y papel 5. Elaboración informe de gestión y sostenibilidad con estándares GRI	Informe de ejecución actividades RSE	13-No aplica	1. Talento Humano 2. Direccionamiento Estratégico y Planeación 3. Gestión con valores para resultados 4. Evaluación de resultados	* Gestión Estratégica y Talento Humano. * Compras y Contratación Pública. * Servicio al Ciudadano. * Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional.	ODS 3 Salud y Bienestar OD 4 Educación de Calidad ODS 12 Producción y Consumo Responsable
Valor proyectado recursos de terceros (\$ mill)									2.457.087
Valor proyectado gastos e inversión (\$ mill)									100.333

Los recursos presupuestales asignados al Plan de Acción Institucional están conforme a la aprobación de la Junta Directiva en sesión de diciembre de 2023 al presupuesto de la vigencia 2024.

