

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL



**CAJA PROMOTORA  
DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA  
CAPROVIMPO**  
EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 - 2014

**GE-NA-PL-002  
V\_005**



# Contenido

<b>Contenido</b> .....	<b>1</b>
<b>PRESENTACION</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>7</b>
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>7</b>
1.1. Análisis del Sector y Perfil Competitivo .....	<b>7</b>
1.2. Análisis del Entorno .....	<b>10</b>
1.2.1 Entorno Político .....	<b>11</b>
1.2.2 Entorno Económico .....	<b>13</b>
1.2.3 Entorno Social .....	<b>17</b>
1.2.4 Entorno Tecnológico .....	<b>18</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>20</b>
<b>DIAGNÓSTICO PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Cadena de Valor .....	<b>20</b>
2.2 Factores Claves de Éxito .....	<b>21</b>
2.3 Preferencia de Vivienda .....	<b>24</b>
2.4 Expectativas de los afiliados .....	<b>25</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>26</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>26</b>
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>28</b>
<b>PLAN ESTRATEGICO 2011-2014</b> .....	<b>28</b>
4.1 Perspectiva Afiliados .....	<b>29</b>
4.2 Perspectiva Administración de Recursos .....	<b>30</b>
4.3 Perspectiva Procesos Internos .....	<b>30</b>
4.4 Perspectiva Talento Humano y Aprendizaje Organizacional .....	<b>31</b>
4.5 Perspectiva Capacidad Tecnológica e Información .....	<b>32</b>
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>33</b>
<b>PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL 2011</b> .....	<b>33</b>

## Relación de Graficas

Grafica N° 1 Guía de planeamiento Estratégico GSED 2009-2010 .....	5
Grafica N° 2 Matriz del perfil Competitivo .....	9
Grafica N° 3 Mapa de Procesos .....	21
Grafica N° 4 Factores clave de éxito .....	22
Grafica N° 5 Total Afiliados Aportantes a 31 de Agosto de 2010.....	23
Grafica N° 6 Proyección atención afiliados según modelos de atención 2011-2014.....	24
Grafica N° 7 Estadística subsidios de vivienda a Agosto de 2010 .....	25
Grafica N° 8 Valores Corporativos.....	27
Grafica N° 9 Objetivos Estratégicos BSC 2011-2014 .....	29

## **Anexos**

Anexo N°1 Matriz Perfil Capacidad Interna y Perfil de Oportunidades y Amenazas



## **PRESENTACION**

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, creada por la Ley 87 de 1947 y reorganizada por los Decretos 3073 de 1968, 2351 de 1971, 2182 de 1984, 2162 de 1992, el Decreto Ley 353 de 1994, la Ley 973 de 2005, el Decreto reglamentario 3830 de 2006, el artículo 3º de la Ley 1114 de 2006 y la Ley 1305 de 2009 es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, de naturaleza especial, dotada de Personería Jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

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

Adicionalmente se rige por los lineamientos de política aprobados en el CONPES 3460 de febrero de 2007, en el cual se señala "El Plan para el Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED" como uno de los planes, programas e iniciativas de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, cuyo propósito es alinear las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa para contribuir de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz a través del suministro oportuno de bienes y servicios que apoyan la defensa nacional.

CAPROVIMPO, hace parte de las dieciocho (18) entidades del Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED, de las cuales 14 son adscritas y vinculadas al Ministerio y se agrupan por objeto social en tres grandes áreas:

1. Apoyo logístico para la Fuerza Pública
2. Bienestar para los hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas
3. Apoyo a la seguridad por parte de la ciudadanía.

Así mismo, la plataforma estratégica del GSED se fundamenta en primera instancia en el Propósito Superior que focaliza el ser y qué hacer del Grupo; la definición del foco estratégico mediante la organización de las empresas por unidades estratégicas de negocio – clústers cada uno con su misión; los objetivos estratégicos, políticas y programas que definen el direccionamiento estratégico; las megas definidas para cada empresa para el

periodo 2008-2012 debidamente soportadas en planes de acción anuales con objetivos concretos y medibles que garantizan la ejecución de la estrategia y los valores corporativos que constituyen la base de la cultura corporativa, conforme se muestra a continuación:



Grafica N° 1 Guía de planeamiento Estratégico GSED 2009-2010  
Fuente: GSED

CAPROVIMPO, hace parte del clúster de bienestar, el cual tiene como foco estratégico el "Prestar de manera adecuada y oportuna los servicios de bienestar a las Fuerzas Militares y de Policía en actividad y en retiro, en las áreas de salud, educación, vivienda, recreación y seguridad social, en donde se define su Mega a partir de la Ley 1305 de 2009 que amplía los beneficios y la cobertura a su personal afiliado

Para el desarrollo de su misión, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, tiene establecido su sistema de planeación estratégica, basado en lo dispuesto por la Ley 152 de 1994, los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Defensa Nacional, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED y la Superintendencia Financiera de Colombia, concordante con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo definido por cada gobierno.

La Entidad elabora su Plan Estratégico para el cuatrienio, alineado con las políticas establecidas por el Gobierno Nacional, contemplando los objetivos y programas que se desarrollarán durante el periodo e incluye todas aquellas actividades que permitan el adecuado servicio y la satisfacción de sus afiliados.

Así mismo la forma en que se da cumplimiento al plan estratégico, es a través de Plan de Acción Institucional, el cual consolida las estrategias a desarrollarse en cada vigencia y que serán ejecutadas por cada uno de los procesos.

Para su formulación, se han adoptado metodologías de análisis que permiten fortalecer el diagnóstico sobre la situación interna de la Empresa y frente al entorno en que se desempeña, contemplando aspectos como el político, económico, social, tecnológico y su nivel de competitividad, e igualmente, enfocar su planeación bajo la metodología del Balance Scorecard, teniendo en cuenta los factores claves de éxito, así como las perspectivas que garantizan el cumplimiento integral de su misión y el logro de la visión que se ha propuesto.

Dentro del proceso de planeación estratégica, se revisaron y ajustaron los valores corporativos, la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, para lo cual se tuvo en cuenta lo previsto en la Ley 973 de 2005 y Ley 1305 de 2009, que modificó su marco legal ampliando su cobertura y beneficios brindados a sus afiliados, concordantes con el Sistema Integrado de Gestión que agrupa su Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, NTCGP 1000:2009, normas que en la actualidad la Entidad tiene certificadas y que se encuentran alineadas con el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Administración del Riesgo

En el presente documento se presenta el direccionamiento estratégico para el cuatrienio 2011-2014 y el plan de acción institucional 2011.

Coronel (r) RUBÉN DARÍO MESTIZO REYES  
Gerente General

## **CAPITULO I**

### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

En el presente capítulo se desarrolla el Diagnóstico Estratégico de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, que sirve como marco de referencia para analizar y diagnosticar su situación interna y el entorno en que se desempeña. Para tal fin se identificaron las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades internas con base en las cuales se definieron estrategias para aprovechar sus fortalezas, tomar acciones para disminuir o eliminar sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y contrarrestar el efecto de las amenazas.

En el anexo 1, se presenta la matriz PCI: Perfil de la Capacidad Interna y la Matriz POAM: Perfil de oportunidades y amenazas.

#### **1.1. Análisis del Sector y Perfil Competitivo**

De acuerdo con en el sector en que CAPROVIMPO desarrolla su objeto misional y tomando como referente el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, se determinó que por efecto de las funciones y capacidades dadas por las Leyes 973 de 2005 y 1305 de 2009, se fortaleció su posicionamiento en el sistema de vivienda, ya que le permitió ampliar su portafolio de servicios, al pasar de un solo modelo de atención a siete, los cuales buscan colmar las necesidades expresadas por el afiliado quien tenía que acogerse al modelo tradicional y esperarse por lo tanto, catorce años para acceder a una solución de vivienda.

La Entidad posee ventajas competitivas en la medida en que su oferta de valor es la, entrega de subsidios de vivienda preferenciales a sus afiliados, originados en los recursos que transfiere el Gobierno a la Caja, como apoyo a la seguridad social de los miembros de la Fuerza Pública, igualmente, con el buen manejo de su portafolio de inversiones, genera los rendimientos financieros necesarios para cubrir el déficit de subsidio.

Otro factor que diferencia a la Caja, es la buena imagen institucional, como una de las mejores empresas del sector defensa y el aprovechamiento de su curva de experiencia.

Frente a las otras Entidades vinculadas al sector de vivienda, la Caja posee ventajas competitivas, por los servicios adicionales o valores agregados que ofrece a sus afiliados, como son:

- Los Subsidios de vivienda que otorga, difieren del esquema definido para Vivienda de Interés Social, por las categorías en que clasifica a sus afiliados, y los montos de subsidios que se tienen establecidos para cada una de ellas.
- Le permite acumular y capitalizar su ahorro y cesantías, para conformar la cuota inicial de su vivienda, recursos sobre los cuales, se reconocen los intereses establecidos por Ley.
  - Garantiza el beneficio del subsidio de vivienda al total de afiliados que cumplen requisitos, dada la provisión de recursos que realiza anualmente para financiar los subsidios que los aportes del Gobierno Nacional no alcanzan a cubrir.
  - Así mismo, si el afiliado fallece o queda discapacitado, con o sin derecho a una asignación de retiro o pensión, él o sus beneficiarios pueden acceder a una solución de vivienda, a través del Fondo de Solidaridad establecido por la Ley 1305 de 2009.

CAPROVIMPO no tiene competidores directos, se puede realizar comparación en cuanto a los servicios que ofrece con las Cajas de Compensación Familiar, Fonvivienda, y Fondo Nacional de Ahorro, este último siendo su competidor más cercano, tiene funciones similares a las de la Caja, como lo es administrar las cesantías de los servidores públicos de la Rama Ejecutiva y contribuir a su solución de vivienda y educación, a través del otorgamiento de créditos. En el caso de los subsidios de vivienda entregados por la Caja, estos difieren en cuantía a los asignados por las Cajas de Compensación y Fonvivienda.

Lo anterior denota que CAPROVIMPO, ofrece una solución de vivienda integral a través de la administración de ahorros, cesantías y el otorgamiento de subsidios así como la oferta del acceso a créditos hipotecarios en condiciones especiales mediante alianzas estratégicas establecidas con el sector financiero.

Analizados los anteriores aspectos y con base en la **Matriz del Perfil Competitivo**, (Grafica No. 2), se evalúan los aspectos en los cuales, en concepto de la Caja, se poseen ventajas competitivas, por los servicios adicionales o valores agregados que ofrece a sus afiliados frente a su competencia

## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

OFERTA O PROPUESTA DE VALOR	Peso %
1. SUBSIDIOS DE VIVIENDA PREFERENCIALES	5
2. AMPLIO PORTAFOLIO DE SERVICIOS (MODELOS DE ATENCIÓN)	4
3. ADMINISTRACION SEGURA Y RENTABLE DE LOS RECURSOS	5
4. ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA SOLUCION DE VIVIENDA	4
5. PROGRAMA EXTENSIÓN DE SERVICIOS A NIVEL NACIONAL	4
6. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS PARA LA ATENCIÓN DE LOS MODELOS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA	5
7. CALIDAD EN EL SERVICIO	4

Grafica N° 2 Matriz del perfil Competitivo

En cuanto a **Proveedores**, CAPROVIMPO interactúa con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Entidad que a través del Ministerio de Defensa Nacional, le asigna y transfiere los aportes de cesantías y subsidios, factores claves para el cumplimiento de la misión de la Empresa, pero es necesario continua la coordinación con las diferentes unidades ejecutoras para dar solución a los inconvenientes generados por inconsistencias y deficiencia en los documentos que soportan la transferencia de sus recursos.

De igual forma, el mercado de vivienda y el financiero son proveedores que representan oportunidades para fortalecer la gestión de la Empresa a través de la generación de alianzas estratégicas para que el afiliado acceda a una solución de vivienda en mejores condiciones.

Por otra parte, se encuentra oportuna la participación y realización de contrataciones con proveedores de bienes y especialmente de servicios que le permitan a la Entidad apoyar el debido desempeño de sus procesos misionales.

En cuanto al **poder negociador de los clientes** se encuentra que más que una fuerza negociadora por parte de ellos, se define para CAPROVIMPO como una oportunidad el conocimiento e identificación de sus afiliados, lo que le permite direccionar sus esfuerzos para brindarles de forma oportuna su solución de vivienda mediante la administración eficiente de sus recursos y el mejoramiento continuo en sus procesos, a fin de incrementar sus niveles de satisfacción.

## 1.2. Análisis del Entorno

Al analizar el entorno en el que opera la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, es importante identificar los factores Políticos, Económicos Sociales y Tecnológicos, que podrían afectar a un número importante de variables vitales que influirían en la prestación del servicio.

Asimismo, el estudio pretende examinar el impacto en CAPROVIMPO de cada uno de estos factores y establecer la interrelación que existen entre ellos, cuyos resultados se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para realizar planes de contingencia y enfrentar las amenazas.

Igualmente, el análisis ayuda a evaluar el potencial y la situación de la Entidad, en condiciones de crecimiento y sostenibilidad en un mundo cambiante, en términos de globalización y competitividad.

En este sentido, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, se ha venido preparando para anticiparse a cualquier eventualidad, en razón de que la estrategia debe ser incrementalmente dinámica y porque la fortaleza no está determinada por el movimiento inicial, sino que también enfrente los cambios en la demanda de las necesidades de sus afiliados a través del tiempo.

Así las cosas, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ha venido adelantando iniciativas de cara al afiliado, que de alguna manera compensa el sacrificio que los "Héroes de la Patria" están haciendo, en aras de la consolidación de la seguridad democrática para que nuestro país sea cada día más próspero y libre.

A continuación se presenta el análisis del entorno, para lo cual se tomó como fuente de referencia lo siguiente:

Programa de Gobierno Juan Manuel Santos de la página [www.santospresidente.com](http://www.santospresidente.com), Proyecto de Acto Legislativo Sistema General de Regalías

Banco de la República - [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

Revista Dinero, Edición No. 354 y 355 de julio y agosto de 2010

Revista Economía Colombia, Edición 329 de Febrero – Marzo de 2010, Contraloría General de la República

### 1.2.1 Entorno Político

En este punto, se analizan los aspectos político-legales, que pueden incidir en el ámbito donde opera la Entidad, como la estabilidad gubernamental, promoción de la actividad empresarial, relación de la Entidad con el gobierno, análisis legal de las regulaciones que debe cumplir, así como el análisis de su interacción con los grupos de interés.

En este sentido, la revista Dinero en su Edición No. 354 de julio de 2010, afirma que Colombia es estable, prospera y democrática, debido a que la política de seguridad democrática, ha dado sus frutos, que a la postre durante los últimos ocho años ha pasado de los delitos y las drogas a un estado dinámico y próspero, lo cual se tradujo en un país atractivo para la inversión extranjera, en seguridad ciudadana, e incremento en la producción.

Asimismo, se espera que Colombia recupere pronto la calificación grado de inversión que perdió hace diez años.

Igualmente, una de las prioridades del nuevo gobierno, es la de restablecer las relaciones con los países vecinos, a través de una política exterior audaz, en términos de integración regional, para que Colombia recupere su protagonismo y asuma su liderazgo independiente, sobre la base de unos mínimos consensos binacionales, para que se normalicen las relaciones de intercambio comercial.

Así las cosas, el programa del nuevo gobierno "**Plan Integral de Defensa y Seguridad para la Prosperidad**", está encaminado en el avance de la política de seguridad, a través de cinco ejes económicos, que son el combustible que le dará impulso a su locomotora como son:

- 1.) **El agro:** A través de una transformación productiva que duplique las exportaciones de ese sector, consolide la paz en el campo y que contribuya con la creación de empleos.
- 2.) **La infraestructura:** Relanzando el sistema de carreteras de doble calzada, que faciliten el arribo de los productos al puerto.
- 3.) **La innovación:** En el sentido de que todos los sectores de la economía tienen el potencial de avanzar en el conocimiento.
- 4.) **La vivienda:** Con subsidios de vivienda, no sólo para interés social y prioritaria, sino también a la clase media.

5.) **La minería:** Objetos que potenciarán el empeño de los Colombianos hacia una vida mejor. Todas ellas jalonaran la creación masiva de empleo.

Desde el punto de vista de la construcción, las iniciativas del nuevo gobierno son buscar reformas normativas que disminuyan la excesiva cantidad de normas, para autorizar rápidamente obras de urbanismo, para lo cual se creará el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Así las cosas, tendrán que revisarse las normas urbanísticas y desarrollarse iniciativas por parte del Departamento Nacional de Planeación.

Otra estrategia, es la de ampliar sustancialmente la gama de recursos y la simplificación de los trámites de créditos, con ayudas para conseguir la cuota inicial de su vivienda, con subsidios a las tasas de interés que dinamicen fuertemente la construcción de vivienda.

Asimismo, promover soluciones integrales de vivienda con acceso a posibilidades productivas, parques, colegios, hospitales, movilidad, que privilegie el transporte público y la adecuación de vías con mantenimiento garantizado.

De igual manera, solicitarles a los empresarios para que se comprometan en un acuerdo en la generación de empleo, en la lucha contra la pobreza y tenerlos como la palanca fundamental en el crecimiento de la economía.

En este contexto, la Entidad encuentra el terreno propicio para desarrollar su Nueva Política de Estado, **"Los Héroes SI tienen casa"**, que a través de la expedición de la Ley 1305 de junio de 2009, dinamizó su esquema de solución de vivienda, mediante la creación de nuevos modelos de atención a sus afiliados como: Solución Anticipada de Vivienda - MASVI, Fondo de Solidaridad, Mecanismos Especiales de Solución de Vivienda y Atención a Afiliados Secuestrados, Atención a Soldados regulares y auxiliares regulares de Policia, conforme lo reglamente el Gobierno Nacional y administración de cesantías, los cuales se han convertido en una de las estrategias de mayor impacto en el bienestar de los Hombres y Mujeres de la Fuerza Pública, que les permita garantizar condiciones de seguridad social y bienestar, buscando el mejoramiento de su calidad de vida y las de sus familias.

CAPROVIMPO, otorga un subsidio de vivienda a sus afiliados, cuyo origen se fundamenta en la política del Gobierno Nacional de fortalecimiento de la Fuerza Pública, como contribución a la Defensa y Seguridad Democrática, y al crecimiento económico y la generación de empleo a través de estrategias como impulso a la vivienda y la construcción.

Todo lo anterior, en concordancia con los lineamientos de política aprobados en el Documento CONPES 3460 de febrero de 2007, que señala El Plan para el Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED, como uno de los planes, programas e iniciativas de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, cuyo propósito es alinear las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa para contribuir de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz a través del suministro oportuno de bienes y servicios que apoyan la defensa nacional.

Igualmente, el Documento CONPES 3520 del 09 de junio de 2008, fortalece el control de tutela sobre las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional y la generación de sinergias, ahorro y eficiencias que redundarán en la optimización de los recursos del grupo en mayor apoyo para la Fuerza Pública.

### **1.2.2 Entorno Económico**

Según el Banco de la República, durante el primer trimestre del año 2010, la economía mundial alcanzó una tasa de crecimiento anualizada superior al 5%, mostrando con ello una respuesta importante a los estímulos fiscales y monetarios suministrados durante los años 2008 y 2009. En este contexto de recuperación mundial, la economía colombiana con un crecimiento anual del 4.4%, durante el mismo periodo, fue junto con Brasil y Perú, uno de los países con mayor crecimiento en América Latina.

Este resultado superó todos los pronósticos, cuya sorpresa positiva desde el punto de vista de la demanda, estuvo liderada por el comportamiento de la formación bruta de capital fijo, el cual creció en el 8%, el consumo del gobierno, con un incremento del 6.1%, y el aumento del consumo de los hogares de 3.5%, superando al 1.1%, observado durante el primer trimestre del año 2009, lo cual muestra la tendencia de mejoría observada en la confianza del consumidor, que permite esperar que el consumo de los hogares termine fortaleciéndose.

Los sectores que más influyeron positivamente en el desempeño de la economía Colombiana durante el primer trimestre del año 2010, fueron el de minas y canteras con un crecimiento anual del 13.2%, de la construcción que creció en el 15.9%, liderado por las obras civiles, por su parte la industria manufacturera tuvo un incremento del 3.9%, en el mismo periodo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Revista Economía Colombia, Edición 329 de Febrero – Marzo de 2010, Contraloría General de la República

En tal sentido, el buen desempeño de la economía colombiana durante el primer trimestre del año 2010, sumado a los buenos indicadores de actividad económica del segundo trimestre y a la vigorosa recuperación de la confianza de consumidores y empresarios dan suficientes bases para reevaluar las proyecciones iniciales, razón por la cual el Banco de la República modificó su proyección de crecimiento para el año 2010, desde un rango de 2% a 4%, a uno nuevo de 3.5% a 5.5%.

Así las cosas, esta tendencia de recuperación económica de Colombia y de retorno de la confianza de consumidores e inversionistas se viene produciendo en un contexto de baja inflación, que asegura que ésta se mantendrá dentro de su rango meta de largo plazo (2% a 4%). A este respecto, cabe recordar que en los pronósticos iniciales para 2010 se esperaba que la inflación al consumidor aumentara, como resultado del efecto del fenómeno del niño sobre los precios de los alimentos y de algunos servicios regulados como la energía, sin embargo, las bajas presiones de demanda interna y externa, junto con un tipo de cambio que se ha apreciado, y unos precios externos más favorables que los previstos, compensaron los efectos del fenómeno climático.

De esta manera, al concluir el primer semestre la inflación anual al consumidor se ubicó en 2,3% y los pronósticos para final de año la sitúan alrededor del centro del rango meta del 3%.

En estas circunstancias, de pocas presiones inflacionarias y en una economía aún creciendo por debajo de su capacidad potencial, el Banco de la República, considerando que tiene un espacio suficiente para aplicar una política monetaria más expansiva, que estimulará el crecimiento sin comprometer la meta de inflación y la estabilidad macroeconómica, redujo la tasa de interés en 50 puntos básicos dejándola en el 3%, en concordancia con la política de estímulo monetaria llevada a cabo durante el año 2009, lo cual se transmitió de forma casi completa, mostrando una disminución en las tasas de interés del mercado (DTF. CDT) y en las tasas de interés de las distintas modalidades de crédito, como el comercial, consumo y vivienda, cuya reducción en el año han sido 80, 196 y 116 puntos básicos, respectivamente.

Referente al mercado de vivienda, su recuperación se consolida en el primer semestre del año 2010, su batería de indicadores líderes de la actividad edificadora, muestra claros signos de recuperación, de hecho, las licencias de construcción crecen en un 20%, las ventas de cemento al 1.4%, los desembolsos de crédito hipotecario el 26%, los costos de la construcción el 1% y las tasas de interés, como se había comentado anteriormente, siguen una tendencia a la baja.

Así mismo, las medidas de estímulo a la demanda por vivienda nueva que el Gobierno Nacional implementó desde abril del año pasado (Aumento del valor de los subsidios familiares de vivienda, cobertura condicionada hasta por siete años de los créditos individuales de vivienda, dependiendo del valor comercial de los créditos adquiridos) y el ajuste de las tasas del Banco Central, se transmitió rápidamente a las tasas de interés hipotecarias, revirtiendo la tendencia decreciente de la construcción de viviendas, tras seis trimestres de resultados negativos.

El programa de cobertura de créditos favoreció la compra de viviendas tipo VIS, lo que contribuyó a que desde noviembre del 2009, se registraran variaciones anuales positivas del área licenciada para construcción acumulada de 12 meses para este tipo de vivienda. En marzo del 2010, este indicador registró un crecimiento de 15,7%, el más alto desde noviembre de 2007 (20,6%)

Igualmente, el saldo de la cartera hipotecaria muestra un crecimiento promedio de 13,6% en los primeros cuatro meses del 2010, mientras que el crecimiento promedio en el 2009 escasamente ascendió a 5,6%. Teniendo en cuenta que el programa de estímulos del gobierno no se renovó este año, estos resultados sugieren que la reactivación del subsector de edificaciones está ganando un impulso significativo y que será sostenible.

Así mismo, los programas de estímulo a la demanda de vivienda nueva implementados por el Gobierno han sido efectivos y están dando sus frutos, la información disponible soporta la idea de que la recesión en el subsector de edificaciones se ha superado y que durante la primera mitad de 2010 dicho proceso se está consolidando, estimulado además por el prolongado impulso monetario por parte del Banco de la República, el cual se espera que continúe hasta comienzos del año entrante.

En cuanto a las perspectivas en materia de vivienda para el segundo semestre de 2010, el panorama que ofrece la actual coyuntura económica para el sector edificador es favorable, en razón a la creciente dinámica poblacional y a que la recuperación de ingreso de los hogares mantiene buenas expectativas para la demanda por vivienda.

Por el lado de la oferta, existen dos aspectos importantes que se deben tener en cuenta, uno la sentencia C-149 de 2010 de la Corte Constitucional que dio vía libre a 18 macroproyectos de vivienda que estaban en marcha, seguirán su curso en el país, se abre la puerta para la habilitación total de por lo menos 5.000 hectáreas, para un potencial cercano a 163.000 soluciones de vivienda de interés social en el país, como proyectos integrales desarrollados en torno a programas de vivienda que reducen el déficit habitacional y que atiende a la población más vulnerable.

Otro aspecto es el desarrollo que podría experimentar el sector por cuenta de la política de vivienda del nuevo gobierno, cuyas metas propuestas están la producción de 250.000 viviendas anuales y la generación de 600.000 nuevos empleos.

Así mismo, según el Banco de la Republica, acompañando a este ciclo de reactivación económica, comienza a observarse síntomas de estabilización en las condiciones del mercado laboral, por un lado la tasa de desempleo comenzó a ceder desde diciembre de 2009, especialmente en las grandes áreas urbanas, asociado con una oferta laboral que se ha desacelerado, posiblemente como consecuencia de una mejor situación de los hogares, al tiempo que la calidad del empleo ha ido en aumento. Sin embargo, aún persisten algunos hechos preocupantes, sobre todo en la duración del desempleo, por lo que los avances en las condiciones laborales aún requieren consolidarse.

En este sentido, El Gobierno Nacional presentó la que será una de sus iniciativas centrales durante los próximos cuatro años como es la Ley de promoción y formalización de empleo en Colombia, con lo cual espera reducir la tasa de desempleo a un 8.0% al año 2014, cuyas metas serán la creación de 2.5 millones de empleos y la formalización de cerca de 500 mil trabajos que actualmente se encuentran en condición de informalidad.

En cuanto al mercado de deuda pública interna, el comportamiento del precio de los TES se puede explicar tanto por las condiciones económicas globales como por factores de oferta y demanda interna. Un entorno económico internacional de bajas tasas de interés y menor aversión al riesgo podría estimular la demanda por activos locales, lo contrario podría incentivar la salida de capitales, afectando así el precio de los TES.

En lo corrido de 2010 las tasas cero cupón de los TES denominados en pesos presentaron un comportamiento mixto. A principios de año todas las tasas aumentaron, y posteriormente disminuyeron. En el caso de los bonos de corto y largo plazos se obtuvieron valorizaciones netas. Las tasas entre 1 y 2 años, y entre 5 y 15 años registraron, en promedio, disminuciones de 7 y 57 puntos básicos respectivamente, por el contrario, las tasas de negociación de los títulos con vencimiento entre 2 y 5 años aumentaron en promedio 20 y 25 puntos básicos.

Asimismo, el Gobierno sostiene que en cuanto a los ingresos tributarios se refiere, en el 2010 se tiene previsto una entrada de 12,4% del PIB, cifra que se aumentará al 13% en el 2011, previendo los impuestos creados en el 2009, como el del patrimonio y los nuevos con destinación específica a la salud.

Igualmente, los ingresos totales previstos en el 2010 son de 13,9%, mientras que para el 2011 subirán a 14,6%, frente a los gastos totales, los cuales serán de 18,3% del PIB, cifra que incrementará en al 18.4% en el año 2011.

### **1.2.3 Entorno Social**

Actualmente, la tendencia del sector empresarial es la preocupación por fomentar y mantener un entorno social adecuado, procurando un mejor funcionamiento al interior de las organizaciones pensando en la sociedad que las rodea y no solamente en aumentar sus ingresos.

En este sentido, al hablar de responsabilidad social empresarial no es simplemente referirse al crecimiento de las utilidades de la empresa, sino también el impacto de sus decisiones y actividades dentro de una sociedad y el impacto ambiental, reflejado en un comportamiento ético atento a generar desarrollo sostenible integrado en todos los aspectos de la organización que redunde en bienestar social.

De esta manera, cada día se incrementa el número de compañías que hacen el esfuerzo por certificarse ambientalmente para ganar competitividad local y mundial, Colombia fue el país de América Latina que registró el mayor crecimiento en empresas certificadas con la Norma Internacional ISO 14000 (Cumplimiento de procesos medioambientales), a diciembre de 2009, según el Programa de Naciones Unidas para el medio ambiente, Colombia es considerada una de las 17 naciones más megadiversas del mundo y la región con mayor biodiversidad por metro cuadrado, razón por la cual las agendas del sector público y privado se encaminan hacia el respeto de dichas condiciones naturales y su mejor aprovechamiento.

En cuanto a vivienda se refiere, el desarrollo de la actividad habitacional es responsabilidad de todos los actores involucrados, tanto públicos como privados, hacia los menos favorecidos. El Estado les garantiza su inserción en el mercado transfiriéndoles recursos públicos como subsidios, los cuales les otorgan la capacidad de adquirir vivienda, además, facilita y garantiza el acceso a créditos por parte del sector financiero y el ahorro que les permita crear conciencia en la población del valor tanto económico como moral para mejorar su calidad de vida.

En este orden de ideas, el inconveniente para Colombia radica en que el tamaño del stock habitacional no corresponde al tamaño poblacional de la fuente, cuyo déficit estimado asciende a 1.3 millones de hogares, con un promedio de crecimiento de 23 mil viviendas anuales.

La Ministra de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial<sup>2</sup>, comenta que para dinamizar la construcción de vivienda, está diseñando un plan de crecimiento en el volumen de producción de vivienda en todo el país, de manera que se logre cumplir con las metas que han ofrecido al país (250.000. vivienda anuales).

En concordancia con todo lo anterior, la Caja promotora de Vivienda Miliar y de Policía, mediante la política de estado: "**Los Héroes SI tienen casa**", con la expedición de La ley No. 1305 de junio de 2009, desarrolla dos programas de gran impacto social en el país, como son el Fondo de Solidaridad y la Atención a Afiliados Secuestrados.

### **1.2.4 Entorno Tecnológico**

La tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que faciliten la adaptación al medio y satisfagan las necesidades de las personas, que a la postre dichos desarrollos tecnológicos logrados por la humanidad, le han permitido abandonar la superficie terrestre e iniciar así, la exploración del espacio exterior.

Igualmente, la actividad tecnológica influye sustancialmente en el proceso social y económico, son parte imprescindible de los procesos económicos, de la producción e intercambio de bienes y servicios, en la medida de que son indispensables para obtener renta, ofrecer mejores bienes o prestar mejores servicios y/o optimizar los procesos productivos.

Desde el punto de vista del Entorno Tecnológico, este busca identificar las tendencias de la innovación tecnológica, en los procesos de producción, en los productos, en los servicios, en los materiales, en la gestión administrativa y en los procesos de apoyo a la administración, de tal manera que se puedan aprovechar los cambios tecnológicos.

Asimismo, el estudio del Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas que están en el mercado de bienes o servicios que ofrece la misma, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aportar criterios para la formulación de los planes de la empresa.

Colombia puede superar las diferencias y las brechas Económicas y sociales existentes, si hace del conocimiento un factor de Cambio social y factor de producción, El escenario es

---

<sup>2</sup> Revista Dinero, Edición No. 355 de agosto de 2010

viable y deseable a lograr para el siglo XXI, que Colombia sea una sociedad del conocimiento.

En este sentido, el Documento Visión Colombia 2019, expresa que el sector de las telecomunicaciones deberá contribuir a consolidar una sociedad informada, conectada e integrada al entorno global, para lo cual deberá incorporar continuamente los últimos desarrollos tecnológicos, particularmente a la convergencia de redes, terminales y servicios, además de propender por una cobertura adecuada y acceso universal para toda la población, lo cual requiere del desarrollo del marco institucional, y normativo que fomente la competencia, incentive la innovación y reconozca la convergencia de los mercados.

Hoy en día economías emergentes como la de Colombia debe estar preparada para afrontar los desafíos que trae consigo la sociedad del conocimiento, donde la capacidad creativa y la innovación son los pilares fundamentales del desarrollo. En este sentido, los retos del país pasan desde la asignación presupuestal para ciencia e investigación, hasta la consolidación de una mentalidad innovadora en la industria, el gobierno y la academia.

El país tan solo está invirtiendo el 0,16% del PIB en investigación para el desarrollo, razón por la cual es necesaria una reforma constitucional que permita que en el futuro el 10% de los recursos del Sistema General de Regalías, se destinen a proyectos de ciencia, tecnología e innovación (Proyecto de Acto Legislativo No. 13 del Senado).

En cuanto al tema de Gobierno en Línea, el Reporte Global de la ONU, ubicó a Colombia en el primer lugar en América Latina por participación electrónica y novena en el mundo por servicios de Gobierno en línea. En tal sentido según el Programa de Agenda de Conectividad del Ministerio de Tecnologías (Mintic), el objetivo de Gobierno en Línea es "Contribuir a la construcción de un Estado más eficiente, transparente, y participativo y que preste mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas mediante el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación", subrayo Maria Isabel Mejía, Gerente del Programa<sup>3</sup>

Finalmente, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, está a la vanguardia de los avances tecnológicos, y para el período 2011-2014 se formulará un nuevo plan estratégico de tecnología informática, encaminado a brindar sostenibilidad y mantenimiento a la actual plataforma tecnológica, como soporte al cumplimiento de la misión de la Entidad.

---

<sup>3</sup> Revista Dinero, Edición No. 355 de agosto de 2010

## **CAPITULO II**

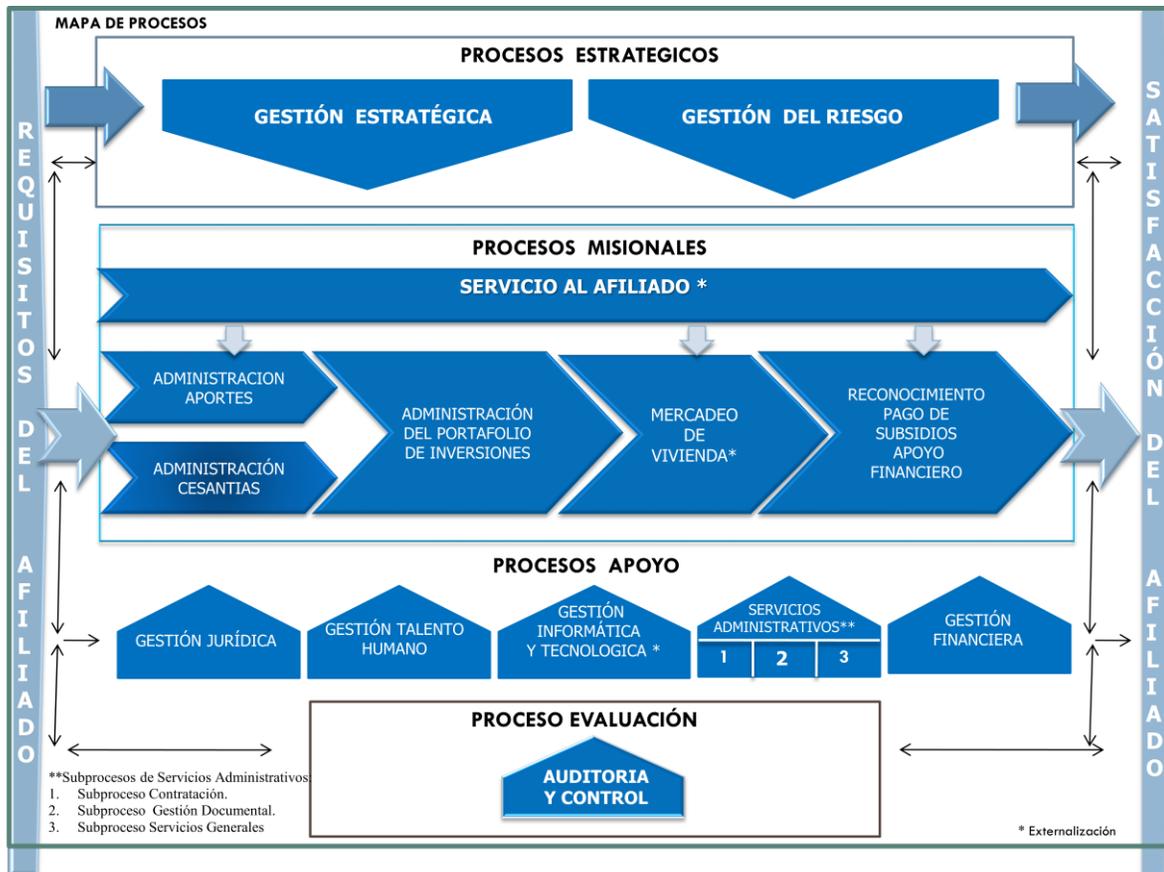
### **DIAGNÓSTICO PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA**

En este capítulo se presenta el análisis del diagnóstico interno de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, determinando los aspectos positivos o las deficiencias que puede presentar la organización en sus diferentes procesos, así como en el manejo y aprovechamiento de los recursos con que cuenta para alcanzar el logro de sus objetivos, buscando como resultado final determinar los aspectos a mejorar o utilizar.

#### **2.1 Cadena de Valor**

De acuerdo con el análisis de la cadena de valor, es necesario presentar el Mapa de Procesos que soporta el Sistema Integrado de Gestión, en donde todos los procesos interactúan a fin de brindar la atención y satisfacción necesaria para que el afiliado obtenga una solución de vivienda acorde con los modelos de atención, según los requisitos exigidos por la Entidad

En la siguiente gráfica se observan los niveles de los procesos y su interacción armonizada en donde se definen los siguiente niveles, Estratégicos: Desarrollan las actividades de tipo estratégico, Misionales: Cumplen el objeto misional de la Entidad, los de Apoyo: Brindan soporte logístico necesario para garantizar su adecuada gestión, y el de Evaluación: Monitorea el correcto cumplimiento de las diferentes actividades de los procesos.



Grafica N° 3 Mapa de Procesos

## 2.2 Factores Claves de Éxito

Para la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, se consideran como Factores Claves de Éxito los siguientes aspectos, que son determinantes para cumplir su Mega, Misión, Visión y maximizan su capacidad organizacional para la satisfacción del afiliado.

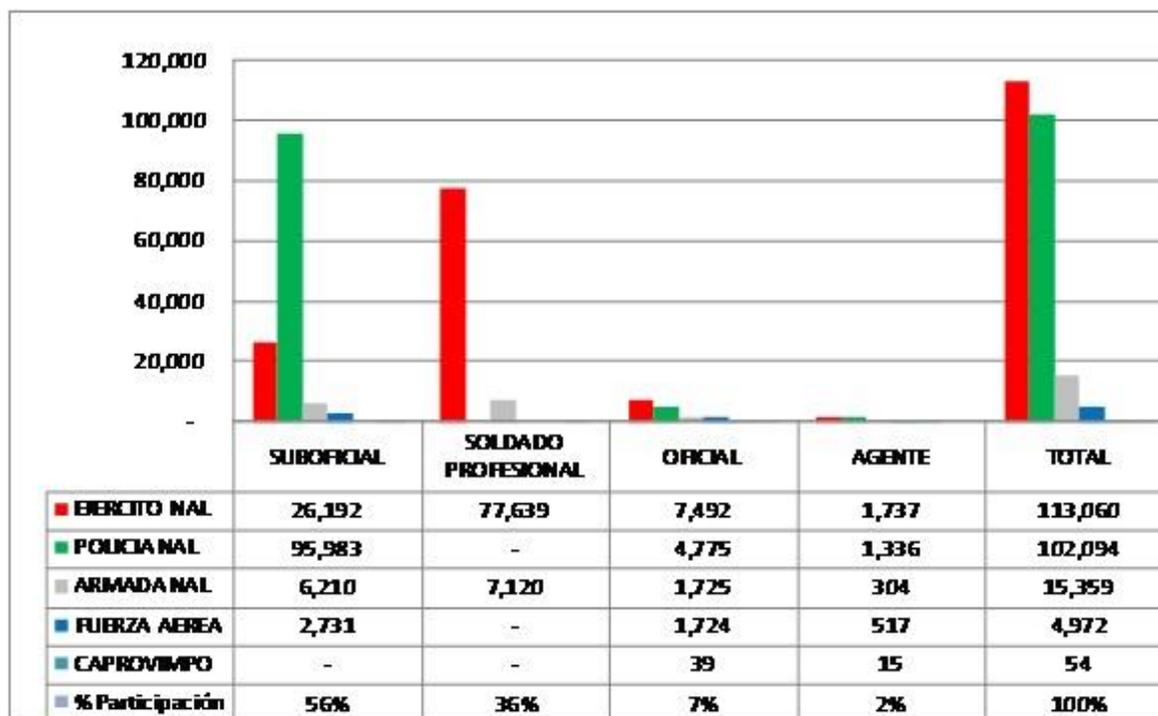
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>Peso %</b>
<b>Calidad del Servicio (Satisfacción del Afiliado)</b>	25%
<b>Tecnología de Punta que soporta los Procesos</b>	20%
<b>Sostenibilidad Financiera</b>	20%
<b>Sistema Integral de Administración del Riesgo</b>	15%
<b>Talento Humano Competente</b>	10%
<b>Desconcentración del Servicio</b>	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Grafica N° 4 Factores clave de éxito

De acuerdo con el resultado de la Grafica No.1, se estableció como un factor determinante para lograr la gestión exitosa de la Caja, la Calidad del Servicio, siendo necesario desarrollar las estrategias que determinen la satisfacción del afiliado y sus familias, a través del acceso a los modelos de atención, mediante una adecuada asesoría que le muestre las distintas alternativas para su solución de vivienda en las mejores condiciones, para lo cual se ha diseñado un plan de mercadeo de servicios con ejecución a nivel nacional.

De acuerdo con lo anterior, cabe anotar que la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía al 31 de agosto de 2010, registra un total de 235.539 afiliados, los cuales se distribuyen por categoría y fuerza, como se describe a continuación:

## TOTAL AFILIADOS POR FUERZA Y CATEGORÍA



Grafica N° 5 Total Afiliados Aportantes a 31 de Agosto de 2010

La Gráfica No.5, permite concluir que por categoría, los Suboficiales participan en el 56%, los Soldados Profesionales en el 36%, los Oficiales con el 7% y los Agentes con el 2%. Así mismo, por fuerza, el Ejército participa con el 48%, la Policía Nacional con el 43%, la Armada Nacional con el 7% y la Fuerza Aerea con el 2%.

Cabe anotar que, por efecto de lo dispuesto en la Ley 973 de 2005, la población de afiliados se incrementó, al vincular como afiliados forzosos al personal de Soldados Profesionales, los cuales al 31 de agosto de 2010 ascendieron a 84.759, perteneciendo al Ejército el 92% y el 8% restante corresponde a la Armada Nacional, modificándose así la participación por fuerza.

Así las cosas y de acuerdo con lo planteado, el total de afiliados que deberá atenderse en el cuatrienio 2011-2014, se estima que será de 42.000 información que servirá como base para el establecimiento de metas y estrategias, para conformar los planes de acción, en concordancia con las actividades que se realizan al interior de cada proceso y las áreas que tienen a cargo su ejecución.

## PROYECCIÓN ATENCIÓN AFILIADOS SEGÚN MODELOS DE ATENCIÓN 2011 – 2014

MODELO / AÑO	2011	2012	2013	2014	TOTAL
14 AÑOS - VIS (1)	5,115	6,439	5,599	7,790	24,943
14 AÑOS - NO VIS (2)	743	392	852	720	2,707
<b>TOTAL META 14 AÑOS</b>	<b>5,858</b>	<b>6,831</b>	<b>6,451</b>	<b>8,510</b>	<b>27,650</b>
MASVI	1,500	1,700	1,800	2,000	7,000
FONDO DE SOLIDARIDAD	1,450	950	950	950	4,300
SLP- IMP, PENSIONADOS	-	350	350	350	1,050
AUXILIARES Y SOLDADOS REGULARES	500	500	500	500	2,000
<b>TOTAL SOLUCIONES DE VIVIENDA</b>	<b>9,308</b>	<b>10,331</b>	<b>10,051</b>	<b>12,310</b>	<b>42,000</b>

<b>(*) Meta 2014</b>	VIS	NO VIS	TOTAL
De 01 de enero al 07 agosto de 2014	4,665	441	5,106
Del 07 de agosto al 31 de diciembre de 2014	3,125	279	3,404
<b>TOTAL META 2014</b>	<b>7,790</b>	720	8,510

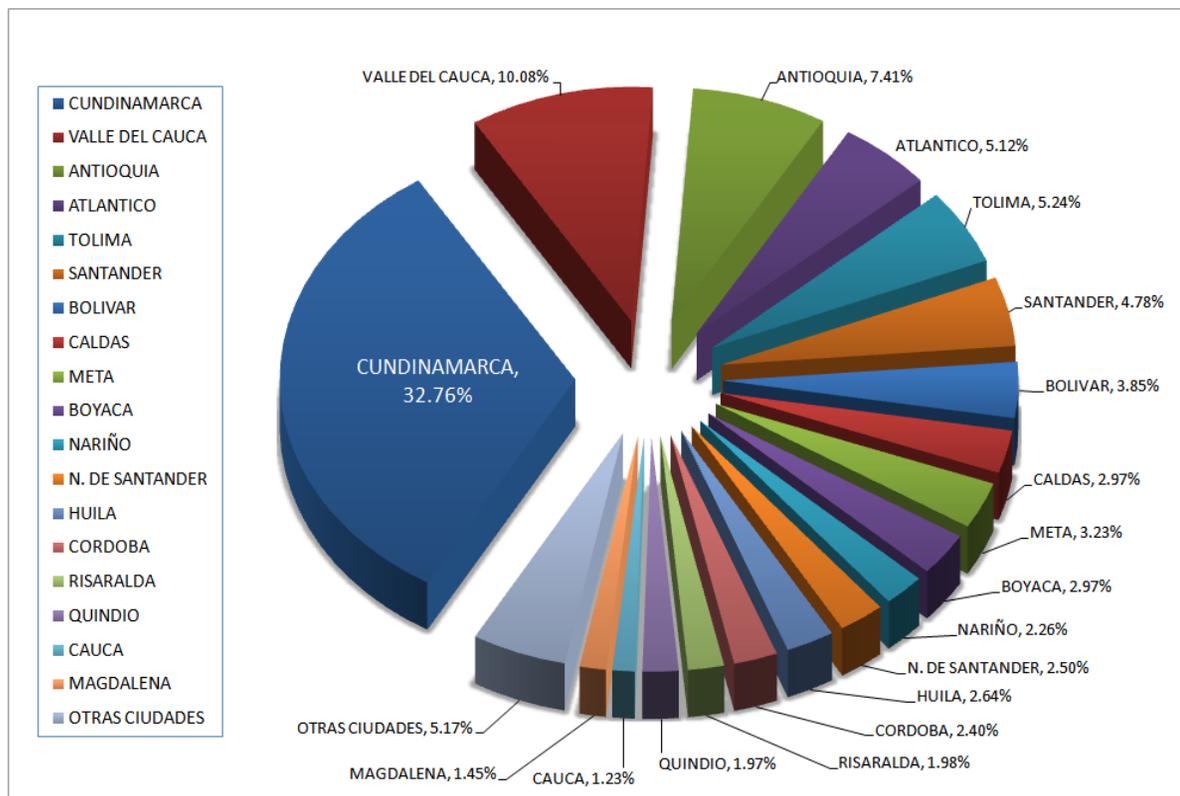
**Notas:**  
1).- M14, se proyecto Nivel VIS (Categorías: Soldado Profesional, Agente y Suboficial) = **META SIGOB**  
2).- M14, se proyecto Nivel NO VIS = Categoría Oficial  
Para el Modelo M14, se proyecta que un 40%, corresponde a Vivienda Nueva.  
**La meta que se concertó con el DNP, y a la que le ejerce monitoreo es la de Nivel VIS = SIGOB.**

Grafica N° 6 Proyección atención afiliados según modelos de atención 2011-2014

### 2.3 Preferencia de Vivienda

Según las estadísticas consolidadas, sobre la preferencia en la ubicación de las viviendas que han adquirido los Afiliados, se encontró que la mayor demanda se localiza en Cundinamarca, especialmente en la ciudad de Bogotá, con una participación del 33%, seguido por Valle con el 11%, Antioquia con el 7%, Atlántico con el 5%, Santander y Tolima con el 5%, Bolívar con el 4%. En el resto de los departamentos la demanda oscila entre el 3% y el 1 % y en la participación de otros departamentos se encuentra una demanda inferior al 1% como se observa en la Gráfica No. 6.

## PREFERENCIA LOCALIZACIÓN SEGÚN SUBSIDIOS APROBADOS POR DEPARTAMENTOS ENERO DE 2001 A SEPTIEMBRE 2010



Grafica N° 7 Estadística subsidios de vivienda a Agosto de 2010  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

### 2.4 Expectativas de los afiliados

Para CAPROVIMO es importante conocer las expectativas y sugerencias del afiliado respecto al servicio prestado, por lo cual a través de los resultados reflejados en la encuesta de calidad del servicio que se realiza periódicamente, se conoce que los afiliados, en términos generales lo califican como bueno. Igualmente, manifiestan que sus expectativas de solución de vivienda fueron cumplidas y en los criterios para su elección tienen en cuenta su ubicación, precio y amplitud.

En cuanto a las visitas de promoción y asesoría, la mayoría los afiliados manifiesta que son importantes porque permiten conocer y despejar dudas sobre su situación ante la Caja, de igual manera, reiteran que debe buscarse una estrategia que facilite el acceso a la información, sin necesidad de desplazarse a la ciudad de Bogotá. Adicionalmente, solicitan que se ofrezcan alternativas de crédito para una mejor opción de compra, que se incremente la oferta de vivienda, acorde con el nivel de sus ingresos y se brinde una mejor información a los soldados profesionales.

## **CAPITULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Como parte del proceso de Planeación Estratégica, anualmente la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, a la luz de los factores internos y externos bajo los cuales desarrolla sus actividades, ha revisado y verificado la vigencia de su direccionamiento estratégico, el cual ha sido el eje para el cumplimiento del objeto que le ha sido asignado, para facilitar a sus afiliados la adquisición de vivienda propia, acorde con sus condiciones económicas, necesidades y preferencias, a fin de brindarles bienestar a ellos y a sus familias, estableciendo como guía para su proyección a largo plazo, la visión que refleja el compromiso de la Alta Gerencia y la participación de todos sus funcionarios, aspecto fundamental para el cumplimiento de los objetivos propuestos, demostrado principalmente en el número de soluciones de vivienda otorgadas y el adecuado manejo de sus aportes, los que le han permitido destacarse y tener el reconocimiento y satisfacción de sus afiliados.

Dado lo anterior, a continuación se presenta el Direccionamiento Estratégico de la Empresa definido en el Plan Estratégico 2011 – 2014, cuya formulación se realizó de forma participativa con los funcionarios de la Entidad.

#### **MEGA**

Promover y desarrollar efectivamente los modelos de atención para que al 2014 se entreguen 42.000 soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública y sus beneficiarios, afiliados a CAPROVIMPO.

#### **MISION**

CAPROVIMPO a través de sus modelos de atención, facilita a sus afiliados en el territorio nacional, soluciones de vivienda, mediante la efectiva administración de los diferentes recursos, con talento humano que busca la excelencia en el servicio, aplicando estándares de calidad, bajo principios corporativos y conforme a su marco normativo.

#### **VISION**

CAPROVIMPO a 2014 mantendrá su reconocimiento en el territorio nacional como una empresa que cumple su objeto social, sostenible financieramente, contribuyendo al logro de las metas del Gobierno Nacional en el marco de desarrollo de la política de vivienda, a través del mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados y mediante la consolidación de sus modelos de atención de vivienda.

## VALORES CORPORATIVOS

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ha institucionalizado los valores corporativos para que sirvan como bandera en las actuaciones de cada uno de los funcionarios, generando un clima de convivencia sana, de respeto mutuo, en la relación con sus compañeros y la prestación del servicio a sus afiliados.



Grafica N° 8 Valores Corporativos

## POLÍTICA DE CALIDAD

La Política de calidad de la CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA acorde con los Planes Nacionales de Desarrollo, Sistema de Desarrollo Administrativo y Estratégico de la Entidad, es:

Contribuir con el bienestar de los afiliados, facilitando el acceso oportuno a soluciones de vivienda, pago de subsidios, administración de aportes y cesantías; cumpliendo con los requisitos contenidos en el marco legal, a través de una administración optima de los recursos financieros, técnicos y humanos, mejorando continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema integral de gestión.

## CAPITULO IV

### PLAN ESTRATEGICO 2011-2014

La Planeación Estratégica de CAPROVIMPO, está formulada bajo la metodología Balanced Score Card, acorde con los lineamientos impartidos por el Gobierno Nacional, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y la Superintendencia Financiera de Colombia, sustentada en cinco perspectivas, así: Afiliados, Administración de Recursos, Procesos Internos, Talento Humano y Aprendizaje Organizacional y Capacidad Tecnológica e Información.



Las perspectivas definen objetivos estratégicos, los cuales se desarrollan a través de iniciativas estratégicas, que fueron debidamente formuladas con cada uno de los Líderes de Proceso, responsables de su cumplimiento, con una orientación claramente definida hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros afiliados y beneficiarios, conforme se describen a continuación:

BALANCE SCORECARD		
PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
AFILIADOS	25%	1. Ampliar la cobertura y fortalecer la prestación de servicios a nuestros afiliados a través de los diferentes modelos de atención de solución de vivienda
		2. Brindar atención oportuna al consumidor financiero en los diferentes servicios
ADMINISTRACION DE RECURSOS	20%	3. Mantener la sostenibilidad financiera, administrando efectivamente los recursos
		4. Gerenciar la provisión de los recursos para el desarrollo del objeto social
PROCESOS INTERNOS	15%	5. Fortalecer el sistema integrado de gestión mediante la adopción de herramientas de gestión para el mejoramiento continuo de los procesos.
		6. Implementar mejores prácticas de gestión ambiental y de responsabilidad social
TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	15%	7. Gerenciar integralmente el talento humano
CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFORMACIÓN	25%	8. Brindar sostenibilidad e innovación a la plataforma tecnológica

Grafica N° 9 Objetivos Estratégicos BSC 2011-2014

#### 4.1 Perspectiva Afiliados

**Esta Perspectiva a través de sus iniciativas busca la satisfacción, diferenciación, retención y crecimiento de los afiliados a través de la "propuesta u oferta de valor" para sus afiliados y beneficiarios.**

En ese sentido la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, para el desarrollo de esta perspectiva, ha formulado dos objetivos estratégicos y son: "Ampliar la cobertura y fortalecer la prestación de servicios a nuestros afiliados a través de los diferentes modelos de atención de solución de vivienda" y "Brindar atención oportuna al consumidor financiero en los diferentes servicios", la primera encaminada a dar cumplimiento a lo reglamentado en la Ley 1305 del 3 de Junio de 2009, la cual le amplió el portafolio de servicios a la Caja

Promotora de Vivienda Militar y de Policía, a fin de lograr mayor cobertura a sus afiliados y beneficiarios.

Con el segundo objetivo estratégico se busca prestar un servicio con calidad, buscando día a día el mejoramiento continuo en nuestros procesos para la satisfacción de los afiliados y beneficiarios, en cumplimiento a lo dispuesto por la Circular Externa 015 de 2010 del 30 de junio de 2010, respecto al Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC.

Para el cumplimiento de los mencionados objetivos estratégicos, se ha encomendado a la Subgerencia de Operaciones y Servicio al Afiliado la ejecución de las estrategias definidas, para lo cual deberá de llevar a cabalidad la ejecución de su plan anual de mercadeo, promoviendo los modelos de atención, apoyados en el programa de extensión y desconcentración de servicios, dando cumplimiento a la solución de vivienda integral para el afiliado.

#### **4.2 Perspectiva Administración de Recursos**

**Esta perspectiva describe la forma en que la entidad se propone administrar eficiente y eficazmente los recursos para crear un crecimiento sustentable en valor para sus afiliados y beneficiarios (rentabilidad y crecimiento), la gestión del riesgo empresarial, el uso eficiente de los activos fijos, apoyo logístico; orientados a maximizar el valor de la entidad en el entorno.**

Para el cumplimiento de esta perspectiva se ha planteado como objetivos estratégicos “Mantener la sostenibilidad financiera, administrando efectivamente los recursos” y “Gerenciar la provisión de los recursos para el desarrollo del objeto social” y en su ejecución participan las Subgerencias Financiera y Administrativa.

La dinámica de la transformación de la Entidad, en cuanto a la atención a sus afiliados mediante los nuevos modelos de atención nos obliga a ser eficaces en el manejo seguro y rentable de los recursos de nuestros afiliados permitiendo no solo crecer y ser sostenibles en el tiempo, sino además generar unos excedentes para financiar el déficit de subsidios y cubrir nuestros gastos de operación y permitiendo mejorar la capacidad de respuesta a los afiliados, soportados en apoyo logístico oportuno.

#### **4.3 Perspectiva Procesos Internos**

**Con esta perspectiva se pretende identificar y fortalecer los diferentes procesos del Sistema Integrado Gestión, a fin de determinar las prioridades estratégicas del uso de recursos y capacidades, para la generación de valor a los afiliados, los empleados y demás Stakeholders, teniendo en cuenta la importancia de una debida planificación de los procesos.**

Para el cumplimiento de esta perspectiva, se encuentran como responsables las Oficinas Asesoras de Planeación, Gestión del Riesgo, Jurídica y la Oficina de Control Interno, quienes han establecido como objetivos estratégicos “Desarrollar e implementar mejores prácticas para el mejoramiento de los procesos” e “Implementar mejores prácticas ambientales y de responsabilidad social dentro del Sistema Integrado de Gestión”, temas sustentados en el mejoramiento continuo.

Es de mencionar, que la Planeación Estratégica de la Entidad se alinea con los objetivos de la calidad y con los objetivos estratégicos, evidenciándose coherencia en la dinámica del enfoque basado en procesos y el compromiso de los servidores públicos en dar continuidad al Sistema Integrado de Gestión, al cual se le efectúa seguimiento trimestral a fin de verificar su cumplimiento. Además dentro del mejoramiento continuo se tiene previsto desarrollar y documentar la nueva política de vivienda, como aporte a la optimización de procesos y preparar a la Entidad para que en la vigencia 2011, reciba la auditoria de renovación de la certificación de Calidad ISO 9001:2008 y NTCGP 1000:2009 e iniciar el alistamiento para la ampliación de dicha certificación a los puntos de atención.

Así mismo, es importante destacar que en la vigencia 2010 se implementó el aplicativo Visión Empresarial, para el manejo de los Indicadores bajo la metodología Balance Scorecard, que junto al aplicativo Isolución, facilitaran la medición y reporte del cumplimiento de la planeación estratégica, y permiten medir el desempeño del Sistema Integrado de Gestión en tiempo real y realizar las acciones de mejoramiento necesarias.

En armonización con el Sistema de Control Interno de la Entidad, actualmente se encuentra en proceso de implementación las Circulares 14 y 38 de 2009, de la Superintendencia Financiera de Colombia y que se relacionan con las instrucciones relativas a la revisión y adecuación del Sistema Integral de Control Interno – SCI; de tal manera que dicho sistema contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la Entidad y que a su vez se fortalezca la apropiada administración de los riesgos a los cuales se ve expuesta la Entidad en el desarrollo de su actividad.

#### **4.4 Perspectiva Talento Humano y Aprendizaje Organizacional**

**Las estrategias de esta perspectiva se orientan en identificar y desarrollar los potenciales o activos intangibles de su talento humano (competencias, habilidades, destrezas, conocimientos, y experiencias), así mismo se debe fortalecer la cultura y clima laboral que le permita desarrollar las capacidades de: Cambio, liderazgo, trabajo en equipo e innovación y creatividad.**

Esta perspectiva tiene definido como objetivo estratégico el “Gerenciar Integralmente el Talento Humano”, cuyas iniciativas estratégicas están orientadas a maximizar las

competencias de los servidores públicos, a través de la evaluación de los perfiles y competencias, fortaleciéndose con el desarrollo de las mismas mediante el acceso a diferentes programas de formación y capacitación.

Igualmente, la Entidad formula un Plan de Bienestar, direccionado al desarrollo de actividades socioculturales, deportivas, recreativas, estímulo e incentivos, permitiendo mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Entidad.

Por lo anterior, se busca impulsar la cultura organizacional, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, y necesidades, mediante formación, aprendizaje y conocimiento, como aporte al cumplimiento del objeto de la Entidad y contar con funcionarios más satisfechos con su trabajo y a su vez más eficientes.

#### **4.5 Perspectiva Capacidad Tecnológica e Información**

**Esta perspectiva debe identificar y desarrollar el capital de información y las tecnologías de información y comunicaciones TICs, los sistemas de información gerencial, sus bases de datos, y demás herramientas tecnológicas, que les permita al equipo directivo y demás funcionarios, tomar decisiones gerenciales con alta certeza.**

Para el desarrollo de esta perspectiva se plantea como objetivo estratégico el de “Brindar sostenibilidad e innovación a la plataforma tecnológica”.

En consecuencia, se dará inicio a la ejecución del plan estratégico de tecnología e información – PETI 2011-2014, el cual permitirá que la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía brinde el soporte necesario a los procesos para brindarle a los afiliados respuesta oportuna y eficiente a sus solicitudes de solución de vivienda acorde con lo establecido en su marco normativo.

De igual forma, se enfatizará en los canales virtuales de atención y servicio al afiliado, fortaleciendo la estrategia del Gobierno en Línea y el operar el modelo integral de información y comunicación al consumidor financiero-SAC y así mismo, operar el plan de continuidad del negocio

## CAPITULO V

### PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL 2011

PERSPECTIVA	AFILIADOS 25%
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<p>1. AMPLIAR LA COBERTURA Y FORTALECER LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A NUESTROS AFILIADOS A TRAVES DE LOS DIFERENTES MODELOS DE ATENCIÓN DE SOLUCION DE VIVIENDA</p>	<p>1.1 Ejecutar el plan anual de mercadeo de vivienda y comercialización de servicios, fortaleciendo el programa de extensión de servicios.</p> <p>1.2 Ampliar la promoción y ejecución de los modelos de solución de vivienda.</p> <p>1.3 Continuar con los mecanismos de control social y encuentros con los afiliados.</p> <p>1.4 Consolidar los servicios prestados en los puntos de atención</p> <p>1.5 Participar en el diseño y ejecución de alianzas estratégicas con el sector público y privado en materia inmobiliaria, dentro del marco legal y sin riesgo.</p> <p>1.6 Optimizar el proceso de desembolso de aportes y subsidios de los afiliados.</p> <p>1.7 Vincular las Oficinas de Enlace al cumplimiento del objeto social de la Entidad.</p> <p>1.8 Implementar el Proyecto Vivienda Integral para el Afiliado – VIA</p>
<p>2. BRINDAR ATENCIÓN OPORTUNA AL CONSUMIDOR FINANCIERO EN LOS DIFERENTES SERVICIOS</p>	<p>2.1 Implementar y operar el modelo integral de información y comunicación al consumidor financiero – SAC.</p> <p>2.2 Cumplir con los tiempos legales establecidos, para la prestación del servicio.</p> <p>2.3 Mejorar la prestación cualitativa y cuantitativa del servicio de orientación legal e integral.</p> <p>2.4 Medir el Índice de Satisfacción del Afiliado.</p> <p>2.5 Fortalecer y optimizar el área de Operaciones, para incrementar la satisfacción al afiliado.</p>

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ADMINISTRACION DE RECURSOS 20%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
3. MANTENER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, ADMINISTRANDO EFECTIVAMENTE LOS RECURSOS	3.1 Solicitar la transferencia oportuna de recursos 3.2 Gestionar eficientemente el flujo de caja para minimizar recursos en el disponible 3.3 Llevar control permanente de la ejecución presupuestal 3.4 Generar una rentabilidad superior al IPC + 1,5% 3.5 Gestionar la provisión de subsidios para la solución de vivienda 3.6 Gestionar ante el gobierno nacional, la consecución de recursos, con destino al fondo de solidaridad.
4. GERENCIAR LA PROVISIÓN DE LOS RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL	4.1 Administrar los activos fijos mediante la ejecución oportuna del plan de mantenimiento. 4.2 Atender en forma oportuna los requerimientos de apoyo logístico. 4.3 Gestionar, controlar y mantener actualizado el Sistema General de Archivo implementado en la Entidad. 4.4 Atender de manera oportuna, la adquisición de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento del objeto social de la Entidad.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PROCESOS INTERNOS 15%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
5. FORTALECER EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION MEDIANTE LA ADOPCIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS	5.1 Continuar con el mejoramiento continuo de los procesos del Sistema Integrado de Gestión. 5.2 Fortalecer el Sistema de Control Interno. 5.3 Fortalecer la gerencia jurídica de la entidad 5.4 Divulgar y fortalecer el Sistema Integral de Riesgos. 5.5 Monitorear y controlar el Sistema Integrado de Gestion. 5.6 Desarrollar acuerdos para la implementación de la nueva política de vivienda.
6. IMPLEMENTAR MEJORES PRÁCTICAS AMBIENTALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	6.1 Adoptar la política ambiental acorde a la Responsabilidad Social de la entidad. 6.2 Fortalecer y reformular las actividades del plan ambiental, acorde con los lineamientos del MDN y el SISTEDA. 6.3 Diseñar y ejecutar programas de capacitación y educación ambiental y de responsabilidad social. 6.4 Implementar y monitorear la Plan de Gestión Ambiental.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL 15%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
7. GERENCIAR INTEGRALMENTE EL TALENTO HUMANO	7.1 Articular la administración del Talento Humano con la Planeación Estratégica de la Entidad 7.2 Efectuar Evaluación del desempeño por Competencias. 7.3 Realizar Seguimiento a los planes de mejoramiento 7.4 Fortalecer la cultura y la comunicación organizacional 7.5 Incrementar la Formación y capacitación 7.6 Desarrollar el Plan de Bienestar y estímulos. 7.7 Monitorear la implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA 25%</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
8. BRINDAR SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN A LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	8.1 Ejecutar la primera fase del plan estratégico de tecnología e información – PETI. 8.2 Soportar tecnológicamente, la implementación normativa de obligatorio cumplimiento en la Entidad. 8.3 Fortalecer los canales virtuales de atención y servicio al afiliado. 8.4 Fortalecer la seguridad informática, iniciando el alistamiento para la certificación en ISO 27001. 8.5 Operar óptimamente el Punto Alterno, como parte del Plan de Continuidad del Negocio.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

<b>MATRIZ PCI: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL</b>						
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO		<b>X</b>				
TRANSPARENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	<b>X</b>					
LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN	<b>X</b>					
SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	<b>X</b>					
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON LAS ENTIDADES DEL GSED EN BIENESTAR PARA SU AFILIADOS	<b>X</b>					
<b>CAPACIDAD FÍSICA Y TECNOLÓGICA</b>						
MODERNIZACIÓN PLATAFORMA TECNOLÓGICA	<b>X</b>					
PLANTA FÍSICA NO FUNCIONAL					<b>X</b>	
INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA AL AFILIADO		<b>X</b>				
INTEGRALIDAD EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y BASE DE DATOS			<b>X</b>			
GESTIÓN Y SEGURIDAD EN LA INFORMACIÓN		<b>X</b>				
<b>CAPACIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA</b>						
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO SIN APORTES DEL GOBIERNO NACIONAL	<b>X</b>					
SOLIDEZ FINANCIERA	<b>X</b>					
LIQUIDEZ	<b>X</b>					
POLÍTICAS DE COLOCACIÓN				<b>X</b>		
AUTO SOSTENIBILIDAD FINANCIERA		<b>X</b>				

## PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

<b>MATRIZ PCI: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO</b>	<b>FORTALEZAS</b>			<b>DEBILIDADES</b>		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b>						
TALENTO HUMANO COMPETENTE Y COMPROMETIDO		<b>X</b>				
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN Y BIENESTAR		<b>X</b>				
ORIENTACIÓN AL SERVICIO			<b>X</b>			
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL				<b>X</b>		
CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			<b>X</b>			
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>						
DIVERSIFICACIÓN EN LOS MODELOS DE ATENCIÓN AL AFILIADO	<b>X</b>					
CONOCIMIENTO DEL AFILIADO	<b>X</b>					
MONTO DE LOS SUBSIDIOS DE VIVIENDA SUPERIORES A LOS OFRECIDOS POR LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN Y FONVIVIENDA	<b>X</b>					
AMPLIACIÓN DEL NÚMERO DE AFILIADOS	<b>X</b>					
<b>CAPACIDAD OPERATIVA</b>						
DESCONCENTRACIÓN DEL SERVICIO	<b>X</b>					
TIEMPO DE RESPUESTA A LOS TRAMITES				<b>X</b>		
APOYO DE LAS OFICINAS DE ENLACE DE LAS FFMM Y PONAL		<b>X</b>				
INTERPRETACIÓN NORMATIVA APLICABLE A LA ENTIDAD			<b>X</b>			

## PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

<b>MATRIZ POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO</b>	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
<b>FACTORES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS</b>						
APORTES DEL GOBIERNO PARA FINANCIAR SUBSIDIOS	X					
ALTERNATIVAS RENTABLES Y SEGURAS DE INVERSIÓN EN EL MERCADO FINANCIERO	X					
COMPORTAMIENTO DEL IPC			X			
TRANSFERENCIA OPORTUNA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS POR PARTE DE LAS UNIDADES EJECUTORAS		X				
<b>FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</b>						
ENTES DE CONTROL Y VIGILANCIA	X					
CAMBIOS EN LA NORMATIVIDAD						X
CONTRIBUCIÓN A METAS SIGOB	X					
<b>FACTORES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS</b>						
PERTENECER AL SECTOR DEFENSA GSED	X					
ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL AFILIADO					X	
INFORMACIÓN SUMINISTRADA POR LAS UNIDADES EJECUTORAS DE LOS AFILIADOS					X	
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS PROVEEDORES Y OUTSOURCING</b>						
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	X					
APOYO DE TERCEROS PARA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	X					
ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO	X					
CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LOS PROVEEDORES, POR DESCONOCIMIENTO DE LAS NORMAS					X	

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL



**CAJA PROMOTORA  
DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA  
CAPROVIMPO**  
EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2011 - 2014