



cajaHonor

Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía



Plan Estratégico Institucional 2015 - 2018

Actualizado según acta de Junta Directiva
No. 11 del 31 de octubre de 2017.

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA
DE COLOMBIA



CONTENIDO

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS 2010-2014	1
2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO	3
2.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO	3
2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y PERFIL COMPETITIVO.....	4
2.2.1 Competencia potencial.....	4
2.2.2 Poder negociador - Proveedores.....	5
2.2.3 Poder negociador - Compradores	6
2.2.4 Productos sustitutos.....	6
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO Y LEGAL (PESTEL).....	6
2.3.1 Entorno Político - Legal.....	7
2.3.2 Entorno Económico	9
2.3.3 Entorno Social y Ecológico - Ambiental.....	11
2.3.4 Entorno Tecnológico.....	13
3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PEI 2015-2018.....	14
3.1 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN	14
3.2 ANÁLISIS FODA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN	15
3.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	17
3.3.1 Mapa de Procesos y Estructura Organizacional	17
3.3.2 Direccionamiento Estratégico	18
3.4 MAPA ESTRATÉGICO 2015 - 2018	20
3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y METAS 2015-2018	21
3.6 METAS ESTRATÉGICAS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA PERIODO 2015-2018	23
3.7 PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL – PAI 2015	24

PRESENTACIÓN

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizada como un establecimiento de crédito, de naturaleza especial, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

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

Igualmente, coopera con el propósito del Gobierno Nacional, en el sentido de brindar bienestar a los hombres y mujeres de la Fuerza Pública, contribuyendo a elevar su moral, como retribución al esfuerzo en busca de la paz y bienestar de los colombianos.

Asimismo, el Presidente Juan Manuel Santos Calderón para su segundo periodo presidencial, planteó como visión al país, la necesidad de construir desde hoy la Colombia del futuro, en torno a tres ejes estratégicos: paz, equidad y educación, invitando a todos los servidores públicos a comprometerse con dicho planteamiento.

Para la formulación de la Planeación estratégica 2015-2018, se analizó el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL), como marco de referencia para explorar el macroentorno en el que opera CAPROVIMPO, información útil para comprender e identificar los factores del entorno que podrían afectar a la Entidad, en términos de globalización y competitividad.

Igualmente, el diagnóstico estratégico - FODA, permitió identificar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, y el nivel de riesgo para cumplir la función que le ha sido asignada a CAPROVIMPO, siendo la fuente de referencia para la construcción de iniciativas estratégicas.

En el análisis interno, relacionado con las fortalezas y debilidades de la Entidad, se determinaron aspectos sobre los cuales es factible ejercer control, y en la parte externa, se identificaron oportunidades del entorno, y amenazas que la Entidad tiene que afrontar.

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS 2010-2014

CAPROVIMPO viene cumpliendo con excelencia su misión y en tal sentido, al 7 de agosto de 2014, ejecutó el 104.03% de la MEGA formulada para el periodo, otorgando más de 40.000 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos de atención. Este logro ha sido posible gracias al apoyo de la Junta Directiva, al trabajo y compromiso de sus directivos y equipos de trabajo.

De conformidad con lo anterior, la siguiente tabla muestra la ejecución de las metas estratégicas de vivienda por modelo de atención

MODELO	META	EJECUCIÓN	%
	29,664	29,992	101.11%
	6,172	8,131	131.74%
	4,950	4,307	87.01%
TOTAL	40,786	42,430	104.03%

Tabla No. 1: Resultado de las metas de solución de vivienda
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

A partir del mes de septiembre de 2014 se dio apertura a la segunda y última convocatoria, con la que se espera beneficiar a 643 afiliados del Fondo de Solidaridad, cerrando la vigencia con 4.950 soluciones de vivienda por este modelo.

En las siguientes tablas se presenta la gestión adelantada por la Entidad en desarrollo de las metas alcanzadas durante el periodo, y en cumplimiento de su misión:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES																																										
1. Coadyuvar al bienestar de nuestros afiliados	1.1 Atender 29.664 afiliados a través del modelo de atención M14	29.992	101.11%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>Del 07 de Agto al 31 de Dic. 2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Del 01 de Ene. al 07 de Agto. 2014</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EJÉRCITO</td> <td>1,269</td> <td>2,432</td> <td>2,702</td> <td>2,641</td> <td>2,331</td> <td>11,375</td> </tr> <tr> <td>ARMADA</td> <td>207</td> <td>488</td> <td>491</td> <td>452</td> <td>327</td> <td>1,965</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>99</td> <td>270</td> <td>301</td> <td>174</td> <td>128</td> <td>972</td> </tr> <tr> <td>POLÍCIA</td> <td>1,703</td> <td>4,692</td> <td>4,172</td> <td>3,446</td> <td>1,667</td> <td>15,680</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>3,278</td> <td>7,882</td> <td>7,666</td> <td>6,713</td> <td>4,453</td> <td>29,992</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	Del 07 de Agto al 31 de Dic. 2010	2011	2012	2013	Del 01 de Ene. al 07 de Agto. 2014	TOTAL	EJÉRCITO	1,269	2,432	2,702	2,641	2,331	11,375	ARMADA	207	488	491	452	327	1,965	FAC	99	270	301	174	128	972	POLÍCIA	1,703	4,692	4,172	3,446	1,667	15,680	TOTAL	3,278	7,882	7,666	6,713	4,453	29,992
	FUERZA	Del 07 de Agto al 31 de Dic. 2010	2011	2012	2013	Del 01 de Ene. al 07 de Agto. 2014	TOTAL																																							
	EJÉRCITO	1,269	2,432	2,702	2,641	2,331	11,375																																							
ARMADA	207	488	491	452	327	1,965																																								
FAC	99	270	301	174	128	972																																								
POLÍCIA	1,703	4,692	4,172	3,446	1,667	15,680																																								
TOTAL	3,278	7,882	7,666	6,713	4,453	29,992																																								
1.2 Atender 6.172 afiliados a través del modelo MASVI.	8.131	131.74%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>Del 07 de Agto al 31 de Dic. 2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>Del 01 de Ene. al 07 de Agto. 2014</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EJÉRCITO</td> <td>84</td> <td>272</td> <td>393</td> <td>651</td> <td>894</td> <td>2,294</td> </tr> <tr> <td>ARMADA</td> <td>19</td> <td>102</td> <td>95</td> <td>130</td> <td>186</td> <td>532</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>20</td> <td>84</td> <td>104</td> <td>133</td> <td>111</td> <td>452</td> </tr> <tr> <td>POLÍCIA</td> <td>164</td> <td>565</td> <td>759</td> <td>1,502</td> <td>1,863</td> <td>4,853</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>287</td> <td>1,023</td> <td>1,351</td> <td>2,416</td> <td>3,054</td> <td>8,131</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	Del 07 de Agto al 31 de Dic. 2010	2011	2012	2013	Del 01 de Ene. al 07 de Agto. 2014	TOTAL	EJÉRCITO	84	272	393	651	894	2,294	ARMADA	19	102	95	130	186	532	FAC	20	84	104	133	111	452	POLÍCIA	164	565	759	1,502	1,863	4,853	TOTAL	287	1,023	1,351	2,416	3,054	8,131	
FUERZA	Del 07 de Agto al 31 de Dic. 2010	2011	2012	2013	Del 01 de Ene. al 07 de Agto. 2014	TOTAL																																								
EJÉRCITO	84	272	393	651	894	2,294																																								
ARMADA	19	102	95	130	186	532																																								
FAC	20	84	104	133	111	452																																								
POLÍCIA	164	565	759	1,502	1,863	4,853																																								
TOTAL	287	1,023	1,351	2,416	3,054	8,131																																								
1.3 Atender 4.952 afiliados con recursos del Fondo de Solidaridad.	4.307	87.01%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FUERZA</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EJÉRCITO</td> <td>258</td> <td>719</td> <td>996</td> <td>807</td> <td>497</td> <td>3277</td> </tr> <tr> <td>ARMADA</td> <td>8</td> <td>29</td> <td>30</td> <td>32</td> <td>15</td> <td>114</td> </tr> <tr> <td>FAC</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>8</td> <td>2</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>POLÍCIA</td> <td>73</td> <td>223</td> <td>221</td> <td>253</td> <td>129</td> <td>899</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>342</td> <td>973</td> <td>1,249</td> <td>1,100</td> <td>643</td> <td>4,307</td> </tr> </tbody> </table>	FUERZA	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	EJÉRCITO	258	719	996	807	497	3277	ARMADA	8	29	30	32	15	114	FAC	3	2	2	8	2	17	POLÍCIA	73	223	221	253	129	899	TOTAL	342	973	1,249	1,100	643	4,307	
FUERZA	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL																																								
EJÉRCITO	258	719	996	807	497	3277																																								
ARMADA	8	29	30	32	15	114																																								
FAC	3	2	2	8	2	17																																								
POLÍCIA	73	223	221	253	129	899																																								
TOTAL	342	973	1,249	1,100	643	4,307																																								

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES																				
2. Generar rendimientos Financieros	2.1 Generar rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	\$1.21 billones	3.7% spread	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Vigencia</th> <th>IPC</th> <th>Rentab.</th> <th>Vr (mill \$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>3.73</td> <td>8.65%</td> <td>\$316.099</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2.44</td> <td>7.77%</td> <td>\$312.926</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1.94</td> <td>6.74%</td> <td>\$287.178</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>3.10</td> <td>7.22%</td> <td>\$301.540 (Py)</td> </tr> </tbody> </table>	Vigencia	IPC	Rentab.	Vr (mill \$)	2011	3.73	8.65%	\$316.099	2012	2.44	7.77%	\$312.926	2013	1.94	6.74%	\$287.178	2014	3.10	7.22%	\$301.540 (Py)
	Vigencia	IPC	Rentab.	Vr (mill \$)																				
	2011	3.73	8.65%	\$316.099																				
2012	2.44	7.77%	\$312.926																					
2013	1.94	6.74%	\$287.178																					
2014	3.10	7.22%	\$301.540 (Py)																					
2.2 Provisión subsidios de vivienda y Fondo de Solidaridad	\$635.999 (millones)	100%	<input checked="" type="checkbox"/> 2011: \$138.098 <input checked="" type="checkbox"/> 2012: \$161.068 <input checked="" type="checkbox"/> 2013: \$168.494 <input checked="" type="checkbox"/> 2014: \$168.339 (Proyectado)																					
2.3 Utilidad operacional	\$663.226 (millones)	100%	<input checked="" type="checkbox"/> 2011: \$146.259 <input checked="" type="checkbox"/> 2012: \$164.095 <input checked="" type="checkbox"/> 2013: \$175.673 <input checked="" type="checkbox"/> 2014: \$177.199 (Proyectado)																					

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES
3. Optimizar los recursos organizacionales	3.1 Ejecutar las actividades del Plan de Capacitación	100%	100%	Consolidado Plan de Capacitación <input checked="" type="checkbox"/> Maestría: 24 <input checked="" type="checkbox"/> Especialización: 37 <input checked="" type="checkbox"/> Pregrado: 19 <input checked="" type="checkbox"/> Técnicos y tecnólogos: 3
	3.2 Optimización de recursos Plan de Contratación	Disminución de gastos en 22%	100%	Ahorro por más de \$34.000 millones
4. Fortalecer y promover el desarrollo tecnológico	4.1 Ejecutar el PETI según lo establecido en sostenibilidad e innovación.	81%	81%	Para el cuatrienio se asignaron recursos por valor de \$77.523 millones. A septiembre de 2014, se han ejecutado \$58.263 para la sostenibilidad e innovación de la operación de la Entidad.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2011-2014	METAS A 2014	AVANCE A 2014	CUMP	OBSERVACIONES GENERALES																
5. Modernizar los procesos de la Entidad	5.1 Formular y ejecutar el proyecto de modernización de la Entidad.	100%	100%	Reestructuración mediante Decretos 1900 y 1901 de 2013, vinculándose 138 funcionarios a la planta, para un total de 282 funcionarios.																
	5.2 Cumplir por encima del 90% la planeación estratégica.	96.98%	100%	En cada vigencia se formuló y ejecutó el Plan de Acción Institucional, de acuerdo con los lineamientos del GSED, y su aprobación por parte de Junta Directiva.																
	5.3 Índice de satisfacción del afiliado superior a los 4 puntos.	4.35	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Firma</th> <th>Periodo</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Asesores y Consultores en Mercadeo</td> <td>2° Trim-2012</td> <td>4,26</td> </tr> <tr> <td>3° Trim-2012</td> <td>4,44</td> </tr> <tr> <td>4° Trim-2012</td> <td>4,16</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Datexco</td> <td>2° Trim-2013</td> <td>4,49</td> </tr> <tr> <td>3° Trim-2013</td> <td>4,49</td> </tr> <tr> <td>4° Trim-2013</td> <td>4,54</td> </tr> </tbody> </table>	Firma	Periodo	Resultado	Asesores y Consultores en Mercadeo	2° Trim-2012	4,26	3° Trim-2012	4,44	4° Trim-2012	4,16	Datexco	2° Trim-2013	4,49	3° Trim-2013	4,49	4° Trim-2013
Firma	Periodo	Resultado																		
Asesores y Consultores en Mercadeo	2° Trim-2012	4,26																		
	3° Trim-2012	4,44																		
	4° Trim-2012	4,16																		
Datexco	2° Trim-2013	4,49																		
	3° Trim-2013	4,49																		
	4° Trim-2013	4,54																		
6. Implementar mejores prácticas ambientales y de responsabilidad Social	6.1 Diseño, ejecución y monitoreo al cumplimiento del Plan de Gestión Ambiental	100%	100%	<input checked="" type="checkbox"/> Consumo controlado de recursos hídricos y energéticos. <input checked="" type="checkbox"/> 100% de funcionarios capacitados, sobre el buen uso de recursos hídricos, energéticos y recidaje, con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar CAFAM. (virtual y presencial)																

Tabla No. 2: Resultados 2011-2014
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El Ministerio de Defensa Nacional, emitió la circular No. CIR2014-189 del 23 de mayo de 2014, mediante la cual el Viceministerio del GSED, proyectó realizar la revisión de la estrategia empresarial y la elaboración del plan estratégico cuatrienal 2015-2018 de las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa Nacional.

En este sentido, se programaron talleres y mesas de trabajo dando a conocer los lineamientos emitidos por las siguientes entidades: Departamento Nacional de Planeación - DNP, Ministerio de Hacienda y Crédito Público - MHCP, Ministerio de Defensa Nacional - MDN y Viceministerio del Defensa del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED; este último recomendó formular la planeación estratégica, bajo el concepto de Unidad estratégica de negocios.

Así las cosas, para el periodo 2015-2018, la Entidad realizó el diagnóstico estratégico, como marco de referencia analizando el entorno (interno y externo), identificando las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, a fin de definir las iniciativas estratégicas, que se materializan a través de acciones que serán desarrolladas por cada subgerencia y procesos a cargo.

Igualmente, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía como apuesta de valor a largo plazo, ajustó su plataforma estratégica, alineándola con el propósito superior del GSED en contribuir a la paz del país, y brindando bienestar a los miembros de las Fuerzas Militares y Policía Nacional.

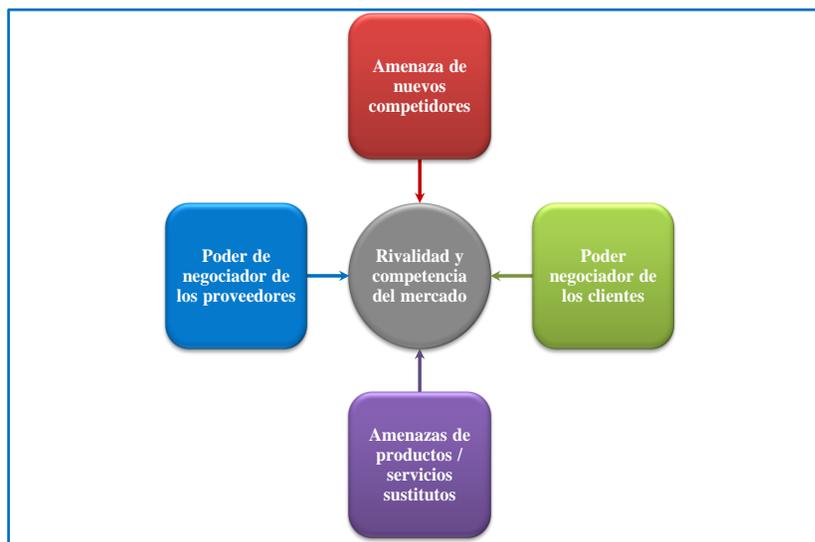
2.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

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.

No	FACTORES INTERNOS CLAVE DE ÉXITO	PESO	CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA		FONDO NACIONAL DEL AHORRO		FONDOS PRIVADOS DE CESANTIAS	
			CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
1	Seguridad en el manejo de los recursos financieros	20%	4	0.8	4	0.8	4	0.8
2	Provisión de recursos para garantizar el cumplimiento misional	10%	3	0.3	1	0.1	1	0.1
3	Cobertura a nivel nacional	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4	Tecnología de la información	7%	2	0.14	3	0.21	4	0.28
5	Satisfacción en la prestación del servicio	15%	3	0.45	4	0.6	4	0.6
6	Modelos de atención de solución de vivienda para la Fuerza Pública (M14, MASVI, LEASING, CESANTÍAS ADMINISTRADAS)	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.3
7	Talento humano competente	8%	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8	Fondo de solidaridad	15%	4	0.6	0	0	0	0
TOTAL		100%		3.28		2.80		2.72

Tabla No. 3: Factores clave de éxito
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

2.2 ANÁLISIS DEL SECTOR Y PERFIL COMPETITIVO



Gráfica No.1: Matriz competitiva de Porter.

Fuente: Internet

Bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, como herramienta de gestión que permite realizar el análisis externo de una empresa a través del sector al que pertenece, se deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los competidores potenciales, la disponibilidad de los productos sustitutos en el mercado, y el poder de negociación conferida a sus clientes, proveedores y amenaza de nuevos competidores en el mercado.

2.2.1 Competencia potencial

La Entidad, ha establecido como competidor potencial al Fondo Nacional del Ahorro, en el sentido de que su propósito está directamente relacionado con los fines del estado, especialmente sobre los derechos de todos los colombianos a tener una vivienda digna y acceder a la educación, para lo cual fomenta la cultura del ahorro y administra las cesantías y ahorros de sus afiliados, promoviendo líneas de crédito, como su principal producto.

Con respecto a lo anterior, el Gobierno Nacional firmó el Decreto No. 1058 del 6 de junio de 2014, relacionado con el modelo de la tasa al ahorro construyendo sociedad - TACS, modelo implementado por el Fondo Nacional del Ahorro y que impulsa la adquisición de vivienda sin cuota inicial, bajo el esquema del ahorro, a través del pago de arriendo con opción de compra. (Leasing habitacional). Adicionalmente, por ser una entidad de naturaleza financiera especial concede créditos de vivienda o educación a sus afiliados, siendo este el plus que tiene frente a los fondos privados.

Cabe resaltar, que el esquema de subsidios de vivienda que maneja la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, en procura de lograr el bienestar de sus afiliados, no está enmarcado dentro del sistema de subsidio familiar que maneja el Estado y que gestiona a través de las Cajas de Compensación Familiar (CCF), el Fondo Nacional de Vivienda (FONVIVIENDA), sino que es un sistema único, para una población diferenciada como son los miembros de la Fuerza Pública.

En este contexto, la Caja posee ventajas competitivas en la medida en que su principal oferta de valor es facilitar la adquisición de vivienda a sus afiliados, a través de los modelos de atención definidos, en condiciones técnicas y financieras favorables, entre los que se encuentra el Fondo de Solidaridad, que brinda solución de vivienda a los beneficiarios del afiliado fallecido o discapacitado, de conformidad con la Ley 1305 de 2009.

Igualmente, el modelo MASVI ofrece la posibilidad que el afiliado una vez haya cumplido con 8 o más años de aporte, de forma voluntaria pueda acogerse a una solución de vivienda anticipada, y que a partir de la expedición del Acuerdo 02 del 25 de abril de 2013, amplió su cobertura a vivienda usada previo cumplimiento de los requisitos de Ley, que anteriormente se encontraba limitada exclusivamente a vivienda nueva, y que para asegurar su cierre financiero, actualmente se cuenta con diferentes convenios con entidades financieras, que ofrecen beneficios en tasas de interés con respecto al mercado.

La Entidad viene estructurando un nuevo producto a fin de ofrecer a partir de los 2 años solución de vivienda a sus afiliados, por el sistema Leasing Habitacional, lo cual origina la necesidad de reestructurar su sistema de administración del riesgo, así como la infraestructura necesaria para la atención de dicho modelo, una vez aprobado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Importante destacar que mediante la administración segura y eficiente del portafolio de inversiones, se han logrado provisionar recursos, para construir conjuntamente con el Ministerio de Defensa Nacional, subsidios de vivienda asegurando al 2019 el acceso a una solución de vivienda a su población total de afiliados,¹ siendo CAPROVIMPO la Entidad con los topes más altos en la asignación de subsidios, como se muestra en la siguiente tabla:

CONCEPTO	CAFAM, COMPENSAR, COLSUBSIDIO, COMFAMA, CONCAJA	CAPROVIMPO
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 ingreso de la familia.	Es diferencial y único para la Fuerza Pública.
VALOR DEL SUBSIDIO	Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$2.5 a \$13.5 millones.	Entre 36.5 y 121 SMLMV. Valor de \$22.4 a \$74.5 millones.
ASIGNACIÓN	Si es independiente, por puntaje definido por el SISBEN.	Otorgado por categorías: Oficial, Suboficial, Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, Agente, Soldados Profesionales e Infantes de Marina Profesionales.
RECURSOS	Presupuesto de la Nación y recursos parafiscales.	Gobierno Nacional: Ministerio de Defensa Nacional = 3% nóminas + CAPROVIMPO = Utilidades operacionales.

Tabla No 4: Comparativo subsidios entregados por el Estado
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

2.2.2 Poder negociador - Proveedores

En cuanto a proveedores, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, interactúa con el Ministerio de Defensa Nacional, que le asigna recursos por concepto de aportes y subsidios de vivienda y los transfiere a través de las unidades ejecutoras de las diferentes Fuerzas, factor clave para el cumplimiento de su misión.

¹ CAPROVIMPO, integra el subsidio de vivienda de sus afiliados a través del 3%, del total de las nóminas que transfiere el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Defensa Nacional, y con los rendimientos financieros de su portafolio de inversiones.

Adicionalmente, interactúa con el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar – GSED, el cual fija los lineamientos para su grupo de empresas, en términos de mejores prácticas de gobierno corporativo, acorde a las políticas establecidas la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE.

Por otra parte, se aprovechan las ventajas de los mercados inmobiliario y financiero, los cuales ofrecen oportunidades para fortalecer la gestión de la Caja a través de alianzas estratégicas, que permitan maximizar beneficios a los afiliados.

2.2.3 Poder negociador - Compradores

En cuanto al poder negociador de los clientes, la Entidad tiene la oportunidad de identificar y conocer las necesidades y expectativas de sus afiliados, lo cual 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 de los procesos, a fin de contribuir a la calidad de vida de sus afiliados y la de sus familias.

2.2.4 Productos sustitutos

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, administra las cesantías de sus afiliados que ya accedieron a una solución de vivienda, los cuales también tienen la connotación de afiliados forzosos, de acuerdo con la normatividad vigente.

Así las cosas, tanto CAPROVIMPO, como el Fondo Nacional del Ahorro – FNA, frente a los fondos privados de cesantías, tienen ventajas competitivas en razón a que la Ley les permite financiar vivienda a sus afiliados, sin costo en los trámites, mientras que en los fondos privados solo las administran y efectúan cobros por sus servicios.

CONCEPTO	CAPROVIMPO	FONDO NACIONAL DEL AHORRO	FONDOS PRIVADOS DE CESANTIAS
Rentabilidad	Ofrece IPC (Variación mensual)	Ofrece mínimo IPC	Corto y largo plazo (1328/2009)
Financiamiento	Iniciativa Leasing Habitacional	Directamente vivienda y estudio	No
Cuota de administración	No efectúa cobros	No efectúa cobros	Si realizan cobros: corto plazo (1%) y largo plazo (3%) sobre el monto a retirar
Comisión por retiro	No generan cobros	No generan cobros	Si efectúan cobros corto y largo plazo: 0.8% sobre el monto a retirar
Beneficios	La Ley le permite, implementar sistemas de crédito de vivienda.	Financia vivienda y estudio (Ley 432/98)	No pueden financiar, la Ley solo les permite administrar

Tabla No. 5: Diferencias sistema administración de cesantías
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO Y LEGAL (PESTEL)

CAPROVIMPO, se encuentra ante un entorno cambiante, complejo y dinámico, en permanente renovación, con nuevas exigencias y necesidades a nivel local, sectorial, regional, nacional e internacional, para lo cual se requiere el conocimiento permanente del entorno, su monitoreo y seguimiento, en especial de aquellas variables que la impactan o puedan incidir.

En desarrollo del análisis PESTEL que se presenta a continuación, se tomaron como fuentes de referencia las siguientes: Informe del Presidente Juan Manuel Santos ante el Congreso de la República 2014, Informes del Fondo Monetario Internacional (www.imf.org), Departamento Nacional de Planeación - DNP (www.dnp.gov.co), Informe de la Junta Directiva del Banco de la República al Congreso, de julio 2014 (www.banrep.gov.co), revista Construdata (www.construdata.com), Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (www.dane.gov.co), medios de circulación nacional, como el Tiempo (www.eltiempo.com) y Portafolio (www.portafolio.co).

2.3.1 Entorno Político - Legal

El mensaje de la Presidencia de la República de Colombia, en el informe al Congreso de la República en julio de 2014 presentó un balance positivo ante el país logrando cambios, mejoras y reformas que han transformado y seguirán transformando para bien de los colombianos.

El Legislativo y el Ejecutivo nacional, en colaboración armónica con la Rama Judicial, órganos de control y gobiernos territoriales, han cumplido con los colombianos, y lo han hecho bajo un concepto potenciador y facilitador de los cambios en cualquier sociedad: "la UNIDAD"².

La Unidad Nacional, permitió que el Gobierno se congregara en torno a las necesidades más urgentes del país, sumando esfuerzos para encaminarse en una misma dirección, "la prosperidad democrática", en coherencia con el Plan Nacional de Desarrollo - PND 2010 – 2014. "Prosperidad para todos"

Durante este periodo hubo un avance en el fortalecimiento de la institucionalidad, las Leyes y las reformas progresistas que se aprobaron³, generando cambios para Colombia en términos de paz y seguridad social, igualdad de oportunidades y el fortalecimiento de la seguridad del Estado y de sus habitantes.

Igualmente, el Gobierno se propuso crecer de manera sustentable y sostenible, y con ello lograr la generación de más y mejor empleo, implementando políticas que promovieron la productividad, en un entorno competitivo que jalonaron el crecimiento a través de las locomotoras.

Así las cosas, el Gobierno implementó el Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo – PIPE, cuya efectividad se sintió rápidamente en la actividad constructora. En este sentido, la medida sectorial más importante ha sido la del sector vivienda, que otorgó un subsidio a la tasa de interés de los créditos hipotecarios -FRECH⁴, lo que hizo que las hipotecas bajaran impulsando el sector de la construcción.

² Mensaje del señor presidente de la Republica de Colombia, Juan Manuel Santos Calderón, en su informe al congreso de la Republica – 2014

³ 1) Reforma a las regalías, que distribuyó al final la riqueza del subsuelo entre todos los municipios y departamentos del país. 2) Ley orgánica de ordenamiento territorial. 3) Ley de régimen municipal y la de distrito y áreas metropolitanas. 4) Ley de víctimas y de restitución de tierras, cuyo propósito es la de atender, reparar y garantizar justicia y no repetición de hechos violentos a las víctimas del conflicto armado interno. 5) Reforma de sostenibilidad fiscal y la ley de regla fiscal. 6) Tres leyes ordinarias de salud y una estatutaria, declarada como un derecho fundamental de los colombianos. 7) El marco jurídico para la paz. 9) Reforma a la Fiscalía y la Personería. 10) Código General del Proceso. 11) Código Administrativo y Estatuto de Arbitraje. 12) Ley de madres comunitarias 13). Ley de familias en acción. 14) Leyes de fomento al agro como la del Programa Nacional de Reactivación Agropecuaria, 15) Ley Marco de la Alianza del Pacífico, que está proyectando al país a nuevos horizontes. 16) Ley de infraestructura. 17) El Código Penitenciario. 17) Ley de fortalecimiento de la gobernabilidad de las cámaras de comercio. 18) Ley de Defensa Técnica de los miembros de la Fuerza Pública. 19) Ley estatutaria de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional 20). Ley con la cual se busca facilitar el acceso a la información pública (Ley 1712 de 2014). 21). Ley de protección al cesante, como mecanismo que permite a las personas que pierden su empleo, mitigar los efectos de esta situación, manteniendo el acceso a salud y ahorro para su pensión, entre otras.

⁴ Fondo de reserva para la estabilización de la cartera hipotecaria – FRECH, que es una cobertura ofrecida por el Gobierno Nacional y otorgada por el Banco de la Republica, cubriendo un porcentaje de la tasa de interés remuneratoria pactada para el crédito que beneficia a todos los afiliados sujetos de crédito para compra de vivienda de interés social nueva o contrato nuevo de leasing habitacional que estén interesados en acogerse a la cobertura y que cumplan con las condiciones de acceso.

El PIPE, comprende una serie de medidas tributarias, aduaneras, arancelarias y de carácter crediticio, orientado a estimular la industria y el agro, a través de diversos mecanismos como aliviar los flujos de caja, lograr mayor competitividad, facilitar las operaciones portuarias, otorgar herramientas para atacar el contrabando y mejorar el comercio transfronterizo, entre otros aspectos.

Adicionalmente, se implementó el FRECH III o Contracíclico, donde se subsidia un porcentaje a la tasa de interés por los primeros 7 años a las personas que compren vivienda nueva entre 135 y 335 SMLMV, a través de crédito hipotecario o leasing habitacional, mediante el cual el Gobierno Nacional otorgará cobertura de 2.5 puntos porcentuales calculados sobre el capital del crédito, los cuales se descontarán de la tasa de interés pactada.

En concordancia con el PND, a mediados de 2012 se publicó el Decreto 1500, en el cual se establecieron nuevos lineamientos para la redefinición, organización, articulación y funcionamiento del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad e Innovación (SNC), y su compromiso con la promoción de las alianzas público – privadas, que durante este cuatrienio han fortalecido la competitividad del país.

Por otra parte, se destaca la implementación de políticas de buen gobierno, participación ciudadana y lucha contra la corrupción, mediante la expedición de la Ley 1474 de 2011, los Decretos 2482 y 2461 de 2012, normas mediante las cuales se ha mejorado la gestión de las entidades públicas. En cuanto a la modernización y reforma de la administración pública, se realizaron 101 intervenciones a entidades del orden nacional y 45 del orden territorial.

En este contexto, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ha tenido en cuenta las políticas y lineamientos que el Gobierno Nacional ha emitido en aras de fortalecer la gestión pública, implementando buenas prácticas de gobierno corporativo, de lucha contra la corrupción, racionalización de trámites y procedimientos; mejorando la calidad de los servicios de cara al afiliado, con fundamento en su modelo integrado de planeación y gestión.

Adicionalmente, se sancionó la Ley Estatutaria de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional (Ley 1712 de 2014), con la cual se busca facilitar el acceso a la información pública. Así mismo, se fortaleció el uso de las TIC en las entidades estatales del orden nacional y territorial, mediante iniciativas como Gobierno en Línea (GEL), la cual tiene como objetivo fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, así como fortalecer las instituciones y garantizar la efectividad de las políticas públicas.



Los pilares del Gobierno Nacional para el próximo cuatrienio, están encaminados en seguir construyendo un país en paz, con equidad social, incluyente y de oportunidades para todos, que contemplan políticas sociales como educación, salud y vivienda, las cuales continuaran siendo una de las prioridades del Gobierno Nacional, como se muestra en la gráfica:

Gráfica No. 2: Planeamiento estratégico PND – 2015-2018
Fuente: Departamento Nacional de Planeación - DNP

De acuerdo con lo anterior, se continuará construyendo un país de emprendedores brindando apoyo y recursos para la creación de empresas. Así mismo, se continuará el impulso al turismo, sector servicios, y la protección al medio ambiente.

En el pilar de la paz, se contempla la terminación del conflicto armado y la creación del Ministerio de Seguridad Ciudadana, que fortalezca la protección a la ciudadanía.

A fin de impulsar la economía, el gobierno nacional presentó la agenda de competitividad para el próximo cuatrienio basada en 11 ejes fundamentales: ciencia, tecnología e innovación, desarrollo regional, infraestructura, transformación agropecuaria, transformación industrial, educación y empleo, institucionalidad, estabilidad macroeconómica, justicia, lucha contra la ilegalidad y corrupción y prácticas leales de competencia. Dicha agenda apunta a brindar al empresario capacitación, servicios, conocimiento, acceso al crédito y a los mercados internacionales, propendiendo por mejorar su entorno.

En cuanto a educación se destinarán recursos por \$28,5 billones, encaminado a fortalecer los programas educativos en términos de calidad, que posibilite alcanzar un desarrollo económico y empresarial, para que las agendas de formación y conocimiento estén alineadas con las necesidades de país, sobre todo en materia productiva.

Igualmente, dicha agenda de competitividad, necesita de instituciones fuertes que se complementen para ejecutarla, para lo cual está preparando una reforma al Estado⁵, que permita generar un marco normativo que fomente el desarrollo, entre las cuales se encuentran los organismos de control.

2.3.2 Entorno Económico

El Fondo Monetario Internacional, señala que la recuperación mundial ha continuado pero a un ritmo desigual y que persisten riesgos a la baja,⁶ precisando esfuerzos continuos de política económica para lograr una recuperación más sólida, y según proyecciones el crecimiento mundial aumentará de 3,2% en 2013 a 3,4% en 2014 y 4,0% en 2015, previendo que el crecimiento más vigoroso en algunas economías avanzadas compensará el crecimiento más débil en los mercados emergentes.

En Estados Unidos el repunte de la actividad ya está en curso, pero la recuperación compensará solo en parte el resultado del primer trimestre de 2014, la cual se contrajo 2.1% frente al mismo periodo del año 2013, cuando su economía se expandió al 3.5%, explicado por el efecto transitorio que tuvo el fuerte invierno en algunos sectores, lo cual contrasta con su fuerte recuperación observada durante el segundo trimestre de 2014 del 4.0%, ocasionado por el dinamismo en producción industrial, ventas al por mayor y exportaciones, manufactura y servicios, sector vivienda⁷ y el mercado laboral. Para 2014 se proyecta un crecimiento medio de 1,7%, que aumentará a 3% en 2015.

⁵ Las principales reformas que contempla el proyecto, son: 1) Eliminación de la reelección presidencial y aumento de periodo presidencial a 5 años, así como el de los congresistas, Contralor General, Procurador, Fiscal, Gobernadores, Alcaldes, Junta Directiva del Banco de la Republica, Auditor General y Personeros. 2) Eliminación del voto preferente. 3) Establecer la silla vacía para las condenas penales por delitos contra la administración pública. 4) Establecer audiencias obligatorias con la totalidad del gabinete ministerial en el Congreso de la Republica. 5) Eliminación del Consejo Superior de la Judicatura. 6) Separaciones de funciones de investigación y juzgamiento y establecimiento de la doble instancia en las investigaciones penales y disciplinarias a los miembros del Congreso. 7) Eliminar el intercambio de favores en altas cortes. 8) Nuevo sistema para elegir el Procurador y el Contralor. 9) Modificación al juicio disciplinario. 10) Modificación al juicio fiscal.

⁶ La revisión a la baja, principalmente se debe a una menor demanda en los mercados emergentes y a los riesgos inmediatos generados por las crecientes tensiones geopolíticas (Ucrania y Oriente medio) y una mayor volatilidad de los mercados financieros. (Si los flujos de capitales cambian de sentido y si aumentan los diferenciales de riesgo a raíz de una menor disposición de los inversionistas a asumir riesgos o un aumento inesperado de las tasas de interés a largo plazo en Estados Unidos)

⁷ A pesar del fuerte invierno de comienzos del año, el sector inmobiliario continua su dinamismo,

Lo relacionado con América Latina, en el primer trimestre del año 2014, el crecimiento económico se desaceleró en varios países de la región como Brasil, Chile y Perú, mientras que en México, la expansión de la actividad económica real se mantuvo a un ritmo bajo.

En cuanto a la inflación se refiere, esta se ha acelerado en varias economías de la región, lo cual coincide con la apreciación de las monedas locales observada en los primeros meses del año. En los casos de Brasil, Perú y Chile la inflación anual se ubica por encima del límite superior del rango fijado por la autoridad monetaria; en México es mayor a la meta puntual dentro del intervalo propuesto por su banco central. En Colombia, por su parte, la inflación se encuentra ligeramente por debajo de la meta establecida por el Banco de la República.

En cuanto a los riesgos globales, se concentran más en las economías emergentes, las cuales podrían presentar una mayor desaceleración en su crecimiento, caso particular en China⁸, que persisten los temores de una burbuja inmobiliaria y sus efectos sobre el sistema financiero local.

Internamente, durante el primer semestre de 2014 la inflación anual al consumidor tendió a converger al punto medio del rango meta (3%), cuyo dato reportado por el DANE, para junio fue de 2.79%, frente a una cifra de 1.94% en diciembre del año anterior. Para el segundo semestre del año, se pronostica un aumento adicional de la inflación ligeramente por encima de su meta de largo plazo (3%), ocasionado por el incremento de los precios de los alimentos y regulados, así como los efectos de un posible fenómeno del Niño, que aunque se espera sea de intensidad moderada, podría tener incidencia sobre los precios de los alimentos y la energía⁹ a fines del presente año y durante el 2015.

En materia de actividad económica, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, reveló que durante el primer trimestre del año 2014 el PIB se expandió a una tasa anual de 6.4%, mayor a la cifra registrada para el último trimestre de 2013 de 5.3% y se ubicó por encima de lo esperado por el equipo técnico del Banco de la República en 4.8%, gracias al importante dinamismo de la demanda interna¹⁰ desatancándose el impulso originado desde el rubro de inversión, principalmente en lo relacionado con la construcción de obras civiles, la cual creció a un tasa anual de 25.4%¹¹, asimismo, por el buen desempeño registrado en la inversión de maquinaria y equipo ligado al mayor dinamismo del sector industrial.

Por el lado de la oferta, las mayores tasas de crecimiento se observan en: Construcción (17.2%) y servicios sociales y personales (6.3%). La actividad industrial creció en términos anuales (3.3%), luego de haber registrado contracciones por dos años consecutivos. La minería presentó alguna recuperación (5.6%), básicamente en la producción de carbón (33.3%).

Igualmente, las proyecciones para el 2015, dependen también del comportamiento de la formación bruta de capital, sobre todo en la construcción de edificaciones a través del impulso proveniente del

⁸ Una caída fuerte en el crecimiento de este país no solo afectará la actividad económica global por medio de una menor demanda externa, sino también mediante una caída en los precios internacionales de los bienes básicos.

⁹ Las medidas adoptadas por el Gobierno, para garantizar la generación de energía ante el fenómeno de El Niño, como la suspensión de las exportaciones de gas a Venezuela, le han dado tranquilidad a las empresas del sector, para afrontar el periodo de sequía que se avecina.

¹⁰ El dinamismo de la demanda interna continuó el segundo trimestre de 2014, como consecuencia de la confianza del consumidor, crecimiento de las ventas minoritarias, expectativas de venta e inversión

¹¹ El dinamismo de la demanda interna continuó el segundo trimestre de 2014, como consecuencia de la confianza del consumidor, crecimiento de las ventas minoritarias, expectativas de venta e inversión.

programa de construcción de vivienda con fines sociales que adelanta el Gobierno (VIS Y VIP), y de obras civiles, en los distintos proyectos de infraestructura como el caso de la ruta del sol.¹²

Se destaca que al cierre de 2013 la inflación se ubicó en 1,94%, la más baja en décadas y la menor en la región (entre seis de las economías más grandes), de esta forma, se proyecta que la inflación se ubique en 3% entre el 2014 y el 2025, su nivel objetivo de largo plazo.

Por otra parte, a inicios del gobierno Santos, se planteó a través del Plan de Desarrollo el impulso prioritario a cinco sectores bautizados como "locomotoras", con respecto a la de transporte, se adelantó un importante proceso de transformación institucional¹³, que permitió diseñar e implementar una mejor política para la estructuración, planeación y construcción de infraestructura en el país, con el fin de conectar todas las regiones y garantizar la eficiencia en la ejecución de contratos y en la prestación de servicios de transporte.

En cuanto a la locomotora minero-energética, se reestructuraron y definieron nuevos marcos regulatorios estables para el sector y se promovió la atracción de capitales nacionales y extranjeros, lo que ha permitido alcanzar nuevos niveles de producción de hidrocarburos y de explotación minera. De tal forma, la producción promedio de crudo en mayo de 2014 fue de 950.000 barriles diarios, un 14,6% superior a los 829.000 producidos en 2010.

Igualmente, en la locomotora de vivienda, se implementaron medidas para reducir el déficit, cuantitativo y cualitativo, para mejorar las condiciones de habitabilidad de la población, en proyectos de iniciación de vivienda nueva. La meta del cuatrienio era alcanzar un millón, y según cifras del Modelo Ampliado de Iniciaciones de Vivienda del DPN, entre agosto del 2010 y marzo del 2014, se inició la construcción de 800.878 unidades, de las cuales 433.541 son VIS y 367.337 son No VIS.

Durante este cuatrienio se lanzó e implementó el programa para la entrega de 100.000 viviendas gratis, con el objetivo de mejorar las condiciones de habitabilidad de la población víctima del desplazamiento forzado o en situación de extrema pobreza.

Asimismo, con relación a la locomotora de innovación, durante el cuatrienio estuvo llena de transformaciones institucionales y su resultado más importante en el sector de la ciencia y la tecnología es la aprobación de reforma a las regalías, que destina el 10% de estos recursos a promover proyectos en este campo.

2.3.3 Entorno Social y Ecológico - Ambiental

El Gobierno Nacional, logró reducir en el último cuatrienio los niveles generales de pobreza en 6.6 p.p. y de pobreza extrema¹⁴ en 3.2 p.p. Así las cosas, durante el cuatrienio cerca de 2.4 millones de personas salieron de la pobreza y se logró mantener la tendencia decreciente de la desigualdad en la distribución del ingreso,¹⁵ gracias a los esfuerzos invertidos en los sectores locomotora que han generado un entorno macroeconómico favorable y a las acciones directas del Estado.

¹² Importante corredor de la Red Nacional de Vías de Colombia, que permite la comunicación terrestre entre Bogotá y otras ciudades del interior del país y las ciudades portuarias de la región Caribe, como Cartagena, Barranquilla y Santa Martha.

¹³ En infraestructura el Gobierno logró organizar el modelo de concesiones y alianzas público-privadas y la reestructuración del sector, con la creación de la Agencia Nacional de infraestructura, que dio mayor orden a los procesos de contratación en el sector.

¹⁴ Se define como el promedio de ingresos que le falta a la unidad familiar, hogar o persona, clasificado como pobre extremo para superar la indigencia.

¹⁵ Se mejoró el nivel de ingreso per cápita en un 11.4%, pasando de \$482.524 en 2010, a %537.720 en 2013.

Los retos plasmados en el PND 2010-2014, para mejorar las condiciones de las personas con discapacidad fueron: 1) Fortalecer el Sistema Nacional de Discapacidad (SND), (Ley 1346 de 2009) 2) Lograr avances significativos en la formación de redes sociales territoriales y comunitarias. 3) Actualizar el registro nacional de personas con discapacidad; y 4) Formalizar la valoración y medición de la condición de discapacidad. En este sentido se expidió la Ley 1618 de 2013, que establece las medidas para garantizar el pleno ejercicio de las personas con discapacidad.

De otro lado, la política de vivienda se convirtió en un eje articulador del entorno social y de la estrategia para la superación de la pobreza, de ésta manera, se puso en marcha un esquema de verdadera ingeniería financiera, para hacer viable un programa que convirtiera en propietarias a familias que, por su situación económica, no tenían previamente ninguna posibilidad de acceder a vivienda propia¹⁶.

Así las cosas, al primer trimestre de 2014, el acumulado de viviendas iniciadas del período presidencial fue de 800.878, lo que representa un avance del 80.09% de la meta cuatrienal. Al desagregar la información por tipo de vivienda, se evidencia que en el segmento No VIS el cumplimiento alcanza el 104.95%, mientras que en el segmento VIS el avance llega al 66.70%, como se muestra en la siguiente tabla:

Viviendas	Avance cuatrienio	Meta cuatrienio	Avance %
Viviendas totales	800.878	1.000.000	80.09%
VIS	433.541	650.000	66.70%
No VIS	367.337	350.000	104.95%

Tabla No. 6: Cumplimiento metas de vivienda del Gobierno Nacional
Fuente: Sinergia – DNP. 31 de marzo de 2014.

En materia de sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo, con el propósito de asegurar un desarrollo económico y social que cumpla con parámetros de sostenibilidad, minimice los impactos por el cambio climático, y disminuya los procesos inadecuados de ocupación, uso del territorio y del recurso hídrico, el Gobierno Nacional ha promovido una gestión ambiental integrada y compartida por los diversos sectores económicos y sociales del país.

La Política Nacional de Cambio Climático contempla las siguientes cuatro herramientas: (1) Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC); (2) Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono (ECDBC); (3) Estrategia Nacional para la Reducción de las Emisiones por Deforestación y Degradación de Ecosistemas (ENREDD+); y la (4) Estrategia para la Protección Financiera ante Desastres, que definen los lineamientos para reducir la vulnerabilidad de la población y la economía del país al cambio climático.

La Caja realiza la formulación del Plan de Gestión Ambiental, teniendo en cuenta su política ambiental enmarcada bajo los principios de prevención, ecoeficiencia y responsabilidad social adoptada mediante Resolución número 525 de 16 de noviembre de 2010, atendiendo las disposiciones del gobierno en el Plan estratégico sectorial. En este sentido, se definieron los programas, objetivos, estrategias e indicadores que en materia ambiental la Entidad debe ejecutar con el fin de incentivar la cultura ambiental, implementar mejores prácticas ambientales y contribuir a la preservación del medio ambiente.

¹⁶ Subsidios a la tasa de interés de segunda generación, con recursos del FRECH y programa de vivienda de interés prioritario para ahorradores – VIPA, como parte de las medidas del PIPE.

2.3.4 Entorno Tecnológico

Con el diseño y la puesta en marcha del Plan Vive Digital en agosto de 2010, Colombia experimenta una revolución digital. La masificación del acceso a Internet y a las TIC es un hecho, gracias a la expansión de la infraestructura, la promoción de más y mejores servicios y la adopción de adecuados procesos de apropiación, con lo cual los colombianos cuentan con una adecuada política de TIC.

El número de conexiones a Internet (fijas mayores a 1MB y móviles en 3G y 4G) pasó de 2,2 millones en 2010 a 8,8 millones a marzo de 2014, cifra que representa un crecimiento del 304% con referencia al inicio de gobierno y con la cual se cumplió la meta propuesta por el Plan Vive Digital.

La iniciativa MiPyme Vive Digital ha llevado aplicaciones a microempresarios mediante estrategias como el convenio firmado entre el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y Bancóldex. Con dicho convenio se ha apoyado la creación de contenidos especializados que ofrecen y desarrollan de manera masiva programas y alianzas que promueven la innovación y un adecuado proceso de apropiación de Internet, beneficiando cerca de 17.000 MiPymes de forma directa.

A marzo de 2014, el Proyecto Nacional de Fibra Óptica ha desplegado una red de cerca de 15.000 kilómetros, gracias a los cuales un total de 925 municipios se encuentran conectados, es decir, 725 municipios más que al inicio de Gobierno. En las zonas rurales también llega Internet; el porcentaje de centros poblados rurales de más de 100 habitantes con este servicio es del 85% en el país. Adicionalmente, y dentro de las estrategias desarrolladas para las telecomunicaciones sociales, durante el cuatrienio se han entregado 1.144 Kioscos Vive Digital en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Boyacá, Bolívar, Caldas, Córdoba, Chocó, Magdalena, Norte de Santander y Valle del Cauca, además en 2013 se adjudicó la concesión para dotar al país con un total de 5.524 kioscos.

Por otra parte, se fortaleció el uso de las TIC en las entidades del orden nacional y territorial, mediante iniciativas como Gobierno en Línea (GEL), la cual tiene como objetivo el fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, así como fortalecer las instituciones y garantizar la efectividad de las políticas públicas. De esta forma, el 78% de las entidades del orden nacional han alcanzado un alto nivel en el índice de GEL, seguido del 52% en las entidades territoriales. Complementario a lo anterior, se logró que 1.032 trámites y servicios estén actualmente en línea, así como que 333 Concejos Municipales y 874 notarias estén conectados a Internet.

Las anteriores políticas, estrategias y herramientas han permitido que Colombia continúe como líder en América Latina en gobierno electrónico y como el sexto país en el mundo en participación electrónica.

La Caja ha venido implementando la estrategia de servicio en línea a través del portal transaccional - Fase I con las siguientes funcionalidades: Consulta de trámites, consulta de reporte de haberes e impresión reporte de haberes. A 30 de junio de 2014 han ingresado 3.028 afiliados nuevos al portal transaccional de manera exitosa, implementación de procedimientos de TI orientados a las norma ISO 20000, ISO 27001, actualización y renovación de licencias Microsoft, instalación y configuración herramienta share point y despliegue ambiente de pruebas, fábrica de software para estabilizar y mejorar los sistemas de información GA2 y SEVEN, planeación, ejecución, seguimiento y control a la

instalación de las torres de consulta o quioscos en las unidades militares de Tolemaida, Larandia y Espinal, implementación de la herramienta Texto to spech.

Para el próximo periodo proyecta continuar con la estabilización y mejoramiento de los sistemas de información; con mejores prácticas de la Norma ISO 27001, y dar inicio a la automatización de procesos. Asimismo, continuará con el fortalecimiento de los servicios en línea, el mejoramiento de los canales electrónicos de comunicación, facilitando la accesibilidad electrónica de trámites y servicios a nuestros afiliados de conformidad con las políticas de gobierno en línea – GEL.

3. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL – PEI 2015-2018

El Plan Estratégico Institucional-PEI, es el instrumento por medio del cual se trazan los objetivos de La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, permitiendo la subsecuente evaluación de la gestión, a través del Plan de Acción Institucional formulado para cada año, y su despliegue a través de los planes de acción por proceso.

Es importante resaltar, que para la formulación del PEI, se contó con el acompañamiento del Viceministerio del GSED, quien redefinió su plataforma estratégica, a fin de propiciar sinergias que generan valor a su grupo de empresas, fomentando la identificación de Unidades Estratégicas de Negocio-UEN, que sirvan de derrotero para el cumplimiento de sus estrategias.

De conformidad con lo expuesto anteriormente, en la siguiente grafica se presenta la alineación estratégica de la Entidad con el Gobierno Nacional.



Gráfica No. 3: Alineamiento estratégico
 Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.1 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN

La Caja definió tres unidades de negocio: Gestión de activos y pasivos, Soluciones de vivienda y Operaciones de aportes, subsidios y cesantías, ajustando su direccionamiento estratégico.

En desarrollo de su función social, 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, del Ministerio de Defensa Nacional, del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar – GSED y de la Superintendencia Financiera de Colombia, con la metodología de Balanced Scorecard.

Para facilitar la ejecución de las operaciones misionales de conformidad con el desarrollo de su objeto social, a continuación se presentan las Unidades Estratégicas de Negocio, para lo cual se han definido sus productos, características y líder responsable.

UNIDAD DE NEGOCIO	PRODUCTOS/SERVICIOS	CARACTERÍSTICAS	LÍDER
1. GESTIÓN DE ACTIVOS Y PASIVOS	Proyecto Leasing habitacional	Permite al afiliado solucionar vivienda a partir de los 2 años de afiliación con tasas preferenciales La cuota inicial es del 10% del valor del leasing con la ventaja de asegurar cierre financiero con cesantías, ahorros y subsidio de vivienda	SUBGERENTE FINANCIERO
	Rendimientos financieros	Es un producto que apunta al bienestar del afiliado, políticas del Gobierno nacional y gestión de activos de la Entidad	
2. SOLUCIONES DE VIVIENDA	M14	Es el esquema tradicional en donde el afiliado que cumple sus 168 cuotas de aportes, puede acceder a su solución de vivienda y al subsidio	SUBGERENTE DE VIVIENDA Y PROYECTOS
	MASVI	Esquema de solución anticipada de vivienda, que cuando los afiliados hayan ahorrado 96 cuotas equivalentes a 8 años de servicio, pueden retirar los valores que tengan en su cuenta individual, para destinarlos como parte de pago de la compra de vivienda, sin que pierdan la calidad de afiliado, continuando con la obligación del aporte de ahorro mensual obligatorio para posteriormente acceder al subsidio en el año 14.	
	Fondo de Solidaridad	Otorga una única solución de vivienda a beneficiarios del afiliado fallecido por cualquier causa, que queden o no con asignación de retiro, pensión de sobrevivencia o sustitución.	
	Leasing habitacional (proyecto)	Modelo de atención para solución de vivienda, por el cual pueden optar los afiliados que tengan una antigüedad de 2 años	
	Proyectos tipo ciudadela	Proyectos urbanísticos a gran escala para facilitar a los afiliados una solución de vivienda	
3. OPERACIONES DE APORTES, SUBSIDIOS Y CESANTÍAS	Atención vivienda y educación superior	Orientación integral Orientación Legal Adm. Ahorro Adm. Cesantías Reconocimiento Intereses Asignación de Subsidio	SUBGERENTE DE ATENCIÓN AL AFILIADO y OPERACIONES
	SAC	Atención solicitudes: Peticiones, quejas, reclamos, requerimientos, certificaciones, consultas, sugerencias Educación financiera	

Tabla No. 7: Unidades Estratégicas de Negocio -UEN
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.2 ANÁLISIS FODA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN

A continuación se presenta el resultado del análisis de la evaluación del diagnóstico estratégico FODA por unidades estratégicas de negocio, que sirvió como referente para la construcción de iniciativas y metas estratégicas.

▪ Análisis interno y externo "UEN - Gestión de Activos y Pasivos"

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Eficiente administración de los recursos financieros. <input checked="" type="checkbox"/> Fecundamiento de la cuenta fiscal por parte de la Contraloría General de la República. <input checked="" type="checkbox"/> Dictamen limpio y sin salvedad de los estados financieros por parte de la Revisoría Fiscal y SFC. <input checked="" type="checkbox"/> Provisión de recursos para la atención de subsidios de vivienda 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Limitada integración de información con unidades ejecutoras. <input checked="" type="checkbox"/> Se requiere mayor integración de los sistemas de gestión y operación. <input checked="" type="checkbox"/> Implementación de nuevas estrategias de educación financiera.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Incremento de los recursos para financiar subsidios por parte del Gobierno Nacional. <input checked="" type="checkbox"/> Sinergia con Unidades Militares y de Policía para hacer extensivos los beneficios de la Entidad. <input checked="" type="checkbox"/> Estabilidad económica del país. <input checked="" type="checkbox"/> Políticas públicas de vivienda especialmente tasas preferenciales (fresh). <input checked="" type="checkbox"/> Modelo Leasing habitacional para afiliados de la Entidad 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Baja en las tasas de mercado de los TES afecta rentabilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Probabilidad de ocurrencia de burbuja inmobiliaria.

Gráfica No. 4: Análisis FODA UEN "Gestión de Activos y Pasivos"
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

▪ Análisis interno y externo "UEN - Soluciones de Vivienda"

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Trámites sin costo para el afiliado. <input checked="" type="checkbox"/> Aporte al cumplimiento de las metas del Gobierno en materia de vivienda. <input checked="" type="checkbox"/> Mejoramiento en tiempos de trámite a los afiliados. <input checked="" type="checkbox"/> Generación proyectos habitacionales tipo ciudadela. <input checked="" type="checkbox"/> Opciones para solucionar vivienda a través de los modelos de atención implementados. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Limitada integración de información con unidades ejecutoras. <input checked="" type="checkbox"/> Faltan aportes Fondo de Solidaridad.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mercado objetivo estable. <input checked="" type="checkbox"/> Mayor reconocimiento teniendo en cuenta la contribución al cumplimiento de las metas del Gobierno. <input checked="" type="checkbox"/> Políticas públicas de vivienda especialmente tasas preferenciales (fresh). <input checked="" type="checkbox"/> Modelo Leasing habitacional para afiliados de la Entidad. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Empresas contratistas del sector vivienda no cumplan con nuevas políticas de control financiero. <input checked="" type="checkbox"/> Fluctuación precios de materiales para construcción. <input checked="" type="checkbox"/> VIS y VIP no adecuados para necesidades del Fondo de Solidaridad. <input checked="" type="checkbox"/> Incremento en las tasas de interés en los créditos hipotecarios.

Gráfica No. 5: Análisis FODA UEN "Soluciones de vivienda"
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

▪ Análisis interno y externo "UEN - Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías"

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Mejoramiento en tiempos de trámite de aportes a los afiliados. <input checked="" type="checkbox"/> Modernización y generación de nuevos canales de comunicación con el afiliado. <input checked="" type="checkbox"/> Direccionamiento estratégico definido y aplicado. <input checked="" type="checkbox"/> Trámites sin costo para el afiliado. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencia en la reglamentación interna para trámites y servicios por vacíos normativos. <input checked="" type="checkbox"/> Deficiencia en la calidad de los datos de los afiliados. <input checked="" type="checkbox"/> Falta mayor integración de los sistemas de gestión y operación. <input checked="" type="checkbox"/> Implementación de nuevas estrategias de educación financiera.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Políticas de Gobierno para racionalizar, simplificar y automatizar trámites. <input checked="" type="checkbox"/> Mercado objetivo estable. <input checked="" type="checkbox"/> Sinergia con Unidades Militares y de Policía para hacer extensivos los beneficios de la Entidad. <input checked="" type="checkbox"/> Disposición de los sectores público y privado a realizar convenios de cooperación interinstitucional y de beneficio para los afiliados 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Suplantadores. <input checked="" type="checkbox"/> Diversificación y ampliación de servicios y clientes objetivo de la competencia que pueda absorber la función de la Entidad.

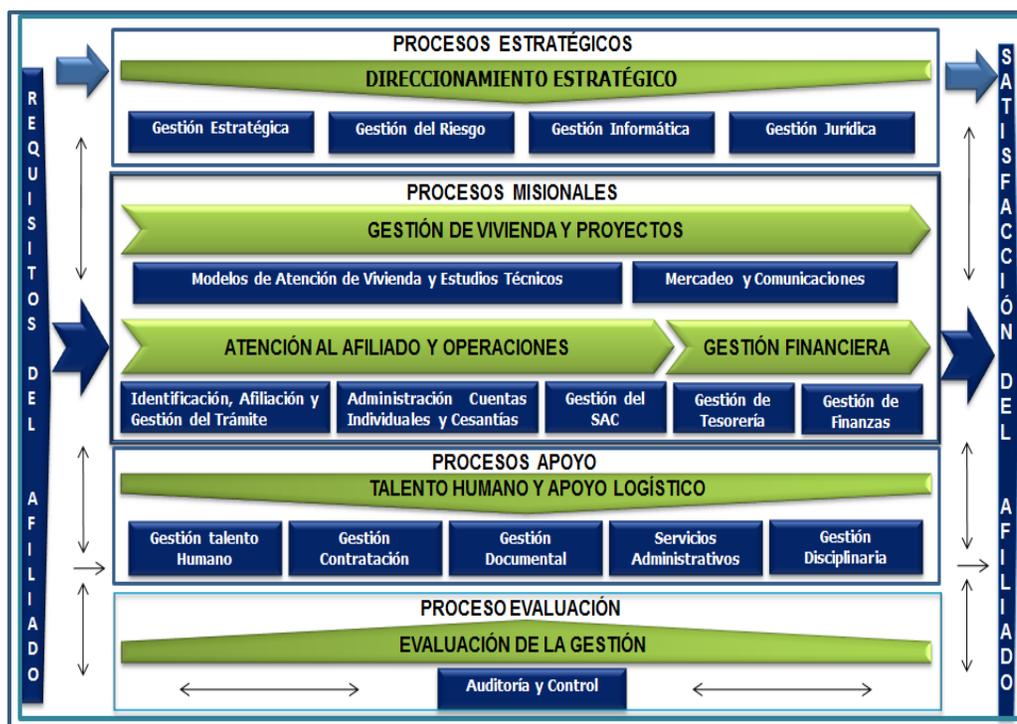
Gráfica No. 6: Análisis FODA UEN "Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías"
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en articulación con las orientaciones impartidas por el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar – GSED, revisó sus fundamentos estratégicos, teniendo en cuenta el marco normativo que le rige, reformulando su direccionamiento, proceso que fue llevado a cabo con las directrices de la Gerencia General y la participación de todas las dependencias de la Entidad.

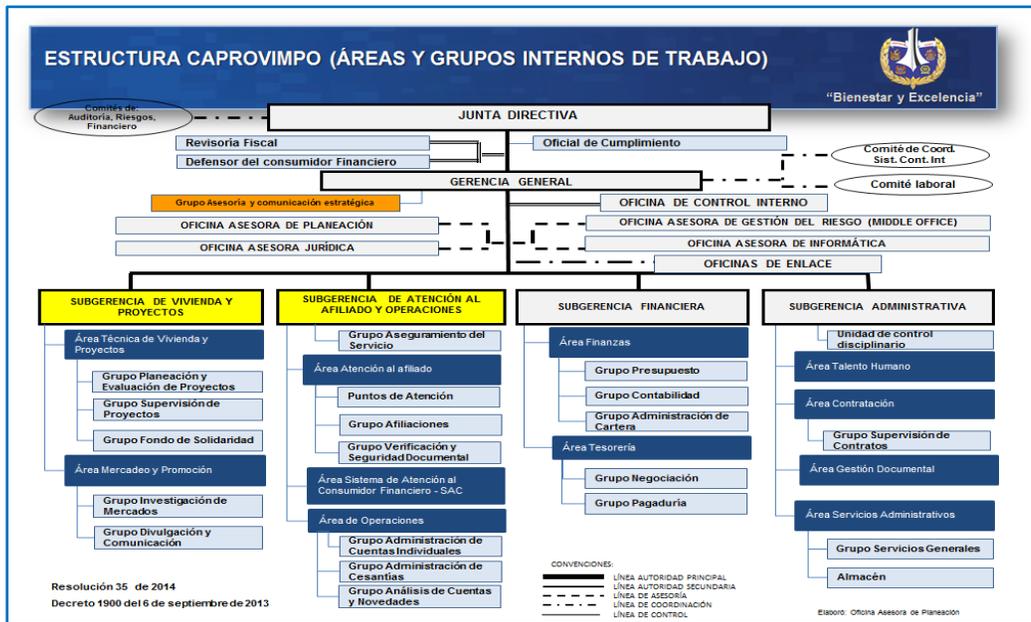
3.3.1 Mapa de Procesos y Estructura Organizacional

Con la expedición de los Decretos 1900 y 1901 del 06 de septiembre de 2013, que modificaron la estructura y planta de personal, la Entidad reorganizó su mapa de procesos alineándolo con la nueva estructura organizacional, diferenciándose los niveles estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación. Por lo tanto, su nivel de operación se fundamenta en seis (6) macro procesos, los cuales se interrelación entre sí a través de los diecisiete (17) procesos, como se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfica No. 7: Mapa de procesos
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

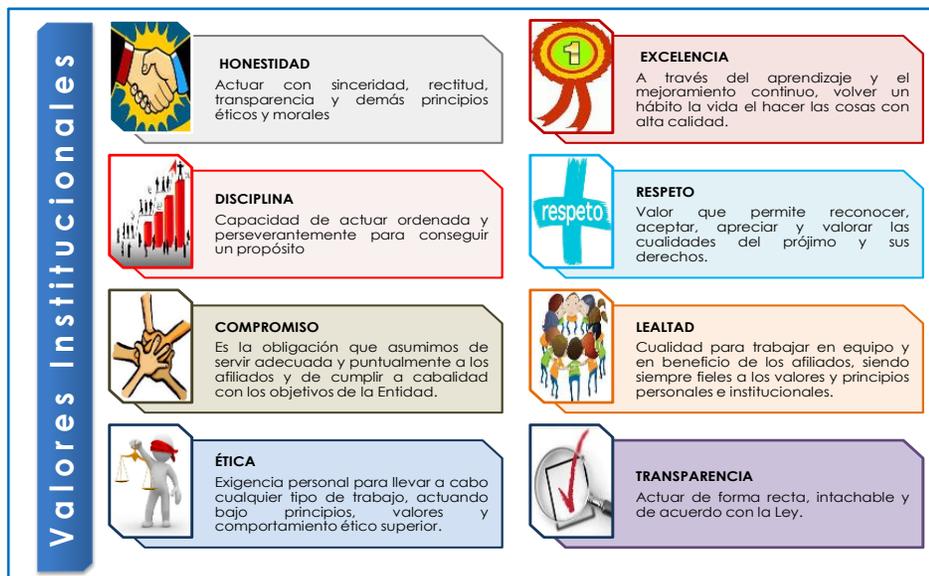
Los procesos se encuentran documentados mediante caracterizaciones las cuales incluyen, además del objeto y alcance, los elementos principales: entradas, salidas, riesgos y sus controles, documentos internos y externos, indicadores, políticas de operación, responsables, infraestructura, sistemas de información y producto no conforme, que responde a la siguiente estructura organizacional:



Gráfica No. 8: Organigrama
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.3.2 Direccionamiento Estratégico

- **MEGA:** Promover y desarrollar efectivamente los modelos de atención para que al 2018 se entreguen más de 60.000 soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública y sus beneficiarios, afiliados a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía
- **MISIÓN:** La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía contribuye al bienestar de sus afiliados, mediante la promoción y consecución de vivienda, administrando efectivamente las cesantías y ahorros, con seguridad financiera, apoyado en personal comprometido en prestar un servicio oportuno e innovador para satisfacción plena de nuestros usuarios.
- **VISIÓN:** La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía elevará el nivel de satisfacción de sus afiliados, a través de la modernización e innovación de sus procesos, con servicios y canales virtuales, talento humano competente y sostenibilidad financiera.
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**
 1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda
 2. Generar rendimientos con seguridad financiera
 3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano
 4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico
 5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad
 6. Fomentar Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial
- **VALORES INSTITUCIONALES:** La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ha institucionalizado los valores corporativos para que sirvan como derrotero en las actuaciones de cada uno de los servidores públicos, generando un clima de convivencia sana, de respeto mutuo, en la relación con sus compañeros y en la prestación del servicio a sus afiliados.



Gráfica No. 9: Valores institucionales
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

- **POLÍTICA DE LA CALIDAD**: Contribuir con el bienestar de los afiliados facilitando su acceso oportuno a soluciones de vivienda, mediante la administración óptima de los recursos financieros, con talento humano que busca la excelencia en el servicio y el logro de los objetivos institucionales, mejorando continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión, soportado en la innovación y desarrollo tecnológico, la gestión de riesgos, identificación de expectativas y necesidades de las partes interesadas, cumpliendo con los requisitos aplicables. (Actualizada en Comité Institucional de Desarrollo Administrativo del 10-08-2017)

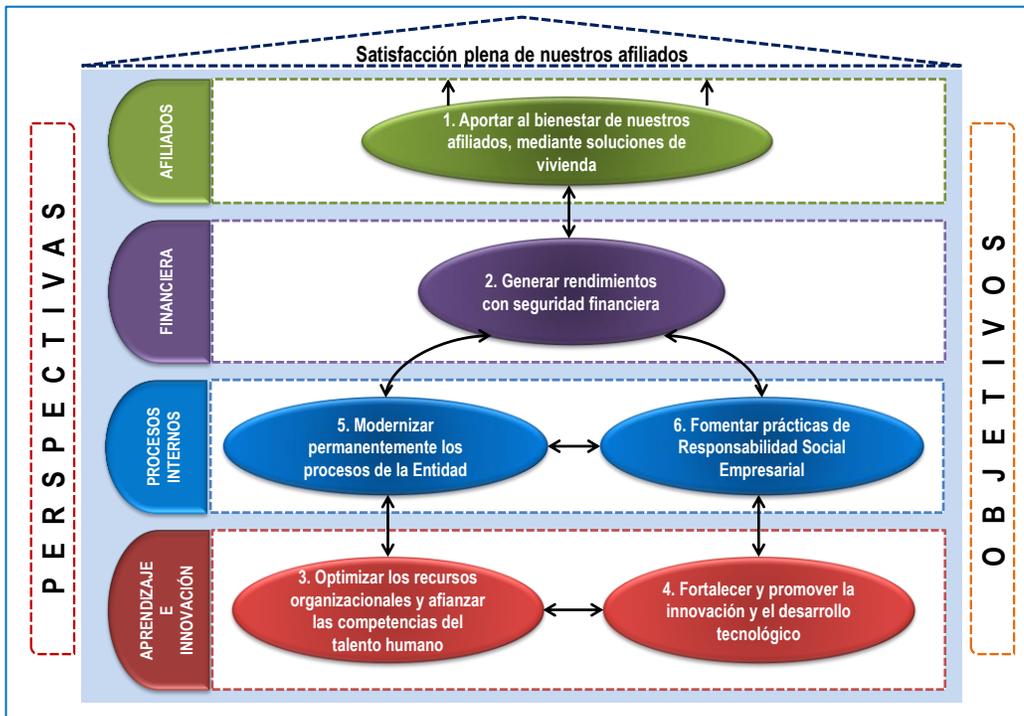
De conformidad con lo anterior, la siguiente gráfica presenta de forma consolidada la plataforma estratégica de la Entidad.



Gráfica No. 10: Direccionamiento estratégico

3.4 MAPA ESTRATÉGICO 2015 - 2018

A continuación se presenta el mapa estratégico de Caja Promotora de Vivienda Militar Policía, que referencia los objetivos estratégicos de la Entidad, orientados a la "Satisfacción plena de nuestros afiliados" mediante el cual se puede observar la oferta de valor y los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva, así:



Gráfica No. 11: Mapa estratégico 2015-2018
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

El Gobierno Nacional, profirió el Decreto 2482 de 2013, "Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión", concordantes con las políticas de desarrollo administrativo, como lo señala el artículo 17 de la Ley 489/98. En este sentido, la Entidad bajo la metodología BSC identificó cuatro (4) perspectivas que definen objetivos estratégicos o programas, los cuales se desarrollan a través de iniciativas estratégicas o proyectos, 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.

En la siguiente tabla se muestra el alineamiento de cada perspectiva, frente a los objetivos estratégicos y asimismo, su correspondencia con cada una de las políticas de desarrollo administrativo definidas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Vs POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO			
PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	POLÍTICA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO
AFILIADOS	40%	1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados, mediante soluciones de vivienda	1. Gestión Misional y de Gobierno 2. Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano.
		FINANCIERA	30%
PROCESOS INTERNOS	15%	5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	4. Eficiencia Administrativa
		6. Fomentar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	
APREDIZAJE E INNOVACIÓN	15%	3. Optimizar los recursos organizacionales y afianzar las competencias del talento humano	3. Gestión del Talento Humano 4. Eficiencia Administrativa
		4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	4. Eficiencia Administrativa

Gobierno en línea

Tabla No. 8: Alineamiento de objetivos estratégicos a Políticas de Desarrollo Administrativo
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS Y METAS 2015-2018

Para el cumplimiento de los objetivos, a continuación se presentan las estrategias y metas formuladas para el periodo 2015-2018.

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	2015	2016	2017	2018
1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	1.1 Medición global de la satisfacción del afiliado	Alcanzar un índice de satisfacción de 4.2 puntos	4,0	4,0	4,1	4,2	4,2
	1.2 Otorgamiento de soluciones de vivienda a los afiliados	Otorgar 63.220 soluciones de vivienda a través de los modelos de atención	42.430 (Cuatrienio)	12.650	15.100	18.370	17.100
	1.3 Optimización del tiempo global del trámite desde la radicación hasta el abono en la cuenta	Disminuir gradualmente hasta llegar a cinco (5) días el tiempo global de los trámites	10 días	7 días	6 días	5 días	5 días
	1.4 Desarrollo del proyecto ciudadela La Cordialidad	Construir cuatro (4) etapas del proyecto La Cordialidad	0	Primera etapa	Segunda etapa	Tercera etapa	Cuarta etapa

	1.5 Estructuración y desarrollo proyecto ciudadela Jamundí	Estructurar el proyecto y construcción de tres etapas	0	100% Estructuración		Primera etapa	Segunda etapa
	1.6 Provisión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Provisionar recursos por \$25.000 millones	\$100.000	\$25.000	\$0	\$0	\$0
	1.7 Consecución de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Gestionar \$20.000 millones ante el Gobierno Nacional	\$5.000 millones	\$5.000 millones	\$5.000 millones	\$5.000 millones	\$5.000 millones

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	2015	2016	2017	2018
2. Generar rendimientos con seguridad financiera	2.1 Optimización del portafolio de inversiones	Generar los rendimientos del portafolio de inversiones \geq IPC+3	>IPC	IPC + 3	IPC + 3	IPC + 3	IPC + 3
	2.2. Coordinar reuniones de sensibilización con MDN, MCHP y Caja Honor a fin de gestionar recursos del PGN para subsidios de vivienda	Gestionar aportes para subsidios de vivienda	Reuniones técnico financieras de tipo estratégico con MDN, MHCP y DNP conjuntamente con los directores de Crédito Publico, Presupuesto General de la Nación, y Subdirector Administrativo del Estado				
	2.3. Gestión GAP subsidios de vivienda	Provisionar recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda por valor de \$709.073 millones	\$161.531	\$161.734	\$170.736	\$184.485	\$192.118

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	2015	2016	2017	2018
3. Optimizar los recursos organizacionales y afianzar las competencias del Talento Humano	3.1 Optimización de recursos y alineación del modelo del talento humano al cumplimiento del direccionamiento estratégico	Obtener un cumplimiento promedio del 90% en la gestión administrativa (contratación, servicios administrativos, gestión documental y control disciplinario)	0	90%	90%	90%	90%
		Lograr un promedio general del 90% en el nivel de competencias del modelo establecido	0	70%	80%	85%	90%
4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	4.1 Ejecución del PETI	Ejecutar el 90% del PETI	85%	90%	90%	90%	90%

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	2015	2016	2017	2018
5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	5.1 Fortalecimiento del Sistema de Administración del Riesgo de la Entidad	Monitorear al 100% el Sistema de Administración del Riesgo	100%	100%	100%	100%	100%
	5.2 Implementación de buenas prácticas de seguridad de la información de conformidad con la NTC ISO 27001	Cumplir al 100% con los requerimientos de la Norma ISO 27001	0	100%	100%	100%	100%
	5.3 Desempeño del proceso de auditoría y control enfocado a la mejora continua de los procesos	Alcanzar un 90% en el desempeño del proceso de auditoría y control	0	90%	90%	90%	90%
	5.4 Fortalecimiento de la gestión jurídica de la Entidad.	Fortalecer en un 90% la gestión jurídica de la Entidad	0	90%	90%	90%	90%
	5.5 Modernización e integración los procesos misionales con prácticas empresariales innovadoras	Modernizar e integrar al 100% los procesos misionales	0	100%	100%	100%	100%

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	2015	2016	2017	2018
6. Fomentar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	6.1 Definición e implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Cumplir al 90% las actividades programadas	0	90%	90%	90%	90%

Tabla No. 9 Objetivos estratégicos, estrategias y metas 2015-2018

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Nota: Modificaciones aprobadas por Junta Directiva de octubre de 2017

3.6 METAS ESTRATÉGICAS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA PERIODO 2015-2018

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, orientó su Mega para el nuevo cuatrienio¹⁷, en el sentido de otorgar más de 60.000 soluciones de vivienda a sus afiliados y beneficiarios, como se muestra en la siguiente tabla:

¹⁷ Se fundamenta teniendo en cuenta la consolidación de la estadística de la población total de afiliados que aportan para solución de vivienda, discriminado por fuerza, categoría y régimen y del nivel de recursos presupuestales con que cuenta la Entidad para cada modelo de atención.

Millones \$ (*) Valores proyectados

MODELO	2015		2016		2017		2018		TOTAL	
	No. AFILIADOS	VALOR(*)	No. AFILIADOS	VALOR	No. AFILIADOS	VALOR	No. AFILIADOS	VALOR	No. AFILIADOS	VALOR
M14	7.600	\$581.020	10.000	\$701.503	13.070	\$950.351	11.600	\$858.121	42.270	\$3.090.995
MASVI	4.000	\$110.686	3.500	\$99.756	3.500	\$102.748	3.500	\$106.831	14.500	\$419.021
FONDO DE SOLIDARIDAD	800	\$52.339	800	\$53.909	800	\$55.526	800	\$57.192	3.200	\$218.967
LEASING	250	\$32.500	800	\$108.160	1.000	\$140.608	1.200	\$175.479	3.250	\$ 456.747
TOTAL	12.650	\$776.545	15.100	\$963.328	18.370	\$1.249.234	17.100	\$1.196.623	63.220	\$4.185.730

Tabla No. 10: Metas estratégicas de solución de vivienda 2015-2018.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Nota: La Entidad contribuirá con las nuevas metas del Gobierno Nacional en materia habitacional, tramitando 63.220 soluciones de vivienda a sus afiliados, de las cuales se proyecta que el 24% sea para vivienda nueva, correspondiente a 15.173 y el 76% restante a vivienda usada, equivalente a 48.047 unidades.

3.7 PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL – PAI 2015

Se presenta como anexo al presente documento el Plan de Acción Institucional PAI-2015, formulado bajo la metodología Balanced Scorecard que contiene las iniciativas, metas, proyección de presupuesto y responsable de ejecución. (Anexo No. 1).



General (RA) Luis Felipe Paredes Cadena
Gerente General

Bogotá D.C., Octubre de 2014

SEPARATA No. 1 De acuerdo a lo aprobado en Acta No. 11 de Junta Directiva, del día 31 de octubre de 2017, se presentan los siguientes ajustes:

1. En el objetivo estratégico "Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda", estrategia, 1.3 Optimización del tiempo global del trámite desde la radicación hasta el abono en la cuenta, en la meta "disminuir gradualmente hasta llegar a cuatro (4) días el tiempo global de los trámites", **se ajusta la meta de la vigencia 2018**, de la siguiente manera:

	Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	META 2015	META 2016	META 2017	META 2018
ANTES	1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	1.3 Optimización del tiempo global del trámite desde la radicación hasta el abono en la cuenta	Disminuir gradualmente hasta llegar a cinco (4) días el tiempo global de los trámites	10 días	7 días	6 días	5 días	4 días
AJUSTE		1.3 Optimización del tiempo global del trámite desde la radicación hasta el abono en la cuenta	Disminuir gradualmente hasta llegar a cinco (5) días el tiempo global de los trámites	10 días	7 días	6 días	5 días	5 días

2. En el objetivo estratégico "Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda", estrategia, 1.6 "Provisión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad, en la meta "Provisionar recursos por \$100.000 millones", **se ajusta la meta general y de las vigencias 2016, 2017 y 2018** de la siguiente manera:

	Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	META 2015	META 2016	META 2017	META 2018
ANTES	1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	1.6 Provisión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Provisionar recursos por \$100.000 millones	\$100.000 millones	\$25.000 millones	\$25.000 millones	\$25.000 millones	\$25.000 millones
AJUSTE		1.6 Provisión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Provisionar recursos por \$25.000 millones	\$100.000 millones	\$25.000 millones	0	0	0

3. El objetivo estratégico No. 3 "Optimizar los recursos organizacionales y afianzar las competencias del Talento Humano", se ajusta y queda de la siguiente manera "**Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano**", que contemple la parte contractual.

CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA
PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2015

PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTO POR INICIATIVA	META DE LA INICIATIVA	LÍDER PROCESO RESPONSABLE	POLÍTICA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mil)					
AFILIADOS	40%	1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías / Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	1.1 Ampliación y optimización de los canales de atención al afiliado	\$ 5,102,130,000	1.1.1 Ampliar la cobertura de atención (Puntos de atención, CCC, atención preferencial y demás establecidos) 1.1.2 Modernizar al 100% los puntos de atención 1.1.3 Alcanzar un índice de satisfacción del afiliado superior a 4 puntos 1.1.4 Garantizar el 100% de acceso y atención a trámites y servicios de personal incluyente	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área Atención al Afiliado / Puntos de Atención	1. Gestión Misional y de Gobierno 2. Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano.	\$ 987,730					
			Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías / Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	1.2 Optimización del tiempo de trámite a los afiliados	\$ 0	1.2.1 Tramitar los expedientes de solución de vivienda y cesantías en 7 días 1.2.2 Tramitar oportunamente el total de novedades y requerimientos judiciales	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Operaciones / Área de Tesorería							
			Soluciones de Vivienda / Subgerente de Vivienda y Proyectos	1.3 Cumplimiento de la Mega a través de los modelos de atención	\$ 967,452,632,000	1.3.1 Entregar 7.600 soluciones de vivienda a través del modelo M14 1.3.2 Entregar 4.000 soluciones de vivienda a través del modelo MASVI 1.3.3 Adjudicar 800 soluciones de vivienda a través del modelo Fondo de Solidaridad 1.3.4 Entregar 250 soluciones de vivienda a través del modelo Leasing	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área Técnica de Vivienda y Proyectos / Oficinas de Enlace							
			Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías / Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	1.4 Aplicación de herramientas tecnológicas en la prestación del servicio	\$ 1,251,607,000	1.4.1 Enviar el 100% del total de extractos electrónicos programados 1.4.2 Realizar la captura del total de biometrías programadas 1.4.3 Ejecutar el 100% de los proyectos de canales electrónicos programados para la prestación del servicio	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Operaciones Área Atención al Afiliado / Oficinas de Enlace Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área Técnica de Vivienda y Proyectos / Oficinas de Enlace / Oficina Asesora de Informática							
			Soluciones de Vivienda / Subgerente de Vivienda y Proyectos	1.5 Estructuración e inicio de proyectos tipo ciudadela	\$ 10,531,960,000	1.5.1 Iniciar la primera etapa de la ciudadela la Cordialidad (Barranquilla) 1.5.2 Estructurar al 100% el proyecto ciudadela Jamundí	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Técnica de Vivienda y Proyectos							
			Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías	1.6 Gestión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	\$ 0	1.6.1 Lograr la consecución de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Subgerencia Financiera / Área Finanzas							
			Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías / Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	1.7 Fortalecimiento del Sistema Atención al Consumidor Financiero-SAC	\$ 266,395,000	1.7.1 Desarrollar el 100% del plan de educación financiera 1.7.2 Mejorar la calidad y oportunidad en un 95% en las respuestas a las solicitudes del consumidor financiero	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área SAC							
			Soluciones de Vivienda / Subgerente de Vivienda y Proyectos	1.8 Promoción y sensibilización a los afiliados de los productos y servicios a través del Plan de Mercadeo y Comunicación	\$ 2,824,252,000	1.8.1 Lograr un 100% en la efectividad en las campañas 1.8.2 Adelantar estudios de mercado que faciliten la toma de decisiones estratégicas en materia de vivienda 1.8.3 Cumplir al 100% las actividades de rendición de cuentas y participación ciudadana 1.8.4 Desarrollar el 100% de actividades tendientes a promover la disminución de desafilaciones voluntarias	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Técnica de Vivienda y Proyectos / Área de Comunicaciones Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Promoción							
			Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías / Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	1.9 Fortalecimiento de convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para la prestación del servicio	\$ 301,200,000	1.9.1 Realizar 3 convenios y/o alianzas para el objeto misional	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Atención al Afiliado							
			FINANCIERA	30%	2. Generar rendimientos con seguridad financiera	Gestión de Activos y Pasivos / Subgerente Financiero	2.1 Optimización de recursos financieros			\$ 1,012,905,000	2.1.1 Incrementar los rendimientos financieros con un margen operacional $\geq 40\%$ 2.1.2 Aumentar los rendimientos del portafolio de inversiones $\geq IPC+3$ 2.1.3 Lograr una eficiencia administrativa $\leq 7\%$	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas / Área Tesorería Subgerencia Administrativa / Área de Contratación / Servicios Administrativos	5. Gestión Financiera	\$ 2,237
							2.2 Gestión de recursos para subsidios de vivienda			\$ 0	2.1.4 Ejecutar el presupuesto de ingresos en un 85% 2.1.5 Ejecutar presupuesto de gastos en un 70% 2.2.1 Gestionar el incremento de aportes para subsidios de vivienda (MDN 3% al 5% cada 2 años el 0.5%) 2.2.2 Provisionar recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda por \$161.734 millones	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas / Área Tesorería		
							2.3 Implementación NIIF			\$ 371,456,000	2.3.1 Cumplir al 100% el cronograma de implementación NIIF			
							2.4 Implementación Leasing			\$ 853,400,000	2.4.1 Generar rendimientos financieros Leasing ≤ 700 ml			

G
o
b
i
e
r
n
o

e
n

L
í
n
e



EDIFICAMOS ~
SUENOS
CON / EL
CORAZON