

# Plan de Acción Institucional

---

**PAI**  
**2018**

Ajustado en junio 2018 integrando los planes de que trata el Decreto 612 de 2018.

## CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>ALINEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2017 .....</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>REVISIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1</b>	<b>ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS PESTEL.....</b>	<b>9</b>
<b>3.2.1</b>	<b>ENTORNO POLÍTICO LEGAL .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2.2</b>	<b>ENTORNO ECONÓMICO .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2.3</b>	<b>ENTORNO SOCIAL Y ECOLÓGICO - AMBIENTAL.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.4</b>	<b>ENTORNO TECNOLÓGICO .....</b>	<b>16</b>
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS DOFA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.</b>	<b>DOFA CRUZADO.....</b>	<b>20</b>
<b>5.</b>	<b>AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2015 – 2018.....</b>	<b>22</b>
<b>6.</b>	<b>FORMULACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL – PAI 2018 .....</b>	<b>22</b>

## **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.

Hace parte de las entidades que conforman el Grupo Social Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED), que tiene como propósito superior la contribución al desarrollo de la paz a través de la producción de bienes y servicios que apoyen a las Fuerzas Militares y a la Policía Nacional a garantizar a defensa nacional y la seguridad.

# 1. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación estratégica de Caja Honor, se construyó bajo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014 – 2018 "Todos por un nuevo país" y el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad (Guía de Planeamiento Estratégico 2016-2018), objetivo 06 "Transformar y modernizar de forma continua el Sector Defensa, así como mejorar la educación, bienestar, moral, seguridad jurídica, gestión financiera, presupuestal y contractual de la Fuerza Pública", en la meta 5, "Incrementar el bienestar fortaleciendo las condiciones de salud, rehabilitación, vivienda y apoyo a la familia", a través de soluciones de vivienda.

De conformidad con los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad, contenidos en la Guía de Planeamiento Estratégico 2016-2018, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG según el Decreto 1499 de 2017 y las Normas Técnicas de la Calidad NTC GP 1000:2009, ISO 9001:2015, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía articula su planeación estratégica como se presenta a continuación:

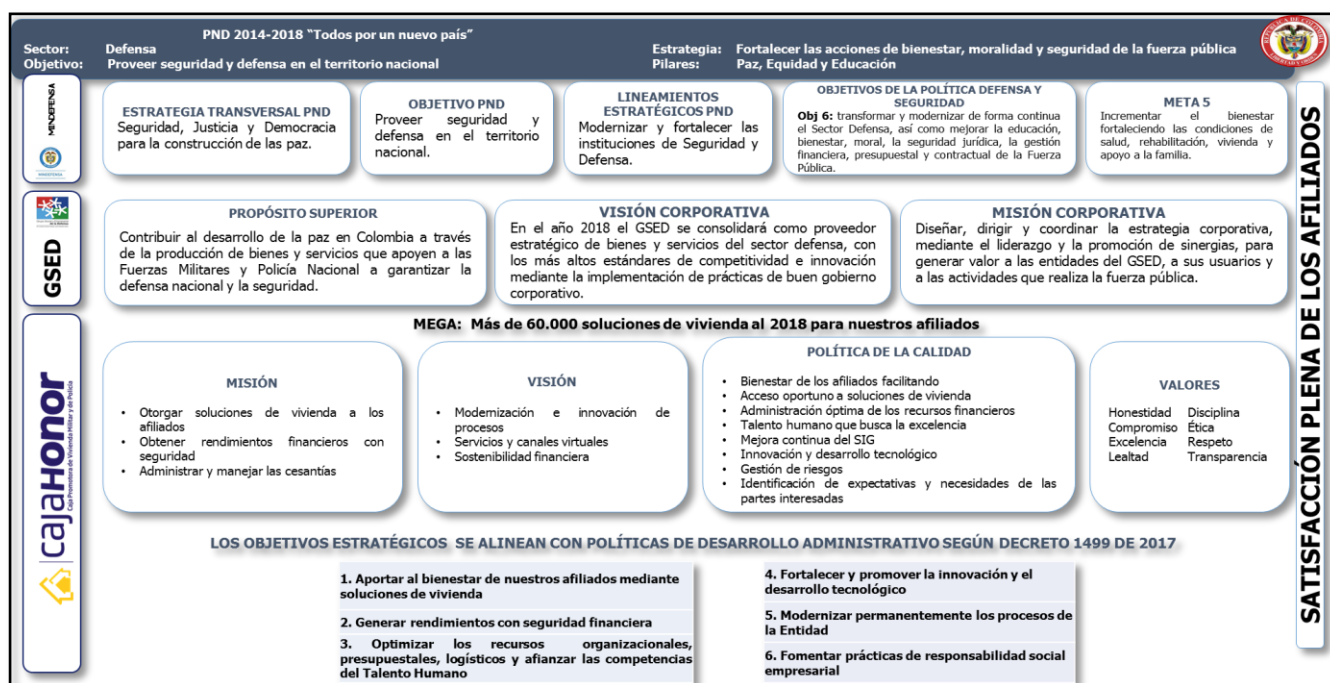


Ilustración No. 1: Direccionamiento estratégico Caja Honor.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

El Decreto 1499 de 2017 establece un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades, integrando los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad en un único modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), armonizado con el sistema de Control Interno, constituyéndose en la guía de acción de la Entidad en sus relaciones con los afiliados y demás partes interesadas, en cumplimiento de su misión.

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía ha alineado su mapa de procesos a la estructura organizacional diferenciándose los niveles estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, por lo tanto su modelo de operación se fundamenta en seis (6) macroprocesos los cuales se interrelacionan entre sí a través de los diecisiete (17) procesos, como se presenta a continuación:

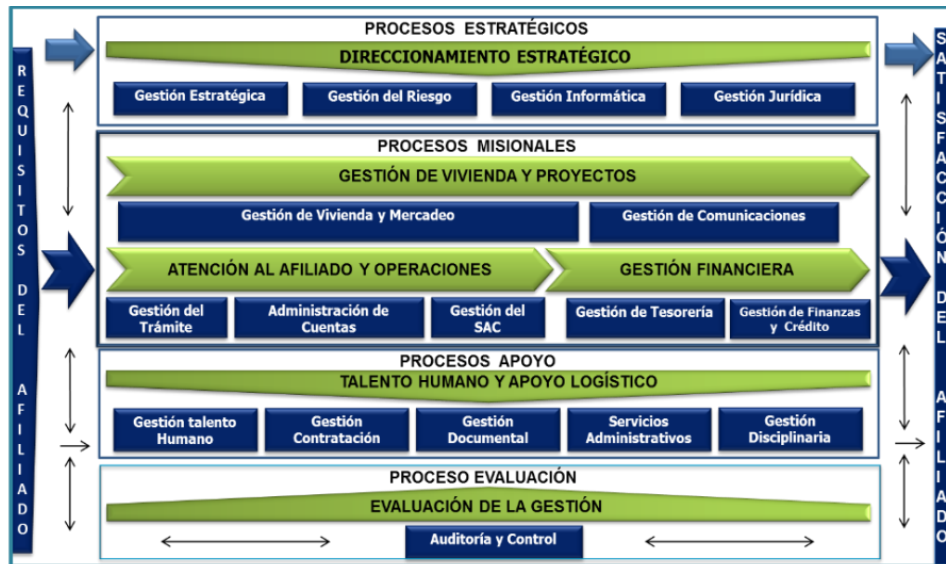


Ilustración No. 2: Mapa de procesos Caja Honor.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Es a través de los procesos donde se diseña y documenta el modelo de operación de la Entidad, se definen políticas y se establece el sistema de medición y control que permite asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## 2. ANÁLISIS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2017

Para la vigencia 2017, Caja Honor definió la meta estratégica de facilitar el acceso a 18.370 afiliados a una solución de vivienda a través de los diferentes modelos de atención. Con corte a junio se presentó una ejecución del 54.83 %, correspondientes a 10.072 viviendas, como se muestra en la siguiente gráfica:

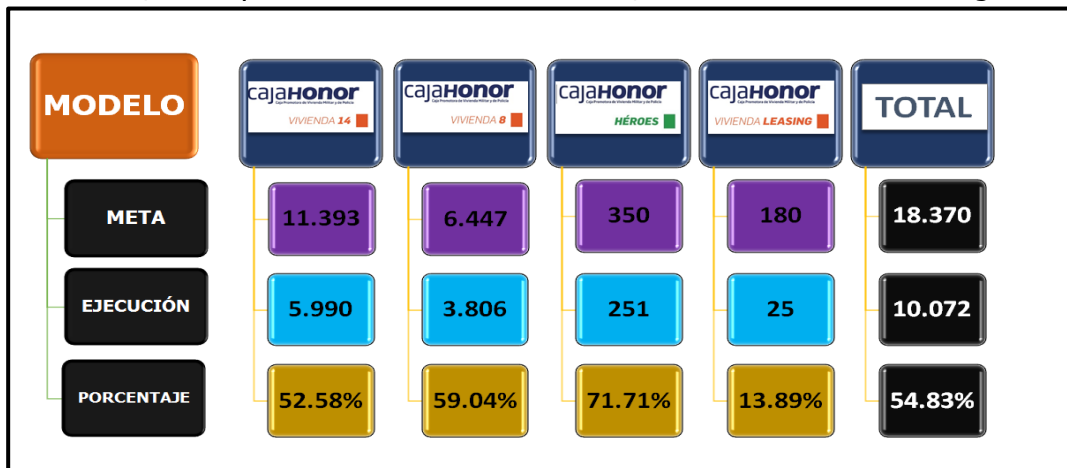


Ilustración No. 3: Resultado de las metas de solución de vivienda a junio de 2017.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Se llevaron a cabo dos convocatorias del Fondo de Solidaridad, de esta resultaron 150 afiliados beneficiados en la primera y 101 en la segunda, que corresponde a una ejecución del 71.71 % frente a la meta establecida en 350.

Asimismo, en cumplimiento de la planeación estratégica formulada para el periodo 2015-2018, a continuación se presenta la gestión adelantada por Caja Honor durante el primer semestre del año 2017/2016:



2017

### Operaciones

1.058 solicitudes de afiliación  
19.997 expedientes de aport. y subs.  
29.051 expedientes de cesantías

### Desconcentración del Servicio

197.264 afiliados atendidos  
131.060 en puntos diferentes a Sede Principal

### Punto Móvil

Implementación punto móvil para Bogotá y Cundinamarca

### Redes sociales: 16.864

Facebook = 9.485, Twitter = 5.601, Instagram = 1.503 y YouTube = 275

### Gestión Financiera 2017

Activo = \$6.610.302 millones  
Pasivo = \$6.374.954 millones  
Patrimonio = \$235.348 millones

### Utilidad operacional

Resultado operacional  
\$106.083 millones

### Inversión deuda privada

Se realizó la primera inversión en deuda privada, por valor de \$10.002 millones

### Provisión de subsidios

Recursos para provisión de subsidio de vivienda \$100.500 millones

2016

### Operaciones

1.409 solicitudes de afiliación  
15.727 expedientes de aport. y subs.  
23.752 expedientes de cesantías

### Desconcentración del Servicio

194.892 afiliados atendidos  
135.928 en puntos diferentes a Sede Principal

### Punto Móvil

Puesta en marcha punto móvil a nivel nacional

### Redes sociales: 11.702

Facebook = 6.426, Twitter = 4.337, Instagram = 783 y YouTube = 156

### Gestión Financiera 2016

Activo = \$6.372.493 millones  
Pasivo = \$6.138.285 millones  
Patrimonio = \$234.207 millones

### Utilidad operacional

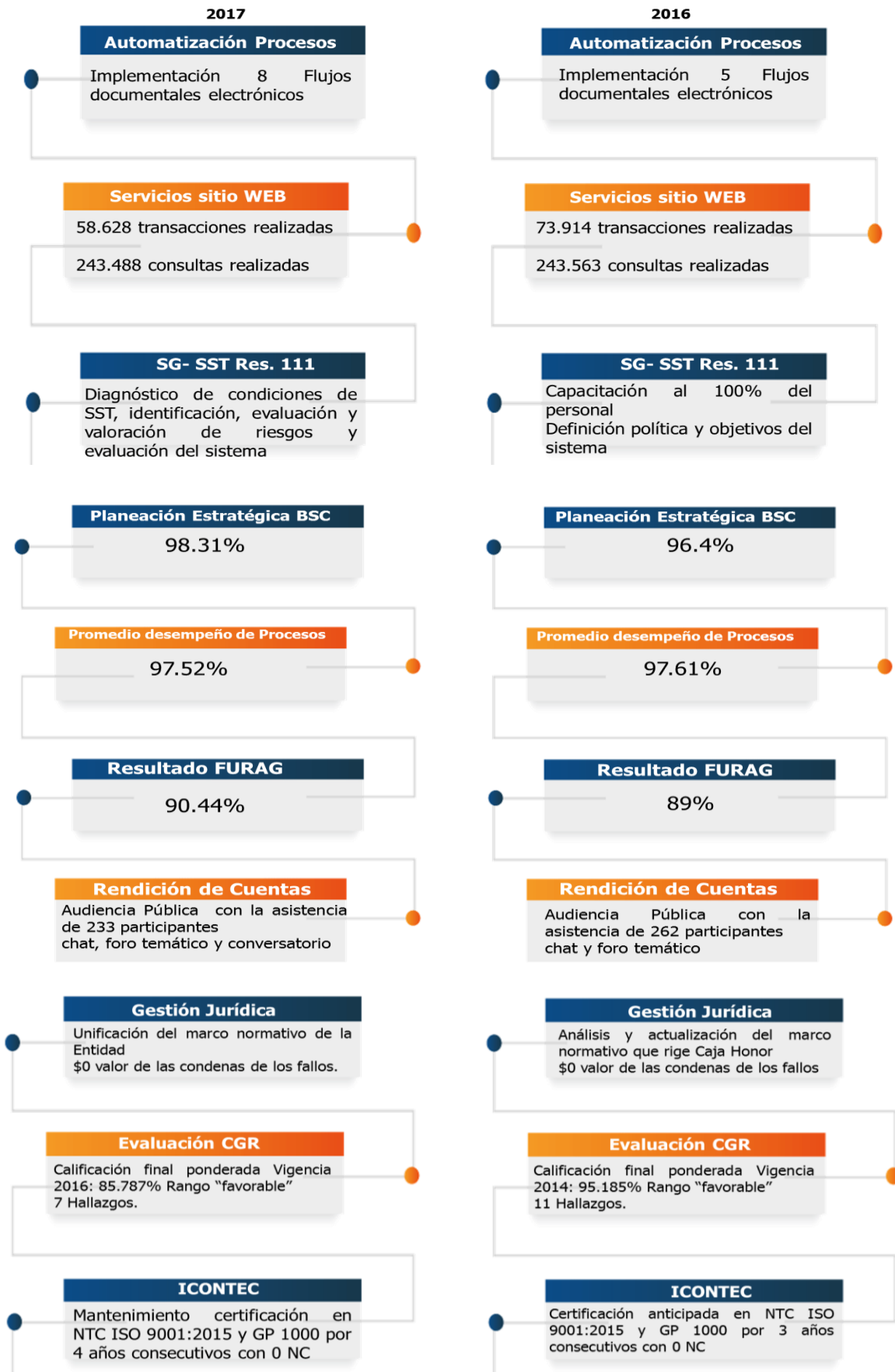
Resultado operacional  
\$76.763 millones

### Inversión deuda privada

N/A

### Provisión de subsidios

Recursos para provisión de subsidio de vivienda = \$70.756 millones





### 3. REVISIÓN DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

Comprender el contexto de la Entidad es un proceso que permite determinar los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización y factores externos como legales, tecnológicos, de competitividad, ambientales, sociales y económicos.<sup>1</sup>

Parte de este proceso es la identificación de sus partes interesadas, entre las cuales Caja Honor tiene especial relacionamiento con entidades del Gobierno, proveedores, funcionarios, contratistas, sector inmobiliario y financiero.

#### 3.1 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

La principal oferta de valor de Caja Honor es la satisfacción plena de sus afiliados, para lo cual se han diseñado trámites y servicios, que le permiten acceder a una vivienda digna, en condiciones técnicas y financieras favorables.

De conformidad con lo establecido en el marco normativo, la población de afiliados corresponde a los miembros de la Fuerza Pública y sus beneficiarios, para quienes se ha definido un esquema único de subsidios al que pueden optar quienes hayan cumplido los requisitos establecidos.

En cumplimiento de la política de eficiencia administrativa y la administración óptima y segura del portafolio de inversiones, la Entidad provisiona de su utilidad operacional recursos para la construcción subsidios de vivienda, siendo la Caja Promotora de Vivienda Militar y Policía quien tiene los topes más altos, en comparación con algunas entidades del Gobierno que otorgan subsidios, como se muestra en la siguiente tabla:

CONCEPTO	CAJA HONOR	CAFAM, COMPENSAR, COLSUBSIDIO, COMFAMA, CONCAJA
SUBSIDIO	Se entrega por una vez al núcleo familiar	Se entrega por una vez al núcleo familiar
ESQUEMA	Es diferencial y único para la Fuerza Pública	El valor del subsidio depende del nivel de ingresos de la familia
VALOR DEL SUBSIDIO	Entre 41 y 121 SMLMV. Valor de \$30.2 a \$89.2 millones	Entre 12 y 30 SMLMV. Valor de \$8.8 a \$22.1 millones
ASIGNACIÓN	Otorgado por categorías: Oficial, Suboficial, Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, Agente, Soldado Profesional e Infante de Marina Profesional	Si es independiente, por puntaje definido por el SISBEN
RECURSOS	Gobierno Nacional: Ministerio de Defensa Nacional = 3% nóminas + CAJA HONOR = Utilidades Operacionales	Presupuesto de la Nación y recursos parafiscales

Tabla No. 1: Comparativo subsidios otorgados por el Estado.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Como factor clave para el cumplimiento de la misión institucional, Caja Honor efectúa coordinaciones con el Ministerio de Defensa Nacional para la transferencia de recursos por conceptos de aportes y subsidios a través de las Unidades Ejecutoras de las diferentes Fuerzas.

<sup>1</sup>Numeral 2.2.3 ISO 9000:2015

Por su parte el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED) emite lineamientos para el buen gobierno corporativo acorde con las políticas establecidas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que son acogidas por la Entidad.

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.

La Entidad en comparación con los fondos privados de cesantías, tiene ventajas competitivas, en razón a que la ley le permite financiar vivienda a sus afiliados sin costo en los trámites ni intermediarios, mientras que los fondos privados solo las administran y efectúan cobros por sus servicios, como se presenta a continuación:

CONCEPTO	CAJA HONOR	FONDOS PRIVADOS DE CESANTÍAS
Rentabilidad	Ofrece IPC (Variación mensual)	Minima de corto y largo plazo (Ley 1328/2009)
Financiamiento	Iniciativa Leasing Habitacional	No
Cuota de administración	No efectúa cobros	Si realizan cobros: corto plazo (1%) y largo plazo (3%) anual del valor del portafolio
Comisión por retiro	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	No pueden financiar, la Ley solo les permite administrar

Tabla No. 2: Diferencias sistema administración de cesantías.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

### 3.2 ANÁLISIS PESTEL

Caja Honor está a la vanguardia de los cambios, para lo cual realiza el análisis de las variables que la afectan directa o indirectamente desde los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

#### 3.2.1 ENTORNO POLÍTICO LEGAL

Entre las diversas estrategias a desarrollar por el Gobierno Nacional, contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo, por una parte, se resalta el proceso de diálogo y negociación con las FARC, que fue materializado con la firma de un acuerdo de paz, así como la construcción de los fundamentos para una paz sostenible y duradera, enfatizando en los siguientes temas:

1. Fin del conflicto con las FARC.
2. Justicia para las víctimas.
3. Solución al problema de las drogas ilícitas.
4. Mejores oportunidades para el campo.
5. Apertura democrática y más participación.
6. Implementación, verificación y refrendación.

En el marco del posconflicto armado colombiano el presidente Juan Manuel Santos Calderón ha manifestado los posibles cambios al interior de la Fuerza Pública, comenzando con un proceso de transformación para convertirse en un aparato armado diferente al que conoce hoy el país, a través de una formación en doctrina militar para fortalecer un ejército multimisión, es decir, una formación para afrontar todo tipo de conflictos

tanto a nivel interno como externo, aliados de otros países o para afrontar otros fenómenos criminales como la minería ilegal o el narcotráfico. Así mismo, capacitar en atención humanitaria ante desastres naturales y apoyar en seguridad a las autoridades civiles.

Igualmente, la implementación del acuerdo del fin del conflicto con las FARC y del cese de hostilidades, tendrá un impacto importante en la gestión de Caja Honor, en razón a la reducción del número de uniformados retirados por fallecimiento o disminución de la capacidad psicofísica y por ende la disminución en las postulaciones del Fondo de Solidaridad, siendo posible incrementar los esfuerzos en nuevas estrategias de solución de vivienda como Leasing Habitacional.

Por otra parte, en cuanto a la consolidación de una reglamentación unificada que propenda por la integración de los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad en un único modelo de gestión, articulado con el sistema de Control Interno a fin de atender la iniciativa incluida en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un nuevo País", se expidió el Decreto 1499 de 2017 (MIPG), que articula los Sistemas Nacionales de Servicio al Ciudadano, de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información.

El MIPG integra el conjunto políticas, normas, recursos e información, con el objeto de dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. Con la expedición del manual técnico de que trata dicho modelo, Caja Honor realizará los ajustes pertinentes en su modelo de planeación, articulando las políticas de gestión y desempeño institucional con los objetivos estratégicos.



Ilustración No 4: Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) V2.  
Fuente: Decreto 1499 de 2017.

Según lo plasmado en dicho Decreto, el Presidente de la República dirigirá el Sistema de Gestión con el apoyo del Consejo para la Gestión y el Desarrollo Institucional, presidido por la Función Pública, el cual estará conformado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Departamento Administrativo de la Presidencia de la República,

Departamento Nacional de Planeación, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Departamento Administrativo de la Función Pública, Archivo General de la Nación, Agencia Nacional de Contratación Pública, Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado y Contaduría General de la Nación.

En cada una de las entidades se integrará un Comité Institucional de Gestión y Desempeño encargado de orientar la implementación y operación del MIPG, el cual sustituirá los demás comités que tengan relación con el modelo y que no sean obligatorios por mandato legal, sus funciones son las siguientes:

- Aprobar y hacer seguimiento, por lo menos una vez cada tres meses, a las acciones y estrategias adoptadas para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
- Articular los esfuerzos institucionales, recursos, metodologías y estrategias para asegurar la implementación, sostenibilidad y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
- Proponer al Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional, iniciativas que contribuyan al mejoramiento en la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
- Presentar los informes que el Comité Sectorial de Gestión y el Desempeño Institucional y los organismos de control requieran sobre la gestión y el desempeño de la entidad.
- Adelantar y promover acciones permanentes de autodiagnóstico para facilitar la valoración interna de la gestión.
- Asegurar la implementación y desarrollo de las políticas de gestión y directrices en materia de seguridad digital y de la información.
- Las demás que tengan relación directa con la implementación, desarrollo y evaluación del Modelo.

Caja Honor efectuará el ajuste de las funciones establecidas actualmente en el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo acorde con las directrices del decreto 1499 de 2017.

El Sistema de Control Interno previsto en la Ley 87 de 1993 y en la Ley 489 de 1998 se articulará al Sistema de Gestión en el marco del MIPG, a través de los mecanismos de control y verificación que permitan el cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados de las entidades. La actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), se efectuará a través del Manual Operativo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

La recolección de información para la medición de la gestión y desempeño institucional se efectuará a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), según lineamientos de la Función Pública sin perjuicio de otras mediciones que en la materia efectúen las entidades del Gobierno.

En concordancia con lo anterior es relevante precisar que la Caja Promotora de Vivienda Militar y Policía ha venido presentando una evolución importante en materia de gestión evidenciada en los resultados obtenidos de las mediciones efectuadas por el Gobierno Nacional e ICONTEC como se presenta en la siguiente tabla:

EVALUACIÓN	2014	2015	2016
CGR	95.185	--	85.787
FURAG	83.8	89	90.4
ICONTEC	"0" NC	"0" NC	"0" NC

Ilustración No 5: Mediciones efectuadas por el Gobierno Nacional e ICONTEC.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

### 3.2.2 ENTORNO ECONÓMICO

La Zona Euro registró en el segundo trimestre de 2017 un crecimiento del 2.1 % en comparación con el mismo periodo del año anterior y continúa como la región más dinámica para el sector manufacturero. El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima que el bloque de países crecerá 1.7 % en todo el 2017. La inflación (1.3 % en julio) todavía se encuentra por debajo del objetivo oficial (2 %), razón por la que el Banco Central Europeo - BCE mantiene su política monetaria expansiva. Es importante destacar que la Entidad misma revisó a la baja su expectativa de inflación para 2017 hasta 1.5 %.

La economía Estadounidense en el segundo trimestre se impulsó de manera significativa, según los datos preliminares del Departamento de Comercio fue del 2.6 %, doblando el dato registrado en el primer trimestre de 2017, que fue del 1.2 %. Por otro lado, la inflación a junio se encuentra en el 1.6 %, tres décimas por debajo del dato anterior (1.9 %), y la tasa de desempleo en el 4.3 %. La FED en su reunión de julio decidió mantener sin modificaciones el rango de las tasas entre 1.00 % y 1.25 %, e indicó que el inicio de la normalización de la hoja de balance de la FED sería muy pronto.

Por otro lado, los precios del petróleo han venido cayendo durante este año fuertemente dado que Libia y Estados Unidos han ejercido presión en la producción de petróleo incrementando los inventarios. Sin embargo, en julio el precio de crudo tuvo una recuperación por cuenta del aumento de la demanda de China y la posible ampliación del acuerdo entre los miembros de la OPEP y otros países productores.

Localmente, en el segundo trimestre del año el PIB creció 1.3 %, menor a lo registrado hace un año 2.4 % y por debajo de la expectativa del Banco de la República (1.3 %). Por otro lado, para julio la tasa de desempleo fue del 8.7 %, mientras que en el mismo mes del año anterior había sido del 8.9 %.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) en junio se mantuvo en niveles negativos (-11.7 %), tanto la percepción actual de la economía como las expectativas de los consumidores registraron un balance negativo, adicionalmente estuvo acompañado por un deterioro en la intención de compra de bienes durables y de vivienda. El índice de este mes está explicado por factores como los resultados más bajos de los esperados en materia productiva del 1T17, las manifestaciones de los diferentes gremios, los paros

cívicos en Chocó y Buenaventura y el nivel de desempleo, contribuyendo así a formar una visión más pesimista en los agentes.

En julio el índice de precios al consumidor registró una variación de -0.05 %, con lo cual la inflación en lo corrido del año se ubica en 3.30 % y de los últimos 12 meses se ubica en 3.40 %, registrando su menor nivel en 33 meses y continuando dentro del rango meta establecido por el Banco de la República entre 2 % y 4 %. Cabe destacar que el nivel de precios del grupo de alimentos tuvo una variación de -0.06 %, vivienda -0.11 % y diversión -0.89 %. Por otro lado, el sector salud tuvo una variación de 0.22 %.

En medio de este panorama de debilidad de la actividad económica y el riesgo de una desaceleración, la Junta Directiva del Banco de la República en su sesión de julio, decidió reducir la tasa de interés de intervención en 25 puntos básicos (pb.), situándola así en 5.50 %. El emisor ha considerado que la información para el segundo trimestre de ventas al por menor, de confianza de los consumidores y de la encuesta mensual de expectativas económicas, indica un crecimiento del consumo más débil de lo estimado.

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

### **3.2.3 ENTORNO SOCIAL Y ECOLÓGICO - AMBIENTAL**

Una casa propia es el sueño más anhelado de los afiliados, allí pueden construir sus hogares y se les proporciona bienestar y felicidad, razón por la cual Caja Honor busca innovar continuamente para la mejora continua en la prestación del servicio y así elevar su nivel de satisfacción.

En ese sentido, el Gobierno de Colombia, puso en marcha el programa Mi Casa Ya, que mediante subsidios de vivienda busca beneficiar a más de 300.000 familias, sin embargo es pertinente indicar que mediante el Decreto 729 de 2017<sup>2</sup>, se modificaron las condiciones de este programa permitiendo que quienes accedan a una vivienda a través de la modalidad de Leasing Habitacional o arrendamiento con opción de compra podrán recibir subsidios a la cuota inicial y a la tasa de interés del crédito hipotecario.

Mediante el decreto se busca que las familias que adquieran una vivienda de interés prioritario puedan recibir un subsidio de cuota inicial de \$ 23 millones si ganan hasta dos salarios mínimos y de \$ 15 millones si ganan hasta cuatro salarios mínimos. Además, recibirían coberturas de tasa de interés de cinco puntos para viviendas de interés prioritario y de cuatro puntos para viviendas de \$ 50 a \$ 100 millones, gracias a estos subsidios, los beneficiarios pueden terminar pagándole al banco una cuota mensual mucho menor de lo que hoy están pagando en arriendo.

Aunado a lo anterior, el Gobierno adicionalmente invertirá más de \$ 600 mil millones de pesos para la construcción de colegios, parques y centros de atención a la primera infancia en los conjuntos donde se entregan las viviendas gratis.

En cuanto a las viviendas que adjudica Caja Honor, a través del modelo Héroes, se encaminan a preservar el cuidado del medio ambiente cumpliendo con las políticas de acueducto y alcantarillado requeridas por la normatividad que los rige y de acuerdo a las políticas de cada municipio, protegiendo así el recurso hídrico.

---

<sup>2</sup> Decreto 729 de 2017.



El Gobierno Nacional, en materia laboral a través de la política “Trabajo decente”, busca promover la generación de empleo, la formalización laboral y la protección de los trabajadores para lo cual las entidades territoriales deberán contemplar esta política en sus planes de desarrollo.

Con el fin de impulsar el pilar de la educación, el Gobierno Nacional está propendiendo por garantizar como servicio educativo nacional obligatorio la educación inicial y la educación media, creando el programa para el estímulo a la calidad educativa y la implementación de la jornada única.

Caja Honor busca que los funcionarios se capaciten y fortalezcan sus competencias en las diferentes ramas del conocimiento, todo en beneficio del desarrollo empresarial y del talento humano, generando un impacto en su calidad de vida y en el servicio a los afiliados.

En materia de Gestión ambiental el Departamento Nacional de Planeación diseñó una estrategia denominada “Crecimiento Verde”, a través de la cual se busca definir los insumos y lineamientos de política pública para orientar el desarrollo económico y social del país hacia el Crecimiento Verde en 2030, de manera comprensiva y acertada, buscando involucrar de manera estratégica al sector privado<sup>3</sup>.

El objetivo principal de dicha estrategia es el de realizar estudios de diagnóstico y de prospectiva e identificar opciones políticas para incorporar el enfoque de crecimiento verde en la planificación del desarrollo económico, con el fin de promover la competitividad económica, proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural y de los servicios de los ecosistemas, promover un crecimiento económico resiliente ante los desastres y el cambio climático y asegurar la inclusión social y el bienestar.

En un escenario de paz, el Estado podrá acceder a todos los lugares donde nunca antes había llegado y el gran reto del país será utilizar todos esos recursos de una manera eficiente y adecuada<sup>4</sup>, aprovechando que el país cuenta con una gran biodiversidad y riqueza natural. La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía dentro de las actividades programadas, ha construido paulatinamente programas encaminados a un mejor aprovechamiento y desecho de los insumos susceptibles a ser reciclados, a través de la renovación de la infraestructura ambiental o a través de alianzas con empresas enfocadas al desarrollo ambiental, proyectos enfocados a mejorar la productividad y las condiciones humanas y naturales que nos rodea.

Caja Honor y su política medioambiental, alineada bajo los principios de prevención, eco eficiencia y responsabilidad social adoptada mediante resolución número 525 de 16 de noviembre de 2010 y según lo establecido en su Plan de Gestión Ambiental, realizó diferentes actividades entre las que se encuentran la instalación de varios puntos ecológicos en zonas estratégicas de la Entidad, igualmente, realizó la construcción de una bodega de reciclaje de material sensible a reducción, recuperación, restauración y reutilización en papel, vidrio y cartón, con un plan de reciclaje adelantado con la empresa Eco Metal.

#### Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS

En el Foro Iberoamericano “La Gestión Pública para los Objetivos de Desarrollo Sostenibles”, realizado el 27 de julio de 2017 y organizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)<sup>5</sup>, se desarrolló la agenda sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuyo

---

<sup>3</sup> PND “Todos por un nuevo País”

<sup>4</sup> Potencializar la productividad del agua, la tierra, el capital humano, vocación forestal y protección de bosques, protección de bosques, energía renovable, eficiencia energética y la adaptación al cambio climático.

<sup>5</sup> El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), es el Ente regional para Iberoamérica encargado de promover la transformación del Estado y la modernización de las administraciones públicas.

desafío es el de diseñar modelos de gestión pública en cada país miembro para cumplir con los objetivos de desarrollo del milenio.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad', lo cual se pretende obtener a través de 17 propósitos: fin de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar y educación de calidad; igualdad de género, agua limpia y saneamiento y energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico e industria, innovación e infraestructura; reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles y producción y consumo responsables; acción por el clima, vida submarina y vida de ecosistemas terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas y alianzas para lograr los objetivos.

A continuación se presentan los aspectos relevantes abordados en el Foro:

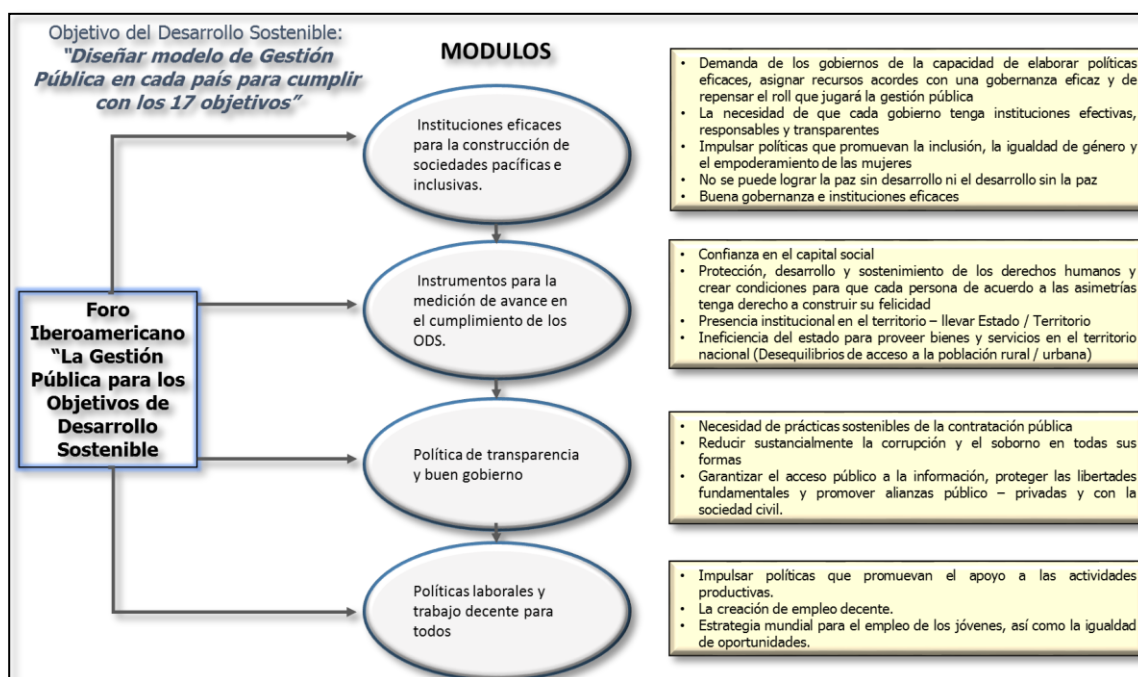


Ilustración No 6: Foro Iberoamericano – ODS.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Durante la presentación de Colombia, el director de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional presentó la iniciativa Colombia Sostenible, que es apoyada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y que tiene como fundamento los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

Este proyecto, que se visiona para los próximos 15 años, busca maximizar varios aspectos: el desarrollo rural, el medioambiente y los dividendos económicos y sociales que dejará la paz en Colombia. La idea, será lograr un uso eficiente y sostenible de esa riqueza en biodiversidad y se trabajará, sobre todo, en las zonas más afectadas por el conflicto armado.

El rol de la comunidad internacional en este momento histórico es muy importante, no solo por el apoyo financiero, sino por el apoyo político y el acompañamiento de buenas experiencias de países que han pasado



por circunstancias similares. Es por eso que le damos tanta importancia”, dijo el director de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional<sup>6</sup>

### **3.2.4 ENTORNO TECNOLÓGICO**

El Ministerio de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones está adelantando desde 2010 el Programa Vive Digital, que consta de cuatro componentes: infraestructura, servicios, usuarios y aplicaciones, cuyo principal enfoque ha sido conectar a toda la población a infraestructura básica con la ayuda de tecnologías fijas y móviles, la instalación de miles de centros comunitarios de acceso en áreas remotas y la entrega de computadores escolares.

Con este Plan, Colombia seguirá estando en la frontera tecnológica en el mundo, pero ya no solo en infraestructura y capilaridad de la banda ancha, sino también en el desarrollo de contenidos y aplicaciones digitales con impacto social.

Este Plan se desarrolla a través de dos objetivos: Convertir a Colombia en un líder mundial en el desarrollo de aplicaciones sociales dirigidas a los más pobres y contar con un Gobierno más eficiente y transparente gracias a la adopción de las TIC, para prestar un mejor servicio a los ciudadanos y a las empresas.

Para lograr estos dos retos, el Gobierno Nacional continuará promoviendo el talento digital para contar con más profesionales en carreras afines a las TIC, para construir una industria TI de clase mundial que sea capaz de crear soluciones a los problemas del mundo actual.

A través de este programa, el Ministerio espera a 2018, incrementar significativamente el número de conexiones a internet, más hogares conectados a la fibra óptica, red de alta velocidad, el campo conectado, tecnología 4G, Televisión Digital Terrestre, Zonas Wifi y masificación de computadores.

En cuanto a regulación, Colombia se prepara para ingresar a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), por eso trabaja en la mejora de la calidad de los servicios de internet y telefonía móvil y fortalece la protección de la privacidad de los usuarios como parte de una estrategia de ciberseguridad en el país.

En materia de aplicaciones, a 2018, el 80 % de las entidades nacionales y territoriales harán parte del Gobierno en Línea, de esta manera, el 50 % de los ciudadanos y el 57 % de las empresas realizarán trámites en línea.

Caja Honor siguiendo los lineamientos del Gobierno Nacional liderados por MINTIC ha encaminado sus esfuerzos a brindar mejores servicios y fortalecer la humanización de los mismos a fin de construir un Estado más eficiente, transparente y participativo gracias a las TIC. Esto significa que Caja Honor prestará los mejores servicios en línea al ciudadano, logrará la excelencia en la gestión a fin de generar confianza a sus afiliados y partes interesadas.

Con lo anterior se busca fijar nuevos estándares para generar nuevos productos y servicios desde la perspectiva tecnológica, contemplando las características regulatorias de la entidad, en una economía digital orientada a ecosistema digital (usuarios, infraestructura, servicios y aplicaciones), adoptando un rol de liderazgo para encontrar la mejor manera de atender y ofrecer servicios con valor agregado a sus afiliados y apropiar la tecnología hacia la conducta humana para transformar las “relaciones personalizadas” tradicionales en algo mucho más valioso que como son las relaciones colaborativas en el entorno de la gestión del conocimiento.

---

<sup>6</sup> Mary Robinson with Colombias Delegation on [#GreenGrowthand](#) [#SustainablePeace](#) [#GGGWeek2016](#) [@AGamboac](#) [@DraKrito78](#) [pic.twitter.com/pMq7xyh3WW](https://pic.twitter.com/pMq7xyh3WW) - Silvia Calderon (@silviacal2176) September 7, 2016

Es así como se vienen mejorando los diferentes canales de atención de la entidad entre ellos: página web, portal transaccional, portal del sistema de atención al consumidor financiero, APP transaccional, kioscos de atención.

Igualmente se está trabajando en el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica que define el crecimiento y desarrollo de la Entidad; para ello se ha realizado optimización en administración de servidores, generación de ambientes virtuales, mejoras en gestión de usuarios, mantenimiento a centro de datos, reorganización infraestructura en racks, optimización a los sistemas de almacenamiento. En comunicaciones se ha gestionado la segmentación de canal, optimización comunicaciones de canales LAN to LAN y monitoreo permanente de canales de comunicación para una mejorar trasmisión y servicio tanto al cliente interno como a los afiliados.

De igual manera se presta soporte técnico tanto a los sistemas de información como al Plan de Recuperación de Desastres (DRP) como parte del plan de continuidad de negocio, a fin de garantizar la operación de la Entidad en caso de darse algún evento de impacto.

En seguridad informática se viene trabajando en la protección de los portales de Caja Honor, dispositivo que permite proteger los servidores de aplicaciones web de ataques específicos para los portales y ataques avanzados de última generación.

En gestión de la información se está utilizando la minería de datos para ayudar a la calidad y análisis de datos que apoya la toma de decisiones.

#### **4. ANÁLISIS DOFA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN**

A continuación se presenta el resultado del análisis de la evaluación del diagnóstico DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio realizado de manera participativa, que sirvió como referente para la construcción de iniciativas, actividades y metas contenidas en el Plan de Acción Institucional (PAI) y que serán desplegadas y controladas por los líderes de proceso a través de Planes de Acción por Proceso (PAP) como herramienta de planeación que permite monitorear y controlar la gestión institucional.

▪ Unidad Estratégica de Negocio - UEN - Gestión de activos y pasivos

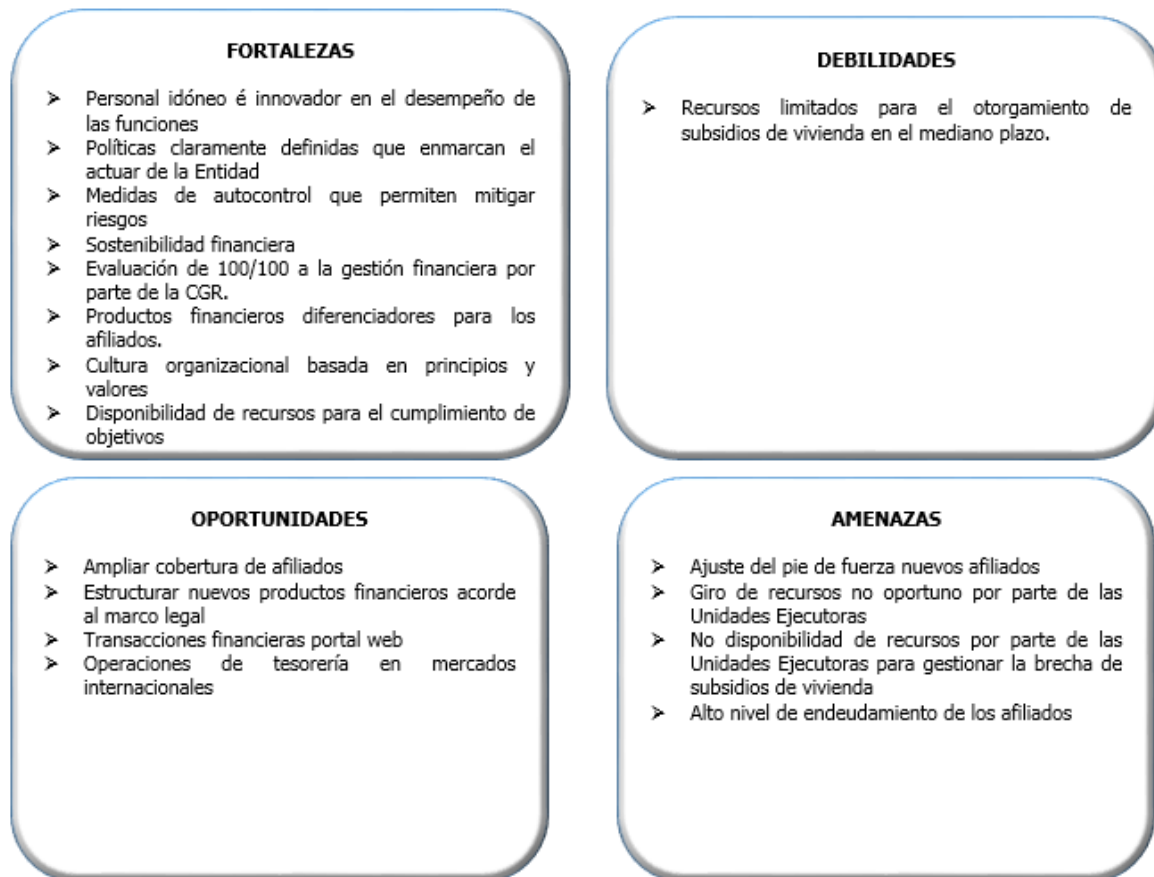


Tabla No. 3: Análisis DOFA UEN – Gestión de Activos y Pasivos.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

▪ Unidad Estratégica de Negocio - UEN – Soluciones de Vivienda

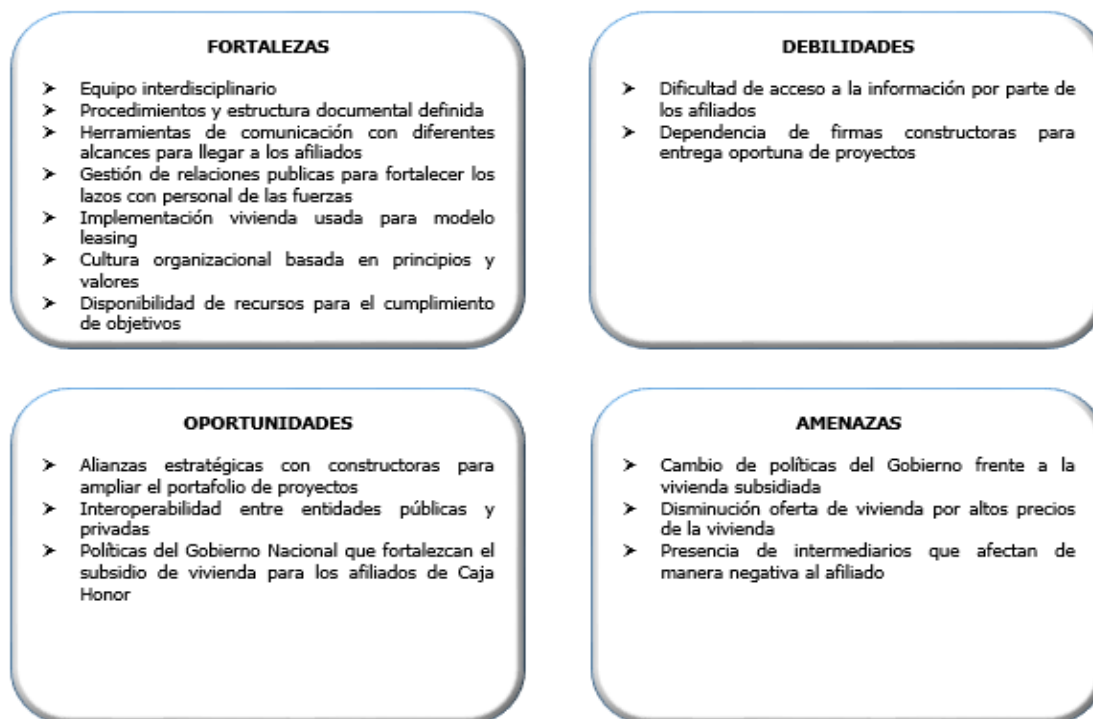


Tabla No. 4: Análisis DOFA UEN – Soluciones de Vivienda.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

▪ UEN Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías

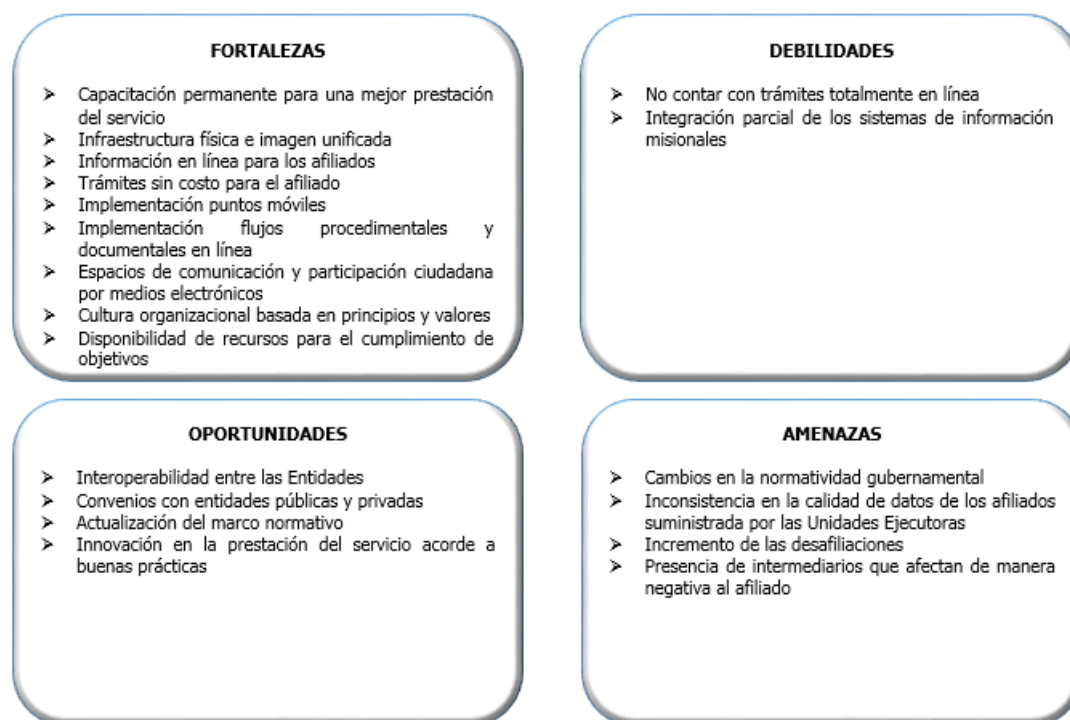


Tabla No. 5: Análisis DOFA UEN – Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## 4.1. DOFA CRUZADO

DOFA CRUZADO	
<p><b>Oportunidad:</b> Alianzas estratégicas con constructoras e inmobiliarias para ampliar el portafolio de vivienda</p>	<p><b>Iniciativa:</b> Cumplimiento de la MEGA facilitando el acceso a soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos</p> <p><b>Iniciativa:</b> Implementación estrategias comerciales modelos de solución de vivienda</p>
<p><b>Fortaleza:</b> Implementación vivienda usada para modelo leasing</p>	
<p><b>Oportunidad:</b> Desarrollo de iniciativas comerciales con apoyo de entidades externas</p>	
<p><b>Debilidad:</b> Ausencia de políticas comerciales para los modelos de vivienda</p>	

DOFA CRUZADO	
<p><b>Oportunidad:</b> Innovación en la prestación del servicio acorde a buenas prácticas</p>	<p><b>Iniciativa:</b> Humanización y excelencia en el servicio a nuestros afiliados</p>
<p><b>Amenaza:</b> Presencia de intermediarios que afectan de manera negativa al afiliado</p>	
<p><b>Debilidad:</b> No contar con trámites totalmente en línea</p>	
<p><b>Debilidad:</b> Integración parcial de los sistemas de información misionales</p>	

DOFA CRUZADO	
<p><b>Oportunidad:</b> Estructurar nuevos productos financieros acorde al marco legal</p>	<p><b>Iniciativa:</b> Desarrollo de nuevos productos financieros (AVC-Leasing tradicional)</p>
<p><b>Oportunidad:</b> Ampliación del objeto social que permitiría ofrecer otros servicios a nuestros afiliados</p>	
<p><b>Fortaleza:</b> Productos financieros diferenciadores para los afiliados</p>	

DOFA CRUZADO	
<p><b>Oportunidad:</b> Fortalecimiento de prácticas ambientales</p>	<p><b>Iniciativa:</b> Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial – RSE</p>
<p><b>Oportunidad:</b> Proveedores competitivos y especializados para la atención de necesidades</p>	
<p><b>Fortaleza:</b> Disponibilidad de recursos para el cumplimiento de objetivos</p>	

DOFA CRUZADO	
<b>Oportunidad:</b> Ampliación del objeto social	<p><b>Iniciativa:</b> Proyecto de ley</p> <p><b>Iniciativa:</b> Compendio y actualización de normas</p>
<b>Oportunidad:</b> Implementación de normas que incrementen el bienestar de los afiliados	
<b>Oportunidad:</b> Actualización normativa alineada con los acuerdos de paz	
Debilidad: Falta unificación de normatividad	
<b>Oportunidad:</b> Actualización del marco normativo	
Debilidad: Falta unificación de normatividad	

DOFA CRUZADO	
<b>Oportunidad:</b> Nuevos Sistemas de Información ofrecidos en el mercado Nacional	<p><b>Iniciativa:</b> Implementación nuevo Core - GA2</p>
Debilidad: Integración parcial de los sistemas de información misionales	
Debilidad: Falta de automatización de algunos procedimientos en el sistema de información GA 2	

DOFA CRUZADO	
<b>Oportunidad:</b> Adopción de buenas prácticas de los modelos de gestión del Gobierno Nacional	<p><b>Iniciativa:</b> Integración y optimización de procesos con criterios de calidad y enfoque de buenas prácticas</p>
<b>Fortaleza:</b> Información documentada y actualizada en el sistema de información respectivo	
<b>Fortaleza:</b> Certificación ISO 9001:2015, GP 1000 y resultados FURAG	

DOFA CRUZADO	
Amenaza: Inconsistencia en la calidad de datos de los afiliados suministrada por las Unidades Ejecutoras	<p><b>Iniciativa:</b> Interoperabilidad entre las Entidades</p> <p><b>Iniciativa:</b> Herramientas de Gobierno Digital enfocadas a la humanización del servicio</p>
Debilidad: Falta de herramientas para validar la información que se recibe de las Unidades Ejecutoras	
<b>Oportunidad:</b> Innovación en la prestación del servicio acorde a buenas prácticas	
Debilidad: Integración parcial de los sistemas de información misionales	

## **5. AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2015 – 2018**

Una vez analizado el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional formulado para el cuatrienio 2015-2018 es pertinente efectuar los siguientes ajustes:

- En la estrategia “1.3 Optimización del tiempo global de trámites desde la radicación hasta el abono en la cuenta”, para el 2018 está planteada una meta de 4 días, se propone mantenerla en 5 días en atención a su actual comportamiento de ejecución.
- En la estrategia “1.6 Provisión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad” suprimir la meta para las vigencias 2016, 2017 y 2018, en razón a la disminución de novedades del personal de afiliados y beneficiarios.
- Ajustar la redacción del objetivo estratégico No. 3 “Optimizar los recursos organizacionales y afianzar las competencias del Talento Humano”, por “Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano”, que contemple la parte contractual.

## **6. FORMULACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL – PAI 2018**

Caja Honor formula la planeación estratégica bajo la metodología Balanced Score Card (BSC), alineando sus Unidades Estratégicas de Negocio, atendiendo las directrices del Gobierno, la Junta Directiva y la Gerencia General. Para tal propósito, se adelantó un proceso dinámico y concertado en todos los niveles de la Entidad, a fin de definir las iniciativas para la vigencia 2018.

De igual forma, se invitó a participar a los afiliados y grupos de interés en chat y foro temáticos, a través de redes sociales y el sitio web con el fin de fomentar la participación ciudadana.

El chat temático fue realizado entre el 31 de julio y el 2 de agosto de 2017, con una participación de 134 personas, dando respuesta a la siguiente pregunta con “¿Qué aspectos recomendaría para fortalecer la prestación del servicio en el 2018?”, y los resultados se presentan en la siguiente ilustración:

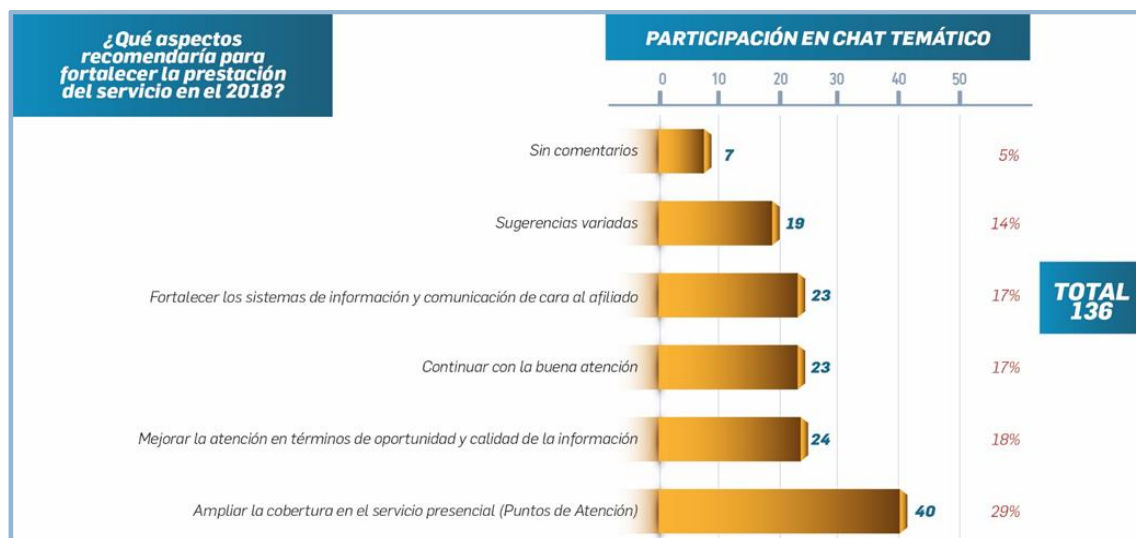


Ilustración No 7: Participación en chat temático.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

En el foro interno para servidores públicos participaron 34 personas, fue realizado los días 27 y 28 de julio de 2017, se formuló la pregunta "¿Qué iniciativas sugiere para incrementar el acceso por parte de nuestros afiliados en modelo Leasing en el 2018?", y los resultados se presentan en la siguiente ilustración:

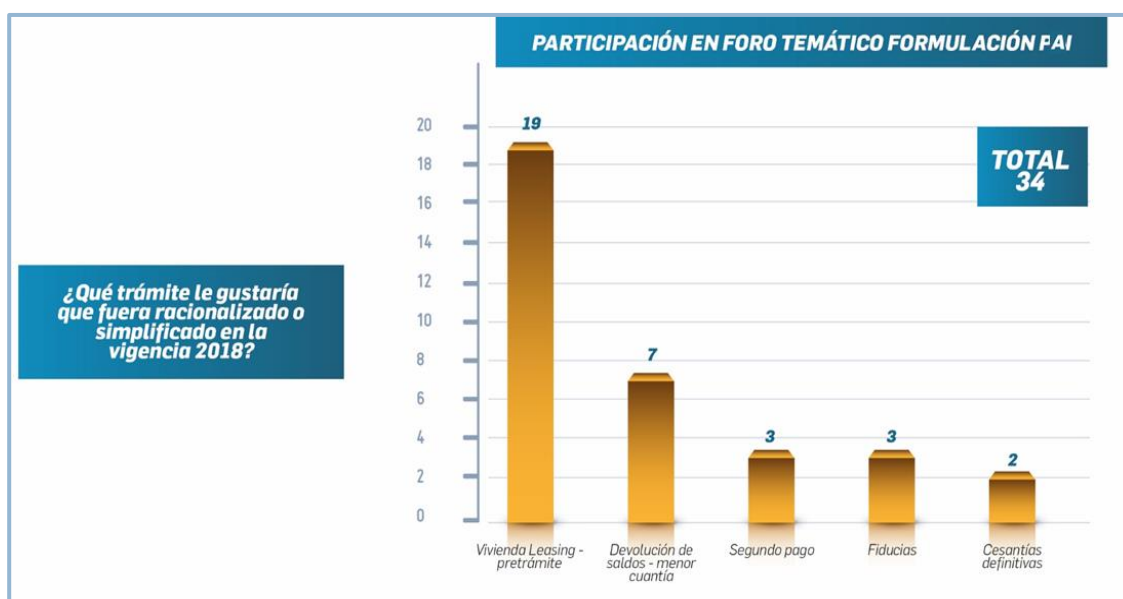


Ilustración No 8: Participación en foro temático formulación PAI.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

En la matriz adjunta en cumplimiento de los objetivos estratégicos, se presentan las iniciativas, actividades y metas a ejecutarse en la vigencia 2018, que serán desplegadas, controladas y ajustadas a través de los procesos acorde con la metodología Balanced Score Card (BSC) implementada y documentada en el Sistema Integrado de Gestión de la Entidad.



## Referencias

- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2014). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: "Todos por un Nuevo País". Bogotá.
- Ministerio de Defensa Nacional (2016) Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad (Guía de Planeamiento Estratégico) 2016-2018.
- Banco de la República.
- Departamento Nacional de Estadística (DANE).
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF).
- Investigaciones económicas de Bancolombia.
- Investigaciones económicas de Davivienda.
- Directiva permanente 30 del 31 de octubre de 2016.

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

Bogotá D.C., Octubre de 2017

**CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA  
PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2018**

Ajustado en junio 2018 integrando los planes de que trata el Decreto 612 de 2018.

**Estrategia transversal PND:** Seguridad, Justicia y Democracia para la construcción de la paz  
**Objetivo PND:** Proveer seguridad y defensa en el territorio nacional  
**Lineamiento estratégico PND:** Fortalecer las acciones de bienestar, moral y seguridad jurídica de la Fuerza Pública  
**Acciones PND:** Vivienda para la Fuerza Pública  
**Objetivo 6 Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad:** Transformar y modernizar de forma continua el Sector Defensa, así como mejorar la educación, bienestar, moral, seguridad jurídica, gestión financiera, presupuestal y contractual de la Fuerza Pública  
**Meta 5:** Incrementar el bienestar fortaleciendo las condiciones de salud, rehabilitación, vivienda y apoyo a la familia

PERSPECTIVA	PESO %	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mill)		
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 Humanización y excelencia en el servicio a nuestros afiliados	1.1.1 Ampliar la cobertura de la prestación del servicio de cada punto de atención	Cobertura de servicios por punto de atención	Incrementar el nivel de atenciones ≥ 5%	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Atención al Afiliado-Puntos de Atención	4. Integridad 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción. 7. Servicio al ciudadano 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 14. Gestión del Conocimiento e Innovación	\$ 1,621,830		
					1.1.2 Mantener el nivel de percepción de satisfacción de los afiliados respecto a los trámites y servicios	Índice de satisfacción	4.3/5 puntos	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Atención al Afiliado -Puntos de Atención				
					1.1.3 Fortalecer el servicio de citas programadas a través del centro de contacto al ciudadano	Citas programadas y atendidas Incremento de citas	80% de las citas atendidas 20% incremento de citas respecto al trimestre anterior	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero				
					1.1.4 Ejecutar plan de educación financiera para los afiliados y partes interesadas	Nivel de ejecución Plan de Educación Financiera	100% ejecución del plan	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero				
					1.1.5 Atender oportunamente y con calidad los trámites, servicios y solicitudes de las partes interesadas	Tiempo global de trámite	*Atención de trámites 5 días hábiles *Solicitudes PQRD y requerimientos judiciales según términos de ley	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Atención al Afiliado- Puntos de Atención -Área de Operaciones - Subgerencia Financiera - Área de Tesorería				
						Tramites por punto de atención	90% de los trámites atendidos	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Atención al Afiliado-Puntos de Atención				
						Quejas y reclamos atendidos	100% Quejas y Reclamos atendidos	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero - SAC				
						1.1.6 Racionalizar trámites	Tramites racionalizados	1 trámites			Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Atención al Afiliado	
					Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías / Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	1.2 Servicios innovadores soportados en el uso de las Tics	1.2.1 Implementar trámites en línea a través del portal transaccional	Tramites en línea implementados			1 trámites	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Atención al Afiliado
							1.2.2 Adelantar estudio de desconcentración de los trámites para pago por concepto de cesantías	Estudio desconcentración cesantías			100% ejecución del cronograma	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Operaciones - Back Office
			Soluciones de Vivienda / Subgerente de Vivienda y Proyectos	1.3. Cumplimiento de la MEGA facilitando el acceso a soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos	1.3.1 Facilitar el acceso a soluciones de vivienda a nuestros afiliados a través de los diferentes modelos	Soluciones de vivienda	17.100 soluciones de vivienda	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Modelos de Solución de Vivienda/Área de Comunicaciones/Área de Proyectos de Vivienda/Área Comercial de Modelos de Vivienda/Puntos de Atención/Oficinas de Enlace				
					1.3.2 Incrementar el portafolio de vivienda para mejorar la oferta a través de los diferentes modelos	Portafolio de vivienda	Realizar alianzas estratégicas con las 5 mejores empresas del sector	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Modelos de Solución de Vivienda/Área de Comunicaciones/Área de Proyectos de Vivienda				
					1.3.3 Desarrollar ferias inmobiliarias para facilitar el acceso a vivienda a través de los diferentes modelos	Ferias inmobiliarias	4 Ferias Inmobiliarias Regionales	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Modelos de Solución de Vivienda/Área de Comunicaciones/Área de Proyectos de Vivienda/Oficinas de Enlace				
					1.3.4 Formular y ejecutar los Planes de Mercadeo, Comunicaciones y Comercial	Nivel ejecución Plan de Mercadeo Nivel ejecución Plan de Comunicaciones Nivel ejecución Plan Comercial	100% cumplimiento	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Modelos de Solución de Vivienda/Área de Comunicaciones/Área de Proyectos de Vivienda/ Oficinas de Enlace				
					1.3.5 Realizar seguimiento a la supervisión posterior de subsidios	Supervisión posterior de subsidios	Revisar el 100% de los subsidios programados	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Modelos de Solución de Vivienda				
					1.3.6 Realizar seguimiento a la oferta económica, avalúo y estudio de títulos del Modelo Leasing	Seguimiento Modelo Leasing	100%	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Modelos de Solución de Vivienda/Área de Proyectos de Vivienda/Oficinas de Enlace				
					1.3.7 Realizar seguimiento a la acreditación a través del modelo vivienda 8	Seguimiento acreditaciones V8	100%	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Atención al Afiliado/Oficinas de Enlace				

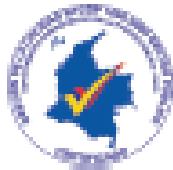
PER SPE CTIV A	PESO %	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	META	LÍDER PROCESO RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mil)						
FINANCIERA	30%	2. Generar rendimientos con seguridad financiera	Gestión de Activos y Pasivos / Subgerente Financiero	2.1 Gestión y registro de recursos financieros	2.1.1 Apropiar recursos de la utilidad operacional para la construcción de subsidios de vivienda	Provisión de Subsidios	192.118. Millones	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas	2. Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 14. Gestión del Conocimiento e Innovación	\$ 1,237						
					2.1.2 Mantener la Razonabilidad de los estados financieros	Ejecución presupuestal ingresos	100% Ejecución acumulada presupuesto de ingresos	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas								
						Ejecución presupuestal gastos	90% Ejecución acumulada presupuesto de gastos	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas								
						Recaudo de Cartera	95% Eficiencia recaudo cartera	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas								
						2.1.3 Monitorear el cumplimiento de la política de gastos de funcionamiento (<1.2 total activos)	Eficiencia Administrativa	<1.2			Subgerencia Financiera / Área de Finanzas					
				2.1.4 Generar rendimientos del portafolio de inversiones IPC + 3 puntos.	Rendimientos portafolio	IPC+ 3 PUNTOS	Subgerencia Financiera / Área de Tesorería									
				2.2 Desarrollo de nuevos productos financieros	2.2.1 Estructurar un modelo de leasing habitacional en condiciones tradicionales	Estructuración modelo Leasing tradicional	100% ejecución de las actividades programadas	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas								
				2.3 Recursos para construir subsidios de vivienda	2.3.1 Evaluar alternativas con el Ministerio de Defensa para gestionar la brecha de subsidios de vivienda	Alternativas disminución brecha de subsidios	1 informe	Subgerencia Financiera / Área de Tesorería								
				APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	15%	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos - Soluciones de Vivienda	3.1 Selección proveedores estratégicos con criterios de calidad y precios competitivos.			3.1.1 Ejecutar Plan de Contratación con criterios de eficiencia administrativa	Nivel ejecución Plan de Contratación	100% ejecución del Plan de Contratación	Subgerencia Administrativa / Área de Contratación	2. Gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público 3. Talento Humano 4. Integridad 10. Gestión Documental 14. Gestión del Conocimiento e Innovación	\$ 41,000
											3.1.2 Evaluar proveedores que cumplan con criterios de calidad, oportunidad y precio	Evaluación de proveedores	Calificación ≥ 90 puntos	Subgerencia Administrativa / Área de Contratación		
3.2 Gestión para el desarrollo del Talento Humano a través del liderazgo que permita la alineación y cumplimiento de la Estrategia de la Entidad.	3.2.1 Fortalecer las competencias del talento humano con la ejecución del Plan de Capacitación.	Nivel ejecución Plan de capacitación	100% cobertura funcionarios						Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano							
	3.2.2 Realizar evaluación de desempeño	Resultado evaluación de desempeño funcionarios	≥90%						Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano							
	3.2.3 Medir clima laboral e implementar las acciones para su fortalecimiento	Medición de clima laboral	>=60% resultado de mediciones						Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano							
	3.2.4 Formular y hacer seguimiento al Plan Estratégico de Talento Humano	Nivel ejecución Plan Estratégico de Talento Humano	100% ejecución del Plan Estratégico de Talento Humano						Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano							
	3.2.5 Formular y hacer seguimiento al Plan de Incentivos Institucionales	Nivel ejecución Plan de Incentivos Institucionales	100% ejecución del Plan de Incentivos Institucionales					Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano								
	3.2.6 Formular y hacer seguimiento al Plan anual de vanacntes y previsión de recursos.	Nivel ejecución Plan anual de vanacntes y previsión de recursos	100% ejecución del Plan anual de vanacntes y previsión de recursos					Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano								
3.3 Administración de los bienes muebles e inmuebles de la Entidad garantizando estándares de calidad.	3.3.1 Ejecutar el plan de mantenimiento, administración y conservación de los bienes muebles e inmuebles	Nivel ejecución Plan de Mantenimiento	100% de las actividades programadas					Subgerencia Administrativa / Área de Servicios Administrativos								
	3.4 Gestión documental como soporte a la gestión de procesos	3.4.1 Automatizar los flujos documentales programados, a través del gestor documental	Flujos documentales automatizados					100% de los flujos documentales implementados	Subgerencia Administrativa / Área de Gestión Documental / Oficina Asesora de Planeación							
3.4.2 Controlar la atención oportuna de consultas y/o préstamos documentales del archivo central		Control prestamos del archivo documental	100% consultas atendidas oportunamente					Subgerencia Administrativa / Área de Gestión Documental								
3.4.3 Implementar el programa de preservación y conservación documental para documentos físicos		Nivel implementación programa de preservación y conservación documental	100% de las actividades programadas					Subgerencia Administrativa / Área de Gestión Documental								
3.4.4 Realizar seguimiento a la implementación de Tablas de Retención Documental de acuerdo con convalidación del Archivo General de la Nación		Nivel de implementación TRD	100% TRD implementadas					Subgerencia Administrativa / Área de Gestión Documental								
3.5 Desarrollo de la función preventiva del régimen disciplinario con el fin de asegurar el adecuado ejercicio de la función pública		3.5.1 Implementar estrategias de capacitación para los funcionarios públicos	Estrategias de función preventiva disciplinaria implementadas					100% de las actividades programadas	Subgerencia Administrativa/Unidad de Control Disciplinario							
	3.5.2 Asegurar el ejercicio de la función disciplinaria según lo dispuesto en la ley	Procesos disciplinarios adelantados	100% los procesos en tiempo y efectividad					Subgerencia Administrativa/Unidad de Control Disciplinario								

PER SPE CTIV A	PESO %	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	META	LÍDER PROCESO RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mil)	
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	15%	4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos Soluciones de Vivienda Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones / Subgerente Financiero / Subgerente de Vivienda y Proyectos	4.1 Fortalecimiento y modernización de la plataforma tecnológica	4.1.1 Realizar seguimiento a los acuerdos de niveles de servicio - ANS de la disponibilidad de la infraestructura y los servicios tecnológicos	ANS servicios tecnológicos	99% tiempo de disponibilidad del servicio	Oficina Asesora de informática	11. Gobierno digital 12. Seguridad Digital 14. Gestión del Conocimiento y la Innovación 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	\$ 41,000	
					4.1.2 Realizar seguimiento a los acuerdos de niveles de servicio - ANS de los diferentes proveedores de la plataforma tecnológica	ANS plataforma tecnológica	95% incidentes atendidos	Oficina Asesora de informática			
					4.1.3 Implementar nuevo Core del negocio	Nivel implementación nuevo Core del negocio	100% ejecución de las actividades programadas	Oficina Asesora de informática			
					4.1.4 Gestionar proyectos de TI conforme a lo establecido en el PETI	Nivel ejecución PETI	100% ejecución de las actividades programadas	Oficina Asesora de informática			
					4.1.5 Implementar herramientas de Gobierno Digital enfocadas a la humanización del servicio		Oficina Asesora de informática				
					4.1.6 Fortalecer la interoperabilidad con las Unidades Ejecutoras	Interoperabilidad Unidades Ejecutoras	100% interoperabilidad con las unidades programadas	Oficina Asesora de informática			
PROCESOS INTERNOS	15%	5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos Soluciones de Vivienda Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones / Subgerente Financiero / Subgerente de Vivienda y Proyectos	5.1 Formulación y seguimiento de la planeación estratégica	5.1.1. Realizar seguimiento al cumplimiento de la planeación estratégica y a la ejecución de los recursos asignados	Nivel ejecución PAI	≥95%	Oficina Asesora de Planeación	1. Planeación Institucional 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 12. Seguridad Digital 13. Defensa Jurídica 14. Gestión del Conocimiento y la Innovación 15. Control Interno 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	\$ 2,699	
					5.1.2 Propiciar mecanismos de participación ciudadana en el proceso de formulación de la planeación institucional y rendición de cuentas y PAAC	Nivel implementación actividades participación ciudadana	100%	Oficina Asesora de Planeación / Área de Comunicaciones			
					5.1.3 Fomentar la cultura de la planeación en todos los niveles de la Entidad	Cultura de la planeación	100%	Oficina Asesora de Planeación			
					5.1.4 Formular Plan Estratégico Institucional 2019-2022 acorde con las políticas de gobierno y MIPG.	PEI 2019-2022	100% PEI aprobado	Oficina Asesora de Planeación			
					5.2 Integración y optimización de procesos con criterios de calidad y enfoque de buenas practicas.	5.2.1 Realizar seguimiento al desempeño de los procesos y proponer acciones de mejora	Desempeño de Procesos del SIG	≥96%			Oficina Asesora de Planeación
						5.2.2 Mantener la certificación del SIG en ISO 9001:2015	Actividades para mantener la certificación	100%			Oficina Asesora de Planeación
				5.2.3 Registrar y controlar las salidas no conformes		Control de salidas no conforme	95%	Oficina Asesora de Planeación/Todos los procesos			
				5.2.4 Producir información estadística para la toma de decisiones - SPSS		Nivel atención de requerimientos estadísticos SPSS	100%	Oficina Asesora de Planeación			
				5.2.5 Validar y actualizar la calidad de la información de los datos de las cuentas individuales de los afiliados		Actualización de cuentas individuales	300.000 cuentas individuales	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Operaciones - Back Office			
				5.2.6 Gestionar gradualmente saldos existentes en las cuentas individuales		Control de aplicación de novedades	95% de novedades exitosas	Subgerencia de Atención al Afiliados y Operaciones - Área de Operaciones - Back Office			
				5.3 Mitigación y minimización del nivel de exposición de riesgo global de la Entidad.	5.3.1 Controlar la exposición de riesgo de inversión del portafolio	Control SARM	≤0.5%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.3.2 Controlar el Índice de Cartera Crediticia (ICC)	Control SARC	≤ 0.70%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.3.3 Prevenir la materialización de eventos de riesgo operativo que puedan afectar el Estado de Resultados de la Entidad	Control SARO	≤ 1%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.3.4 Mitigar posibles defectos del flujo de caja de la Entidad	Control SARL	> 1 VECES	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.3.5 Detectar las operaciones que puedan generar alerta de LA/FT	Control SARLAFT	< 10%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
				5.4 Fortalecimiento de la Seguridad de la Información de la Entidad.	5.4.1 Minimizar las vulnerabilidades de los sistemas de información de la Entidad	Control vulnerabilidades	≤ 1	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.4.2 Mantener la certificación ISO 27001:2013	Mantenimiento ISO 270	100%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.4.3 Formular y hacer seguimiento al Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y privacidad de la Información	Nivel ejecución Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y privacidad de la Información	100% ejecución del Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y privacidad de la Información	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.4.4 Formular y hacer seguimiento al Plan de Seguridad y privacidad.	Nivel ejecución Plan de Seguridad y privacidad.	100% ejecución del Plan de Seguridad y privacidad.	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
				5.5 Fortalecimiento del Plan de Continuidad de Negocio de la Entidad.	5.5.1 Realizar simulacros de las aplicaciones de los procesos críticos	Plan de Continuidad del Negocio	100%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			
					5.5.2 Hacer control y seguimiento de las condiciones técnicas del data center alterno	Control data center alte	100%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo			

PER SPE CTIV A	PESO %	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES	NOMBRE DEL INDICADOR	META	LÍDER PROCESO RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mill)		
PROCESOS INTERNOS	15%	5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos Soluciones de Vivienda	5.6 Mantenimiento de la cultura de autocontrol enfocada a la prevención a fin de propender por el cumplimiento de los objetivos institucionales.	5.6.1 Efectuar seguimiento al Plan de Mejoramiento Institucional y por Procesos	Seguimiento Planes de	100%	Oficina de Control Interno	1. Planeación Institucional 5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 12. Seguridad Digital 13. Defensa Jurídica 14. Gestión del Conocimiento y la Innovación 15. Control Interno 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional	\$ 2,699		
					5.6.2 Realizar plan de actividades de enfoque hacia la prevención	Cultura de Autocontrol	100%	Oficina de Control Interno				
					5.6.3 Programar y ejecutar las auditorías aplicando los estándares internacionales para el ejercicio auditor	Nivel ejecución Program	96%	Oficina de Control Interno				
				5.7 Representación y defensa de la Entidad en los procesos judiciales, extrajudiciales y procedimientos administrativos que le sean notificados	5.7.1 Ejercer la representación judicial, extrajudicial y en procedimientos administrativos de la Entidad	Defensa de la Entidad	100% procesos atendidos oportunamente	Oficina Asesora Jurídica				
					5.7.2 Contestar oportunamente las acciones de tutela notificadas a la Entidad y ejercer una defensa efectiva frente a las mismas	Control respuesta de tutelas	100% respuesta a tutelas	Oficina Asesora Jurídica				
						Efectividad tutelas	85% fallos a favor	Oficina Asesora Jurídica				
				5.7.3 Mantener el índice de éxito litigioso de la Entidad	Nivel éxito litigioso	≤30% valor de las condenas	Oficina Asesora Jurídica					
				5.8 Fortalecimiento de la Gestión Jurídica de la Entidad	5.8.1 Realizar actividades y generar políticas de prevención de daño antijurídico	Daño antijurídico	100% de las actividades programadas	Oficina Asesora Jurídica				
				6. Fomentar Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías - Gestión de Activos y Pasivos Soluciones de Vivienda Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones / Subgerente Financiero / Subgerente de Vivienda y Proyectos	6.1 Adopción de prácticas Responsabilidad Social Empresarial	6.1.1 Fortalecer el Proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	Nivel de ejecución Plan SGSST			100% actividades programadas	Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano
							6.1.2 Continuar con la optimización del uso de los recursos hídricos y energéticos.	Control recursos hídricos y energéticos			<2% y <3%	Subgerencia Administrativa / Área de Servicios Administrativos
		6.1.3 Celebrar contratos con criterios de sostenibilidad	Contratos con criterios de sostenibilidad				≥2 contratos	Subgerencia Administrativa / Área de Contratación				
		6.1.4 Controlar el consumo de papel	Control consumo de papel				≥5% ahorro	Subgerencia Administrativa / Área de Gestión Documental				
		6.1.5 Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto al modelo Héroe	Nivel de satisfacción Modelo Héroe				≥85% de beneficiarios satisfechos frente a la encuesta aplicada	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Mercadeo y Modelos de Solución de Vivienda/Área de Comunicaciones/Área de Proyectos de Vivienda				
		6.1.6 Controlar el cumplimiento de la Política de Responsabilidad Social Empresarial	Cumplimiento indicadores RSE				90%	Oficina Asesora de Planeación				
6.1.7 Medir el impacto del Plan de Bienestar para mantener la calidad de vida laboral	Impacto Plan de Bienestar	≥90%	Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano									
100%	TOTAL RECURSOS PRESUPUESTALES ASIGNADOS AL PAI - 2018								\$1,666,766			

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA  
DE COLOMBIA

**VIGILADO**



**TODOS POR UN  
NUEVO PAÍS**  
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN