



**cajaHonor**  
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

**-PAI-2017**

**PLAN DE  
ACCIÓN  
INSTITUCIONAL**



# Plan de Acción Institucional 2017

## CONTENIDO

<b>1. ANÁLISIS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016 .....</b>	<b>4</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Competencia potencial .....	9
2.1.2 Poder negociador - Proveedores.....	9
2.1.3 Poder negociador de los clientes .....	10
2.1.4 Productos sustitutos.....	10
<b>2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL, TECNOLÓGICO, ECOLÓGICO Y LEGAL (PESTEL) .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Entorno Político - Legal.....	11
2.2.2 Entorno Económico .....	14
2.2.3 Entorno Social y Ecológico - Ambiental.....	15
2.2.4 Entorno Tecnológico .....	16
<b>3. ANÁLISIS FODA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN .....</b>	<b>18</b>
<b>4. AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2015 – 2018.....</b>	<b>21</b>
<b>5. FORMULACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL – PAI 2017 .....</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.

El Plan Nacional de Desarrollo "Todos por un nuevo país", es la ruta del Gobierno Nacional hasta el año 2018, para hacer realidad nuestra visión de una Colombia en paz, con más equidad y mejor educación.

Asimismo, la Planeación estratégica de Caja Honor, se ve reflejada en el Objetivo 06 del Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad (Guía de Planeamiento Estratégico 2016-2018), "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.

En este sentido, Caja Honor, continúa cooperando con las metas del Gobierno Nacional, en materia de vivienda, seguridad y generación de empleo.

Para la formulación del Plan de Acción Institucional de la vigencia 2017, se analizó el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL), como marco del contexto estratégico y las partes interesadas que puedan incidir en Caja Honor.

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

## 1. ANÁLISIS DE RESULTADOS PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016

Para la vigencia 2016, Caja Honor definió la meta estratégica de facilitar el acceso a 15.100 afiliados a una solución de vivienda a través de los diferentes modelos de atención y durante el año 2016, con corte a junio, se presentó una ejecución del 51.10%, correspondientes a 7.716 viviendas, como se muestra en la siguiente gráfica:

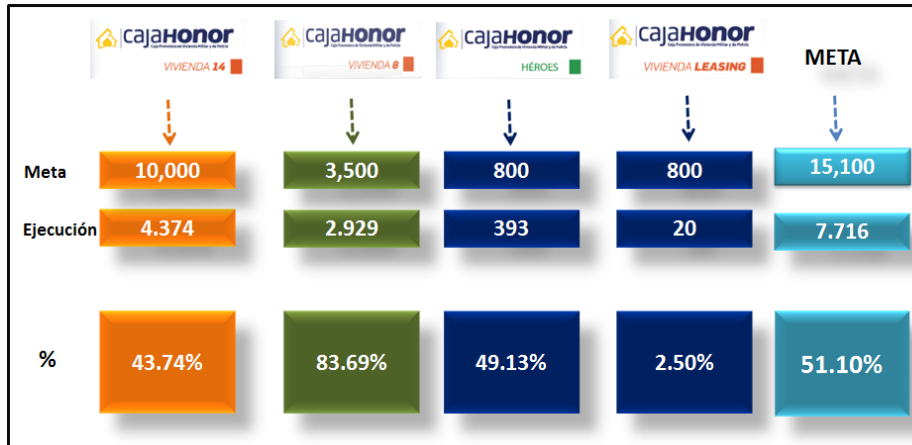


Tabla No. 1: Resultado de las metas de solución de vivienda  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Se llevó a cabo la primera convocatoria del Fondo de Solidaridad programada para la vigencia 2016, resultando 393 afiliados beneficiados de 450 postulados, que corresponde a una ejecución del 49.13% de la meta establecida para el año 2016 en 800 soluciones de vivienda.

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	INICIATIVA	INDICADOR	META	CUMP.	OBSERVACIONES GENERALES
1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	Humanización y excelencia del servicio a nuestros afiliados	Índice global de satisfacción al afiliado	≥4.1 puntos	100%	De acuerdo con los resultados obtenidos en la primera y segunda medición del 2016, respecto al índice de satisfacción evaluado a nivel nacional, se obtuvo un resultado promedio de 4.53 puntos alcanzando la meta establecida.
	Reducción en los tiempos de atención de trámites y servicios	Cumplir con los tiempos establecidos	≥90%	100%	De un total de 36.117 expedientes tramitados en el primer semestre de 2016, 33.533 fueron procesados y pagados en el periodo, en un tiempo menor a 6 días, alcanzando la meta establecida

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADOR	META	CUMP.	OBSERVACIONES GENERALES																																								
1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	Cumplimiento de la MEGA, a través de los modelos de atención.	Cumplimiento Soluciones V14 - Subsidios	10.000	4.374	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>EJÉRCITO</th> <th>ARMADA</th> <th>FAC</th> <th>POLICÍA</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OFICIAL</td> <td>189</td> <td>42</td> <td>43</td> <td>82</td> <td>356</td> </tr> <tr> <td>SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO</td> <td>806</td> <td>130</td> <td>70</td> <td>1,339</td> <td>2,345</td> </tr> <tr> <td>AGENTE</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>8</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>SLP</td> <td>1,593</td> <td>72</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1,665</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>2,588</b></td> <td><b>244</b></td> <td><b>113</b></td> <td><b>1,429</b></td> <td><b>4,374</b></td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	TOTAL	OFICIAL	189	42	43	82	356	SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	806	130	70	1,339	2,345	AGENTE	-	-	-	8	8	SLP	1,593	72	-	-	1,665	<b>TOTAL</b>	<b>2,588</b>	<b>244</b>	<b>113</b>	<b>1,429</b>	<b>4,374</b>				
		CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	TOTAL																																						
		OFICIAL	189	42	43	82	356																																						
		SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	806	130	70	1,339	2,345																																						
AGENTE	-	-	-	8	8																																								
SLP	1,593	72	-	-	1,665																																								
<b>TOTAL</b>	<b>2,588</b>	<b>244</b>	<b>113</b>	<b>1,429</b>	<b>4,374</b>																																								
Cumplimiento Soluciones V8	3.500	2.929	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>EJÉRCITO</th> <th>ARMADA</th> <th>FAC</th> <th>POLICÍA</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OFICIAL</td> <td>198</td> <td>42</td> <td>62</td> <td>128</td> <td>430</td> </tr> <tr> <td>SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO</td> <td>333</td> <td>127</td> <td>63</td> <td>1,755</td> <td>2,278</td> </tr> <tr> <td>AGENTE</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>SLP</td> <td>176</td> <td>43</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>219</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>709</b></td> <td><b>212</b></td> <td><b>125</b></td> <td><b>1,883</b></td> <td><b>2,529</b></td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	TOTAL	OFICIAL	198	42	62	128	430	SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	333	127	63	1,755	2,278	AGENTE	2	-	-	-	2	SLP	176	43	-	-	219	<b>TOTAL</b>	<b>709</b>	<b>212</b>	<b>125</b>	<b>1,883</b>	<b>2,529</b>						
CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	TOTAL																																								
OFICIAL	198	42	62	128	430																																								
SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	333	127	63	1,755	2,278																																								
AGENTE	2	-	-	-	2																																								
SLP	176	43	-	-	219																																								
<b>TOTAL</b>	<b>709</b>	<b>212</b>	<b>125</b>	<b>1,883</b>	<b>2,529</b>																																								
Cumplimiento Soluciones Héroes (Fondo de Solidaridad)	800	393	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>EJÉRCITO</th> <th>ARMADA</th> <th>FAC</th> <th>POLICÍA</th> <th>CIVIL</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OFICIAL</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>5</td> <td>2</td> <td>-</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO</td> <td>22</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>116</td> <td>-</td> <td>145</td> </tr> <tr> <td>SLP</td> <td>237</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>240</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>260</b></td> <td><b>6</b></td> <td><b>9</b></td> <td><b>118</b></td> <td></td> <td><b>393</b></td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	CIVIL	TOTAL	OFICIAL	1	-	5	2	-	8	SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	22	3	4	116	-	145	SLP	237	3	-	-	-	240	<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>118</b>		<b>393</b>							
CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	CIVIL	TOTAL																																							
OFICIAL	1	-	5	2	-	8																																							
SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	22	3	4	116	-	145																																							
SLP	237	3	-	-	-	240																																							
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>118</b>		<b>393</b>																																							
Cumplimiento Soluciones Leasing Habitacional	800	20	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CATEGORIA</th> <th>EJÉRCITO</th> <th>ARMADA</th> <th>FAC</th> <th>POLICÍA</th> <th>CIVIL</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>OFICIAL</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO</td> <td>1</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>10</td> <td>1</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>AGENTE</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>SLP</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>2</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>1</b></td> <td><b>13</b></td> <td><b>3</b></td> <td><b>20</b></td> </tr> </tbody> </table>	CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	CIVIL	TOTAL	OFICIAL	1	-	1	3	2	7	SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	1	1	-	10	1	13	AGENTE	-	-	-	-	-	-	SLP	-	-	-	-	-	-	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>20</b>
CATEGORIA	EJÉRCITO	ARMADA	FAC	POLICÍA	CIVIL	TOTAL																																							
OFICIAL	1	-	1	3	2	7																																							
SUBOFICIAL / NIVEL EJECUTIVO	1	1	-	10	1	13																																							
AGENTE	-	-	-	-	-	-																																							
SLP	-	-	-	-	-	-																																							
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>20</b>																																							

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADOR	META	CUMP.	OBSERVACIONES GENERALES
2. Generar rendimientos con seguridad financiera	Administración óptima de los recursos financieros	TIR promedio ponderada del portafolio de inversiones	≥IPC+3 PTOS	100%	Al 30 de junio de 2016, el valor del portafolio de inversiones de la Entidad aumentó en un 2.5%, pasando de \$5.7 billones a 5.9 billones y la TIR promedio ponderada, paso de 10.01% a 10.46%, alcanzando la meta establecida.
		Eficiencia Administrativa	≤1.2%	100%	Al 30 de junio de 2016, los gastos administrativos fueron de \$28.037 millones y el total del activo productivo fue de \$5.928.019 millones, arrojando un porcentaje de 0.47%, alcanzando la meta prevista al no superar 1.2%
	Gestión de recursos para subsidio de vivienda	Provisión de recursos	\$170.736	42.1%	<input checked="" type="checkbox"/> 2016: \$70.756.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADOR	META	CUMP.	OBSERVACIONES GENERALES
3. Optimizar los recursos organizacionales y afianzar las competencias del talento humano	Optimización de los flujos documentales	Automatización flujos documentales	100%	100%	Se realizó la implementación del flujo de trámite pruebas de las integraciones realizadas entre GA2 y WorkManager, flujo control de permanencia en horario no laboral, solicitud de trámites archivados y desbloqueo de trámites, alcanzando la meta establecida.
	Fortalecimiento de las competencias laborales basadas en principios, valores y excelencia	Impacto Plan de Bienestar	85%	100%	En general, los funcionarios están satisfechos con los beneficios que la Entidad les brinda a través del plan de bienestar. Lo anterior de acuerdo con los resultados de la medición.
		Efectividad de la capacitación	85%	100%	Se brindó apoyo a los funcionarios en programas generales e incentivos educativos en las diferentes modalidades de maestrías, especializaciones, pregrados y programas generales aplicables a la Entidad, en atención a los planes de mejoramiento por procesos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADOR	META	CUMP.	OBSERVACIONES GENERALES
4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	Fortalecimiento de la plataforma tecnológica garantizando la disponibilidad de servicios de TI	Mantenimiento y actualización plataforma tecnológica	100%	100%	Se ejecutaron las siguientes actividades: 1. Preparación y puesta en marcha del proyecto de renovación del cableado del piso 3, ala norte. 2. Implementación de sistemas 3. Fortalecimiento Data Center 4. Fortalecimiento de cableados tercer piso. 5. Obras civiles y adecuación física piso 3.
		Proyectos TI para la prestación del servicio	100%	100%	Se ejecutaron actividades como: aseguramiento y fortalecimiento FENIX, implementación SPSS, Instalación del Software, capacitación y acompañamiento, fortalecimiento de la tecnología IP, verificación y ajuste de las configuraciones de red con la planta telefónica.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS	INDICADOR	META	CUMP.	OBSERVACIONES GENERALES
<b>5. Modernizar permanentemente e los procesos de la Entidad.</b>	Desarrollo de buenas prácticas para la mejora de los procesos y cumplimiento de la planeación estratégica	Seguimiento cumplimiento PAI	96%	100%	Se alcanzó la meta establecida en atención al mantenimiento y buen desempeño de los procesos.
	Fortalecimiento del sistema de administración de riesgo de la Entidad	Cumplimiento de políticas de riesgo	100%	100%	Se dió cumplimiento a las 120 políticas de cada sistema de administración de riesgos de acuerdo con la normatividad estipulada en los manuales internos de cada sistema.
	Fortalecimiento de la Gestión Jurídica de la Entidad	Defensa intereses de la Entidad	30%	100%	Se evidencia un cumplimiento del 100% del indicador obteniendo como resultado \$0 del valor de las condenas frente al valor de las pretensiones, siendo la meta no superar el 30%.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADOR	META	CUMP.	OBSERVACIONES GENERALES
<b>6. Fomentar prácticas de responsabilidad social empresarial</b>	Adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial	Cumplimiento de ejes de responsabilidad social empresarial	90%	100%	Se desarrollaron las actividades que permitieron el cumplimiento de las iniciativas sociales y ambientales definidas por la Entidad, referente a: Educación ambiental, ahorro de recursos hídricos y energéticos, satisfacción por la entrega de viviendas a través del modelo Héroes, impacto plan de bienestar y celebración de contratos con impacto ambiental, alcanzando la meta establecida

Tabla No. 2: Resultados primer semestre 2016  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## 2. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para el año 2017, la Entidad revisó su contexto estratégico y realizó un diagnóstico, analizando el entorno (interno y externo), identificando las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, mediante la herramienta de análisis FODA a fin de identificar los aspectos claves a tener en cuenta para la elaboración de iniciativas que permitan el alcance y cumplimiento de los objetivos estratégicos de Caja Honor.

Asimismo, a partir de la identificación de las partes interesadas y los factores internos y externos que interactúan con la Entidad, se estableció la correlación que existe con cada uno de ellas para definir las iniciativas estratégicas a fin de satisfacer sus necesidades y/o expectativas, con el objeto de fortalecer el vínculo existente con cada uno de ellos, de conformidad con el marco legal aplicable.



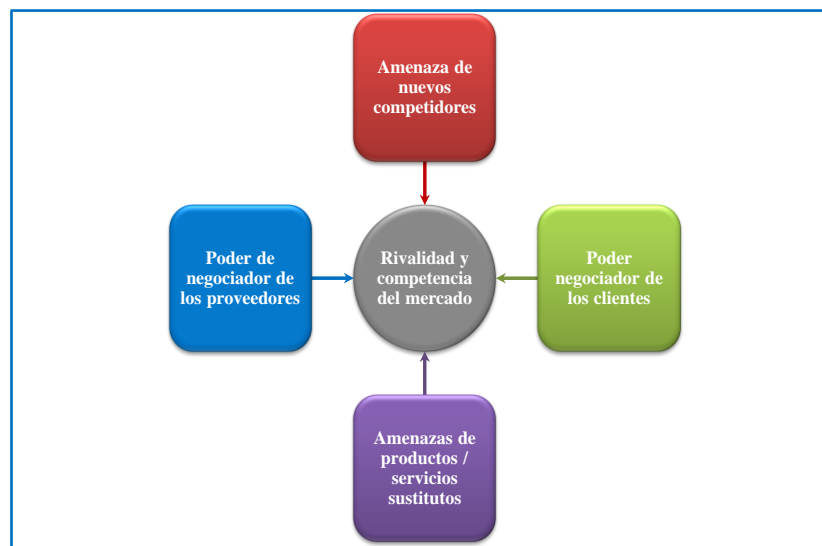
Teniendo en cuenta las interacciones de los factores con respecto a los grupos de interés, se pudo establecer la importancia de los siguientes actores:

- Afiliados
- Unidades Ejecutoras
- Competidores
- Ministerio de Defensa Nacional
- Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED
- Superintendencia Financiera de Colombia
- Departamento Administrativo de la Función Pública
- Presidencia de la República
- Departamento Nacional de Planeación
- Gobierno Nacional
- Proveedores
- Funcionarios y contratistas

Importante mencionar que Caja Honor tiene el reto de implementar los ajustes suscitados en la actualización de la ISO 9001 en su versión 2015, la cual entre otros cambios dispone la necesidad de articular los elementos estratégicos con el enfoque de procesos, considerando los factores externos e internos relevantes a su direccionamiento estratégico, que impactan el Sistema Integrado de Gestión.

## 2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El modelo de las cinco fuerzas de Porter establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro del sector al que pertenece Caja Honor, mediante el cual se evalúa el entorno, en términos de oportunidades y amenazas que plantean los competidores potenciales, la disponibilidad de los productos sustitutos en el mercado y el poder de negociación de los clientes y proveedores.



Gráfica No.1: Matriz competitiva de Porter.

### 2.1.1 Competencia potencial

La entidad, posee ventajas competitivas en razón a que su principal oferta de valor es la satisfacción plena de sus afiliados, facilitándoles el acceso a una vivienda digna, a través de sus modelos, en condiciones técnicas y financieras favorables, entre los que se destaca el Fondo de Solidaridad, que brinda solución de vivienda a los beneficiarios del afiliado fallecido o en condición de discapacidad.

Asimismo, el esquema de subsidios de vivienda que maneja Caja Honor, es un sistema único, para una población diferenciada como son los miembros de la Fuerza Pública.

Mediante la administración óptima y segura del portafolio de inversiones, Caja Honor tiene la oportunidad de provisionar recursos, para construir conjuntamente con el Ministerio de Defensa Nacional, subsidios de vivienda<sup>1</sup>, siendo 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	CAJA HONOR
<b>SUBSIDIO</b>	Se entrega por una vez al núcleo familiar.	Se entrega por una vez al núcleo familiar.
<b>ESQUEMA</b>	El valor del subsidio depende del nivel de ingreso de la familia.	Es diferencial y único para la Fuerza Pública.
<b>VALOR DEL SUBSIDIO</b>	Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$2.7 a \$15.1 millones.	Entre 41 y 121 SMLMV. Valor de \$28.2 a \$83.4 millones.
<b>ASIGNACIÓN</b>	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.
<b>RECURSOS</b>	Presupuesto de la Nación y recursos parafiscales.	Gobierno Nacional: Ministerio de Defensa Nacional = 3% nóminas + CAJA HONOR = Utilidades operacionales.

Tabla No. 3: Comparativo subsidios otorgados por el Estado.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

### 2.1.2 Poder negociador - Proveedores

Caja Honor, 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 la misión institucional.

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 con las políticas establecidas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE.

<sup>1</sup>Caja Honor, 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.

Entre las Entidades que fueron objeto del análisis del contexto estratégico, como proveedores de políticas, lineamientos y buenas prácticas corporativas se encuentran: La Presidencia de la República, Ministerio de Defensa Nacional, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa, El Departamento Administrativo de la Función Pública, el Ministerio de las TICs, La Superintendencia Financiera de Colombia, el Departamento Nacional de Estadística, el Departamento Nacional del Planeación, Bloomberg y el Banco de la República.

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.

### 2.1.3 Poder negociador de los clientes

Respecto al poder negociador de los clientes, Caja Honor identifica, mide y conoce las necesidades y expectativas de sus afiliados a través del uso de herramientas entre las que se destacan encuestas de satisfacción y caracterización de usuarios, foros y chats temáticos, que permiten direccionar los esfuerzos para brindarles de forma oportuna soluciones de vivienda mediante la administración eficiente de sus recursos, a fin de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias.

### 2.1.4 Productos sustitutos

Caja Honor frente a 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, mientras que en los fondos privados solo las administran y efectúan cobros por sus servicios.

CONCEPTO	CAJA HONOR	FONDOS PRIVADOS DE CESANTIAS
Rentabilidad	Ofrece IPC (Variación mensual)	Corto y largo plazo (1328/2009)
Financiamiento	Iniciativa Leasing Habitacional	No
Cuota de administración	No efectúa cobros	Si realizan cobros: corto plazo (1%) y largo plazo (3%) sobre el monto a retirar
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. 4: Diferencias sistema administración de cesantías  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

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

La estrategia de Caja Honor, está en sintonía con los cambios, para lo cual se requiere el conocimiento permanente de su entorno, monitoreo y seguimiento, en especial de aquellas variables que la impactan o puedan incidir.

### 2.2.1 Entorno Político - Legal

El Congreso adoptó el Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo país”<sup>2</sup> que tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y educada, en armonía con los propósitos del Gobierno Nacional, con las mejores prácticas y estándares internacionales, y con la visión de planificación de largo plazo prevista por los objetivos de desarrollo sostenible.

El Plan Nacional de Desarrollo – PND, se sustentó bajo los siguientes tres pilares: i) Paz; ii) Equidad; y Educación<sup>3</sup> y seis ejes transversales: 1) Competitividad e Infraestructura Estratégica, 2) Movilidad Social, 3) Transformación del Campo, 4) Buen Gobierno, 5) Crecimiento Verde y 6) Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz. Este último eje transversal compila las principales estrategias del Sector Defensa y Seguridad, pese a que, por la importancia y naturaleza del Sector, varias de sus políticas y programas están incluidas como condición necesaria para el correcto desarrollo de las estrategias de otros sectores o ejes transversales.

El Plan Nacional de Desarrollo es el producto de la convicción del gobierno de llevar a cabo las reformas necesarias para consolidar la paz y abrir la puerta de un aire nuevo para el país, que tendrá una mayor oportunidad, si el Estado hace presencia en todas sus formas, con vías de comunicación, escuelas y hospitales.

Asimismo, en los últimos cuatro años se ha avanzado notablemente con el propósito de la paz, por tanto hoy nos encontramos frente a una coyuntura histórica, que aterriza con un Acuerdo General para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera, firmado el 24 de agosto de 2016, ante testigos nacionales y delegados de la República de Cuba y del Reino de Noruega y que, desde entonces, asienten el proceso como países garantes.

El Acuerdo General suscrito en la Habana en agosto de 2012 contiene los siguientes puntos, que contribuirán a las transformaciones necesarias para sentar las bases de una paz estable y duradera:

#### 1. Reforma rural integral:

- Transformación estructural del campo, condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural.
- Creación Jurisdicción Agraria para resolver conflictos del uso y tenencia de la tierra.
- Normatividad para fijación de tarifas de impuesto predial por parte de los municipios con base en los principios de progresividad, equidad y justicia social.

#### 2. Participación política:

- Dar apertura a la democracia, ampliar la participación ciudadana y romper el vínculo entre política y armas.
- Transformación de las FARC en movimiento o partido político con personería jurídica.

<sup>2</sup> Ley 1753 de 9 de junio de 2015, por medio de la cual se adopta el PND 2015 - 2018

<sup>3</sup> Educación. El Plan asume la educación como el más poderoso instrumento de igualdad social y crecimiento económico en el largo plazo, con una visión orientada a cerrar brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.

### 3. Fin del conflicto:

- Cese al fuego y de hostilidades bilaterales y definitivas, dejación de armas y garantías de seguridad y lucha contra organizaciones criminales.
- Pacto Político Nacional, Comisión Nacional de Garantías de Seguridad, Unidad Especial de Investigación, Cuerpo Élite de la Policía Nacional, Sistema Integral de Seguridad para el Ejercicio de la Política, Programa Integral de Seguridad y Protección para las Comunidades y Organizaciones en los Territorios y Medidas de Prevención y Lucha contra la Corrupción.

### 4. Drogas ilícitas:

- Tratamiento distinto y diferenciado al problema del consumo y de los cultivos de uso ilícito y a la criminalidad organizada asociada al narcotráfico.
- Enfoque general de derechos humanos y salud pública, diferenciado y de género.

### 5. Víctimas:

- Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición
- Comisión para el esclarecimiento de la verdad, la convivencia y la no repetición, Unidad Especial para la búsqueda de personas desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado, la Jurisdicción Especial para la Paz, medidas de reparación integral para la construcción de la paz y garantías de no repetición.

### 6. Implementación y verificación:

- Comisión de implementación, seguimiento y verificación del Acuerdo final conformada por Gobierno y FARC para verificar el cumplimiento.
- Mecanismo de acompañamiento para que la comunidad internacional contribuya a garantizar el cumplimiento.

La ley 1806 de 2016 regula plebiscito para refrendación del Acuerdo Final con sujeción a lo dispuesto por la CC sentencia C-379 de 2016 y el Decreto 1391 de 2016, establece la convocatoria al plebiscito a realizarse el 02 de octubre de 2016. La aprobación requiere votación por el "SI" superior al 13% del censo electoral.

Todo lo anterior desencadenaría no solo en un escenario de paz sino también en un escenario de postconflicto, para el cual el Sector Defensa de Colombia jugará un papel fundamental para la construcción y mantenimiento de la paz en el país. En concordancia con el PND en acompañamiento al Gobierno Nacional, las Fuerzas Militares, la Policía Nacional y demás entidades del Sector, aumentarán su participación en la consolidación territorial y desarrollo de la sociedad rural, gestión del riesgo y atención de desastres naturales, protección del medio ambiente y de los recursos naturales, así como en el fortalecimiento de la cooperación bilateral, regional y multilateral con los países aliados y estratégicos.

Con el ánimo de impulsar y desarrollar el pilar de la paz sostenible, se crea el organismo Consultivo y Coordinador para el Posconflicto, a cargo de la Presidencia de la República en cabeza del Ministro Consejero para el Pos Conflicto, Derechos Humanos y Seguridad cuyo objeto es "Facilitar la coordinación interinstitucional, la coordinación entre el nivel nacional y territorial y facilitar la toma de decisiones que se requieran para articular y supervisar la preparación del alistamiento e implementación de los acuerdos que se deriven de las conversaciones entre el Gobierno Nacional y las organizaciones armadas ilegales. Así como para articular los programas que contribuyan de manera fundamental al posconflicto y a la construcción de paz"<sup>4</sup>

En cuanto al posible impacto en Caja Honor, referente al proceso de paz existe una posibilidad elevada que el personal beneficiario del modelo Héroe (Fondo de solidaridad) disminuya, en especial para el caso del Ejército Nacional, Armada Nacional y Fuerza Aérea, en el caso de la Policía Nacional se puede elevar teniendo en cuenta que debe aumentar su pie de fuerza para hacer frente a la lucha contra las organizaciones criminales.

- Otros aspectos Legales:

El Ministerio de Justicia y del Derecho, "teniendo en cuenta que en la Sentencia C-951 del 2011 la Corte Constitucional advirtió sobre la improcedencia de dar un tratamiento distinto a la petición presentada en forma verbal, en relación con los elementos estructurales del derecho de petición, el Decreto 1069 del 2015, único reglamentario del sector Justicia, tendrá un nuevo capítulo para regular dicha materia"<sup>5</sup>. A través del Decreto 1166 del 19 de julio del 2016, reguló lo concerniente al derecho de petición cuando es presentado de manera verbal en lo concerniente a las etapas de presentación, radicación y constancia de los derechos de petición, ya sea de manera presencial, telefónica, por medios electrónicos, tecnológicos o por cualquier otro medio idóneo que permita el empleo de la voz del interesado para realizar la petición.

Según este decreto el derecho de petición puede ser presentado no solo de manera escrita sino también verbal y el hecho de invocarlo de esta manera no afecta su idoneidad o procedencia, siempre y cuando se cumpla con lo enunciado en la ley 1755 de 2015, sobre la necesidad de ser presentado en la oficina o dependencia que cada entidad defina para este acto.

En los casos en que el derecho de petición sea presentado de manera verbal, la entidad cuenta con los mismos términos señalados para el derecho de petición escrito, es decir 15 días hábiles para peticiones convencionales, 10 para aquellas en las que se solicite documentos o información y 30 para aquellas en las cuales se eleva una consulta a las autoridades. Si la respuesta se realiza de manera verbal la entidad debe dejar constancia de esta. Las Entidades deben iniciar la Recepción verbal del derecho de petición desde el 30 de enero de 2017.

Por otra parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública y en lo que concierne a prácticas de Buen Gobierno, viene trabajando en la consolidación de una reglamentación unificada que propenda por la integración en un solo sistema de gestión, que articule el Modelo Estándar de Control Interno - MECI, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión<sup>6</sup> y la Norma Técnica Colombia de Gestión Pública NTC GP 1000, buscando el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control, al interior de las y Entidades del Estado.

<sup>4</sup> Decreto 2176 de 9 de noviembre de 2015

<sup>5</sup> Tomado de <https://www.ambitojuridico.com/bancoconocimiento/administrativo-y-contratacion/regulan-el-derecho-de-peticion-verbal>

<sup>6</sup> Decreto 2482 de 2012

## 2.2.2 Entorno Económico

Europa continúa enfrentando las debilidades económicas que trae desde hace años debido a los grandes porcentajes de endeudamiento como el PIB, y pese a la actuación del Banco Central Europeo con su programa de compra de activos, la inflación (0.2% en agosto) todavía se encuentra muy por debajo del objetivo oficial y el desempleo persiste, donde de acuerdo al último dato conocido se ubicó en el 10.1%. A esto, se le suma la decisión del pueblo británico de abandonar la UE (Brexit) y las dudas generadas por la estabilidad del Deutsche Bank, como por la banca italiana, generando aún más preocupaciones e inseguridad en la Unión Europea.

El contexto para la economía Estadounidense es mixto, en términos de crecimiento económico la cifra del segundo trimestre del año fue revisada al alza del 1.1% al 1.4% trimestre anualizado; sin embargo, la inflación se encuentra en el 1.1% y la tasa de desempleo en el 4.9%. La FED en su reunión de septiembre decidió por mayoría mantener estable el rango de tasas entre el 0.25% y 0.50% a la espera de una consolidación favorable en las perspectivas de su economía.

Por otro lado, los precios del petróleo han venido recuperándose dado que se anunció un acuerdo para limitar la producción de 33.5 a 32.5 millones de barriles diarios, este será definido en la reunión de países miembros de la OPEP del 30 de noviembre. Un precio del petróleo alrededor de los USD 50 generó un comportamiento alcista en las bolsas del mundo y un debilitamiento del dólar frente a las diferentes monedas.

Localmente, en el segundo trimestre del año el PIB creció 2%, menos que lo registrado hace un año (3.1%) y por debajo de la expectativa del Banco de la Republica (2.6%). Por otro lado, para el mes de agosto la tasa de desempleo fue del 9%, un punto menos que la registrada en el mismo mes de 2015 (9,1%), situándose por quinta vez consecutiva en un dígito.

En septiembre el índice de precios al consumidor registró una caída de 0.05%, con lo cual la inflación en lo corrido del año se ubica en 5.25% y de los últimos 12 meses se ubica en 7.27%. El grupo de alimentos presentó la mayor reducción en la variación mensual con 0.91%. Esto se explica por las variaciones negativas en los precios de la papa, cebolla, tomate, hortalizas, frijol, entre otros. Dado que terminaron efectos como el fenómeno del niño, la fuerte depreciación del peso y el paro camionero, se espera un cambio en la dinámica de la aceleración que han experimentado los precios en la economía y que han mantenido la inflación por fuera del rango meta (2% - 4%).

En medio de este panorama de debilidad local, la Junta Directiva del Banco de la Republica en su sesión de septiembre decidió mantener por segunda vez la tasa de interés de intervención en 7.75% al evaluar el balance de riesgos entre inflación y crecimiento económico. El emisor ha considerado que el crecimiento económico tendrá un sesgo a la baja este año, según los indicadores de actividad económica para el tercer trimestre. El equipo técnico del banco considera que el PIB crecerá este año 2.3%.

Por otro lado, la agencia Fitch decidió poner en perspectiva negativa la calificación del país como emisor de largo plazo de bonos en moneda extranjera. Fitch explica que las razones de la decisión está el desbalance externo del país que sigue siendo una fuente importante de vulnerabilidad y mencionan la importancia de implementar una reforma tributaria debido al fuerte déficit que se ha generado, por la disminución en los ingresos del país debido a la caída de los precios del petróleo.



Asimismo, el Departamento Nacional de Estadística – DANE, informó que durante el segundo trimestre de 2016, del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), se ubicó en el 2.0%, y resaltó que la economía colombiana completa quince trimestres consecutivos con tendencia creciente. Las ramas con mayor crecimiento fueron industria manufacturera con 6.0%, (Se destaca el de la refinación de petróleo con el 28.8% y elaboración de bebidas con el 14.2%), servicios financieros e inmobiliarios con 4.6% (Se destaca la variación positiva de la intermediación financiera con el 10.1% y los servicios inmobiliarios con 3.1%) y servicios sociales, comunales y personales con 2.3%.

Por su parte el sector de la construcción presentó un crecimiento de 1.0%; la variación de la construcción de edificaciones fue 2.8% y en construcción de obras civiles fue -0,4%.

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, sin embargo una vez la Reserva Federal de Estados Unidos realice un cambio en su política monetaria puede darse un incremento significativo en las tasas de los TES generando oportunidades de compra de títulos a buenas tasas para el portafolio de Caja Honor.

### 2.2.3 Entorno Social y Ecológico - Ambiental

El impacto de la vivienda en Colombia es uno de los factores fundamentales a considerar en el análisis del entorno de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, a fin de identificar aquellas variables que afectan la razón de ser en cuanto a la oferta de proyectos de vivienda, de acuerdo con la situación de la demanda de cada uno de los modelos de solución de vivienda.

En este sentido, la política de vivienda entre otros estímulos adicionales a las casas gratis, ha adoptado una serie de medidas de financiación y cofinanciación de vivienda para facilitar el acceso de los colombianos a vivienda, con lo cual el Gobierno espera que en este cuatrienio 450.000 hogares puedan adquirir una casa nueva. Durante el año 2015, más de 123.000 familias lograron adquirir vivienda nueva a través de las diferentes programas como Mi Casa Ya – Ahorradores, Mi Casa Ya – Cuota inicial, el programa de subsidio a la Tasa de Interés FRECH, Vivienda Gratuita y los subsidios que brindan las Cajas de Compensación a sus afiliados.

Respecto a la participación de ciudadanos con limitaciones físicas o psicológicas, el Gobierno Nacional a través del Plan para la Inclusión de personas con discapacidad, lanzado por el señor Presidente de la República en marzo de 2015, promueve programas para personas en situación de discapacidad que buscan la cooperación entre entidades y la formulación de iniciativas con las cuales se mejore la calidad de vida de este personal.

En relación con la organización de las regiones, departamentos y localidades, se viene fortaleciendo el Plan de Ordenamiento Territorial caracterizado por la planeación urbana que en Colombia tiene al menos tres retos de mediano plazo, en primer lugar, determinar el tamaño de las ciudades y el tipo de expansión que quieren hacia adelante, en segundo lugar, aumentar la cantidad de espacio público en las ciudades, en tercer lugar, mejorar la movilidad urbana, con desplazamientos más rápidos y de fácil acceso.



En relación con el entorno de Caja Honor, por su razón de ser las tendencias de la oferta de vivienda se centra principalmente en ubicación en puntos estratégicos a nivel país y tratando de dar respuesta a la intención de los beneficiarios en cuanto al lugar de preferencia y en concordancia con el arraigo familiar; de tal manera que las viviendas entregadas impacten positivamente en las familias que reciban su vivienda nueva. En temas de cartografía social se busca que estos proyectos de vivienda estén lo más cerca posible a centros educativos, salud, CAI, estaciones de Policía, batallones y centros de formación no formal.

La situación actual ha impactado en el incremento de oferta inmobiliaria para todos los modelos, mejorando la cobertura de la oferta en el territorio nacional, buscando llegar a la mayoría de estratos sociales, se han mejorado las áreas, calidad y acabados. Para esto, se han fortalecido las estrategias en busca de incrementar las firmas inscritas en la Entidad.

En el tema puntual de la soluciones de vivienda para el modelo Héroes (Fondo de Solidaridad) se fortalece ante la actual oferta de vivienda para oficiales, suboficiales y soldados profesionales, con una proyección histórica para el cierre de la vigencia 2016 la entrega de más de 1.000 soluciones de vivienda.

Para el caso de la Entidad es importante tener en cuenta que actualmente el 5.1% de los afiliados tienen algún tipo de discapacidad según la encuesta del SAC, por tanto se debe continuar las prácticas de humanización del servicio a nivel de los Puntos de Atención. En consecuencia, el bienestar que hace referencia a la búsqueda de la satisfacción y la tranquilidad, lo cual debe verse reflejado en la implementación de iniciativas que busquen que los beneficiarios puedan tener una sana convivencia en las unidades residenciales y que puedan integrarse a programas de capacitación en diferentes destrezas que les permita realizar un aporte a las cadenas de valor de la sociedad.

Respecto a las estrategias de comunicación que se requieran implementar, es importante activar las herramientas disponibles en los Puntos de Atención y en el portal institucional debido a que son los que tienen mayor preferencia y credibilidad para los afiliados.

#### 2.2.4 Entorno Tecnológico

El Gobierno Nacional con el fin de garantizar el derecho fundamental de Habeas Data, desarrolla iniciativas de Gobierno en línea - GEL y a fin de fortalecer el uso de las TICs, crea modelos y lineamientos en lo que respecta a comunicaciones para los servicios al ciudadano, de la mano del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones definiendo estándares, modelos, lineamientos y normas técnicas para la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) que contribuyan a la mejora de los trámites y servicios que el Estado ofrece al ciudadano, los cuales deberán ser adoptados por las entidades estatales, tales como publicación de datos abiertos, implementación de la estrategia Gobierno en línea.

En este sentido, a fin de dar cumplimiento a la estrategia de Gobierno en línea, Caja Honor está contribuyendo a mejorar el servicio al afiliado empleando la interoperabilidad de los datos entre las entidades y mitigar los riesgos que se puedan derivar de la estrategia a emplear.

Asimismo, Caja Honor continúa fortaleciendo la infraestructura tecnológica mediante la renovación de la plataforma de hardware, software y comunicaciones, así como los mecanismos de comunicación y

transmisión de datos basados en computadores, redes, granja de servidores, centros de datos y servicios de conectividad.

Este fortalecimiento aunado a su mantenimiento está orientado a reducir tiempos de respuesta de la infraestructura tecnológica a las peticiones y procesos que realizan los sistemas de información, aplicaciones y usuarios, implementar y gestionar plataforma tecnológica propia para data center alterno, formular e implementar modelo para incrementar el nivel de efectividad tecnológica en el plan de continuidad de negocio, incrementar velocidad de las redes y canales de comunicación mediante la optimización de la capacidad instalada, reducir tiempos de respuesta en la atención de incidentes, requerimientos y problemas, gestionar licencias de software para mantener al 100% su legalidad del continuar elaborando verificación de código para optimizar su ejecución en ambientes de producción.

Esto permitirá presentar una plataforma tecnológica acorde con los desafíos para el próximo período que permita mantener la disponibilidad y continuidad de servicios de los ambientes de producción, desarrollo y pruebas a fin de brindar servicios no solo a las áreas funcionales sino también al desarrollo y mejoramiento de los sistemas de información y de soporte técnico. De igual manera, se continuará con la optimización de la asignación de recursos en concordancia con la óptima operación de los sistemas y aplicaciones.

Con el modelo de seguridad para las entidades del Estado, el MINTIC entrega una guía para que puedan construir su Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI). Se busca generar una conciencia colectiva sobre la importancia de clasificar, valorar y asegurar los activos de información de las entidades.

Por tal razón, Caja Honor está trabajando en el fortalecimiento de TICs para la seguridad y privacidad de la información, a fin de incorporar en la estrategia de TI las mejores prácticas frente al proceso de implementación de SGSI, adoptando así la norma ISO 27001.

Entre las actividades desarrolladas en el área de TI, se encuentra la implementación de desarrollo de código seguro, la aplicabilidad de controles de seguridad informática a nivel perimetral y en apoyo al aseguramiento del software y hardware, a gran medida logrando los resultados para cumplir la política de seguridad de la información.

### 3. 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.

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

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cultura organizacional basada en principios y valores</li> <li>&gt; Administración adecuada y conservadora de los recursos financieros</li> <li>&gt; Cultura enfocada en la excelencia e innovación</li> <li>&gt; Dictámen limpio y sin salvedades</li> <li>&gt; Modelación financiera estructurada</li> <li>&gt; Experiencia y experticia en temas financieros</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Limitada integración de los sistemas de información</li> <li>&gt; Promoción y divulgación del modelo Leasing Habitacional</li> <li>&gt; Recursos disponibles para el otorgamiento de subsidio de vivienda a mediano plazo</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Políticas del Gobierno Nacional que promuevan y fortalezcan el subsidio de vivienda para los afiliados de Caja Honor</li> <li>&gt; Interoperabilidad entre entidades públicas y privadas</li> <li>&gt; Ampliación del portafolio de servicios y productos</li> <li>&gt; Diversificación de operaciones activas y pasivas</li> <li>&gt; Incremento de recursos para subsidios de vivienda</li> <li>&gt; Estructuración de nuevas líneas de ahorro</li> <li>&gt; Nuevas líneas de crédito</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Modificación de las políticas en el manejo del pie de fuerza</li> <li>&gt; Cambios en las perspectivas macroeconómicas que puedan incidir en la economía colombiana</li> <li>&gt; Impacto de la reforma tributaria</li> <li>&gt; Inoportunidad en el giro de recursos por parte de la Unidades Ejecutoras</li> <li>&gt; Inconsistencias en la calidad de la información suministrada por las Unidades Ejecutoras</li> <li>&gt; Incremento de las tasas de interés de los créditos hipotecarios</li> <li>&gt; Ataques infraestructura tecnológica</li> </ul>

Tabla No. 5: Análisis FODA UEN – Gestión de Activos y Pasivos  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

- Unidad Estratégica de Negocio - UEN – Soluciones de Vivienda

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cultura organizacional basada en principios y valores.</li> <li>&gt; Cultura enfocada en la excelencia e innovación</li> <li>&gt; Direccionamiento estratégico</li> <li>&gt; Infraestructura física</li> <li>&gt; Ampliación oferta de vivienda para el acceso al modelo Héroe</li> <li>&gt; Entrega de soluciones de vivienda, con enfoque de Responsabilidad Social</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Inconsistencias en la calidad de los datos de los afiliados</li> <li>&gt; Insuficiencia en la sistematización del proceso para otorgamiento de soluciones de vivienda</li> <li>&gt; Promoción y divulgación del modelo Leasing Habitacional</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Políticas del Gobierno Nacional que promuevan y fortalezcan el subsidio de vivienda para los afiliados de Caja Honor</li> <li>&gt; Interoperabilidad entre entidades públicas y privadas</li> <li>&gt; Actualización marco normativo de la Entidad</li> <li>&gt; Ampliación del portafolio de servicios y productos</li> <li>&gt; Incentivos del Gobierno Nacional en políticas de vivienda</li> <li>&gt; Alianzas estratégicas con constructoras para el acceso a vivienda</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Modificación de las políticas en el manejo del pie de fuerza</li> <li>&gt; Incremento demandas por cambios normativos</li> <li>&gt; Incremento de las tasas de interés de los créditos hipotecarios</li> <li>&gt; Incremento en los precios de los proyectos de vivienda</li> </ul>

Tabla No. 6: Análisis FODA UEN – Soluciones de Vivienda  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

▪ UEN Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cultura organizacional basada en principios y valores.</li> <li>&gt; Cultura enfocada en la excelencia e innovación</li> <li>&gt; Direccionamiento estratégico</li> <li>&gt; Infraestructura física</li> <li>&gt; Calificación alta en la percepción del afiliado</li> <li>&gt; Inicio en la automatización flujos documentales de los modelos de solución de vivienda</li> <li>&gt; Trámites sin costo para los afiliados</li> <li>&gt; Disminución de los tiempos de trámite</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Limitada integración de los sistemas de información</li> <li>&gt; Accesibilidad y usabilidad de los trámites y servicios en línea</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Políticas que promueven y fortalecen el subsidio de vivienda</li> <li>&gt; Políticas de Gobierno en Línea - GEL</li> <li>&gt; Políticas públicas en materia de vivienda</li> <li>&gt; Interoperabilidad entre entidades públicas y privadas</li> <li>&gt; Actualización marco normativo de la Entidad</li> <li>&gt; Ampliación del portafolio de servicios y productos</li> <li>&gt; Incremento de recursos para subsidios</li> <li>&gt; Fomento incremento del ahorro</li> <li>&gt; Nuevas líneas de crédito</li> <li>&gt; Implementación sistema de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>&gt; Certificación del sistema de seguridad de la información en ISO 27001:2013</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Modificación de las políticas en el manejo del pie de fuerza</li> <li>&gt; Incremento demandas por cambios normativos</li> <li>&gt; Inconsistencias en la calidad de la información suministrada por las Unidades Ejecutoras</li> <li>&gt; Ataques infraestructura tecnológica</li> </ul>

Tabla No. 7: Análisis FODA UEN – Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

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 según el Decreto 2482 de 2012 y las Norma Técnicas de la Calidad NTC GP 1000:2009, ISO 9001:2015, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía articuló Planeación estratégica como se presenta a continuación:

**ALINEACIÓN PND, POLÍTICA SECTORIAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CAJA HONOR**

Sector: Defensa PND 2014-2018 "Todos por un nuevo país"  
Objetivo: Proveer seguridad y defensa en el territorio nacional  
Estrategia: Fortalecer las acciones de bienestar, moralidad y seguridad de la fuerza pública  
Pilares: Paz, Equidad y Educación

**ESTRATEGIA TRANSVERSAL PND**  
Seguridad, Justicia y Democracia para la construcción de la paz.

**OBJETIVO PND**  
Proveer seguridad y defensa en el territorio nacional.

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PND**  
Modernizar y fortalecer las instituciones de Seguridad y Defensa.

**OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DEFENSA Y SEGURIDAD**  
Obj 6: transformar y modernizar de forma continua el Sector Defensa, así como mejorar la educación, bienestar, moral, la seguridad jurídica, la 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.

**PROPÓSITO SUPERIOR**  
Contribuir al desarrollo de la paz en Colombia a través de la producción de bienes y servicios que apoyen a las Fuerzas Militares y Policía Nacional a garantizar la defensa nacional y la seguridad.

**VISIÓN CORPORATIVA**  
En el año 2018 el GSED se consolidará como proveedor estratégico de bienes y servicios del sector defensa, con los más altos estándares de competitividad e innovación mediante la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo.

**MISIÓN CORPORATIVA**  
Diseñar, dirigir y coordinar la estrategia corporativa, mediante el liderazgo y la promoción de sinergias, para generar valor a las entidades del GSED, a sus usuarios y a las actividades que realiza la fuerza pública.

**MEGA: Más de 60.000 soluciones de vivienda al 2018 para nuestros afiliados**

**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.

**POLÍTICA DE LA CALIDAD**  
Contribuir con el bienestar de los afiliados facilitando su acceso oportuno a soluciones de vivienda a través de los modelos, mediante la administración óptima de los recursos financieros con talento humano que busca la excelencia en el servicio, mejorando continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión soportada en la innovación, el desarrollo tecnológico, la gestión de riesgos, identificando los requisitos, expectativas y necesidades de las partes interesadas.

**VALORES**  
Honestidad  
Compromiso  
Excelencia  
Lealtad  
Disciplina  
Ética  
Respeto  
Transparencia

**ALINEACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON POLÍTICAS DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

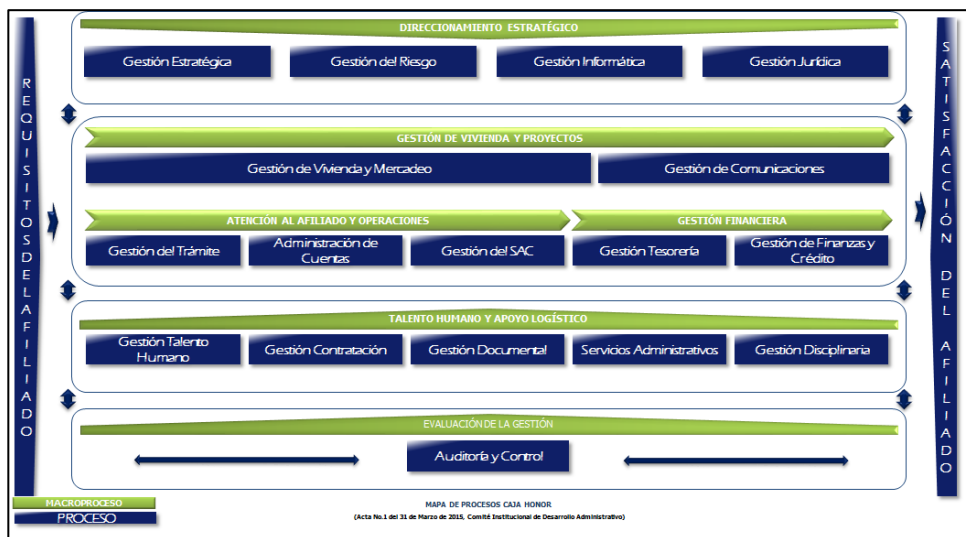
1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	1. Gestión misional y de Gobierno 2. Transparencia, participación y servicio al ciudadano	4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	Gobierno en línea
2. Generar rendimientos con seguridad financiera	3. Gestión financiera	5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	4. Eficiencia administrativa
3. Optimizar recursos organizacionales y afianzar las competencias del talento humano	3. Gestión del talento humano 4. Eficiencia administrativa	6. Fomentar prácticas de responsabilidad social empresarial	4. Eficiencia administrativa

**SATISFACCIÓN PLENA DE LOS AFILIADOS**

Gráfica No. 2: Direccionamiento estratégico Caja Honor  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

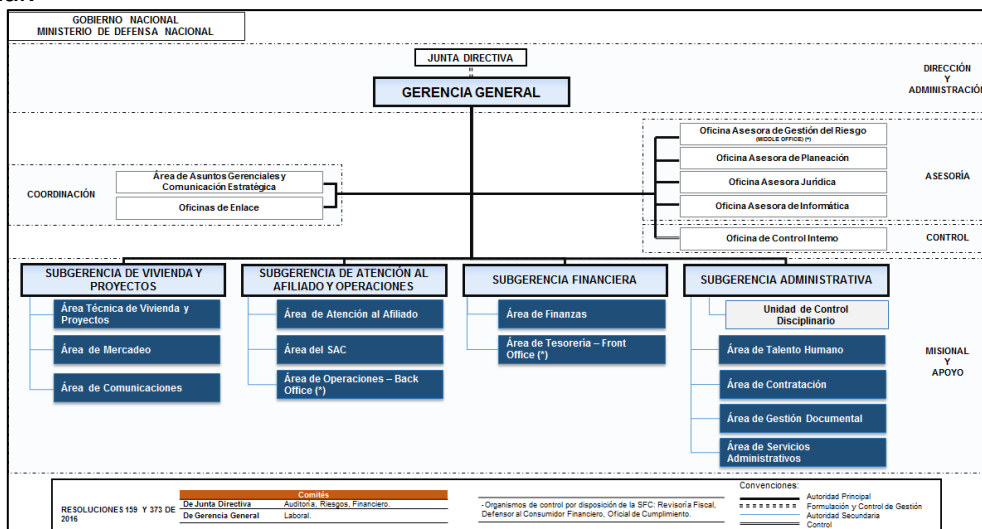
### 4.4.1 Mapa de Procesos y Estructura Organizacional

La Entidad para sus operaciones, cuenta con un enfoque basado en procesos, por tal razón, en la cadena de valor, se evidencian los niveles estratégicos, misionales, apoyo y evaluación sustentados 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. 3: Mapa de procesos  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Los procesos<sup>7</sup>, 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. 4: Organigrama  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

<sup>7</sup> Cada uno de los procesos, ha identificado y documentado a través del Sistema Integrado de Gestión, las partes interesadas de mayor incidencia y su interrelación

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

Culminando el segundo año de ejecución del PEI, formulado para el periodo 2015 – 2018, se observa la necesidad de reorganizar las metas estratégicas de vivienda para las vigencias 2016, 2017 y 2018, manteniendo la MEGA en 63.220 soluciones de vivienda así:

MODELO	2015		2016		2017		2018		TOTAL No. AFILIADOS
	No. AFILIADOS	EJECUTADO	ACTUAL	PROPUESTA	ACTUAL	PROPUESTA	ACTUAL	PROPUESTA	
VIVIENDA 14	7,600	8,558	10,000	9,127	13,070	11,393	11,600	11,000	39,120
VIVIENDA 8	4,000	5,540	3,500	6,000	3,500	5,600	3,500	5,600	21,200
HÉROES (FONDO DE SOLIDARIDAD)	800	800	800	800	800	350	800	250	2,200
VIVIENDA LEASING	250	11	800	50	1,000	180	1,200	220	700
<b>TOTAL</b>	<b>12,650</b>	<b>14,909</b>	<b>15,100</b>	<b>15,977</b>	<b>18,370</b>	<b>17,523</b>	<b>17,100</b>	<b>17,070</b>	<b>63,220</b>

Tabla No. 8: Propuesta redistribución metas de solución de vivienda  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Lo anterior, por las siguientes razones:

1. Vivienda 14: Si bien la población de afiliados con requisitos cumplidos y programados para atender entre el 2015 y el 2018 es de 42.270, presenta un incremento del 41% frente a lo establecido en el cuatrienio anterior en 29.992, el nivel de atención, no ha sido lo esperado, por factores asociados a la capacidad de compra de los afiliados, en donde principalmente ha incidido la culminación del régimen de retroactividad de las cesantías y el incremento en el precio de la vivienda.  
Así mismo, el Banco de la República, en sus esfuerzos por reducir la inflación desde abril de 2014, ha afectado la tasa de referencia para que los establecimientos financieros fijen las tasas de los créditos para cada modalidad, este hecho impacta el costo del crédito y por tanto la demanda de vivienda
2. Vivienda 8: Gracias a la buena aceptación del modelo por parte los afiliados, a partir de la posibilidad de adquirir vivienda usada de conformidad con lo establecido en el acuerdo No. 02 de 2013 la ejecución ha sobrepasado la meta inicialmente programada.
3. Vivienda Leasing: El nivel de ingreso y la capacidad de endeudamiento de los afiliados, limita el acceso a una solución de vivienda a través de este modelo. No obstante, Caja Honor a través del Área de Mercadeo, en conjunto con las Oficinas Asesoras de Enlace de las Fuerzas Militares y la Policía, focalizará sus esfuerzos para impulsar su acceso
4. Modelo Héroes – Fondo de Solidaridad: Analizando el comportamiento histórico de los afiliados que se han presentado y resultado beneficiados a través de las diferentes convocatorias realizadas por la Entidad, se observa que en las cuatro últimas se revela un decrecimiento considerable, que plantea la necesidad de analizar la tendencia y realizar un ajuste a la meta inicialmente propuesta.

De otro lado, se presume una reducción en el número de afiliados potenciales para solución de vivienda a través de este modelo, como consecuencia de la firma del proceso de paz, estable y duradera.

## 6. FORMULACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL – PAI 2017

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en articulación con su Plan Estratégico Institucional (PEI 2015-2018), desarrolló un proceso de revisión a su planteamiento estratégico, a través del análisis de su entorno, con el ánimo de integrar los cambios que se han venido presentando, siendo necesario definir cada año de manera conjunta y concertada con los diferentes procesos, el Plan de Acción Institucional – PAI, de cada vigencia, que permita el logro de los objetivos institucionales.

En concordancia con lo anterior, Caja Honor, tiene establecido su sistema de planeación estratégica, con metodología BSC (Balanced ScoreCard), alineado con el concepto de unidad estratégica de negocio<sup>8</sup>, las cuales enmarcan las operaciones misionales de Caja Honor. Adicionalmente, atiende las disposiciones establecidas en la ley 152 de 1994, el Decreto 2482 del 2012 correspondiente al Modelo Integrado de Planeación y Gestión, los lineamientos de Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Defensa Nacional, Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED, y la Superintendencia Financiera de Colombia.

Asimismo, con el fin de promover la participación de los afiliados y grupos de interés en la formulación del Plan de Acción para la vigencia 2017, la Oficina Asesora de Planeación programó conjuntamente con Área de Comunicaciones, convocatorias a través de redes sociales y sitio web de Caja Honor, en las cuales se incentivó el aporte de ideas a la contribución del fortalecimiento de la Entidad por parte de la comunidad en general.

En este sentido, se convocó a un foro temático interno a través de la Intranet, durante los días 3 y 4 de agosto de 2016, en el cual se presentaron 96 interacciones con 72 participantes.

Adicionalmente se realizó un chat temático y una encuesta presencial en los diferentes puntos a nivel nacional durante los días 1 y 2 de agosto de 2016, logrando una participación de 206 afiliados y grupos de interés.

Para tal propósito, se realizaron cuatro preguntas así:

- ¿Qué espera de Caja Honor en el 2017?
- ¿Qué aspectos recomendaría para mejorar la prestación del servicio?
- ¿Estaría usted interesado en el modelo leasing?
- ¿Qué tipo de trámite o servicio le gustaría fuera realizado en línea o manera virtual?

Una vez analizada la información obtenida en el foro y el chat temático, a continuación se presentan los comentarios relevantes de acuerdo con las respuestas de los afiliados y grupos de interés:

- Brindar asesoría clara, oportuna y completa
- Unificar criterios para prestar mejor servicio al afiliado
- Ofrecer trámites y servicios en línea
- Mayor cobertura nacional
- Fortalecer e integrar los sistemas de información
- Ofrecer una guía y diligenciamiento virtual de formularios
- Implementar más puntos de atención

---

<sup>8</sup> Las unidades estratégicas de negocio definidas por Caja Honor son: 1) Gestión de Activos y Pasivos, 2) Soluciones de vivienda. 3) Operaciones de aportes, subsidios y cesantías.



- Asesoría de trámites en línea
- Disminuir los requisitos
- Aumentar el número de asesores

Respecto al modelo Leasing, en desarrollo del foro, 56 personas, equivalente al 96.6% que respondieron las preguntas manifestaron su interés en el modelo, así mismo en el chat virtual y canal presencial 139 personas, equivalente al 67.5% que respondieron las preguntas manifestaron estar interesados.

A continuación se relacionan los principales comentarios:

- Dificultad en el nivel de endeudamiento
- Dificultad en el cambio de condiciones cuando es retirado de la Fuerza
- Mejoramiento de tiempos dentro del ciclo de respuesta a las solicitudes
- Simplificación en el proceso del modelo leasing
- Ampliación cobertura para comprar sobre planos
- Promoción del modelo leasing
- Opciones de leasing en pocos lugares

#### 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.

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

Bogotá D.C., Octubre de 2016



**CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA  
PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2017**

**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	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	POLÍTICA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mil)
AFILIADOS	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 Desarrollar programas de capacitación orientados a la excelencia en el servicio y unificación de criterios	100% cumplimiento programa de capacitación	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Atención al Afiliado / Área de Talento Humano	1. Gestión Misional y de Gobierno 2. Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano.	\$ 1,395,896
				1.1.2 Asegurar la calidad de la información de los datos de las cuentas individuales de los afiliados	100% cumplimiento cronograma	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Operaciones / Oficina Asesora de Informática		
				1.1.3 Mantener el nivel de percepción de satisfacción de los afiliados respecto a los trámites y servicios	4.2 puntos	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Atención al Afiliado / Puntos de Atención		
				1.1.4 Ejecutar plan de educación financiera para los afiliados y partes interesadas	100% cumplimiento plan	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área SAC		
				1.1.5 Atender oportunamente con calidad en los trámites, servicios y solicitudes de las partes interesadas	* 5 días hábiles para trámites y servicios * Solicitudes PQRD según términos de Ley	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Atención al Afiliado / Área del SAC / Subgerencia Financiera / Área Finanzas / Área de Tesorería / Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Técnica de Vivienda y proyectos / Área de Mercadeo		
				1.1.6 Racionalizar trámites	9 trámites	Subgerencia de Atención al Afiliado / Área de Atención al Afiliado / Oficina Asesora de Planeación		
				1.1.7 Depurar saldos existentes en las cuentas individuales	100% cumplimiento cronograma	Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Operaciones		
				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 Diagnosticar la viabilidad de implementar ventanilla única virtual de trámites		
		1.2.2 Iniciar la implementación de trámites en línea a través del portal transaccional	3 trámites			Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Atención al Afiliado / Oficina Asesora de Informática		
		1.2.3 Fortalecer la accesibilidad y usabilidad de los servicios en línea (extractos).	100% trámites y servicios que se encuentren en línea 100% envío extractos programados			Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Oficina Asesora de Informática		
		1.2.4 Identificar integralmente y mantener actualizada la información personal de los afiliados	100% cumplimiento cronograma			Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Atención al Afiliado / Puntos de Atención / Oficinas de Enlace		
		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 Diversificar portafolio de vivienda a nivel nacional con condiciones favorables para afiliados y beneficiarios	100% cumplimiento cronograma	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Técnica de Vivienda y Proyectos / Área de Mercadeo		
				1.3.2 Promover y divulgar el acceso a soluciones de vivienda a través de los modelos establecidos	100% cumplimiento plan de mercadeo y comunicaciones	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área de Mercadeo / Área Técnica de Vivienda y Proyectos / Área de Comunicaciones / Puntos de Atención / Oficinas de Enlaces		
				1.3.3 Disminuir la brecha de afiliados con requisitos cumplidos, pendientes de solución de vivienda	40%	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área de Mercadeo		
				1.3.4 Realizar seguimiento a la ejecución de las metas de solución, seguimiento posterior a los subsidios y acreditación de vivienda	18.370 soluciones de vivienda	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área de Mercadeo / Área Técnica de Vivienda y Proyectos / Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones / Área de Atención al Afiliado / Puntos de Atención / Oficinas de Enlaces		

G  
o  
b  
i  
e  
r  
n  
o  
  
e  
n  
L  
í  
n  
e  
a  
  
-  
  
G  
E  
L

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META DE LA INICIATIVA	INDICADOR DE LA INICIATIVA	LÍDER PROCESO RESPONSABLE	POLÍTICA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mill)					
FINANCIERA	2. Generar rendimientos con seguridad financiera	Gestión de Activos y Pasivos / Subgerente Financiero	2.1 Gestión y registro de recursos financieros	2.1.1 Efectuar seguimiento y control efectivo del presupuesto de la vigencia 2017	100% ejecución presupuesto de ingresos 90% ejecución presupuesto de gastos	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas	5. Gestión Financiera	\$ 1,233					
				2.1.2 Lograr la Razonabilidad de los estados financieros bajo NIF	100%	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas							
				2.1.3 Realizar seguimiento y control de la cartera de leasing y obligaciones hipotecarias	100%	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas							
				2.1.4 Apropiar recursos para subsidios de vivienda de la utilidad operacional	\$184.485 mill	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas							
			2.2 Implementación línea de ahorro - Aporte voluntario contractual	2.2.1 Ejecutar y controlar línea de aporte voluntario - AVC	4 informes	Subgerencia Financiera / Área de Finanzas							
				2.3 Administración óptima de los recursos financieros	2.3.1 Controlar gastos de funcionamiento ( $\leq 1.2$ total activos)	<1.2 total activos			Subgerencia Financiera / Área de Finanzas				
			2.3.2 Generar rendimientos del portafolio de inversiones IPC + 3 puntos.		IPC + 3	Subgerencia Financiera / Área de Tesorería							
			2.4 Diversificación de la gestión de activos	2.4.1 Colocar recursos en deuda privada generando spread positivo sobre deuda pública	100 pbs por encima de la deuda pública	Subgerencia Financiera / Área de Tesorería							
			2.5 Incremento de aportes para subsidios de vivienda	2.5.1 Coordinar con unidades ejecutoras el aporte para subsidios de vivienda	4 informes	Subgerencia Financiera / Área de Tesorería							
			APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	3. Optimizar los recursos organizacionales 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 Contratar bienes y servicios con criterios de eficiencia administrativa	100% ejecución	Subgerencia Administrativa / Área de Contratación / Todos los procesos	3. Gestión del Talento Humano 4. Eficiencia Administrativa	\$ 26,246
									3.1.2 Seleccionar y evaluar proveedores que cumplan con criterios de calidad, oportunidad y precio	92% de proveedores que cumplan con los requisitos exigidos	Subgerencia Administrativa / Área de Contratación		
						3.2 Desarrollo del talento humano orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales			3.2.1 Facilitar el desarrollo integral del talento humano en términos de competencia, liderazgo y calidad de vida laboral	90% Cubrimiento de fortalecimiento de competencias 90% Calidad de vida laboral	Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano		
3.2.2 Mantener el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo acorde con el marco legal aplicable	100% programado	Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano											
3.2.3 Implementar las acciones diagnosticadas en los resultados de la evaluación de desempeño y clima laboral	85%	Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano											
3.2.4 Investigar y resolver con celeridad los procesos disciplinarios	100%	Subgerencia Administrativa / Unidad de Control Interno Disciplinario											
3.3 Administración efectiva de los bienes muebles e inmuebles de la Entidad	3.3.1 Gestionar oportunamente el mantenimiento, conservación, administración y seguridad de los bienes muebles e inmuebles.	100% ejecución plan de mantenimiento				Subgerencia Administrativa / Área de Servicios Administrativos							
3.4 Uso de medios electrónicos para automatización de flujos procedimentales y documentales y disminución gradual del consumo de papel	3.4.1 Automatizar flujos documentales y controlar el uso racional del papel.	100% cronograma				Subgerencia Administrativa / Área de Gestión Documental / Oficina Asesora de Planeación							
	3.4.2 Gestionar programa de preservación y conservación documental articulado con las tablas de retención documental.	100% ejecución programa				Subgerencia Administrativa / Área de Gestión Documental							

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO / LÍDER RESPONSABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META DE LA INICIATIVA	INDICADOR DE LA INICIATIVA	LÍDER PROCESO RESPONSABLE	POLÍTICA DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO	PRESUPUESTO REQUERIDO (\$ mil)					
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	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 de la plataforma tecnológica	4.1.1 Ampliar el portafolio de servicios de TI	100% programado	Oficina Asesora de informática	Gobierno en línea	\$ 10,431					
				4.1.2 Mejorar la plataforma de interoperabilidad con las unidades ejecutoras	100% programado	Oficina Asesora de informática							
				4.1.3 Realizar seguimiento y evaluación de proyectos de TI	100% programado	Oficina Asesora de informática							
			4.2 Optimización de trámites y servicios en línea	4.2.1 Implementar trámites en línea	3 tramites	Oficina Asesora de informática							
				4.3 Mejoramiento de los sistemas de información	4.3.1 Realizar actividades precontractuales para determinar la renovación de GA2	100% programado			Oficina Asesora de informática				
					4.3.2 Fortalecer los sistemas de información misionales	100% programado			Oficina Asesora de informática				
			4.3.3 Consolidar el uso y apropiación en los sistemas de información		100% programado	Oficina Asesora de informática							
			4.4 Prestación de servicios tecnológicos	4.4.1 Garantizar la disponibilidad y continuidad de los servicios tecnológicos	98%	Oficina Asesora de Informática / Área de Atención al Afiliado							
			PROCESOS INTERNOS	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 institucional acorde con las políticas gerenciales y gubernamentales			5.1.1. Realizar formulación y seguimiento a la planeación estratégica y su ejecución presupuestal.	96% Cumplimiento PAI 90% Ejecución presupuestal PAI	Oficina Asesora de Planeación	4. Eficiencia Administrativa	\$ 3,036
									5.1.2 Propiciar mecanismos de participación ciudadana en el proceso de formulación de la planeación institucional y rendición de cuentas.	100% ejecución programa	Oficina Asesora de Planeación / Área de Comunicaciones		
						5.2. Modernización e integración de procesos con adopción de buenas prácticas empresariales			5.2.1 Realizar seguimiento al desempeño de los procesos y proponer acciones de mejora	96%	Oficina Asesora de Planeación		
									5.2.2 Diseñar e implementar plan de trabajo para la optimización de procesos	100% ejecución plan	Oficina Asesora de Planeación		
5.2.3 Registrar y controlar las salidas no conformes	80%	Oficina Asesora de Planeación/Todos los procesos											
5.2.4 Monitorear el mapa de riesgos estratégico y de corrupción	100%	Oficina Asesora de Gestión del Riesgo											
5.3 Mejoramiento continuo del sistema de administración de riesgos de la Entidad	5.3.1 Realizar seguimiento y control al Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	≤ 1				Oficina Asesora de Gestión del Riesgo							
	5.3.2 Controlar el funcionamiento del Plan de Continuidad del Negocio	100%				Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo / Oficina Asesora de Informática							
5.4 Mantenimiento de la cultura de autocontrol a fin de propender por la optimización de recursos y la satisfacción del afiliado.	5.4.1 Efectuar seguimiento al Plan de Mejoramiento Institucional y por Procesos	100%				Oficina de Control Interno							
	5.4.2 Realizar plan de actividades cultura de autocontrol	100% ejecución plan				Oficina de Control Interno							
	5.4.3 Programar y ejecutar las auditorías para la vigencia	100%				Oficina de Control Interno							
5.5 Fortalecimiento de la Gestión Jurídica de la Entidad	5.5.1 Generar políticas de prevención del daño antijurídico que permitan unificar criterios	100%				Oficina Asesora Jurídica							
	5.5.2 Mantener el índice de éxito de litigiosidad de la Entidad	valor de la condena ≤ 30% Fallos a favor ≥ 80%		Oficina Asesora Jurídica									
5.6 Modificación marco normativo que rige la Entidad	5.6.1 Presentar para aprobación proyecto de ley y elaboración reglamentación	100% ejecución programa		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 de Responsabilidad Social Empresarial		6.1.1 Adelantar actividades de RSE orientadas a la gestión ambiental y el bienestar de los funcionarios.	100% ejecución programa	Subgerencia Administrativa / Área de Talento Humano							
				6.1.2 Continuar con la optimización del uso de los recursos hídricos y energéticos.	≥2% Ahorro recursos energéticos ≥3% Ahorro recursos hídricos	Subgerencia Administrativa / Área de Servicios Administrativos							
				6.1.3 Celebrar contratos con criterios de sostenibilidad.	100% del cumplimiento meta programada en el PAP	Subgerencia Administrativa / Área de Contratación							
				6.1.4 Evaluar el nivel de satisfacción de los beneficiarios respecto al modelo Héroe.	≤85%	Subgerencia de Vivienda y Proyectos / Área Técnica de Vivienda y Proyectos							
				6.1.5 Controlar el cumplimiento de la política de la Responsabilidad Social Empresarial	80%	Oficina Asesora de Planeación							
<b>TOTAL PRESUPUESTO PAI - 2017</b>								<b>\$1,436,842</b>					