



Defensa



cajaHonor
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR DE VIVIENDA Y POLICÍA

PLAN ANUAL DE VACANTES AÑO 2026

BOGOTÁ D.C. ENERO 2026

NIT: 860021967 - 7

Centro de Contacto al Ciudadano CCC en Bogotá **601 755 7070**
Línea gratuita nacional **01 8000 185 570**

www.cajahonor.gov.co - **contactenos@cajahonor.gov.co**
Carrera 54 No. 26-54 - Bogotá D.C. Colombia

BIENESTAR Y EXCELENCIA



TABLA DE CONTENIDO

PLAN ANUAL DE VACANTES AÑO 2026	1
TABLA DE CONTENIDO	2
LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS	3
1. PRESENTACIÓN	4
2. ALCANCE	5
3. OBJETIVOS	5
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos Específicos.....	6
4. MARCO NORMATIVO.....	7
5. PROPÓSITO.....	10
6. DEFINICIONES.....	10
7. CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS.....	10
8. DIAGNÓSTICO	12
9. METODOLOGÍA DE PROVISIÓN	13
9.1. Provisión de Empleos de Empleados Públicos.....	13
9.2. Provisión de Empleos de Trabajadores Oficiales	14
9.3. Cumplimiento Políticas de Gobierno	15
9.4. Ingreso, permanencia y retiro	16
9.5. Necesidades de la planta de personal.	17
9.6. Vacantes temporales y Pre pensionados	18
9.7. Traslados y ascensos.	19
9.8 Sucesión, desarrollo y gestión del conocimiento.....	19
10. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PERSONAL	21
11. SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	21
12. RIESGOS.....	22
13. ANEXOS.....	23



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Provisión de Empleos Funcionarios Públicos	14
Tabla 2. Provisión de Empleos de Trabajadores oficiales.....	15
Tabla 3. Necesidad de Personal Planta Global.....	17
Tabla 4. Funcionarios Pre pensionados	18
Tabla 5. Indicadores del plan	22

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1. Causales de retiro.....	12
Ilustración 2. Índice de rotación año 2017 al 2024	13
Ilustración 3. Cumplimiento políticas de gobierno.....	16
Ilustración 4. Tabla de Perfiles.....	19
Ilustración 5. Proceso de Sucesión.....	21



1. PRESENTACIÓN

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía (Caja Honor) bajo el marco de la gestión del conocimiento y en la búsqueda de la organización óptima del Talento Humano de la entidad desarrolla el Plan Anual de Vacantes, herramienta diseñada para la identificación de necesidades de personal de acuerdo con los objetivos institucionales y en concordancia con lo dispuesto en el Decreto 612 de 2018 por el cual se reglamenta la integración de planes institucionales y estratégicos.

La Entidad cuenta con una planta global de 354 trabajadores oficiales de 367 establecidos en el Decreto 077 de 2022 y 12 empleados públicos de 15 establecidos en el Decreto 1901 de 2013, sus vacantes y los requisitos en nivel para su vinculación; las necesidades se identifican a partir del manual y la información contenida en los descriptivos de cargo de los trabajadores oficiales y el Manual de Obligaciones y Competencias para los Trabajadores Oficiales TH-NA-MA-003 y empleados públicos la Resolución 577 del 06 de octubre de 2022 que regula el manual específico de funciones y competencias para los empleos públicos civiles de la Entidad.

A partir de la identificación de necesidades, el análisis de las vacantes abiertas en los diferentes procesos, el comportamiento del indicador de rotación de la vigencia anterior, los cambios de actividades en los diferentes procesos y proyectos especiales que se llevan a cabo, se plantean las metodologías y prácticas para el manejo organizacional del Talento Humano con enfoque en los objetivos estratégicos y que permite el crecimiento y desarrollo profesional de los funcionarios.

Aunado a lo anterior, se proyecta a través del diseño del proceso de sucesión, aquellos perfiles que por su naturaleza son críticos y/o estratégicos en la organización así como la planificación de posibles novedades que surjan en un área o proceso, con el fin de diseñar un mapa de talentos que permita a través de la planeación a corto, mediano y largo plazo potencializar el talento interno, el crecimiento profesional, la retención y fidelización de talentos, alienados a la política de gestión del conocimiento y la innovación (GESCO+I) y en cumplimiento de la Circular externa 008 de 2023 de la Superintendencia Financiera de Colombia, como herramientas imperiosas en el fortalecimiento de transferencia de aprendizaje, lecciones aprendidas y buenas prácticas que mitiguen y aseguren la continuidad del negocio en la entidad. Junto con lo anterior, se abordará el desarrollo de la planeación de vacantes para el año 2026, a partir del análisis de la estructura interna, composición de la planta de la Entidad, análisis de necesidades, análisis del indicador de rotación, Vacantes temporales y Pre pensionados, matriz de sucesión, análisis de costos de la nómina de la planta de la Entidad y finaliza con



las conclusiones de la optimización estratégica organizacional para la presente vigencia.

Por último, el presente plan es interdisciplinario con los procesos del Área de Talento Humano, con el fin de estar en constante diseño de estrategias que optimicen el ser y hacer, no solo del personal que ingresa sino de los funcionarios que hacen parte de la organización, como pilares fundamentales en el Engagement de la Entidad, alineados a objetivos de desarrollo sostenible para lograr los objetivos, reducción de las desigualdades, igualdad de género, paz, justicia e instituciones sólidas, trabajo decente y crecimiento económico, integrados con el lema de la Entidad para “Humanización, liderazgo y Transformación sostenible.

2. ALCANCE

A través del presente plan se proyecta aplicar la planeación del Talento Humano, tanto a corto como a mediano plazo, por medio de:

- Caracterización de las formas de cubrir las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal para el período anual, considerando las políticas de ingreso, desarrollo, cambios en la planta de personal, capacitación, formación y sucesión.
- Estimación de todos los costos de personal derivados de las medidas anteriores y el aseguramiento de su financiación con el presupuesto asignado.

El responsable de presentar el Plan Anual de Vacantes y actualizarlo cada vez que sea requerido es el Área de Talento Humano de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía; va dirigido a todos los funcionarios, colaboradores de la Entidad y personal externo que haga parte de la atracción de talentos en procesos de selección de acuerdo con las necesidades, vacantes y/o cumplimiento de políticas de gobierno.



3.1. Objetivo General

Planear la provisión anual del talento humano, con el fin de identificar las necesidades de la planta de personal y políticas de gobierno que permitan dar cumplimiento de los retos y objetivos organizacionales con eficiencia y calidad.

3.2. Objetivos Específicos

- Efectuar el cumplimiento de vacantes y/o necesidades de la planta de personal con eficiencia, transparencia y calidad dentro de los tiempos establecidos para tal fin.
- Fortalecer el proceso de selección por medio de cazatalentos u organizaciones que ayuden al cumplimiento del presente manual, alineados con la adaptación a la cultura organizacional, valores institucionales y ajustes de competencias tanto blandas como duras.
- Proveer por realizar procesos de selección priorizando las políticas de gobierno encaminadas a la inclusión laboral.
- Mantener el cumplimiento de la cuota mensual de aprendices SENA, teniendo en cuenta la normatividad vigente.
- Validar semestralmente las plazas a registrar en el programa de Estado Joven y velar por su correcto cumplimiento en las fechas establecidas.
- Planear a corto, mediano y largo plazo la matriz de sucesión, contribuyendo tanto al fortalecimiento de la gestión del conocimiento como a la retención y fidelización de talentos en la entidad.
- Generar de forma interdisciplinaria estrategias que mejoren la atracción de talentos y mitiguen el índice de rotación de personal.



4. MARCO NORMATIVO

- Decreto ley 19 de 2012 "Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública" Artículo 93 y 94.
- Ley 6 de 1945 "por la cual se dictan algunas disposiciones sobre convenciones de trabajo, asociaciones profesionales, conflictos colectivos jurisdicción especial de trabajo"
- Ley 973 del 21 de julio de 2005 "Por la cual se modifica el Decreto Ley 353 del 11 de febrero de 1994 y se dictan otras disposiciones" Artículo 16.
- Decreto 1900 de 2013 "Por el cual se establece la planta de personal de empleados públicos y se fija el número de trabajadores oficiales de la Caja promotora de Vivienda Militar y de Policía".
- Decreto 1901 de 2013 "Por lo cual se establece la planta de personal de empleados públicos y se fija el número de trabajadores oficiales de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.
- Decreto 1083 de 2015 del Artículo 2.2.13.2.1 al 2.2.13.2.4 y Artículo 2.2.30.2.1 al 2.2.32.7.
- Decreto 1070 de 2015 "Decreto Único Reglamentario del Sector Defensa" Artículo 2.2.1.1.1.1.1. al Artículo 2.2.1.1.1.5.1.
- Decreto 1083 de 2015 del Artículo 2.2.13.2.1 al 2.2.13.2.4 y Artículo 2.2.30.2.1 al 2.2.32.7.
- Decreto 2701 de 1988 (diciembre 29) Por el cual se reforma el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales de las entidades descentralizadas, establecimientos públicos o empresas industriales y comerciales del estado, adscritos o vinculados al Ministerio de Defensa Nacional.
- Decreto 076 de 2022, por medio del cual se modifica la estructura de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, modificando el Decreto 1900 de 2013 dentro del cual se determinan las funciones y competencias y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 077 de 2022, por medio del cual se modifica la estructura de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.



- Resolución 728 de 2018 "Por medio de la cual se actualizan y unifican las disposiciones que regulan la Administración de Talento Humano de empleados públicos y trabajadores oficiales de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.
- Resolución 609 de 2019 " Por medio de la cual se modifica la Resolución 728 de 2018 y se dictan otras disposiciones".
- Manual de Directrices de Vinculación, Perfiles y Competencia de Trabajadores Oficiales.
- Resolución 577 del 06 de octubre de 2022, Manual de Funciones y Competencias para los Empleados Públicos.
- Resolución 084 del 02 de febrero de 2022 establece la estructura, funciones y siglas de las áreas y grupos internos de trabajo de la Entidad y las demás modifiquen o sustituyan.
- Norma de Calidad ISO 9001:2015 numerales 4.2, 6.1, 7.1.6, 7.3, 7.5.1, 7.5.3, 7.5.2, 8.7,9.1.1, 9.1.3, 9.3, 9.3.1, 9.3.2, 10.1, 10.2, 10.3.
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG Dimensión Talento Humano, Política de Gestión Estratégica del Talento Humano.
- Ley 789 de diciembre de 2022, se reglamenta el contrato de aprendizaje SENA.
- Resolución 11-02882 de 2023, por la cual se fija cuota reguladora de aprendices SENA para CAJAHONOR.
- Ley Estatutaria 1618 de febrero de 2013, "Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad".
- Decreto 2011 de 2017, porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el Sector Público.
- Circular conjunta 100-05 de 2018 Ministerio de Trabajo, Implementación del Decreto 2011 de 2017 porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público.
- Decreto 392 de 2021, beneficios tributarios por primer empleo y nuevos empleos.



- Decreto 201 de 2017 numeral 1 del artículo 2.2.12.2.3 del Decreto 1083 de 2015, Por el cual se adiciona el Capítulo 2 al Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con el porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público.
- Ley 1346 de 2009, por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad”.
- Resolución 583 de 2018 expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social. Por la cual se implementa la certificación de discapacidad y el Registro de Localización y Caracterización de Personas con Discapacidad.
- Resolución 0452 del primero de abril de 2021, medidas para implementar Estado Joven-prácticas laborales en el Sector Público.
- Directiva presidencial 05 del 25 de agosto de 2023, derecho al trabajo e inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector público.
- Guía para evitar o mitigar la fuga de conocimiento de las entidades públicas, versión 1. Septiembre 2021
- Circular Externa 008 de 2023 de la Superintendencia Financiera de Colombia
- Ley Estatutaria 1618 de 2013, pp10. Guía para el proceso de Inclusión Laboral de personas con discapacidad. Ministerio de Trabajo
- Circular 0061 de 2023, modificación del manual operativo del programa Estado Joven: prácticas laborales en el sector público.
- Directiva presidencial 05 del 25 de agosto de 2023, derecho al trabajo e inclusión laboral de las personas con discapacidad en el sector público.
- Decreto 612 de 2018, Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.



5. PROPÓSITO

Definir para la vigencia 2026, los empleos vacantes en Caja Honor, así como el cumplimiento de políticas de gobierno para proveerlos a través de la participación de procesos que aseguren el mérito, igualdad y oportunidad para vincular los mejores talentos, contribuyendo al fortalecimiento del talento humano y a la mejora continua de la gestión institucional atendiendo las necesidades de la planta.

6. DEFINICIONES

Empleados Públicos. Su modalidad de vinculación es de carácter legal y reglamentario, desarrollan actividades de dirección, manejo y confianza.

Trabajadores Oficiales. En atención a la naturaleza jurídica de la Entidad, con el trabajador oficial se suscribe un contrato individual de trabajo, razón por la cual su modalidad de vinculación es de carácter contractual (Artículo 27 del Decreto Ley 353 de 1994 modificado por el Artículo 16 de la Ley 973 de 2005).

Vacante. Es el cargo de la planta global de la Entidad que queda disponible para ser provisto por un trabajador oficial vinculado o por una persona externa que acrediten el perfil y las competencias exigidas para dicho cargo.

Mérito. Reconocimiento por la demostración de las cualidades personales, calidades profesionales, experiencia y competencias requeridas para el desempeño de un cargo.

Inclusión. Proceso que asegura que todas las personas tengan las mismas oportunidades y la posibilidad real y efectiva de acceder, participar, relacionarse y disfrutar de un bien, servicio o ambiente, junto con los demás ciudadanos, sin ninguna limitación o restricción por motivo de discapacidad, mediante acciones concretas que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Sucesión: Estrategia para identificar y desarrollar trabajadores internos con el potencial de asumir roles clave dentro de la organización.

7. CLASIFICACIÓN DE EMPLEOS

Los empleados públicos cuentan con los siguientes niveles de acuerdo con sus funciones y responsabilidad, organizan en los siguientes niveles, así:

Nivel Directivo: Comprende los cargos a los cuales les corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.



Nivel Asesor: Agrupa los cargos cuya función es ser consejeros de la administración en temas concretos, de acuerdo con su competencia y especialidad.

Nivel Profesional: Agrupa los cargos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier profesión, diferente a la formación técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley, a los cuales, según su complejidad y competencias exigidas, les puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión, control y desarrollo de actividades en las diferentes dependencias en la ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales.

En cumplimiento de la normatividad vigente, los cargos de la Planta de Personal de Trabajadores Oficiales para la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía se organizan por niveles y categorías, así:

Nivel Profesional: Comprende los cargos cuya naturaleza demanda la realización de investigaciones y el desarrollo de actividades que implican la aplicación de conocimientos propios de la formación universitaria o profesional que requieren capacidad de análisis y de proyección para conseguir y desarrollar planes, programas y proyectos.

Nivel Técnico: Agrupa los cargos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

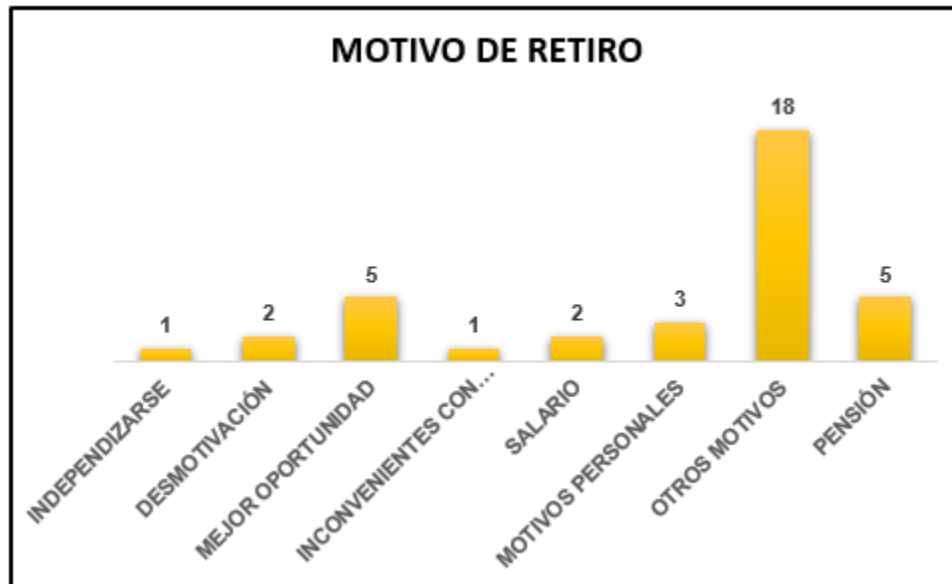
Nivel Asistencial: Comprende los cargos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.



8. DIAGNÓSTICO

El año 2025 inicio con un total de 373 funcionarios de planta y 9 vacantes, en el transcurso de la vigencia se realizaron 30 procesos de vinculación y 38 retiros, de estos últimos, el índice de rotación porcentual de acuerdo con las entrevistas de retiro realizadas es:

Ilustración 1. Causales de retiro.

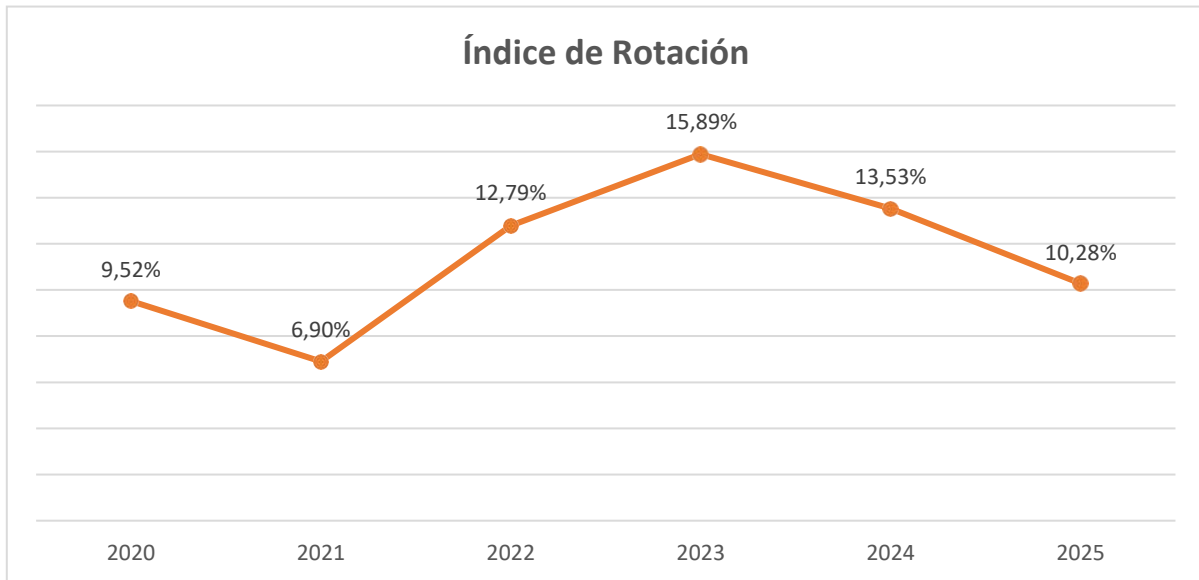


Fuente: (Área de Talento Humano, 2025).



Por lo anterior, se finalizó el año 2025 con un total de 366 colaboradores; cuyo índice de rotación señala el 10.28% y un total de 16 vacantes en la planta de personal.

Ilustración 2. Índice de rotación año 2020 al 2025.



Fuente: (Área de Talento Humano, 2025).

9. METODOLOGÍA DE PROVISIÓN

9.1. Provisión de Empleos de Empleados Públicos.

Las vacantes de los empleos de la planta de personal de Caja Honor se proveen teniendo en cuenta el Procedimiento TH-NA-PR-001 Selección y Vinculación de Personal establecido en el Sistema Integrado de Gestión.

Las vacantes de empleados públicos de nombramiento y remoción con vacancia se cubren conforme con lo dispuesto en el artículo 53 del Decreto 091 de 2007, Decreto 1083 de 2015 y normatividad aplicable.

Para proveer en debida forma los cargos se identificarán mes a mes las vacantes que resulten por alguna de las causales contenidas en las normas vigentes, tales como renuncia, terminación del contrato por parte de la Entidad, pensión, entre otros.

Las vacantes de empleados públicos de nombramiento y remoción serán provistas por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en el artículo 2.2.13.2.3 del Decreto de 1083 de 2015 y concordantes.



En Caja Honor, durante la vigencia 2025, la planta de Funcionarios Públicos se encuentra conformada por (12) personas y (3) vacantes, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Provisión de Empleos Funcionarios Públicos

Provisión de Empleos Funcionarios Públicos			
Nivel	Denominación	N° de empleos provistos	N° de empleos vacantes
Directivo	GERENTE GENERAL, CÓDIGO 1-2 GRADO 24	0	1
	SUBGERENTE DE ENTIDAD DESCENTRALIZADA, CÓDIGO 1-2-1 GRADO 21	3	1
	JEFE DE OFICINA SECTOR DEFENSA CÓDIGO 1-4 GRADO 15	1	0
Asesor	JEFE OFICINA ASESORA SECTOR DEFENSA CODIGO 2-1 GRADO 27	4	0
Profesional	PROFESIONAL SECTOR DEFENSA, CÓDIGO 3-1 GRADO 10	0	1
	PROFESIONAL SECTOR DEFENSA, CÓDIGO 3-1 GRADO 23	3	0
	PROFESIONAL SECTOR DEFENSA, CÓDIGO 3-1 GRADO 21	1	0
Subtotal		12	3
Total			15

Fuente: (Área de Talento Humano, 2025)

9.2. Provisión de Empleos de Trabajadores Oficiales

La Entidad ha adoptado las Normas para la Eficiente Gestión del Talento Humano por medio de la normatividad vigente y del Manual de Directrices de Vinculación, Perfiles y Competencia para la Vinculación de Trabajadores Oficiales TH-NA-MA-003, concordante esta norma con el Procedimiento TH-NA-PR-001 Selección y Vinculación de Personal establecido en el Sistema Integrado de Gestión de la Entidad.



En Caja Honor, al mes de diciembre 2025, de acuerdo con la expedición del Decreto 077 de 2022, la planta de trabajadores oficiales se encuentra conformada por 354 personas, provistos y vacantes, en cada uno de los empleos de la planta global, así:

Tabla 2. Provisión de Empleos de Trabajadores oficiales

Provisión de Empleos de Trabajadores Oficiales		
Nivel	No. De Empleos Provistos	No. De Empleos Vacantes
Profesional Especializado	41	6
Profesional Universitario	225	5
Técnico	69	1
Asistencial	19	1
Sub Total	354	13
Total		367

Fuente: (Área de Talento Humano, 2025)

9.3. Cumplimiento Políticas de Gobierno

Teniendo en cuenta la normatividad vigente y el desarrollo de estrategias en pro del fortalecimiento de la diversidad e inclusión laboral tanto en los procesos de selección como el cumplimiento de políticas del sector público, la Entidad ha efectuado a cabalidad con los siguientes programas y se han realizado las adecuaciones y adaptaciones necesarias para facilitar el acceso la adaptación y la productividad de las personas en el entorno laboral.

Ilustración 3. Cumplimiento políticas de gobierno

	SENA Cumplimiento de cuota con 18 Aprendices SENA,
	Estado Joven Pendiente inicio de actividad por parte del Departamento Administrativo de Función Pública.
	Más Jóvenes en el Estado 11 personas contratadas entre los 18 a 28 años.
	Personal con Discapacidad Cumplimiento del 3% con 11 personas.

Fuente: (Área de Talento Humano, 2025).



9.4. Ingreso, permanencia y retiro

Ingreso: En concordancia con el procedimiento TH-NA-PR-001 Selección y Vinculación del Personal, se adelanta el proceso de vincular y seleccionar el personal idóneo de acuerdo al Manual de Directrices de Vinculación, Perfiles y Competencia para la Vinculación de Trabajadores Oficiales TH-NA-MA-003, la Resolución 577 del 06 de octubre de 2022 que regula el manual específico de funciones y competencias para los empleos públicos civiles de la Entidad y lo establecido en la tabla organizacional de la normatividad vigente, asegurando el cumplimiento de los requisitos en competencias y formación para el óptimo desempeño en sus obligaciones contractuales.

En el momento del ingreso, se realiza el onboarding de la organización, así como al Sistema de Riesgos Financieros, Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Entidad. De igual manera, es responsabilidad del jefe Inmediato efectuar la inducción al puesto de trabajo al nuevo colaborador contemplando y asegurando los siguientes aspectos:

- Objetivo del empleo.
- Conocimiento de las nuevas funciones y obligaciones contractuales responsabilidades.
- Temas por resaltar en la inducción específica respecto al empleo.
- Asignación y cronograma de actividades con el responsable de la Inducción del puesto de trabajo (plan sponsor).

Permanencia: Se establece la formulación, desarrollo y seguimiento de los planes y programas del proceso de Gestión del Talento Humano, tales como: plan de capacitación interna y externa, gestión de la evaluación del desempeño, programa de bienestar y ambiente laboral así mismo se da cumplimiento en conformidad con el Decreto 1083 de 2015 y 1072 de 2015. Por último, en la permanencia se efectúan las demás situaciones administrativas a que haya lugar, tales como: vacaciones, licencias, comisiones, certificaciones, entre otras.

Retiro: El proceso de offboarding, se realiza de acuerdo con lo estipulado en el procedimiento TH-NA-PR-008 Desvinculación del personal, realizando la desvinculación, cumpliendo las políticas relacionadas con entrega del puesto de trabajo, paz y salvo, gestión del conocimiento y entrevista de retiro, adjuntando esta información a la hoja de vida del exfuncionario teniendo en cuenta políticas de confidencialidad de la información. Por último, y en aras de generar un proceso positivo sin importar los motivos del retiro, desde la divulgación de la desvinculación, se efectúa acompañamiento por parte de los Sicólogos del Área de Talento Humano, todo ello, con el fin de ser mediadores en el proceso y facilitar una comunicación



respetuosa, reduciendo tensiones, brindando si es el caso, herramientas para afrontar la situación y orientar sobre recursos de apoyo. Lo anterior, refuerza la cultura organizacional de la Entidad basada en el respeto, empatía y dignidad humana.

9.5. Necesidades de la planta de personal.

A partir de la composición de la planta de personal en términos de nivel, categoría y escala del cargo y la identificación de las vacantes, se realiza la identificación de las necesidades del personal para la vigencia 2026 de la siguiente manera:

Tabla 3. Necesidad de Personal Planta Global

Nivel	Cantidad de funcionarios	Vacantes activas
Empleado Público	12	3
Trabajadores Oficiales	354	13
Subtotal	366	16
Total	382	

Fuente: (Área de Talento Humano, 2025)



9.6. Vacantes temporales y Pre pensionados

El número de vacantes y/o vinculaciones por prestación de servicios en la Entidad se efectúan en atención a las necesidades del servicio y los nuevos proyectos que emprenda la Entidad en desarrollo de su objeto contractual.

De igual manera, las vacantes temporales de los trabajadores oficiales por licencias o vacaciones, el Área de Talento Humano puede vincular personal supernumerario. También, puede vincular supernumerarios para desarrollar actividades de carácter netamente transitorio. A la fecha se registra 1 vinculación en esta modalidad.

Así mismo, la Entidad está en constante compromiso con el bienestar integral de sus colaboradores, incluso al final de la relación laboral, alineado con buenas prácticas de gestión humana y bienestar laboral, en donde para el año 2025, se identificaron (35) funcionarios en situación de Pre pensionados y a través del proceso de bienestar junto con el de relaciones laborales, se lleva a cabo un plan robusto de acompañamiento que conlleve a efectuar la transición para obtener su pensión:

Tabla 4. Funcionarios Pre pensionados

Mujeres		Hombres	
Edad	Cantidad	Edad	Cantidad
66	2	65	1
64	1	61	3
62	1	59	7
61	3	Total	11
59	2		
57	2		
56	2		
55	3		
54	8		
Total	24		

Fuente: (Área de Talento Humano, 2025)



9.7. Traslados y ascensos.

Los procesos de traslado y ascenso en Caja Honor se gestionan alineados al Manual de Directrices de Vinculación, Perfiles y Competencias de Trabajadores Oficiales/2023 y a través de un memorando interno, el cual registra una tabla que detalla lo perfiles competentes para ejercer encargos y/o suplencia temporal o permanente.

Ilustración 4. Tabla de Perfiles.

TITULAR		ENCARGO EMPLEADOS PUBLICOS	
NOMBRE	NOMBRE CENTRO COSTO	NOMBRE	NOMBRE CENTRO COSTO
MARTHA CECILIA MORA CORREA	GERENCIA GENERAL	JOSE ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA	SUBGERENCIA FINANCIERA
JOSE ANDRES JIMENEZ AMAYA	OFICINA DE CONTROL INTERNO	DESIGNACIÓN MDN	DESIGNACIÓN MDN
RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO	SUBGERENCIA FINANCIERA	RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA
DIANA MARIA OSPINA HERRERA	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA	JOSE ANDRES JIMENEZ AMAYA	SUBGERENCIA FINANCIERA
SUVIP EN VACANCIA	SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL AFILIADO Y OPERACIONES	LINA MARIA RENDON LOZANO	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN
ALEJANDRO PERDOMO	SUBGERENCIA DE VIVIENDA Y PROYECTOS	RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA
JUAN CARLOS RIVERA TORRENEGRA	OFICINA ASESORA DE GESTIÓN DEL RIESGO	JUAN CARLOS RIVERA TORRENEGRA	OFICINA ASESORA DE INFORMATICA
LINA MARIA RENDON LOZANO	OFICINA ASESORA DE INFORMATICA	ALEJANDRO PERDOMO LOZANO	OFICINA ASESORA DE GESTIÓN DEL RIESGO
CARLOS ALBERTO ALONSO GONZALEZ	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	DIANA MARIA OSPINA HERRERA	SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL AFILIADO Y OPERACIONES
CAROLINA DUACUARA GRANADOS	OFICINA ASESORA JURÍDICA	DIANA MARIA OSPINA HERRERA	SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL AFILIADO Y OPERACIONES
SANDRA MILENA ULLOA CALVO	ÁREA DE CONTRATACIÓN	RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA
YAMILÉ CONSTANZA PEREZ	ÁREA DE TESORERIA	YAMILÉ CONSTANZA PEREZ	GRUPO DE PAGADURÍA
MILENA PATRICIA JURE IBAÑEZ	GRUPO DE PAGADURÍA	SANDRA MILENA ULLOA CALVO	ÁREA DE TESORERIA (FRONT OFFICE).
ALMACEN EN VACANCIA	ÁREA DE OPERACIONES	DIANA MARIA OSPINA HERRERA	SUBGERENCIA DE ATENCIÓN AL AFILIADO Y OPERACIONES
	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA	RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA
	ÁREA DE COMPRAS Y CONTRATACION	JEANEFRIEND CAROLINA DUCUARA	ÁREA DE COMPRAS Y CONTRATACION

Fuente: (Área de Talento Humano, 2025)

Aunado a lo anterior y teniendo en cuenta el crecimiento profesional de los funcionarios junto con los nuevos retos en experiencia y gestión del conocimiento dentro de la Entidad y en cumplimiento de la normatividad vigente, durante el año 2025 se efectuaron 57 traslados y 40 ascensos.

9.8 Sucesión, desarrollo y gestión del conocimiento

En pro de la constante mejora, continuidad del negocio y con el fin de seguir generando estrategias de fidelización y retención de talentos, se construyó una matriz de sucesión para identificar diversos perfiles de gran impacto en la entidad que requieren diseñar un plan a corto, mediano y/o largo plazo, permitiendo a través de una serie de pasos y con la ayuda del proceso de capacitación, organizar planes de desarrollo, transmitir el conocimiento y preparar a los funcionarios en las exigencias cambiantes del entorno laboral.



En otras palabras, se contribuye en potenciar capacidades en esferas importantes del desarrollo laboral, profesional e individual de los funcionarios, así como en la constante motivación y participación de nuevos desafíos de los funcionarios en Caja Honor, previniendo impactos de fuga de conocimiento y preparando para futuros sucesores como perfiles de éxito de la Entidad, generando más fidelización y retención de talento así como un nuevo reconocimiento que continua afianzando el Engagement de la Entidad.

Por consiguiente, se tuvo en cuenta los siguientes perfiles:

- Pre pensionados.
- Liderazgos.
- Cargos estratégicos que requieran identificar un par o backup.

Lo anterior, alineado a la sexta dimensión, gestión del conocimiento y la innovación del MIPG, en donde la fuga del conocimiento es un asunto de importante relevancia en las organizaciones.

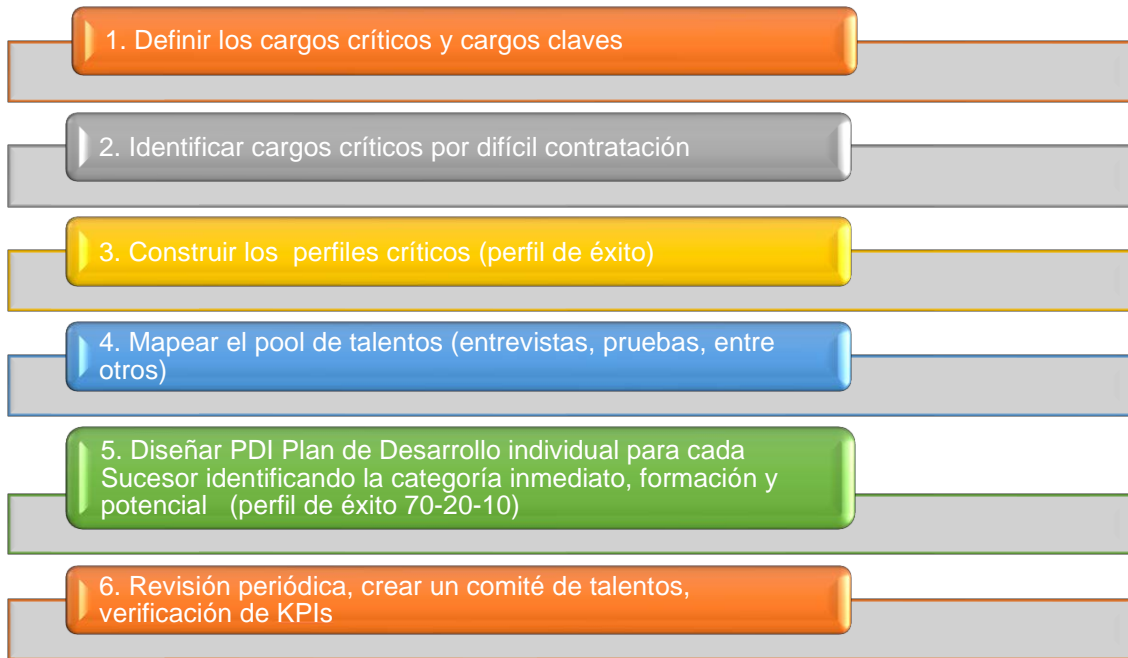
Por consiguiente, se diseñaron documentos con el apoyo de las diferentes áreas y grupos con el fin de identificar los cargos que se requieren potencializar y forjar en términos de corto, mediano y largo plazo, y posterior a ello a partir del año 2025 con el apoyo de la Gerencia y Subgerencias, alimentarlos para iniciar con el proceso de sucesión:

- Matriz de sucesión
- Cargos prioritarios teniendo en cuenta variables (urgencia, impacto, habilidades, talento interno, talento externo) y una calificación de 1 a 5 para establecer nivel de criticidad del cargo.
- Back up y/o potenciales talentos de lideres

Por último, se creó un paso a paso de éxito para llevar a feliz término el proceso de sucesión:



Ilustración 5. Proceso de Sucesión.



Fuente: (Área de Talento Humano, 2025)

10. ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS DEL PERSONAL

Para la vigencia 2026, la estimación del rubro de Gastos de Personal para proveer las obligaciones laborales correspondientes a 16 vacantes (13) Trabajadores Oficiales y (3) Funcionarios Públicos asciende a la suma de \$ 2.406.921.043

11. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control del desarrollo del Plan anual de vacantes se llevará a cabo realizando la medición del siguiente indicador y el cumplimiento de las actividades establecidas en el cronograma.



Tabla 5. Indicadores del plan.

Nombre del Indicador	Formula	Meta
Indicador de Rotación del Personal	$\frac{\text{Empleados que han salido de la empresa}}{\left(\frac{\text{Empleados al inicio} + \text{Empleados al final}}{2}\right)}$	≤ 15 %
Número de sucesores identificados y procesos iniciados	$\frac{\text{Número de cargos críticos y procesos iniciados}}{\left(\frac{\text{Total de cargos críticos}}{100}\right)}$	Progresivo
Porcentaje exitoso de posiciones críticas cubiertas internamente	$\frac{\text{Número de posiciones críticas cubiertas con talento intern}}{\left(\frac{\text{Total de cargos críticos cubiertas al año}}{100}\right)}$	Progresivo

Fuente: (Área de Talento Humano, 2025)

12. RIESGOS

- Falta de cumplimiento en los tiempos para cubrimiento de vacantes:
 - Tiempo de los líderes en realizar las entrevistas y entregar los resultados a la persona del proceso de selección.
 - Incumplimiento en los tiempos que se agendan para entrevistas por parte de líderes o personal encargado.
 - Tiempo para la selección del candidato en la terna y continuar el proceso de selección.

- Falta de reconocimiento de la labor de los colaboradores.
- Fortalecimiento de la inducción de personal y adaptación de la cultura organizacional.
- Falta de compromiso tanto de los líderes y/o jefes como sponsor dentro del proceso de adaptación al puesto de trabajo con los funcionarios nuevos.
- Fortalecer las actividades a ejecutar y el tiempo que se asigna en el plan sponsor, así como el papel del líder en el mismo, teniendo en cuenta que es un



pilar fundamental en la adaptación a la cultura organizacional y al puesto de trabajo del nuevo funcionario.

- Falta de apoyo de la Gerencia, Jefes y Líderes de Área y Grupos para el cumplimiento con el proceso de sucesión, desarrollo de talento y gestión del conocimiento.

13. ANEXOS

- Matriz de sucesión
- Cargos prioritarios teniendo en cuenta variables (urgencia, impacto, habilidades, talento interno, talento externo) y una calificación de 1 a 5 para establecer nivel de criticidad del cargo.
- Back up y/o potenciales talentos de líderes

[...\PROCESO DE SUCESIÓN\matriz de riesgos 2026.xlsx](#)

- Cronograma de actividades 2026

[CRONOGRAMA.xlsx](#)



Defensa



cajaHonor
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía

Elaboró:
Lina Paola Castañeda Moreno
Profesional Universitario

Revisó:
Astrid Elenea Villanueva Gil
Jefe Área de Talento Humano

Aprobó:
Ricardo William Bendeck Acevedo
Subgerente Administrativo