

# Informe de Gestión 2018



## **JUNTA DIRECTIVA Principales**

Doctor

**LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI**

Ministro de Defensa Nacional  
Desde el 22 de junio de 2015  
Hasta el 7 de agosto de 2018

Doctor

**LORENZO GUILLERMO BOTERO NIETO**

Ministro de Defensa Nacional  
Desde el 7 de agosto de 2018

Doctor

**MAURICIO CÁRDENAS SANTAMARÍA**

Ministro de Hacienda y Crédito Público  
Desde el 3 de septiembre de 2012  
Hasta el 7 de agosto de 2018

Doctor

**ALBERTO CARRASQUILLA BARRERA**

Ministro de Hacienda y Crédito Público  
Desde el 7 de agosto de 2018

Doctor

**CAMILO SÁNCHEZ ORTEGA**

Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio  
Desde el 3 de noviembre de 2017  
Hasta el 7 de agosto de 2018

Doctor

**JONATHAN TYBALT MALAGÓN GONZÁLEZ**

Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio  
Desde el 7 de agosto de 2018

Doctor

**LUIS FERNANDO MEJÍA ALZATE**

Director del Departamento Nacional de Planeación  
Desde el 11 de mayo de 2017  
Hasta el 7 de agosto de 2018

Doctora

**GLORIA AMPARO ALONSO MÁSMELA**

Directora del Departamento Nacional de Planeación  
Desde el 7 de agosto de 2018

General

**ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**

Comandante General de las Fuerzas Militares  
Desde el 30 de noviembre de 2017  
Hasta el 14 de diciembre de 2018



Mayor General  
**LUIS FERNANDO NAVARRO JIMÉNEZ**  
Comandante General de las Fuerzas Militares  
Desde el 14 de diciembre de 2018

General  
**JORGE HERNANDO NIETO ROJAS**  
Director de la Policía Nacional  
Desde el 17 de febrero de 2016  
Hasta el 14 de diciembre de 2018

Mayor General  
**ÓSCAR ATEHORTUA DUQUE**  
Director de la Policía Nacional  
Desde el 14 de diciembre de 2018

Sargento Segundo  
**SNEYDER ALFONSO MANZUR**  
Representante de los afiliados uniformados de las Fuerzas Militares  
Desde el 15 de diciembre de 2016  
Hasta el 15 de diciembre de 2018

Teniente Coronel  
**PAULO CÉSAR FERRER RODRÍGUEZ**  
Representante de los afiliados uniformados de las Fuerzas Militares  
Desde el 20 de diciembre de 2018

Intendente  
**FRAYD SEGURA ROMERO**  
Representante de los afiliados de la Policía Nacional  
Desde el 12 de diciembre de 2016  
Hasta el 15 de agosto de 2018

Doctor  
**FRANCISCO JAVIER HIDALGO CORREA**  
Representante de los afiliados civiles o no uniformados, vinculados al  
Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional  
Desde el 15 de diciembre de 2016  
Hasta el 15 de diciembre de 2018

Doctor  
**ÓSCAR ORLANDO CASTRO PINILLA**  
Representante de los afiliados civiles o no uniformados, vinculados al  
Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional  
Desde el 20 de diciembre de 2018

## DELEGADOS

General (RA)

**JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA**

Delegado del Ministro de Defensa Nacional

Desde el 22 de julio de 2013

Hasta el 30 de noviembre de 2018

Doctor

**GONZALO MUÑOZ ARBOLEDA**

Delegado del Ministro de Defensa Nacional

Desde el 30 de noviembre de 2018

Doctor

**ANDRÉS JOSÉ IGNACIO BRAVO LIÉVANO**

Delegado del Ministro de Hacienda y Crédito Público

Doctora

**CLAUDIA ELISA GARZÓN SOLER**

Delegada del Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Desde el 11 de enero de 2018

Hasta el 8 de octubre de 2018

Doctor

**VÍCTOR SAAVEDRA MERCADO**

Delegado del Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Desde el 14 de noviembre de 2018

Doctor

**JOSÉ ANTONIO PINZÓN BERMÚDEZ**

Delegado del Director del Departamento Nacional de Planeación

Mayor General

**ÓSCAR ALBERTO QUINTERO GONZÁLEZ**

Delegado del Comandante General de las Fuerzas Militares

Brigadier General

**OMAR RUBIANO CASTRO**

Delegado del Director de la Policía Nacional

Desde el 29 de enero de 2016

Hasta el 12 de abril de 2018

Brigadier General

**YOLANDA CÁCERES MARTÍNEZ**

Delegada del Director de la Policía Nacional

Desde el 17 de abril de 2018

## **DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS 2018**

General (RA)

**LUIS FELIPE PAREDES CADENA**  
Gerente General

Contador Público

**JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA**  
Subgerente Financiero

Coronel (RA)

**JOHN ÍTALO CAMBEROS DÍAZ**  
Subgerente de Vivienda y Proyectos  
Desde el 22 de enero de 2015  
Hasta el 31 de julio de 2018

Coronel (RA)

**NOEL NIETO POLANCO**  
Subgerente de Vivienda y Proyectos  
Desde el 26 de septiembre de 2018

Administrador de Empresas

**RICARDO WILLIAM BENDECK ACEVEDO**  
Subgerente Administrativo

Ingeniero

**ISMAEL ENRIQUE MARÍN DAZA**  
Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones

Abogada

**DIANA MARÍA OSPINA HERRERA**  
Jefe Oficina Asesora Jurídica

Administradora de Empresas

**LINA MARÍA RENDÓN LOZANO**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Ingeniero de Sistemas

**RICARDO IGNACIO BECERRA BORRÁS**  
Jefe Oficina Asesora de Informática

Ingeniero Financiero

**JHON JAIRO ROSAS ALBA**  
Jefe Oficina Asesora Gestión del Riesgo

Abogada

**MARTHA CECILIA MORA CORREA**  
Jefe Oficina de Control Interno

# CONTENIDO

<b>1. Gestión Direcciónamiento Estratégico</b>	
1.1. Gestión Estratégica	15
1.2. Gestión del Riesgo	21
1.3. Gestión Informática	27
1.4. Gestión Jurídica	29
<b>2. Gestión de Vivienda y Proyectos</b>	
2.1. Gestión de Vivienda y Mercadeo	33
2.2. Gestión de Comunicaciones	37
<b>3. Gestión Atención al Afiliado y Operaciones</b>	
3.1. Gestión del Trámite	41
3.2. Administración de Cuentas	46
3.3. Gestión del SAC	49
<b>4. Gestión Financiera</b>	
4.1. Gestión Tesorería	53
4.2. Gestión Finanzas y Crédito	54
<b>5. Gestión de Talento Humano y Apoyo Logístico</b>	
5.1. Gestión Talento Humano	60
5.2. Gestión de Contratación	63
5.3. Gestión Documental	64
5.4. Servicios Administrativos	65
5.5. Gestión Disciplinaria	66
<b>6. Seguimiento Evaluación de la Gestión</b>	
6.1. Auditoría y Control	68
<b>7. Gestión Oficinas de Enlace</b>	<b>73</b>
<b>8. Balance Social</b>	
8.1. Asuntos de los afiliados: humanización y excelencia en el servicio	76
8.2. Prácticas justas de operación: perfeccionamiento de la gestión	82
8.3. Medio ambiente	84
8.4. Prácticas laborales: la persona es el centro de gravedad	84
<b>9. Anexos</b>	<b>87</b>



## INFORME DEL GERENTE

Con gran satisfacción presentamos la gestión adelantada durante 2018 por el equipo humano de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía. Las acciones ejecutadas se fundamentaron en la cultura de principios y valores que tiene implementada la Entidad, lo cual dio como resultado el logro con calidad de los objetivos propuestos en beneficio de los afiliados.

La evaluación que periódicamente se hace de todo lo actuado nos permite encontrar oportunidades de mejora para ser más eficientes y más eficaces, y de esta manera optimizar el tiempo y los recursos, que a su vez, impactan positivamente en el cumplimiento cabal de la misión.

El centro de gravedad en la Entidad sigue siendo la persona, por ello, la consolidación del modelo de "felicidad laboral" es un propósito de satisfacción personal y un compromiso integral que garantiza un alto nivel de eficiencia en un marco donde los resultados y la salud de los funcionarios son importantes, esto se refleja en el éxito de la política de "humanización del servicio" que la Entidad tiene en beneficio de los afiliados.

La familia es el núcleo más pequeño de la sociedad y un elemento importante para su estabilidad es la vivienda. La casa es el baúl de los más gratos recuerdos, el puerto de la esperanza y el mejor resguardo para la familia, sobre todo, es el sitio soñado cuando la vida militar o policial nos lleva por rumbos distantes y lejanos. Caja Honor ha dejado huella en el bienestar de las familias con altos estándares de calidad tanto en el servicio social que se presta como en el hecho de hacer realidad el sueño de tener vivienda propia.

Es importante destacar el apoyo del Gobierno Nacional, del Ministerio de Defensa Nacional, del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED), de la Junta Directiva y del equipo de trabajo de la Entidad que aporta su conocimiento, experiencia y sentido de pertenencia en cumplimiento de la misión institucional. Caja Honor como unidad que conforma el Sector Defensa, busca el bienestar de los miembros de la Fuerza Pública, alineando su gestión con la Política de Defensa y Seguridad: "Guía



de Planeamiento Estratégico 2016-2018”, basada en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. A continuación, mencionaré con especial satisfacción algunas cifras de la gestión de Caja Honor correspondientes al año 2018:

## **Bienestar para las familias de la Fuerza Pública**

El bienestar es el conjunto de las cosas necesarias para vivir bien y una de las prioridades en la vida es la vivienda, porque proporciona seguridad y equilibrio, es el lugar donde la familia se fortalece para hacer su aporte a la sociedad. En la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía queremos ese máximo bienestar para todos los afiliados y sabemos que se cumple con el número de soluciones de vivienda que se entregan cada año.

Durante 2018, Caja Honor a través de los diferentes modelos de solución de vivienda facilitó que 20.101 familias materializaran el anhelo de tener vivienda. La meta prevista era de 17.100, lo que quiere decir que se cumplió en un 17.55 % más. De igual manera, la MEGA 2015-2018 fue ejecutada en un 113.4 %, al registrar 71.691 soluciones de vivienda de una meta de 63.220.

Los modelos de solución de vivienda con mayor aporte en las 20.101 viviendas, fueron: Vivienda 14 con 64.26 % y Vivienda 8 con 33.66 %, le siguió Héroes (Fondo de Solidaridad) con una participación del 1.24 % y luego Vivienda Leasing con 0.84 %.

**La MEGA 2015-2018 fue ejecutada en un 113.4 %, es decir, que se materializaron 71.691 soluciones de vivienda.**

## **Seguridad y solidez financiera**

Desde la unidad estratégica de negocio Gestión de Activos y Pasivos se generaron rendimientos con seguridad financiera. Se aplicaron las mejores prácticas en la administración de los recursos que se traduce en respaldo y confianza para que los afiliados que aportan sus ahorros y cesantías tengan la posibilidad de obtener su vivienda.

Caja Honor cerró 2018 con un portafolio en deuda privada (CDT-bonos ordinarios) de \$ 102.149 millones, aumento significativo respecto a 2017 donde se contó con un portafolio de apenas \$ 10.041 millones. Igualmente, durante 2018 se realizaron compras en deuda privada (CDT-bonos ordinarios) de emisores del sector financiero

con calificación AAA, por valor de \$ 91.416 millones, obteniendo tasas que generaron un *spread* promedio de 77 pbs sobre los TES.

Con el portafolio en deuda privada, Caja Honor logró obtener rendimientos de \$ 1.400 millones adicionales al año, en comparación con un portafolio del mismo valor invertido en TES. Entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018, el portafolio de inversiones de Caja Honor registró un crecimiento del 3.07 %, equivalente a \$ 191.292 millones, pasando de \$ 6.24 billones en 2017 a \$ 6.43 billones en 2018. Asimismo, su rentabilidad promedio ponderada se ubicó en el 6.99 % E.A.

Otro aspecto para destacar en 2018 fue la utilidad operacional que cerró en \$ 260.896 millones, \$ 25.416 millones más que en 2017. De esta utilidad se destinaron para la construcción de subsidios de vivienda la suma de \$ 246.598 millones, cumpliendo de esta manera con la proyección del modelo financiero de la Entidad. Es importante mencionar que de las utilidades operacionales de los últimos 6 años se ha logrado destinar recursos por valor de \$ 1.18 billones lo que ha permitido no solo el reconocimiento y pago de este beneficio a los afiliados sino garantizarlo hasta el año 2022.

Los afiliados también participan de los excelentes resultados financieros de la Entidad, con el reconocimiento de intereses a los recursos aportados en la cuenta individual con la variación mensual del IPC, actualizando en el tiempo el poder adquisitivo para un mejor cierre financiero en la solución de vivienda. En 2018 se reconoció la suma de \$ 142.729 millones por este concepto.

El propósito de lograr mayor eficiencia administrativa parte de la meta que se fijó en 2018 de tener gastos inferiores al 1.2 % del total de los activos administrados, esta se cumplió cerrando con 0.91 % equivalente a \$ 55.922 millones. Con esta política, del año 2012 a la fecha, se ha logrado un ahorro superior a \$ 58.412 millones, dinero que ha sido destinado a la construcción de subsidios de vivienda para nuestros afiliados.

**Caja Honor registró un crecimiento del 3.07 % en el portafolio de inversiones, pasando de \$ 6.24 billones en 2017 a \$ 6.43 billones en 2018.**

**Los recursos financieros son administrados de manera segura por Caja Honor.**

Las cifras del Estado de Situación Financiera al cierre de 2018, muestran unos activos de \$ 6.8 billones y pasivos de \$ 6.5 billones, lo que significa que Caja Honor es de los afiliados, toda vez que los pasivos corresponden principalmente a los ahorros y cesantías de ellos.

El Gobierno Nacional, los afiliados y el público general, pueden estar tranquilos porque los recursos financieros son administrados de manera segura por Caja Honor, ya que el dinero es sagrado porque financia el sueño de los miembros de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional de tener vivienda propia.

### **Planeación corporativa**

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) auditó el Sistema Integrado de Gestión de Caja Honor, entre el 10 y 12 de septiembre de 2018, se logró un resultado de cero (0) no conformidades, evaluación que se ha mantenido por 5 años consecutivos, lo que se traduce en una cultura de hacer las cosas bien, con eficiencia, eficacia, con adecuado manejo de los recursos y la satisfacción de los afiliados.

Caja Honor continua fortaleciendo la seguridad de la información implementando buenas prácticas y orientados por la Norma ISO 27001:2013, preservando la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información. Actualmente, se cuenta con 13 procesos certificados: Gestión del Trámite, Administración de Cuentas, Gestión del SAC, Gestión del Riesgo, Gestión Informática, Gestión Jurídica, Gestión de Talento Humano, Gestión de Contratación, Gestión Estratégica, Servicios Administrativos, Gestión Disciplinaria, Gestión de Finanzas y Crédito, y Gestión de Tesorería.

La Entidad formuló y ejecutó el 100 % de las actividades programadas en el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano guiados por la cultura de la Caja de actuar en valores, principios y ética superior y en concordancia con lo establecido en la Ley 1474 de 2011, a través del cual se desarrollaron los componentes: Gestión del Riesgo de Corrupción – Mapa de Riesgos de Corrupción, Estrategia de Racionalización de Trámites, Rendición de Cuentas, Servicio al Ciudadano, y Transparencia y Acceso a la Información.

Es importante resaltar el avance que Caja Honor ha obtenido en la evaluación que en cada vigencia realiza el Departamento Administrativo de la Función Pública respecto al nivel de desempeño frente a las políticas de desarrollo administrativo contenidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. En 2013, obtuvo un resultado de 58 %, en 2014 de 83.8 %, en 2015 de 89 %, en 2016 de 90.45 % y para la vigencia 2017, de 94 %, así se destacó como la mejor empresa del Sector Defensa y la tercera a nivel nacional.

Durante 2018, se cumplió el objetivo de mantener el nivel de exposición de riesgo en Bajo en cada uno de los Sistemas de Riesgo, producto de varios factores, entre ellos, el de crear conciencia en los funcionarios y proveedores de la organización en la gestión y mitigación de riesgos financieros y operativos.

**Caja Honor obtuvo un 94 % en la evaluación del índice de gestión y desempeño institucional a través del FURAG.**

### **Avance tecnológico y accesibilidad para los afiliados**

Durante 2018, Caja Honor fortaleció su componente tecnológico para prestar servicios rápidos, interactivos y en línea a través del portal transaccional, aplicativos móviles y kioscos, soportado en un robusto sistema de seguridad informática que se enfoca en la protección de la infraestructura tecnológica y todo lo relacionado con esta.

En ese sentido, se protegió la infraestructura tecnológica de Caja Honor bloqueando miles de ataques dirigidos, se neutralizó la posible entrada de virus por medio de correos electrónicos, no hubo intrusión de malware o programas maliciosos. El sistema de protección adoptado impidió que afectaran los portales web de Caja Honor, logrando contener el 100 % de los ataques.

### **Humanización del servicio**

Caja Honor continúa con la mejora en la prestación del servicio a través de iniciativas de cara al afiliado, como la disminución en el tiempo de atención de los diferentes trámites y servicios. Durante 2018, se presentó un aumento de 12.351 trámites respecto a 2016. No obstante, se mantiene el tiempo de trámite para adquirir vivienda en 5 días, gracias a la dedicación, compromiso y trabajo en equipo de los funcionarios.

**Durante 2018 el Portal Transaccional contó con 666.425 visitas.**

En cuanto a la estrategia de desconcentración del servicio, durante 2018 se atendieron 402.794 afiliados a nivel nacional, esto es un incremento del 4.9 % frente a lo observado en 2017. Lo anterior, como resultado de las campañas y buen servicio de los Puntos de Atención en todo el País y la gestión que desarrollan los Puntos Móviles a lo largo y ancho de Colombia en las diferentes unidades Militares y de Policía.

En términos de innovación se adelantó el proyecto de kioscos y servicios, que con el sistema INFOTURNO les da la posibilidad a los afiliados de hacer consulta directa sobre el estado de cuenta, estado de trámites, certificado de pago y declaración de renta, entre otros.

Se destaca que durante 2018 se presentaron 666.425 visitas al Portal Transaccional y 241.174 visitas a la Ventanilla Única, para consultar servicios relacionados con declaración de renta, extracto general y reporte de haberes.

En cuanto a la medición de la percepción que tienen los afiliados respecto a la calidad en el servicio que les brinda Caja Honor, se mantuvo en 4.68/5 puntos.

### **Transparencia administrativa**

Durante 2018, Talento Humano continuó implementando el modelo de “felicidad laboral” dentro de la cultura organizacional de Caja Honor, donde la persona es el centro de gravedad y sobre ella gira la gestión de la empresa. La importancia, respeto y consideración hacia el ser conlleva a tener personal productivo, que hace su trabajo con calidad y excelencia.

La gestión en Caja Honor se ha fundamentado en valores, principios y ética superior y se ha orientado a la satisfacción de los afiliados quienes también ven beneficios de nuestra política de humanización y excelencia en el servicio. Para ello y en aras de fortalecer las competencias del talento humano, se realizaron programas en modalidades de diplomado, cursos, talleres y seminarios, reinducciones, programas de liderazgo, alto desempeño, direccionamiento estratégico y acompañamiento.

En términos de control se llevó a cabo el cumplimiento oportuno del programa de auditoría presentando los resultados a la Junta Directiva, además, se adelantó el proceso de sensibilización en temas relacionados con la cultura de autocontrol.

Al estar vigilados por la Superintendencia Financiera, Caja Honor continuó con el cumplimiento permanente a lo dispuesto en las Circulares 042 de 2012 y 038 de 2009, respecto a los requerimientos mínimos de seguridad y calidad en el manejo de información, la revisión y adecuación del Sistema de Control Interno, respectivamente.

En Caja Honor se puede afirmar que a la par del logro continuo de excelencia, se alcanzó un nivel sobresaliente de responsabilidad social, altruismo integral, en un marco de cumplimiento que va más allá de las ambiciosas metas de solución de vivienda. Con hechos se reafirma una vez más nuestra convicción y prioridad, que es el bienestar de los hombres y mujeres que integran las Fuerzas Militares y la Policía Nacional. Compromiso y resultados basados en gestión: una combinación perfecta que consolida estructuralmente a Caja Honor y proyecta su misión a espacios superiores de servicio.

Cordialmente,

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

Bogotá, febrero de 2019

**Caja Honor finalizó  
2018 con un Índice de  
Satisfacción, por parte  
de los afiliados, de  
4.68/5.**

# DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

---

Gestión Estratégica  
Gestión del Riesgo  
Gestión Informática  
Gestión Jurídica





# 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

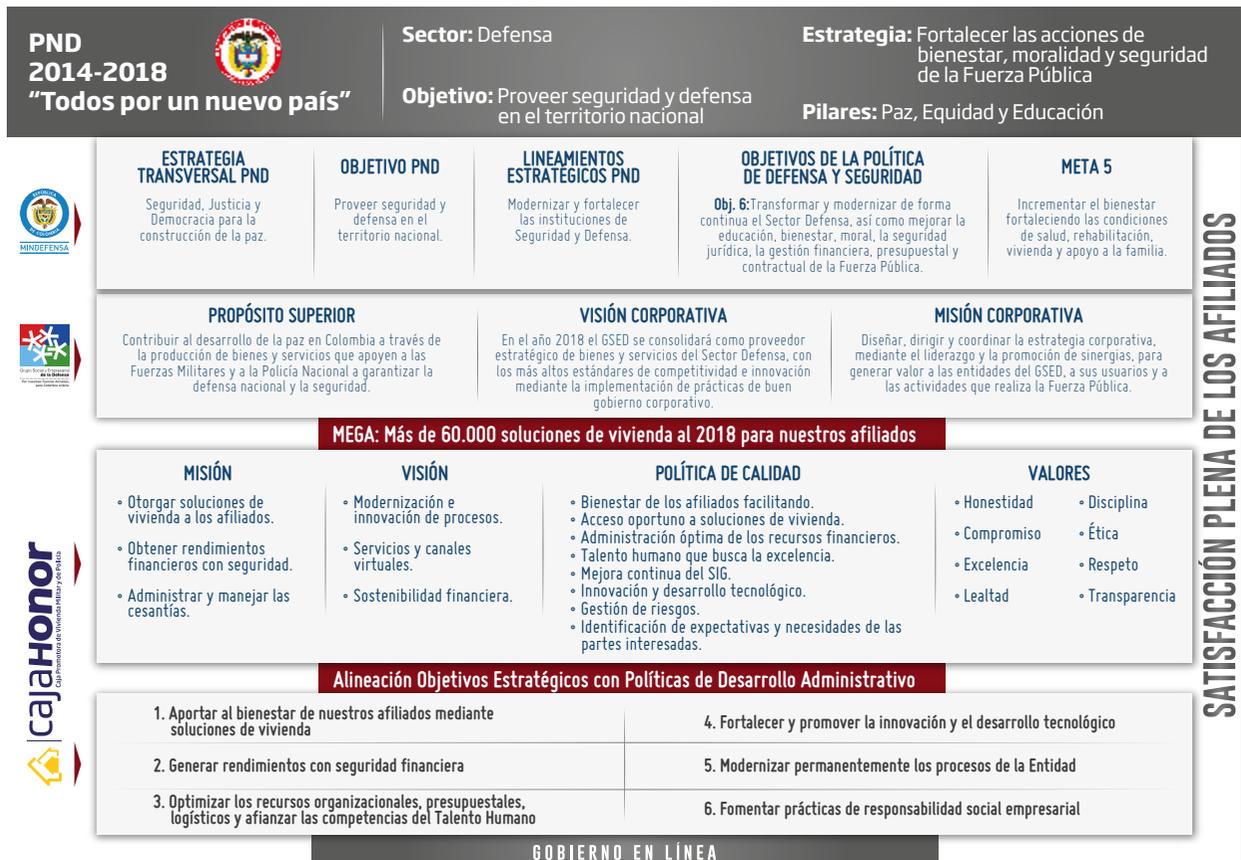
Se encarga de determinar la planeación estratégica, gestionar los riesgos y oportunidades, establecer los controles, proyectar las herramientas tecnológicas para la mejora e innovación en los procesos y gestionar la defensa judicial y extrajudicial de Caja Honor, dentro de su marco normativo.

## 1.1. Gestión Estratégica

Proceso encargado de orientar la formulación de la planeación estratégica, la mejora continua de los procesos y el seguimiento a la gestión institucional.

### 1.1.1. Direccionamiento Estratégico y Planeación

Durante 2018, se culminó de manera satisfactoria, la ejecución de las metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional (PEI 2015-2018) y se formuló el PEI 2019-2022, según los lineamientos y directrices del Gobierno Nacional, especialmente del Ministerio de Defensa Nacional y del Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar (GSED) articulado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG):



SATISFACCIÓN PLENA DE LOS AFILIADOS

Figura 1: Direccionamiento Estratégico 2015-2018.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

La planeación está orientada a formular sistemáticamente acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Entidad en el marco de la calidad y la consolidación de los lineamientos establecidos en las políticas de gestión y desempeño institucional y la política de Defensa y Seguridad, para la mejora continua de los procesos, la satisfacción de los afiliados y grupos de valor.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIMENSIÓN	
1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda 5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano</li> <li>Información y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión con valores para resultados</li> <li>Gestión del conocimiento y la innovación</li> </ul>
2. Generar rendimientos con seguridad financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direccionamiento estratégico y planeación</li> <li>Información y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión con valores para resultados</li> <li>Gestión del conocimiento y la innovación</li> </ul>
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales, logísticos y afianzar las competencias del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direccionamiento estratégico y planeación</li> <li>Talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Información y comunicación</li> <li>Gestión del conocimiento y la innovación</li> </ul>
4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión con valores para resultados</li> <li>Información y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del conocimiento y la innovación</li> </ul>
5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direccionamiento estratégico y planeación</li> <li>Gestión con valores para resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del conocimiento y la innovación</li> <li>Información y comunicación</li> </ul>
6. Fomentar Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano</li> <li>Información y comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del conocimiento y la innovación</li> </ul>

Tabla 1: Alineación objetivos estratégicos y Dimensiones (MIPG).  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Para la ejecución de las funciones asignadas por ley, Caja Honor ha identificado 3 Unidades Estratégicas de Negocio que interactúan de manera articulada en el cumplimiento de las operaciones misionales.



Figura 2: Unidades Estratégicas de Negocio.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.



## 1.1.2 Cumplimiento del Plan de Acción Institucional 2018

El Plan de Acción Institucional (PAI) se formuló con la metodología del Balance *ScoreCard* y en concordancia con los lineamientos establecidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), este alcanzó un resultado del 99.78 %.

Con la expedición del Decreto 612 de 2018 se realizó ajuste al Plan de Acción Institucional (PAI 2018), incorporando la integración de los planes. Con el liderazgo de los responsables de los procesos de acuerdo con sus competencias, se realizó el debido seguimiento al cumplimiento de los mismos, los cuales fueron publicados en el sitio web de Caja Honor.



Figura 3: Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos PAI 2018.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

El presupuesto asociado al Plan de Acción Institucional se proyectó en \$ 1.7 billones y presentó una ejecución del 96.62 %. La perspectiva afiliados fue la que tuvo mayor incidencia en la ejecución de recursos de terceros en relación con la devolución de aportes, cesantías y subsidios, destinados a la solución de vivienda de los afiliados. En el anexo de Cumplimiento PEI 2015-2018 se presentan los indicadores para gestión del cuatrienio. (Ver anexo).

### 1.1.3. Formulación Plan Estratégico 2019-2022

Durante 2018, con el acompañamiento del Ministerio de Defensa Nacional y del Grupo Social Empresarial de la Defensa (GSED), los lineamientos de la Junta Directiva y las orientaciones de la Gerencia General se formuló de manera participativa en la Entidad el Plan Estratégico Institucional 2019-2022 y el Plan de Acción Institucional 2019 siendo aprobados en sesión de Junta Directiva de noviembre.

Para la formulación de la Planeación Estratégica 2019-2022, se realizó el análisis del entorno en el que opera Caja Honor, a través de los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL), para identificar los factores que podrían afectar a la Entidad, en términos de globalización y competitividad.

Igualmente, se realizó el diagnóstico estratégico DOFA, que permitió identificar las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, y el nivel de riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Producto de lo anterior, se formuló el Direccionamiento Estratégico que es la carta de navegación para los próximos 4 años, con el fin de brindar a los afiliados una solución de vivienda de acuerdo con sus necesidades y según los modelos establecidos por la Entidad para tal fin.

### 1.1.4. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Durante el periodo comprendido entre el 10 y el 12 de septiembre de 2018, ICONTEC llevó a cabo la auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad, certificado con la norma ISO 9001:2015, dando como resultado cero (0) no conformidades por 6 años consecutivos. Lo anterior se traduce en el compromiso y gestión de cada líder de proceso y Punto de Atención en su enfoque hacia la mejora continua.

### 1.1.5. Información Estadística y de Gestión

Durante la vigencia, el proceso de Gestión Estratégica en cumplimiento de sus objetivos desarrolló las siguientes actividades:

- Proyección de recursos para subsidios de vivienda de la población total de afiliados aportantes, como insumo fundamental para la actualización mensual del modelo financiero de la Entidad y el monitoreo del riesgo de liquidez.





- Informe de estadísticas de afiliados.
- Reporte trimestral de subsidios de vivienda tramitados al Departamento Nacional de Planeación y al Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio.
- Proyección de ingresos por concepto de aportes a incluir en el anteproyecto de presupuesto.
- Seguimiento y control al cumplimiento de las metas estratégicas de solución de vivienda.
- Reporte de información para actualización de metas presidenciales ante el DNP.

### 1.1.6. Rendición de Cuentas y Participación ciudadana

Se llevó a cabo la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas el 13 de abril de 2018 en las instalaciones del Club Militar ubicado en Bogotá, contó con la participación de 226 asistentes, el evento fue transmitido vía *streaming* y en diferido a través del Canal Institucional. Como resultado de esta actividad se elaboró y publicó en el sitio web de la Entidad el Informe correspondiente.

La Entidad formuló y cumplió con el Plan de Participación Ciudadana establecido para la vigencia, destacándose la interacción con afiliados, funcionarios y contratistas a través de diferentes mecanismos. De igual manera, dando cumplimiento a lo establecido en la Ley 1712 de 2014, la información de la gestión institucional se publicó en el sitio web de Caja Honor.

Caja Honor participó en diferentes ferias programadas por el Departamento Administrativo para la Función Pública en Manaure, Necoclí, Cumaribo, San Vicente del Caguán, Villavicencio, Tolomaida, Santa Marta, Cali, Meta y Casanare donde se atendieron 1.031 afiliados.

### 1.1.7. Evaluación de la Gestión

El Gobierno Nacional en cabeza de la Función Pública, evaluó el índice de gestión y desempeño institucional a través del Formulario Único de Avance a la Gestión (FURAG), en relación con las 7 dimensiones y 16 políticas. Caja Honor obtuvo el primer lugar en el sector obteniendo un 94 % lo que la ubicó en una de las mejor calificadas del país.

**Caja Honor propició diferentes mecanismos y espacios de participación ciudadana para sus afiliados.**

### 1.1.8. Informe del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC)

Durante 2018, de conformidad con lo establecido en la Ley 1474 de 2011 la Entidad formuló y ejecutó el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC). Las actividades programadas fueron desarrolladas en un 100 % y los informes se encuentran publicados en el sitio web de la Entidad. A continuación, se describe el desarrollo de los componentes:

- **Gestión de Riesgos de Corrupción – Mapa de Riesgos de Corrupción:** se revisó y ajustó la política de Riesgos de Corrupción, se promovió la participación en la construcción de la formulación del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, monitoreo a los riesgos de corrupción y la efectividad de los controles, sensibilizaciones del mapa de riesgos de corrupción.
- **Estrategia de Racionalización de Trámites:** se realizó la racionalización del trámite devolución saldos cuenta individual, que pasó de ser parcialmente en línea a totalmente en línea. El cual permite ahorro en tiempo y en transporte para los afiliados y Caja Honor.
- **Rendición de Cuentas:** en 2018, se cumplió con el ejercicio permanente de Rendición de cuentas, desarrollando de forma integral los elementos de Información, diálogo e incentivos.
- **Servicio al ciudadano:** en este componente se destaca el desarrollo del Programa de Educación Financiera, la actualización de los protocolos de atención, el fortalecimiento de los principios y valores de la Entidad, derechos de los ciudadanos y mecanismos de protección del consumidor financiero, caracterización de usuarios e índice de percepción de satisfacción al afiliado.
- **Transparencia y Acceso a la Información:** durante 2018, se realizaron actividades relacionadas con seguimiento a los estándares de contenido, oportunidad e informes de solicitudes de información.
- **Campaña Estado Simple, Colombia Ágil:** de conformidad con lo establecido en la Directiva Presidencial No. 07 de 2018 sobre medidas para racionalizar, simplificar y mejorar los trámites ante entidades gubernamentales y el ordenamiento jurídico, a continuación se detallan las acciones desarrolladas por Caja Honor para dar cumplimiento a esta directriz.





- **Convocatoria Pública:** entre el 1 y el 30 de octubre de 2018, se realizó convocatoria a través redes sociales, intranet y la página web de la Entidad, invitando a participar en el diligenciamiento de una encuesta, con el fin de determinar los temas objetos de la campaña: racionalización de trámites, normas obsoletas y normas de alto impacto.
- **Clasificación y plan de trabajo:** del 1 al 30 de noviembre se recibió por correo electrónico por parte del Ministerio de Comercio Industria y Turismo la base consolidada con 33 interacciones de los afiliados y partes interesadas, con la información recaudada en los 3 formularios, dispuestos por la campaña.
- **Análisis y respuesta:** de las 33 interacciones se efectuó un análisis de las solicitudes hechas, se dio respuesta a cada uno de los participantes y se publicó en la página web de Caja Honor. De las interacciones recibidas, los participantes hicieron mayor énfasis en los requisitos y documentos exigidos para el Modelo Anticipado de Solución de Vivienda- Vivienda 8; el cual se tuvo en cuenta dentro de los análisis para la racionalización de los trámites.
- **Participación en Comité Sectorial:** el 11 de diciembre se participó en el Comité Sectorial del Ministerio de Defensa en donde cada integrante del Comité hizo una exposición sobre los avances y la propuesta para racionalizar los trámites; Caja Honor informó que racionalizará los requisitos del modelo anticipado de solución de Vivienda- Vivienda 8.
- **Publicación en SUIT:** en la página de la Función Pública y la página web de la Entidad se publicó la Estrategia de Racionalización del Trámite para 2019.

**Participación activa de Caja Honor en la campaña de Gobierno "Estado Simple, Colombia Ágil".**

## 1.2. Gestión del Riesgo

El proceso de Gestión del Riesgo está orientado a administrary gestionar conjuntamente con los funcionarios de la Entidad los Sistema de Administración de Riesgo, la Seguridad de la Información, Ciberseguridad, y la Continuidad del Negocio, orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro del marco legal aplicable.

A continuación, se detallan las principales actividades desarrolladas en relación con cada sistema de administración de riesgo lo que permitió que al cierre de la vigencia 2018, el riesgo global de la Entidad se ubicara en nivel **bajo** de exposición.

### 1.2.1. Riesgo de Mercado (SARM)

La Entidad tiene consagradas en el Manual de Riesgo de Mercado aprobado por la Junta Directiva, las políticas para cada una de las etapas y elementos que conforman el sistema, límites, procedimientos, metodologías y mecanismos de control que permiten realizar las operaciones de tesorería y tomar las mejores decisiones para la mitigación de los riesgos de mercado.

Para 2018, el proceso de Gestión del Riesgo realizó las siguientes actividades con el fin de mitigar la exposición al riesgo de mercado:

- **Identificación de riesgos:** para las operaciones de tesorería se identificaron los riesgos de tasa de interés en moneda legal, tasa de interés en operaciones pactadas en UVR'S, precio de acciones e inversiones realizadas en cartera colectiva.
- **Medición de riesgos:** se utiliza el modelo estándar definido por la Superintendencia Financiera de Colombia y modelos internos.
- **Control de los riesgos:** establecimiento de políticas y límites, validación de los modelos de valoración y riesgos utilizados.
- **Monitoreo:** se lleva a cabo el seguimiento a la exposición de los riesgos de mercado, asimismo la elaboración de informes, documentación de procesos, infraestructura tecnológica, divulgación de información interna y externa.
- **Metodologías para medición de riesgos:** la medición de los riesgos de mercado a través del VaR (Valor en riesgo) se enmarca en los criterios y procedimientos del Capítulo XXI de la Circular Básica Financiera Contable.

**Durante 2018, la exposición al riesgo de mercado se mantuvo en un nivel bajo.**

Las metodologías utilizadas para la medición del VaR son evaluadas periódicamente y sometidas a pruebas de *Backtesting*<sup>1</sup> que permiten determinar su efectividad. Tanto la Junta Directiva, como el Comité de Riesgos y la Alta Dirección, conocen los riesgos que implican las actividades que se desarrollan en el Portafolio de Inversiones las cuales se ajustan al objeto social de la Entidad.

En 2018, no se presentaron incumplimientos de políticas, límites o procedimientos al Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM); concluyendo que la exposición a riesgo de mercado fue bajo.

<sup>1</sup> Pruebas para evaluar el desempeño de las metodologías empleadas en el cálculo del VaR.



## 1.2.2. Cupos de Emisor y Contraparte

Durante la vigencia 2018, Caja Honor, de conformidad con lo establecido en el Acuerdo 2 del 30 de enero de 2017, utilizó la metodología de cálculo de emisor y contraparte para las comisionistas de bolsa, fiduciarias y bancos con los que se tienen relaciones comerciales, los cuales son monitoreados mensualmente e informados a la Alta Dirección y Junta Directiva.

Para el análisis de los cupos del Emisor y Contraparte se captura la última información suministrada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), la última calificación emitida por las Agencias Calificadoras de Riesgo y se tienen en cuenta los lineamientos y la metodología CAMEL<sup>2</sup> establecida en el acuerdo anteriormente mencionado.

Se ejecutó seguimiento a los límites de contraparte con comisionistas de bolsa en las operaciones de tesorería, al consumo de cupos de emisor para las inversiones en títulos del sector financiero y los recursos líquidos de la Entidad, los cuales se encuentran depositados en establecimientos de crédito (bancos). Para la vigencia 2018, no se presentaron incumplimientos a los límites de cupos del emisor y contraparte autorizados por la Junta Directiva de la Entidad.

## 1.2.3. Sistema de Administración del Riesgo de Liquidez (SARL)

La medición del Riesgo de Liquidez se realiza con base en los Indicadores de Riesgo de Liquidez (IRL) a los plazos de 30, 60, 90, 180, 360 y 720 días establecidos en el modelo interno no objetado por la Superintendencia Financiera de Colombia.

El SARL es informado mensualmente a la Alta Dirección, Comité de Riesgos y a la Junta Directiva de la Entidad; dentro de estos informes se analiza el comportamiento de los saldos en bancos, la variación mensual de los mismos y su variación con respecto al Riesgo de Liquidez calculado mensualmente.

De otro lado, se diseñaron y llevaron a cabo las pruebas de desempeño (*Backtesting*) que tienen como propósito determinar la consistencia y confiabilidad de los indicadores de Riesgo de Liquidez estimados. Estas pruebas consisten fundamentalmente en un proceso de revisión permanente por parte de la Entidad sobre el modelo interno utilizado y de la validación de los supuestos, parámetros y juicios de expertos que subyacen para el cálculo del Indicador de Riesgo de Liquidez.

**En la vigencia 2018  
no se presentaron  
alertas de liquidez  
y se cumplió con  
las políticas.**

<sup>2</sup> Capital, activos, manejo gerencial, estado de utilidades y liquidez.

De igual forma, se llevaron a cabo pruebas de tensión para establecer el nivel de activos líquidos con los que debe contar la Entidad para afrontar casos extraordinarios de necesidades de liquidez. Durante 2018, no se presentaron alertas de liquidez y se cumplió con las políticas, límites y procedimientos, evidenciando una exposición a riesgo bajo.

#### 1.2.4. Sistema de Administración de Riesgo de Crédito (SARC)

El Sistema de Administración de Riesgo de Crédito le permite a la Entidad identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de crédito derivados en los procesos de otorgamiento, seguimiento y recuperación de cartera.

El saldo de la cartera a diciembre de 2018 fue de \$ 21.742 millones, de los cuales \$ 21.723 millones corresponden a las colocaciones de leasing habitacional y los \$ 19 millones restantes al capital de la cartera hipotecaria. El cierre de cartera presentó un aumento de \$ 14.025 millones con respecto al mismo mes del año anterior, lo que equivale a un incremento del 181.7 % en los últimos 12 meses, explicado principalmente por el desembolso de créditos durante el año.

El Índice de Cartera Crediticia (ICC) es una razón financiera que relaciona el monto de la cartera vencida total con la cartera bruta. Para la Entidad, a diciembre 2018 se situó en el 0.09 %, indicando que, de cada \$ 100 de cartera bruta colocada \$ 0.09 se encuentran vencidos. Respecto a 2017, este indicador muestra una variación del 74.44 %, pasando de 0.35 % (dic/17) a 0.09 % (dic/18).

Al cierre de la vigencia 2018, el perfil de riesgo crediticio de la Entidad se ubicó en un nivel de riesgo bajo.

#### 1.2.5. Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO)

De acuerdo con el manual del Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO) que fue aprobado en su última versión por la Junta Directiva en septiembre de 2018, la Entidad contempló, entre otros, la definición de las políticas de Riesgo Operativo, los límites, procedimientos, metodologías y mecanismos de control que permiten tomar las mejores decisiones para la mitigación de los Riesgos Operativos. La identificación de los riesgos es realizada por el Grupo de Expertos que se reúne 2 veces al año. Teniendo en cuenta la efectividad de los controles sobre los Riesgos Operativos y en concordancia con la dinámica de la Entidad, el perfil de riesgo residual actual se ubica en el nivel bajo con una calificación de **1,44**<sup>3</sup> puntos sobre un máximo posible de 25 puntos.

**El perfil de riesgo residual, sobre los riesgos operativos, se ubicó en un nivel bajo con una calificación de 1.44 puntos sobre 25 puntos.**

<sup>3</sup> Indicador riesgo bajo (promedio ponderado de la calificación de los 68 riesgos en una escala de 1 – 25).



68 Riesgos Operativos Identificados	Riesgo Inherente		Riesgo Residual	
	Riesgo Operativo Extremo	6	Riesgo Operativo Extremo	0
	Riesgo Operativo Alto	45	Riesgo Operativo Alto	0
	Riesgo Operativo Moderado	15	Riesgo Operativo Moderado	0
	Riesgo Operativo Bajo	2	Riesgo Operativo Bajo	68

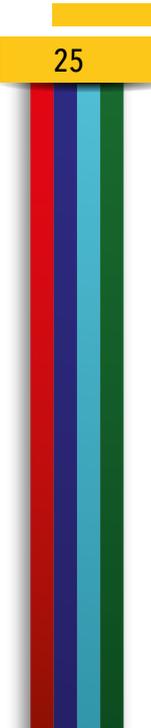
Tabla 2: Matriz de Riesgo Operativo.  
Fuente: Oficina Asesora de Gestión del Riesgo.

Durante 2018, se realizó seguimiento a la metodología de evaluación de la efectividad de los controles para mitigar los riesgos operativos de la Entidad, esto permitió evidenciar el funcionamiento oportuno, eficaz y eficiente de los 172 controles que se encuentran asignados a los procesos.

De la misma manera, en 2018 se fortaleció la cultura de reporte de los eventos de riesgo según las especificaciones establecidas en la norma:

Clasificación	Eventos de Riesgo
Generan pérdidas y afectan el Estado de Resultados de la Entidad.	1
Generan pérdidas y no afectan el Estado de Resultados de la Entidad.	0
No generan pérdidas y no afectan el Estado de Resultados de la Entidad.	32
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

Tabla 3: Eventos de Riesgo 2018.  
Fuente: Oficina Asesora de Gestión del Riesgo.



## 1.2.6 Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo – (SARLAFT)

En el manual SARLAFT, se encuentran consignadas las políticas para cada una de las etapas y elementos que conforman este sistema, además se incluyen los procedimientos, metodologías y mecanismos de control que permiten tomar las mejores decisiones para la mitigación del riesgo de LA/FT.

Dentro de la etapa de identificación, se determinó que los riesgos de la Entidad se asocian principalmente al factor clientes o usuarios así:

**R1:** Vincular a clientes y/o beneficiarios del causante, usuarios, funcionarios, proveedores relacionados con actividades de LA/FT.

**R2:** Ingreso de dinero a la Entidad por consignaciones producto de actividades de LA/FT.

**R3:** Utilización del subsidio desembolsado por la Entidad para la financiación del terrorismo por parte del afiliado.

**R4:** Ser objeto de LA/FT a través de proyectos inmobiliarios inscritos.

**R5:** Firmar contratos para la adquisición de inmuebles con personas relacionadas con actividades de LA/FT.

**R6:** Disponer de los activos de la Entidad para realizar actividades relacionadas con LA/FT.

Teniendo en cuenta la efectividad de los controles sobre los riesgos de LA/FT y en concordancia con la dinámica de la Entidad, el perfil de riesgo residual se ubicó en una calificación de 1.17 puntos, de un máximo de 25 puntos.

Para el análisis de los riesgos identificados se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Monitoreo mensual de las políticas y procedimientos.
- Revisión integral del procedimiento para el conocimiento del cliente; con el fin de determinar el cumplimiento de la norma en los procesos involucrados.
- Monitoreo a las operaciones inusuales establecidas por la Entidad con el fin de evitar que esta sea utilizada como vehículo para la comisión del delito de Lavado de Activos y Financiación del terrorismo.

Al cierre de la vigencia 2018, el perfil de riesgo residual de la Entidad del sistema SARLAFT, se ubicó en un nivel de riesgo bajo.

**El perfil de riesgo residual, de los riesgos de LA/FT, tiene una calificación de 1.17 puntos sobre 25 puntos.**





### 1.2.7. Plan de Continuidad del Negocio (PCN)

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía cuenta con un Plan de Continuidad del Negocio que permite establecer, implementar, operar, monitorear, mantener, mejorar las medidas preventivas y capacidad para seguir prestando el servicio a sus afiliados, aun cuando ocurra un evento que interrumpa procesos y funciones críticas.

De igual manera, se cuenta con el Punto Alterno de Continuidad (PAC), ubicado en el Punto de Atención Bucaramanga, desde donde se pueden realizar las operaciones necesarias para la continuidad del negocio. Es así que Caja Honor se encuentra en la capacidad necesaria para atender la operación y funcionamiento en el momento en que se llegue a presentar un desastre interno o externo.

### 1.2.8. Seguridad de la Información

Durante 2018, se efectuó un monitoreo permanente de la actividad de la red en los diferentes protocolos y servicios, además de las aplicaciones con que cuenta la Entidad, previniendo posibles inserciones de código malicioso o eventos de denegación de servicios, así como monitoreando el tráfico autorizado aplicando los controles necesarios.

Como parte de la labor de cultura del riesgo, se llevó a cabo el Día de la Seguridad de la Información, brindando 2 conferencias para lo cual se contó con la colaboración del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC) de acuerdo con su programa: En Tic Confío, y del Oficial de Seguridad de la Información de la Entidad sobre Seguridad en internet de las cosas y *Blockchain*.

Es así que la Entidad se encuentra en una exposición baja de ataques informáticos, dada la aplicación de controles sobre sus canales de comunicación, infraestructura y redes, buscando mitigar la materialización de riesgos que afecten la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.

## 1.3. Gestión Informática

La Oficina Asesora de Informática durante la vigencia 2018 enfocó su gestión al fortalecimiento tecnológico para prestar servicios rápidos, interactivos y en línea a través del portal transaccional, aplicativos móviles y kioscos. Todo esto soportado con un robusto sistema de seguridad informática que se enfoca en la protección de la infraestructura tecnológica y todo lo relacionado con esta.

### 1.3.1. Estrategia y Proyectos de TI

Conforme con lo establecido en el Plan Estratégico de Tecnología de la Información (PETI 2015–2018) alineado a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la Entidad se ejecutaron durante 2018 los siguientes proyectos de tecnología:

- Implementación del protocolo IPV6.
- Fortalecimiento a la Infraestructura tecnológica en lo referente a almacenamiento basado en crecimiento que consiste en la ampliación de la capacidad.
- Renovación de kioscos electrónicos de autoservicio.
- Actualización del PETI 2015-2018 e inicio de la formulación del PETI 2019-2022.
- Actualización del documento de Arquitectura Empresarial.

### 1.3.2. Infraestructura Tecnológica

Durante 2018, se obtuvo ampliación de almacenamiento permitiendo a la Entidad la actualización de su capacidad, estimando un crecimiento de almacenamiento del 30 % adicional para los años venideros para las transacciones de los sistemas de información y espacio para continuar operando, mejorar el desempeño de los ambientes de bases de datos y fortalecer la respuesta de los sistemas de misión crítica.

Se adquirió la Unidad Robótica, disponiendo así de mecanismos de *backups* y restauración de los sistemas de información, bases de datos, archivos, máquinas virtuales y demás data, como también adquisición de *switches* que proporcionan una mejor gestión de los recursos de red y comunicaciones.

Se llevó a cabo la implementación del protocolo IPV6, tecnología que permite ampliar la cantidad direcciones IP y los niveles de seguridad, con lo que se proyecta atender satisfactoriamente y acorde con lo establecido por el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación.

### 1.3.3. Seguridad Informática y/o Ciberseguridad

Se protegió la infraestructura tecnológica de Caja Honor y se logró bloquear miles de ataques dirigidos, como también se logró evitar la entrada de virus por medio del correo electrónico logrando 0 % en la intrusión de





*malware* o programas maliciosos. Se protegieron los portales web de la entidad mediante el *Web Application Firewall* (WAF), logrando contener el 100 % de los ataques.

Igualmente, se realizó la implementación de controles de ciberseguridad tanto internos como externos alineados a la implementación del protocolo IPV6.

### 1.3.4. Sistemas de Información

Para dar continuidad a los servicios en línea se hace necesario brindar información de las transacciones; por lo tanto, se realizó contratación de mensajes (SMS) el cual es un servicio disponible en los teléfonos móviles que permite el envío de mensajes de texto cortos para confirmar los servicios realizados con los afiliados. Otra mejora realizada fue la contratación para implementar nuevas funcionalidades a la aplicación móvil Caja Honor para que sea procesada y las consultas de información puedan ser visualizadas en PDF. También se realizaron desarrollos de herramientas tecnológicas como son simplificación de los trámites, lo que mejoró los tiempos de atención en retiro parcial de cesantías, agendamiento de citas y trámites para devolución de saldos.

### 1.4. Gestión Jurídica

En la vigencia 2018, la Oficina Asesora Jurídica realizó diferentes actividades que conllevaron a fortalecer la gestión jurídica así como las políticas de prevención del daño antijurídico, a través de la revisión, análisis, modificación y actualización de la normatividad, la emisión de conceptos jurídicos, asesoría transversal, comunicación y socialización permanente con las diferentes dependencias de la Entidad y entes externos, con el fin de afianzar la seguridad jurídica.

Con relación a los análisis jurisprudenciales y de casos, se lideró y participó en análisis de jurisprudencia emitidas por el Consejo de Estado, Corte Constitucional, Corte Suprema de Justicia, entre otras autoridades. Asimismo de manera trimestral se realizaron estudios con el fin de identificar las principales causas de demandas y acciones de tutelas y se emitieron recomendaciones para mantener el éxito litigioso y disminuir estas reclamaciones o mitigar los riesgos que de ellas se deriven. La estrategia de la Entidad al respecto es la solución de reclamaciones en instancia administrativa.

Para el efecto, también se trabajó en conjunto con la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado para la generación de la política de prevención del daño antijurídico.

**Se obtuvo un éxito litigioso del 100 %.**

**De 243 acciones de tutela recibidas; 227 fallos fueron a favor de la Entidad, 12 fallos en contra, y 4 fallos están pendientes de decisión judicial.**

Respecto a la gestión de acciones constitucionales, de las 243 acciones de tutela recibidas y contestadas oportunamente, se obtuvo el siguiente resultado: 227 fallos a favor de la Entidad, 12 fallos en contra, y 4 fallos pendientes de decisión judicial.

El éxito de la defensa judicial se mantuvo, no se recibieron condenas que implicaran erogaciones y 7 procesos fueron fallados a favor de la Entidad, cuyas pretensiones ascendían a la suma de \$ 433.570.654, generándose con esto la salvaguarda de los recursos de la Entidad. Lo anterior condujo a un éxito litigioso del 100 %.

De igual manera, se implementó y desarrolló el Proyecto de Modificación, Actualización y Unificación de la normatividad interna (MAU), el cual surgió en febrero de 2018 ante la necesidad de simplificar, actualizar y unificar el marco normativo interno de la Entidad y dar cumplimiento a las políticas públicas gubernamentales de simplificación y compilación orgánica del Sistema Nacional Regulatorio liderada por Función Pública.

Se diseñó una metodología transversal para todas las áreas y grupos de la Entidad con una duración de 10 meses, con la que se simplificó y actualizó la reglamentación en más de un 50 %, pasando de tener un total de 36 normas en 2017 a tener tan solo 14 en 2018. Ahora bien, no solamente se simplificaron y unificaron las normas, también se mejoró la redacción, dando claridad a las disposiciones y el nivel de involucramiento de las diferentes dependencias de la Entidad en su desarrollo fue destacable. Dentro de los actos administrativos expedidos se destacan: *(Tabla 4: Modificación y Actualización y Unificación Normatividad)*.

Asimismo, se revisaron 138 Acuerdos, 108 Resoluciones, 2 Instructivos y 1 Reglamento, adicionales a las 112 normas internas revisadas en la primera etapa de MAU, es decir, 361 normas en total. A su vez, se evidenció la necesidad de crear las siguientes nuevas regulaciones:

- Reglamentación del Costo de Reproducción de información pública de la Entidad, mediante Resolución 399 de 2018.
- Reglamentación del manejo de Protección y Manejo de datos de la Entidad, mediante Resolución 613 de 2018.
- Reglamentación de la creación y modificación de Actos Administrativos de Carácter General mediante Resolución 724 del 2018.





Los anteriores resultados demuestran que Caja Honor es una Entidad sana, respetuosa de la normatividad y derechos de sus afiliados, que está a la vanguardia de las políticas y estrategias de defensa jurídica del Estado.

#	Resolución/Acuerdo	Número de Acto Administrativo
1	R. Comités Laborales	300 del 2018 (07/06)
2	R. Estructura, Funciones y Siglas de las Áreas y Grupos Internos de Trabajo	320 de 2018 (19/06)
3	R. Comité de Crédito	338 del 2018 (28/06)
4	R. SAC	466 del 2018 (16/08)
5	Resolución MIPG	489 del 2018 (27/08)
6	Resolución Comité Editorial	556 del 2018 (20/09)
7	R. Comité de Conciliación y Defensa Judicial	572 del 2018 (25/09)
8	R. Fondo de Solidaridad.	591 del 2018 (02/10)
9	Resolución Modificatoria 320/18	592 del 2018 (02/10)
10	R. Reglamentaria Acuerdo 01/18 (D. 335/18)	626 del 2018 (16/10)
11	R. Plan de Continuidad del Negocio	634 del 2018 (18/10)
12	R. Delegación de Firmas	722 del 2018 (29/11)
13	R. Contingencias Pasivas	723 del 2018 (29/11)
14	Resolución única de TH	728 del 2018 (03/12)

Tabla 4: Modificación, actualización y unificación normativa.  
Fuente: Caja Honor.

# GESTIÓN DE VIVIENDA Y PROYECTOS

---

Gestión de Vivienda y Mercadeo  
Gestión de Comunicaciones





## 2. GESTIÓN DE VIVIENDA Y PROYECTOS

Compuesto por los procesos Gestión de Vivienda y Mercadeo, y Gestión de Comunicaciones, tienen como finalidad la administración de la información relacionada con los modelos y los proyectos de solución de vivienda, el mercadeo y el manejo de las comunicaciones con el afiliado y beneficiarios, para facilitarles el acceso a una solución de vivienda integral.

### 2.1 Gestión de Vivienda y Mercadeo

Caja Honor posibilita construir proyectos de vida con la consolidación del sueño de los integrantes de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional de tener casa a través de los modelos Vivienda 14, Vivienda 8 y Vivienda Leasing; ofrece la posibilidad de proyectar futuro y obtener bienestar invirtiendo en un inmueble desde los 2 años de antigüedad en la Institución.

Por su parte, el modelo Héroes es la evidencia de Responsabilidad Social Empresarial porque se retribuye con una vivienda la entrega y el sacrificio por la Patria, al personal con discapacidad o a los beneficiarios de los que murieron en actos del servicio.

#### 2.1.1. Cumplimiento de metas

Caja Honor formuló su MEGA para que a 2018 se entregaran más de 63.220 soluciones de vivienda, esta meta fue superada a 31 de diciembre de 2018, pues se logró un 113.4 % de la meta prevista correspondiente a 71.691, como se muestra a continuación:

MODELO	META	EJECUCIÓN	%
<i>VIVIENDA 14</i>	39.993	43.892	109,75 %
<i>VIVIENDA 8</i>	19.577	25.284	129,15 %
<i>HÉROES</i>	2.200	2.200	100 %
<i>VIVIENDA LEASING</i>	1.450	315	21,72 %
<b>TOTAL</b>	<b>63.220</b>	<b>71.691</b>	<b>113,4 %</b>

Tabla 5: Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2015-2018.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

A 31 de diciembre de 2018, se tramitaron 20.101 soluciones de vivienda a los afiliados de Caja Honor, a través de los diferentes modelos, con un nivel de cumplimiento del 117.5 % de la meta programada, como se muestra en la siguiente tabla:

MODELO	META	EJECUCIÓN	%
<i>VIVIENDA 14</i>	11.000	12.917	117,4 %
<i>VIVIENDA 8</i>	5.630	6.765	120,2 %
<i>HÉROES</i>	250	250	100 %
<i>VIVIENDA LEASING</i>	220	169	76,8 %
<b>TOTAL</b>	<b>17.100</b>	<b>20.101</b>	<b>117,5 %</b>

Tabla 6: Ejecución de Metas Estratégicas de Vivienda 2018.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

## 2.1.2. Vivienda Leasing

Durante 2018, dentro de la gestión de Leasing Habitacional fueron recibidas 1.685 solicitudes, de las cuales 988 fueron aportadas por la Policía Nacional, 431 por el Ejército Nacional, 138 por la Armada Nacional, 108 por la Fuerza Aérea y 20 Civiles.

Dentro las solicitudes recibidas, 829 trámites fueron preaprobados vigentes que corresponde al 49 % del total analizado y que cumplieron con las políticas y condiciones financieras para postularse a este modelo de vivienda.

En 2018, se aprobaron 169 créditos Leasing por un valor de \$ 15.859 millones (Informe de Ejecución Presupuestal-diciembre de 2018).

Por otra parte, el monto promedio de aprobación de los créditos otorgados para Leasing Habitacional durante la vigencia 2018, fue de \$ 89.085.442.

De acuerdo con los 169 créditos aprobados que corresponden a 30 inmuebles nuevos y 139 usados. Se destaca Bogotá como la ciudad con mayor participación con 41 (24 %), seguido de Soacha con 19 (11 %) y Villavicencio con 11 (7 %).

El Área Leasing logró la radicación de 247 intenciones de compra de afiliados que presentaban inmuebles para la continuación del trámite, producto de la gestión comercial durante 2018.





### 2.1.3. Modelo Héroes – Fondo de Solidaridad

Con el fin de dar cumplimiento a la meta trazada para la vigencia 2018, se realizó la apertura y cierre de las convocatorias 21 y 22 del modelo Héroes, 19 y 20 del modelo Siempre Soldados, ambos con cargo al Fondo de Solidaridad, dando como resultado el otorgamiento de 250 soluciones de vivienda a nuevos beneficiarios.

Héroes y Siempre Soldados son la solución de vivienda con cargo al Fondo de Solidaridad, su objetivo cumple con un deber social con quienes con su sacrificio, incluida la vida, han aportado a la tranquilidad y seguridad de los colombianos. Mejor producto, mejor precio es la premisa que prepondera a la hora de seleccionar los proyectos; precepto base para determinar los espacios geográficos oportunos en materia de educación, recreación, inclusión social, salud y programas culturales.

### 2.1.4. Viviendas contratadas

En beneficio de los héroes de Colombia fueron contratadas 86 nuevas viviendas por valor de \$ 6.100 millones en los departamentos de Antioquia, Tolima y Cesar; donde los beneficiarios manifestaron tener intención de adquirir viviendas.

### 2.1.5. Gestión de recursos Fondo de Solidaridad

El cumplimiento con las obligaciones financieras que obedecen al precepto de “mejor producto, mejor precio” enmarca los ítems de los pagos a las constructoras, los giros de recursos, los contratos de viviendas y el ahorro por parte de la Entidad con repercusión hacia el Estado, lo anterior, siguiendo las directrices gubernamentales en austeridad.

TIPO DE PAGO	VALOR	%
Pago a constructoras	\$ 8.195	71,51 %
Pago por giro de recursos	\$ 3.264	28,49 %
<b>TOTAL RECURSOS CANCELADOS</b>	<b>\$ 11.459</b>	<b>100 %</b>

Tabla 7: Pagos 2018.  
Fuente: Subgerencia de Vivienda y Proyectos.

### 2.1.6. Ruedas de Negocio 'Compre su Vivienda'

Durante 2018, se realizaron 4 ruedas de negocio regionales en Tolemaida, Barranquilla, Bucaramanga y Medellín orientadas a fortalecer los modelos de vivienda. Estas ruedas tuvieron como finalidad generar oportunidades de negocios para pequeñas y grandes empresas del sector vivienda, generando canales de comunicación y comercialización que permiten la adquisición de inmuebles por parte de los afiliados y posicionar la marca Caja Honor y los modelos de solución de vivienda.

En estos 4 eventos se realizaron 55 ventas que equivalen aproximadamente a \$ 3.641 millones a nivel nacional, con la participación de 99 empresas del sector vivienda como constructoras, inmobiliarias, empresas de remodelación y entidades financieras. Allí se les ofrecieron productos de excelencia, y productos y servicios a los afiliados; se ofertaron más de 312 proyectos entre los \$ 50 a \$ 300 millones a nivel nacional entre inmuebles nuevos, usados y sobre planos.



### 2.1.7. XIX Feria Inmobiliaria

Se realizó la XIX Feria Inmobiliaria Caja Honor orientada a fortalecer el modelo vivienda Leasing, se llevó a cabo del 24 al 26 de octubre de 2018, posicionando este evento como la vitrina comercial de bienes raíces para el sector Defensa, reuniendo la mayor oferta inmobiliaria residencial y acceso a financiación en un solo lugar.





De acuerdo con el reporte entregado por las constructoras, se realizaron 4.400 visitas a los distintos *stands*; esto dio como resultado 1.178 expectativas de negocios, donde las empresas ofertaron sus proyectos y servicios a más de 3.155 afiliados y sus familias.



## 2.2. Gestión de Comunicaciones

Su principal objetivo es liderar las comunicaciones institucionales a través de estrategias que fortalezcan la identidad, imagen y reputación de la Entidad con los grupos de valor en cumplimiento de los objetivos institucionales.

### 2.2.1. Fortalecimiento de la marca Caja Honor

El proceso ha buscado fortalecer el reconocimiento de la marca Caja Honor como primer referente en la mente de los afiliados, lo anterior a través de:

- Alianzas con diferentes entidades para generar espacios donde las audiencias logren identificar los modelos y servicios de la Entidad.
- Realización de 5.216 encuestas para medir la recordación de la marca; como resultado 3.348 afiliados afirmaron recordar la marca, lo cual demostró el fortalecimiento de la misma.

## 2.2.2. Rendición de cuentas

Como contribución al desarrollo de la Estrategia de Rendición de Cuentas 2018 sobre la gestión 2017 de la Entidad, el proceso de comunicaciones realizó una estrategia de comunicación que involucró los canales y las audiencias que tiene la Entidad.

- Generó espacios participativos en la Intranet, el Portal Institucional y las redes sociales institucionales a través de encuestas, foros, concursos o preguntas pregrabadas con los Puntos de Atención.
- Diseñó el material impreso como el informe de gestión, invitaciones digitales y físicas, afiches, instructivos, pendones y habladores de piso.
- Diseñó el material digital como emailing, presentación y banners.
- Diseñó el material audiovisual para las pantallas de los Puntos de Atención, las redes sociales y la audiencia como: videos informativos sobre las características de una rendición de cuentas y la gestión de la Entidad.
- Realizó difusión del evento a través de publicaciones en periódicos, programas radiales en las emisoras EJC, ARC y FAC (Colombia Estéreo, Marina Estéreo y Al Aire), cuñas radiales, redes sociales, boletines de prensa y transmisión del evento vía *streaming* y en diferido a través del Canal Institucional.

## 2.2.3. Página Web

A 31 de diciembre de 2018, cerró con 4.263.488 visitantes, 1.050.601 más que en 2017, con visitas desde otros países como Estados Unidos, Emiratos Árabes, Canadá, Ecuador, India, Ukraine y Perú. Los *ranking* de las secciones más visitadas también aumentaron y mostraron ingresos nuevos en la lista como el buscador de vivienda y el Portal Transaccional evidenciando que los afiliados están haciendo uso cada vez más de estas herramientas.

## 2.2.4. Gestión de prensa

Durante 2018, el Proceso de Gestión de Comunicaciones incrementó la gestión a nivel nacional de prensa y relaciones con los medios de comunicación, tanto comercial como institucional, se logró la participación en 16 medios impresos entre revistas y periódicos, 10 emisiones en televisión entre programas y notas periodísticas y 189 programas radiales a través de las emisoras.

En 2018 se cerró con  
4.263.488 visitantes a la  
página web de Caja Honor.





## 2.2.5. Incremento de seguidores en las redes sociales

Se realizaron diferentes estrategias para incrementar los seguidores en redes sociales, entre estas se destacan: la publicación de fotos de autoría de las Fuerzas Militares y de Policía, la vinculación de contenidos al portal, la implementación de emoticones en la estructura de los mensajes, la participación en las campañas de Gobierno, la publicación de 3.558 contenidos y la activación de marca directa con los afiliados.

El año 2018 cerró con 25.798 seguidores acumulados para las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter logrando un aumento de 33 % con relación a 2017 equivalente a 19.355.

## 2.2.6. Impresos institucionales

Se destacan las Memorias de la Gestión 2012–2018, la revista Notivienda por 4 ediciones, la revista del aniversario 71, los instructivos de los modelos, las cartillas informativas y el boletín interno, este material concentra un trabajo de tipo investigativo, de diseño y de calidad.



# GESTIÓN ATENCIÓN AL AFILIADO Y OPERACIONES

---

Gestión del Trámite

Administración de Cuentas

Gestión del SAC





### 3. GESTIÓN ATENCIÓN AL AFILIADO Y OPERACIONES

Le corresponde la gestión y atención al afiliado en relación con los trámites y servicios que presta la Entidad. Igualmente, la administración de las cuentas individuales tanto de aportes como de cesantías en correspondencia con el manejo de las nóminas, subsidios, novedades, embargos, inconsistencias y la atención de las solicitudes de los consumidores financieros. Se compone de los procesos de Gestión del Trámite, Administración de Cuentas y Gestión del SAC.

#### 3.1. Gestión del Trámite

El proceso de Gestión del Trámite tiene por objetivo atender en forma oportuna los requerimientos de trámites y servicios de los afiliados y partes interesadas, con fundamento en los requisitos establecidos y marco legal aplicable.

##### 3.1.1. Índice de satisfacción del afiliado

De manera periódica una firma externa realiza la medición en los Puntos de Atención del nivel del índice de satisfacción de los afiliados frente a los trámites y servicios; en una escala de 1 a 5 el promedio de las evaluaciones se ubicó en 4.68 puntos. A continuación se presenta el comparativo entre 2017 y 2018:

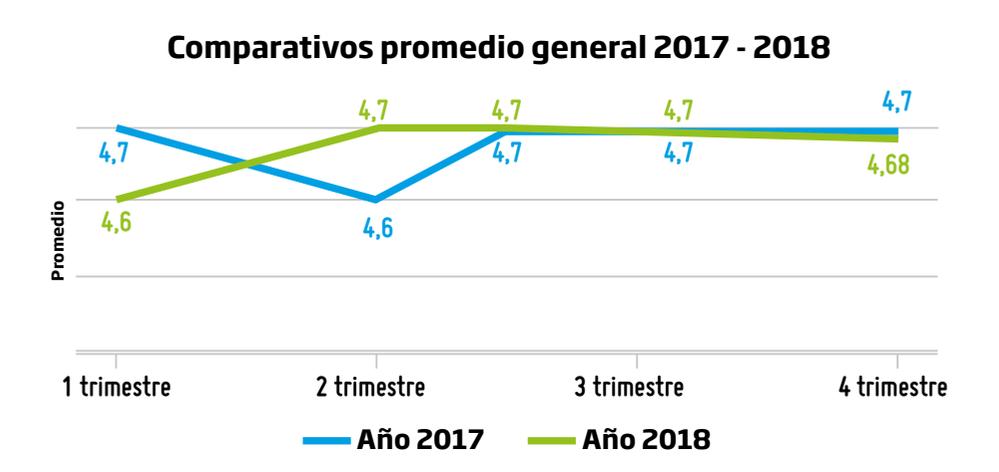


Figura 4: Índice de satisfacción del afiliado 2017-2018.  
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

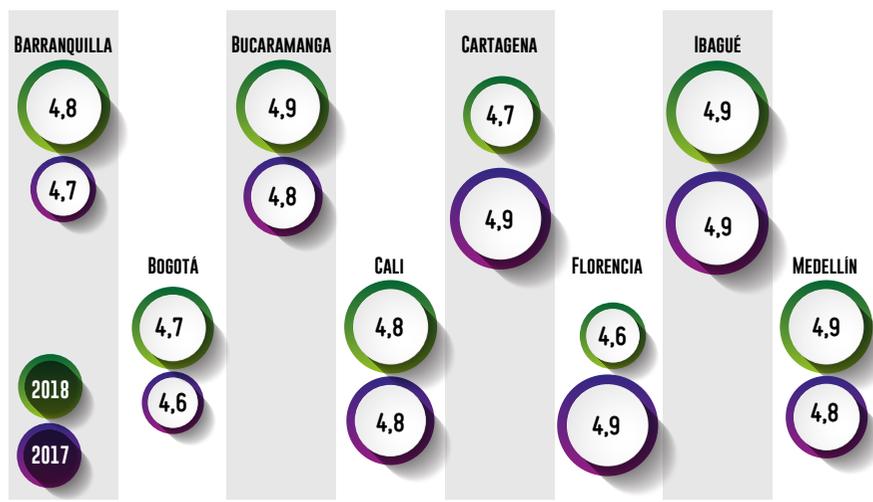


Figura 5: Índice de satisfacción del afiliado Puntos de Atención 2017-2018.  
Fuente: Área de Atención al Afiliado - Grupo Davinci Comunicación y Estrategia SAS.

### 3.1.2. Caracterización de Afiliados 2018

Atendiendo los lineamientos del Programa Nacional de Servicio al Ciudadano del Departamento Nacional de Planeación, Caja Honor realizó la aplicación de una encuesta en línea para caracterizar a los miembros de la Fuerza Pública afiliados a la Entidad. Se logró una participación de 1.533 afiliados con un incremento del 84 % respecto a la vigencia anterior. Lo anterior, permitió conocer las necesidades y expectativas de los afiliados frente a los trámites y servicios de la Entidad.

**En 2018, las atenciones aumentaron en un 25.17 % respecto a 2017.**

### 3.1.3. Desconcentración del Servicio

**Trámites:** en la vigencia 2018, se recibieron 96.971 trámites a nivel nacional con un incremento del 2 % en relación con 2017, correspondiente a 1.901 trámites más. Las sedes con mayor participación en esta desconcentración del servicio fueron: Bogotá, Cali y Medellín. (Ver Tabla 8: *Trámites radicados 2018*).

**Atenciones:** en 2018, se atendieron 402.794 afiliados que en comparación con 2017 cuando se atendieron 321.808 afiliados<sup>4</sup>, presenta una variación del 25.17 %. La Sede Principal registró 133.429 afiliados, los Puntos de Atención a nivel nacional 247.158 afiliados y las unidades móviles 22.207 afiliados. (Ver Figura 6: *Atenciones a nivel nacional 2018*).

<sup>4</sup> El total de atenciones de la vigencia 2017 incluida biometrías corresponde a 384.010.





Puntos de Atención	2018	2017	Diferencia	%
Bogotá	39.191	39.225	34	-0,1 %
Venecia	0	455	455	-100,0 %
Medellín	10.490	10.490	0	0,0 %
Cali	11.731	11.693	38	0,3 %
Bucaramanga	6.869	7.181	312	-4,3 %
Barranquilla	8.819	8.292	527	6,4 %
Cartagena	5.485	5.085	400	7,9 %
Ibaqué	8.174	7.783	391	5,0 %
Florencia	3.724	3.318	406	12,2 %
Punto Móvil Nacional	1.871	1.100	771	70 %
Punto Móvil Bogotá	617	448	169	38 %
<b>TOTAL</b>	<b>96.971</b>	<b>95.070</b>	<b>1.901</b>	<b>2%</b>

Tabla 8: Trámites radicados 2018.  
Fuente: Reporte tiempo de trámite herramienta Estadística SPSS.

## Puntos de Atención a Nivel Nacional **402.794**

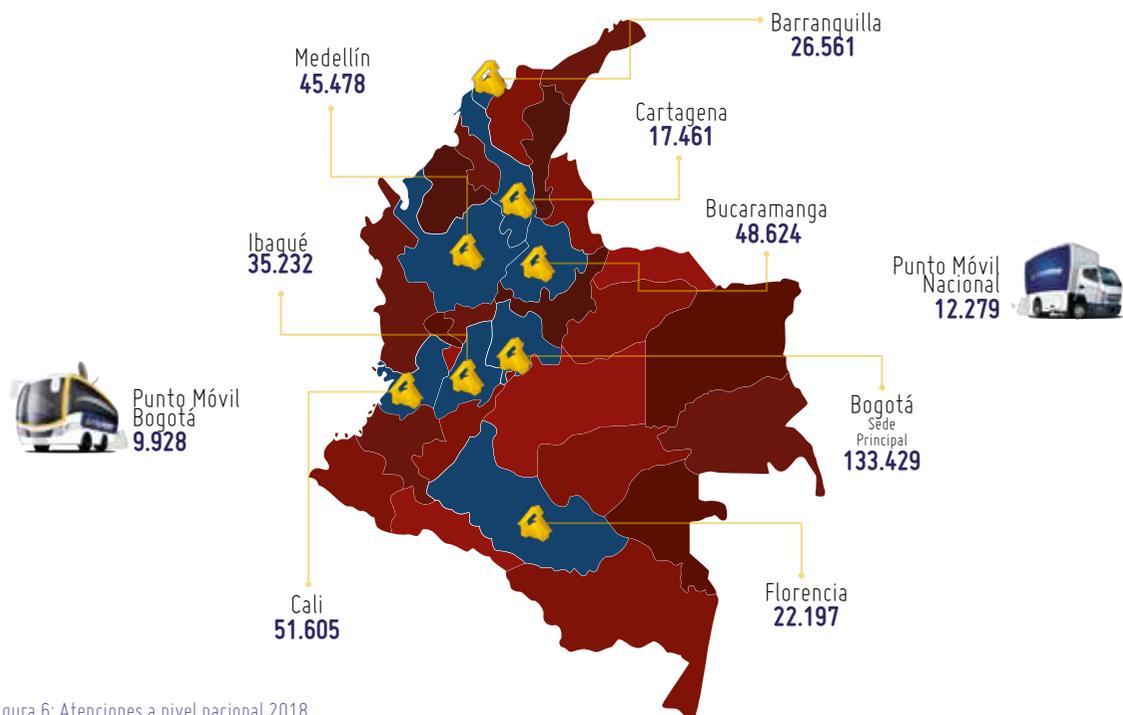


Figura 6: Atenciones a nivel nacional 2018.  
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

### 3.1.4. Tiempo global de trámites

La Entidad dio cumplimiento a las metas establecidas para la atención de los trámites y como se presenta en la siguiente figura desde la vigencia 2012, se han venido reduciendo los tiempos de atención.

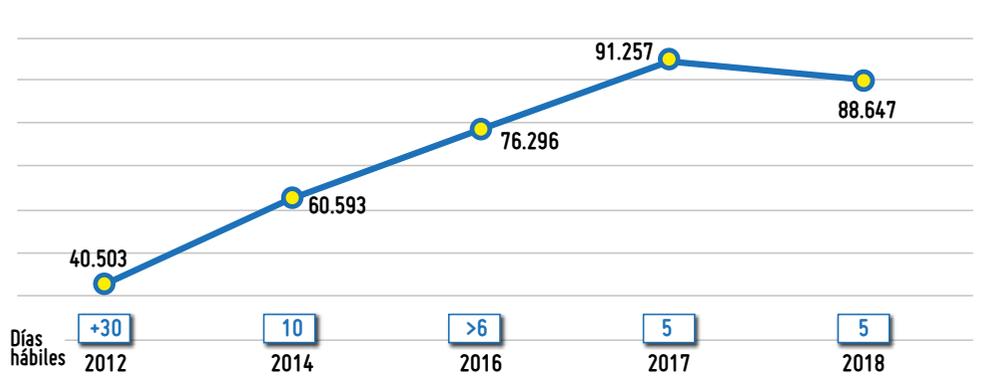


Figura 7: Tiempo global de trámites.  
Fuente: Área de Atención al Afiliado.

### 3.1.5. Proyectos desarrollados en la Subgerencia de Atención al Afiliado y Operaciones

**Biometría propia:** se implementó biometría propia en los Puntos de Atención y Puntos Móviles para identificación y verificación del afiliado en la ventanilla de atención. Durante la vigencia se realizaron en total 112.802 biometrías impactando positivamente en el tiempo de atención y en la seguridad de la información.

**Kioscos y servicios:** de conformidad con la Ley Estatutaria 1618 de 2013, se implementó el servicio de kioscos electrónicos a nivel nacional y Puntos Móviles para la consulta del estado de cuenta, certificado de haberes y declaración de renta; de igual manera, cuenta con servicios preferenciales para agendamiento de citas y atención para personal con discapacidad. (Ver Tabla 9: Tabla consulta de servicios por los kioscos).

### 3.1.6. Servicios en línea

**Ventanilla única y Portal transaccional:** durante 2018, se destacan 666.424 interacciones en el Portal Transaccional y 241.174 visitas a la ventanilla única, estas últimas se discriminan de la siguiente manera. (Ver Tabla 10: Servicio solicitado por el portal transaccional año 2018).

**Trámite devolución de saldos:** dentro de la política de racionalización de trámites establecida por la Entidad para la vigencia 2018, en cumplimiento con las directrices de





Función Pública, se implementó el trámite de devolución de saldos en línea. Lo anterior, permite al afiliado no incurrir en costos de desplazamiento y acceder al trámite de manera electrónica.

**Servicio de acreditación:** durante la vigencia 2018, se implementó la acreditación en línea del modelo Vivienda 8 a través del Portal Transaccional; 1.578 afiliados accedieron a este servicio.

**Servicio pretrámites:** se implementó el servicio de pretrámite en línea para la verificación previa de la documentación exigida a los afiliados en sus trámites. En 2018, se realizaron 55 pretrámites con trámite efectivo (pago en cuenta afiliado).

Punto Atención	Estado de Cuenta	Estado trámites	Certificado de Pago	Declaración de renta	Total
Bogotá	17.304	1.338	1.924	340	20.906
Barranquilla	2.773	438	85	29	3.325
Bucaramanga	3.672	557	81	141	4.451
Cali	3.735	154	11	16	3.916
Cartagena	3.172	78	10	34	3.294
Florencia	2.714	370	52	60	3.196
Ibagué	1734	114	36	34	1.918
Medellín	3984	333	39	60	4.416
Móvil Bogotá	4806	167	11	36	5.020
Móvil Nacional	2.267	67	3	8	2.345
<b>Total</b>	<b>46.161</b>	<b>3.616</b>	<b>2.252</b>	<b>758</b>	<b>52.787</b>

Tabla 9: Tabla consulta de servicios por los kioscos.  
Fuente: FENIX-KIOSCO.

Servicio consultado	Cantidad
Declaración renta	652
Detalle movimiento	4.482
Extracto general	108.960
Reporte haberes	127.080
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>241.174</b>

Tabla 10: Servicio solicitado por el portal transaccional año 2018.  
Fuente: Datos portal institucional- OAIF.

### 3.1.7. Afiliados aportantes

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía a 31 de diciembre de 2018 cerró con un total de 393.203 afiliados con un incremento del 2.7 % correspondiente a 10.505 afiliados más respecto a la vigencia 2017. De la población de afiliados a 2018 el 55.31 % equivalente a 217.487 corresponden a aportantes para solución de vivienda y el 44.69 % equivalente a 175.716 se les administra las cesantías. En la siguiente gráfica se observa la distribución de afiliados por Fuerza:

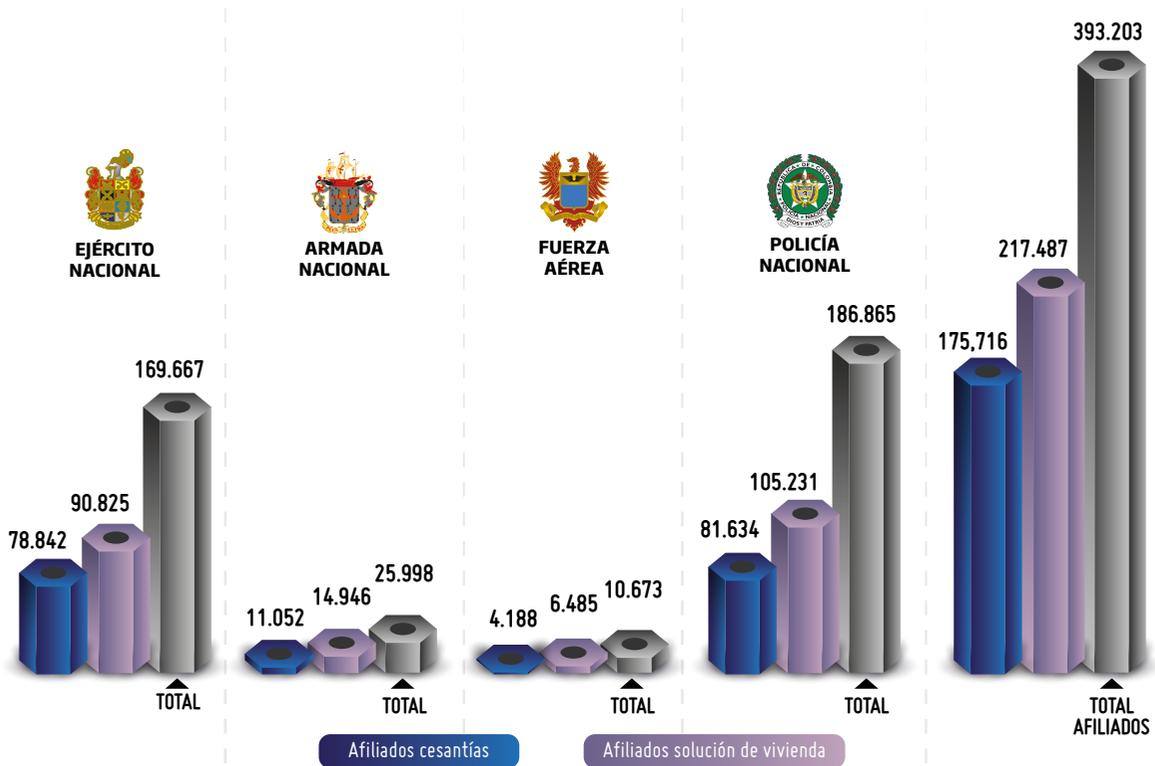


Figura 8: Total de Afiliados Aportantes por Fuerza a 31 de diciembre de 2018.  
Fuente: Área de Operaciones.

## 3.2. Administración de Cuentas

### 3.2.1. Gestión Administración de Cuentas Individuales

En 2018, se procesaron 41.431 expedientes de aportes y subsidios respecto a 40.550 expedientes procesados en 2017 con un incremento del 2.2 % correspondiente a 881 trámites más.



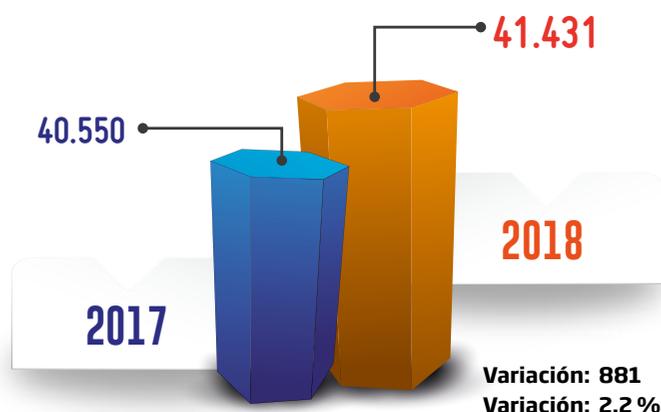


Figura 9: Número de solicitudes tramitadas de aportes y subsidios.  
Fuente: Área de Operaciones.

**Envío de extractos:** durante la vigencia 2018, se enviaron 332.095 extractos de las cuentas individuales por correo electrónico, registrando un incremento 5.2 % correspondiente a 16.341 extractos más, frente a 2017 en el que se enviaron 315.754. De lo anterior, 77.865 extractos corresponden a cuentas de administración de cesantías y 254.230 a cuentas de solución de vivienda.

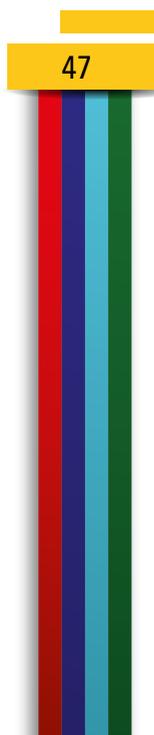
**Requerimientos judiciales:** para 2018, se atendieron 8.750 requerimientos judiciales, teniendo un incremento del 27.66 % correspondiente a 1.896 solicitudes más respecto a la vigencia 2017 cuando se atendieron 6.854.

### 3.2.2. Administración de cesantías

En 2018, se procesaron 62.919 expedientes de cesantías con respecto a 57.463 expedientes procesados en 2017 con un incremento del 9 %, que corresponden a 5.456 trámites más. La relación detallada se presenta a continuación:

TIPO	ADMINISTRACIÓN DE CESANTÍAS								TOTAL
	PARCIALES				DEFINITIVAS				
	Construcción y mejora de vivienda	Compra de vivienda	Educación	Liberación de gravamen hipotecario	Muerte del afiliado	Pago extraordinario	Retiro de la institución	Desafiliación CI solución vivienda con cesantías	
Armada Nacional	1.898	226	391	22	2	13	899	146	3.597
Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía	39	14	332	5			28	11	429
Comando General FFMM.	41		31				18	6	96
Dirección Centro de Rehabilitación Inclusiva			2				1	3	6
Dirección General Marítima	37	5	10	1			10	6	69
Ejército Nacional de Colombia	12.348	1.098	991	44	73	300	10.853	783	26.490
Fuerza Aérea Colombiana	809	53	148	25	1	7	334	72	1.449
Gabinete	76	6	36	6			48	19	191
Policía Nacional	20.181	1.415	2.326	89	63	250	4.794	1.474	30.592
<b>Total</b>	<b>35.429</b>	<b>2.817</b>	<b>4.267</b>	<b>192</b>	<b>139</b>	<b>570</b>	<b>16.985</b>	<b>2.520</b>	<b>62.919</b>
	<b>42.705</b>				<b>20.214</b>				

Tabla 11: Consolidado Administración de Cesantías 2018.  
Fuente: Programa SPSS.



Se gestionó ante el Fondo Nacional del Ahorro el reintegro de \$ 299 millones por concepto de cesantías, dineros a favor de la Entidad. Se pagaron las obligaciones legalmente deducibles de 5.123 hojas de servicio de la Policía Nacional. En abril de 2018, se implementó una mejora para cada flujo de trámite de pago de la no dualidad en los trámites.

### 3.2.3. Aseguramiento de la calidad de datos

Durante 2018, se analizaron 308.118 registros de cuentas individuales en el sistema como se muestra a continuación:

ACTIVIDADES DESARROLLADAS	EJECUCIÓN (No. de Cuentas)
1. Análisis de novedades (Envío de Activación y/o Suspensión de Ahorro Obligatorio, Ahorro Voluntario, Reactivación el Ahorro, Novedad Fondo de Solidaridad e Incrementos).	67.688
2. Actualizaciones en la Cuenta Individual (Unificaciones, Transferencias, Creación de cuenta, Cambios de Estado).	70.688
3. Análisis y actualización de cuentas individuales con saldos.	31.225
4. Afiliados sin identificar.	26.493
5. Actualización de información de contacto (Correo, teléfonos, Dirección).	13.649
6. Análisis Cuentas Fondo Solidaridad – PROYECTO CANTARRANA – CONVOCATORIAS.	12.981
7. Afiliados que no registran las cuotas uno (1) y dos (2) del Fondo de Solidaridad por Fuerzas.	12.358
8. Análisis para actualización de cuentas individuales cuya información contenida en la pestaña de aportes no concuerda con los movimientos.	12.357
9. Análisis y actualización de cuentas individuales que presentan trámite de Vivienda 8 (Bloqueos y Desbloques).	12.037
10. Revisión Soldados Retirados (Oficina Asesora Jurídica).	8.337
11. Subsidios pendientes 2017/2018 Soldados Profesionales e Infantes de Marina.	6.298
12. Otras Actividades.	34.007
<b>TOTAL CUENTAS</b>	<b>308.118</b>

Tabla 12: Actividades de aseguramiento calidad de datos 2018, detalla la tipología del análisis llevado a cabo en 2018. Fuente: Área de Operaciones.

### 3.2.4. Afiliaciones

Durante 2018, se tramitaron 2.042 afiliaciones, de acuerdo con las siguientes modalidades:

Afiliación Tramitada por Modalidad	Cantidad
Administración de Cesantías	4
Afiliación extemporánea	168
Afiliación Voluntaria	113
Beneficiarios	671
Nueva Afiliación	248
Nueva Afiliación extemporánea	8
Recuperación de la calidad de afiliado	685
Reintegro	145
<b>TOTAL</b>	<b>2.042</b>

Tabla 13: Afiliaciones. Fuente: Área de Operaciones.





### 3.2.5. Novedades

Las novedades reportadas a las Unidades Ejecutoras corresponden a las activaciones y suspensiones de ahorro obligatorio, ahorro voluntario y Fondo de Solidaridad. Durante la vigencia 2018, se enviaron 57.990 novedades de las cuales no operaron 1.633 correspondientes al 2,82 %, siendo atribuibles a las Fuerzas 1.611 registros equivalentes al 99 % del total de inconsistencias presentadas.

### 3.3. Gestión del SAC

A continuación, se describe la gestión del SAC para 2018, que ha permitido fortalecer y mantener la continuidad del servicio en las actividades desarrolladas.

#### 3.3.1. Respuesta oportuna a solicitudes

Durante 2018, se recibieron por parte de los consumidores financieros 18.943 solicitudes en relación con 2017 donde se recibieron 20.055, lo que representó una disminución de 5,54 %, a las cuales en su totalidad se dio respuesta dentro del término legal establecido. Las solicitudes atendidas se desagregan por tipo como se muestra a continuación:

Concepto	I Trimestre SUBTOTAL	II Trimestre SUBTOTAL	III Trimestre SUBTOTAL	IV Trimestre SUBTOTAL
Petición	4,041	4,151	4,560	3,581
Certificación	274	394	549	357
Felicitaciones	154	199	171	131
Sugerencia	21	14	17	6
Reclamo	38	59	57	88
Queja	15	14	18	14
Denuncia	0	0	0	0
Consulta	20	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4,563</b>	<b>4,831</b>	<b>5,372</b>	<b>4,177</b>
	<b>18,943</b>			

Tabla 14: Solicitudes Atendidas SAC.  
Fuente: Gestor documental Workmanager.

### 3.3.2. Educación financiera

En contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales, el proceso Gestión del SAC llevó a cabo las siguientes actividades:

- Elaboración del programa de Educación Financiera y el lanzamiento de la II fase de la plataforma virtual "Aprendiendo con Honor".
- Lanzamiento y distribución de la Cartilla SAC y de Educación Financiera.
- Sensibilización, difusión y actualización de manera virtual y presencial a los consumidores financieros actuales y potenciales sobre temas, productos y servicios, aplicación adecuado T.I. divulgación del acceso de programación de citas, proyección leasing y finanzas familiares, Aprendiendo con Honor.
- Se realizaron 20 visitas a las emisoras del Ejército Nacional, Armada Nacional y Fuerza Aérea con el acompañamiento del Área de Comunicaciones de la Entidad, participando con temas del Sistema de Atención al Consumidor Financiero, PQRS, Educación Financiera, programación de citas, y quejas y reclamos, entre otros.
- Realización de 100 capacitaciones a 7.546 alumnos y afiliados a través del plan "Semilleros", en 20 lugares entre escuelas de formación, unidades, bases militares, brigadas, colegios de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional, y la feria del saber científico; con el apoyo de las Oficina de Enlace de Caja Honor y Puntos de Atención a nivel nacional.
- Elaboración de 20 cápsulas financieras que fueron enviadas a todos los funcionarios de la Entidad y las Oficinas de Enlace.

A continuación, se detalla la interacción de los consumidores en relación con los contenidos de Educación Financiera durante 2018. (Ver Tabla 15: *Interacción consumidores financieros 2018*).

### 3.3.3. Programación de citas

Para 2018, se programaron 2.541 citas de las cuales fueron atendidas 2.357 a través de los Puntos de Atención. La diferencia entre las citas programadas y las atendidas obedece a la inasistencia del afiliado y la no cancelación de las mismas. (Ver Tabla 16: *Citas Programadas 2018 por Punto de Atención*).





<b>INTERACCIÓN Consumidores Financieros 2018</b>	
<b>Canal</b>	<b>Afiliados que han accedido a contenidos</b>
<b>Presencial y Virtual</b> (Capacitaciones y sensibilización)	7.546
<b>Plataforma Virtual Educación Financiera</b> (Visitas)	5.985
<b>Portal Transaccional</b> (Visitas)	36.012
<b>Facebook</b> (Alcance publicaciones)	36.464
<b>Twitter</b> (Seguidores)	16.124
<b>Instagram</b> (Seguidores)	5.532
<b>YouTube</b> (Reproducciones)	117.536
<b>Radio</b> (Visitas)	20
Post de Educación Financiera publicados en Redes Sociales	167
Ferias Inmobiliarias	7.921
<b>Total</b>	<b>233.307</b>

Tabla 15: Interacción consumidores financieros 2018.  
Fuente: SAC, Comunicaciones e Informática Caja Honor.

<b>No.</b>	<b>PUNTO DE ATENCIÓN</b>	<b>AÑO</b>	
		<b>PROGRAMADAS</b>	<b>ATENDIDAS</b>
1	Sede Principal	1.351	1.225
2	P. Cali	405	387
3	P. Medellín	183	175
4	P. Ibagué	172	163
5	P. Bucaramanga	155	145
6	P. Cartagena	118	113
7	P. Barranquilla	119	111
8	P. Florencia	38	38
<b>TOTAL</b>		<b>2.541</b>	<b>2.357</b>

Tabla 16: Citas Programadas 2018 por Punto de Atención.  
Fuente: Área del Sistema de Atención al Consumidor Financiero –SAC–.

# GESTIÓN FINANCIERA

---

Gestión Tesorería  
Gestión Finanzas y Crédito





## 4. GESTIÓN FINANCIERA

Tiene como propósito el manejo financiero y contable de la Entidad, la administración del portafolio de inversiones y la realización de todos los pagos. Está integrado por los procesos de Gestión de Tesorería y Gestión de Finanzas y Crédito.

### 4.1. Gestión Tesorería

Uno de los objetivos institucionales es generar rendimientos con seguridad financiera, para ello la Tesorería analiza el entorno económico nacional e internacional y se toman decisiones para la administración oportuna y eficiente de los recursos de nuestros afiliados. A continuación, los logros de la vigencia debido a la implementación del Manual de Gestión de Inversiones aprobado por Junta Directiva en 2017.

- Caja Honor terminó 2018 con un portafolio en deuda privada (CDT's - bonos ordinarios) que ascendió aproximadamente a \$ 102.149 millones, con un aumento significativo respecto a 2017, donde se contaba con un portafolio de apenas \$ 10.041 millones.
- Durante 2018 se realizaron compras en deuda privada (CDT's - bonos ordinarios) de emisores del sector financiero con calificación AAA, por valor de \$ 91.416 millones, obteniendo tasas que generaron un *spread* promedio de 77 pbs sobre los TES.
- Con el portafolio en deuda privada actual, la Entidad logró obtener rendimientos de \$ 1.400 millones adicionales al año, en comparación con un portafolio del mismo valor invertido en TES.
- Con la incursión en la deuda privada, se ha logrado invertir en títulos que vayan acorde con las necesidades del flujo de caja de la Entidad.
- Con la triangulación de recursos a través del Fondo de Inversión Colectiva (FIC), se ha logrado gestionar el disponible en entidades financieras con mayores tasas.

Dadas las estrategias anteriores, el portafolio de inversiones gestionado por el Área de Tesorería al cierre de 2018 está compuesto así: 56.44 % en TES UVR, 37.97 % en TES PESOS, 4.00 % disponible, 1.32 % CDT's, 0.27 % bonos y 0.0003 % FIC's. Por otro lado, entre diciembre 2017 y diciembre 2018, el portafolio de inversiones de Caja Honor registró un crecimiento del 3.07 %, equivalente a \$ 191.292 millones, pasando de \$ 6.24 billones en 2017 a \$ 6.43 billones en 2018.

**Entre diciembre de 2017 y diciembre de 2018, el portafolio de inversiones de Caja Honor pasó a tener un valor de \$ 6.43 billones.**



### Portafolio de inversiones (Cifras en billones de pesos)

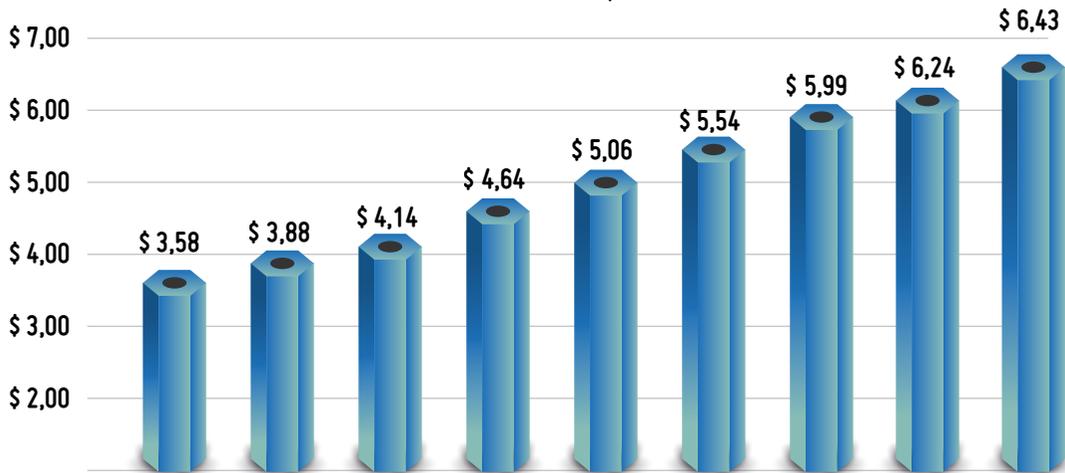


Figura 10: Portafolio de Inversiones Caja Honor 2010-2018.  
Fuente: Área de Tesorería.

Al cierre de 2018, la rentabilidad promedio ponderada del portafolio de inversiones se ubicó en el 6.99 %<sup>5</sup> E.A., presentando una reducción de 61 puntos básicos frente a la de 2017 donde se ubicó en 7.60 %; de igual manera, los rendimientos financieros de 2018 presentaron una reducción del 6 % frente al 2017 ubicándose en \$ 430,938 millones<sup>6</sup>.

Lo anterior, porque en 2018 la inflación presentó un comportamiento bajista hasta ubicarse en 3.18 %, debido a las medidas tomadas por el Banco de la República para mantener bajo control la misma; de tal manera que la variación anual del IPC en 2018 fue 91 puntos básicos menor que la reportada en el 2017, cuando se ubicó en 4.09 %; adicional, el Banco de la República redujo su tasa de interés en 50 puntos básicos durante 2018 hasta ubicarla en 4.25 % al cierre del año, lo que conllevó a que las tasas que se reconocen sobre las cuentas de ahorro de la Entidad, se ajustaran al ciclo bajista de tasa implementado por la Banca Central.

## 4.2. Gestión Finanzas y Crédito

La administración oportuna de los recursos presupuestales, el análisis y recaudo de la cartera de leasing habitacional, el seguimiento a la proyección de datos financieros y la razonabilidad de los estados financieros, contribuyeron al cumplimiento de las metas establecidas.



<sup>5</sup> La Rentabilidad Promedio Ponderada del portafolio incluye TES, CDT's, bonos y disponible.

<sup>6</sup> Los rendimientos del portafolio incluyen los provenientes de los TES, CDT's, bonos y disponible.

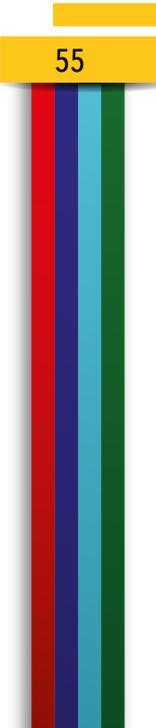


### 4.2.1. Balance General

**Activo:** a diciembre de 2018, el activo ascendió a \$ 6.8 billones, presentando un incremento de \$ 259.015 millones, con una variación del 3.9 % respecto con la vigencia anterior, el valor más significativo del activo correspondió a inversiones por un valor de \$ 6.2 billones, con una variación del 1.6 %, respecto al año anterior.



**Pasivo:** a 2018, el pasivo ascendió a \$ 6.5 billones, presentando una variación del 3.4 %, equivalente a \$ 214.105 millones. La cuenta de mayor representación de los pasivos, correspondió a los conceptos de aportes, cesantías e intereses de los afiliados de la Entidad por un valor de \$ 5.2 billones. Se reconocieron intereses por valor de \$ 141.501 millones en las cuentas individuales de los afiliados con un IPC del 3.18 %.





### Evolución del Patrimonio 2013 - 2018

(\*cifras en millones de pesos)



Figura 13: Evolución del Patrimonio 2013-2018.  
Fuente: Área de Finanzas.

## 4.2.2. Estado de situación financiera

**Ingresos operacionales:** representado en los rendimientos del portafolio de inversión, cuentas de ahorro, obligaciones hipotecarias y leasing habitacional, por valor de \$ 458.322 millones con corte a diciembre de 2018, donde los rendimientos más representativos corresponden a la valoración del portafolio por \$ 430.926 millones, de los cuales por rendimientos en TES, \$ 421.843 millones, deuda privada \$ 2.045 millones y el disponible \$ 7.038 millones.

**Gastos operacionales directos:** corresponden a los intereses que se reconocen en cada una de las cuentas individuales de los afiliados, por valor de \$ 141.501 millones, de acuerdo con el IPC 3.18 % del 2018.

**Gastos operacionales de administración:** en cumplimiento de la política de austeridad y reducción en el gasto para maximizar los recursos administrados eficientemente por la Entidad, para 2018 se ejecutaron recursos por valor de \$ 55.922 millones, incrementando en un 0.32 %, el gasto comparado con 2017, el cual se mantuvo en \$ 55.743 millones. Es decir, Caja Honor operó durante la vigencia 2018 con precios de 2017.

**Resultado operacional antes de provisiones, depreciaciones y amortizaciones:** en 2018, el resultado operacional creció en un 10.8 % por valor de \$ 260.896 millones comparado con 2017 el cual fue de \$ 235.481 millones.





**Recursos para subsidios de vivienda y Fondo de Solidaridad:** Para diciembre de 2018, de la utilidad operacional, el valor correspondiente de subsidios de vivienda de soldados profesionales fue de \$ 45.117 millones y \$ 201.481 millones para disponer subsidios de vivienda en otras categorías tal como figura en la siguiente tabla:

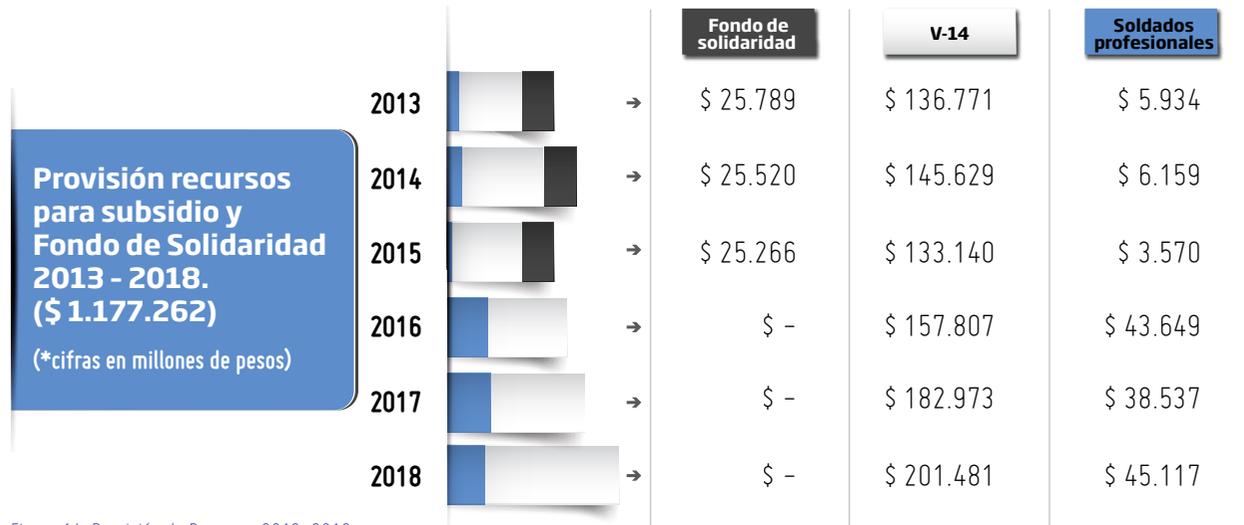


Figura 14: Provisión de Recursos 2013-2018.  
Fuente: Área de Finanzas.

### 4.2.3. Presupuesto de Ingresos

El Presupuesto de Ingresos programado para la vigencia 2018 fue de \$ 1.783.036 millones, se ejecutó el 99 % equivalente a \$ 1.757.092 millones.

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO DEFINITIVO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE EJECUCIÓN
<b>DISPONIBILIDAD INICIAL</b>	<b>740.252</b>		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.772.253</b>	<b>1.741.443</b>	<b>98</b>
Aportes Afiliados	1.010.278	1.109.215	110
Aportes Fondo de Solidaridad	8.708	9.174	105
Subsidios de Vivienda	257.427	281.845	109
Venta de Servicios	4.619	3.974	86
Rendimientos Financieros (Vto. Inversiones - Fortalecer liquidez)	491.221	337.235	69
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>10.783</b>	<b>15.649</b>	<b>145</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1.783.036</b>	<b>1.757.092</b>	<b>99</b>
<b>TOTAL INGRESOS + DISP. INICIAL</b>	<b>2.523.288</b>		

Tabla 17: Ejecución Presupuestal Ingresos 2018.  
Fuente: Área de Finanzas.

**Ingresos Operacionales:** corresponden a los conceptos de Aportes Afiliados (Ahorros y Cesantías), Fondo de Solidaridad, Subsidio de Vivienda, Venta de Servicios y Rendimientos Financieros, con corte a diciembre 2018, se registró una ejecución del 98 % que equivale a un recaudo de \$ 1.741.443 millones.

Para el caso del rubro Fondo de Solidaridad en abril de 2018, se recibieron los Recursos del Presupuesto General de la Nación en cabeza del Ministerio de Defensa Nacional por la suma de \$ 6.409 millones y \$ 2.765 millones de los nuevos afiliados o que aplican al subsidio de vivienda, alcanzando una ejecución del 105 %.

#### 4.2.4. Presupuesto de Gastos y de Inversión

**Gastos Operacionales:** están conformados por los Gastos Administrativos (Gastos de Personal - Gastos Generales) y Gastos de Operación y Servicios. A 31 de diciembre de 2018 el porcentaje de ejecución se ubicó en un 81 % que equivale a \$ 42.731 millones.

**Presupuesto de Inversión:** el valor programado ascendió a \$ 64.851 millones, de los cuales \$ 16.486 millones corresponde a la apropiación del Fondo de Solidaridad con una ejecución del 88 % que equivale a \$ 57.018 millones.

DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO DEFINITIVO	PRESUPUESTO EJECUTADO	% DE EJECUCIÓN
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>52.976</b>	<b>42.731</b>	<b>81</b>
Gastos Administrativos	41.491	36.072	87
Gastos de Operación y Servicios	11.485	6.659	58
Otros Gastos de Operación	6.995	6.656	95
Sentencias y Conciliaciones	4.490	3	0
<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>64.851</b>	<b>57.018</b>	<b>88</b>
<b>PRESUPUESTOS GASTOS E INVERSIÓN</b>	<b>117.827</b>	<b>99.749</b>	<b>85</b>
Disponibilidad Final	2.045.461		
<b>TOTAL PRESUP. MAS DISP. INICIAL</b>	<b>2.523.288</b>		

Tabla 18: Ejecución Presupuestal de Gastos e Inversión 2018.  
Fuente: Área de Finanzas.



# GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y APOYO LOGÍSTICO

---

Gestión Talento Humano  
Gestión de Contratación  
Gestión Documental  
Servicios Administrativos  
Gestión Disciplinaria



## 5. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y APOYO LOGÍSTICO

Reúne los procesos que suministran los recursos necesarios para la operación de la Entidad. Está constituido por los procesos de Gestión Talento Humano, Gestión Contratación, Gestión Documental, Servicios Administrativos y Gestión Disciplinaria.

### 5.1. Gestión Talento Humano

Para 2018, la Gestión Estratégica del Talento Humano, se orientó al desarrollo de un modelo de gestión basado en la Felicidad Laboral, Política establecida desde la Alta Dirección y postulado principal de la cultura organizacional de Caja Honor; se trata de un modelo donde la persona es el centro de gravedad, bienestar y condiciones que permiten funcionarios más productivos, y calidad y excelencia en el servicio para el cumplimiento de objetivos institucionales.

Los resultados en cada actividad son un progreso fundamental en la consolidación de una gestión humana superior con importantes avances en productividad, relaciones interpersonales, mejoramiento del trabajo en equipo, eliminación de los errores de gestión y una máxima en atención al usuario y proyectos productivos de alto impacto, es decir, de cumplimiento de metas y a niveles superiores y de un clima organización estable, satisfactorio y productivo.

Este hecho también impacta no solo en resultados, sino en un despliegue de relaciones familiares estables, aumento de las habilidades, asertividad y creatividad en los funcionarios de la Entidad y mejoramiento de la salud física y emocional y, disminución del conflicto y la crisis empresarial.

#### 5.1.1. Plan Estratégico de Talento Humano

Desarrolla personal con conocimientos, habilidades y competencias, fundamentado en principios, valores y un comportamiento ético superior, con un alto desempeño y calidad de vida laboral, orientados a lograr la satisfacción de nuestros afiliados a través de la humanización y excelencia en el servicio.

#### 5.1.2. Sistema de estímulos e incentivos

Orientados a la calidad de vida y desarrollo personal, la Entidad ofreció beneficios motivacionales expresados como salario emocional en un reconocimiento permanente a la excelencia, al compromiso, al actuar en principios





y valores. Asimismo, brindó incentivos orientados al desarrollo profesional y personal a través de apoyos para educación superior formal otorgando en esta modalidad 10 para pregrado, 21 para especialización y 6 para maestría, con cubrimiento al 100 % de la planta de personal.

Se llevaron a cabo diferentes actividades recreativas, deportivas y socioculturales para todos los funcionarios y para el núcleo familiar generando un sentido pertenencia y bienestar.

### 5.1.3. Formación y capacitación

En cumplimiento con los objetivos estratégicos y necesidades de las dependencias, alineados a las competencias requeridas se realizaron programas en modalidades de diplomado, cursos, talleres y seminarios, reinducciones, programas de liderazgo, alto desempeño, direccionamiento estratégico y acompañamiento. Como resultado en el proceso de evaluación de desempeño se obtuvo potencial laboral de 91.7 en la planta general.



#### 5.1.4. Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo

Se desarrolló bajo el lema Estar Bien enfocado en mejorar el estilo de vida y trabajo saludable, en concordancia con lo establecido en el manual y la política del Sistema de Riesgos y Peligros, los cuales se implementan a través del programa de medicina preventiva y promoción a la salud y Sistema de Seguridad Industrial.



#### 5.1.5. Normas para la Eficiente Gestión de Talento Humano

Dentro del Proyecto de Actualización Normativa de la Entidad se incorporaron ajustes que permiten mejorar el desarrollo y movilidad de la planta de personal mediante las modalidades modificación de escala por competencias y desempeño, y modificación de escala nivel o categoría por vacante. Accedieron durante la vigencia 2018 a esta política de operación, 14 funcionarios para modificación de escala y 2 funcionarios para modificación de categoría.

#### 5.1.6. Código de ética, integridad y conducta

Durante 2018, se realizó de manera participativa la actualización de los Valores Institucionales, los cuales fueron elegidos por todos los funcionarios de la Entidad. Como resultado de este ejercicio y con apoyo de la Oficina Asesora de Gestión del Riesgo y la Oficina Asesora de Planeación se actualizó el Código de Ética, Integridad y Conducta, que fue aprobado en Comité Institucional de Gestión y Desempeño.





### 5.1.7. Clima laboral

Para 2018, como resultado de la implementación de las políticas orientadas a las diferentes dimensiones para el desarrollo y condiciones laborales de los funcionarios, se realizó la medición de ambiente laboral a través de la firma *Great Place to Work*, que homologaba los estándares de las mejores empresas para trabajar en Colombia y en sectores pares a Caja Honor como lo es el sector financiero y de vivienda. Se obtuvo un resultado por encima del sector público, con un nivel de 81.4 como un lugar ideal para trabajar.

### 5.1.8. Pasivo pensional de la Entidad

Se llevó a cabo la administración y pago de las obligaciones pensionales de bonos y cuotas partes de la Entidad y fue aprobado por la Superintendencia Financiera e incorporado en los Estados Financieros el Cálculo Actuarial proyectado a 31 de diciembre de 2018.

**En materia de contratación se logró un ahorro de \$ 2.270 millones.**

## 5.2. Gestión de Contratación

Como resultado de la gestión oportuna a la contratación de los bienes y servicios de acuerdo con las necesidades de los procesos y de conformidad con la normatividad establecida se obtuvieron los siguientes resultados para la vigencia 2018:

### 5.2.1. Contratos suscritos

Durante la vigencia 2018 se suscribieron 173 contratos, cuyas modalidades de selección corresponden a 2 solicitudes privadas, 2 solicitudes públicas y 169 directas. De igual manera, se suscribieron 5 órdenes de compra a través de Colombia Compra Eficiente.

### 5.2.2. Registro de proveedores

Se creó en la página web de la Entidad, el registro de proveedores, el cual tiene como propósito la inscripción de los mismos, sus bienes y servicios, para de esta forma consolidar una base de datos para uso del área.

### 5.2.3. Ahorros obtenidos

Se logró un ahorro por valor de \$ 2.270 millones, como consecuencia de obtener los mejores precios para la contratación de los bienes y servicios, cumpliendo así con la política de Caja Honor de optimización de los recursos organizacionales.

#### 5.2.4. Contratos liquidados

Se liquidaron un total de 144 contratos de 156 finalizados; lo que indica un porcentaje de ejecución del 92.31 % y un cumplimiento de la meta del 100 %, todos ellos dentro de los tiempos de ley.

### 5.3. Gestión Documental

Durante 2018, el Área de Gestión Documental llevó a cabo las actividades establecidas en el Plan Institucional de Archivos (PINAR), así como la automatización de diferentes procesos a través del Gestor Documental que han permitido implementar nuevos flujos documentales y mejorar algunos ya existentes en pro del mejoramiento continuo.

#### 5.3.1. Plan Institucional de archivos PINAR

Entre las actividades programadas se destacan:

- Implementación de instrumentos archivísticos testigo documental, referencia cruzada, inventarios en archivos de gestión para garantizar un mayor control de los documentos.
- Elaboración y publicación de tablas de control de acceso a partir del cuadro de clasificación documental y matriz de activos de información.
- Elaboración del banco terminológico de series y subseries documentales de las tablas de retención documental.
- Ejecución de actividades del Plan de Conservación de Documentos Físicos cuyo propósito era implementar las medidas preventivas y correctivas en la bodega de archivo, con el fin de garantizar la conservación del patrimonio documental de la Entidad.

#### 5.3.2. Flujos documentales

Se lideraron diferentes actividades encaminadas a la optimización de procesos a través del Gestor Documental:

- Desarrollo de los flujos para el Fondo de Solidaridad con el fin de controlar las postulaciones, las peticiones y las notificaciones.
- Diseño del formulario electrónico para devolución de saldos cuantías menores cuyo servicio se encuentra en el portal transaccional.
- Implementación de la facturación electrónica.





Figura 15: Flujos documentales implementados en 2018.  
Fuente: Área de Gestión Documental.

### 5.3.3. Ahorro consumo de papel

En 2018, se generó un ahorro en el consumo de 395 resmas equivalente al 12.30 %. A continuación se detalla por trimestre:

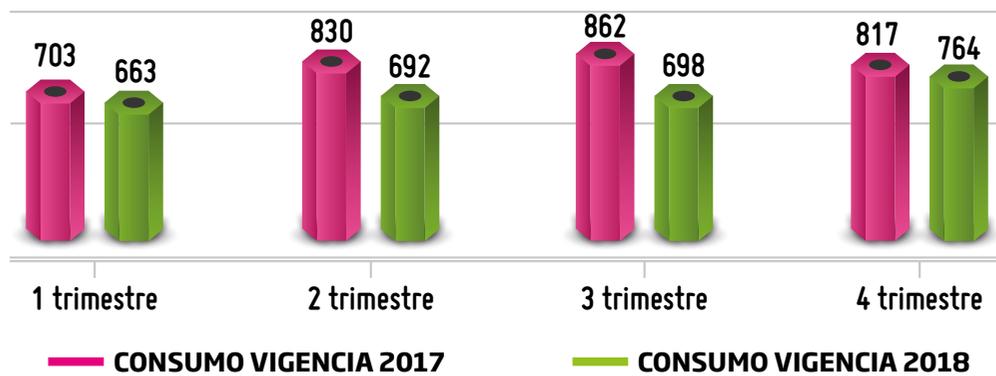


Figura 16: Consumo de Resmas por Trimestre 2018 vs 2017.  
Fuente: Área de Gestión Documental.

### 5.4. Servicios Administrativos

En la vigencia se creó el Manual para el Manejo y Control de los Bienes Muebles e Inmuebles de propiedad o a disposición de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, el cual fue adoptado mediante la Resolución No. 041 del 30 de enero de 2018, cuyo objetivo principal es proporcionar elementos claros y concretos sobre la administración de los bienes muebles e inmuebles,

definiendo los criterios y procedimientos que orientan la administración para ejercer un adecuado registro y control de los activos fijos de propiedad de la Entidad.

A 31 de diciembre de 2018, el inventario general de activos fijos reflejó un valor de \$ 264.722 millones.

## **5.5. Gestión Disciplinaria**

La Unidad de Control Disciplinario Interno logró profundizar en las actividades preventivas y efectividad en cumplimiento de los términos establecidos en la ley.

### **5.5.1. Gestión preventiva disciplinaria**

Durante 2018, la Unidad de Control Disciplinario Interno lideró diversas estrategias de capacitación, sensibilización y pedagogía en la ley disciplinaria y en asuntos relacionados con la precaución de conductas disciplinables a los servidores públicos y colaboradores (contratistas) de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, con el fin de evitar la incursión en falta disciplinaria de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 734 de 2002. Lo anterior, a través de diferentes ejercicios de conocimiento, interiorización, legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia de los servidores públicos de la Entidad.

### **5.5.2. Cumplimiento de términos dentro de las etapas procesales**

En cumplimiento de la meta establecida para 2019, se llevaron a cabo todas las actuaciones procesales dentro de los términos establecidos por la ley, dando inicio a 14 aperturas en indagación preliminar y una en investigación disciplinaria.

De igual forma, mediante los llamados autos de fondo, se evaluó entre indagaciones preliminares e investigaciones disciplinarias un total de 7 procesos que se adelantaban, algunas con decisión de archivo, y otras con la apertura de investigación disciplinaria dentro del término establecido en los artículos 150 y 156 de la Ley 734 de 2002. Asimismo, dentro de las actuaciones procesales, se profirieron 2 pliegos de cargos y 2 fallos.



# SEGUIMIENTO EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

---

Auditoría y Control



## 6. SEGUIMIENTO EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Le corresponde monitorear el desempeño de la Entidad, con el fin de evaluar la mejora continua en términos de eficacia, eficiencia y efectividad y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. Está constituido por el proceso de Auditoría y Control.

### 6.1. Auditoría y Control

Proceso encargado de realizar evaluación, seguimiento independiente y objetivo al Sistema de Control Interno a través de la ejecución de auditorías de acuerdo con el marco legal aplicable.

#### 6.1.1. Desarrollo ejercicio auditor

Durante 2018, se realizaron 37 auditorías internas incluidas las del Sistema de Gestión de la Calidad, de las cuales 35 son programadas y 2 no programadas (7 a procesos de apoyo, 15 estratégicos y 15 misionales), cumpliendo así el 100 % de la ejecución del cronograma de auditorías 2018.

El equipo de auditores generó 118 Oportunidades de Mejora y 107 recomendaciones que permitieron diseñar e implementar Planes de Mejoramiento por proceso que buscan corregir las debilidades detectadas en el desarrollo de la auditoría y medir la efectividad de los controles identificados.

De igual manera, se llevaron a cabo las auditorías internas primarias de calidad 2018 realizadas en abril y mayo, cuyo objetivo fue evaluar y verificar el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de Caja Honor frente a los requisitos de las Normas NTC ISO 9001:2015 y NTCGP 1000:2009, así como las auditorías de la NTC-ISO-IE 27001:2013 a los procesos que a la fecha están certificados en la anterior norma técnica.

Los procesos evaluados generaron acciones de mejora con una No Conformidad para 2018 en relación con las 7 No Conformidades correspondientes a la vigencia 2017<sup>7</sup>, bajo la Norma NTC ISO 9001:2015, estas fueron evaluadas durante las auditorías internas secundarias<sup>8</sup> de la calidad, llevadas a cabo en julio y agosto de 2018, que permitieron el fortalecimiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad del SIG. A continuación, se presenta la relación de No Conformidades en los últimos 3 años:

<sup>7</sup> Informe No. 14 de 2018, auditorías primarias internas del Sistema Integrado de Gestión de Caja Honor Vigencia 2018, disponible en el Home del aplicativo ISOLUCION.

<sup>8</sup> Informe No. 24 de 2018, auditorías secundarias internas del Sistema Integrado de Gestión de Caja Honor Vigencia 2018, disponible en el Home del aplicativo ISOLUCION.

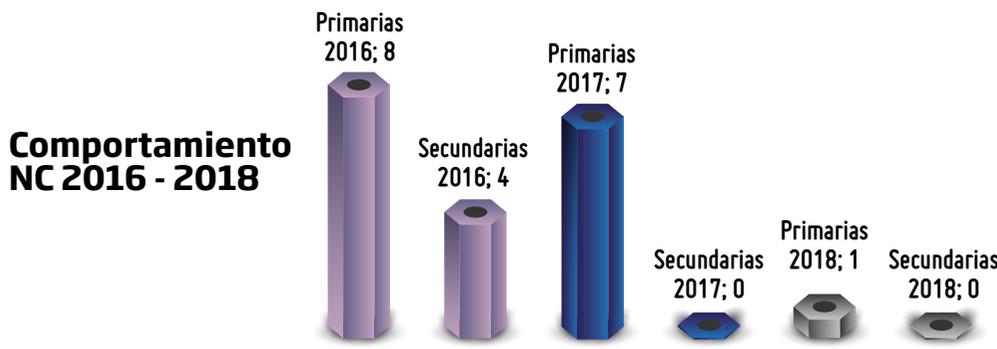


Figura 17: Comportamiento NC 2016 al 2018.  
Fuente: Oficina de Control Interno.

## 6.1.2. Informes de entes internos y externos

Como tercera línea de defensa establecida en el Decreto 648 de 2017 y desde la séptima dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) la Oficina de Control Interno generó para la vigencia 2018 un total de 24 Informes Externos a los diferentes organismos Externos e Internos de acuerdo con el marco legal correspondiente, atendiendo la naturaleza jurídica de la Entidad. Respecto de los Informes Internos se presentaron 130, entre ellos: FURAG, Actividad Contractual, Cumplimiento Ley de Cuotas, Seguimiento Plan Anticorrupción, Informe Pormenorizado de Control Interno, Informe de Seguimiento a los niveles de exposición del riesgo, Plan de Gestión, Plan de Acción, entre otros; para un total de 154<sup>9</sup> Informes emitidos por la OFCIN.

## 6.1.3. Plan de Mejoramiento Institucional (PMI)

La OFCIN, con corte al 14 de diciembre de 2018, realizó evaluación y seguimiento independiente a los hallazgos y metas establecidas en el Plan de Mejoramiento Institucional (PMI), con ocasión de la auditoría financiera para la vigencia 2017 efectuada por la Contraloría General de la República (CGR), cuyo informe fue radicado en Caja Honor el 21 de junio de 2018, reportando un total de 6 hallazgos administrativos, de los cuales, uno tiene posible incidencia disciplinaria interna, por lo anterior se suscribieron un total de 7 metas, el 5 de julio de 2018; quedando registrado en el aplicativo SIRECI de la CGR, dentro del plazo otorgado para el mismo. (Ver Estado PMI Auditoría Financiera vigencia 2017 Corte Dic.14/2018).

<sup>9</sup> Informe presentación Cuarto Comité de Auditoría 14/12/2018.

## CAJA HONOR

### Estado de cumplimiento de las Metas del PMI - CGR Auditoría Financiera vigencia 2017

Corte: 14 de diciembre de 2018

#### CONSOLIDADO

Nº	Hallazgos	2018						Total Metas
	Mes	7	8	9	10	11	12	
1	6	0	0	2	1	4	0	7
	Totales	0	0	2	1	4	0	7
Estado de Cumplimiento						Resumen		
Cumplimiento entregables						100 %		7
En desarrollo						0 %		0
<b>TOTAL METAS</b>						<b>100 %</b>		<b>7</b>

Tabla 20: Estado PMI Auditoría Financiera vigencia 2017 Corte Dic.14/2018.  
Fuente: Oficina de Control Interno.

**Nota:** El cumplimiento efectivo del 100 % del PMI, lo evalúa la CGR en próximas auditorías.

### 6.1.4. Plan de Mejoramiento por Proceso (PMP)

A diciembre de 2018, se cargaron 27 planes de mejoramiento por proceso y se gestionó el cierre 24 PMP en el sistema de información establecido para tal fin, los demás están en desarrollo en la herramienta SVE (Módulo Planes) y están relacionados con diferentes procesos como se muestra a continuación:

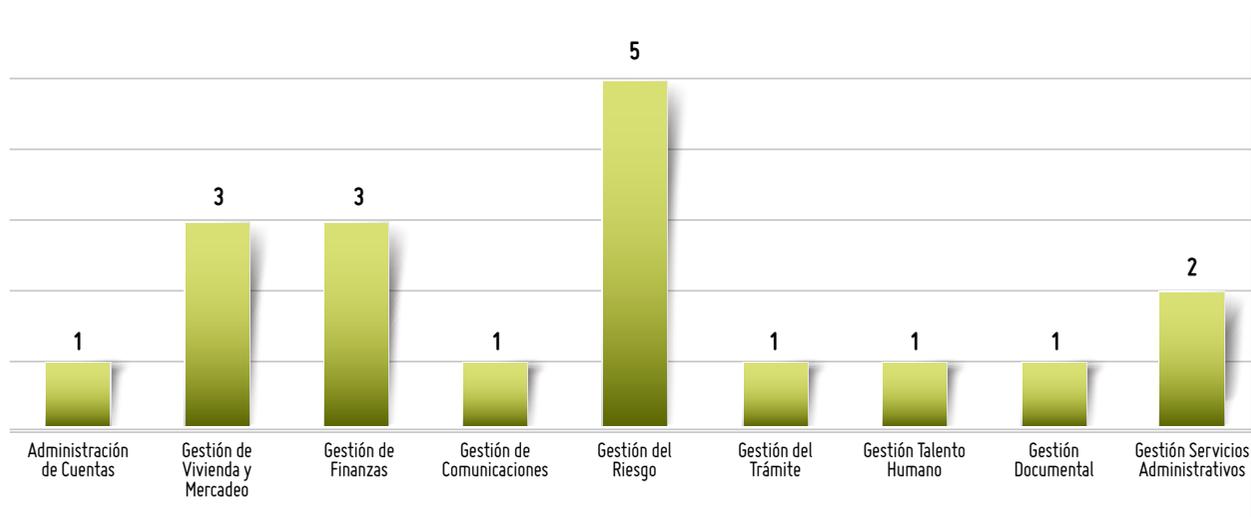


Figura 18: Estado de los PMP´s corte diciembre 20 de 2018.  
Fuente: Oficina de Control Interno.



## 6.1.5. Evaluación del Sistema de Control Interno

Una vez realizado el autodiagnóstico de las 17 Políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en Caja Honor, el cumplimiento es de 96.9 %, las mismas están orientadas por las entidades rectoras del Modelo en las 7 dimensiones establecidas.

De igual manera, en la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo- SGSST, se dio cumplimiento a 40 estándares, de conformidad a la Resolución 1111 del 27 de marzo 2017 de los Estándares Mínimos del SG-SST, en la cual se organiza una nueva evaluación para dar cumplimiento con lo establecido por el Ministerio de Trabajo y se modifica la evaluación que se venía trabajando con ARL POSITIVA.

De esta forma, una vez realizada la evaluación al Sistema de Control Interno de Caja Honor, se puede inferir que se viene cumpliendo con la articulación del MECI y el MIGP, respecto a las 7 dimensiones y las 17 políticas establecidas, con un porcentaje de cumplimiento del 96.9 %.

## 6.1.6. Capacitación y formación

Durante la vigencia 2018, en cumplimiento del rol establecido en el artículo 2.2.21.5.3 del Decreto 648 del 19 de abril de 2017 por el Departamento Administrativo de la Función Pública “Enfoque hacia la Prevención”, realizó capacitaciones con sus respectivas evaluaciones a funcionarios, contratistas y practicantes, en temas como:

1. Capacitación Código de Integridad del Servidor Público DAFP.
2. Capacitación “7ª dimensión del MIPG” y manual en video para apoyar a los usuarios en el uso de la herramienta SVE, publicado en la Intranet, gestión del conocimiento.
3. Capacitación sobre los “Roles de Control Interno” y capacitación sobre la “Austeridad en el Gasto Público”.
4. Tips de Control Interno – Gestión del Conocimiento “Auditorías OFCIN”.
5. Actividades presenciales Puntos de Atención Caja Honor.
6. Tips de alistamiento para Auditoría externa por CGR.

# GESTIÓN OFICINAS DE ENLACE

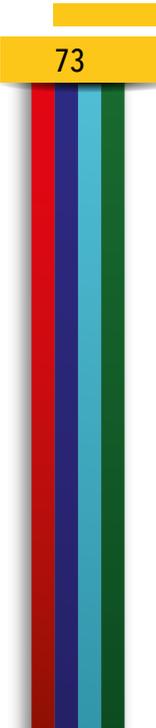
---





## 7. GESTIÓN OFICINAS DE ENLACE

Las Oficinas de Enlace de las Fuerzas Militares y la Policía son actores fundamentales en la gestión desarrollada por la Entidad durante 2018. A continuación, se presenta información estadística de las actividades ejecutadas.





74



### FUERZA AÉREA

**TOTAL: 34.568**

Atención telefónica: **3.646**

Atención personalizada: **8.618**

Otros canales: **7.200**

Unidades visitadas: **40**

Asistentes conferencias: **10.288**

Incrementos de ahorro: **4.776**



### POLICÍA NACIONAL

**TOTAL: 89.850**

Atención telefónica: **3.986**

Atención personalizada: **34.623**

Otros canales: **12.637**

Unidades visitadas: **198**

Asistentes conferencias: **33.684**

Incrementos de ahorro: **4.722**



# BALANCE SOCIAL

---



## 8. BALANCE SOCIAL

Más de 7 décadas construyendo la seguridad de la familia reflejan la mística y la pasión por el trabajo. Durante años la premisa ha sido la excelencia y con el paso del tiempo los resultados avalan ese propósito de hacer las cosas bien, con el corazón, con conocimiento, y sobre todo, anteponiendo a cualquier circunstancia el bienestar de miles de hogares de la Fuerza Pública.

La Responsabilidad Social permite que la Entidad se haga cargo de los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente. Por lo tanto, las actuaciones institucionales deben estar enmarcadas por la transparencia y la ética, contribuyendo de esta forma al desarrollo sostenible.

### 8.1. Asuntos de los afiliados: humanización y excelencia en el servicio

Los miembros de la Fuerza Pública afiliados a Caja Honor son la razón de ser de la Entidad, es por eso que se han implementado diferentes iniciativas que han permitido brindar una atención integral e incluyente mediante el uso de canales presenciales y electrónicos.

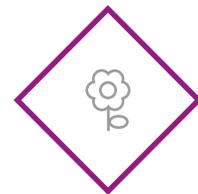
Es gratificante informar que Caja Honor durante 2018 entregó 20.101 soluciones de vivienda por medio de los diferentes modelos, dando un cubrimiento aproximado a 80.000 integrantes de las familias beneficiadas, con una inversión de \$ 1.3 billones.

El dinero que se destina para la solución de vivienda, se inyecta directamente a la economía nacional e impacta en el sector de la construcción, pues la Caja, como Entidad promotora, consigue los mejores proyectos, promocionados por constructoras e inmobiliarias confiables y seguras que generan empleo y dinamizan la economía a través de su actividad económica.

La seguridad de las familias militares y policiales es el motor de la Entidad porque se garantiza estabilidad y tranquilidad al proporcionar una vivienda propia y digna, sin embargo, esto trasciende a millones de hogares colombianos que se benefician de la misión de la Caja, estos son: entidades bancarias, constructoras, inmobiliarias, aseguradoras, y con ellas, la fuerza laboral que hace posible su funcionamiento.

Por otro lado, y de forma exacta, Caja Honor deja huella al estructurar posibilidades para que los afiliados se acojan a ellas y hagan sus sueños realidad. En 2018, el modelo con mayor impacto fue Vivienda 14, el tradicional, que se materializa con el aporte de 168 cuotas, por medio





de este, se otorgaron 12.917 subsidios a nivel nacional, principalmente en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca. Los subsidios otorgados por Caja Honor son destinados de acuerdo con la categoría que ostente el afiliado al momento de cumplir requisitos; el mayor peso está representado así:

CATEGORÍA DE AFILIADO	SUBSIDIOS ENTREGADOS
Oficial	800
Suboficial	8.637
Agente	10
Soldado Profesional	3.470
<b>TOTAL</b>	<b>12.917</b>

Tabla 21: Estadística de subsidios de vivienda por categoría.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

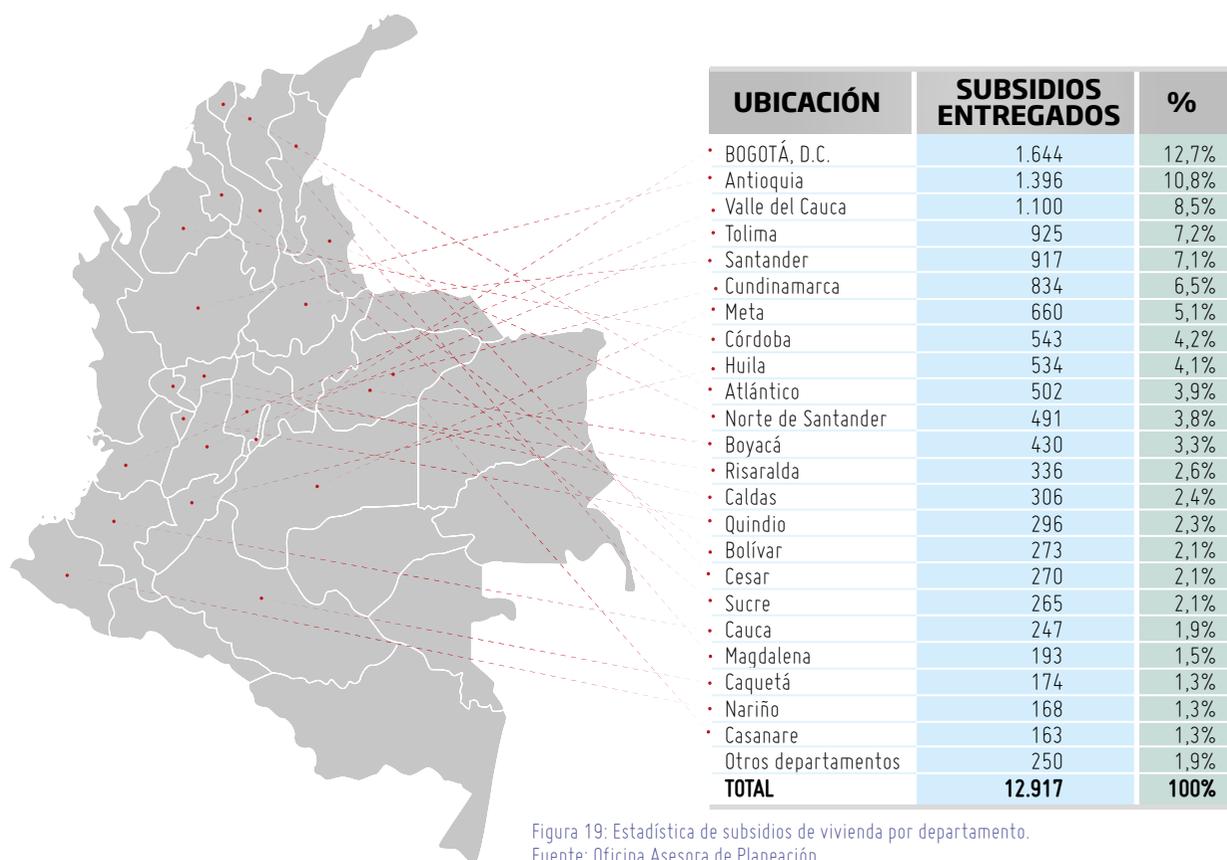
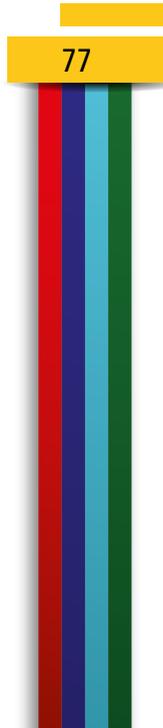


Figura 19: Estadística de subsidios de vivienda por departamento.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.



Al culminar el periodo 2015-2018 se facilitó el acceso a 71.691 soluciones de vivienda, lo que impactó positivamente en el bienestar y la satisfacción de más de 280.000 integrantes del núcleo familiar de los afiliados, la inversión fue de \$ 4.1 billones.

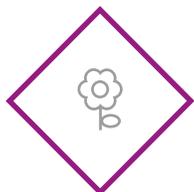


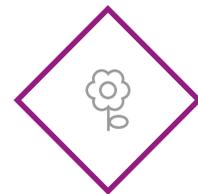
Figura 20: Soluciones de vivienda, periodo 2015 - 2018.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Servir a los servidores significa renovar servicios, mejorar procesos, instalar tecnologías de punta y humanizar el servicio para llegar a la mente y al corazón de los afiliados, razón de ser de la Entidad y motivo de inspiración para continuar a la vanguardia.

“Héroes” y “Siempre Soldados” son la solución de vivienda con cargo al Fondo de Solidaridad para devolver la esperanza a quienes con su sacrificio han aportado a la tranquilidad y seguridad de los colombianos. “Mejor producto, mejor precio” es la premisa que prepondera a la hora de seleccionar los proyectos y es un precepto base para determinar los espacios geográficos oportunos en materia de educación, recreación, inclusión social, salud y programas culturales. Durante 2018, se realizaron 2 convocatorias, de las cuales resultaron 250 afiliados beneficiados.

En cuanto a la prestación del servicio, Caja Honor desarrolla iniciativas de cara al afiliado como la disminución del tiempo global de trámites y servicios que se mantiene en 5 días, gracias al compromiso y trabajo en equipo de los funcionarios.





El excelente servicio que Caja Honor brinda a los afiliados se confirma en la medición del Índice de Satisfacción que se mantiene en una calificación de 4.68/5 puntos.

### 8.1.1. Caracterización de los afiliados

Para Caja Honor es muy importante conocer las expectativas de los afiliados, es así que se efectuó la quinta versión de la caracterización de los miembros de la Fuerza Pública y la Policía Nacional con el propósito de mantener una adecuada interacción en relación con los trámites y servicios que presta la Entidad.

### 8.1.2. Distribución por género

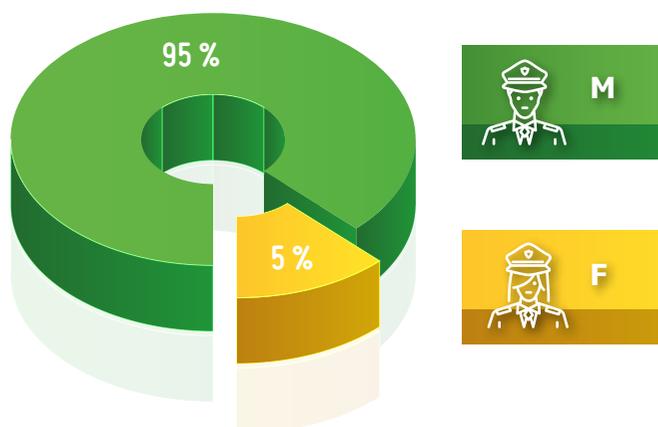


Figura 21: Caracterización de los afiliados por género.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

### 8.1.3. Nivel educativo

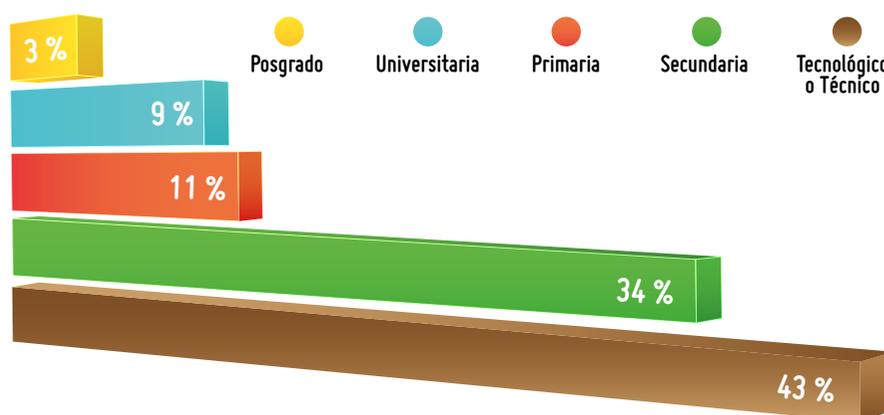
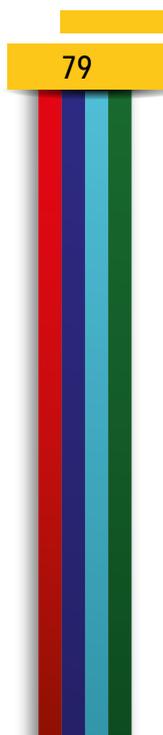


Figura 22: Caracterización de los afiliados por nivel educativo.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.



#### 8.1.4. Preferencia de vivienda

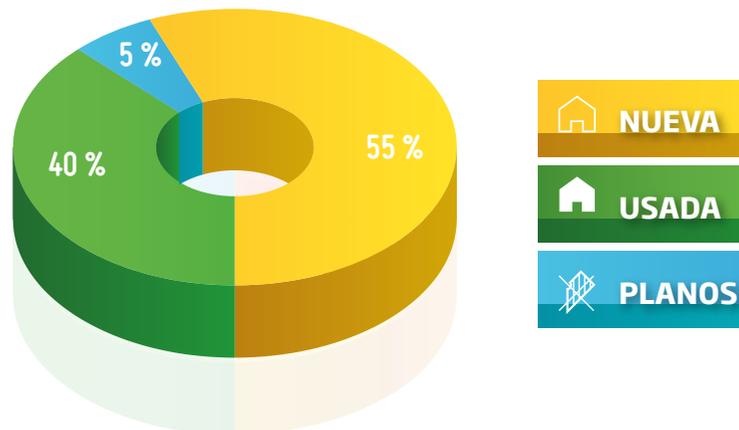


Figura 23: Caracterización de los afiliados por preferencia vivienda.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

#### 8.1.5. Atributos del servicio que valora

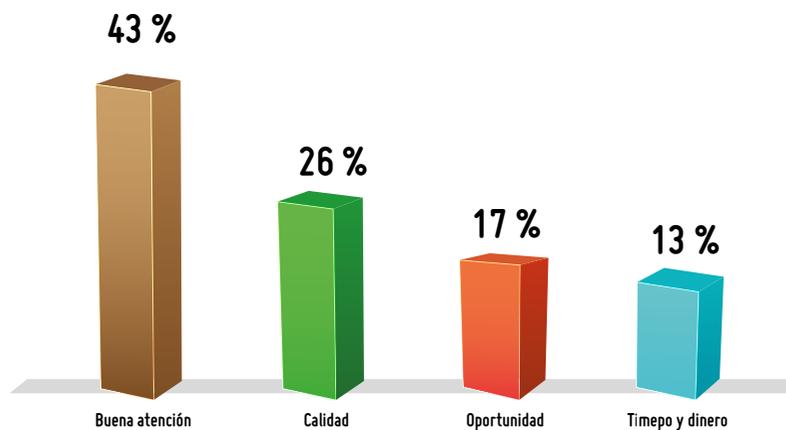


Figura 24: Caracterización de los afiliados por atributos del servicio.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

#### 8.1.6. Iniciativa Cuánto Espacio Hay en su Corazón

Como una práctica social implementada por Caja Honor para brindar un espacio de bienestar a los afiliados privados de la libertad, se desarrolló por sexto año consecutivo la campaña "Cuánto Espacio Hay en su Corazón" que consistió en el aporte voluntario de elementos de aseo por parte de los funcionarios de la Entidad, esto afianzó la promoción de los derechos humanos y el sentido de solidaridad hacia los miembros de la Fuerza Pública. Adicionalmente, se proporcionó información sobre los trámites y servicios para acceder a una solución de vivienda.





### 8.1.7. Solidez y sostenibilidad financiera

Como uno de los ejes de la misión se tiene establecido la generación de rendimientos financieros con seguridad y como resultado de las políticas de la Gerencia General y la labor desarrollada por el equipo financiero de la Entidad, Caja Honor contribuye de manera significativa en la construcción de subsidios de vivienda para los afiliados. Se destaca que en 2018 se obtuvo una utilidad operacional de \$ 260.896 millones de los cuales \$ 246.598 fueron destinados para la provisión de subsidios de vivienda para los afiliados.

Provisión recursos para subsidio de vivienda (Millones \$)

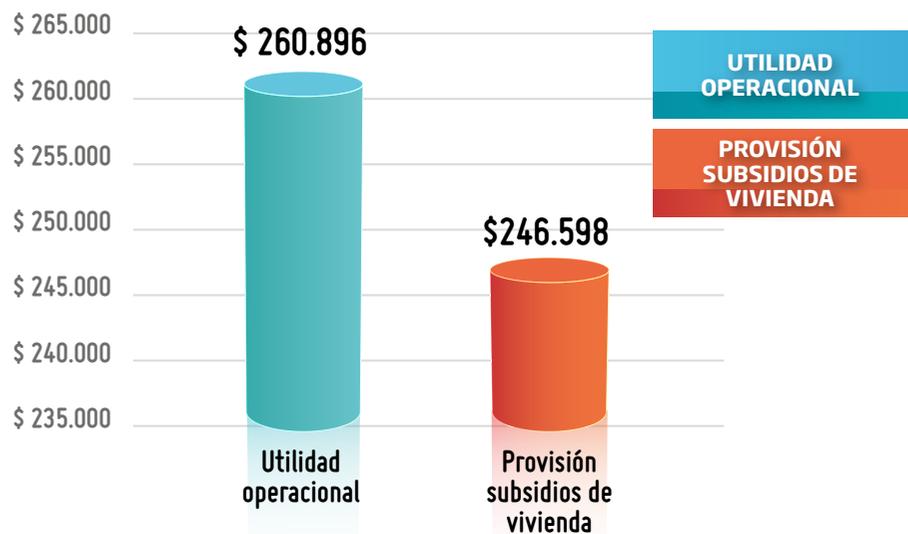


Figura 25: Provisión de recursos para subsidios de vivienda 2018.  
Fuente: Área de Finanzas.

El mejor activo de Caja Honor es la confianza que depositan los afiliados en la organización. Genera orgullo ser los responsables de mejorar la calidad de vida de la Fuerza Pública a través de la vivienda, por eso, los sueños de los soldados y policías de tierra, mar y aire, también son los del equipo humano. Así, se ratifica el compromiso con la misión que se engrandece en la convicción profunda de ejecutar las responsabilidades con excelencia.

## 8.2. Prácticas justas de operación: perfeccionamiento de la gestión

De acuerdo con lo contenido en la ISO 26000, se relaciona la anticorrupción, toda vez que la corrupción genera impactos negativos en la sociedad y el medio ambiente. Por eso, en Caja Honor fundamentamos nuestro actuar en una cultura de principios, valores y ética superior, que nos permite tener un derrotero para operar con idoneidad.

En la Entidad, estamos comprometidos con los principios consignados en la Constitución y la ley, por lo tanto, en impedir, prevenir y combatir el fenómeno de la corrupción, para esto se han identificado posibles riesgos de corrupción estableciendo causas y controles.

De igual manera, se ha definido y gestionado el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC), el cual a través de sus componentes define estrategias enfocadas en racionalizar trámites, rendir cuentas e interactuar con los grupos de valor.

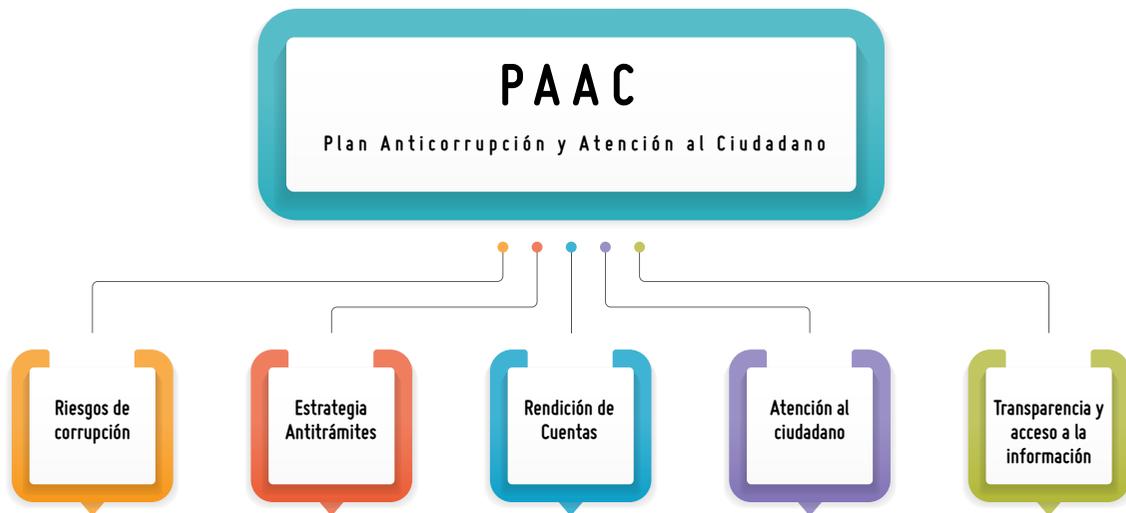


Figura 26: Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.



A su vez, en atención a las políticas de la moral social, de conformidad con el numeral 4 del Artículo 1° de la Ley 603 de 2000, la Entidad verificó y garantizó el cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, específicamente en lo relacionado con la legalidad del software instalado y la vigencia de las respectivas licencias.

En Caja Honor la formación ética de las personas es un ingrediente primordial al momento del ingreso, sin embargo, a través de talleres, capacitaciones y campañas, se fortalece el espíritu de la transparencia que debe primar en cada labor que se ejecute.

### 8.2.1. Contratación eficiente

Al consolidarse la directriz Gerencial sobre el actuar en principios, valores y un comportamiento ético superior, como parte de la eficiencia administrativa, se continuó con la política de optimización de recursos logrando en 2018 ahorros en el Plan de Contratación por más de \$ 2.000 millones debido a los procesos de negociación gestionados desde la Subgerencia Administrativa.

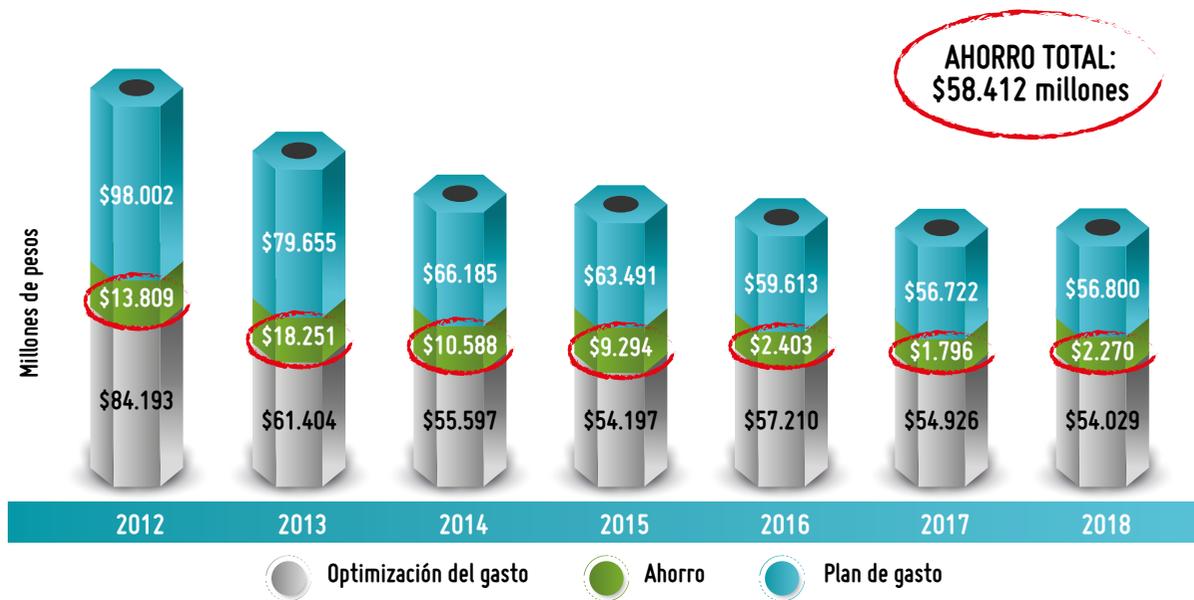


Figura 27: Ahorros en el Plan de Contratación.  
Fuente: Área de Contratación.



### 8.3. Medio ambiente

La sociedad enfrenta desafíos ambientales que incluyen el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación y el cambio climático. Por tal razón, es fundamental la educación ambiental para promover el desarrollo de la sociedad y el estilo de vida sostenible.

Caja Honor ha fortalecido la conciencia ambiental con el consumo responsable de los recursos hídricos, energéticos y ha minimizado el consumo de papel, mediante la implementación de flujos documentales electrónicos, lo que ha facilitado la interacción entre los procesos y la disminución en los tiempos de atención.

Asimismo, la política de gestión ambiental ha tenido gran auge en la Entidad, pues se han implementado programas de reciclaje, espacios especiales para su destinación y separación.

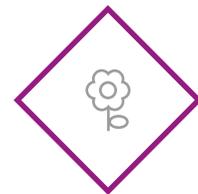


### 8.4. Prácticas laborales: la persona es el centro de gravedad

La gestión estratégica del Talento Humano se orientó en el Modelo de Gestión basado en la "Felicidad Laboral", en donde la persona es el centro de gravedad y prima el bienestar, el desarrollo profesional y las condiciones que brindan seguridad y salud en el trabajo para hacerla más productiva en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales.

La "Felicidad Laboral" se logra en una Entidad organizada, que sabe para dónde va, que trabaja en equipo, en la que hay satisfacción por lo que se hace, donde el aporte de cada uno tiene valor, en la que hay reconocimiento y se siente orgullo, donde existe compromiso y ganas de acertar, donde son las personas y no las máquinas las que toman decisiones y hacen posible que las cosas pasen; cuando la persona es el centro de gravedad una organización es exitosa.





## 8.4.1. Formación y capacitación

Durante 2018, bajo el lema “Mi gestión impacta positivamente”, se propició, a partir de diferentes programas educativos, el fortalecimiento de las competencias del equipo humano de Caja Honor a nivel nacional con enfoque en liderazgo y comportamiento ético superior para hacer posible que los afiliados cumplan el sueño de tener vivienda propia.



Figura 28: Capacitación Caja Honor 2018. Fuente: Área de Talento Humano.

## 8.4.2. Sistema de estímulos e incentivos

La Entidad entregó beneficios motivacionales y reconoció públicamente a los funcionarios destacados por su excelencia, compromiso y actuar ético superior. Esta práctica contribuye a generar sentido de pertenencia, es parte del salario emocional y crea vínculos estrechos entre la organización y el equipo humano.

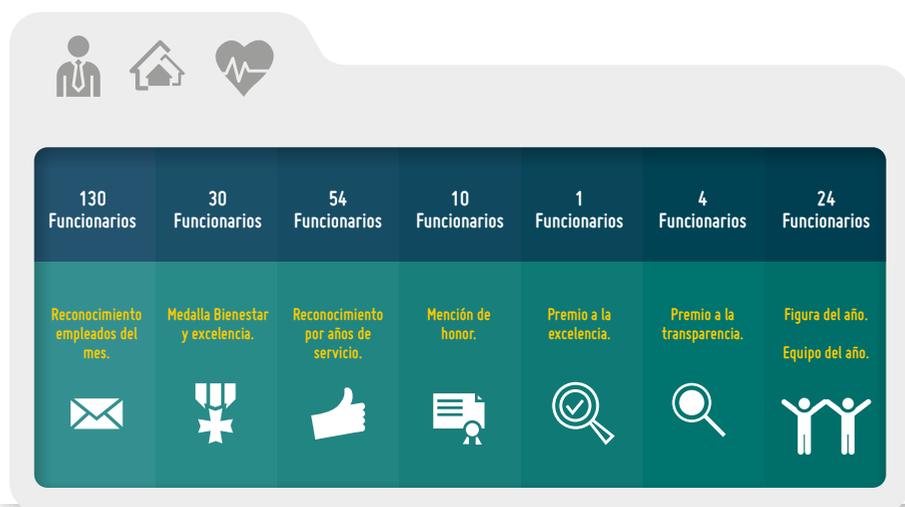


Figura 29: Estímulos e incentivos Caja Honor 2018. Fuente: Área de Talento Humano.

### 8.4.3. Liderazgo y comportamiento ético superior

Para Caja Honor el liderazgo y el comportamiento ético superior hacen parte del ADN organizacional y son ejes transversales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Durante la vigencia 2018 se dio continuidad a la aplicación del Compromiso de Honor, que confirma el actuar transparente y ético. De igual manera, se realizaron actividades para afianzar en los funcionarios la identidad con los valores institucionales y las disposiciones contenidas en el Código de Ética Integridad y Conducta, esto es, honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia, lealtad y excelencia.



### 8.4.4. Clima laboral

Con el apoyo de la firma Great Place to Work, se realizó la medición de clima laboral, que arrojó un resultado de 81,4 %, lo que ubica a Caja Honor como un lugar ideal para trabajar.

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, la calidad influye en la satisfacción de los trabajadores y en consecuencia en la productividad empresarial.

Caja Honor traza rutas que contribuyen a la calidad de vida y al bienestar de todos los que trabajan a diario en la consecución de los objetivos propuestos, se caracteriza por la política de bienestar y cuidado de cada uno de los colaboradores que aportan su mejor versión para posicionar la Entidad.



# ANEXOS

---



## **ANEXO A. EVALUACIÓN JUNTA DIRECTIVA CAJA HONOR**

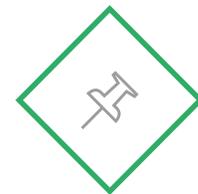
A continuación, se presenta el Informe de autoevaluación presentado por el Presidente de la Junta Directiva de Caja Honor. Se transcribe los resultados de la autoevaluación remitido por el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y Bienestar:

El Viceministerio de Defensa para el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED) y Bienestar del Ministerio de Defensa Nacional (MDN) en el proceso de fortalecimiento de las Juntas y Consejos Directivos de sus entidades realiza por quinto (5) año consecutivo el ejercicio de autoevaluación de los miembros de estos cuerpos colegiados, lo que ha permitido determinar las fortalezas y debilidades de las Juntas Directivas en aspectos como: conformación de las mismas, interacción de los miembros, desempeño de los Secretarios, planeación estratégica y desempeño de los miembros; y con estos insumos establecer acciones de mejora.

El ejercicio de autoevaluación de la vigencia 2018 se concentró en analizar la visión personal de los miembros sobre el cumplimiento de sus funciones en las Juntas, asistencia, dedicación, deliberación, aportes en las reuniones, observaciones a la Dirección de la Entidad, valor agregado del cuerpo colegiado a la gestión de la Entidad y su opinión sobre el perfil de los demás miembros de la Junta.

Adicionalmente se estableció un espacio para que los miembros de la Junta Directiva puedan realizar recomendaciones, observaciones y responder interrogantes sobre aspectos sensibles en el funcionamiento de estos cuerpos colegiados.

Con respecto a las autoevaluaciones realizadas en vigencias anteriores se disminuyó el número de interrogantes pasando de 31 a 22, esta depuración obedece a que se suprimieron ítems que se enfocaban en evaluar la gestión personal del miembro de Junta Directiva, más no al funcionamiento. Adicionalmente, se modificaron los niveles de calificación, anteriormente este rango iba de 0 a 5 (0: Muy malo; 1: Malo; 2: Regular; 3: Bueno; 4: Muy bueno; 5: Excelente; N.A: No aplica), para 2018 se definió el siguiente rango (1: Malo; 2: Regular; 3: Bueno; 4: Excelente; N.A: No aplica), debido a esta modificación y con el fin de poder comparar los resultados de la vigencia 2018 con las vigencias anteriores, se unificaron los resultados en porcentaje (%).



La autoevaluación fue aplicada a 5 miembros de la Junta Directiva, quienes absolvieron un cuestionario de veintidós (22) preguntas, agrupados en cuatro (4) ejes temáticos que son:

1. Estructura / Gobierno.
2. Coordinación.
3. Comportamiento de los miembros.
4. Enfoque en lo estratégico.

Los resultados por ejes temáticos son los siguientes:

<b>ESTRUCTURA/GOBIERNO</b>	<b>CAJA HONOR 2018</b>	<b>CAJA HONOR 2017</b>	<b>CAJA HONOR 2016</b>	<b>CAJA HONOR 2015</b>
¿El nivel de conocimiento de la entidad por parte de los miembros de la Junta Directiva es?	100%	86%	86%	86%
¿La conformación (en número de personas y en el perfil de sus miembros) de la Junta Directiva es?	100%	83%	93%	77%
¿El cumplimiento de las funciones de la Junta Directiva está acorde con lo dispuesto en la ley y estatutos de la entidad?	100%	88%	93%	83%
¿El valor agregado generado por la Junta Directiva a la entidad fue?	100%	90%	97%	80%
¿La labor de análisis, estudio y retroalimentación por parte de los Comités de Apoyo de las Juntas Directivas fue?	100%	93%	97%	83%
¿Los honorarios pagados por sesión a los miembros de Junta Directiva fueron?	83%	78%	96%	73%
<b>PROMEDIO ESTRUCTURA DE GOBIERNO</b>	<b>97%</b>	<b>86%</b>	<b>94%</b>	<b>80%</b>

Tabla: Resultados Estructura/Gobierno.  
Fuente: GSED.

Con respecto a los resultados de la autoevaluación realizada a la vigencia 2017, se presenta un incremento en el promedio alcanzado en el eje temático de la Estructura/Gobierno, situación impactada por mejores niveles de calificación en todos los ítems evaluados, es importante resaltar que el correspondiente a ¿Los honorarios pagados por sesión a los miembros de la Junta Directiva son? Presentan una mejoría de 7 puntos porcentuales, no obstante continúan con la tendencia de ser la más baja calificación en este componente. (Ver Tabla Resultados Estructura/Gobierno).

<b>COORDINACIÓN</b>	<b>CAJA HONOR 2018</b>	<b>CAJA HONOR 2017</b>	<b>CAJA HONOR 2016</b>	<b>CAJA HONOR 2015</b>
¿La inducción que recibí sobre el GSED y la entidad como miembro de Junta Directiva fue?	100%	93%	93%	89%
¿La anticipación con que la entidad envió las agendas con los respectivos soportes documentales para la Junta Directiva fue?	100%	90%	83%	86%
¿La calidad de la información y soportes remitidos para el análisis de los puntos a tratar y toma de decisiones en la Junta Directiva durante el año fue?	100%	90%	100%	89%
¿El nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas por parte de los otros miembros fue?	100%	85%	90%	86%
¿El tiempo empleado por la entidad en el envío de las Actas para revisión fue?	100%	85%	77%	83%
¿El contenido de las Actas de Juntas Directivas fue?	100%	86%	90%	86%
¿La labor realizada por la Secretaría de la Junta Directiva fue?	100%	93%	86%	86%
<b>PROMEDIO COORDINACIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>89%</b>	<b>88%</b>	<b>86%</b>

Tabla: Resultados Coordinación.  
Fuente: GSED.

Los miembros de Junta Directiva calificaron como excelente todos los ítems evaluados, lo que permitió un incremento de 11 puntos porcentuales en el promedio del eje temático Coordinación, se resaltan las mejoras en las preguntas correspondientes al nivel de asistencia a las sesiones de Juntas Directivas por parte de los otros miembros, el tiempo empleado por la Entidad en el envío de las Actas para revisión y el contenido de las Actas de Juntas Directivas (Ver Tabla Resultados Coordinación).

COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS	CAJA HONOR 2018	CAJA HONOR 2017	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
¿La comunicación entre la Junta Directiva y la gerencia de la entidad fue?	100%	95%	90%	88%
¿El clima de trabajo durante la sesión de Junta Directiva fue?	100%	96%	96%	86%
¿El nivel de independencia de los miembros de la Junta Directiva para la toma de decisiones fue?	100%	93%	100%	86%
¿El grado de reserva de la información tratada en las sesiones por parte de los miembros de la Junta Directiva es?	100%	95%	100%	92%
<b>PROMEDIO COMPORTAMIENTO DE LOS MIEMBROS</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>97%</b>	<b>88%</b>

Tabla: Resultados Comportamiento de los Miembros.  
Fuente: GSED.

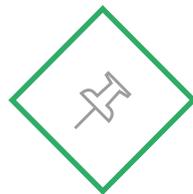
Los miembros de Junta Directiva calificaron como excelente todos los ítems evaluados, lo que permitió un incremento de 5 puntos porcentuales en el promedio del eje temático Comportamiento de los Miembros (Ver Tabla Resultados Comportamiento de los Miembros).

ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO	CAJA HONOR 2018	CAJA HONOR 2017	CAJA HONOR 2016	CAJA HONOR 2015
¿Los temas llevados por la entidad a las sesiones fueron?	100%	88%	97%	83%
¿El nivel de participación de la Junta Directiva en el proceso de Planeación Estratégica de la entidad fue?	83%	93%	100%	83%
¿El nivel de aporte de mis pares en las sesiones de Junta Directiva fue?	92%	85%	97%	77%
¿La labor de la Junta Directiva con respecto al seguimiento de las tareas pendientes fue?	100%	88%	93%	77%
¿La labor de los otros miembros en la revisión y análisis de los documentos para las Juntas Directivas fue?	100%			
<b>PROMEDIO COMPORTAMIENTO ENFOQUE EN LO ESTRATÉGICO</b>	<b>95%</b>	<b>88%</b>	<b>97%</b>	<b>80%</b>

Tabla: Resultados Enfoque en lo Estratégico.  
Fuente: GSED.

En el eje temático Enfoque en lo Estratégico se presenta un incremento de 4 puntos porcentuales en el promedio alcanzado, se resalta la disminución de 8 puntos porcentuales en el ítem "nivel de participación de la Junta Directiva en el proceso de Planeación Estratégica de la Entidad", adicionalmente con respecto a 2017 se formuló una nueva pregunta que corresponde a la "labor de los otros miembros en la revisión y análisis de los documentos para las Juntas Directiva", la cual fue calificada con un porcentaje del 94 %, en vigencias anteriores este aspecto se formuló para que cada miembro calificará su propia gestión en esta actividad. (Ver Tabla Resultados Comportamiento Enfoque en lo Estratégico).





Con respecto al espacio establecido para que los miembros de la Junta Directiva respondieran acerca sobre aspectos sensibles en el funcionamiento de estos cuerpos colegiados, se resalta lo siguiente:

### **Preguntas:**

1. ¿Considera que se deben implementar los Acuerdos de Gestión entre la Junta Directiva y Gerente de la Entidad?

Un miembro de Junta Directiva contestó este interrogante y manifestó que no está de acuerdo con la implementación de los Acuerdos de Gestión, pero no relacionó los motivos de esta respuesta.

2. ¿Considera que los otros miembros de la Junta o Consejo Directivo cuentan con las competencias y conocimientos necesarios para impartir lineamientos en estos cuerpos colegiados? Relacione las fortalezas y debilidades que considera relevantes.

En general, los miembros de Junta Directiva expresan que la conformación de este cuerpo colegiado es multidisciplinaria, se cuenta con el conocimiento técnico y económico.

Un miembro de Junta Directiva relaciona que existe desconocimiento por parte de estos de la carrera militar y de los salarios de los militares.

Un miembro de Junta Directiva expresó que se debe tener una mayor inducción sobre la Entidad antes de iniciar su participación en este cuerpo colegiado, situación que va en contravía con lo calificado en el interrogante 7 del Formato "inducción que recibí sobre el GSED y la Entidad como miembro de Junta Directiva", la cual fue calificada como excelente (100 %).

3. ¿Qué aspectos o temáticas que no están siendo atendidos en la Junta o Consejo Directivo considera que se deben incorporar en el funcionamiento de estos cuerpos colegiados?

No hubo pronunciamiento alguno

General (RA)  
**JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA**  
Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar

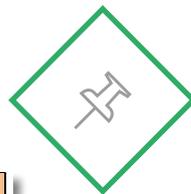
# ANEXO B. CUMPLIMIENTO PEI 2015 - 2018

92

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	CUMPLIMIENTO ACUMULADO %	ANÁLISIS 2015-2018
1. Aportar al bienestar de nuestros afiliados mediante soluciones de vivienda	1.1 Medición global de la satisfacción del afiliado	Alcanzar un índice de satisfacción de 4.2 puntos	4	108%	La medición del Índice de Satisfacción al Afiliado se realizó de manera trimestral a nivel nacional durante el periodo 2015-2018 arrojando un resultado promedio de 4.57 en una escala de 1 a 5, lo anterior producto de las iniciativas desarrolladas por la Entidad para el fortalecimiento en la atención de los afiliados. La meta se cumplió satisfactoriamente.
	1.2 Otorgamiento de soluciones de vivienda a los afiliados	Otorgar 63.220 soluciones de vivienda a través de los modelos de atención	42,430 (Cuatrienio)	113%	Durante el periodo 2015-2018, 71.691 afiliados accedieron a una solución de vivienda a través de los diferentes modelos. Para 2015 14.909 afiliados, 2016 16.344 afiliados, 2017 20.337 afiliados y 2018 20.101 afiliados respectivamente. La meta se superó en un 13% logrando mayor cobertura para nuestros afiliados.
	1.3 Optimización del tiempo global del trámite desde la radicación hasta el abono en la cuenta	Disminuir gradualmente hasta llegar a cinco (5) días el tiempo global de los trámites	10 días	100%	Durante el periodo 2015-2018, 278.024 expedientes se radicaron, procesaron y pagaron en todos los puntos de atención de acuerdo a los tiempos establecidos para cada vigencia.
	1.4 Provisión de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Provisionar recursos por \$25.000 millones	\$ 100,000	101%	Durante la vigencia 2015 se provisionaron \$25.266 millones con destino al Fondo de Solidaridad.
	1.5 Consecución de recursos con destino al Fondo de Solidaridad	Gestionar \$20.000 millones ante el Gobierno Nacional	\$5.000 millones	124%	Durante el cuatrienio 2015-2018 se recibió por parte del Ministerio de Defensa Nacional la suma de por \$ 24.853 millones con destino al Fondo de Solidaridad, superando la meta establecida.

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	CUMPLIMIENTO ACUMULADO %	ANÁLISIS 2015-2018																								
2. Generar rendimientos con seguridad financiera	2.1 Optimización del portafolio de inversiones	Generar los rendimientos del portafolio de inversiones $\geq$ IPC+3	>IPC	98.05%	<p>Para el periodo 2015 – 2018 La TIR acumulada del portafolio de inversiones fue del 7.69%, con un cumplimiento del 98%. Lo anterior, debido a la estructura y composición del portafolio de inversiones acorde al comportamiento de la inflación.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Vigencia</th> <th>IPC</th> <th>Rentab.</th> <th>Vr (mill \$)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2015</td> <td>6.77%</td> <td>9.22%</td> <td>\$ 444,623,307,632</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>5.75%</td> <td>8.72%</td> <td>\$ 496,924,464,307</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>4.09%</td> <td>7.60%</td> <td>\$ 373,640,860,657</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>3.18%</td> <td>6.99%</td> <td>\$ 430,938,013,468</td> </tr> <tr> <td><b>Total</b></td> <td></td> <td></td> <td><b>\$ 1,746,126,646,064</b></td> </tr> </tbody> </table>	Vigencia	IPC	Rentab.	Vr (mill \$)	2015	6.77%	9.22%	\$ 444,623,307,632	2016	5.75%	8.72%	\$ 496,924,464,307	2017	4.09%	7.60%	\$ 373,640,860,657	2018	3.18%	6.99%	\$ 430,938,013,468	<b>Total</b>			<b>\$ 1,746,126,646,064</b>
	Vigencia	IPC	Rentab.	Vr (mill \$)																									
	2015	6.77%	9.22%	\$ 444,623,307,632																									
2016	5.75%	8.72%	\$ 496,924,464,307																										
2017	4.09%	7.60%	\$ 373,640,860,657																										
2018	3.18%	6.99%	\$ 430,938,013,468																										
<b>Total</b>			<b>\$ 1,746,126,646,064</b>																										
2.2. Coordinar reuniones de sensibilización con MDN, MCHP y Caja Honor a fin de gestionar recursos del PGN para subsidios de vivienda	Gestionar aportes para subsidios de vivienda	N.A.	100%	Durante el cuatrienio se elaboraron los informes relacionados con las mesas de trabajo realizadas programadas para cada vigencia, cumpliendo al 100% con la meta establecida. No obstante no fue viable el incremento de recursos para subsidio.																									
2.3. Gestión GAP subsidios de vivienda	Provisionar recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda por valor de \$709,073 millones	\$ 161,531	114%	De enero de 2015 a diciembre de 2018 la provisión recursos para subsidio de vivienda fue de \$810.932 millones superando la meta establecida.																									

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	CUMPLIMIENTO ACUMULADO %	ANÁLISIS 2015-2018
3. Optimizar los recursos organizacionales y afianzar las competencias del Talento Humano	3.1 Optimización de recursos y alineación del modelo del talento humano al cumplimiento del direccionamiento estratégico	Obtener un cumplimiento promedio del 90% en la gestión administrativa (contratación, servicios administrativos, gestión documental y control disciplinario)	0	100%	Durante el cuatrienio el resultado de esta medición corresponde al cumplimiento promedio de los indicadores de los procesos: Gestión Disciplinaria, Gestión Contratación, Servicios Administrativos y Gestión Documental, el cual alcanzo un 100% de conformidad con la información reportada en los Planes de Acción por Proceso durante cada vigencia
		Lograr un promedio general del 90% en el nivel de competencias del modelo establecido	0	101%	De acuerdo a la metodología establecida por la Entidad, se realizaron las evaluaciones de desempeño programadas para el personal de planta. Se obtuvo en promedio para el periodo 2015-2018 un resultado del 91%, superando a la meta establecida.
4. Fortalecer y promover la innovación y el desarrollo tecnológico	4.1 Ejecución del PETI	Ejecutar el 90% del PETI	85%	105%	Durante las vigencias 2015-2018 se dio cumplimiento del 105% de las actividades establecidas en el PETI. Se destaca la implementación de trámites y servicios en línea IPVC y KIOSKOS electrónicos de consulta.



Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	CUMPLIMIENTO ACUMULADO %	ANÁLISIS 2015-2018
5. Modernizar permanentemente los procesos de la Entidad	5.1 Fortalecimiento del Sistema de Administración del Riesgo de la Entidad	Monitorear al 100% el Sistema de Administración del Riesgo	100%	100%	Durante el período 2015- 2018 no se presentaron incumplimientos de políticas en ninguno de los sistemas de administración de riesgos (SARM, SARC, SARL, SARO y SARLAFT) cumpliendo al 100% la meta establecida.
	5.2 Implementación de buenas prácticas de seguridad de la información de conformidad con la NTC ISO 27001	Cumplir al 100% con los requerimientos de la Norma ISO 27001	0	100%	Durante la vigencia 2016 se obtuvo la certificación del sistema de gestión de la seguridad de la información con la norma ISO 27001:2013 por parte del ICONTEC manteniéndose al 2018. Cumpliendo la meta al 100%.
	5.3 Desempeño del proceso de auditoría y control enfocado a la mejora continua de los procesos	Alcanzar un 90% en el desempeño del proceso de auditoría y control	0	111%	En el transcurso de las vigencias 2015 a 2018, la Oficina de Control Interno cumplió al 100% el programa de auditorías aprobado, el cual incluyó auditorías programadas y no programadas en todos los procesos de la Entidad.
	5.4 Fortalecimiento de la gestión jurídica de la Entidad.	Fortalecer en un 90% la gestión jurídica de la Entidad	0	111%	Durante el período 2015- 2018 se llevaron a cabo las actividades programadas para el fortalecimiento de la gestión jurídica de la Entidad entre otras las relacionadas con: 1. Reforzamiento del conocimiento procesal de los abogados 2. Capacitaciones con la Agencia Nacional De Defensa jurídica del Estado 3. Informes quincenales sobre la identificación de las posibles causas que dieron paso a fallos en contra de la entidad dentro de las acciones de tutela. 4. Conceptos y documentos de análisis de casos especiales 5 Actualización y unificación de criterios
	5.5 Modernización e integración de los procesos misionales con prácticas empresariales innovadoras	Modernizar e integrar al 100% los procesos misionales	0	100%	<b>Desempeño del SIG:</b> El Plan de Acción Institucional (PAI) se formuló con la metodología del Balance ScoreCard y en concordancia con los lineamientos establecidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). <b>Control de procesos del SIG:</b> se realizó la gestión de solicitudes realizadas por los líderes de proceso a través del sistema de información ISolucion con el fin de actualizar, crear o eliminar documentación de procesos, se realizó monitoreo de manera mensual al estado de acciones correctivas preventivas y de mejora de los procesos. En la medición del FURAG se obtuvieron los siguientes resultados: • 2015: 89% • 2016: 90.4% • 2017: 94% Se mantuvo la certificación en la norma ISO 9001:2015 ICONTEC con 0 no conformidades (5 años consecutivos)

Objetivo	Estrategia	Meta	Línea base	CUMPLIMIENTO ACUMULADO %	ANÁLISIS 2015-2018
6. Fomentar prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	6.1 Definición e implementación de buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Cumplir al 90% las actividades programadas	0	111.0%	Como resultado acumulado 2015-2018, acorde a los lineamientos del Plan Ambiental del Sector Defensa se desarrollaron buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial logrando en promedio un cumplimiento del 100%, lo anterior mediante la ejecución de actividades como:  - Ejecución al 100% de actividades del Plan SGSST programadas. - Ejecución al 100% Plan de Bienestar. - Control recursos energéticos. - Control recursos hídricos. - Contratos con criterios de sostenibilidad. - Nivel de satisfacción Modelo Héroe. - Cumplimiento del nivel de satisfacción del 100% al Plan de Bienestar.
<b>CUMPLIMIENTO GLOBAL PEI 2015-2018</b>					<b>105%</b>

# Informe de Gestión 2018



VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA



CO-SC2992-1



SI - CER507703



La seguridad es de todos

Mindefensa