



Plan de Acción Institucional PAI 2025

Octubre 2024

V2
30/09/2025 Ajuste metas
vivienda V14 y V8

CONTENIDO

PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2025.....	3
1. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LA GESTIÓN.....	4
2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO.....	8
2.1 Análisis PESTEL.....	8
2.1.1 Entorno Político – Legal	8
2.1.2 Entorno Económico.....	11
2.1.3 Entorno Social	13
2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental.....	16
2.1.5 Entorno Tecnológico	18
2.2 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).....	20
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2023-2026	22
3.1 Mapa Estratégico 2023-2026.....	22
3.2 Unidades Estratégicas de Negocio	23
4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO.....	24
4.1 Política del Sistema de Gestión Integrado.....	24
4.2 Articulación Políticas de Gestión y Desempeño, Dimensiones con los Objetivos Estratégicos	24
5. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2025	25

PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2025

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizada como un establecimiento de crédito, de naturaleza especial, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia. Su misión se focaliza en facilitar al personal de la Fuerza Pública afiliados a la Entidad, una solución de vivienda a través de los modelos Vivienda 14, Vivienda 8, Fondo de Solidaridad (Héroes), servicios financieros como el Crédito Hipotecario, Leasing habitacional y acceso a líneas de ahorro voluntario.

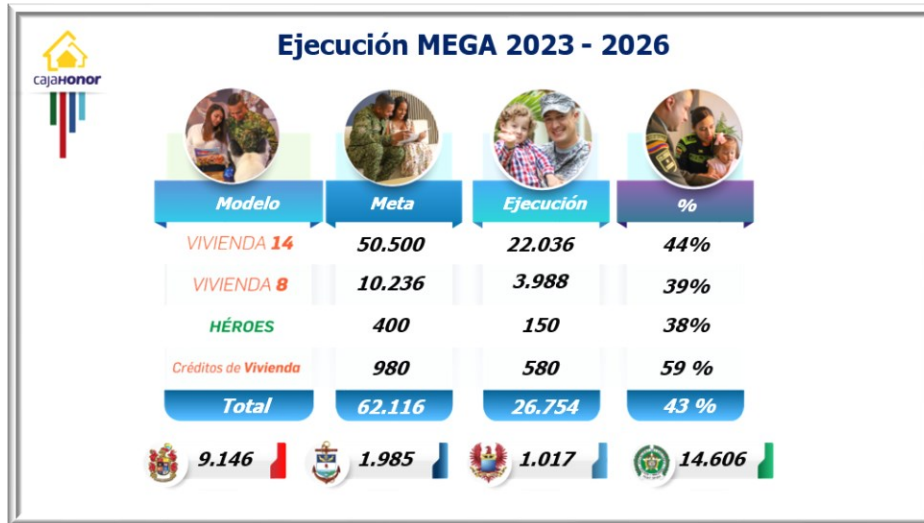
La estructuración de la Planeación Estratégica 2025, se realizó de manera participativa y se emplearon herramientas metodológicas para la actualización del contexto estratégico de la Entidad a través del análisis de los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal (PESTEL), igualmente, se realizó el diagnóstico estratégico - DOFA, que permitió identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, para definir iniciativas y metas a ser consideradas en los planes institucionales.

Lo anterior en articulación con el Plan Estratégico Institucional – PEI, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, Planes de Integración, los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Política de Seguridad, Defensa y Convivencia Ciudadana “Garantía para la Vida y la Paz 2022-2026”, la Política Integral de Bienestar para la Fuerza Pública y sus familias 2023-2027, el Sistema de Gestión Integrado - SGI certificado por el ICONTEC en las Normas Técnicas NTC ISO 9001:2015, NTC ISO IEC 27001:2022 y la NTC ISO 45001:2018 y el marco normativo aplicable a la Entidad.

1. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LA GESTIÓN

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, determinó los objetivos estratégicos y metas a alcanzar durante el periodo 2023-2026, los cuales son monitoreados periódicamente a fin de establecer su nivel de cumplimiento. En tal sentido, de la MEGA formulada en 62.116 soluciones de vivienda; con corte al 30 de septiembre de 2024, se ejecutó el 43% correspondiente a 26.754, con una inversión de \$2.767.641 millones.

Tabla 1. Ejecución metas estratégicas de solución de vivienda 2023-2026



Fuente: Oficina Asesora de Planeación – sistema de información GA2

La siguiente tabla, presenta la ejecución de la MEGA, por modelo de solución de vivienda, fuerza y categoría con corte al 30 de septiembre de 2024.

Tabla 2. Distribución por Fuerza y Categoría

Objetivo estratégico	Metas	Avance a septiembre de 2024	% de cumplimiento	Distribución por Fuerza y Categoría						
				Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros.	50.500 soluciones de vivienda V14	22.036	44%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	932	201	231	750	2.114	9,59%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	2.335	659	355	10.385	13.734	62,33%
				Agente	328	79	126	99	632	2,87%
				Soldado Profesional	4.778	778	-	-	5.556	25,21%
	Total	8.373	1.717	712	11.234	22.036	100,00%			
	10.236 soluciones de vivienda V8	3.988	39%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	180	75	99	287	641	16,07%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	203	83	83	2.753	3.124	78,34%
				Agente	32	9	19	13	73	1,83%
				Soldado Profesional	123	27	-	-	150	3,76%
	Total	538	194	201	3.055	3.988	100,00%			
	400 soluciones de vivienda Fondo de Solidaridad	150	38%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	3	1	-	3	7	4,67%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	9	3	4	58	74	49,33%
				Agente	-	-	1	-	1	0,67%
				Soldado Profesional	62	6	-	-	68	45,33%
	Total	74	10	5	61	150	100,00%			
	980 Créditos de vivienda (Leasing Habitacional/Crédito Hipotecario)	580	59%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	104	46	64	73	287	49,48%
Suboficial / Nivel Ejecutivo				37	15	29	178	259	44,66%	
Agente				9	2	6	5	22	3,79%	
Soldado Profesional				11	1	0	0	12	2,07%	
Total	161	64	99	256	580	100,00%				
62.116 soluciones de vivienda a través de los diferentes modelos	26.754	43%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%	
			Oficial	1.219	323	394	1.113	3.049	11,40%	
			Suboficial / Nivel Ejecutivo	2.584	760	471	13.376	17.191	64,26%	
			Agente	369	90	152	117	728	2,72%	
			Soldado Profesional	4.974	812	-	-	5.786	21,63%	
Total	9.146	1.985	1.017	14.606	26.754	100,00%				

Fuente: Oficina Asesora de Planeación – sistema de información GA2

Para la vigencia 2024, se formuló la meta de soluciones de vivienda en 15.688, a septiembre de 2024 se ha ejecutado el 68% correspondiente a 10.731, como se muestra a continuación:

Tabla No. 3. Nivel de ejecución metas de solución de vivienda.

Modelo	Indicador	Proyectado 2024	Resultado a septiembre de 2024	Porcentaje cumplimiento a septiembre de 2024
Vivienda 14	Soluciones de vivienda 14	12.848	8.896	69%
Vivienda 8	Soluciones de vivienda 8	2.500	1.510	60%
Héroes (Fondo de Solidaridad)	Soluciones de vivienda Fondo de Solidaridad	100	50	50%
Creditos de Vivienda	Créditos de vivienda	240	275	115%
Meta solución de vivienda 2024		15.688	10.731	68%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación - Sistema de Información GA2

A continuación, se presenta la distribución geográfica en la entrega de soluciones de vivienda (V14 y V8) con corte a septiembre

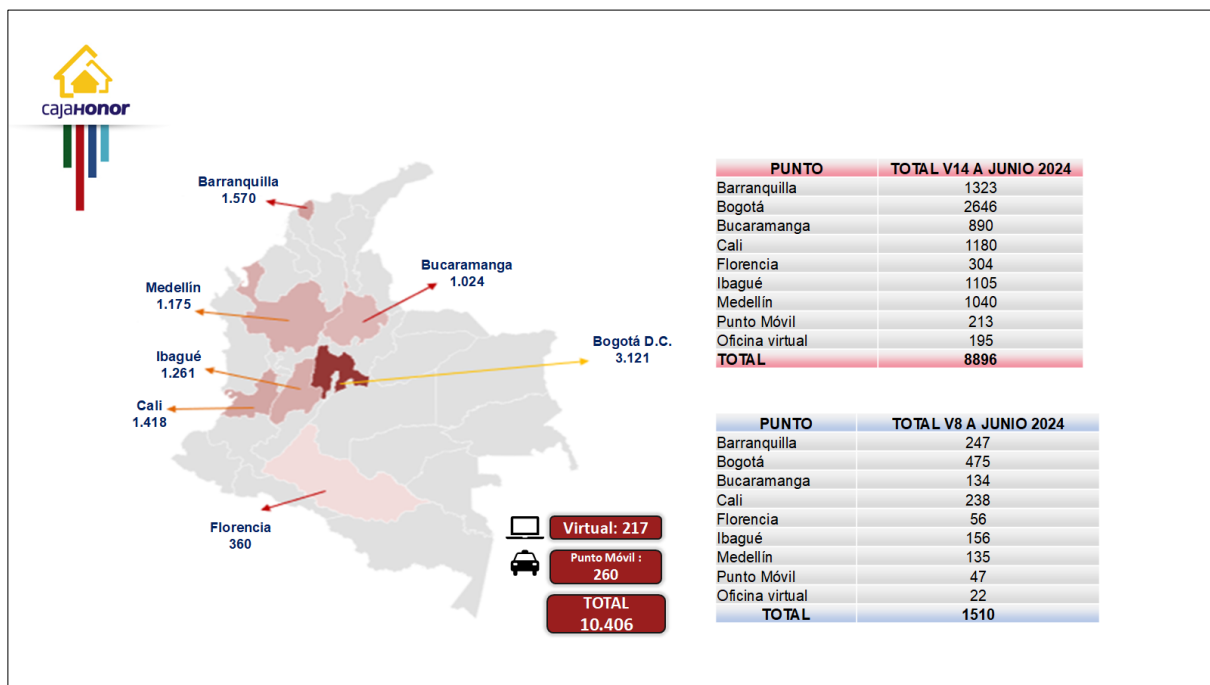


Figura 1. Distribución soluciones de vivienda entregadas a nivel nacional (V14 y V8).

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

La siguiente gráfica muestra la distribución por departamento de los subsidios de vivienda tramitados por Caja Honor a sus afiliados durante 2024 al 30 de septiembre, correspondiente a 8.896, así:

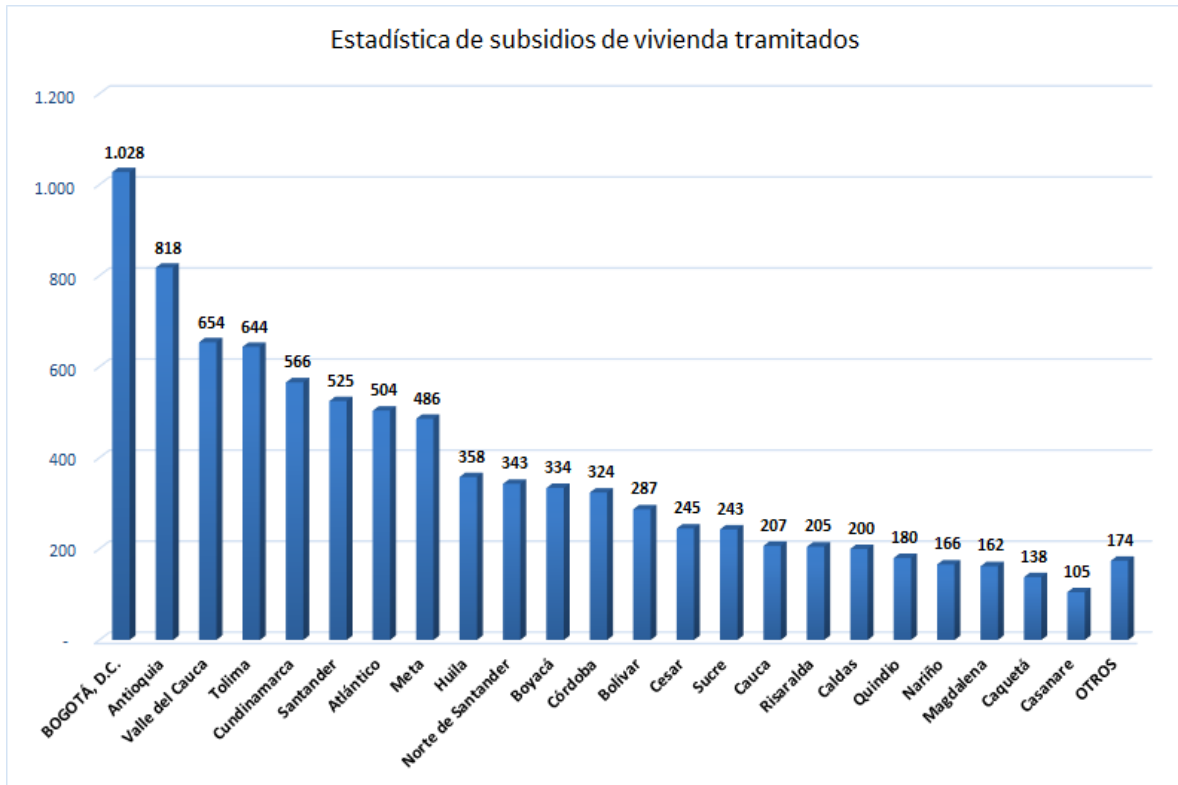


Figura 2. Distribución subsidios de vivienda tramitados por departamento.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

A continuación, se presenta el avance de los indicadores que miden el desempeño del Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2026.

Resultados FURAG - 2023

En julio de 2024 el Departamento Administrativo de la Función Pública, publicó los resultados del Índice de Gestión y Desempeño Institucional medido a través del FURAG, con los siguientes puntajes para Caja Honor.



Figura No. 3. Resultados FURAG 2023

Caja Honor implementará acciones encaminadas a minimizar las brechas identificadas en las Políticas de Gestión y Desempeño, teniendo en cuenta que de la meta establecida en 95%, se obtuvo un puntaje consolidado del 93.9% que representa un cumplimiento del 99%

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023-2026
III TRIMESTRE 2024**

Tabla No. 4. Avance ejecución PEI con corte a septiembre de 2024

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2024			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1. Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y demás solicitudes de las partes interesadas	Tiempo global de trámite	100% Trámites ≤5 días	5 días 30.651/32.855 trámites	93,29%	Trámites ≤5 días	2023: 98.421/115.762 = 85,02%. 2024: III TRIM: 91.073/96.304 = 94,57% 2023-2024 sep: 189.494/212.066 = 89,36%	89,36%
	2. Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Índice de satisfacción al afiliado	Índice global de satisfacción ≥ 4,5	4,74 puntos	105,33%	Índice global de satisfacción ≥ 4,5 en una escala de 1 a 5	2023: 4,65/4,5 puntos = 103,33%. 2024: III TRIM: 4,74/4,5 = 105,33% 2023-2024: 4,74/4,5 = 105,33%	100%
		Racionalización de trámites	N/A	N/A	N/A	4 trámites racionalizados	2023: 1 trámites racionalizado	25%
3. Gestión para el acceso a modelos de soluciones de vivienda.	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	3.934 Soluciones de vivienda	3.833 Soluciones de vivienda	97,43%	62.116 soluciones de vivienda	2023: 16.023/16.486 = 97,19%. 2024: III TRIM: 10.731 / 15.688 = 68,40% MEGA 2023-2026: 26.754/62.116	43,07%	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2024			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	4. Rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	TIR promedio ponderada	TIR ≥ PC+3	IPC Año corrido a a septiembre de 2024 4,58% TIR prom. pond. Portafolio = 9,56% Meta trimestre: 7,72%	100%	IPC+3	2023: IPC Año corrido a dic 9,28% TIR prom. pond. Portafolio = 11,52% 2024: III TRIM: IPC Año corrido a septiembre 4,58% TIR prom. pond. Portafolio = 9,56%	100%
	5. Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda	Provisión de recursos para subsidios de vivienda	\$54.050 millones	\$202.591 millones	374,80%	\$614.000 millones	2023: \$40.888 millones. 2024: III TRIM: \$202.591 millones/108.100 millones = 187% 2023-2026: \$243.479 millones/614.000 millones = 39,65%	39,65%
	6. Gestión ante MDN y Comandantes de Fuerza para la obtención de recursos que garanticen los subsidios de vivienda 2023-2026	Reuniones gestión recursos para subsidios de vivienda	N/A	N/A	N/A	Radicación propuesta para gestión recursos para subsidios de vivienda	2023: Se adelantó la reunión pertinente con el Ministerio de Defensa	100%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2024			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	7. Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento	Eficiencia administrativa	Gastos de funcionamiento <0,90% del total del activo	\$61.238 mill. Gastos de funcionamiento \$8.378.317 mill. Total activo Resultado : 0,73%	100%	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo.	2023: \$73.540 mill. Gastos de funcionamiento \$7.895.480 mill. Total activo Resultado : 0,93%. 2024: III TRIM: \$61.238 mill. Gastos de Funcionamiento. \$8.378.317 mill. Total Activo. Resultado, 0,73%	100%
	8. Defensa estratégica de los intereses de la Entidad.	Índice de éxito litigioso ≤20%	Valor condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	Valor condena de los fallos en contra \$13.766.775 / Provisión contingencias judiciales \$3.012.595.554,48 = 0,46%	100%	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	2023: Valor condena de los fallos en contra (\$0 / Provisión contingencias judiciales \$3.097.113.809,14 = 0%. 2024: II TRIM: Valor condena de los fallos en contra \$103.809.871,86 / Provisión contingencias judiciales \$3.012.595.554,84 = 3,45%	100%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2024			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad, cultura, en valores , principios y ética superior	9. Fortalecimiento consolidación del ambiente laboral	Índice ambiente laboral	N/A	N/A	N/A	Índice de ambiente laboral ≥ 87%	2023: Índice de ambiente laboral 89,58%	100%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2024			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	10. Implementación del Plan Estratégico Tecnológico (PETI) alineado con el direccionamiento estratégico de la Entidad y las políticas de Gobierno Digital.	Cumplimiento 100% actividades PETI 2023-2026	21 actividades programadas	Se adelantaron las 21 actividades programadas relacionadas con: Servicios en la nube, RPA, sostenibilidad sistemas de información e infraestructura tecnológica y servicios transaccionales con seguridad	100%	100% cumplimiento actividades PETI (170 actividades)	2023: Se ejecutaron las 40 actividades programadas. 2024: III TRIM: Se ejecutaron 34 actividades/46 programadas = 74% 2023-2026 Sept: 74/170 = 43,53%	43,53%
	11. Consolidación del índice de Gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG y SIG	Puntaje consolidado FURAG	≥95%	93,90%	98,84%	Puntaje consolidado FURAG ≥95%	2023: 93,90%	98,84%
		Cumplimiento PEI	96%	99,34%	100%	Cumplimiento PEI ≥96%	2023: 96,80% 2024: III TRIM: 99,15%	100%
	12. Evaluación y seguimiento independiente al Sistema de Control Interno, mediante la ejecución del plan de auditorías con enfoque en riesgos para el fortalecimiento de controles preventivos y correctivos	Auditorías Ejecutadas	7 auditorías programadas	7 auditorías realizadas: SUADM (Servicios Administrativos), SUVIP (Área de Vivienda), OAGRI/SUFIN SIAR, SUADM (ARCON, ARTAH, SIGEP), Procesos SCI, SUADM (ASEAD), OAJUR.	100%	100% cumplimiento plan de auditorías	2023: 26 auditorías realizadas / 26 programadas = 100%. 2024: III TRIM: 20 auditorías realizadas / 26 programadas = 77%	100%
	13. Acompañamiento y seguimiento permanente a los procesos, para el cumplimiento de los planes de mejoramiento generando valor para la mejora continua.	Seguimiento planes de mejoramiento	1 seguimiento programado	1 seguimiento realizado	100%	Presentación 100% informes programados planes de mejoramiento	2023: 4 seguimiento realizado. 2024: III TRIM: 3 seguimiento realizado / 4 programados = 75%	100%
14. Mitigación y minimización de la exposición del riesgo global de la entidad (SARO, SARLAFT, SARL, SARM, SARC, SARSICI, Corrupción)	Medición sistema de administración del riesgo	SIAR ≤ 3 puntos Nivel bajo	La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición 1.72	100%	SIAR ≤ 3 Nivel bajo	2023: La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición 1,6308 2024: III TRIM: La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición = 1,66	100%	

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2024			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIMIENTO III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	15. Contribución al desarrollo sostenible a través de la implementación de buenas prácticas de RSE definidas por la Entidad	Cumplimiento iniciativas RSE	100% de cumplimiento de las iniciativas RSE	Ahorro de recursos hídricos y energéticos, uso racional del papel, ejecución plan SGSST, ejecución cronograma de educación ambiental e impacto plan de bienestar	100%	100% cumplimiento iniciativas RSE	2023: 100% cumplimiento iniciativas RSE 2024: III TRIM: 100% cumplimiento iniciativas RSE	100%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

El análisis del contexto externo es fundamental para determinar los asuntos pertinentes al propósito y direccionamiento estratégico de la Entidad y la definición de iniciativas que soporten el cumplimiento de la misión.

2.1 Análisis PESTEL

PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para conocer el contexto de la entidad a través del análisis e identificación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico-ambiental y legales que pueden incidir en su gestión.

2.1.1 Entorno Político – Legal

- Regulación legal subsidios de vivienda

En virtud del artículo 114 de la Ley 2294 de 2023 “Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026”, se modificó la forma en la que se fijan los subsidios de vivienda para las categorías de Oficiales y

Suboficiales/Nivel Ejecutivo, desligándose del salario mínimo y dejando en la Junta Directiva de la Entidad la facultad expresa para determinar el monto del beneficio. Adicionalmente, la norma en cita incrementó en 1% el porcentaje que transfiere el Gobierno Nacional con destino a los subsidios de vivienda.

Esta modificación se dio en respuesta a la necesidad de gestionar el GAP (déficit) de subsidios de vivienda y con el fin de asegurar la continuidad en la entrega del beneficio a las generaciones de integrantes de la Fuerza Pública presentes y futuras. Con base en lo anterior se fijaron mediante Acuerdo de Junta Directiva los subsidios de vivienda para la vigencia 2024.

Al respecto es importante tener en cuenta que los subsidios de vivienda que sirvieron de base para determinar los montos correspondientes a la vigencia 2024, fueron los establecidos con fundamento en las facultades contenidas en el parágrafo del artículo 23 de la Ley 973 de 2005 y por las cuales el Gobierno Nacional expidió el Decreto 2636 de 2022 a través del cual se ajustó el esquema de subsidios de vivienda para los afiliados a Caja Honor.

El Decreto 2636 de 2022 fue demandado a través de una acción de nulidad presentada en el año 2023 con solicitud de medida cautelar de suspensión provisional que a la fecha no ha sido objeto de decisión y que debe considerarse dentro de los aspectos jurídicos y normativos de impacto, dado que una eventual declaratoria de nulidad de dicho Decreto impactaría consecuentemente en las decisiones que se han tomado a partir de los asuntos y montos de subsidio que la norma reguló. Esto genera para la Entidad un posible riesgo jurídico frente a demandas y reclamaciones.

- Nuevos afiliados

Como es de conocimiento público y con el fin de reforzar la seguridad del País, el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Defensa Nacional, se encuentra en la implementación del Plan 16.000 en las Fuerzas Militares para incorporar igual número de soldados lo cual implica un aumento del 18.5% es decir, el pie de fuerza pasa de 86.200 a 102.200 soldados e infantes de marina profesionales. Respecto a la Policía Nacional, inició el proceso para incorporar 20.000 policías. Estas iniciativas buscan distribuir a los nuevos servidores por todo el País de acuerdo con las necesidades del territorio, para garantizar una Fuerza Pública más fortalecida que esté desplegada a lo largo y ancho del territorio nacional.

Lo anterior tiene un impacto directo en la gestión de Caja Honor si se tiene en cuenta que los nuevos integrantes de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional tendrán la connotación de afiliados forzosos a Caja Honor en virtud de lo dispuesto en el artículo 14 del Decreto Ley 353 de 1994 modificado por el artículo 9 de la Ley 973 de 2005 y el artículo 1 de la Ley 1305 de 2009, razón por la cual deberán ser considerados en las proyecciones financieras de la población que cumplirá requisitos de acceso al subsidio en 14 años y la presión que dicha población generará en el GAP de subsidios, para así visualizar acciones que permitan gestionar los recursos necesarios para satisfacer la demanda de subsidios de vivienda de las futuras generaciones. Adicionalmente esta nueva población se debe considerar como punto focal de los diferentes modelos de solución de vivienda, así como de la oferta de productos y servicios financieros.

- Iniciativas normativas de gestión

Es importante recordar que Caja Honor se encuentra promoviendo una iniciativa legislativa en el Ministerio de Defensa Nacional que tiene por objeto asignar recursos del erario a fin de garantizar los subsidios de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública, así como generar otras fuentes de recursos que contribuyan en la construcción de dichos beneficios, hacer más eficiente y eficaz la gestión en la administración de aportes y actualizar algunas disposiciones para responder a necesidades de la operación de Caja Honor.

Dentro de los aspectos relevantes de la iniciativa legislativa se encuentra el incremento escalonado del 4% al 5% del porcentaje que transfiere el Gobierno Nacional con destino a subsidios de vivienda, el reconocimiento de intereses con la variación del IPC, establecer el tratamiento tributario definido para los establecimientos públicos, la facultad para ofrecer servicios y productos financieros autorizados para los establecimientos de crédito para los afiliados y entidades del sector, entre otras medidas para mejorar la gestión.

Se espera de acuerdo con los trámites legislativos ante el Congreso de la República que este proyecto de ley se promulgue en el segundo semestre de 2025, posteriormente se expida la reglamentación vía decreto y se finalice con la implementación interna a través de Acuerdos de Junta Directiva y demás actos administrativos necesarios para el efecto, así como el ajuste de la operación que así lo requiera.

- Regulación entidades vigiladas

Dentro de los aspectos relevantes a considerar en el contexto normativo como entidad financiera vigilada son las disposiciones e instrucciones emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia como ente regulador, es importante recordar que en meses anteriores se expidió, entre otras, la Circular 008 de 2023 que impartió instrucciones relativas al Sistema de Control Interno de las entidades vigiladas, norma que fue implementada en Caja Honor y a la que se hace seguimiento de su cumplimiento.

Así mismo es de recordar el deber de cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Circular Básica Jurídica 029 de 2014 en materia de la responsabilidad objetiva en la prestación de servicios digitales, la protección del consumidor financiero, el deber de información y la debida diligencia. Disposiciones frente a las que el regulador emite pronunciamientos a través de cartas circulares que son de obligatorio cumplimiento.

Es importante precisar que el entorno legal, normativo y jurídico de la operación de Caja Honor, se enmarca en el cumplimiento de todas las disposiciones aplicables en atención a su naturaleza jurídica de empresa industrial y comercial del Estado de carácter financiero, vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, entre las que se encuentran las disposiciones aplicables a sus servidores públicos, régimen especial de contratación, entre otros. Cualquier modificación o aspecto que impacte en dicho marco legal y normativo es de observancia para la Entidad.

Asimismo, Colombia promulgó la Ley de Estadísticas Oficiales (Ley 2335 de 2023), que establece un marco jurídico e institucional sistemático y claro para la producción, difusión y administración de las estadísticas oficiales del país, garantizando la calidad, oportunidad y transparencia de la

información, fundamentada para la toma de decisiones informadas en diferentes ámbitos (Económico, social y ambiental). Esta Ley reafirma el papel del DANE, como entidad responsable que promueve la integración del Sistema Estadístico Nacional.

En este sentido, Caja Honor como contribución a la estadística nacional de vivienda, trimestralmente consolida la información estadística de los afiliados que tramitan subsidio de vivienda por categoría, distribuido por ciudad y departamento, con destino al Departamento Nacional de Planeación – DNP y el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio.

Igualmente, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1122 de 2024, mediante el cual las entidades del orden nacional deben implementar Programas de Transparencia y Ética Pública – PTEP, con los controles que establezca el Gobierno Nacional, articulado con el Sistema Integrado de Administración del Riesgo – SIAR, para las entidades que lo tengan implementado.

De otro lado, en materia de Gestión del Riesgo, la Superintendencia Financiera de Colombia expidió la Circular Externa 018 de 2021, a través de la cual las entidades vigiladas deben diseñar, implementar y mantener un SIAR respecto a todos los riesgos inherentes al desarrollo del negocio.

El SIAR, debe estar acorde con el perfil y apetito de riesgo, el plan de negocio, la naturaleza, el tamaño, la complejidad y diversidad de las actividades que desarrolla la entidad, así como con los entornos económicos y de los mercados en donde opera la entidad. El SIAR debe revisarse por lo menos una vez por año y actualizarse cuando resulte necesario con el fin de incorporar los cambios en los elementos antes indicados

Igualmente, la Entidad actualizó el Sistema de Gestión Integrado – SGI, de conformidad con la Norma NTC ISO-IEC 27001:2022, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, a fin de armonizarlo con las novedades que propone la nueva edición del estándar, en cuanto a los requisitos y controles del Anexo A.

Finalmente, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía con el fin de proteger la salud y seguridad de los trabajadores y colaboradores, fomenta una cultura de autocuidado y prevención de riesgos laborales. Tiene implementado el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo (NTC ISO 45001:2018), en línea con el marco normativo: Decreto 1072 de 2015, Resolución 0312 de 2019 y Ley 2251 de 2022.

2.1.2 Entorno Económico

El 2024 ha estado caracterizado por un panorama de desaceleración económica global y de expectativas sobre una posible recesión económica para el 2025, lo cual ha causado fuertes volatilidades en los mercados financieros globales y en los activos de riesgo.

Dentro de esto la economía de Estados Unidos creció en 3,0% durante el segundo trimestre vs el 1,4% del primer trimestre y vs el 2,8% esperado por los analistas. Sin embargo, los temores de una desaceleración y posible recesión económica global están proviniendo de los datos del mercado laboral estadounidense ya que en julio de 2024 la tasa de desempleo se ubicó en 4,3%, por encima del 4,1% esperado por los analistas y el mercado, adicionalmente, la creación de nóminas no agrícolas en los Estados Unidos se ubicó en 114 mil puestos, por debajo de los 175 mil puestos de trabajo estimados por los analistas y el mercado.

Esto sorprendió negativamente a los inversionistas y reforzaron los temores sobre una recesión de la economía estadounidense y global en los próximos trimestres, por lo cual los datos económicos aumentaron la expectativa que la Reserva Federal de los Estados Unidos FED podría recortar su tasa de política en una magnitud a 75 pbs o superior en lo que resta del año, la cual podría ubicarse en 4,75% a cierre de 2024, esto refleja un panorama de menores tasas de interés para el año 2024 y sobre todo en el año 2025.

Sobre el comportamiento del petróleo, se resalta que el precio para la referencia Brent se ha debilitado desde abril de 2024, al pasar de un precio de \$91 dólares por barril a un precio de \$79 dólares por barril. Esta disminución en el precio del petróleo ha estado explicada principalmente por las expectativas de desaceleración económica global y en los Estados Unidos, sumado a una menor demanda de la materia prima por parte de China. Se espera que para cierre del 2024 los precios del petróleo se mantengan entre los \$70-\$80 dólares por barril.

Respecto a Colombia, se resalta que en lo corrido del año se ha presentado una desaceleración en la inflación, pasando del 9,28% al cierre de 2023 al 6,86% en agosto de 2024. La desaceleración en la inflación ha sido producto de los fuertes incrementos en la tasa de interés del Banco de la República, como también un elevado nivel en la base estadística de la inflación en el año 2023 y una debilidad en la actividad económica del país.

Se espera que, producto de la desaceleración económica local y el elevado nivel de la tasa de interés que hubo durante el año 2023 y el inicio del año 2024, la inflación continúe desacelerándose para llegar a un nivel del 5,70% al cierre del 2024 según la encuesta de analistas del Banco de la República y continúe desacelerándose en 2025 para llegar a un nivel del 3,87% a cierre de ese año según la encuesta Banrep.

En materia de tasas de interés, el Banco de la República ha continuado con la senda de reducciones, al disminuir la tasa en 225 pbs lo corrido del año, esto con el fin de evitar que la economía colombiana continúe desacelerándose o que caiga en una recesión económica, sumado a que la inflación ha estado disminuyendo. El último recorte en la tasa de interés fue realizado en la reunión del mes de julio, con una disminución de 50 pbs ubicando la tasa de interés en el 10,75%, se espera que en lo que resta del año el ente emisor realice disminuciones en la tasa de interés a 75 pbs.

Por último, en materia cambiaria, el peso colombiano se ha devaluado en un 7,9% en lo corrido del año frente al dólar estadounidense, al pasar de un nivel de \$3.873,9 por dólar estadounidense a cierre del 2023 a \$4.179,9 por dólar estadounidense a corte de 30 de agosto de 2024. Esta devaluación en el peso colombiano se ha generado principalmente por un menor apetito por los activos financieros locales de parte de inversionistas extranjeros producto de la turbulencia y volatilidad en los mercados financieros globales.

Sin embargo, existe un riesgo latente en materia de tasas de interés para Colombia y a nivel global, y es que las tasas están disminuyendo con una mayor velocidad, esto sin contar el inminente inicio de ciclo de recortes de tasas de interés de la Reserva Federal de los Estados Unidos el cual podría acelerar la disminución en los tipos de interés de Colombia.

Para finalizar, y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, Caja Honor ha estado realizando una recomposición oportuna y eficiente en el portafolio de inversiones. Teniendo en cuenta el panorama de disminución de tasas de interés, la Entidad ha realizado compras de títulos de deuda pública de largo plazo a tasas de doble dígito en el periodo de 2024, para asegurar una elevada tasa de interés por un largo tiempo.

Adicionalmente durante agosto se realizó una operación de manejo de deuda donde se realizó la venta de 1.316.448.000 unidades de UVR de TES UVR 2025 con la tesorería del Ministerio de Hacienda por valor de giro de alrededor de medio billón de pesos y reinvertiendo los recursos de la venta en títulos TES UVR 2035 y 2037 con tasas de compra promedio ponderada del 5,4% + UVR, generando una utilidad aproximada de \$10.424 millones y sobre todo mitigando el riesgo de reinversión, entendiendo que los títulos adquiridos son a largo plazo.

2.1.3 Entorno Social

En materia de vivienda, para 2024, Mi Casa Ya ofrece un subsidio a la cuota inicial equivalente a 30 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), para hogares clasificados entre los subgrupos A1 y C8 de Sisbén IV, que equivale a \$39 millones, y a los hogares entre C9 y D20 se les otorga un subsidio equivalente a 20 SMMLV, es decir, \$26 millones.

Adicional, para viviendas de interés prioritario (VIP) se otorga una cobertura equivalente a cinco (5) puntos porcentuales y para viviendas de interés social (VIS) una cobertura equivalente a cuatro (4) puntos porcentuales, los cuales se aplican sobre el crédito o el contrato de leasing habitacional, hasta por 7 años, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Vivienda.

El esquema de subsidios de vivienda para los afiliados a Caja Honor no está enmarcado dentro del sistema de subsidio familiar que maneja el Estado.

Tabla No. 5. Comparativo subsidio de vivienda

CONCEPTO	CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	CAJA HONOR
SUBSIDIO	Se entrega por una vez al núcleo familiar	Se entrega por una vez al núcleo familiar
ESQUEMA	El valor del subsidio depende del nivel de ingresos de la familia	Es diferencial y único para la Fuerza Pública
VALOR DEL SUBSIDIO	Entre 20 y 30 SMLMV. Valor de \$26 a \$39 millones. Vivienda nueva urbana. Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$5,2 a \$28,6 millones. Vivienda usada urbana.	Entre 41 y 94,09 SMLMV. Valor de \$53,3 y \$122,3 millones
ASIGNACIÓN	Nivel de ingreso.	14 años o 168 cuotas de aporte; otorgado por categorías: Oficial, Suboficial, Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, Agente, Soldado Profesional e Infante de Marina Profesional
RECURSOS	Aportes parafiscales (4%)	Gobierno Nacional: Ministerio de Defensa Nacional = 4% nóminas + CAJA HONOR = Utilidades Operacionales

Fuente: Decreto Ley 353 de 1994, Ley 973 de 2005, Ley 1305 de 2009 / Decreto 353 de 2019 – Consolidó OAPLA

La concurrencia de subsidios es una alternativa que permite que los miembros de la Fuerza Pública Afiliados a la Entidad, unan el subsidio que entrega **Caja Honor** para compra de vivienda nueva y el que otorga el programa Mi Casa Ya.

Asimismo, el Ministerio de Vivienda apuesta por la consolidación de la Política Integral del Hábitat en Colombia, en este sentido se destaca el compromiso del Gobierno de apoyar la reactivación económica a partir de esfuerzos conjuntos con el sector financiero y los constructores, como el pacto por el crédito, para impulsar no solo la compra, sino también el mejoramiento de vivienda. (Viceministra de Vivienda Aydeé Marsiglia Bello – 16/04/2024). Se requiere impulsar el mejoramiento de vivienda y lograr concurrencia de recursos, tanto de crédito como de los subsidios, para poder superar el déficit cualitativo de las viviendas, apuntando al concepto de hábitat integral. (Ministerio de Vivienda)

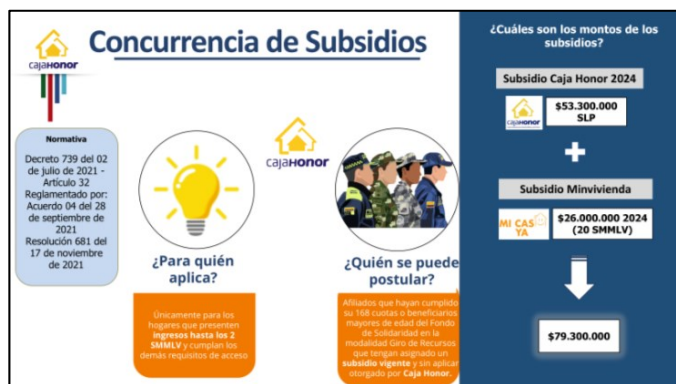


Figura No. 4. Concurrencia de subsidios
Fuente: Elaboración propia - Área de Vivienda

En vivienda, la meta del Gobierno Nacional es la asignación de subsidios anuales de 50.000 que ya tienen asegurada la cobertura a la tasa de interés, para un total de meta de 200.000 en todo el periodo de gobierno actual. Igualmente, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, informó que se iniciaron las asignaciones del programa Mi Casa Ya en 2024, con una mejora que beneficia a los hogares y a los constructores: se disminuye de 85 a 70 el porcentaje de obra requerido en el avalúo del inmueble como requisito para acceder al subsidio.

Durante 2023, el Gobierno Nacional otorgó un total de 108.364 subsidios familiares de vivienda para la adquisición de viviendas nuevas o usadas; los cuales se destinaron a hogares que, debido a sus condiciones socioeconómicas enfrentaban dificultades para acceder a los mecanismos de financiación tradicionales. La asignación de subsidios se llevó a cabo a través de Fonvivienda y las Cajas de Compensación Familiar (CCF). (Informe Memorias al Congreso Presidente de la República – julio de 2024)

Así avanza el programa del Gobierno Nacional Mi Casa Ya, que, al 13 de septiembre de 2024, ha asignado 39.789 subsidios familiares de vivienda a la cuota inicial y a la tasa de interés.



Figura No. 5. Avance Programa de Vivienda Mi Casa Ya
Fuente: Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio

En el cumplimiento de sus planes institucionales Caja Honor cada año formula los planes de Mercadeo y Comunicaciones, en donde se definen campañas orientadas a promover el acceso a una solución de vivienda a través de los modelos: Vivienda14, Vivienda 8, Crédito Hipotecario, Leasing Habitacional, Héroes y los servicios financieros que benefician a los Miembros de la Fuerza Pública afiliados a la Entidad.

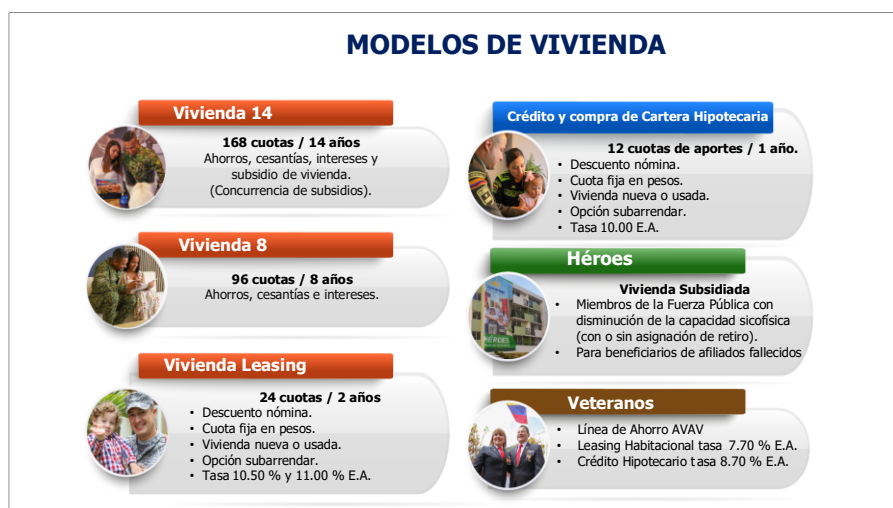


Figura No. 6. Modelos de Vivienda.

Caja Honor durante el presente periodo presidencial, al 30 de septiembre de 2024, ha contribuido con la meta del Gobierno Nacional en materia de vivienda al entregar 22.036 subsidios de vivienda a sus afiliados, correspondiente al 44% de la meta programada en 50.500. Se destaca que la categoría Suboficial tiene la mayor participación con el 62% (13.734), Soldados e Infantes de Marina Profesionales el 25% (5.556), Oficiales 10% (2.114) y Agentes 3% (632).

Para la vigencia 2024, al 30 de septiembre de 2024 han entregado 8.896 subsidios de vivienda correspondiente al 69% de la meta programada para el año en 12.848.

Igualmente, la Entidad administra las cesantías de sus afiliados que ya optaron por una solución de vivienda, diferenciándose de los Fondos Privados, como se muestra a continuación:

Tabla No. 6. Comparativo Cesantías (Fondo Público, Fondo Privado, Caja Honor)

CONCEPTO	FONDO PRIVADO - PORVENIR	FONDO PÚBLICO - FNA	CAJA HONOR
Rentabilidad	El ahorro siempre obtiene rendimientos iguales o superiores a la rentabilidad mínima que determina la Superintendencia Financiera	Genera rendimientos con base en la Unidad de Valor Real (UVR) estipulada por el Banco de la República	Reconoce un interés equivalente a la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) certificado por el DANE.
Permanencia	El afiliado decide cuando trasladarse de un fondo a otro, es decir no tiene tiempo mínimo de permanencia	El afiliado debe esperar tres años después de la afiliación para trasladarse	Afiliado forzoso para la administración de las cesantías
Garantías de Crédito	Las cesantías son respaldo para adquirir préstamos ante cooperativas, fondos de empleados y Cajas de Compensación Familiar pignorando las cesantías	La cesantías son respaldo para créditos de vivienda y educación con esta Entidad	La cesantías son respaldo para créditos de vivienda (Leasing habitacional y crédito hipotecario)
Canales de retiro	Página web, Línea de servicio al cliente, Oficinas Porvenir, Banco Av Villas y Reval	Cuenta con más de 60 Puntos de Atención a nivel nacional	Cuenta con 7 Puntos de Atención a nivel nacional, 2 Puntos Móviles y Portal Transaccional
Cuota de administración	Los Fondos privados cobran comisión por administración de cesantías	No hay cobro de cuota de vinculación ni de administración.	No efectúa cobros
Comisión por retiro	Los Fondos privados cobran comisión por retiros parciales de cesantías	Los retiros parciales o definitivos no tiene costo adicional	No genera cobros

Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación

Desde el ámbito social, es importante destacar que la Alcaldía Mayor de Bogotá y la Secretaría Distrital de Integración Social en 2023, otorgó reconocimiento a Caja Honor por “promover crecimiento profesional de personas con discapacidad”, como política de Gobierno busca garantizar la igualdad y la no discriminación de las personas con discapacidad, con el fin de avanzar en el cierre de brechas y crear condiciones de participación y bienestar



2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental

Colombia se viene consolidando como un líder global en la lucha contra el cambio climático y la transición energética, avanza en iniciativas como: cierre de brechas energéticas, acelerar la producción de energías renovables e impulsar nuevas fuentes de generación eléctrica a partir del uso Fuentes No Convencionales de Energía Renovable (FNCER); contención de la deforestación especialmente para la amazonia a través de un Sistema de Monitoreo de bosques y carbono.

Por su parte el Ministerio de Defensa Nacional adoptó el Plan Integral de Gestión de Cambio Climático del Sector Defensa, a través de la Resolución Ministerial 4321 del 23 de octubre de 2023, lo que ha permitido desplegar las capacidades de manera más eficaz en la protección del Medio Ambiente (Ministro de Defensa).

Mediante la Ley 1844 de 2017, aprueba el Acuerdo de París y la ONU la Agenda 2030 sobre Desarrollo Sostenible en beneficio de las generaciones presentes y futuras. A continuación, se presenta el avance de los ODS Colombia, la cual se sitúa en promedio en el 58%

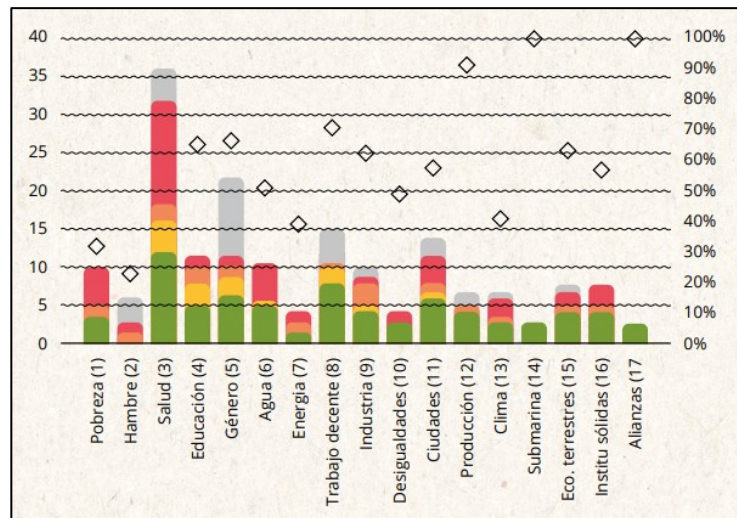


Figura 7. Avances de los ODS Colombia con relación a la Agenda 2030 – Año 2023
Fuente: Elaboración DSEPP-DNP, 2024 (DANE, 2024).

En cuanto a los ODS 4, 5, 6, 8, 9, 11, 15 y 16, Colombia enfrenta rezagos moderados en varios indicadores clave, lo que implica un avance entre el 50% y el 75% hacia la meta para 2030. La pandemia agravó aún más este rezago, especialmente en el ODS 4. En cuanto al ODS 12, Producción y Consumo Responsable, Colombia avanza hacia una matriz productiva que considera el bienestar ecológico y social. Se promueven prácticas sostenibles en el sector privado, como la reutilización de plásticos y técnicas regenerativas en la ganadería y la agricultura, para mitigar el cambio climático y la inseguridad alimentaria (Duque-Escobar, 2024)

Con ocasión del fenómeno de el Niño que afronta el país, el Gobierno Nacional expidió la Directiva Presidencial 001 del 1 de abril de 2024, donde se imparten instrucciones y lineamientos para reforzar las medidas de ahorro de agua y energía eléctrica por parte de todas las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva, tanto del sector central, como del sector descentralizado.

De otro lado, la Entidad certificadora ICONTEC, emitió el documento “Actualización de la Comunicación sobre la inclusión de la Enmienda de Cambio Climático en las normas ISO de sistemas de Gestión”.

El Foro Internacional de Acreditación (IAF) y la Organización Internacional de Normalización (ISO), enfatizan que el cambio climático se ha convertido en un tema de vital importancia para el desarrollo sostenible de la humanidad.

Por esta razón el 23 de febrero de 2024, la ISO, publicó las Enmiendas de las acciones relativas al cambio climático a incluir en las normas ISO de sistemas de gestión existentes, en la cual quedó explícito que el cambio climático debe ser considerado como un factor externo lo suficientemente importante. Caja Honor ha establecido que el cambio climático es una cuestión pertinente al Sistema de Gestión Integrado - SGI y es aplicable a las tres normas que actualmente se encuentran certificadas con el ICONTEC (Sistema de Gestión de la Calidad SGC “NTC ISO 9001:2015”, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - SGSST “NTC ISO 45001:2018” y Sistema Gestión de Seguridad de la Información - SGSI “NTC ISO IEC 27001:2013”).

De acuerdo con lo anterior Caja Honor ajustará su matriz de partes interesadas identificando riesgos y oportunidades asociadas al cambio climático, complementará el Plan de Gestión Ambiental para hacer frente al cambio climático y continuará con la cultura del consumo racional de recursos hídricos, energéticos y de papel y la adecuada separación de residuos.

2.1.5 Entorno Tecnológico

Caja Honor busca estar a la vanguardia de entidades similares en el sector financiero, mediante la adopción de herramientas de transformación digital que permitan diseñar nuevos servicios financieros para los afiliados garantizando su seguridad; empleando tecnología de punta para gestionar y optimizar las operaciones diarias, brindando así la confianza y satisfacción de ellos.

Además, Caja Honor ha implementado robustas medidas de ciberseguridad para proteger la información confidencial de sus Afiliados, utilizando tecnología avanzada en cifrado de datos y sistemas de monitoreo continuo, asegurando la integridad y privacidad de las transacciones realizadas a través de los canales digitales. De igual forma se obtuvo la calificación de 100%, en el análisis generado por la Superintendencia Financiera de Colombia al dominio Caja Honor, haciendo uso de la herramienta Security Score Card.

En cuanto a Infraestructura se continúa trabajando una arquitectura híbrida basada en servicios On premise y en la nube, siendo ésta última una prioridad teniendo en cuenta que es una infraestructura flexible, escalable y con mejor velocidad de implementación. De igual forma se garantizó la sostenibilidad de la plataforma tecnológica a nivel de: servidores, canales de comunicación, unidades robóticas para toma de backup, actualización de licenciamiento para evitar obsolescencia tecnológica y sistemas de almacenamiento provistos con tecnología de estado sólido de alta velocidad con componentes de Inteligencia Artificial en su totalidad, lo cual ha reducido considerablemente los tiempos de respuestas entre todos los elementos de la infraestructura y los sistemas de información. También se realizó monitoreo permanente de la plataforma tecnológica alcanzando los niveles de servicio esperados para satisfacer las necesidades de servicio a los Afiliados.

Con relación a la infraestructura de Telecomunicaciones, se está adelantando el proyecto de redes inteligentes SDWAN como servicio, que brinda a Caja Honor un uso más eficiente y optimizado de los enlaces de comunicaciones, que mejora la experiencia de usuario, y ofrece conectividad segura, garantizando una gestión centralizada de los servicios.

Así las cosas, se continúa con la implementación de servicios digitales, utilizando herramientas de automatización de procesos – RPA, mediante la inteligencia artificial como es el desarrollo de bots (Robots), actualmente utilizados en los procesos Financieros, de Operaciones y la Oficina Asesora de Informática los cuales se mantienen actualizados para que funcionen de manera autónoma. De igual forma, se construyó a Nico Bot como una plataforma donde los afiliados disponen de una herramienta de Inteligencia Artificial que permite realizar las integraciones de los servicios digitales de Caja Honor a través del portal transaccional; a fin de facilitarles la toma de decisión con relación a su solución de vivienda.

De igual manera, se está trabajando en la actualización de sistemas de información biométrico de la Caja, con el objeto de renovar, desarrollar e integrar dicho software a nueva versión y así alcanzar la integración completa con los sistemas de información. Finalmente se está implementando un nuevo portal transaccional y portal público (página web), en donde se agregan nuevas funcionalidades y mejoras, con el objeto de brindar una experiencia única en el servicio a los afiliados.

Es importante mencionar que, gracias a la Ley 2416 de 2024, promulgada por el Gobierno nacional, que tiene como objetivo principal declarar la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones como un servicio de utilidad pública e interés social, busca cerrar brechas digitales y ponerse a la altura de los estándares internacionales en materia de acceso a internet, esto ratifica los lineamientos trazados por el Gobierno Nacional para que al culminar el periodo de gobierno el país tenga acceso a internet en un cubrimiento del 85%.

Por su parte, el Ministerio de Defensa presentó la iniciativa “Fuerza Innovación” y la Política de Ciencia, Tecnología e innovación para el sector (Bogotá, 22 de julio de 2024) que busca fomentar la cultura innovadora, la colaboración y el intercambio de conocimientos, impulsar la investigación, y promover la creación de soluciones avanzadas, adaptables y de uso dual, que contribuyan tanto a fortalecer la seguridad del país y sus capacidades de defensa, como a fomentar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible de Colombia, a través de la innovación abierta.

Fuentes de referencia análisis PESTEL:

- Departamento Nacional de Planeación (DNP)
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
- Ministerio de Defensa Nacional
- Ministerio de las TIC’s
- Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Presidencia de la República.
- Banco de la República - Colombia.
- Departamento administrativo nacional de estadística (DANE).
- CAMACOL

- Fondo Nacional del Ahorro
- Porvenir
- Compensar

2.2 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Con la participación de las diferentes dependencias, se realizó por cada Unidad Estratégica de Negocio el análisis de los factores internos y externos que pueden impactar directamente la gestión de la Entidad, con el propósito de identificar acciones para ser incorporadas en la formulación de iniciativas contenidas en el Plan de Acción Institucional PAI 2025.

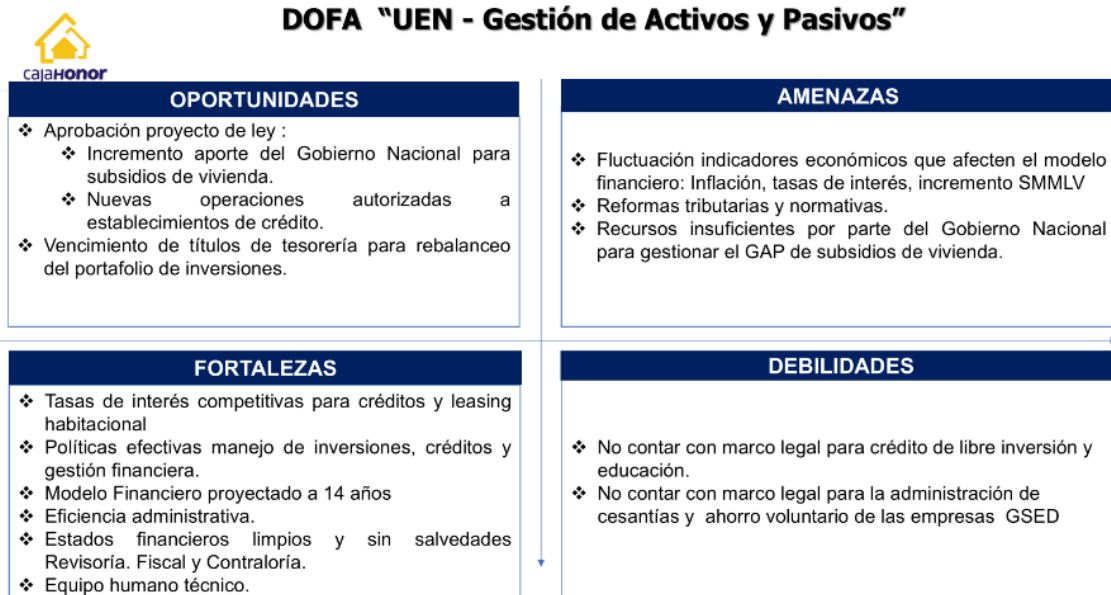


Figura 8. Análisis DOFA UEN "Gestión de Activos y Pasivos".
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

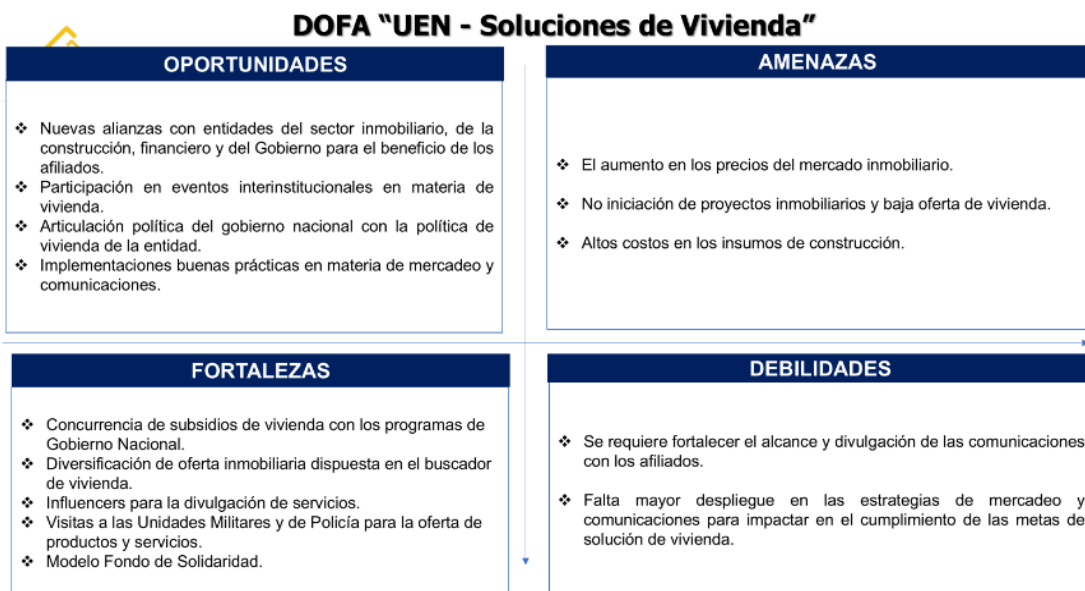


Figura 9. Análisis DOFA UEN "Soluciones de Vivienda".
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

DOFA "UEN - Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías"

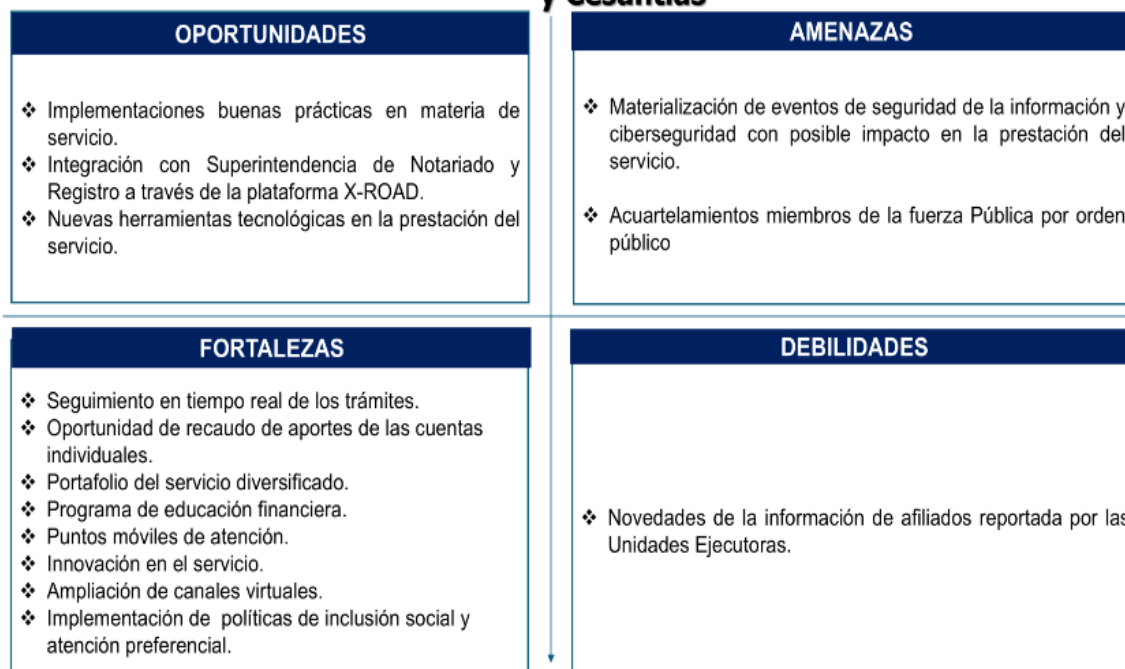


Figura 10. Análisis DOFA UEN "Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías".
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

DOFA INSTITUCIONAL 2025

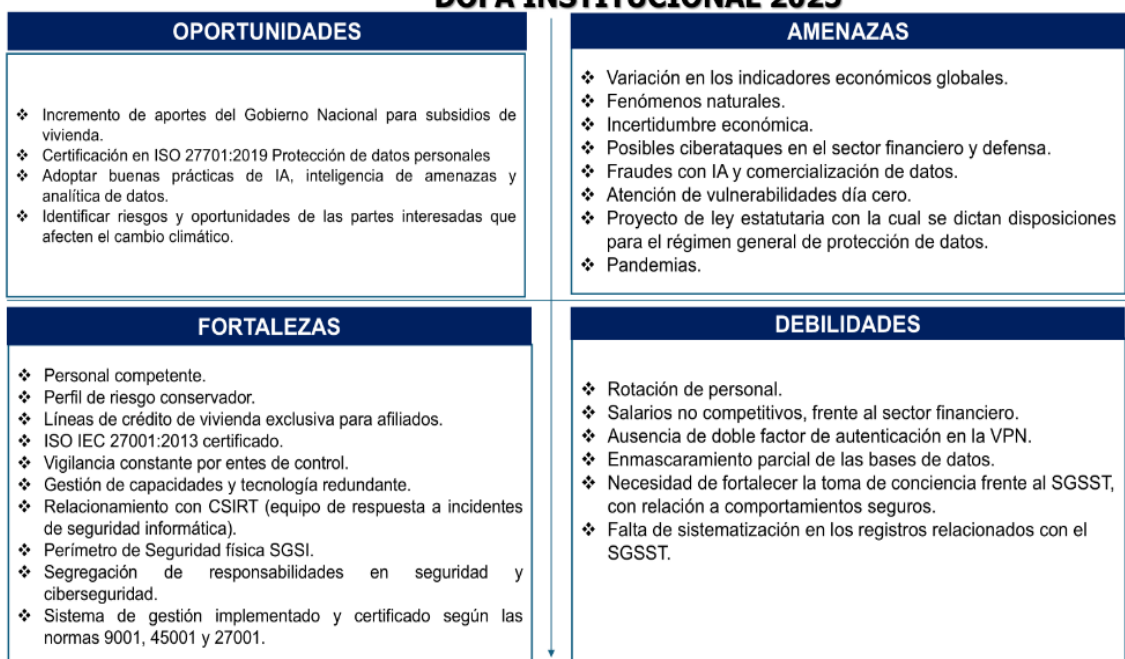


Figura 11. Análisis DOFA UEN "Institucional"
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2023-2026

Caja Honor, define su direccionamiento estratégico como la carta de navegación que le muestra el camino hacia donde debe orientar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos en cumplimiento de la misión, en un periodo determinado. Para tal fin define sus planes institucionales con iniciativas orientadas al mejoramiento continuo en la prestación del servicio, en línea con las políticas de gestión y desempeño dispuestos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.



Figura No. 12. Direccionamiento Estratégico
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.1 Mapa Estratégico 2023-2026

A continuación, se muestra el mapa estratégico de la Entidad, que representa los objetivos institucionales definidos para cada perspectiva que conforman el *Balanced Scorecard*; metodología implementada que permite realizar seguimiento y control al desempeño institucional mediante el uso de tableros de control:



Figura No. 13. Mapa Estratégico 2023-2026 BSC.
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

3.2 Unidades Estratégicas de Negocio

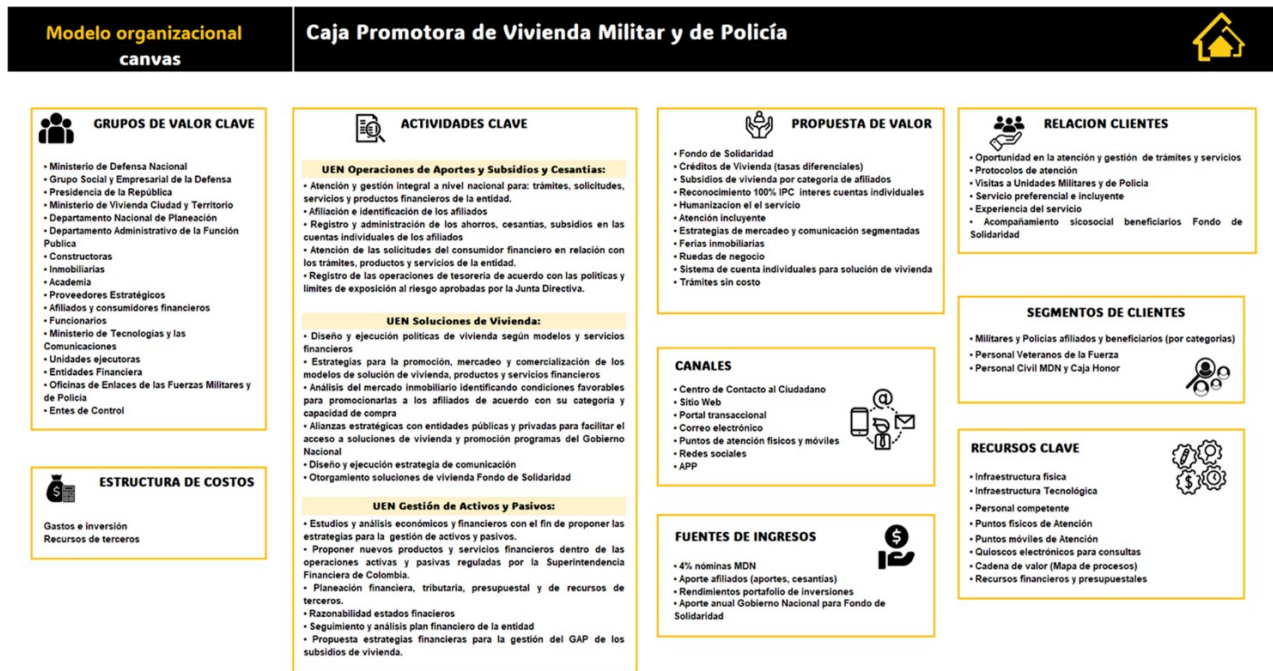
Caja Honor cuenta con tres Unidades Estratégicas de Negocio, orientadas a facilitar la ejecución y soporte de las operaciones misionales.



Figura 14. Lineamientos estratégicos
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Modelo de negocio Caja Honor

La siguiente gráfica ilustra los elementos claves para el funcionamiento de la Entidad a través del modelo Canvas, en donde se identifican los grupos de valor, las actividades claves desarrolladas en cada UEN, la propuesta de valor, la relación con sus clientes, los canales de comunicación, fuentes de ingreso y recursos claves.



Elaboro: Oficina Asesora de Planeación



Figura 15. Modelo de Negocio
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Caja Honor en cumplimiento de su objeto misional ha definido su cadena de valor o mapa de procesos diferenciándose los niveles estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación, que se fundamentan en seis (6) macroprocesos, los cuales se interrelacionan entre sí a través de los diecisiete (17) procesos, los cuales se encuentran certificados por el ICONTEC.

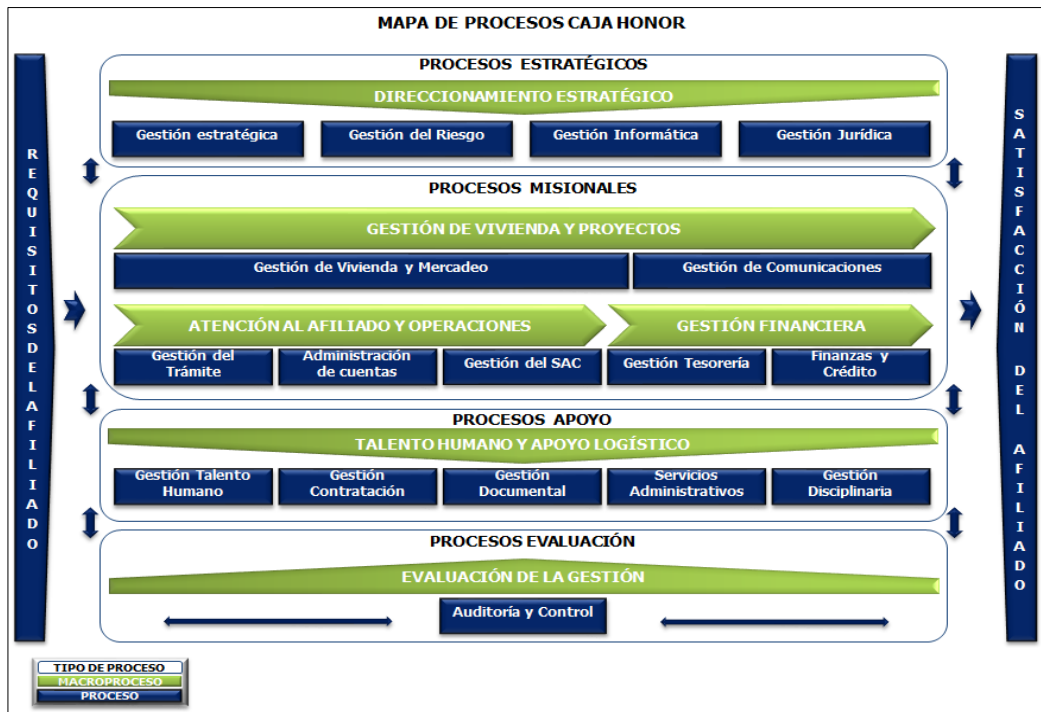


Figura 16. Mapa de Procesos
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

4.1 Política del Sistema de Gestión Integrado

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en cumplimiento de su direccionamiento estratégico, normativa aplicable, criterios de calidad, confidencialidad, disponibilidad integridad de la información y seguridad y salud en el trabajo, contribuye al bienestar de los afiliados y sus familias mediante beneficios únicos en soluciones de vivienda, servicios financieros y la administración de sus aportes, soportado en talento humano competente e innovador, comprometido con el cuidado del medio ambiente.

4.2 Articulación Políticas de Gestión y Desempeño, Dimensiones con los Objetivos Estratégicos

En su estructuración, se tuvo en cuenta el marco de referencia establecido en el MIPG, las dimensiones y políticas de gestión y desempeño institucional.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DIMENSIÓN	POLÍTICA MIPG
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	Gestión con valores para el resultado	Servicio al Ciudadano
		Racionalización de Trámites
		Participación Ciudadana en la Gestión Pública
		Seguridad Digital
		Defensa Jurídica
		Participación Ciudadana en la Gestión Pública
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
		Compras y Contratación Pública
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior.	Gestión con valores para el resultado	Política de Integridad
		Política de Gestión Estratégica del Talento Humano
5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	Gestión con valores para el resultado	Planeación Institucional
		Gobierno Digital
		Seguridad Digital
		Defensa Jurídica
		Participación Ciudadana en la Gestión Pública
		Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
		Participación Ciudadana en la Gestión Pública
		Racionalización de Trámites
	Evaluación de resultados	Seguimiento y evaluación al desempeño institucional
6. Fomentar prácticas de responsabilidad social y empresarial	Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional
	Dimensión del Talento Humano	Política de Integridad
		Participación Ciudadana en la Gestión Pública

5. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2025

El Plan de Acción Institucional articula, orienta e integra los recursos, objetivos e iniciativas a desarrollar durante el 2025 y focaliza esfuerzos hacia el cumplimiento de sus estrategias y metas establecidas en el Plan Estratégico Institucional y los planes de integración.

La siguiente tabla presenta la distribución de las metas de solución de vivienda para la vigencia 2025:



Figura No. 17. Metas estratégicas de vivienda 2025
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2023-2026

La matriz del Plan de Acción Institucional PAI - 2025, hace parte integral de este documento, contiene los objetivos, iniciativas y metas, que serán de cumplimiento por parte de los Subgerentes, Jefes de Oficina y Líderes, quienes tendrán la responsabilidad de establecer Planes de Acción por Proceso, cronogramas, recursos, indicadores y métricas, que permitan su cumplimiento. El monitoreo periódico corresponderá a la Oficina Asesora de Planeación.

6. AJUSTE PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2025

Teniendo en cuenta el análisis del contexto estratégico actual, que afecta la ejecución de las metas de solución de vivienda —marcado por el incremento de la inflación, las altas tasas de interés en créditos hipotecarios, la percepción negativa de los consumidores frente a la adquisición de vivienda, el aumento en los costos de los materiales de construcción y la disminución en las ventas—, se considera necesario someter a consideración de la Junta Directiva, el ajuste de la meta estratégica del indicador acceso a modelos de soluciones de Vivienda incluida en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2026, presentando a continuación el contexto formulación MEGA:



Las metas V14, se formulan previo análisis de la población de afiliados que cumplen requisitos en cada vigencia y la población de afiliados pendientes



MEGA **inicial**: 65.930 incluida en el PEI 2023-2026 aprobada por JD el 31/10/2022



MEGA **ajustada**: 62.116 **con reducción en V8 de 14.050 a 10.236** aprobada por JD el 31/10/2023



En 2023 meta: 16.486, ejecución: 16.023 equivalente al 97%



En 2024 meta: 15.688, ejecución: 14.428 equivalente al 92%



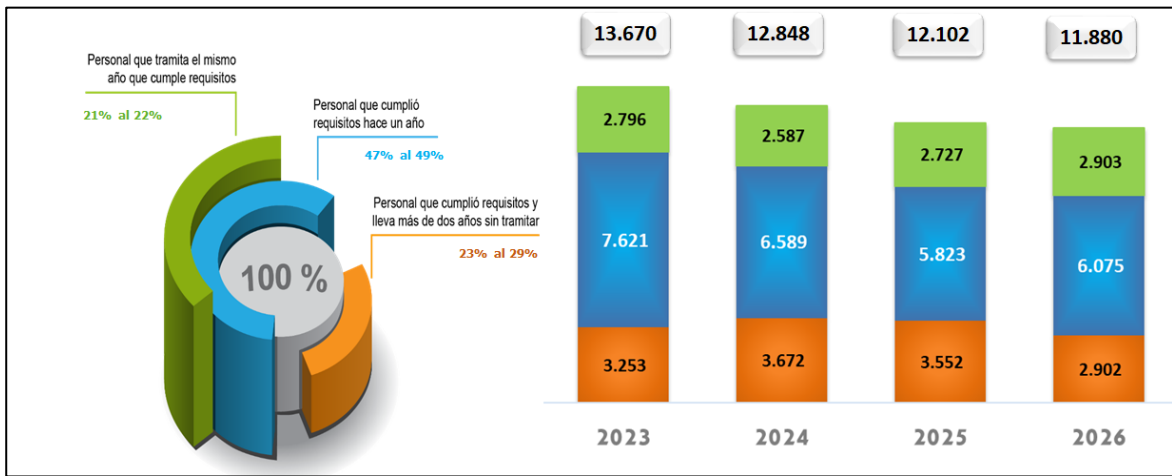
En 2025 meta: 15.002, ejecución al 26 de septiembre: 9.354 equivalente al 62%



Directiva Ministerial 23/24 Ajustes PEI se deben presentar al GSED y a la JD

Propuesta Meta Vivienda 14 2023-2026: 50.500

Se propone ajustar la MEGA correspondiente al indicador “Soluciones de vivienda – V14”, de 50.500 a 48.998 soluciones de vivienda:



Acciones desarrolladas en 2025

- | | |
|--|--|
| <p>01 228 Visitas a Unidades Militares y de Policía</p> | <p>05 Flexibilizaciones políticas de crédito (reducción tasas y requisitos inmuebles)</p> |
| <p>02 3 Ferias de vivienda 2.560 asistente 83 expositores, 1.253 servicios (Villavicencio, Bogotá, Tolemaida)</p> | <p>06 Atención en puntos de atención sábados cada 15 días desde septiembre</p> |
| <p>03 26 Alianzas: 14 constructoras e inmobiliarias, 7 bancos, 5 empresas de 224 proyectos promocionados</p> | <p>07 67 Campañas segmentadas CRM con énfasis en V14</p> |
| <p>04 305 asistentes seminario encuentros Sargento Mayores Plan Embajadores</p> | <p>08 32 Webinar con 4.274 afiliados para alternativas de vivienda y financiación con aliado invitado</p> |
| <p>09 Implementación WhatsApp Business 7/24 15.611 interacciones</p> | <p>13 Programa Educación Financiera</p> |
| <p>10 Grupo virtual, trámites en línea, portal transaccional, NICOBOT</p> | <p>14 Programas radiales en emisoras FFMM y PONAL</p> |
| <p>11 Hora comercial en puntos de atención</p> | <p>15 Presencia en redes sociales, TikTok, Facebook Live, Instagram</p> |
| <p>12 Centro de Contacto al Ciudadano</p> | <p>16 Podcast en Spotify</p> |

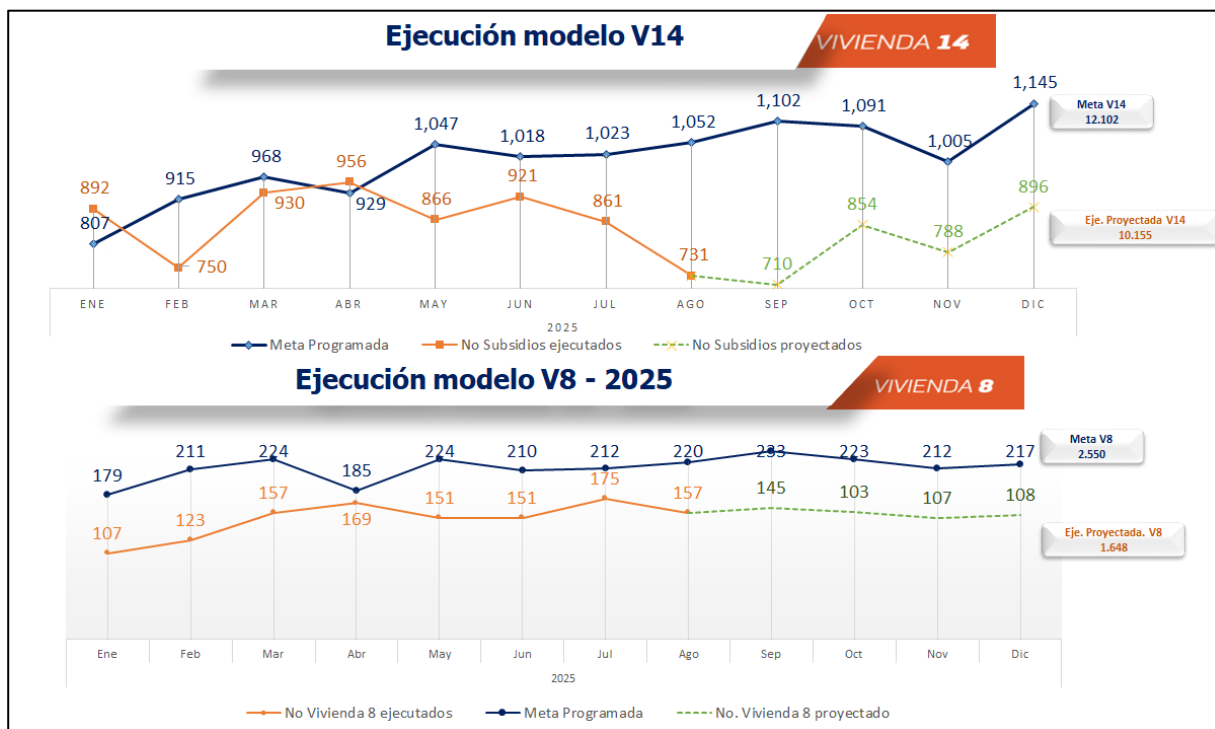
Ejecución MEGA

MODELO	2023			2024			2025			MEGA 2023-2025		
	Meta	Ejecución	%	Meta	Ejecución	%	Meta	Ejecución Acumulada a septiembre	%	Meta	Ejecución Acumulada a septiembre	%
V14	13.670	13.140	96%	12.848	11.892	93%	12.102	7.589	63%	50.500	32.621	65%
V8	2.486	2.478	100%	2.500	2.035	81%	2.550	1.330	52%	10.236	5.843	57%
HEROES	100	100	100%	100	100	100%	100	54	54%	400	254	64%
CRÉDITOS DE VIVIENDA	230	305	133%	240	401	167%	250	381	152%	980	1.087	111%
TOTAL	16.486	16.023	97%	15.688	14.428	92%	15.002	9.354	62%	62.116	39.805	64%

1) Para V14 de la meta proyectada a **septiembre/25** en 8.861, se presenta una ejecución de 7.589, con un **rezago de 1.272** correspondiente al **14%**.

2) Para V8 de la meta proyectada a **septiembre/25** en 1.898, se presenta una ejecución de 1.330, con un **rezago de 568** correspondiente al **30%**.

3) Con corte a diciembre de 2025 la MEGA se proyectó en **47.176**, y se estima una ejecución de **42.953** equivalente al **69%**, con un rezago 4.223.



Vigencia	Meta actual V14	Propuesta de ajuste meta V14
2023	13.670	13.670
2024	12.848	12.848
2025	12.102	10.600
2026	11.880	11.880
Total	50.500	48.998

De la MEGA establecida para V14 se propuso una reducción de 1.502 equivalente al 3%.

Propuesta Meta Vivienda 8 2023-2026: 50.500

De igual manera se propone ajustar la MEGA correspondiente al indicador “Soluciones de vivienda – V8”, de 10.236 a 8.074 soluciones de vivienda:

Vigencia	Meta actual V14	Propuesta de ajuste meta V14
2023	2.486	2.486
2024	2.500	2.500
2025	2.550	1.488
2026	2.700	1.600
Total	10.236	8.074

De la MEGA establecida para V8 Se propone reducción de 2.162 equivalente al 21%.

De acuerdo con lo anterior la MEGA pasaría de 62.116 a 58.452 soluciones de vivienda a través de los modelos establecidos por la Entidad, así:

Modelo	MEGA actual					MEGA propuesta		
	2023	2024	2025	2026	TOTAL MEGA	2025	2026	TOTAL MEGA
VIVIENDA 14	13.670	12.848	12.102	11.880	50.500	10.600	11.880	48.998
VIVIENDA 8	2.486	2.500	2.550	2.700	10.236	1.488	1.600	8.074
CRÉDITOS DE VIVIENDA <i>(Leasing, hipotecario)</i>	230	240	250	260	980	250	260	980
HÉROES	100	100	100	100	400	100	100	400
Total	16.486	15.688	15.002	14.940	62.116	12.438	13.840	58.452

Nota: En sesión de Junta Directiva el 30/09/2025 según consta en acta 11 se aprueba el ajuste propuesto.

Proyección metas de solución de vivienda 2023-2025 ajustada

MODELO	2023		2024		2025		TOTAL	
	No. AFILIADOS	VALOR (Millones \$)	No. AFILIADOS	VALOR (Millones \$)	No. AFILIADOS	VALOR (Millones \$)	No. AFILIADOS	VALOR (Millones \$)
Vivienda 14	13,670	1,429,107	12,848	1,575,883	10,600	1,636,973	37,118	4,641,963
Vivienda 8	2,486	122,298	2,500	172,562	1,488	135,282	6,474	430,142
Heroes (Fondo de Solidaridad)	100	8,702	100	11,595	100	15,329	300	35,626
Creditos de Vivienda	230	98,758	240	45,258	250	68,373	720	212,389
TOTAL	16,486	1,658,865	15,688	1,805,298	12,438	1,855,957	44,612	5,320,120

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

Notas: Valor ajustado con base en:

1. Presupuesto ejecutado 2024 y programado 2025
2. Ajuste del PEI 2023-2026 y PAI 2025, aprobado por la Junta directiva del 30 de septiembre de 2025 (MEGA, V 14 y Vivienda 8)

La siguiente tabla presenta la distribución de las metas de solución de vivienda para la vigencia 2025, de acuerdo con el ajuste aprobado por la Junta Directiva en sesión del mes de septiembre de 2025:

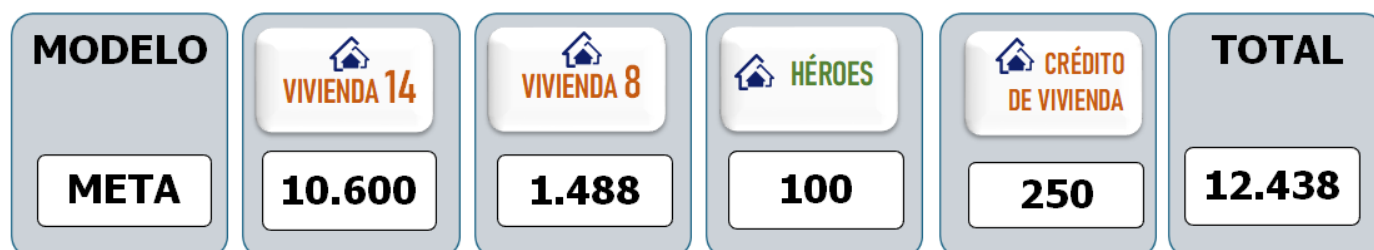


Figura No. 17. Metas estratégicas de vivienda
Fuente: Plan Estratégico Institucional 2023-2026

JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA
Gerente General (E)

Elaboró: Lina María Rendón Lozano
Jefe Oficina Asesora de Planeación
Bogotá, octubre de 2024

Anexo: Matriz Plan de Acción Institucional PAI 2025

MATRIZ PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2025

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.1.1 Gestión para el acceso a modelos de solución de vivienda.	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	12.438 Soluciones de vivienda	<p>1. Seguimiento a la ejecución de metas estratégicas de vivienda a través de los diferentes modelos.</p> <p>2. Integrar el CRM con los sistemas de información de la Entidad (GA2, Dodo, Nicobot)</p> <p>3. Fortalecer herramienta de NICOBOT.</p> <p>4. Aplicación encuesta de caracterización de afiliados.</p> <p>5. Fortalecimiento programa "Embajadores Caja Honor".</p> <p>6. Ferias de vivienda nueva y usada.</p> <p>7. Realizar las encuestas de percepción y conocimiento de los modelos de la Entidad.</p> <p>8. Diseñar nuevas estrategias en el contenido para las redes sociales de Caja Honor.</p> <p>9. Documentar "casos de éxito" con los afiliados.</p> <p>10. Análisis trimestral del sector inmobiliario con entidades relacionadas.</p>	<p>1. Informe cumplimiento mensual de metas con destino a la Junta Directiva. (Mensual) Impacto: Contribuir en el bienestar de los afiliados mediante el seguimiento y control a los trámites de vivienda.</p> <p>2. Sistema CRM 100 % Integrado año 2025. (I Semestre) Impacto: Automatización y reducción de tiempos en los procesos, gestión de Data en tiempo real, mejoramiento de la relación con el afiliado, respuestas más rápidas, segmentación de afiliados, eficiencia operativa, análisis y reportes automáticos, mejora en la toma de decisiones.</p> <p>3. Nuevas funcionalidades a partir de la analítica de usabilidad y efectividad de la herramienta NICOBOT. (Informes Trimestrales) Impacto: Reducción del tiempo en la decisión para la compra de vivienda por parte del afiliado, identificando necesidades, intereses y preferencias, reducción de errores, aumento control de calidad en la información inmobiliaria, reducción de costos operativos, calidad permanente de la información y consulta.</p> <p>4. Informe semestral de resultado de la encuesta de caracterización de afiliados. (I y II semestre) Impacto: Identificar necesidades y preferencias, personalizar y optimizar campañas de mercadeo, análisis de oferta y demanda, mejora en la toma de decisiones y cumplimiento normativo Gobierno Nacional.</p> <p>5. Informe trimestral ejecución programa "Embajadores Caja Honor". (Trimestral) Impacto: Difusión de la Política de Vivienda con los aliados estratégicos, Sargentos Mayores y sus equivalentes en las Fuerzas, Constructoras, Entidades Financieras, Inmobiliarias, empresas de servicios.</p> <p>6. Informe resultados Ferias de vivienda nueva y usada. Impacto: Oferta de vivienda a partir de la analítica de datos, en contribución al cumplimiento de la MEGA.</p> <p>7. Informe trimestral de encuestas de conocimiento de los modelos de la Entidad. (trimestral) Impacto: Evaluación conocimiento de los afiliados, para generar las estrategias de Marketing, Identificación de tendencias y cambios de comportamiento.</p> <p>8. Informe que mida el impacto de contenidos interactivos (trimestral). Impacto: Fidelización con marca Caja Honor, incremento de seguidores en redes sociales.</p> <p>9. Testimonios de casos de éxito de acceso a solución de vivienda, videos, entrevistas en vivo y en los programas virtuales (Permanente). Impacto: Difusión de los beneficios adquiridos por los afiliados, para incentivar la toma de decisiones de otros, en la compra de vivienda.</p> <p>10. Boletín trimestral Inmobiliario Caja Honor. Impacto: Informar variables financieras y de vivienda que impactan el mercado inmobiliario para la toma de decisiones en el acceso a vivienda, utilizando fuentes de referencia validadas como Camacol; Coordinada Urbana, Finca Raíz.</p>	<p>053 Devolución recursos para terceros: \$1.8 billones</p> <p>054: Fondo de Solidaridad \$15.329 millones</p> <p>056: Créditos de vivienda \$68.373 millones</p> <p>0231105 Infraestructura tecnológica -CRM: \$110,3 millones</p> <p>0231201 Publicaciones y divulgación Expodefensa (corferías): \$79,5 millones</p> <p>023110 Comunicaciones y custodia de la información (consulta mi casa ya) \$2,1 millones</p>	<p>* Subgerente y Vivienda Proyectos</p>	<p>* Servicio al Ciudadano.</p> <p>* Gobierno digital.</p> <p>* Seguridad digital.</p> <p>* Seguimiento y evaluación de gestión institucional.</p>

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.1.2 Promoción de la política de vivienda de Caja Honor y de los programas del Gobierno Nacional a los afiliados y veteranos.	Promoción modelos y programas de vivienda.	100% Ejecución de actividades de promoción política y programas de vivienda.	1. Oferta programas del Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio, dirigido a los afiliados y veteranos. 2. Promoción de la Política de Vivienda, modelos y créditos de vivienda de Caja Honor a los afiliados y Veteranos. Aumentar la afiliación del personal de Veteranos de la Fuerza Pública. 3. Formulación y seguimiento Plan de Mercadeo. 4. Formulación y seguimiento Plan de Comunicaciones.	1. Registro de afiliados que acceden a los programas de vivienda del MVCT. (Permanente) Impacto: Mejorar la capacidad de compra de los afiliados impactando su bienestar y el de sus familias. 2. Informe de avance actividades difusión, política y programas de vivienda. (Trimestral) Impacto: Mejorar el bienestar y calidad de vida de los afiliados, veteranos y sus familias, influir en la decisión temprana de los afiliados por ser propietarios de vivienda, mejorar las condiciones de capital y económicas de los afiliados a través de una vivienda. (Trimestral) Impacto: Cumplimiento metas de vivienda. 3. Formulación e informe de ejecución Plan de Mercadeo. (Trimestral) Impacto: Fortalecer la imagen de la Entidad ante sus afiliados, colaboradores y partes interesadas.	231201 Publicaciones y divulgación (material promocional, agencia de medios) \$232,3 millones Merchandising \$167,6 millones Camisetas \$30 millones 23111 Comunicaciones y custodia de la información \$120 millones (consulta inmobiliarias)	* Subgerente de Vivienda y Proyectos	* Servicio al Ciudadano
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.1 Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y demás solicitudes.	Tiempo global de trámite	100% Trámites ≤5 días	1. Monitoreo diario por tipo de trámite	1. Reporte generado a través de la herramienta de analítica y presentación quincenal cumplimiento tiempo de trámite con SUAOP y Puntos de Atención (Mensual) Impacto: Contribuir en el bienestar de los afiliados facilitando la oportunidad de los recursos para su solución de vivienda, y demás trámites	231110 Comunicaciones y custodia de la información \$800 millones (consulta de información para consumidores financieros transnacional), \$1.755 (CCC), \$300 (Deceval - back office) 23122 Impresión y envío de extractos \$148 millones 231106 Identificación afiliados \$96 millones	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones Financiero	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.2 Contribución en la satisfacción y experiencia en el servicio de los afiliados	Procesamiento de trámites virtuales	Trámites virtuales ≥ 25% del total de trámites	1. Campaña de divulgación servicio atención virtual	1. Informe de impacto campañas promoción atención virtual (total de afiliados por Fuerza y categoría que acceden a trámites virtuales) (Trimestral) Impacto: fomentar la atención virtual a los afiliados para facilitar el acceso a sus trámites disminuyendo tiempo y costos de desplazamiento.	El destinado en los rubros correspondientes del PETI y Plan de Transformación Digital	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.3 Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Índice de satisfacción del afiliado	Índice global de satisfacción ≥ 4.5	1. Medición Índice de Satisfacción del Afiliado 2. Diagnóstico y estudio del modelo de servicio implementado por Caja Honor. 3. Revisar y perfeccionar mecanismos para la atención preferencial e incluyente a nivel nacional. 4. Formulación y ejecución de la estrategia anual de servicio con enfoque diferencial, accesible y en lenguaje claro	1. Medición índice de satisfacción e Informe resultado con plan de acción aspectos por fortalecer (trimestral). Impacto: identificar oportunidades de mejora en la prestación del servicio y satisfacción de los afiliados frente a trámites y servicios de la Entidad. 2. Análisis e implementación propuesta nuevo modelo de servicio. Impacto: Optimizar y unificar la prestación y experiencia del servicio a nivel nacional. 3. Informe trimestral inclusión social (Trimestral) Impacto: Garantizar servicio incluyente y cumplimiento normativo con relación a MIPG-FURAG 4. Incluir componente de servicio dentro del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano y Plan Participación Ciudadana (MIPG-FURAG) Impacto: . Garantizar servicio incluyente cumpliendo las políticas del Gobierno Nacional.	0231218 Programas participación ciudadana Encuesta satisfacción \$70 millones 0231102 Adecuación y Mantenimiento Señalética puntos de atención \$50 millones	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2.4 Contribución en la satisfacción de los afiliados.	Racionalización de trámites	1 trámite racionalizado	1. Revisión requisitos y formularios de trámites para establecer racionalización 2. Formulación y avance estrategia de racionalización de trámites	1. Trámite a racionalizar: Pago devolución de saldos cuenta individual (racionalización normativa) Impacto: Facilitar el acceso a los afiliados bajo términos de calidad y oportunidad a los trámites y servicios de la Entidad. 2. Presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño Impacto: optimizar, simplificar, estandarizar, eliminar o automatizar trámites y procedimientos administrativos, cumplimiento normativo	0231105 Infraestructura tecnológica	* Subgerente al Afiliado y Operaciones	* Simplificación, racionalización y estandarización de Trámites. * Servicio al Ciudadano. * Gobierno Digital. * Seguridad Digital.
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.3.1 Atención oportuna y de calidad al consumidor financiero	Atención solicitudes consumidores financieros	100% respuestas atendidas oportunamente	1. Validación respuesta, control de calidad y seguimiento tiempos de atención respuestas	1. Informe consolidado de la gestión del SAC con hechos de impacto, calidad respuesta, cumplimiento tiempos y tipificación (trimestral) Impacto: Mejora continua frente a la prestación del servicio a los consumidores financieros.	0231209 Defensor del Consumidor Financiero \$20 millones	* Subgerente al Afiliado y Operaciones	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.
Afiliados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.3.2 Atención oportuna y de calidad al consumidor financiero	Programa de educación financiera (PEF)	100% Actividades ejecutadas PEF	1. Definir y ejecutar cronograma de actividades en el marco del PEF 2. Participación en programa de preparación para el retiro acorde con MDN	1. Informe consolidado PEF (Trimestral) Impacto: Fortalecer la cultura de ahorro y correcta administración de los afiliados frente a sus recursos, al igual que generar estrategias eficaces de divulgación de información financiera. 2. Informe consolidado participación Programas Preparación para el Retiro Impacto: Garantizar divulgación de información al personal que se encuentra en preparación para el retiro frente a servicios financieros ofrecidos por la Entidad para veteranos.		* Subgerente al Afiliado y Operaciones	* Servicio al ciudadano. * Gobierno digital. * Seguridad digital.
Financiera	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.1.1 Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda	Provisión de recursos para subsidios vivienda	Meta \$205,100 millones Provisión de recursos para subsidios	1. Seguimiento y control estados financieros, portafolio y ejecución presupuestal trimestral	1. Actualización proyección Plan Financiero Impacto: Evaluar efectividad de las estrategias financieras y tomar acción frente a comportamientos adversos y establecer de la utilidad operacional el valor que se destina a provisión de recursos para subsidios de vivienda. 2. Informe trimestral de rentabilidad del portafolio Impacto: Dar a conocer a la Junta Directiva impacto estrategias de inversión	0212107 - Honorarios - Asesor Financiero \$74 millones, Asesor Tributario \$127 millones 0231110 - Comunicaciones y custodia de la información - Bolsa de Valores \$9 millones 0231110 - Comunicaciones y custodia de la información - Precia \$40 millones 0212103 - Revisoría Fiscal \$282 millones 0212102 - Cuota de auditaje \$324 millones	* Subgerente Financiero	* Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Financiera	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.2.1 Rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC	TIR promedio ponderada	TIR ≥ IPC+3	1. Seguimiento al mercado de capitales. Tasas, Inflación, DTF, Deuda Privada Vs Pública. 2. Realizar las operaciones de tesorería en deuda pública y privada (emisores AAA y nuevos emisores AA+, AA)	1. Infome trimestral de rentabilidad del portafolio. 2. Presentación al Comité Financiero 3. Estrategia de Inversión al Comité Financiero Impacto: Contribuir a mantener la rentabilidad del portafolio IPC + 3%	0231105 Infraestructura tecnológica	* Subgerente Financiero	* Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
Financiera	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.3.1. Evaluación financiera, jurídica y de riesgos para que los afiliados puedan sumar otros ingresos que les permita aumentar capacidad de endeudamiento para acceder a un mayor monto de crédito de vivienda	Cronograma actividades flexibilización políticas de créditos de vivienda	100% ejecución actividades ejecutadas PFC	1. Establecer cronograma orientado a flexibilizar las políticas de crédito (ingresos adicionales) 2. Contratar con un proveedor experto que evalúe desde los aspectos jurídicos, de riesgo y financiero, la viabilidad de flexibilizar políticas de créditos (ingresos adicionales)	1. Diagnóstico de políticas de crédito a flexibilizar 2. Informe de seguimiento impacto políticas de crédito Impacto: Más afiliados puedan acceder a productos de crédito sumando ingresos familiares u otros.	0231105 Infraestructura tecnológica	* Subgerente Financiero	* Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
Financiera	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.4.1. Administración de la Cartera en Calificación "A".	Eficacia de cartera	100% Cartera "A"	1. Monitoreo recaudo cartera de créditos	1. Mantener cartera en calificación "A"		* Subgerente Financiero	* Seguimiento y evaluación de la gestión institucional. * Gobierno digital. * Seguridad digital.
Financiera	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.1.1 Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento	Eficiencia Administrativa	Gastos de funcionamiento ≤1,2% del total del activo	1. Seguimiento Plan Financiero 2. Seguimiento control gastos.	1. Plan Financiero 2. Informe Eficiencia Administrativa Impacto: Control del gasto		* Subgerente Financiero * Subgerente Administrativo	* Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público
Financiera	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.2.1 Defensa estratégica de los intereses de la Entidad	Índice de éxito litigioso	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	1. Defensa Técnica de los intereses de la Entidad 2. Oportunidad en la defensa de los intereses de la Entidad.	Informes de gestión defensa técnica intereses de la Entidad (Trimestral) Impacto: Salvaguarda de los recursos de la Entidad por no ejecución de provisiones por contingencias judiciales	0212105 Setencias \$2.955 millones 0212106 Conciliaciones \$300 millones	* Jefe Oficina Asesora Jurídica	* Defensa Jurídica

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Aprendizaje	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.3.1 Articulación del Plan de Compras y Plan de Mantenimiento con el Plan de Acción Institucional y Presupuesto	Ejecución Planes de Compras y de Mantenimiento	100% cumplimiento planes de compras y mantenimiento según ANS establecidos	1. Seguimiento y control ejecución Planes Compras y de Mantenimiento	1. Informe trimestral de ejecución Planes de Compras y de Mantenimiento (trimestral) Impacto: Soporte en los procesos para el cumplimiento de objetivos institucionales	023123 (Apoyo proyectos de inversión) \$62.3 millones Plan de compras y contratación estimado en \$38,4 millones Plan de Mantenimiento \$938 millones	* Subgerente Administrativo	* Política de compras y contratación Pública
Aprendizaje	4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.1.1 Reportes de Impacto Cultura de Autocontrol, mediante informes elaborados por OFCIN, con los resultados obtenidos de las actividades realizadas, de acuerdo al cronograma Cultura del Autocontrol (enfoque hacia la prevención) de la vigencia 2025	Cultura de autocontrol	100 % Reportes de Impacto Cultura de Autocontrol	1. Reportes de Impacto Cultura de Autocontrol, con resultados de actividades de Control Interno dirigidas al personal de Caja Honor, fortaleciendo al interior de la Entidad los principios Autocontrol, Autogestión y Autorregulación.	Informe de medición incluido en el Plan de Acción por proceso (Trimestral)		* Jefe Oficina de Control Interno	* Control Interno
Aprendizaje	4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.2.1 Fortalecimiento y consolidación del ambiente laboral	Índice de ambiente laboral	Índice de ambiente laboral $\geq 87\%$	1. Aplicación encuesta de percepción 2. Desarrollo de actividades de acuerdo con la necesidad presente de cada Equipo de Trabajo 3. Acompañamiento grupal y/o individual desde ARTAH 4. Actividades de bienestar y cultura organizacional con énfasis al fortalecimiento de la cultura organizacional.	1. Resultados medición ambiente laboral. (Anual) Impacto: Conocer la percepción de los funcionarios frente a los planes y políticas dirigidos al personal. 2. Formulación, seguimiento y monitoreo Plan de Intervención a las dependencias. Impacto: Disminuir las brechas encontradas en el informe de resultados.	021120207 Bienestar Social - plan bienestar \$1.614 millones	* Subgerente Administrativo	* Gestión Estratégica del Talento humano
Aprendizaje	4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.2.2 Fortalecimiento de habilidades digitales, técnicas y blandas para gestionar de forma efectiva los procesos.	Evaluación de Desempeño por Competencias	$\geq 90\%$ evaluación consolidada de competencias	1. Fortalecimiento de habilidades blandas, digitales y técnicas 2. Aplicación herramienta de evaluación de desempeño por competencias 3. Implementación de mecanismos o herramientas para la mejora continua	1. Resultado consolidado de evaluación de competencias. Impacto: Conocer las variables e indicadores a fortalecer 2. Elaboración plan formación en habilidades blandas, digitales y técnicas. Impacto: Fortalecer la capacidad técnica de los funcionarios para el adecuado ejercicio de sus funciones. 3. Plan de Mejoramiento y de Seguimiento individual. Impacto: Acompañamiento para el desarrollo profesional esperado	021120208 Plan de capacitación \$1.019 millones	* Subgerente Administrativo	* Gestión Estratégica del Talento humano

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.1.1 Salvaguarda de los intereses de la Entidad y prevención del daño antijurídico.	Prevención de daño antijurídico	100% ejecución actividades prevención daño antijurídico	1. Optimización normativa 2. Atención de requerimiento jurídicos. 3. Análisis de causas de demandas y acciones de tutela. 4. Diseño de estrategias de defensa. 5. Seguimiento a política de prevención de daño antijurídico. 6. Promoción de la prevención del daño antijurídico.	1. Informe cumplimiento actividades prevención daño antijurídico (trimestral) Impacto: Prevenir daño antijurídico		* Jefe Oficina Asesora Jurídica	* Defensa Jurídica
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.2.1 Implementación del Plan Estratégico Tecnológico (PETI) alineado con la Planeación Estratégica Institucional y las políticas del Gobierno Digital	Cumplimiento actividades 2023-2026	100% cumplimiento actividades PETI	1. Servicios en la nube 2. Fortalecer la automatización de procesos y trámites 3. Mantenimiento sistemas de información e Infraestructura 4. Mantenimiento de la Arquitectura de TI - según MRAE 5. Monitoreo y Seguimiento Ciberseguridad. 6. Fortalecimiento y mejoramiento de redes a través de la plataforma SD-WAN (redes inteligentes) 7. Conexión Registraduría Nacional del Estado Civil para validación identidad de afiliados 8. Monitoreo de Red 9. Fortalecer la conectividad Wi-Fi	1. Software en la nube: Portal transaccional, portal institucional, intranet, GA2, ERP, y Riesgos (I sem.) Impacto: Mejora en la atención de los Afiliados, escalabilidad de la plataforma para la implementación de nuevos servicios, optimización del licenciamiento y costos 2. Procesos a automatizar en: Gestión del Trámite: Consulta en línea de Certificados de Tradición y Libertad en SNR (I sem.) Impacto: Simplificación tiempo trámite, mitigación fraude inmuebles Administración de Cuentas: Automatizar análisis del estado de las cuentas (I trim) Impacto: Disminución tiempo en análisis de cuentas 3. Contratos de mantenimiento e informes de supervisión de: a) sistemas de información b) infraestructura: Datacenter principal y alterno, almacenamiento, servidores, canales de comunicación Impacto: Sostenibilidad y disponibilidad infraestructura y SI 4. Documento arquitectura TI actualizado según MRAE (I sem) Impacto: Arquitectura según estándar TI y MDN 5. Monitoreo y seguimiento Ciberseguridad: Informes: detección de intrusos, protección de portales, malware, inteligencia de amenazas (mensual) Impacto: Garantizar la seguridad de la información y de la infraestructura tecnológica 6. Implementar software y hardware para la gestión de redes (I semestre) Impacto: Optimizar los servicios 7. Actualización software biométrico vigente y contrato con operadores autorizados por RNEC (II semestre) Impacto: Prevenir suplantaciones 8. Informes de fallas o incidentes en la red (mensual) Impacto: Detectar y corregir en menor tiempo real posibles fallas en la infraestructura tecnológica 9. Implementar red corporativa wifi (I trim) Impacto: conectividad laboral	0231105 infraestructura tecnológica - \$ 14.883 millones Nube \$839 millones, UiPath \$ 200 millones, infraestructura: \$8,048 millones, Sistemas de Información: \$ 3.735 Millones, Actualización Software y Conexión RNEC: \$800, Herramienta de Monitoreo de red: \$450 millones, wifi: \$310 millones 0231108 seguridad Informática: Seguridad de la Información, prevención de intrusos, antimalware, firewall, análisis código seguro (fortify) y cortafuegos portales (waf) \$1.794 Millones 0231110 Comunicaciones y Custodia: Gestión de Redes SD-WAN : \$782 millones	* Jefe Oficina Asesora de Informática	* Gobierno Digital

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.3.1 Consolidación del Índice de Gestión y Desempeño Institucional en el marco del MIPG y SGI	Puntaje consolidado FURAG	Puntaje consolidado FURAG ≥95%	1. Formulación y seguimiento Plan de acción cierre de Brechas identificadas en las políticas de: Racionalización de Trámites, Gestión Documental, Seguimiento y Evaluación Desempeño Institucional, Transparencia, Acceso y Lucha contra la Corrupción y Gobierno Digital 2. Seguimiento y reporte SNC, Cumplimiento PAI y Desempeño Procesos	1. Seguimiento al cumplimiento del plan de brechas identificadas (mensual) Impacto: Cumplir la meta establecida, con el propósito de ubicar a Caja Honor 5 primeros puestos a nivel nacional 2. Informes de seguimiento SNC, PAI y desempeño de procesos	21217 Honorarios - Gestion Documental: \$300 millones (Pinar)	* Jefe Oficina de Planeación * Asesora de Planeación	* Planeación Institucional
Procesos Internos Innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.4.1 Formulación y seguimiento plan de Acción para cierre de brechas FURAG 2023	Índice Política de Gobierno Digital	Incrementar en 6 puntos el resultado de la política de Gobierno Digital ≥ 95%	1. Desarrollar ejercicio de Innovación pública digital con enfoque experimental para generar soluciones novedosas. (reuniones focales, encuesta y/o otros) 2. Servicios ciudadanos digitales: Incorporar trámites en la carpeta ciudadana digital 3. Servicios y procesos inteligentes 4. Decisiones basadas en datos 5. Proyectos de transformación digital	1. Implementación propuesta de soluciones novedosas y creativas soportado en canales digitales Impacto: Participación ciudadana para toma de decisiones para el fortalecimiento del servicio 2. Implementar en la carpeta ciudadana digital 3 trámites y/o consultas Impacto: Servicios ciudadanos digitales integrados en gov.co generando una mejora en el servicio. 3. Implementar: radicación en la APP, actualización de quioscos, interoperabilidad con al SNR, para consulta en línea de Certificados de Tradición y Libertad a través de la plataforma X-ROAD Impacto: Trámites en línea, mejoras en el servicio, simplificación tiempo trámite, mitigación fraude inmuebles. 4. Implementar el Plan de Analítica de Datos, actualización licenciamiento herramienta SPSS y capacitación Impacto: Información estadística de afiliados, y gestión de riesgos para toma de decisiones. 5. Implementar un proyecto de la tecnología emergente: realidad virtual asociado a los proyectos de vivienda y/o una feria inmobiliaria. Impacto: Eliminar límites de ubicación y tiempo para la promoción de proyectos de vivienda; reducir costos de traslado a espacios físicos; preparar adecuadamente a los afiliados para que tomen su decisión de compra.	El destinado en los rubros correspondientes del PETI y Plan de Transformación Digital	* Jefe Oficina de Informática * Asesora Informática	* Seguridad digital * Gobierno digital
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.5.1 Definición y ejecución de la estrategia de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	Estrategia de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana.	100% ejecución de las actividades de Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana	1. Formulación y ejecución estrategia de RdC 2. Formulación y ejecución actividades de participación ciudadana.	Instructivo e informe estrategia de RdC y participación ciudadana Impacto: Promoción participación y transparencia en gestión institucional	0231218 Programas para la participación Ciudadana \$121 millones (encuesta satisfacción, material institucional RdC), producción audiovisual (RdC)	* Subgerente de Vivienda y Proyectos * Jefe Oficina de Planeación * Asesora de Planeación	* Participación Ciudadana en la Gestión Pública

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.6.1 Formulación y avance Planes de Integración articulados con la Planeación Institucional	Porcentaje de avance planes de integración	≥96% Cumplimiento Planes de Integración	1. Formulación y seguimiento al Plan Institucional de Archivos de la Entidad -PINAR 2. Formulación y seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones 3. Formulación y seguimiento al Plan Anual de Vacantes 4. Formulación y seguimiento al Plan de Previsión de Recursos Humanos 5. Formulación y seguimiento al Plan Estratégico de Talento Humano 6. Formulación y seguimiento al Plan Institucional de Capacitación 7. Formulación y seguimiento al Plan de Incentivos Institucionales 8. Formulación y seguimiento al Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo 9. Formulación y seguimiento al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (incorporar componente de integridad incluyendo: actualización y divulgación código de ética, definir y documentar responsables conflicto de interés, gestión conflicto de interés, promoción de la integridad pública) 10. Formulación y seguimiento al Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – PETI 11. Formulación y seguimiento al Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información 12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información	1. Formulación planes de integración 2. Publicación informes de avance Planes de integración y presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño (Trimestral) Impacto: Cumplimiento normativo y mantenimiento MIPG y FURAG		* Subgerente Administrativo * Jefe Oficina de Asesora de Informática * Jefe Oficina de Asesora de Gestión del Riesgos * Jefe Oficina de Asesora de Planeación	* Seguimiento y evaluación del desempeño del institucional
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.7.1 Evaluación y seguimiento independiente al Sistema de Control Interno, mediante la ejecución del plan de auditorías con enfoque en riesgos, para el fortalecimiento de controles preventivos y correctivos.	Auditorías Ejecutadas	100% cumplimiento Plan de Auditorías	1. Desarrollar el Plan de Auditorías, con enfoque en riesgos, en la mejora continua a través del análisis de datos, generando recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento de los controles preventivos y correctivos; asesorando permanentemente a los procesos y la Alta Gerencia, aportando u coadyuvando al logro de los objetivos estratégicos.	Informes de Auditorías ejecutadas por trimestre de acuerdo con el Plan de Auditorías de la vigencia aprobado por el Comité de Auditoría	2.3.1.1.5 Infraestructura tecnológica - herramienta de auditoría y analítica \$200 millones recurso incluido en PETI	* Jefe Oficina de Control Interno	* Control Interno

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.7.2 Acompañamiento y seguimiento permanente a los procesos, para el cumplimiento de los Planes de Mejoramiento generando valor para la mejora continua.	Seguimientos de Planes de Mejoramiento	Presentación 100% de informes programados de planes de mejoramiento	1. Informes de Seguimiento PMI y PMP del periodo que se reporta incluyendo la metodología que evalúa la criticidad de los hallazgos.	Informes de Seguimiento PMI y PMP del periodo que se reporta a la Alta Gerencia y Junta Directiva		* Jefe Oficina de Control Interno	* Control Interno
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.8.1 Seguimiento y control a la exposición del riesgo global de la Entidad. [MAR: RO,RL,RM,RC; SARLAFT; SIC]	Medición del Sistema de Administración del Riesgo	Medición global del riesgo $\leq 2,5$ (Nivel bajo)	1.Revisión y actualización matrices de riesgos y controles 2.Monitoreo y Seguimiento de los Riesgos de Mercado, Crédito, Liquidez, Operacional, Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, Seguridad de la Información y ciberseguridad.	1. Matrices de riesgos actualizadas (II y IV trimestre) Impacto: Riesgos y controles actualizados y divulgados para prevenir eventos. 2 Informe del sistema de administración de riesgos con destino a la Junta Directiva (mensual y trimestral) Impacto: Mantener informada a la Alta dirección sobre el monitoreo de los riesgos y su nivel de exposición.	0231110 Comunicaciones y custodia de la información - Bloomberg \$ 277 mill 0231203 Apoyo proyectos de inversión - Segmentación LAFT - \$ 35 mill 0231110 Comunicaciones y custodia de la información- Transunion - \$ 7,7 mill	* Jefe Oficina de Asesoría de Gestión del Riesgo	* Seguridad Digital.
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.9.1 Gestión de eventos de riesgos de seguridad de la información para evitar la materialización de incidentes.	Gestión de eventos de Seguridad de la información	100% de eventos de seguridad de la información gestionados	1. Monitoreo de las plataformas de seguridad de la información y ciberseguridad 2. Promover la cultura de la seguridad de la información en todos los niveles de la Entidad	1. Informe Seguridad de la Información y Ciberseguridad con destino a la Junta Directiva (trimestral) Impacto: Prevenir la ocurrencia de eventos e incidentes SI-CI, fomentando la cultura de riesgo en los funcionarios para garantizar la Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la información de la Entidad.	0231108 Seguridad Informática - incluido en PETI	* Jefe Oficina de Gestión del Riesgo	* Seguridad Digital.
Procesos Internos innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.10.1 Fortalecimiento e integración de canales digitales para la prestación del servicio soportados en la transformación digital	Cumplimiento Plan de Transformación - PTD	100% de ejecución actividades plan de Transformación Digital	1. Implementar nuevo Portal transaccional 2. Implementar portal institucional e intranet 3. Fortalecimiento de la APP 4. Formulación del plan de analítica de datos 5 Actualización de la plataforma de Kioskos	1. Nuevo portal transaccional implementado (I semestre) Impacto: Optimización del servicio 2. Nuevo portal institucional e intranet (I semestre) Impacto: Optimización del servicio 3. Radicación trámites en la APP: Retiro de cesantías definitivas y Devolución saldos (II sem) Impacto: Trámites en línea en la APP 4. Plan de analítica: Actualización licenciamiento herramienta SPSS y capacitación Impacto: Información estadística de afiliados, y gestión de riesgos para toma de decisiones 5. Adquisición y puesta en funcionamiento nuevo kiosko (I Semestre) Impacto: Mejora en el servicio	0231105 Infraestructura tecnológica - Portal transaccional: \$300 millones Nuevo portal institucional e intranet: \$800 millones, APP \$96 millones, SPSS: \$600 millones, kiosko: \$200 millones,	* Subgerente Atención al Afiliado y Operaciones * Jefe Oficina de Asesoría de Informática	* Gobierno Digital

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CAJA HONOR	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	PRESUPUESTO ESTIMADO 2025	RESPONSABLE	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO MIPG/FURAG
Procesos internos e Innovación	5. Promover innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial	5.11.1 Implementación de la ventanilla virtual de radicación, asegurando la conservación y preservación de la información.	Interoperabilidad del Gestor Documental con portales de acceso de información	100% implementación y puesta en producción de la ventanilla virtual	1. Definición y diseño de las funcionalidades claves requeridas para la implementación de la ventanilla virtual de radicación.	Implementación ventanilla virtual. (I Semestre) Impacto: Contar con una herramienta automatizada de radicación para facilitar la operación en los procesos y la consulta de los trámites a los afiliados.	23114 Gestión Documental \$2.221 millones (bodegaje, medios magnéticos, unidades de conservación dcta), 0211225 Comunicaciones y transporte (servicio integral de correo) \$500 millones	* Subgerente Administrativo	* Gestión Documental
Procesos Internos e innovación	6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	6.1.1 Contribución al desarrollo sostenible y el cambio climático a través de la implementación de buenas prácticas de RSE definidas en la Entidad	Cumplimiento iniciativas de RSE	100% Cumplimiento iniciativas de RSE	1. Aplicación de encuesta de satisfacción entrega de viviendas del modelo Fondo de Solidaridad - Héroe. 2. Exigir clausula de sostenibilidad ambiental para la adquisicion de viviendas Fondo de Solidaridad y celebracion contratos con impacto ambiental 3. Formulación y avance PGA (Iniciativas cambio climático, control consumo de agua, luz y papel, solución de energia renovable) 4. Elaboración informe de gestión y sostenibilidad con estándares GRI 5. Plan de implementación iniciativas cambio climático	1. Resultado encuestas aplicadas a beneficiarios modelo héroes Impacto: acciones para fortalecer brechas detectadas 2. Contratos celebrados con clausulas ambientales 3. Avance PGA y cumplimiento iniciativas cambio climático: Impacto: Asegurar el cumplimiento de la implementación de la iniciativa de cambio climático acorde con el ODS 12: producción y consumo responsable		*Subgerente Administrativo * Subgerente de Vivienda y Proyectos * Jefe Oficina Asesora de Planeación * Subgerente Administrativo	* Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Los recursos presupuestales asignados al Plan de Acción Institucional están conforme a la aprobación de la Junta Directiva en sesión de diciembre de 2024 al presupuesto de la vigencia 2025.



VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA