



# Plan de Acción Institucional



**PAI**  
2 0 2 6

OCTUBRE 2025



## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2025.....</b>	<b>3</b>
<b>1. ANÁLISIS DE RESULTADOS EN LA GESTIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Análisis PESTEL.....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Entorno Político – Legal .....	10
2.1.2 Entorno Económico .....	12
2.1.3 Entorno Social .....	14
2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental.....	18
2.1.5 Entorno Tecnológico .....	20
<b>2.2 Análisis DOFA por Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).....</b>	<b>22</b>
<b>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2023-2026 .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Mapa Estratégico 2023-2026.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Unidades Estratégicas de Negocio .....</b>	<b>25</b>
<b>4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Política del Sistema de Gestión Integrado .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 Articulación Políticas de Gestión y Desempeño, Dimensiones con los Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>27</b>
<b>5. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2025 .....</b>	<b>30</b>

## PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2026

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, el acceso a una solución de vivienda digna en condiciones financieras favorables a través de los modelos Vivienda 14, Vivienda 8, Fondo de Solidaridad (Héroes) y servicios financieros como el Crédito Hipotecario, compra de cartera, *leasing* habitacional y líneas de ahorro voluntario.

La formulación de la Planeación Estratégica 2026 se articula con el Sistema de Gestión Integrado, es un ejercicio participativo en donde se emplean herramientas metodológicas como el análisis PESTEL, que analiza el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Así mismo se revisó el contexto estratégico mediante el análisis DOFA, que permitió identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para definir iniciativas y metas a ser incorporadas y gestionadas a través de los planes institucionales.

El Plan de Acción Institucional se articula 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, formuló el Plan Estratégico Institucional para el periodo 2023-2026, el cual se constituye en la ruta estratégica que orienta la gestión institucional, con el fin de generar resultados que satisfagan las necesidades y expectativas de los afiliados y partes interesadas, en línea con las directrices del Gobierno Nacional y el marco normativo que rige la entidad; ejerce monitoreo y control a fin de establecer su nivel de cumplimiento.

De la MEGA formulada en 62.116 soluciones de vivienda; con corte al 30 de septiembre de 2025, se ejecutó el 64% correspondiente a 39.914, con una inversión de \$4.2 billones.

### Ejecución MEGA 2023 – 2026



Figura 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 2025.

Tabla 1. Distribución por Fuerza y Categoría

Objetivo estratégico	Metas	Avance a septiembre de 2025	% 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	32.704	65%	Oficial	1.388	294	364	1.177	3.223	9,86%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	3.346	989	471	15.664	20.470	62,59%
				Agente	510	147	213	175	1.045	3,20%
				Soldado Profesional	6.874	1.092			7.966	24,36%
				Total	12.118	2.522	1.048	17.016	32.704	100,00%
	10.236 soluciones de vivienda V8	5.862	57%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	264	129	172	446	1.011	17,25%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	293	113	134	3967	4.507	76,89%
				Agente	47	15	32	22	116	1,98%
				Soldado Profesional	193	35			228	3,89%
				Total	797	292	338	4.435	5.862	100,00%
	400 soluciones de vivienda Fondo de Solidaridad	254	64%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	3	1	-	3	7	2,76%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	18	4	5	100	127	50,00%
				Agente	2	-	1	1	4	1,57%
				Soldado Profesional	106	10	-	-	116	45,67%
				Total	129	15	6	104	254	100,00%
	980 Créditos de vivienda (Leasing Habitacional/Crédito Hipotecario)	1.094	112%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	198	70	108	122	498	45,52%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	89	29	40	370	528	48,26%
				Agente	17	4	16	9	46	4,20%
				Soldado Profesional	17	5			22	2,01%
				Total	321	108	164	501	1.094	100,00%
	62.116 soluciones de vivienda través de los diferentes modelos	39.914	64%	Fuerza / Categoría	Ejército	Armada	FAC	Policia	Total	%
				Oficial	1.853	494	644	1.748	4.739	11,87%
				Suboficial / Nivel Ejecutivo	3.746	1.135	650	20.101	25.632	64,22%
				Agente	576	166	262	207	1.211	3,03%
				Soldado Profesional	7.190	1.142			8.332	20,87%
				Total	13.365	2.937	1.556	22.056	39.914	100,00%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación – sistema de información GA2

Para la vigencia 2025, se formuló la meta de soluciones de vivienda en 15.002, a septiembre se ha ejecutado el 63% correspondiente a 9.463, como se muestra a continuación:

Tabla 2. Nivel de ejecución metas de solución de vivienda.

Modelo	Indicador	Proyectado 2025	Resultado a septiembre de 2025	Porcentaje cumplimiento a septiembre de 2025
Vivienda 14	Soluciones de vivienda 14	12.102	7.672	63%
Vivienda 8	Soluciones de vivienda 8	2.550	1.349	53%
Héroes (Fondo de Solidaridad )	Soluciones de vivienda Fondo de Solidaridad	100	54	54%
Créditos de Vivienda	Créditos de vivienda	250	388	155%
Ejecución meta solución de vivienda 2025		15.002	9.463	63%

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 de 2025

## VIVIENDAS ENTREGADAS POR PUNTO DE ATENCIÓN 2025

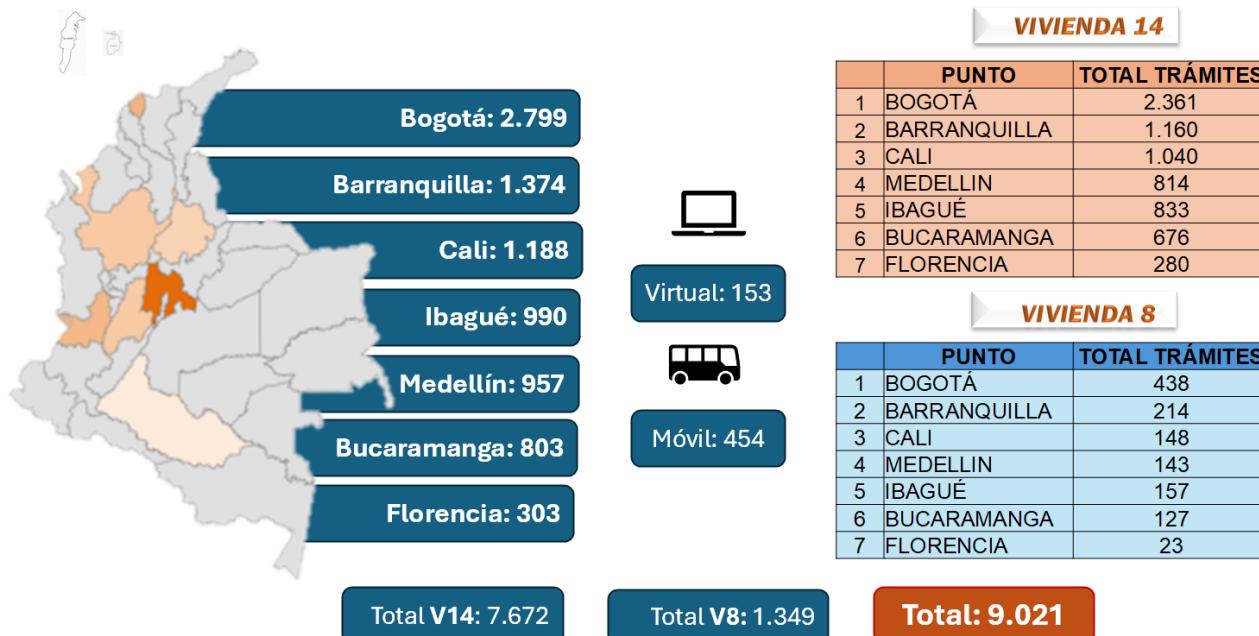


Figura 2. Distribución soluciones de vivienda a nivel nacional

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 2025 al 30 de septiembre, correspondiente a 7.672, así:

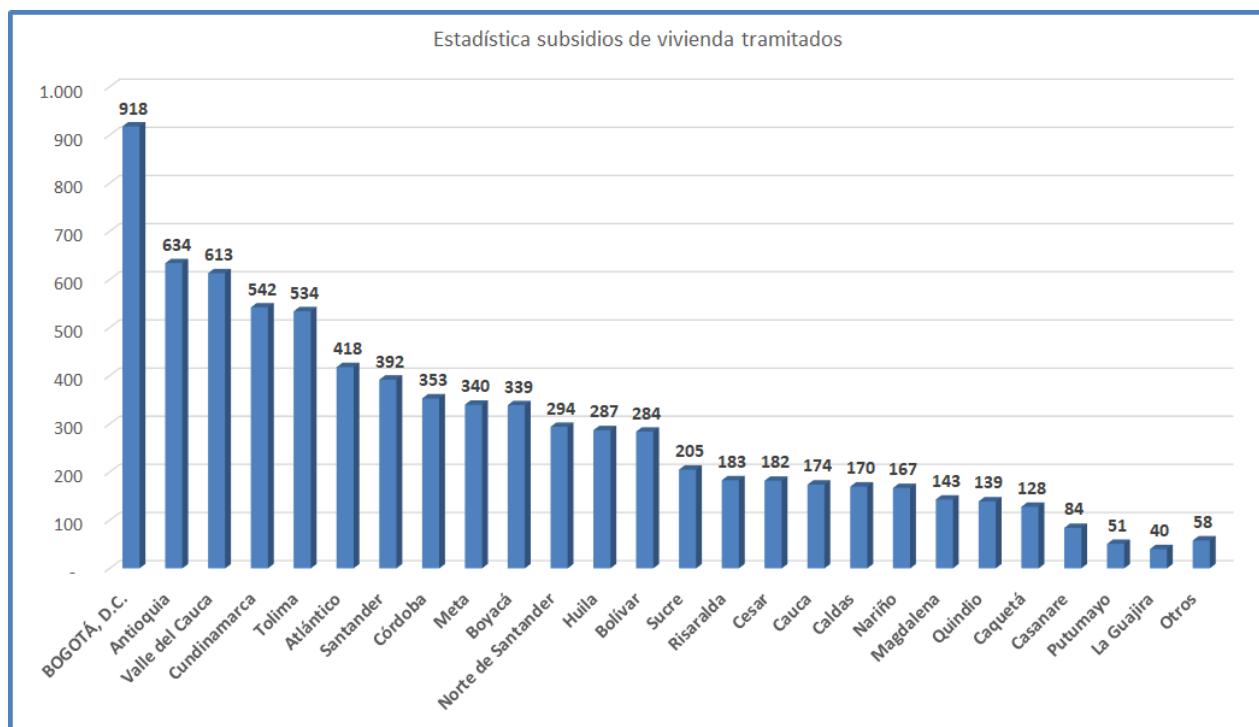


Figura 3. Distribución subsidios de vivienda tramitados por departamento

## Resultados FURAG - 2024

En junio de 2025 el Departamento Administrativo de la Función Pública, publicó los resultados del Índice de Desempeño Institucional medido a través del Formulario Único de Reporte a la Gestión - FURAG, ubicando a Caja Honor en el 1° lugar a nivel nacional entre 162 entidades evaluadas con una calificación del 98.4%, manteniendo su posicionamiento como Entidad líder del Sector Defensa.



Figura 4. Resultados FURAG 2024

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por Dimensión y Política.



Figura 5. Resultados FURAG 2024 – Dimensiones/Políticas

Como parte de la mejora continua, se implementarán acciones encaminadas a minimizar las brechas identificadas en las Políticas de Gestión y Desempeño evaluadas.

A continuación, se presenta el avance de los indicadores que miden el desempeño del Plan Estratégico Institucional PEI 2023-2026 a septiembre de 2025, donde se muestra un resultado promedio del 98.37%, con un nivel de cumplimiento del 100%.

Tabla 3. Nivel de ejecución Plan Estratégico Institucional 2023-2026 – PEI

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2025			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO			
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIM. III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENIAL	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	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 30.033/33.644 trámites	89.27%	Trámites ≤5 días	2023-2025 - III TRIM: 309.913/344.594 = 89,94%. 2023: 98.421/115.762 = 85,02% 2024: 121.510/127.698 = 95,15% 2025 - III TRIM: 89.982/101.134 = 88,97%	89.94%	
	Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	Índice de satisfacción al afiliado	Índice global de satisfacción ≥ 4,5	4,6 puntos	100.00%	Índice global de satisfacción ≥ 4,5 en una escala de 4 a 5	2023-2025 - III TRIM: 4,6/4,5 = 102%. 2023: 4.654/4,5 puntos = 103,3%. 2024: 4.664/4,5 = 103,5% 2025 - III TRIM 2025: 4,50/4,5 = 100%.	100%	
	Gestión para el acceso a modelos de soluciones de vivienda.	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	3.908 Soluciones de vivienda	3.010 Soluciones de vivienda	77%	62.116 soluciones de vivienda	2023-2025 III TRIM: 39.914/47.176 = 84,61% 2023: 16.023/16.486 = 97,19% 2024: 14.428 / 15.688 = 91,97%. 2025: III TRIM: 9.463/15.002 = 63%	64,26%	
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	DATOS III TRIMESTRE 2025						DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
	OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIM. III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENIAL	RESULTADO ACUMULADO	
	Rentabilidad del portafolio de inversiones superior al IPC.	TIR promedio ponderada	TIR ≥ IPC+3	IPC Año corrido a septiembre de 2025: 4,55% TIR prom. pond. Portafolio = 9,30% E.A. Meta trimestre: 7,69%		100%	IPC+3	2023: IPC Año corrido a d 9,28% TIR prom. pond. Portafolio = 11,52% 2024: IPC Año corrido a d 5,2% TIR prom. pond. Portafolio = 9,07% 2025 III TRIM: IPC Año corrido a septiembre: 4,55% TIR prom. pond. Portafolio = 9,30% E.A.	100%
	Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda.	Provisión de recursos para subsidios de vivienda	\$125.000 millones	\$206.640 millones	100%	\$614.000 millones	2023-2025 (SEP): \$519.210 millones / 408.900 millones = 126,98% 2023: \$40.888 millones/\$95.700 millones = 42,72% 2024: \$271.682/310.100 millones = 251,32% 2025 III TRIM: \$206.640 millones/\$205.100 millones = 101%	84,56%	
	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. Mediante Ley 2294-2023 PND se incrementó al 4% la transferencia de recursos para subsidio de vivienda.	100%	
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	DATOS III TRIMESTRE 2025						DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
	OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIM. III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENIAL	RESULTADO ACUMULADO	
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento.	Eficiencia administrativa	Gastos de funcionamiento 0,90% del total del activo	\$66.128 mill. Gastos de funcionamiento \$9.221.476 mill. / Total activo Resultado : 0,72%		100%	Gastos de funcionamiento 1,2% del total del activo.	2023: \$73.540 mill. Gastos de funcionamiento \$7.885.480 mill. / Total activo Resultado : 0,93%. 2024: \$8.617 mill. Gastos de Funcionamiento. \$8.493.610 mill. / Total Activo. Resultado. 0,96% 2025: III TRIM: \$66.128 mill. Gastos de Funcionamiento / \$9.221.476 mill. Total Activo = Resultado: 0,72%	100%
	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 \$51.483.677,20 / Provisión contingencias judiciales \$3.542.474.912,97 = 1,4%		100%	Valor de las condenas ≤20% total provisión contingencias judiciales	2023: Valor condena de los fallos en contra (\$0 / Provisión contingencias judiciales \$11.351.164.214) = 0% 2024 : Valor condena de los fallos en contra (\$103.809.871,86 / Provisión contingencias judiciales \$3.379.868.390,28) = 3,07% 2025 - III TRIM : Valor condena de los fallos en contra (\$51.483.677,20 / Provisión contingencias judiciales \$3.542.474.912,97 = 1,4%	100%
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamental en la felicidad, cultura, en valores, principios y ética superior	DATOS III TRIMESTRE 2025						DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
	OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIM. III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENIAL	RESULTADO ACUMULADO	
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamental en la felicidad, cultura, en valores, principios y ética superior	Fortalecimiento consolidación del ambiente laboral.	Índice ambiente laboral	N/A	Los resultados de cumplimiento al Índice de Ambiente Laboral, de acuerdo con el PAJ, serán reportados hasta el último trimestre del año 2025.		N/A	Índice de ambiente laboral ≥ 87%	2023: Índice de ambiente laboral 89,58% 2024: Índice de ambiente laboral 92%	100%

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR	DATOS III TRIMESTRE 2025			DATOS ACUMULADO CUATRIENIO		
			PROYECTADO III TRIMESTRE	RESULTADO III TRIMESTRE	CUMPLIM. III TRIMESTRE	PROYECTADO CUATRIENAL	RESULTADO ACUMULADO	% Avance
5. Promover la innovación, transformación digital y mejoría continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	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	14 actividades programadas (46)	Se adelantaron 13 actividades de las 14 programadas, dentro de las cuales se destacan: monitoreo, almacenamiento y renovación licenciamiento Microsoft. Monitoreo mecanismos de comunicación y transmisión de datos, Mejoramiento redes SD-WAN, Conectividad Inhalámbrica - Wi-Fi, entre otras.  Se encuentra en desarrollo la consulta en línea de Certificados de Tradición y Libertad en SNR - Interoperabilidad	93%	100% cumplimiento actividades PETI (170 actividades)	2023-2025: 116 / 170 actividades. 2023: Se ejecutaron las 40 actividades programadas. 2024: Se ejecutaron las 46 actividades programadas. 2025 III TRIM: Se han ejecutado 30 actividades de 46 programadas = 65%	68.23%
	Consolidación del índice de Gestión y desempeño institucional en el marco del MIPG y SIG	Puntaje consolidado FURAG	N/A	La medición de este indicador es anual y se realizó la última medición se presentó en el II trimestre de 2025		Puntaje consolidado FURAG ≥95%	2023: Puntaje consolidado FURAG 95,3% 2024: Puntaje consolidado FURAG 93,9% 2025: Puntaje consolidado FURAG 98,40%	100%
		Cumplimiento PEI	96%	97.47%	100%	Cumplimiento PEI ≥96%	2023: 96,80% 2024: 99,20% 2025: III TRIM: 97,94%	100%
	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.	Auditorias Ejecutadas	8 auditorias programadas	Durante el III trimestre de 2025, la OFCIN dio cumplimiento a las 8 auditorias programadas cumpliendo al 100% la meta. Así SUFIN Gestión Área de Crédito y Cartera, SUAOP Área de Operaciones Back Office, SUADM Evaluación Cumplimiento NTC 6047.2013.SUADM ARCON – ARTAH – SIGEP,OAGR – SUFIN SIAR Gestión Riesgo de Crédito,SCI Todos los procesos,OAJUR Gestión Acciones de Repetición,SUAOP ARACF.	100%	100% cumplimiento plan de auditorias	2023: 26 auditorias realizadas / 26 programadas = 100% 2024: 26 auditorias realizadas / 26 programadas =100%. 2025: III TRIM: 16 auditorias realizadas / 21 programadas = 76%	100%
	Acompañamiento y seguimiento permanente a los procesos, para el cumplimiento de los planes de mejoramiento generando valor para la mejora continua.	Evaluaciones planes de mejoramiento - PMP	1 evaluación PMP programada	1 evaluación PMP realizada	100%	100% evaluaciones PMP	2023-2025: 11/ 11 2023: 4 evaluaciones realizadas. 2024: 4 evaluaciones realizadas. 2025: III TRIM: 3 evaluación realizadas = 75%	100%
6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	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 ≤ 2.5 puntos Nivel bajo	La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición  1,63	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: La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición = 1,72 2025 III TRIM: La exposición de riesgo global de la Entidad se ubica en un nivel bajo de exposición = 1,79	100%
	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	Se cumplió con las metas establecidas para el ahorro de recursos hídricos y energéticos, uso racional del papel, ejecución plan SGSST, ejecución cronograma de educación ambiental e impacto plan de bienestar	100.00%	100% cumplimiento iniciativas RSE	2023: 100% cumplimiento iniciativas RSE 2024: 100% cumplimiento iniciativas RSE 2025 III TRIM: 100% cumplimiento iniciativas RSE.	100.00%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## 2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

El análisis del contexto estratégico, basado en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales, permite a la Entidad anticipar cambios del entorno, identificar riesgos y oportunidades, y alinear sus objetivos institucionales con las condiciones externas. Este enfoque fortalece la toma de decisiones, mejora la planificación y promueve una gestión sostenible, orientada al cumplimiento de su propósito misional.

### 2.1 Análisis PESTEL

Es una herramienta que permite analizar el entorno para determinar asuntos internos y externos que sean pertinentes al propósito misional de la Entidad. Es un insumo para establecer iniciativas y facilitar la toma de decisiones en el contexto de la Planeación Estratégica Institucional.

## 2.1.1 Entorno Político – Legal

El Ministro de Defensa Nacional presentó ante el Congreso de la República tres proyectos, orientados a enfrentar amenazas tecnológicas emergentes, modernizar el marco normativo de la defensa y dignificar la carrera militar.

El primer proyecto establece un marco normativo para la regulación de drones y sistemas anti-drones, ante el crecimiento del mercado de estas tecnologías y su uso por parte de grupos armados ilegales.

El segundo proyecto busca dotar al país de una Ley de Defensa Nacional, que articule las capacidades del Estado, el sector privado y la ciudadanía en la protección de la soberanía, los derechos humanos y la gobernanza. La propuesta incluye la creación del Sistema de Defensa Nacional y del Consejo de Defensa Nacional como instancias permanentes de articulación y, planificación.

El tercer proyecto propone un nuevo estatuto para Soldados Profesionales e Infantes de Marina Profesionales, con el fin de mejorar sus condiciones de ingreso, carrera, formación y retiro. Se contempla una profesionalización más sólida, incentivos durante la formación, nuevas distinciones y ascensos, y mayores beneficios.

Por otra parte, actualmente se encuentra en curso el Proyecto de Ley de Caja Honor el cual contiene disposiciones importantes con el fin de garantizar la entrega de subsidios de vivienda a los afiliados; a través de estrategias encaminadas a la obtención de fuentes de recursos, en desarrollo de la construcción de subsidios de vivienda, que tiene como propósitos:

- Asignar recursos del erario a fin de garantizar los subsidios de vivienda para la Fuerza Pública.
- Generar otras fuentes de recursos que contribuyan en la construcción de subsidios.
- Hacer más eficiente y eficaz la gestión en la administración de aportes y actualizar algunas disposiciones.

Como resultado de las diferentes mesas de trabajo realizadas ante entidades como el Viceministerio de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial de la Defensa – VVGSED - FFMM, Policía Nacional - PONAL, Ministerio de Defensa Nacional – MDN y Ministerio de Hacienda y Crédito Público -MHCP, se realizaron los ajustes y actualizaciones al proyecto de Ley, versión que fue aprobada por VVGSED y presentada por el Ministro de Defensa Nacional ante el Congreso de la Republica.

Dicha iniciativa legislativa (Proyecto de Ley 108/25 Cámara), para hacer sostenible la operación de Caja Honor, contempla en su articulado el incremento de la aportación anual del aporte del Gobierno Nacional del 4% al 5% para subsidio de vivienda y ampliar su capacidad para ofrecer otros productos financieros que mejoren la calidad de vida de los miembros de la Fuerza Pública y de su familia.

De igual forma, se expidió la Directiva Ministerial del Plan Democracia 2026, instrumento normativo que contempla un protocolo especial de protección para actores políticos con enfoque preventivo, territorial y diferencial. Este instrumento fue formulado en coordinación con las autoridades civiles, electorales y de seguridad, con el objetivo de consolidar una respuesta integral del sector defensa frente a las dinámicas de riesgo electoral

En materia de pie de fuerza, se ha continuado con la implementación del Plan 16 mil para las Fuerzas Militares y el Plan 20 mil para la Policía Nacional. Con la expedición del Decreto 2257 de 2023, se amplió la planta para 16 mil nuevos soldados de manera paulatina. El primer aumento ocurrió en 2024 con un cupo planta de 11.160 soldados, para 2025 es de 4.340 y en 2026, en 500.

Estos cupos se distribuyen así: 2.300 para la Armada Nacional, 2.700 para la Fuerza Aérea Colombiana y 11.000 para el Ejército Nacional. A la fecha, se han incorporado 197 infantes de marina profesionales y 10.568 soldados profesionales, de los cuales 9.089 han ingresado al Ejército Nacional y 1.479 a la Fuerza Aeroespacial Colombiana, que consolida esta categoría como base para su pie de Fuerza<sup>1</sup>.

En el caso de la Policía Nacional, el avance del Plan ha alcanzado un cumplimiento del 63,36%, con la graduación de 12.671 patrulleros de Policía, quienes han ingresado a fortalecer la capacidad operativa y misional de la Institución a nivel nacional. De igual manera, en noviembre de 2025 está prevista la graduación de 8.000 nuevos patrulleros, y en mayo de 2026 se graduarán otros 4.000 efectivos, quienes fortalecerán la capacidad operativa.

Asimismo, dentro de las acciones estructurales para fortalecer las Fuerzas Militares se destaca la incorporación, por primera vez, de Soldados Profesionales en la Fuerza Aeroespacial Colombiana, así como la ampliación de la capacidad de formación en la Escuela de Soldados Profesionales del Ejército. Además, se han mejorado las condiciones logísticas, de movilidad, infraestructura, comunicaciones y bienestar para el personal.

De otro lado, mediante la Ley 2466 de 2025, se estableció la reforma laboral colombiana, que introduce cambios como la jornada laboral, recargos dominicales, licencia de paternidad, formaliza el teletrabajo y busca mejorar la estabilidad de los trabajadores de plataformas digitales y de contratos de aprendizaje. En este contexto actualmente Caja Honor se encuentra en proceso de análisis para la implementación de la modalidad de teletrabajo.

La Ley 2477 de 2025, es una reforma al sistema penal colombiano que busca agilizar los procesos judiciales, combatir la congestión en los juzgados que limita su efectividad y fortalecer la justicia restaurativa. Esta Ley modifica el Código Penal (Ley 599 de 2000), el Código de Procedimiento Penal (Ley 906 de 2004) y la Ley 1121 de 2006. Con su entrada en vigor, el país da un paso decisivo hacia una justicia social más cercana, eficaz y garante de derechos para toda la ciudadanía.

---

<sup>1</sup> Informe Memorias al Congreso 2024 - 2025 - MDN

## 2.1.2 Entorno Económico

El 2025 ha estado caracterizado por un panorama de cambios geopolíticos a nivel global, liderado por el inicio de una segunda administración de Donald J. Trump, la cual ha traído tres puntos principales a la economía global.

La primera es una política comercial más protecciónista impulsada por una guerra comercial que ha consistido en imponer aranceles a diferentes productos importados principalmente de la Unión Europea, Canadá, México y China.

El segundo punto ha consistido en el aumento de una política fiscal expansiva por parte de la administración Trump con la ley One Big Beatifull Bill, la cual ha traído como principal componente la determinación permanente de la tasa impositiva corporativa en el 21% a las utilidades operacionales, como también el aumento de deducciones en impuestos del 20% al 23% para pequeñas empresas que realicen inversiones en activos e investigación y desarrollo, fuertes recortes en salud y seguridad social.

En tercer lugar, la administración Trump está generando incentivos para la creación y expansión de data centers para el desarrollo de Inteligencia Artificial, así como también de fábricas de chip y semiconductores en territorio americano y el desarrollo de la prometedora energía de fusión nuclear, la cual será el futuro de la energía de la humanidad, estas tecnologías serán la nueva “Revolución industrial del siglo XXI”. Esta política se está generando con el fin de mantener el liderazgo americano en estas tecnologías frente al rival de la República Popular de China.

Para ello no solo lo está realizando mediante beneficios tributarios, sino también mediante la expedición de órdenes ejecutivas que ordenan beneficiar y priorizar el sector energético, específicamente las fuentes de energías fósiles (como petróleo y gas) y más importante aún la energía de fisión nuclear que actualmente se utiliza, esto con el fin de reducir los precios de la energía y aumentar la oferta de esta, ya que estos data centers y fábricas de semiconductores consumen elevadas cantidades de energía.

Esto ha traído como consecuencia un panorama de fuertes volatilidades en los mercados financieros globales y en los activos de riesgo, como también una reconfiguración de la economía global.

Adicionado a esto, las políticas protecciónistas en los Estados Unidos han forzado a que las cadenas de suministro y de valor globales se empiecen a reconfigurar, donde algunas empresas optarán por traer de vuelta actividades manufactureras e industriales a los Estados Unidos para evitar incertidumbre y posibles aranceles en los productos, mientras que los productos que se sigan importando podrían aumentar significativamente de precio incrementando las presiones inflacionarias en la economía estadounidense y global.

Por otro lado, la política fiscal expansiva está apostando por generar un mayor crecimiento económico en los Estados Unidos en el corto plazo, pero con el precio de disminuir diferentes políticas de impacto social y también con el costo de generar un mayor déficit fiscal, que como consecuencia podría disminuir el crecimiento económico en el largo plazo.

En cuanto al impulso del desarrollo de tecnología de inteligencia artificial y de fabricación de semiconductores, ha generado un aumento en el apetito de activos relacionados a la producción de materias primas para la generación de energía como el gas, el uranio, y dando soporte al precio del barril del petróleo, así como un aumento en activos relacionados a la generación y distribución de energía.

Con esto, la expectativa de la política monetaria de la Reserva Federal de los Estados Unidos – FED, es que moderen los recortes a su tasa de política en una magnitud no mayor a 75 pbs en lo que resta del año, la cual podría ubicarse en 4,75% a cierre de 2025.

Sobre el comportamiento del petróleo, se resalta que el precio para la referencia Brent se ha mantenido por encima de los \$60 USD por barril, teniendo algunos rebotes parciales y fuertes volatilidades por los conflictos geopolíticos desatados en el medio oriente a mediados de junio. Se espera que el precio del barril se mantenga por encima de los \$65 USD soportados por las ordenes ejecutivas de la administración Trump que dan apoyo al sector de hidrocarburos.

Respecto a Colombia, se resalta que en lo corrido del año se ha presentado una ligera desaceleración en la inflación, pasando del 5,20% al cierre de 2024 al 4,82% en junio de 2025. La inflación aun no converge al rango meta del Banco de la República (3% - 4%) ya que a principio de año se presentaron elevadas inflaciones mensuales producto del fuerte incremento en el salario mínimo, como también la indexación de precios de algunos bienes a la inflación anual de 2024, se espera que la inflación cierre el año en un nivel del 4,81% según la encuesta Banrep de julio 2025.

En materia de tasas de interés, el Banco de la República ha desacelerado la senda de reducciones en la tasa de interés, al disminuir la tasa solamente en 25 pbs lo corrido del año, producto de una inflación que aún no converge al rango meta. Se espera que en lo que resta del año el ente emisor realice disminuciones en la tasa de interés de a 100 pbs por reunión hasta cerrar el año en 8,25%.

En materia cambiaria, el peso colombiano se ha revaluado en un 8,7% en lo corrido del año frente al dólar estadounidense, al pasar de un nivel de \$4.405 por dólar estadounidense a cierre de 2024 a \$4.021 por dólar estadounidense a corte de 21 de julio de 2025. Esta revaluación en el peso colombiano se ha generado principalmente por una debilidad del dólar a nivel global como expectativa al posible déficit fiscal que podría generar la recién aprobada ley fiscal de One Big Beatiful Bill de la administración Trump.

Sin embargo, existe un riesgo latente en materia fiscal para Colombia ya que el Gobierno Nacional suspende la regla fiscal, la cual como consecuencia podría traer un aumento del déficit fiscal para el 2025 y 2026 y con esto elevar el nivel de endeudamiento del país, el cual de materializarse podría elevar los tipos de cambio, adicionalmente el mercado de deuda pública ha estado descontando este escenario donde las tasas de interés de los TES COP y UVR han tenido un incremento.

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, Caja Honor ha realizado compras de títulos de deuda pública en TES PESOS de largo plazo a tasas de doble dígito en lo corrido de 2025, para asegurar una elevada tasa de interés por un largo tiempo, y también se han realizado compras en TES UVR con rentabilidades superiores al 5,5%+IPC y algunas por encima del 6%+IPC, las cuales aseguran unas buenas rentabilidades sin importar el nivel de inflación que se presente en el país.

### 2.1.3 Entorno Social

En materia de vivienda, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio y el Fondo Nacional de Vivienda Fonvivienda, teniendo en cuenta el entorno macroeconómico favorable que tienen en el mercado las tasas de interés de crédito hipotecario promedio para VIS más bajas, sumada, a la baja inflación proyectada por el Banco de la República, que permiten mejorar el contexto, en el que los hogares acceden a créditos hipotecarios, replanteó aspectos relacionados con la ejecución de la política pública de vivienda, en el marco del Programa “Mi Casa Ya” (Decreto 428 de 2015), como la suspensión de las postulaciones adicionales al subsidio familiar de vivienda y los cupos disponibles para el beneficio de la cobertura a las tasas de interés, se agotó<sup>2</sup>:

La suspensión de las postulaciones para el programa de subsidios de vivienda Mi Casa Ya está afectando tanto a los hogares beneficiarios como al sector constructor. (Guillermo Herrera, presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción – Camacol)

Esta decisión podría frenar la recuperación del mercado de vivienda (Especialmente en VIS), que está teniendo la compra de vivienda en Colombia en 2025 (después de un periodo de baja actividad); impulsada por factores como la disminución de las tasas de interés o la mejora de expectativas económicas<sup>3</sup>.

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 0775 del 07 de julio de 2025, que modifica el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio (Decreto 1077 de 2015), que busca hacer más accesible la vivienda, especialmente para grupos vulnerables, con un enfoque en la inclusión social, a través de cambios en el Programa “Mi Casa Ya” y la introducción de nuevas modalidades de financiamiento y subsidio, incluyendo la posibilidad de adquirir vivienda usada.

En este sentido, el Gobierno Nacional creó el Programa “Subsidio Familiar de Vivienda Nueva”, a través del cual otorga subsidios para facilitar la compra de vivienda nueva de interés social y prioritaria (VIS y VIP) a los hogares más vulnerables, cuyos principales requisitos son: contar con una clasificación en Sisbén IV entre A1 y D20 y no haber sido beneficiados con un subsidio familiar de vivienda ni de la cobertura a la tasa de interés.

Así avanza el programa Subsidio Familiar de Vivienda Nueva (VIS y VIP) del Gobierno Nacional que, al 29 de agosto de 2025, ha asignado 6.928 de 10.919 cupos totales, quedando disponibles 3.991 como se muestra en la siguiente gráfica:

<sup>2</sup>Circular 0012 del 16 de diciembre de 2024 – Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA - Cobertura de tasa de interés para la financiación de vivienda de interés social nueva y preasignaciones del Subsidio Familiar de Vivienda.

<sup>3</sup> Andrés Martínez – presidente de la Lonja Propiedad Raíz de Bogotá – Entrevista en el Tiempo – julio de 2025



Así avanza el programa  
**Subsidio familiar de vivienda nueva**

**2025**      10.919 Cupos totales      6.928 Asignados      3.991 Disponibles

**2026**      762 Preasignados

Figura 6. Avance Programa Subsidio familiar de vivienda nueva  
Fuente: Ministerio de Vivienda Ciudad y Territorio

Aquellos hogares que accedan a la concurrencia de subsidios, es decir, que cuenten con el subsidio de su caja de compensación, recibirán un subsidio a la cuota inicial equivalente a 20 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), independientemente de su clasificación en el Sisbén IV.

Igualmente, la Secretaría Distrital del Hábitat (SDHT), como entidad rectora dentro del Sector Hábitat, encargada de diseñar y formular políticas para la gestión del territorio, facilitar el acceso de la población a una vivienda digna y articular los objetivos sociales y económicos de ordenamiento territorial y de la protección ambiental, cuenta con programas de subsidios complementarios dentro de los cuales se desatacan:

- **Oferta preferente:** Es el programa a través del cual la Secretaría Distrital del Hábitat de Bogotá separa unidades de vivienda VIP (hasta noventa SMMLV) y VIS (hasta ciento cincuenta SMMLV) en la capital y asigna un subsidio a hogares de menores ingresos, hasta cuatro SMMLV para facilitar su adquisición de una de las viviendas separadas. El monto del subsidio del programa va desde los \$14.235.000 (diez SMMLV-2025) hasta los \$42.705.000 (treinta SMMLV-2025). Aplica únicamente en las viviendas separadas previamente por la SDHT.



Figura 7. Programa Oferta Preferente - Secretaría Distrital del Hábitat  
 Fuente: Secretaría Distrital del Hábitat

- **Reactiva tu compra:** Programa diseñado para beneficiar a familias de bajos ingresos que enfrentan dificultades para completar el cierre financiero<sup>4</sup> de viviendas próximas a escriturarse y entregarse. A través de este programa, se otorga un subsidio de \$17.082.000 (equivalente a doce SMMLV en 2025), facilitando así la adquisición de vivienda para estos hogares.



Figura 8. Programa Reactiva tu Compra - Secretaría Distrital del Hábitat  
 Fuente: Secretaría Distrital del Hábitat

Estos dos programas permiten la concurrencia de varios subsidios de vivienda otorgado por distintas entidades que hagan parte del Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, para facilitar el acceso a una solución de vivienda. La suma de beneficios procede, cuando la naturaleza de las modalidades que se asignen de manera concurrente permita su aplicación sobre una misma solución de vivienda<sup>5</sup>.

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.

<sup>4</sup> Cierre financiero son las diferentes fuentes de recursos que se pueden sumar para completar el precio total de la vivienda nueva a través de subsidios, créditos o recursos propios (ahorros).

<sup>5</sup> Fuente: secretaría Distrital del Hábitat (SDHT)

Tabla No. 4. 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 \$28.5 a \$42,7 millones. Vivienda nueva urbana.	Entre 41 y 87.17 SMLMV. Valor de \$58,4 y \$124,1 millones
	Entre 4 y 22 SMLMV. Valor de \$5,7 a \$31.3 millones. Vivienda usada urbana	
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 0775 de 2025

El Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, cumplió la meta con la asignación de subsidios en más del 104% con 232.789 subsidios de adquisición de vivienda urbana y rural, beneficiando a más de 900 mil personas, para lo cual el Gobierno Nacional destinó más de 4.3 billones en el cumplimiento de esta meta. La viceministra de Vivienda Aydeé Marsiglia, informa que en el último año de Gobierno los esfuerzos estarán enfocados en el Mejoramiento de Vivienda.

Caja Honor durante el presente periodo presidencial, al 30 de septiembre de 2025, ha contribuido con la meta del Gobierno Nacional en materia de vivienda al entregar 32.704 subsidios de vivienda a sus afiliados, correspondiente al 65% de la meta programada en 50.500, beneficiando a más de 130 mil personas que conforman el núcleo familiar de los afiliados. Se destaca que la categoría Suboficial tiene la mayor participación con el 63% (20.470), Soldados e Infantes de Marina Profesionales el 24% (7.966), Oficiales 10% (3.223) y Agentes 3% (1.045).

Para la vigencia 2025, al 30 de septiembre se han entregado 7.672 subsidios de vivienda correspondiente al 63% de la meta programada para el año en 12.102.

En el marco de la Ley del Veterano 1979 de 2019, ofrece a los veteranos de la Fuerza Pública la oportunidad de afiliarse nuevamente de manera voluntaria para que puedan acceder a los beneficios financieros como es el ahorro AAVV (Ahorro Voluntario Atención Veteranos) y líneas de crédito con tasas de interés preferenciales. Desde la vigencia de la Ley, Caja Honor cuenta con más de 3.000 veteranos afiliados.

Finalmente, 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 5. 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 tener una permanencia mínima de 3 años y no tener créditos vigentes con el FNA.	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	Son la puerta de entrada a la posibilidad de financiamiento de vivienda y educación.	Las cesantías son respaldo para créditos de vivienda (Leasing habitacional, crédito hipotecario y compra de cartera)
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 en todo el territorio 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

En conclusión, desde el contexto social, existe una progresiva conciencia sobre la importancia de retribuir a quienes sirvieron al país en condiciones muchas veces hostiles. El modelo de Caja Honor contribuye a fortalecer el tejido social, generar sentido de pertenencia y construir una narrativa de respeto y gratitud hacia esta población. Además, permite visibilizar y atender realidades como el acompañamiento a aquellos Héroes que por una u otra razón no accedieron al subsidio de vivienda por parte de Caja Honor.

#### 2.1.4 Entorno Ecológico Ambiental

Colombia continúa consolidando sus políticas para que se articulen a la lucha global contra el cambio climático y la transición energética. En 2025, el país avanza en la implementación de su Contribución Determinada a Nivel Nacional (NDC 3.0), en el marco del Acuerdo de París, con 237 metas y medidas orientadas a alcanzar la carbono neutralidad, la resiliencia climática y el desarrollo bajo en carbono. Estas metas incluyen acciones en adaptación, biodiversidad, justicia climática, mitigación y financiamiento climático<sup>6</sup>.

#### Sector Defensa y Cambio Climático

El Ministerio de Defensa Nacional adoptó el Plan Integral de Gestión del Cambio Climático del Sector Defensa 2023–2030, mediante la Resolución 4321 del 23 de octubre de 2023. Este plan permite desplegar capacidades institucionales para la protección ambiental, integrando criterios de sostenibilidad en la gestión operativa y estratégica del sector<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> NDC 2025 – Ministerio de Ambiente [www.minambiente.gov.co](http://www.minambiente.gov.co)

<sup>7</sup> RESOLUCION 4321 DE 2023 – SUIN [suin-juriscol.gov.co](http://suin-juriscol.gov.co)

## Compromisos Internacionales

Colombia ratificó el Acuerdo de París mediante la Ley 1844 de 2017, y se encuentra alineada con la Agenda 2030 de la ONU. Según el DANE y el DNP, el país presenta un avance promedio del 60% en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>8</sup>.

En particular:

- ODS 4, 6, 8, 11 y 16 (Educación, Agua limpia y saneamiento, trabajo y crecimiento económico, ciudades y comunidades sostenibles, Paz, justicia e instituciones sólidas) muestran avances entre el 50% y el 75%, aunque persisten rezagos moderados.
- ODS 12 (Producción y Consumo Responsable): Colombia promueve prácticas sostenibles como la reutilización de plásticos y técnicas regenerativas para el tratamiento de residuos.

En el contexto anterior, Caja Honor articula su planeación estratégica con los objetivos de desarrollo sostenible como se muestra a continuación y que hacen parte del modelo de sostenibilidad definido en 2025.



Figura 9. Articulación Objetivos Estratégicos Caja Honor - ODS

Fuente: Elaboración propia, Oficina Asesora de Planeación

## Normas ISO y Cambio Climático

El ICONTEC, en línea con la Organización Internacional de Normalización (ISO) y el Foro Internacional de Acreditación (IAF), publicó en 2024 la enmienda sobre cambio climático para los sistemas de gestión. Esta enmienda exige que las organizaciones consideren explícitamente el cambio climático como un factor externo relevante en sus sistemas certificados.

<sup>8</sup> DANE - Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

En tal sentido, Caja Honor ha determinado que el cambio climático es una cuestión pertinente al contexto estratégico y lo desarrolla en su Sistema de Gestión Integrado (SGI), actualmente certificado con las normas técnicas de calidad, seguridad de la información y seguridad y salud en el trabajo.

Entre las iniciativas destacadas que Caja Honor está iniciando a implementar, se encuentran:

- Cierre de brechas energéticas y expansión de las Fuentes No Convencionales de Energía Renovable (FNCER). Implementación de un Sistema Fotovoltaico de Energía Renovable.
- Se realizó la Auditoría Energética, con el objeto de medir el desempeño energético de la Entidad y establecer mejoras progresivas en atención con sus resultados.
- Fomento de prácticas de movilidad sostenible en el parque automotor de la Entidad, instalación de bici estacionamientos para funcionarios y afiliados, se tiene una política de incentivos por uso de bicicleta, se cuenta con política de teletrabajo y horarios flexibles, estacionamiento y central de carga para bicicletas eléctricas.
- Requerir en los procesos contractuales proveedores con prácticas sostenible para fomentar la economía circular y materiales amigables con el ambiente.
- Implementación del sistema de aprovechamiento y tratamiento de aguas lluvias.

#### 2.1.5 Entorno Tecnológico

En 2025, Colombia y América Latina se encuentran en un punto de inflexión tecnológica, impulsado por la convergencia de inteligencia artificial (IA), conectividad avanzada, sostenibilidad y transformación digital. Este entorno ofrece oportunidades estratégicas para entidades como Caja Honor, que buscan modernizar sus servicios y mejorar la experiencia del usuario.

La adopción de IA en Colombia crece a un ritmo del 26% anual, con énfasis en modelos más eficientes y sostenibles. La IA generativa se consolida como motor de innovación en sectores como salud, comercio electrónico y servicios financieros. La hiperautomatización, que combina IA, RPA y análisis avanzado, transforma procesos empresariales, mejorando la toma de decisiones en tiempo real. El mercado de servicios en la nube en América Latina crece un 30% anual. La nube híbrida permite flexibilidad y escalabilidad, siendo clave para la modernización de aplicaciones y la continuidad operativa.

La seguridad digital es prioridad, con crecimiento en el uso de servicios digitales y en la nube y garantiza la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los sistemas, además, fortalece la confianza en el uso de tecnologías y plataformas en línea.

La escasez de talento especializado en tecnología sigue siendo un reto. Se promueve la formación en habilidades digitales y el trabajo colaborativo entre sector público y privado. La cultura organizacional orientada a la innovación y la adaptabilidad es clave para una integración tecnológica exitosa.

Caja Honor consolida su transformación digital como un eje estratégico para garantizar servicios eficientes, seguros y centrados en los funcionarios y el afiliado. Este enfoque se alinea con las tendencias tecnológicas globales y regionales, integrando herramientas de la cuarta revolución industrial para fortalecer su misión institucional y ha incorporado soluciones de inteligencia artificial (IA) como WhatsApp Business, RPA con Nico Bot, Chatbot Patria, que permiten mejorar la atención al usuario y optimizar la toma de decisiones.

En línea con las proyecciones para América Latina, donde la IA generativa y la hiperautomatización son pilares de innovación, la Entidad avanza hacia una transformación digital, personalizada y eficiente para crear valor en los procesos e impactar en la satisfacción de los afiliados.

La modernización tecnológica incluye el uso de almacenamiento inteligente SAN ALLETRA, redes SDWAN y servicios satelitales, que garantizan conectividad incluso en zonas remotas. La adopción de plataformas en la nube híbrida permite escalar servicios, asegurar la continuidad operativa, en concordancia con la tendencia regional de crecimiento del 30% anual en servicios cloud.

Caja Honor mantiene altos estándares de seguridad de la información, respaldados por la certificación ISO 27001:2022 y herramientas como DLP, IPS y firewalls. En un entorno donde la ciberseguridad es crítica para la confianza digital, la entidad fortalece sus políticas de protección de datos y promueve el uso ético de la información, en línea con las nuevas regulaciones emergentes.

En particular Caja Honor avanza en la adopción de herramientas de la Cuarta Revolución Industrial, como inteligencia artificial, automatización de procesos, nube híbrida y ciberseguridad, como parte fundamental para garantizar la eficiencia operativa, transparencia, inclusión y sostenibilidad, promoviendo una cultura digital centrada en el usuario y consolidando su compromiso con el bienestar de sus afiliados y la excelencia en la prestación de servicios.

#### **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
- Lonja de Propiedad Raíz de Bogotá

## 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 2026.

DOFA UEN – "Gestión de Activos y Pasivos" 2026	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aprobación Proyecto de Ley Caja Honor : (Incremento aporte recursos de Gobierno nacional a subsidios de vivienda, Nuevos productos y servicios a los afiliados, exención tributaria en renta )</li> <li>❖ Diversificar el portafolio de inversiones de acuerdo con las políticas aprobadas y condiciones de mercado.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Composición portafolio - perfil de riesgo conservador.</li> <li>❖ Flexibilización de políticas para crédito de vivienda y <i>leasing</i> habitacional</li> <li>❖ Tasas de interés preferenciales y competitivas para créditos de vivienda y <i>leasing</i> habitacional</li> <li>❖ Eficiencia Administrativa.</li> <li>❖ Estados financieros limpios y sin salvedades.</li> <li>❖ Feneamiento de la Cuenta Fiscal.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Deterioro fiscal del país que pueda generar riesgo de default (riesgo de impago deuda pública y TES).</li> <li>❖ Retraso en el giro de recursos por parte de las Unidades Ejecutoras.</li> <li>❖ Incremento del salario mínimo por encima del comportamiento histórico y su impacto en el valor de los subsidios de vivienda.</li> <li>❖ Comportamiento al alza de la inflación por la política monetaria o factores externos.</li> <li>❖ Sostenibilidad financiera del modelo de subsidios de vivienda</li> </ul>
	<p>Oficina Asesora de Planeación</p>

Figura 10. Análisis DOFA UEN “Gestión de Activos y Pasivos”

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

DOFA UEN – "Soluciones de Vivienda" 2026	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Subsidios de vivienda complementarios con Entidades territoriales.</li> <li>❖ Aprovechamiento de tecnologías digitales para la oferta y demanda de vivienda.</li> <li>❖ Datos estadísticos del sector vivienda y el mercado inmobiliario, para toma de decisiones.</li> <li>❖ Convenios o alianzas con entidades financieras y constructoras con condiciones preferenciales para los afiliados.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Oferta inmobiliaria nueva y usada a nivel nacional.</li> <li>❖ Nicobot para integrar en el sitio web los servicios al afiliado.</li> <li>❖ Estrategias para la promoción del acceso a la Solución de Vivienda.</li> <li>❖ Fondo de Solidaridad.</li> <li>❖ Productos financieros para Veteranos.</li> </ul>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Nivel de endeudamiento de los afiliados limita acceso a créditos de vivienda.</li> <li>❖ Falta de cobertura en la comunicación con los afiliados.</li> <li>❖ Baja oferta de proyectos inmobiliarios adaptados a las necesidades de los beneficiarios con discapacidad del Fondo de Solidaridad.</li> <li>❖ Desaceleración en la construcción de viviendas VIS en 2025.</li> </ul>
	<p>Oficina Asesora de Planeación</p>

Figura 11. Análisis DOFA UEN “Soluciones de Vivienda”.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## DOFA UEN – “Operaciones de Aportes, Subsidios, y Cesantías” 2026



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Interoperabilidad entre entidades del Gobierno.</li> <li>❖ Ampliación del portafolio de productos y servicios (sujeto a aprobación proyecto de ley).</li> <li>❖ Adopción IA en los procesos, trámites y servicios al afiliado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contingencias por situaciones de orden público que pueden afectar el cumplimiento de objetivos.</li> <li>❖ Ataques cibernéticos.</li> <li>❖ Posibles suplantaciones.</li> <li>❖ Desafiliaciones masivas.</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Programa de educación financiera.</li> <li>❖ Coordinación con Unidades Ejecutoras para transferencias de recursos.</li> <li>❖ Puntos móviles de atención.</li> <li>❖ Nico Bot como herramienta que integra servicios para facilitar la búsqueda de soluciones de vivienda</li> <li>❖ Implementación WhatsApp Business.</li> <li>❖ Redefinición modelo de servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Presencia de tareas operativas no automatizadas dentro del flujo de trabajo.</li> <li>❖ Tiempos de espera en sala y de atención, por fuera de los niveles deseados.</li> <li>❖ Implementación de estrategias de servicio sin la adecuada coordinación para su ejecución.</li> </ul>

Oficina Asesora de Planeación

Figura 12. Análisis DOFA UEN “Operaciones de Aportes, Subsidios y Cesantías”.  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alianzas público/privadas para mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>❖ Tecnologías emergentes (IA - Automatización de procesos y robótica).</li> <li>❖ Aprobación Proyecto de Ley Caja Honor (1- Incremento aporte recursos de Gobierno nacional a subsidios de vivienda, Nuevos productos y servicios a los afiliados, exención tributaria en renta ).</li> <li>❖ Nuevas estrategias de bienestar en el contexto del SGSST con apoyo de la ARL y Caja de Compensación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Afectación del orden público en el país que no permita a los afiliados realizar sus trámites.</li> <li>❖ Fallos en contra por sentencias judiciales (Decreto 2636 de 2022-subsidios de vivienda)</li> <li>❖ Ataques cibernéticos</li> <li>❖ Cambio climático</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Felicidad laboral y su impacto en los resultados de la gestión.</li> <li>❖ Equipo de trabajo idóneo, investigativo, integral y visionario.</li> <li>❖ Cultura de capacitación y mejoramiento continuo.</li> <li>❖ Infraestructura tecnológica robusta.</li> <li>❖ Reconocimiento Institucional.</li> <li>❖ Incentivos institucionales para los colaboradores</li> <li>❖ Cultura orientada a la Inclusión social</li> <li>❖ Bajas tasas de interés para créditos de vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Falta de sistematización en algunos procedimientos.</li> <li>❖ Integración total de los sistemas de información que soportan los procesos</li> <li>❖ Falta de comunicación entre los procesos</li> </ul>

DOFA Institucional 2026



Figura 13. Análisis DOFA UEN “Institucional”  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2023-2026

De acuerdo con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional 2023-2026, a continuación, se presenta el direccionamiento estratégico, como hoja de ruta que orienta y articula las acciones de la Entidad para el cumplimiento de sus objetivos institucionales:

## Direccionamiento Estratégico 2023-2026



Figura 14. Direccionamiento Estratégico

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

## Objetivos Estratégicos

- 
- 1 Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros
  - 2 Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.
  - 3 Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.
  - 4 Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior.
  - 5 Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial
  - 6 Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

## Lineamientos Estratégicos

- |  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Gestión fundamentada en valores principios y ética                         | <input checked="" type="checkbox"/> Humanización y excelencia en el servicio  |
| <input checked="" type="checkbox"/> Gestión del talento humano basado en el modelo de felicidad laboral        | <input checked="" type="checkbox"/> Innovación y transformación digital   |
| <input checked="" type="checkbox"/> Administración de los recursos financieros con nivel de riesgo conservador | <input checked="" type="checkbox"/> Implementación de estrategias orientadas a garantizar los subsidios de vivienda previa coordinación con el Gobierno Nacional. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Eficiencia administrativa en el manejo del gasto                           | <input checked="" type="checkbox"/> Promoción de créditos de vivienda para facilitar el cierre financiero de las soluciones de vivienda                           |

Figura 15. Lineamientos estratégicos

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:

## Mapa Estratégico 2023-2026 BSC



Figura 16. Mapa Estratégico 2023-2026 BSC.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

### 3.2 Unidades Estratégicas de Negocio

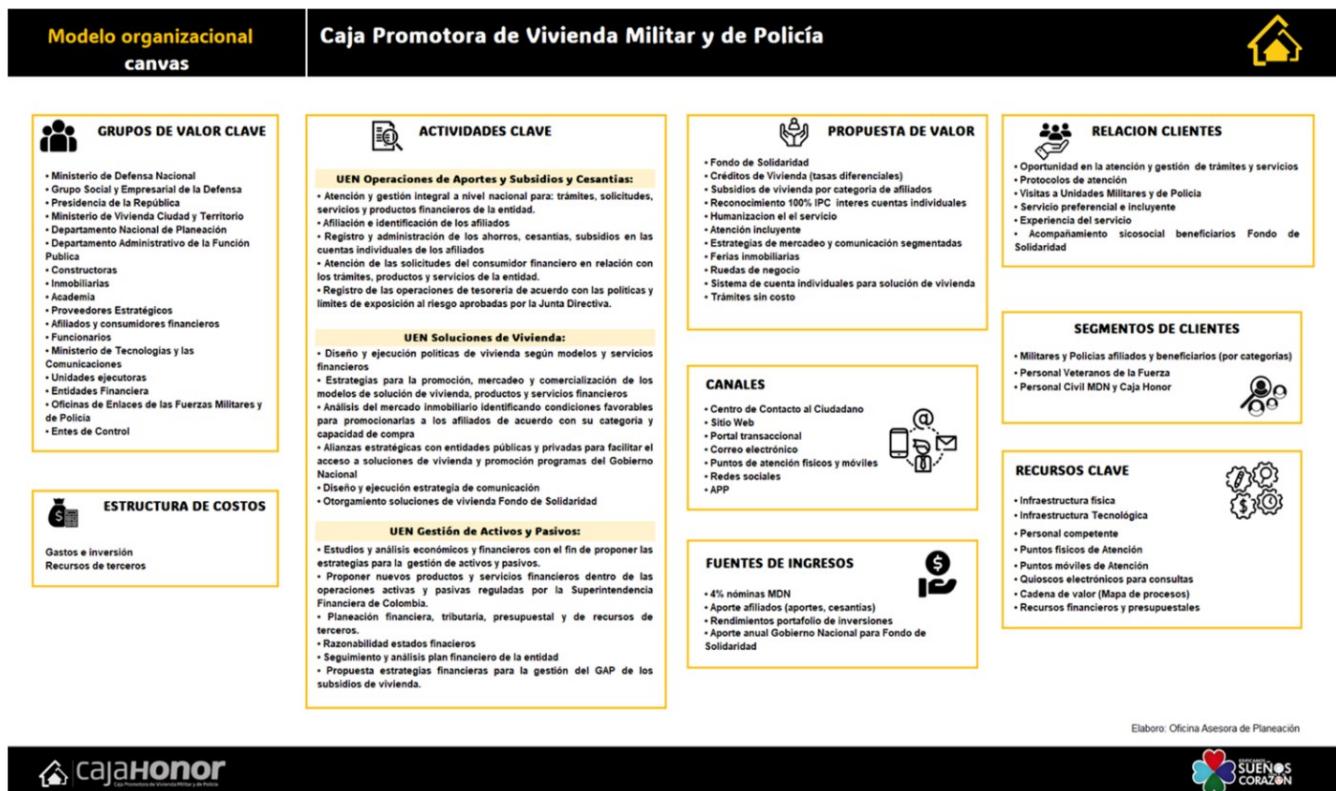
Caja Honor cuenta con tres Unidades Estratégicas de Negocio, orientadas a facilitar la ejecución y soporte de las operaciones misionales.



Figura 17. Unidades Estratégicas de Negocio

## 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 18. Modelo de Negocio  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

## 4. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

Caja Honor en cumplimiento de su objeto misional definió su mapa de procesos por niveles: estratégicos, misionales, apoyo y de evaluación, que se fundamentan en seis (6) macroprocesos, los cuales se interrelacionan entre sí a través de los dieciocho (18) procesos, los cuales se encuentran certificados por el ICONTEC.

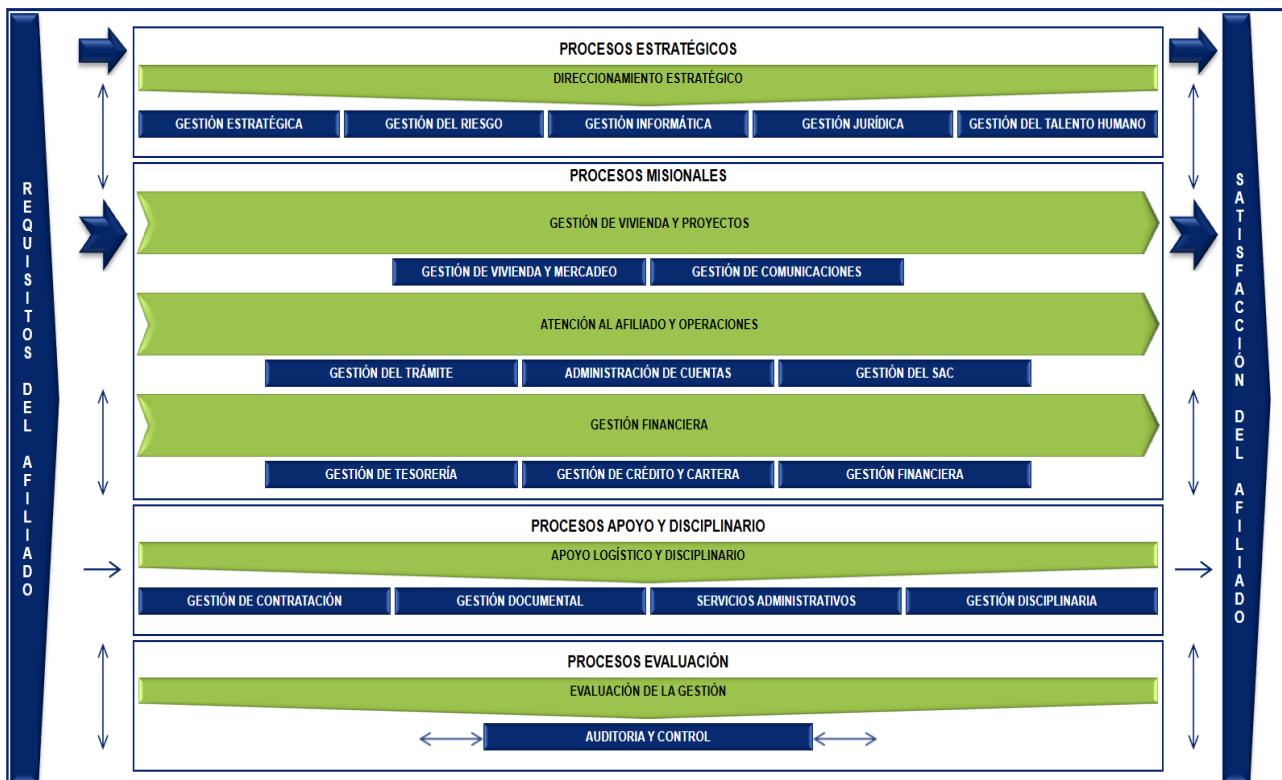


Figura 19. Mapa de Procesos  
Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

#### 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 e 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.

Tabla 6. Alineación Objetivos Estratégicos / Políticas - MIPG

Alineación de los Objetivos Estratégicos con las Políticas de Gestión y Desempeño	
OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS	POLÍTICA MIPG
1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias, mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros.	Servicio al Ciudadano. Racionalización de trámites. Participación ciudadana en la Gestión Pública. Seguridad digital. Defensa jurídica.
2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público.
3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público. Compras y contratación pública.
OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS	POLÍTICA MIPG
4. Potenciar las competencias del talento humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior.	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.	Planeación institucional. Gobierno digital. Seguridad digital. Defensa jurídica. Participación ciudadana en la Gestión Pública. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos. Racionalización de trámites. Seguimiento y evaluación al desempeño institucional.
6. Fomentar prácticas de responsabilidad social empresarial	Planeación institucional. Política de Integridad. Participación ciudadana en la Gestión Pública.

Fuente: Plan Estratégico Institucional 2023-2026 / MIPG

## 5. AJUSTE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL - PEI 2023-2026 Y PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL – PAI 2025

En sesión de Junta Directiva del 30 de septiembre de 2025, se presentó para consideración el ajuste de la MEGA establecida para el periodo 2023-2026, con el propósito de modificar la meta del modelo V14 para la vigencia 2025 y la meta V8 para las vigencias 2025 y 2026<sup>9</sup>, entre otras, por las siguientes razones:

<sup>9</sup> El ajuste de la meta referido y el avance en su ejecución se presentará a partir del mes de octubre de 2025

- ✓ El acceso a soluciones de vivienda por parte de los afiliados es una **decisión voluntaria**
- ✓ Disponibilidad reducida de los afiliados para gestionar trámites de vivienda por situaciones de orden público
- ✓ Entre enero y junio de 2025 el nivel de confianza de los consumidores para adquirir vivienda se ubica en -18,8% (Fedesarrollo)
- ✓ Aproximadamente el 20% del total de afiliados se ve afectado en su cierre financiero por nivel de endeudamiento
- ✓ Las metas de solución de vivienda **no hacen parte** del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026

Lo anterior fue soportado técnicamente surtiendo los pasos establecidos en la Directiva permanente 23 de 2024 proferida por el Ministerio de Defensa Nacional, relacionada con el Gobierno Corporativo y el funcionamiento de las Entidades del GSED.

A continuación, se presenta la modificación de las metas del modelo V14:

Tabla 7. Propuesta ajuste metas estratégicas de solución de vivienda

### 1. Ajuste aprobado meta “Vivienda 14”

Vigencia	Meta actual V14	Meta V14 ajustada
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 propone reducción de 1.502 equivalentes al 3%

### 2. Ajuste aprobado meta “Vivienda 8”

Vigencia	Meta actual V8	Meta V8 ajustada
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 equivalentes al 21%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Tabla 8. Nueva MEGA 2023-2026

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

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

El ajuste indicado fue aprobado por unanimidad según consta en Acta No. 11 de Junta Directiva del 30 de septiembre de 2025.

## 6. PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL - PAI 2026

El Plan de Acción Institucional (PAI) es la base fundamental para el establecimiento de los recursos presupuestales y el plan de compras, focalizado en cumplir 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 2026:

Tabla 9. Meta de Solución de Vivienda 2026

MODELO	VIVIENDA 14	VIVIENDA 8	HÉROES	CRÉDITO DE VIVIENDA	TOTAL
META	11.880	1.600	100	260	13.840

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

La matriz del Plan de Acción Institucional PAI - 2026, 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.

**JOSÉ ANDRÉS JIMÉNEZ AMAYA**  
Gerente General (E)



Lina María Rendón Lozano  
Jefe Oficina Asesora de Planeación  
Bogotá, octubre de 2025

Anexo: Matriz Plan de Acción Institucional PAI 2026

## PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2026

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA	INICIATIVAS ESTRÁTÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	RESPONSABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.1. Contribuir al cumplimiento de la MEGA a través del fortalecimiento de las estrategias de mercadeo y comunicación.	1.1.1 Gestión para el acceso a modelos de solución de vivienda.	Acceso a modelos de soluciones de vivienda	13.840 soluciones de vivienda	1. Segmentación y prospectación del afiliado. (trimestral) 2. Investigación de mercado y conocimiento del afiliado (semestral) 3. Gestión beneficios para afiliados a través de alianzas con empresas del sector vivienda, financiero y servicios. (trimestral) 4. Ferias virtuales y presenciales (trimestral) 5. Medir efectividad de las campañas de mercadeo y comunicaciones. (trimestral) 6. Ejecución Plan de Mercadeo y Comunicaciones, con estrategias orientadas al cumplimiento de la MEGA. (según cronograma)	1. Base de datos afiliados clasificados según el nivel de interés o probabilidad de conversión (solución de vivienda). 2. Informe caracterización del afiliado. 3. Informe de gestión y resultados que consoliden las alianzas activas, beneficios e impacto generado. 4. Informe consolidado impacto ferias de vivienda presenciales y virtuales. 5. Tablero de control que permita medir alcance, efectividad, interacción, conversión según campañas establecidas. Enero/2026 6. Informe trimestral ejecución Plan de Mercadeo y Comunicaciones.	Subgerente de Vivienda y Proyectos.	N/A	* Servicio al Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital * Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.1. Contribuir al cumplimiento de la MEGA a través del fortalecimiento de las estrategias de mercadeo y comunicación.	1.1.2 Fortalecimiento de la Comunicación Institucional para impactar en la difusión del Portafolio de Servicios de la Entidad.	Índice de Conocimiento del Portafolio de Servicios	≥ 60% de afiliados	1. Diseñar e implementar campañas informativas y pedagógicas sobre los modelos de vivienda y servicios financieros de Caja Honor. (trimestral) 2. Fortalecer la visibilidad institucional mediante estrategias de comunicación que posicionean modelos, servicios, logros y aportes de la Entidad ante actores clave y públicos de interés. (mensual) 3. Desarrollar una estrategia digital integral que incremente la producción y difusión de contenidos (vídeos, infografías, boletines, cíptulos y programas radiales). trimestral 4. Campañas de comunicación segmentadas por modelos de vivienda y servicios en redes sociales, para fortalecer visibilidad, posicionamiento e interacción con afiliados. trimestral	1. Producción de campañas de comunicación acorde con el análisis de los resultados de encuestas de percepción de marca. 2. Campañas multicanal mensuales que posicionean logros, resultados financieros y aportes institucionales ante medios, aliados estratégicos y públicos de interés. 3. Producción y difusión de al menos 120 pieza comunicacionales anuales, entre videos, infografías, boletines y cíptulos informativos. 4. Resultados comparativos métricas de alcance e interacciones en redes sociales.	Subgerente de Vivienda y Proyectos.	N/A	* Servicio al Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital * Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.2 Fortalecer las estrategias de mercadeo y comunicaciones para contribuir en el cumplimiento de la MEGA.	1.2.1 Incremento las afiliaciones de Veteranos de Fuerza Pública a Caja Pública a Caja Honor.	Afilaciones de Veteranos de Fuerza Pública a Caja Honor.	≥ 20% afiliados veteranos nuevos	1. Difusión de los modelos y créditos de vivienda de Caja Honor a los afiliados veteranos. (según cronograma) 2. Coordinar actividades con DIVRI para afiliación de veteranos de la Fuerza Pública a Caja Honor.	1. Informe trimestral de avance actividades de difusión de la política de vivienda para Veteranos. 2. Informe trimestral incremento de afiliaciones de Veteranos a Caja Honor. 3. Diseño y ejecución del plan de actividades en coordinación con DIVRI para afiliación de Veteranos de la Fuerza Pública a Caja Honor.	Subgerente de Vivienda y Proyectos.	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.3 Cumplir con los tiempos establecidos para atención integral de devolución de aportes, subsidios, cesantías y de más solicitudes.	1.3.1 Gestión eficiente y eficaz de las solicitudes de trámite de devolución de aportes, subsidios, cesantías y de más solicitudes.	Tiempo global de trámite	100% Trámites días	1. Monitoreo semanal por tipo de trámite 2. Monitoreo diario tiempos de espera en sala y atención, acorde con guía y tiempos diferenciales establecidos 3. Revisión periódica y simplificación de trámites y requisitos (trimestral) 4. Optimización gestión GVISP. (trimestral) 5. Gestión del cambio (capacitaciones, retroalimentaciones y lecciones aprendidas). trimestral	1 y 2. Reporte generado a través de la herramienta de analítica y presentación quincenal cumplimiento tiempo de trámite, espera en sala y atención con SUAOP y Puntos de Atención. Informe de seguimiento tiempo de espera en sala (Informe consolidado trimestral) Informe de seguimiento tiempo de atención (Informe consolidado trimestral) 3. Informe de revisión y simplificación de trámites y requisitos (trimestral) 4. Informe de implementación de mejoras en la gestión de GVISP (Informe trimestral) 5. Informe trimestral Gestión del Cambio.	* Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones * Subgerente Financiero	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA	INICIATIVAS ESTRÁTÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	RESPONSABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.4 Brindar a los afiliados una experiencia de servicio renovada y memorable, a través de un modelo y servicio integral de servicio, atención y relacionamiento	1.4.1 Implementación de servicio	Implementación modelo de servicio	100% implementadas	1. Desarrollo fases modelo de servicio acorde con cronograma: - Estructura, organización y manual de servicio - Incorporación de afiliados - Descubrimiento. - Solicitud de productos y servicios. - Uso del servicio. - Post servicio. - Finalización. - Evaluación. - Implementación. - Gestión del cambio 2. Evaluación y seguimiento periódico al modelo de servicio.	1. Informe de ejecución fases modelo de servicio (trimestral) (Incluye Transunion, Portal VVR, WhatsApp Business) 2. Informe de evaluación y seguimiento modelo de servicio. (semestral)	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de servicios, su racionalización, y simplificación, y mejoras implementadas.	1.5 Medir la satisfacción de los afiliados frente a los trámites y servicios, su racionalización, y simplificación, y mejoras implementadas.	1.5.1 Contribución en la satisfacción y experiencia de los afiliados.	índice de satisfacción al índice global de satisfacción $\geq 4.5 / 5.0$	Medición Índice de Satisfacción del Afiliado (trimestral)	Informe medición índice de satisfacción con plan de acción aspectos por fortalecer	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles	
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de servicios, su racionalización, y simplificación, y mejoras implementadas.	1.5 Medir la satisfacción de los afiliados frente a los trámites y servicios, su racionalización, y simplificación, y mejoras implementadas.	1.5.2 Contribución en la satisfacción y experiencia de los trámites	Racionalización de 1 trámite racionalizado	1. Cumplimiento Plan de Actividades Plan de Racionalización (según cronograma) 2. Seguimiento y reporte en el SUIT - Función Pública	1. Evidencia actualización en el SUIT (trimestral) Impacto: Simplificar el acceso a los trámites y servicios.	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	N/A	* Simplificación, racionalización y estandarización de trámites.	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles	
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de servicios, su racionalización, y simplificación, y mejoras implementadas.	1.5 Medir la satisfacción de los afiliados frente a los trámites y servicios, su racionalización, y simplificación, y mejoras implementadas.	1.5.3 Optimización del servicio de atención virtual	Trámites y servicios virtuales procesados / Total de trámites gestionados	$\geq 25\%$ Trámites y servicios virtuales procesados / Total de trámites gestionados	1. Campañas de promoción Portal Transaccional (según cronograma) 2. Seguimiento agendamiento de citas virtuales (trimestral) 3. Seguimiento funcionamiento, acceso y estadística de gestión de servicios y trámites (trimestral)	1. Reporte estadístico mensual de trámites, servicios y agendamiento de citas a través del portal transaccional. 2. Informe trimestral ejecución campañas promocionales uso, acceso, trámites y servicios portal transaccional. 3. Seguimiento funcionamiento, acceso y estadística de gestión de servicios y trámites (trimestral) Impacto: Garantizar un servicio cálido, humano y personalizado al Afiliado con cobertura y horario extendido, e implementar mejoras en el servicio virtual	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.6 Administrar y gestionar el sistema de atención al consumidor financiero de conformidad con el marco legal aplicable.	1.6.1 Atención oportuna y de calidad al consumidor financiero	Atención solicitudes consumidores financieros	100%	1. Validación respuestas, control de calidad y seguimiento tiempos de atención respuesta.(trimestral)	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 de los consumidores financieros.	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.6 Administrar y gestionar el sistema de atención al consumidor financiero de conformidad con el marco legal aplicable.	1.6.2 Atención oportuna y de calidad al consumidor financiero	Medición Quejas y Reclamos	Y QyR $\leq 1\%$ del total de solicitudes.	1. Verificar y socializar con el equipo causas y hechos de impacto para mitigar recurrencia (semanal). 2. Seguimiento a las mejoras implementadas en la atención y servicio (mensual)	Informe y/o reporte trimestral de la gestión realizada. Impacto: Identificar causas comunes de las quejas y reclamos, para desarrollar estrategias de mejora continua en el servicio.	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.6 Administrar y gestionar el sistema de atención al consumidor financiero de conformidad con el marco legal aplicable.	1.6.3 Implementar el Programa de Educación Financiera (PEF)	Programa de Educación Financiera (PEF)	100% de las actividades ejecutadas	1. Diseñar el Plan Anual del Programa de Educación Financiera y definir actividades en el cronograma (I Trimestre). 2. Ejecución del Programa de Educación Financiera según cronograma.	1. Programa de Educación Financiera con cronograma detallado. 2. Informe consolidado trimestral. Impacto: Orientar a los consumidores financieros para tomar decisiones informadas sobre el manejo de su dinero, el uso responsable del crédito y la planificación de su futuro económico.	Subgerente de Atención al Afiliado y Operaciones	N/A	* Servicio Ciudadano * Gobierno Digital * Seguridad Digital	ODS 4 Educación de Calidad
Afilados	1. Aportar al bienestar y seguridad de los afiliados y sus familias mediante la entrega de soluciones de vivienda y servicios financieros	1.7 Gestionar el GAP subsidios de vivienda.	1.7.1 Evaluación financiera, jurídica y técnica de un esquema de subsidios de vivienda sostenible para los nuevos afiliados a la Entidad.	Ejecución cronograma de actividades propuesta nuevo esquema subsidios de vivienda	100% cumplimiento de actividades	1. Establecer cronograma orientado a la evaluación financiera, jurídica y técnica de un nuevo esquema de subsidios de vivienda. 2. Contratar un proveedor experto que formule un nuevo esquema de subsidios de vivienda, evaluando aspectos jurídicos, de riesgo y financiero que permita la sostenibilidad del modelo de subsidios en el tiempo.	1. Esquema de subsidios de vivienda sostenible en el tiempo para los nuevos afiliados. III trimestre Impacto: Contribuir a fortalecer el esquema de subsidios de manera sostenible para los nuevos afiliados y sus familias.	* Subgerente Financiero	N/A	* Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA	INICIATIVAS ESTRÁTÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	RESPONSABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
Financiera	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.1 Proponer y ejecutar las operaciones de tesorería en las mejores condiciones del mercado.	2.1.1 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. Informe trimestral de rentabilidad del portafolio. 2. Presentación al Comité Financiero 3. Estrategia de Inversión al Comité Financiero  <b>Impacto:</b> Contribuir a mantener la rentabilidad del portafolio IPC + 3%	Subgerente Financiero	N/A	*Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Financiera	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.2 Gestionar el GAP subsidios de vivienda mediante la gestión óptima de activos y pasivos.	2.2.1 Provisión de recursos de la utilidad operacional para subsidios de vivienda	Provisión de recursos para subsidios de vivienda	\$ 205.100 millones	1. Seguimiento y control estados financieros portafolio y ejecución presupuestal trimestral	1. Actualización proyección Plan Financiero  <b>Impacto:</b> 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  <b>Impacto:</b> Dar a conocer a la Junta Directiva impacto estrategias de inversión.	Subgerente Financiero	N/A	*Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Financiera	2. Generar rendimientos para contribuir a la sostenibilidad financiera de la Entidad.	2.3 Gestionar integralmente la origenación de crédito y el recaudo de Cartera.	2.3.1 Mantenimiento de la administración de la cartera en calificación "A"	Eficacia de cartera	≥ 95%	1. Seguimiento y control recaudo cartera de créditos. (mensual)	1. Informe recaudo de cartera (mensual).  <b>Impacto:</b> Efectividad en el seguimiento y control cartera de crédito.	Subgerente Financiero	N/A	*Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Aprendizaje	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.1. Gestionar la política de la Eficacia Administrativa y los recursos presupuestales.	3.1.1 Eficiencia administrativa mediante el control de gastos de funcionamiento.	Eficacia 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  <b>Impacto:</b> Control del gasto	* Subgerente Financiero * Subgerente Administrativo	N/A	*Gestión presupuestal y eficiencia en el gasto público	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Aprendizaje	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.2 Defender estratégicamente los intereses de la Entidad	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. Gestión de acciones constitucionales. 2. Oportunidad y efectividad en la defensa de los intereses de la Entidad.	1. Informes de gestión trimestral.  <b>Impacto:</b> Defensa técnica para salvaguardar los intereses de la Entidad	Jefe Oficina Asesora Jurídica	N/A	*Defensa Jurídica	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Aprendizaje	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.3 Suministrar bienes y servicios, realizar mantenimiento de muebles e inmuebles para soportar el cumplimiento de los objetivos institucionales	3.3.1 Articulación del Plan de Compras con presupuesto y Plan de compras Acción Institucional.	Ejecución plan de compras	100% ejecución plan de compras	1. Publicación plan de compras (Enero) 2. Análisis acuerdos marco de precios (mensual) 3. Seguimiento ejecución plan de compras (mensual) 4. Evaluación de proveedores (mensual) 5. Informe consolidado ejecución plan de compras (mensual)	1. Plan de compras publicado 2. Informe consolidado evaluación proveedores 3. Informe consolidado ejecución Plan de Compras 4. Informe trimestral consolidado  <b>Impacto:</b> Soporte transversal a los procesos para el cumplimiento de los objetivos institucionales	Subgerente Administrativo.	Plan Anual de Adquisiciones	* Compras y Contratación Pública	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Aprendizaje	3. Optimizar los recursos organizacionales, presupuestales y logísticos.	3.3 Suministrar bienes y servicios, realizar mantenimiento de muebles e inmuebles para soportar el cumplimiento de los objetivos institucionales	3.3.2 Atención oportuna de requerimiento de bienes y servicios.	Atención oportuna de requerimientos logísticos atendidos según ANS	100% requerimientos atendidos según ANS	1. Seguimiento ejecución plan de mantenimiento (según cronograma) 2. Atención requerimientos (permanente) 3. Toma física de inventarios y conciliación con presupuesto. (I y II semestre)	1. Plan de mantenimiento 2. Reporte atención requerimientos 3. Inventarios físicos conciliados 4. Informe trimestral consolidado  <b>Impacto:</b> Bienes y servicios orientados a soportar el cumplimiento de objetivos institucionales	Subgerente Administrativo.	N/A	* Compras y Contratación Pública	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA	INICIATIVAS ESTRÁTÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	RESPONSABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
Aprendizaje	4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.1 Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional	4.1.1 Fortalecimiento y consolidación del ambiente laboral.	Indice Ambiente laboral	Indice de ambiente laboral ≥ 87 %	1. Gestionar Plan de Acción para reducir las brechas identificadas en la medición del índice de ambiente laboral. (I semestre) 2. Realizar Coaching y Mentoring para fortalecer el ambiente laboral en los equipos de trabajo. (II semestre) 3. Aplicación encuesta ambiente laboral. (II semestre) 4. Actividades de bienestar y cultura organizacional orientadas a fortalecer el ambiente laboral (mensual) 5. Actividades que promuevan la integridad y ética pública (mensual)	1. Informe trimestral consolidado y Plan de ambiente fortalecimiento. Índice de ambiente laboral 2. Resultados ambiente laboral Impacto: Dismuir las brechas encontradas en el informe de medición AL.	Subgerente Administrativo.	Plan Estratégico Talento Humano	*Gestión Estratégica del Talento Humano. *Integridad.	ODS 3 Salud y Bienestar
Aprendizaje	4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.2 Desarrollar y promover competencias dirigidas al campo de la innovación, transformación digital, excelencia en el servicio, la integridad y el fortalecimiento organizacional.	4.2.1 Fortalecimiento de habilidades digitales, técnicas y blandas para gestionar por Competencias	Evaluación de desempeño	≥ 90% evaluación de desempeño	1. Plan de capacitación orientado a fortalecer competencias (habilidades blandas, digitales, innovación, integridad). I trimestre 2. Definir e implementar Plan de Sucesión aprobado. I trimestre 3. Fortalecer la gestión del conocimiento con repositorios digitales y procesos de inducción y reinducción, asegurando la transferencia de saberes clave. (I semestre) 4. Evaluación de Desempeño Competencias. (I y II semestre)	1. Plan de capacitación con énfasis en la innovación, competencias digitales, habilidades blandas y gestión del conocimiento, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad de la Información y la calidad de los procesos. Informe actividades de integridad y participación curso de Función Pública. 2. Plan de Sucesión aprobado 3. Informe Gestión del conocimiento incluido en el Plan de Acción del Proceso (PAP). 4. Informe consolidado evaluación del desempeño	Subgerente Administrativo.	Plan Estratégico Talento Humano	*Gestión Estratégica del Talento Humano. *Gestión del conocimiento y la innovación.	ODS 4 Educación de Ca
Aprendizaje	4. Potenciar las competencias del Talento Humano fundamentado en la felicidad y cultura en valores, principios y ética superior	4.3 Fomentar actividades al personal de Caja Honor, para el fortalecimiento de la Cultura de Autocontrol, mediante informes elaborados por OFCIN, con los resultados obtenidos de las actividades realizadas, de acuerdo con el Cronograma Cultural del Autocontrol (enfoque hacia la prevención) de la vigencia 2026.	4.3.1 Reportes Medición de Impacto Cultura de Autocontrol, mediante informes elaborados por OFCIN, con los resultados obtenidos de las actividades realizadas, de acuerdo con el Cronograma Cultural del Autocontrol (enfoque hacia la prevención) de la vigencia 2026.	Cultura de autocontrol	100 % Ejecución actividades Autocontrol	1. Reportes Medición 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. (según cronograma)	Informe de medición incluido en el Plan de Acción por proceso (Trimestral)	Jefe Oficina de Control Interno	N/A	* Control Interno	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.1 Gestionar y administrar la información física y electrónica producida y recibida en la Entidad	5.1.1. Implementación de la primera fase de las Tablas de Valoración Documental TVD, períodos 1947-1997 en cumplimiento del plan PINAR.	implementación TVD	100% cumplimiento actividades del plan de TVD	1. Iniciar proceso de validación de Tablas de Valoración Documental TVD con el Archivo General de la Nación AGN. I semestre 2. Aplicar las Tablas de Valoración Documental TVD en los procesos de archivo: organización, transferencia, conservación y eliminación documental. II semestre	TVD aprobadas por el AGN Impacto: Memoria histórica de la Entidad soportada en la gestión documental física y electrónica que propicia la transparencia y acceso a la información	Subgerente Administrativo.	*Plan Institucional de Archivos de la Entidad -PINAR	*Gestión Documental	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.2 Garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad apalancados con tecnología.	5.2.1 Implementación del Plan Estratégico Tecnológico (PETI) alineado con la Cumplimiento PETI 2023-2026 Planeación Estratégica 2026 Institucional y las políticas del Gobierno Digital.		100% cumplimiento actividades PETI	1. Servicios en la nube I y II semestre. 2. Automatización de tareas de procesos internos RPA (según necesidades identificadas). I y II semestre 3. Implementación Servicios en Carpeta Ciudadana Digital. I semestre 4. Implementación de Interoperabilidad con Superintendencia de Notariado y Registro (SNR) semestre 5. Migración hacia nuevas tecnologías del Portal Web (incluye funcionalidades y formularios). II semestre 6. Nuevos servicios en la APP. II semestre 7. Mantenimiento sistemas de información Infraestructura I y II semestre 8. Actualización del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial - MRAE. I y II semestre 9. Monitoreo y Seguimiento Ciberseguridad. I y II semestre 10. Formular nuevo PETI 2027-2030 II semestre 11. Fortalecer cultura de uso y apropiación de TI. I y II semestre	1. Implementación de servicios tecnológicos en nube (Aplica para servidores o servicios Satélite por fases – marcado en ambientes de pruebas no integrados) 2. Implementación de Bases funcionales con IIPATH (Pago Individual, Seguridad Documental, SAC – Control Disciplinario). 3. Publicación de servicios en carpeta ciudadana digital (Pago devolución saldos cuenta individual, Pago de cesantías definitivas, Relación de cesantías). 4. Colaboración de servicios con SNR (Interoperabilidad). 5. Portal Web actualizado y optimizado (incluye funcionalidades y formularios). 6. Autenticación digital, integración de servicios. 7. Disponibilidad plataforma tecnológica. 8. Documento de arquitectura de TI actualizado. 9. Informe de protección de infraestructura tecnológica de Caja Honor. 10. Documento PETI 2027-2030 11. Estrategia documentada de uso y apropiación de TI y reporte de avance en el plan de acción.	Jefe Oficina Asesora de Informática	Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	*Gobierno Digital. *Seguridad Digital. *Gestión del conocimiento y la innovación.	ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA	INICIATIVAS ESTRÁTÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	RESPONSABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.3 Asesorar y acompañar a los procesos en la mejora continua en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .MIPG y el Sistema de Gestión Integrado .SGI, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	5.3.1 Consolidación del Índice de Gestión y Desempeño Institucional en el Sistema de Gestión Integrado .SGI, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Puntaje consolidado del FURAG	Puntaje consolidado del FURAG ≥95%	1. Formulación y seguimiento Plan de acción cierre de Brechas identificadas (mensual) 2. Fortalecer las herramientas de analítica de datos y tableros de control. (mensual)	1. Reporte mensual de seguimiento.  <b>Impacto:</b> Consolidación Índice de Gestión y Desempeño Institucional.	Jefe Oficina Asesora de Planeación	N/A	*Planeación Institucional *Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional. *Gestión del conocimiento y la innovación.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.3 Asesorar y acompañar a los procesos en la mejora continua en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .MIPG y el Sistema de Gestión Integrado .SGI, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	5.3.2 Consolidación del Índice de Gestión y desempeño Institucional en el Sistema de Gestión Integrado .SGI, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Cumplimiento PEI	Cumplimiento ≥96%	1. Consolidación trimestral cumplimiento PEI y PAI 2. Elaboración, presentación y publicación trimestral informes PEI y PAI 3. Seguimiento trimestral ejecución PAI vs presupuesto y Plan de Compras 4. Formulación PEI 2027-2030 - Inicia en mayo 5. Informe a Junta Directiva	1. Informe cumplimiento PEI y PAI. Trimestral 2. Informes de seguimiento PAI vs presupuesto y Plan de Compras. 3. Plan Estratégico 2027-2030 para aprobación de Junta Directiva. Octubre  <b>Impacto:</b> Cumplimiento de los objetivos de la Planeación Estratégica y formulación direccionamiento estratégico.	Jefe Oficina Asesora de Planeación	N/A	*Planeación Institucional *Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos. *Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional. *Gestión del conocimiento y la innovación.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.3 Asesorar y acompañar a los procesos en la mejora continua en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .MIPG y el SGI y su articulación Sistema de Gestión Integrado .SGI, con la Planeación Estratégica para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	5.3.3 Consolidación del nivel de madurez del SGI, con la Planeación Estratégica	Índice de madurez del SGI	≥90% índice de madurez SGI	1. Desempeño de procesos (trimestral) 2. Seguimiento y reporte SNC (trimestral) 3. Auditorías Internas SGI (I y II semestre) 4. Auditorias de seguimiento por parte del ICONTEC (III trimestre).	1. Informe desempeño procesos 2. Informe salidas no conformes 3. Informe auditorías internas. 4. Informe auditorias ICONTEC  <b>Impacto:</b> Gestión y desempeño sostenible armonizado con políticas institucionales y del MIPG.	Jefe Oficina Asesora de Planeación	N/A	*Planeación Institucional *Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos. *Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.4. Ejecutar auditorías con seguimiento objetividad e independencia, independiente al basadas en riesgos, en la mejora Sistema de Control continuo a través del análisis de Interno, mediante la datos y automatización en las ejecución del plan de actividades, generando valor a los auditorías con enfoque diferentes procesos, contribuyendo riesgos, para el al logro de los objetivos estratégicos de Caja Honor	5.4.1 Evaluación y ejecutar auditorías con seguimiento objetividad e independencia, independiente al basadas en riesgos, en la mejora Sistema de Control continuo a través del análisis de Interno, mediante la datos y automatización en las ejecución del plan de actividades, generando valor a los auditorías con enfoque diferentes procesos, contribuyendo riesgos, para el al logro de los objetivos estratégicos de Caja Honor	Auditorias Ejecutadas	100% cumplimiento Plan de Auditorias	1. Desarrollar el Plan de Auditorias, 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 a la Alta Gerencia, aportando u coadyuvando al logro de los objetivos estratégicos. (según cronograma)	Informes de Auditorías ejecutadas por trimestre de acuerdo con el Plan de Auditorias de la vigencia aprobado por el Comité de Auditoría	Jefe Oficina de Control Interno	N/A	*Control Interno	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.4. Ejecutar auditorías con seguimiento objetividad e independencia, independiente al basadas en riesgos, en la mejora continua a través del análisis de los procesos, para el cumplimiento de los Planes de Mejoramiento	5.4.2 Acompañamiento permanente a los procesos, para el cumplimiento de los Planes de Mejoramiento	Evaluaciones planes de mejoramiento	Presentación informes programados de mejoramiento	1. Informes de Seguimiento PMI y PMP del periodo que se reporta incluyendo la metodología que evalúa la criticidad de los hallazgos. (según cronograma)	Informes de Seguimiento PMI y PMP del periodo que se reporta a la Alta Gerencia y Junta Directiva	Jefe Oficina de Control Interno	N/A	*Control Interno	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.5 Monitorear la efectividad de los controles para mantener el nivel de riesgo bajo de la Entidad	5.5.1 Seguimiento y control a la exposición del riesgo global de la Entidad. [MAR, RO, RL, RM, RC, SARLAFT, SICII].	Medición Sistema Integral de Administración del Riesgo	Medición global del riesgo s 3 (Nivel bajo)	1. Revisión y actualización matrices de riesgos y controles (semestral). 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 (mensual y trimestral)	1. Matrices de riesgos actualizadas (semestral)  <b>Impacto:</b> 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) <b>Impacto:</b> Mantener informada a la Alta Dirección sobre el monitoreo de los riesgos y su nivel de exposición.	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	*Planeación Institucional *Seguridad Digital	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.6 Gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad de la información y la ciberseguridad para evitar vulnerabilidades en los activos de información.	5.6.1 Gestión de eventos de riesgos de seguridad de la información para evitar la materialización de incidentes.	Gestión de eventos de riesgos de seguridad de la información para evitar la materialización de incidentes.	100% eventos de la seguridad de la información gestionados	1. Monitoreo permanente 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 (semestral)	1. Informe Seguridad de la Información y Ciberseguridad con destino a la Junta Directiva. (mensual)  <b>Impacto:</b> Gestionar los 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.	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	*Planeación Institucional *Seguridad Digital	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.7 Fortalecer los mecanismos para garantizar la continuidad de las operaciones de la Entidad mediante la adopción de los lineamientos del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio	5.7.1 Implementación del sistema de gestión de continuidad del negocio de acuerdo con los lineamientos de la NTC/ISO 22301:2019 y la norma de la SFC.	Implementación del SGCN	100% ejecución	1. Implementación y documentación del Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio. I semestre 2. Realizar capacitación de PCN. III trimestre 3. Monitorear la implementación del PCN. III trimestre.	1. SGCN implementado. 2. Presentaciones PCN publicadas en gestión del conocimiento. 3. Informe efectividad implementación PCN.	Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgo	Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información	*Planeación Institucional *Seguridad Digital	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS CAJA HONOR	OBJETIVOS DEPENDENCIA	INICIATIVAS ESTRÁTÉGICAS	NOMBRE DEL INDICADOR	META	ACTIVIDAD	ENTREGABLE	RESPONSABLE	PLANES DE INTEGRACIÓN	POLÍTICA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO	OBJETIVO DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ODS
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.8 Afianzar la gestión jurídica en la Entidad a través del desarrollo de actividades encaminadas a la conocimiento y actualización permanente de la normatividad.	5.8.1 Salvaguarda de los intereses de la Entidad y prevención del daño antijurídico.	Gestión Preventiva del Daño Antijurídico	100% ejecución actividades prevención daño antijurídico	1. Capacitación de funcionarios. 2. Monitoreo y actualización normatividad. 3. Atención de requerimiento jurídicos. 4. Análisis de causas de demandas y acciones de tutela. 5. Diseño de estrategias de defensa. 6. Seguimiento a política de prevención de daño antijurídico. 7. Promoción de la prevención del daño antijurídico. (según cronograma)	1. Informes de gestión trimestral en PAP.	Jefe Oficina Asesora Jurídica	N/A	*Defensa Jurídica	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.9 Promover la participación ciudadana y la Rendición de Cuentas en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .MIPG	5.9.1 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 de 2. Formulación y ejecución actividades de participación ciudadana.	1. Estrategia e instructivo de RdC y participación ciudadana publicado y socializado - Febrero 2. Informe de ejecución RdC. III trimestre  <b>Impacto:</b> Promoción participación y transparencia en la gestión institucional	* Subgerente de Vivienda y Proyectos * Jefe Oficina Asesora de Planeación	N/A	*Participación Ciudadana en Gestión Pública.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	5. Promover la innovación, transformación digital y mejora continua de los procesos con énfasis en analítica de datos e inteligencia artificial.	5.10 Asesorar y acompañar a los procesos en la mejora continua en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión .MIPG y el Sistema de Gestión Integrado .SGI, con la Planeación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos	5.10.1 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 Programa de Transparencia y Ética Pública.PTEP 10. Formulación y seguimiento al Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información 11. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información (publicación formulación: 30 de enero/2026)	1. Formulación planes de integración, (enero/2026) 2. Publicación informes de avance Planes de integración y presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño (Trimestral)  <b>Impacto:</b> Cumplimiento normativo y mantenimiento MIPG y FURAG	* Jefe Área de Talento Humano * Jefe Oficina Asesora de Informática * Jefe Oficina Asesora de Gestión del Riesgos * Jefe Oficina Asesora de Planeación * Jefe Área de Compras y Contratación * Jefe de Gestión Documental	N/A	*Planeación Institucional. * Seguimiento y Evaluación Desempeño Institucional.	ODS 16 Paz, Justicia e Instituciones Sólidas
Procesos internos e innovación	6. Fortalecer las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.	6.1 Realizar seguimiento a la ejecución de las prácticas de responsabilidad social y el plan ambiental definido en la Entidad.	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 RSE	100% Cumplimiento iniciativas de RSE	1. Medición impacto modelo Fondo de Solidaridad. Héroes (trimestral) 2. Implementación Modelo de Sostenibilidad. I semestre 3.Exigir cláusula de sostenibilidad ambiental en celebración de contratos. I trimestre 4.Formulación y avance PGA (iniciativas cambio climático, control consumo de agua, luz y papel puesta en funcionamiento solución de energía renovable). I y II semestre 5. Definir una medición estándar frente al consumo de energía con la instalación de los paneles solares. I trimestre 6. Elaboración informe de gestión y sostenibilidad con estándares GRI. I trimestre	1. Resultado de impacto de entrega de viviendas F.S. 2. Manual y Acto administrativo de la implementación Modelo de sostenibilidad 3. Contratos celebrados con cláusulas ambientales 4. Avance PGA y cumplimiento iniciativas cambio climático 5. Informe eficiencia energética implementación paneles 6. Informe de Gestión y sostenibilidad  <b>Impacto:</b> 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	N/A	Seguimiento Evaluación Desempeño Institucional.	y del ODS 12 Producción y Consumo Responsable

#### Perspectivas

Afilados	1,905,705
Financiera	7,669
Aprendizaje	7,851
Procesos Internos e Innovación	22,647
<b>Presupuesto Proyecto</b>	<b>1,943,872</b>

Los recursos presupuestales asignados al Plan de Acción Institucional están sujetos a ajuste, conforme a la aprobación de la Junta Directiva en sesión de diciembre de 2025 al presupuesto de la vigencia 2026.



# Defensa



**PAI**  
2 0 2 6  
OCTUBRE 2025

 **CajaHonor**  
Caja de Pensiones y Ahorros de la Fuerza Aérea



**Great**  
**Place**  
**To**  
**Work**  
Certificado  
Mejor Lugar para Trabajar



00-0000001 00-0000000000 00-00000000