

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO AUTOMATIZADO DE
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DEL BALANCED
SCORECARD DE LA CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA

IVONNE BARRERA PUENTES

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2013

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO AUTOMATIZADO DE
INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DEL BALANCED
SCORECARD DE LA CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA

IVONNE BARRERA PUENTES

DIRECTOR:
RENE ALEJANDRO APONTE ESCOBAR
DOCENTE FACULTAD DE INGENIERÍA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Bogotá, 24 de enero de 2014

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-----------------------------------------------------|-----------|
| 1. TÍTULO | 6 |
| 2. PROBLEMA | 6 |
| 2.1. Identificación | 6 |
| 2.2. Descripción | 7 |
| 2.3. Planteamiento | 8 |
| 3. DELIMITACIÓN | 8 |
| 4. OBJETIVOS | 9 |
| 4.1 Objetivo general | 9 |
| 4.2 Objetivos específicos..... | 9 |
| 5. ANTECEDENTES | 9 |
| 5.1 Antecedentes internos..... | 10 |
| 5.2 Antecedentes externos..... | 12 |
| 6. JUSTIFICACION | 13 |
| 7. MARCO REFERENCIAL | 14 |
| Planeación estratégica | 14 |
| Balanced Scorecard..... | 16 |
| 7.1. MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| Indicadores de gestión | 19 |
| Sistemas de información | 21 |
| 7.3. MARCO INSTITUCIONAL..... | 22 |
| 7.6. MARCO AMBIENTAL..... | 23 |
| 8. METODOLOGIA | 24 |
| 9. RESULTADOS ESPERADOS | 25 |
| 10. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 26 |
| 10.1 Análisis del sector y perfil competitivo:..... | 26 |
| 10.2 Competencia internacional..... | 29 |
| 11.1 Análisis del entorno | 32 |
| 11.2 Entorno político | 33 |
| 11.3 Entorno económico | 35 |
| 11.4 Entorno social..... | 37 |
| 11.5 Entorno tecnológico..... | 39 |
| 12. METAS ESTRATÉGICAS 2011-2014 | 41 |
| 12.1 Ajuste metas estratégicas de vivienda | 41 |
| 12.2. Ejecución metas estratégicas de vivienda..... | 42 |
| 13. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL | 45 |
| 13.1 Enfoque de procesos | 45 |
| 13.2 Política de la calidad: | 46 |
| 13.3 Objetivos de la calidad | 46 |
| 13.4 Factores claves de éxito..... | 47 |
| 14. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 47 |
| 13. Bibliografía | 59 |

LISTA DE GRAFICOS

| | | |
|----------------|------------------------------------------------|----|
| Gráfica No.1 | Causa – efecto de la problemática | 7 |
| Gráfica No.2 | Matriz competitiva de Porter | 26 |
| Gráfica No.3 | Comparativo subsidios entregados por el Estado | 27 |
| Gráfica No.4 | Rentabilidad Fondos de Cesantías | 28 |
| Gráfica No.5 | Perfil competitivo | 31 |
| Gráfica No.6 | Comportamiento MASVI | 41 |
| Gráfica No.7 | Comportamiento fondo de solidaridad | 42 |
| Gráfica No.8 | Mapa de Procesos | 43 |
| Gráfica No.9 | Factores claves de éxito | 45 |
| Gráfica No.10 | Valores Corporativos | 46 |
| Gráfica No.11 | Direccionamiento estratégico | 47 |
| Gráfica No.12 | Mapa estratégico | 48 |
| Gráfica No. 13 | Objetivos Estratégicos 2012-2014 | 49 |

LISTA DE CUADROS

| | | |
|--------------|---------------------------------------------------|----|
| Cuadro No. 1 | Metas estratégicas solución de vivienda 2011-2014 | 40 |
| Cuadro No. 2 | Metas ajustadas solución de vivienda | 40 |
| Cuadro No. 3 | Ejecución metas | 41 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| ANEXO 1 | Certificación Administración Funcional SUITE VISION EMPRESARIAL |
| ANEXO 2 | Cuadro de Mando Integral |

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



INFORME FINAL

1. TÍTULO

Diseño e implementación de un modelo automatizado de indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento del Balanced Scorecard de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

2. PROBLEMA

2.1. IDENTIFICACIÓN:

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en pro del mejoramiento continuo de la entidad y de la modernización de los procesos ve la necesidad de crear a través de herramientas como talento humano capacitado, implementación de software, maximización de recursos, la necesidad de atacar puntos críticos identificados dentro de la organización en la medición actual de los planes de acción que afectan directamente la medición del Balance Scorecard, limitando a la alta gerencia en el proceso de toma de decisiones a partir del comportamiento y desempeño de cada uno de los procesos que pertenecen a la organización.

En este orden de ideas, entra en competencia el concepto de Balanced Scorecard definido por Kaplan y Norton para enfrentarse al problema de generación de estrategias corporativas de manera efectiva.

Por lo anterior la entidad se ve en la obligación de generar nuevas alternativas que ofrezcan y garanticen el seguimiento y monitoreo constante que más que una vigilancia realice un control que permita evaluar con objetividad las estrategias puestas en marcha en cada uno de sus planes de acción.

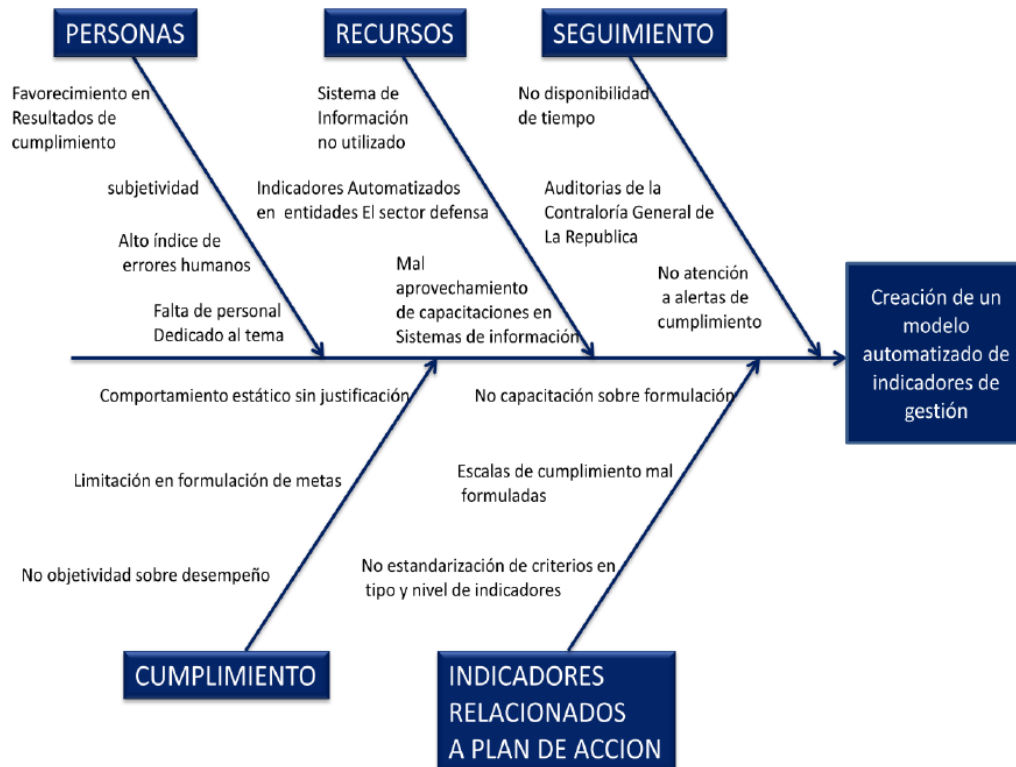


GRAFICO 1: causa – efecto de la problemática
FUENTE: el autor – Karou Ishinkawa

2.2. DESCRIPCIÓN:

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía – CAPROVIMPO es una Empresa Industrial y Comercial del Estado de carácter financiero del orden nacional, organizada como 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.

Durante los últimos cinco años la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, bajo los lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional y la Junta Directiva, ha experimentado un arduo proceso de transformación, con el desarrollo del Plan de Modernización, que contempla la implementación de la plataforma tecnológica, la reestructuración organizacional, la continua certificación de calidad, la desconcentración del servicio, entre otros.

A través de la plataforma tecnológica, se ha logrado elevar los niveles de calidad y la agilización en los tramites, a la vanguardia en el servicio de a los afiliados lo que en el 2009 a ser un caso de éxito de Microsoft como un caso de éxito a nivel internacional.

CAPROVIMPO como empresa perteneciente al Grupo Social y Empresarial de la Defensa, en pro del mejoramiento continuo de las empresas del sector Defensa se ve obligada a cumplir con los requerimientos y hallazgos dejados en las auditorias llevadas a cabo por la Contraloría General de Republica, en cuanto a la falta de automatización de los indicadores de gestión en el sistema de información implementado por el sector Defensa, evitando de esta manera el favorecimiento de resultados y la subjetividad al momento de realizar el control de manera manual.

2.3. PLANTEAMIENTO

¿Cómo implementar y optimizar el proceso de evaluación del Balanced Scorecard planteado en CAPROVIMPO?

3. DELIMITACIÓN

Para realizar este proyecto se cuenta con las instalaciones de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía la cual se encuentra ubicada en la Carrera 54 N 26 – 54 ubicada en el barrio la esmeralda en la localidad de Teusaquillo en la ciudad de Bogotá se tiene estimado realizar el proyecto durante los siguientes seis meses en su totalidad.

Conjuntamente se cuenta con personal de la empresa perteneciente al macro proceso de Gestión Estratégica y al proceso de Planeación estratégica los cuales contribuirán con su experiencia a mantener las políticas económico administrativas que reducirán el riesgo de pérdida por el cambio.

Este proyecto tiene un alcance adaptativo debido a que se busca dar solución a un problema adaptando métodos ya existentes, para garantizar el éxito del proyecto se deben dar paulatinamente los cambios en los planes de acción formulados por cada proceso de la Entidad.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un modelo automatizado de indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento del Balanced Scorecard de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía los cuales deben estar alineados a cada perspectiva los cuales conlleven a maximizar los resultados de manera objetiva.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un cuadro de indicadores que permita ser parametrizado en un sistema de información y que permita realizar mediciones periódicas del cumplimiento.
- Implementar un modelo de plan de acción automatizado a través del sistema de información Visión Empresarial para configurar indicadores de gestión.
- Implementar un adecuado sistema de Balanced Scorecard a partir de la utilización de técnicas, diagramas, gráficos y software, que faciliten los cálculos y toma de decisiones alineado a la planeación estratégica que maneja la entidad.

5. ANTECEDENTES

Actualmente en Colombia las empresas buscan crear soluciones innovadoras que ayuden a las organizaciones a diseñar estrategias cada vez más competitivas tanto al interior como al exterior de la misma, buscando siempre la medición de su desempeño alineando e integrando su modelo de gestión con su planeación estratégica y buscando garantizar la mejora continua.

Por lo anterior las empresas pertenecientes al grupo social y empresarial de la defensa en pro de su mejoramiento implementan el sistema de información VISION EMPRESARIAL mediante el cual se busca realizar seguimiento al Balanced Scorecard a través de tableros de control que sean visibles a través de una pantalla y mediante la cual se pueda realizar toma de decisiones de manera eficiente y eficaz.

Actualmente dentro de las entidades públicas que han implementado este sistema de información encontramos: agencia logística de las fuerzas militares, Armada Nacional, Policía Nacional, Club Militar, Comando General, Cotecmar, Ejercito Nacional, Fondo Rotatorio de la Policía, Presidencia de la Republica, Ministerio de Defensa Nacional siendo este el caso de éxito del sector público, y finalmente en el sector industrial el caso de éxito corresponde a ECOPETROL.

5.1 ANTECEDENTES INTERNOS

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, durante el año 2011 realizó capacitaciones en el sistema de información Visión Empresarial dejando el proyecto sin finalizar por movilidades de personal, dejando el proyecto sin finalización.

Perspectiva Afiliados

Esta Perspectiva a través de sus iniciativas busca la satisfacción, diferenciación, retención y crecimiento de los afiliados a través de la “Propuesta u oferta de valor” para sus afiliados y beneficiarios.

En ese sentido la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, para el desarrollo de esta perspectiva, ha formulado dos objetivos estratégicos y son: “Ampliar la cobertura y fortalecer la prestación de servicios a nuestros afiliados a través de los diferentes modelos de atención de solución de vivienda” y “Brindar atención oportuna al consumidor financiero en los diferentes servicios”, la primera encaminada a dar cumplimiento a lo reglamentado en la Ley 1305 del 3 de Junio de 2009, la cual le amplió el portafolio de servicios a la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, a fin de lograr mayor cobertura a sus afiliados y beneficiarios.

Con el segundo objetivo estratégico se pretende prestar un servicio con calidad, buscando día a día el mejoramiento continuo en nuestros procesos para la satisfacción de los afiliados y beneficiarios, en cumplimiento a lo dispuesto por la Circular Externa 015 de 2010 del 30 de junio de 2010, respecto al Sistema de Atención al Consumidor Financiero – SAC.

Para el cumplimiento de los mencionados objetivos estratégicos, se ha encomendado a la Subgerencia de Operaciones y Servicio al Afiliado la ejecución de las estrategias definidas, para lo cual deberá de llevar a cabalidad la ejecución de su plan anual de mercadeo, promoviendo los modelos de atención, apoyados en el programa de extensión y la desconcentración de los servicios.

Perspectiva Administración de Recursos

Esta perspectiva describe la forma en que la entidad se propone administrar eficiente y eficazmente los recursos para crear un crecimiento sostenible en valor para sus afiliados y beneficiarios, la gestión del riesgo empresarial, el uso eficiente de los activos fijos y apoyo logístico, orientados a maximizar el valor de la entidad en el entorno.

Para el cumplimiento de esta perspectiva se ha planteado como objetivos estratégicos “Mantener la sostenibilidad financiera, administrando efectivamente los recursos” y “Gerenciar la provisión de los recursos para el desarrollo del objeto social” y en su ejecución participan las Subgerencias Financiera y Administrativa.

La dinámica de la transformación de la Entidad, en cuanto a la atención a sus afiliados mediante los nuevos modelos de atención nos obliga a ser eficientes en el manejo seguro y rentable de los recursos de nuestros afiliados permitiendo no solo crecer y ser sostenibles en el tiempo, sino además generar unos excedentes para financiar el déficit de subsidios y cubrir nuestros gastos de operación y permitiendo mejorar la capacidad de respuesta a los afiliados, soportados en apoyo logístico oportuno.

Perspectiva Procesos Internos

Con esta perspectiva se pretende identificar y fortalecer los diferentes procesos del Sistema Integrado Gestión, a fin de determinar las prioridades estratégicas del uso de recursos y capacidades, para la generación de valor a los afiliados, los empleados y demás partes interesadas, teniendo en cuenta la importancia de una debida planificación de los procesos.

Para el cumplimiento de esta perspectiva, se encuentran como responsables las Oficinas Asesoras de Planeación, Gestión del Riesgo, Jurídica y la Oficina de Control Interno, quienes han establecido como objetivos estratégicos “Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión mediante la adopción de herramientas de gestión para el mejoramiento continuo de los procesos” e “Implementar mejores prácticas ambientales y de responsabilidad social dentro del Sistema Integrado de Gestión”, temas sustentados en el mejoramiento continuo.

Es de mencionar, que la Planeación Estratégica de la Entidad se alinea con los objetivos de la calidad y con los objetivos estratégicos, evidenciándose coherencia en la dinámica del enfoque basado en procesos y el compromiso de los servidores públicos en dar continuidad al Sistema Integrado de Gestión, al cual se le efectúa seguimiento trimestral a fin de verificar su cumplimiento.

Perspectiva Talento Humano y Aprendizaje Organizacional

Las estrategias de esta perspectiva se orientan en identificar y desarrollar los potenciales o activos intangibles de su talento humano (competencias, habilidades, destrezas, conocimientos, y experiencias), así mismo se debe fortalecer la cultura y clima laboral que le permita desarrollar las capacidades de: Cambio, liderazgo, trabajo en equipo e innovación y creatividad.

Esta perspectiva tiene definido como objetivo estratégico el “Gerenciar Integralmente el Talento Humano”, cuyas iniciativas estratégicas están orientadas a maximizar las competencias de los servidores públicos, a través de la evaluación de los perfiles y competencias, fortaleciéndose con el desarrollo de las mismas mediante el acceso a diferentes programas de formación y capacitación.

Igualmente, la Entidad formula un Plan de Bienestar, direccionado al desarrollo de actividades socioculturales, deportivas, recreativas, estímulo e incentivos, permitiendo mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Entidad.

Por lo anterior, se busca impulsar la cultura organizacional, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, y necesidades, mediante formación, aprendizaje y conocimiento, como aporte al cumplimiento del objeto de la Entidad y contar con funcionarios más satisfechos con su trabajo y a su vez más eficientes.

Perspectiva Capacidad Tecnológica e Información

Esta perspectiva debe identificar y desarrollar el capital de información y las tecnologías de información y comunicaciones TIC's, los sistemas de información gerencial, sus bases de datos, y demás herramientas tecnológicas, que les permita al equipo directivo y demás funcionarios, tomar decisiones gerenciales con alta certeza.

Para el desarrollo de esta perspectiva se plantea como objetivo estratégico el de "Brindar sostenibilidad e innovación a la plataforma tecnológica".

En consecuencia, se continuará con la ejecución de la primera fase del plan estratégico de tecnología e información – PETI 2011-2014, el cual permitirá que la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía brinde el soporte necesario a los procesos para brindarle a los afiliados respuesta oportuna y eficiente a sus solicitudes de solución de vivienda acorde con lo establecido en su marco normativo.

De igual forma, se enfatizará en los canales virtuales de atención y servicio al afiliado, fortaleciendo la estrategia del Gobierno en Línea y el operar y controlar el modelo integral de información y comunicación al consumidor financiero-SAC y así mismo, operar el plan de continuidad del negocio, contribuyendo al eje transversal de la innovación.

5.2 ANTECEDENTES EXTERNOS

1. **Diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo las perspectivas del "Balanced Scorecard" BSC en la Cámara de Comercio de Santa Martha.** Ana Concepción David de Said; Alfonso Luis Lastra Fuscaldo, Trabajo de Grado para optar por maestría en administración de empresas Universidad del Norte – Barranquilla 2007.

Del anterior trabajo de grado es importante resaltar la creación de mapas estratégicos que permitan extraer perspectivas para la creación del Balanced Scorecard.

2. **Diseño de un sistema de control para la gestión comercial con los clientes preferenciales de CODENSA S.A ESP**; Zamira Eugenia Murillo JALLER; Verónica Ortiz Beltrán- Pontificia Universidad Javeriana - Mayo 2004.

Del trabajo anterior es importante tomar como punto de referencia la definición de indicadores para el sector público y para empresas de servicios.

3. **Medición y control de riesgos financieros en empresas del sector real**; Juan Carlos Ávila Bustos – Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá 2005

Al realizar la implementación de un sistema de información se debe realizar el análisis del impacto económico y de los riesgos que implica el cambio dentro de la organización.

6. JUSTIFICACION

Las teorías de administración modernas buscan maximizar los resultados en las organizaciones, los cuales deben estar alineados con el cumplimiento de su misión y su visión, evaluando de manera integral la organización y no únicamente su rendimiento financiero.

Las empresas gracias a la competencia que se genera en el mercado buscan el liderazgo a través de crecimiento empresarial que sea destacado y sobresaliente para lograr un desarrollo socio-económico, por esto deben recurrir a aplicación de metodologías que permitan analizar factores determinantes para la organización y

Este trabajo busca aportar a la empresa herramientas de diagnóstico a través de la implementación de métodos de ingeniería como el diseño de un Balanced scorecard planta con el fin de impactar positivamente el sistema administrativo de la empresa y apoyar la función de mejoramiento continuo, además controlar mediante un seguimiento las operaciones el proceso para que esta información sirva de apoyo a la función de la alta gerencia en la toma de decisiones basados en la información presentada.

El Balance Scorecard es la herramienta para dirigir el objetivo de este trabajo ya que su aporte es de manera transversal a la entidad tocando puntos estratégicos que llevan a la alineación de la organización con la estrategia, a través del diseño de un mapa estratégico, formulación de indicadores de gestión que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y asegurar el logro de la visión.

Lograr estructurar indicadores de gestión concordantes con el Balance Scorecard de la Entidad es el propósito de La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, gracias a la importancia de la creación de estrategias para la entidad, quien debe estar

comprometida con el monitoreo continuo de los planes de acción necesarios para cumplir la visión.

7. MARCO REFERENCIAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar un objetivo determinado.

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.
- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conector y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.

- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes:

- Qué se quiere lograr
- En qué situación se está
- Qué se puede hacer
- Qué se va a hacer

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje de modelos de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

La Planeación es para algunos una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo. Hoy se comprende más como un proceso permanente que pretende adelantarse a los acontecimientos, para tomar oportunamente las decisiones más adecuadas. Es también una actitud de mantenerse permanentemente alerta y enterado del curso de los acontecimientos, analizando las circunstancias que se van presentando con el propósito de impedir que tales acontecimientos y circunstancias desvíen a la organización en la búsqueda de sus objetivos, y por el contrario estar permanentemente aprovechando lo que es favorable para mejorar las posibilidades.

Es un proceso que incluye sí una fase de diseño, pero también de evaluación constante y de corrección del rumbo, cuando es necesario.

Son las situaciones más frecuentes de un asesor en planeación: la formulación de la estrategia de la organización y la evaluación del funcionamiento de la misma. Según sea el caso el rol será entonces el de diseño o el de identificación, pero dentro de un criterio moderno de planeación concluirá por igual en una fase propositiva

BALANCED SCORE CARD

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton):

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Perspectiva Estratégica

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de Ciclo del Proceso, Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, /Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio..

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional

7.1. MARCO TEÓRICO

Con el fin de enmarcar el tema de indicadores de gestión, es importante precisar la conceptualización existente acerca de la evaluación de la gestión, al respecto el Comité de Gerencia Pública (PUMA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), de acuerdo a varios estudios realizados en países miembros de dicha organización, la define como:

Medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.

Es importante resaltar que al delimitar el objeto de la evaluación, esto determinará cómo se direccionan los esfuerzos en cuanto a definición de propósitos u objetivos, recursos y metodologías para poder realizar todo el proceso o medición.

En este sentido la evaluación de políticas busca identificar los efectos finales de una intervención pública, a partir de la implantación de proyectos o programas en un grupo específico o población objetivo, las metodologías requeridas para su evaluación son complejas y requieren para su desarrollo de una disposición importante de recursos y tiempo para poder llegar a análisis que mejoren o modifiquen las políticas implantadas.

Para la evaluación de resultados y gestión de las instituciones públicas en diferentes niveles (Nacional, Regional, Local), se usan indicadores de desempeño, apoyados en procesos previos de planeación estratégica, con el propósito de evaluar la gestión, uso de los recursos y en general el desarrollo óptimo de las entidades en busca de fines mayores gubernamentales.

INDICADORES DE GESTIÓN

Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo⁷.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato⁸, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular. Gráficamente se puede expresar como sigue:

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya

que permiten, dada su naturaleza, la comparación en la organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma desde el sector donde se desenvuelve.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como:

- Recursos: Como talento humano, presupuesto, planta y equipos.
- Cargas de Trabajo: Como estadísticas y metas que se tengan para un período de tiempo determinado y el tiempo y número de personas requeridas para realizar una actividad.
- Resultados: Como ciudadanos atendidos, oficios respondidos, ejecución del cronograma, niños vacunados, kilómetros construidos, etc.
- Impacto: De los productos y/o servicios, tales como enfermedades prevenidas, impuestos recolectados, niveles de seguridad laboral alcanzados.⁹
- Productividad: Como casos atendidos por profesionales, solicitudes procesadas por persona, llamadas de emergencia atendidas.
- Satisfacción del Usuario: Como el número de quejas recibidas, resultados de las encuestas, utilización de procesos participativos, visitas a los clientes.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- **Oportunidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.
- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.
- **Claros:** Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.
- **Transparente/Verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Puede definirse como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución.

Los sistemas de información sirven para:

- Un acceso rápido a determinada información y por ende mejora tanto en tiempos como en resultados el servicio a los usuarios.
- Motivar a todo tipo de funcionario de las compañías para requerimientos de cualquier índole con excelentes resultados.
- Generar información e indicadores los cuales permiten analizar, comparar estudiar para detectar fallas y así mismo tener el control del sistema.
- Da la posibilidad de planear, idear proyectos los cuales van a estar generados de un sistema de información que tiene unos elementos claros y en dado caso sustentados para prever cualquier tipo de requerimientos.
- Evita la pérdida de tiempo en la organización de la información ya que realizándola de forma manual se corre el riesgo de no dar la investigación correcta.
- Hay mayor interés en la creación de nuevos procesos de trabajo debido a la facilidad que brinda para la obtención y el procesamiento de información.
- Se hace más efectiva la comunicación entre procesos y por lo tanto entre grupos de trabajo, una comunicación de diferentes instancias con los mismos resultados ágiles y confiables.
- Organización de archivo automatizado, clasificado de interés general y particular, entre otras.

Un sistema de información es tan importante que además de llevar un control adecuado de todas las operaciones que allí se registren, conlleva a buen funcionamiento de cualquier proceso y por ende de una entidad por lo que genera buenos beneficios tanto para la empresa como para sus usuarios, sean estos internos o externos.

Ahora, ¿en la parte financiera para qué sirven los sistemas de información?

Los sistemas de información se utilizan para el registro de todas las operaciones económicas de una entidad, realizándola de forma cronológica y por lo tanto ordenada a través de diversos soportes o documentación que permite hacer cumplir procedimientos, reglas, principios que están debidamente relacionados para un análisis y comprobación de hechos realizados y así minimizar los recursos económicos que se puedan emplear para lograr llegar al resultado de una información resumida, concreta y eficaz.

Es importante analizar que implementar un sistema de información en una organización conlleva a reducir riesgos de fracaso debido a todo tipo de amenazas inherentes en el momento en que se inicia un proceso en el desarrollo de la actividad económica, amenazas que son latentes en las cuales hay que trabajar para el éxito empresarial.

Un sistema de información no solo puede ser idea y creación de los gerentes sino de cada persona en el desarrollo de sus labores diarias; puede ser aplicada en diferentes procesos con la seguridad que si ha sido implementado de la manera adecuada se van a tener resultados que sean de utilidad.

7.3. MARCO INSTITUCIONAL

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, creada por la Ley 87 de 1947 y reorganizada por los Decretos 3073 de 1968, 2351 de 1971, 2182 de 1984, 2162 de 1992, el Decreto Ley 353 de 1994, la Ley 973 de 2005, el Decreto reglamentario 3830 de 2006, el artículo 3º de la Ley 1114 de 2006 y la Ley 1305 de 2009 es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de carácter financiero del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, de naturaleza especial, dotada de Personería Jurídica, autonomía administrativa y capital independiente, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Tiene como objeto facilitar a sus afiliados la adquisición de vivienda propia mediante la realización o promoción de todas las operaciones del mercado inmobiliario, incluidas las de intermediación, captación y administración del ahorro de sus afiliados y el desarrollo de las actividades administrativas, técnicas, financieras y crediticias que sean indispensables para el mismo efecto. Así mismo, podrá administrar las cesantías del personal de la Fuerza Pública, que haya obtenido vivienda de conformidad con lo dispuesto por el Gobierno Nacional.

Adicionalmente se rige por los lineamientos de política aprobados en el CONPES 3460 de febrero de 2007, en el cual se señala “El Plan para el Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED” como uno de los planes, programas e iniciativas de la Política de Consolidación de la Seguridad Democrática, cuyo propósito es alinear las entidades adscritas y vinculadas al Ministerio de Defensa para contribuir de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz a través del suministro oportuno de bienes y servicios que apoyan la Defensa nacional.

CAPROVIMPO, hace parte de las dieciocho (18) entidades del Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED, de las cuales 14 son adscritas y vinculadas al Ministerio y se agrupan por objeto social en tres grandes áreas:

1. Apoyo logístico para la Fuerza Pública
2. Bienestar para los hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas
3. Apoyo a la seguridad por parte de la ciudadanía.

Así mismo, la plataforma estratégica del GSED se fundamenta en primera instancia en el Propósito Superior que focaliza el ser y qué hacer del Grupo; la definición del foco estratégico mediante la organización de las empresas por unidades estratégicas de negocio – clúster cada uno con su misión; los objetivos estratégicos, políticas y programas que definen el direccionamiento estratégico; las megas definidas para cada empresa para el periodo 2008-2012 debidamente soportadas en planes de acción anuales con objetivos concretos y medibles que garanticen la ejecución de la estrategia y los valores corporativos que constituyen la base de la cultura corporativa. CAPROVIMPO, hace parte del clúster de bienestar, el cual tiene como foco estratégico el “Prestar de manera adecuada y oportuna los servicios de bienestar a las Fuerzas Militares y de Policía en actividad y en retiro, en las áreas de salud, educación, vivienda, recreación y seguridad social, en donde se define su Mega a partir de la Ley 1305 de 2009 que amplía los beneficios y la cobertura a su personal afiliado para el desarrollo de su misión, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, tiene establecido su sistema de planeación estratégica, basado en lo dispuesto por la Ley 152 de 1994, los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Defensa Nacional, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED y la Superintendencia Financiera de Colombia, concordante con las metas establecidas en el Plan de Desarrollo definido por cada gobierno.

7.6. MARCO AMBIENTAL

De acuerdo con la directiva presidencial 04 de 2012 “eficiencia administrativa y lineamientos de la política de cero papel en la administración pública”; de conformidad con las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, es propósito del Gobierno Nacional tener una gestión pública efectiva, eficiente y eficaz. Dentro de las estrategias principales para la implementación de esta política se encuentra la denominada “cero papel” que consiste en la sustitución de los flujos documentales en papel por soportes y medios electrónicos, sustentados en la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Esta estrategia, además de los impactos a favor del ambiente, tiene por objeto incrementar la eficiencia administrativa.

Con el fin de avanzar en la política administrativa y Cero Papel en la administración pública, los organismos y entidades destinatarias de la presente directiva deberán identificar, racionalizar, simplificar y automatizar los trámites y los procesos, procedimientos y servicios internos con el propósito de eliminar la duplicidad de funciones y barreras que impidan la oportuna, eficiente y eficaz prestación del servicio.

en la gestión de entidades, para lo cual deber atender los lineamientos impartidos por la presidencia de la república.

8. METODOLOGÍA

La Entidad elabora su Plan Estratégico para el cuatrienio, alineado con las políticas establecidas por el Gobierno Nacional, contemplando los objetivos y programas que se desarrollarán durante el periodo e incluye todas aquellas actividades que permitan el adecuado servicio y la satisfacción de sus afiliados.

Así mismo la forma en que se da cumplimiento al plan estratégico, es a través de Plan de Acción Institucional, el cual consolida las estrategias a desarrollarse en cada vigencia y que serán ejecutadas por cada uno de los procesos.

Para su formulación, se han adoptado metodologías de análisis que permiten fortalecer el diagnóstico sobre la situación interna de la Empresa y frente al entorno en que se desempeña, contemplando aspectos como el político, económico, social, tecnológico y su nivel de competitividad, e igualmente, enfocar su planeación bajo la metodología del Balance Scorecard, teniendo en cuenta los factores claves de éxito, así como las perspectivas que garantizan el cumplimiento integral de su misión y el logro de la visión que se ha propuesto.

Dentro del proceso de planeación estratégica, se revisan y ajustan los valores corporativos, la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, para lo cual se tiene en cuenta lo previsto en la Ley 973 de 2005 y Ley 1305 de 2009, que modifica su marco legal ampliando su cobertura y beneficios brindados a sus afiliados, concordantes con el Sistema Integrado de Gestión que agrupa su Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008, NTCGP 1000:2009, normas que en la actualidad la Entidad tiene certificadas y que se encuentran alineadas con el Modelo Estándar de Control Interno y el Sistema de Administración del Riesgo Describe de manera concreta el cómo se va a desarrollar el trabajo para lograr cumplir cada uno de los objetivos.

9. RESULTADOS ESPERADOS

- Obtener un cuadro de indicadores configurado en el sistema de información Visión Empresarial realizando mediciones de acuerdo a los temporizadores de medición de cada variable.
- Eliminar la elaboración de planes de acción de manera física y que sea el responsable de cada indicador de gestión el indicado para alimentar los arboles de entrada manual del sistema.
- Obtener un tablero de control que tenga aplicación para ipad con el fin de mostrar el cumplimiento de cada proceso de la Entidad a través de las mediciones de los indicadores de gestión
- Obtener un tablero de control que pueda ser proyectado en primera fila a los afiliados de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía en donde puedan observar el comportamiento de las metas de vivienda vigentes para el cuatrienio en curso.

10. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para el año 2013, se revisó el diagnóstico estratégico de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, como marco de referencia para analizar su situación interna y el entorno en que se desempeña. Para tal fin se identificaron las oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades que se tuvieron en cuenta para definir las iniciativas estratégicas que se traducen en acciones para disminuir o eliminar las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y contrarrestar el efecto de las amenazas, aprovechando las fortalezas. Cabe destacar que esta labor así como la formulación del PAI 2013, fue liderada por la Oficina Asesora de Planeación con la participación de todos los procesos de la Entidad, teniendo en cuenta la metodología Balanced Scorecard.

En los anexos, se presentan la matriz PCI: Perfil de la Capacidad Interna y la Matriz POAM: Perfil de oportunidades y amenazas.

10.1 Análisis del Sector y Perfil Competitivo:



Gráfica No.2 Matriz competitiva de Porter.

Bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, como herramienta de gestión que permite realizar el análisis externo de una empresa, a través del análisis del sector al que pertenece descritas en la anterior gráfica, se puede decir que la Entidad posee ventajas competitivas frente a las empresas de su sector en la medida en que su principal oferta de valor es la entrega de un subsidio de vivienda preferencial a sus afiliados que son los miembros de la Fuerza Pública, como retribución a su esfuerzo en busca de la paz y el bienestar, en aras de la consolidación de la prosperidad democrática.

Los subsidios de vivienda que le otorga la Entidad a sus afiliados, son financiados con los recursos que transfiere el Gobierno a la Caja y con el buen manejo del portafolio de inversiones, que genera los rendimientos financieros necesarios para cubrir el déficit de los subsidios.

En cuanto al servicio que prestan las otras Entidades pertenecientes al sector de vivienda, la Caja posee ventajas competitivas, por los servicios adicionales o valores agregados que ofrece a sus afiliados, destacándose los siguientes:

- El esquema de subsidios de vivienda que maneja la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, en procura de lograr el bienestar de sus afiliados, no está enmarcado dentro del sistema de subsidio familiar que maneja el Estado y que gestiona a través de las Cajas de Compensación Familiar – CCF y el Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA sino que es un sistema único, para una población diferenciada como son los miembros de la Fuerza Pública.
- Igualmente, en el evento en que al afiliado fallezca o quede discapacitado con o sin derecho a pensión, el o sus beneficiarios pueden acceder a una solución de vivienda a través del Fondo de Solidaridad, de conformidad con la Ley 1305 de 2009.
- Otra ventaja competitiva que ostenta la caja, es su modelo MASVI, a través del cual sus afiliados pueden de forma voluntaria acogerse a una solución anticipada de vivienda.
- Asimismo, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ofrece una solución de vivienda integral a través de la administración de ahorros, cesantías y el otorgamiento de subsidios así como la oferta del acceso a créditos hipotecarios en condiciones especiales mediante alianzas estratégicas establecidas con el sector financiero.

Así las cosas, CAPROVIMPO, realiza comparación en cuanto a los servicios que ofrece con las Cajas de Compensación Familiar – CCF, el Fondo Nacional de Vivienda – FONVIVIENDA y el Fondo Nacional del AHORRO – FNA, siendo esta última Entidad, por su cometido social, la más cercana, en razón a que ofrece productos similares a los de la Caja, como lo es administrar las cesantías de los servidores públicos de la Rama Ejecutiva y contribuir a su solución de vivienda y educación, a través del otorgamiento de créditos, pero con la particularidad de que no otorga subsidios para la adquisición de vivienda.

En este sentido, la siguiente tabla muestra el comparativo de los subsidios otorgados por el Gobierno Nacional para la adquisición de vivienda, donde se puede observar que los principales factores diferenciadores que ostenta la Caja, son la cuantía del monto del subsidio, los beneficiarios del subsidio y la fuente de recursos.

| CONCEPTO | CAFAM, COMPENSAR, COLSUBSIDIO, COMFAMA, COMCAJA | CAPROVIMPO |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 ingreso de la familia | Es diferencial y único para la Fuerza Pública |
| VR. DEL SUBSIDIO | Entre 4 y 22 SMLMV por valor de \$2,3 y \$12,5 millones respectivamente. | Entre 30.5 y 121 SMLMV \$17,3 y \$68,6 millones respectivamente. |
| ASIGNACIÓN | Si es independiente por puntaje definido por el SISBEN | Otorgado por categorías Oficial, Suboficial, Agente, cumplidos los requisitos (168 cuotas de aportes) |
| RECURSOS | Presupuesto de la Nación y recursos parafiscales. | 35% del gobierno –MDN 65% CAPROVIMPO – Utilidades operacionales. |

Gráfica No 3 comparativo subsidios entregados por el Estado Fuente: El autor

Igualmente, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, administra y maneja las cesantías de sus afiliados que ya accedieron a una solución de vivienda por parte de la Caja, los cuales también son afiliados forzosos, de acuerdo con la normatividad vigente aplicable para tal fin. En este sentido, realizan sus aportes de cesantías, con la expectativa de consecución de una segunda vivienda.

A diferencia de los fondos privados de cesantías, El Fondo Nacional del Ahorro, adicionalmente a las mismas funciones de administración de los Fondos privados, por ser una entidad de naturaleza financiera especial, concede créditos de vivienda o educación a sus afiliados, siendo este el plus que tiene frente a los fondos privados.

Asimismo, los afiliados de CAPROVIMPO, realizan sus aportes para cesantías con la expectativa de la consecución de una segunda vivienda o pago de hipoteca. En este sentido, es un producto sustituto que lo maneja el Fondo Nacional del Ahorro y los fondos privados de cesantías.

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, reconoce y abona los intereses en las cuentas individuales de los afiliados para manejo de cesantías, equivalente a

la variación del IPC mensual. La rentabilidad promedio del 4.97% reportado por los fondos con corte al mes de julio de 2012, como se muestra en el siguiente cuadro.

**FONDOS DE CESANTÍAS - PORTAFOLIOS CORTO PLAZO
RENTABILIDAD 2012**

| FONDO | Rentabilidad Acumulada |
|---------------------------------|------------------------|
| | ABR.30/12-JUL.31/12 |
| PROTECCION | 5.30% |
| PORVENIR | 4.89% |
| BBVA HORIZONTE | 5.22% |
| ING. PENSIONES Y CESANTIAS | 4.44% |
| SKANDIA | 4.42% |
| COLFONDOS | 4.50% |
| PROMEDIO PONDERADO (*) | 4.97% |
| RENTABILIDAD MÍNIMA OBLIGATORIA | 3.27% |

Fuente: Informes presentados por las SAF.

Gráfica No. 4 Rentabilidad Fondos de Cesantías

10.2 Competencia Internacional:

En cuanto a la competencia internacional, a continuación se presenta la información, del manejo de sistemas de vivienda para miembros de la Fuerza Pública, así:

En el caso de Argentina, el Instituto de Ayuda Financiera – IAF, Entidad autárquica¹ con personería jurídica e individualidad financiera, cumple un significativo rol en la política definida por el Ministerio de Defensa, en beneficio del personal militar tanto en actividad como en retiro, facilitándole el acceso a una vivienda propia, pero a través de líneas de crédito hipotecario, porque no promueven ni adjudican subsidio de vivienda.

En el caso de Chile², que no cuenta con una Entidad como la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, los miembros de sus Fuerzas Militares, deben buscar y acogerse a lo que les ofrezca el mercado, sin embargo, existe la Jefatura de Ahorro

¹ Persona jurídica pública estatal, con aptitud legal para administrarse a sí misma, cumple fines públicos específicos.

² Tomado de la información compilada y enviada por el Agregado Naval de la Embajada de Colombia en Chile CN. Carlos Arturo Gonzalez Corrales.

para la Vivienda del Ejercito – (JAVE), que depende del Comando de Bienestar del Ejecito, cuya misión general es la de constituir un sistema de ahorro y crédito eficiente, ventajoso y oportuno, garantizando el principio de legalidad, probidad e impulsando alianzas estratégicas, rentables, seguras y confiables a sus socios.

La población objetivo es el personal militar y retirado del Ejército y su propósito es constituir un sistema de ahorro, que le permitan al socio optar por una línea de crédito, los cuales pueden ser solicitados para fines habitacionales como adquirir, construir, reparar o ampliar la vivienda y postularse al subsidio habitacional del Estado que corresponde a un aporte gratuito para cada familia, con el propósito de facilitarle la adquisición de la primera vivienda propia y que premia la constancia al ahorro.

En cuanto a España, el manejo del tema de vivienda para los miembros de la Fuerzas Militares se refiere, está a cargo del Instituto de Vivienda, Infraestructura y Equipamiento de la Defensa – INVIED, organismo que también depende del Ministerio de Defensa, no promueve ni adjudica subsidios de vivienda y cuyo cometido principal es el de la venta de bienes muebles entre el personal militar y civil destinado en el Ministerio de Defensa.

Los principales cometidos del INVIED, son la enajenación de inmuebles y la atención a la movilidad geográfica de los miembros de las Fuerzas Armadas, que consiste en facilitar una compensación económica por motivos de movilidad geográfica, adjudicar vivienda militar no enajenable en régimen de arrendamiento especial y conceder ayudas económicas para la compra de vivienda en el mercado libre.

En México³, el tema es manejado por el Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas (ISSFAM), orgánico de la Secretaria de la Defensa Nacional de México (SEDENA), es el responsable de la ejecución de toda la política pública e Institucional en el ámbito del bienestar para las Fuerzas Armadas Mexicanas. La solución de vivienda, está dada por el ahorro individual y el préstamo que le concede el ISSFAM, de acuerdo al grado de escalafón militar y a la mejor tasa del mercado. Así, las cosas, cualquier miembro de las Fuerzas Armadas, pueden optar a partir del sexto año de aportes a la solución de vivienda.

³Tomado de la información compilada y enviada por el Agregado Naval de la Embajada de Colombia en México CN. Juan Carlos Molano Forero

De igual forma, el Gobierno Federal apropia por Ley el 5%, del total de los haberes mensuales de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos Mexicanos, como soporte para la financiación del sistema, pero no conceden subsidios de vivienda.

Igualmente, el préstamo que hace el ISSFAM para solución de vivienda esta diez (10) puntos por debajo de la tasa de interés nominal de la banca privada.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriores y con base en la matriz del perfil competitivo de Porter, se evalúan los aspectos en los cuales, en el concepto de la Caja, poseen ventajas competitivas, por el valor agregado que ofrece a sus afiliados.

11. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

| No. | OFERTA O PROPUESTA DE VALOR | CALIFICACIÓN |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | SUBSIDIOS DE VIVIENDA PREFERENCIALES | 5 |
| 2 | ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ENTIDADES FINANCIERAS PARA SOLUCION DE VIVIENDA | 4 |
| 3 | DESCONCENTRACIÓN DEL SERVICIO | 4 |
| 4 | SOLUCIÓN ANTICIPADA DE VIVIENDA | 5 |
| 5 | FONDO DE SOLIDARIDAD | 5 |
| 6 | MECANISMOS ESPECIALES DE SOLUCIÓN A TRAVÉS DE CIUDADELAS | 3 |
| 7 | MODELO DE ATENCIÓN A SECUESTRADOS | 4 |
| 8 | PROGRAMA EXTENSIÓN DE SERVICIOS | 4 |

Gráfica No. 5 Perfil competitivo

En cuanto proveedores, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, interactúa con el Ministerio de Defensa Nacional, que le asigna recursos por concepto de aportes y subsidios de vivienda y los transfiere a través de las Unidades Ejecutoras de las diferentes Fuerzas, factor clave para el cumplimiento de la misión de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía.

De igual forma, es pertinente continuar la coordinación con las diferentes Unidades Ejecutoras, en términos de oportunidad en la transferencia de estos recursos y la calidad de la información que soporta dicho proceso.

Asimismo, el mercado inmobiliario y el mercado financiero son proveedores que ofrecen oportunidades para fortalecer la gestión de la Caja a través de alianzas

estratégicas, para que el afiliado pueda acceder a una solución de vivienda en forma oportuna y en mejores condiciones.

En cuanto al poder negociador de los clientes, la Entidad, tiene la oportunidad de identificar y conocer las necesidades y expectativas de sus afiliados, lo cual le permite direccionar sus esfuerzos para brindarles de forma oportuna su solución de vivienda mediante la administración eficiente de sus recursos y el mejoramiento continuo de los procesos, a fin de mejorar la calidad de vida de sus afiliados y la de sus familias, para tal fin CAPROVIMPO a través de una firma externa, realizó la medición del índice de satisfacción de los afiliados.

11.1 Análisis del Entorno:

A continuación se presenta el análisis del entorno político, económico, social y tecnológico -PEST, como marco de referencia para explorar el macro-entorno en el que opera la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, como herramienta estratégica útil para comprender e identificar los factores Políticos, Económicos Sociales y Tecnológicos, que podrían afectar a la Entidad.

Asimismo, el estudio pretende examinar el impacto en CAPROVIMPO de cada uno de estos factores y establecer la interrelación que existen entre ellos, cuyos resultados se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno para realizar planes de contingencia y enfrentar las amenazas.

Igualmente, el análisis ayuda a evaluar el potencial y la situación de la Entidad, en condiciones de crecimiento y sostenibilidad en un mundo cambiante, en términos de globalización y competitividad.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente⁴

⁴ Alfred. D. Chandler (1918-2007), al analizar la historia de la actividad de las grandes corporaciones norteamericanas, como General Motors, dice que la estrategia está determinada por el manejo de la información y tiene un valor determinante en la estructura de la empresa “Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia

En este sentido, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, se ha venido preparando para anticiparse a cualquier eventualidad, en razón a que su estrategia es dinámica, acorde con las necesidades y expectativas de sus afiliados y ha venido adelantando iniciativas de cara al afiliado, que de alguna manera compensa el sacrificio que los “Héroes de la Patria” están haciendo, en aras de la consolidación de la seguridad democrática para que nuestro país sea cada día más próspero y libre.

11.2 Entorno Político

En el actual contexto internacional, los efectos de la crisis Europea, han impactado sustancialmente sobre los Estados Unidos y las economías emergentes, es así, que a partir de mayo de 2012, el recrudecimiento de las tensiones políticas, económicas y financieras de la zona del euro incrementaron la percepción del riesgo global y deterioraron la confianza de empresarios y consumidores⁵.

En este sentido, los gobiernos de los países de la región se ven obligados a redefinir sus estrategias y modelos de desarrollo y reorientar el papel del Estado.

El Plan de Desarrollo del actual gobierno, “Prosperidad para todos”, está encaminado en el avance de la Política de Seguridad Democrática, hacia la Prosperidad Democrática, a través de cinco ejes económicos, que se constituye en el combustible que le da impulso a su locomotora como son: el agro, la infraestructura, la innovación, la vivienda y la minería.

Igualmente, la consistencia del Plan Nacional de Desarrollo, hace referencia al desafío de generar empleo, reducir la pobreza y brindar seguridad a todos los colombianos, lo cual se constituye en el gran sueño que se plasma en el plan y se constituye en la dirección hacia lo cual apuntan las políticas incluidas en el Plan.

Dichas políticas tienen como fin último consolidar la paz, a través de ejes transversales que permean el quehacer del gobierno como son el buen gobierno que se caracteriza por la gestión efectiva, la transparencia, la lucha contra la corrupción, la vocación por el servicio público, la participación y servicio al ciudadano.

Por otro lado, se contempla la cultura de la innovación para la prosperidad, con fundamento en el crecimiento sostenible, desarrollo social, relevancia internacional y

⁵Informe de la Junta Directiva del Banco de la Republica, julio de 2012

sostenibilidad ambiental, en busca del crecimiento y competitividad, igualdad de oportunidades.

Adicionalmente, el documento Guía de Planeamiento Estratégico del Sector Seguridad y Defensa 2011 – 2014, ofrece las bases para que el sector como un todo pueda alinearse con las metas del Gobierno y que facilite los objetivos sectoriales.

Con fundamento en dicho panorama, la Ley 1450 de 2011, del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, en el Capítulo 2 del Crecimiento Sostenible y Competitividad, contempla el tema de la vivienda y ciudades amables, frente en el cual la Entidad tiene participación activa en la ejecución del objetivo del Gobierno Nacional, el cual se hace efectivo en el Plan Sectorial del Sector Defensa “Guía de Planeamiento Estratégico del Sector Seguridad y Defensa 2011-2014”, dentro del objetivo de “Fortalecer la institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y Defensa nacional”, en el cual se pretende avanzar en el mejoramiento del bienestar de la Fuerza Pública, dentro del cual se encuentra la estrategia de impulsar programas de vivienda propia para el personal uniformado⁶. Así las cosas, para dicho periodo, se tiene como meta entregar 42.014 soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza pública que son sus afiliados, para que de alguna manera compense el esfuerzo que día a día vienen realizando en aras de la consolidación de la paz, el bienestar, oportunidad y prosperidad para todos.

De otro lado, como elemento fundamental del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, está la generación del empleo a través de la vivienda, que llevará al país a construir 250 mil vivienda anuales cuyo proceso podrá generar más de 600 mil empleos directos por año⁷

De acuerdo con lo formulado en el Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno Nacional y dentro de sus políticas y estrategias, se observa la participación que desempeña la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, aportando para mejorar las condiciones de calidad de vida de la población y por ende de la seguridad y el desarrollo económico del país.

Asimismo, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, como empresa industrial y comercial del estado, tiene en cuenta las orientaciones y políticas que el Gobierno Nacional ha emitido para fortalecer la gestión pública y el ejercicio del buen gobierno, relacionado con la lucha contra la corrupción, la racionalización de trámites y procedimientos, la mejora de la calidad de los servicios con la

⁶ Guía de Planeamiento estratégico 2011 – 2014 – Ministerio de Defensa Nacional

⁷ Buen Gobierno para la Prosperidad Democrática.

implementación del Sistema Integrado de Gestión, contar con herramientas de seguimiento y evaluación de la gestión y de resultados y el cuidado del medio ambiente.

Dentro de este aspecto político, y con el reciente proceso de paz iniciado por el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos, se tiene el reto del logro de la paz, en donde la Fuerza Pública comprende un factor fundamental, si bien es cierto un proceso de paz es necesario, su mantenimiento requiere otro tanto de esfuerzo y de continuidad para lo cual se requiere una Fuerza Pública fuerte que permita mantener las condiciones para el ejercicio de las derechos de los ciudadanos.

11.3 Entorno Económico:

El Banco de la Republica en su Informe de la junta Directiva al Congreso de la Republica de julio de 2012, informa que la percepción optimista que los mercados internacionales mantuvieron durante el primer trimestre de 2012 acerca de encontrar una solución a la crisis europea y consolidar la recuperación de la economía de los Estados Unidos, se desvaneció en el segundo trimestre de 2012, a medida que las tensiones políticas y financieras en Europa se incrementaron y se conoció que el desempeño económico de los Estados Unidos era inferior al esperado, lo cual se reflejó en la pérdida de las valorizaciones de las bolsas, el debilitamiento de la demanda mundial, la reducción de los precios del petróleo y de los alimentos básicos y el incremento de la prima de riesgo.

En este contexto de gran incertidumbre internacional, la economía Colombiana continúa con su senda de crecimiento a tasas superiores a las de su promedio histórico desde 2000, mostrando una notable estabilidad macroeconómica, lo que ha aumentado su atractivo para la inversión extranjera, es así que durante el primer trimestre de 2012, el PIB, alcanzó un crecimiento anual de 4.7% lo cual indica que sigue siendo superior al promedio de la década del 2000, del 4.3% y similar a lo estimado para la capacidad potencial de la economía.

Este crecimiento tuvo origen en una demanda interna que se mantuvo alta en especial gracias al aumento del consumo de los hogares, que alcanzó el 5.9%. Este dinamismo se apoyó en la reducción de la tasa de desempleo, la firme confianza de los consumidores y el elevado incremento del crédito de consumo, que en el primer trimestre se expandió a una tasa real anual del 21%.

Igualmente, la Junta Directiva del Banco de la República decidió aumentar sucesivamente en 25 puntos básicos en enero y febrero la tasa de intervención, quedando esta en 5.25%, esto con el fin de evitar un exceso de endeudamiento del sector privado y llevar la inflación a la meta del 3%. Posteriormente, viendo un mayor debilitamiento de la economía mundial, que ya está afectando la economía nacional, el 27 de julio de 2012, decidió reducir en 25 puntos básicos la tasa, para llevarla al 5%.

En cuanto a la inversión, registro una tasa de crecimiento superior 8.3%, presento una desaceleración importante frente a 2011, cuya reducción en su dinamismo obedeció a la caída en las obras civiles al 8.1%, que comprende la construcción de infraestructura vial, equipo de transporte y construcciones para minería.

Igualmente, lo relacionado con el comercio exterior Colombiano, mostraron los efectos del deterioro de la situación internacional, al registrarse una reducción tanto de la tasa de crecimiento de las exportaciones del 6.3% frente al 11.4% en el 2011, como de las importaciones del 13% frente al 21.5% en el 2011.

Desde el punto de vista de las ramas de actividad, se registró una dinámica heterogénea, que en algunos sectores como minería, transporte y servicios financieros mantuvieron ritmos de expansión similares a los alcanzados en 2011, mientras que otras ramas como agricultura, industria, construcción y comercio mostraron desaceleraciones que para la agricultura y la industria fueron significativas como consecuencia del debilitamiento de la demanda mundial.

Igualmente, a pesar de la desaceleración de la actividad económica, las condiciones del mercado laboral continuaron mejorando, y que según el DANE, en el mes de mayo de 2012, la tasa de desempleo se ubicó en el 10.7%, cifra que con respecto al mismo mes de 2011, es menor en 0.5 puntos porcentuales. De esta manera, la tasa de desempleo sigue con una tendencia decreciente, aunque con caídas menores que aquellas presentadas en los últimos meses de 2011.

Junto con la actividad económica relativamente dinámica durante el primer semestre de 2012, la inflación ha convergido progresivamente hacia la meta de largo plazo del 3%. Así las cosas paso de un nivel del 3.73%, en diciembre de 2011, al 3.1% en agosto de 2012, para lo que resta del año no se espera un cambio importante en la tendencia de inflación anual, y por el contrario se mantendrá alrededor del 3.0%.

En cuanto al mercado de deuda pública interna, durante el primer semestre del año 2012, la reducción en las subastas de corto plazo, la disminución de las expectativas

de inflación, las buenas noticias fiscales, el buen desempeño de la economía Colombiana y la exitosa colocación de bonos públicos en el mercado internacional, contribuyó a que los TES a todos los plazos se valorizaran.

De otro lado, el Banco de la Republica informa que a pesar de los pronósticos más recientes que indican que en el 2012, la demanda internas será el factor que jalona la economía Colombiana, esta no será inmune a los eventos internacionales.

En este sentido, los efectos de la delicada situación internacional, de la incertidumbre generada por los problemas en Europa, del bajo crecimiento de los Estados Unidos, se sentirán en Colombia a través del Comercio Internacional, entre otros canales, que a la postre para este año se prevé una desaceleración en el crecimiento en las exportaciones e importaciones colombianas. Sin embargo la dinámica de las exportaciones podrían recibir un impulso extra con la entrada en vigencia del TLC con los Estados Unidos de Norteamérica⁸.

La transmisión a la economía Colombiana de la cada vez más difícil situación en Europa, se sentirá además vía aumento en las primas de riesgo, que de materializarse afectaría al país al encarecer el crédito y a la vez generar un disminución del flujo de inversión extranjera directa afectando la evolución de la formación de capital.

Finalmente se comenta, que no obstante el Banco de la Republica informa que para el 2013, se estima que los efectos externos serán compensados por un ambiente interno que continuara siendo relativamente favorable y que de no presentarse un empeoramiento adicional a la situación en Europa, la economía Colombiana seguirá su senda de crecimiento alrededor del 4%, cercana a su promedio histórico desde 2000.

11.4 Entorno Social:

El desarrollo de la actividad habitacional es responsabilidad de todos los actores involucrados, tanto públicos como privados, hacia los menos favorecidos. El Estado les garantiza su inserción en el mercado transfiriéndoles recursos públicos como subsidios, los cuales les otorgan la capacidad de adquirir vivienda, además, facilita y garantiza el acceso a créditos por parte del sector financiero y el ahorro que les permita crear conciencia en la población del valor tanto económico como moral para mejorar su calidad de vida.

⁸ Informe de la Junta Directiva del Banco de la Republica al Congreso – julio de 2012.

En este sentido, es indispensable fomentar la construcción de vivienda y garantizar el acceso al financiamiento para reducir el déficit habitacional en Colombia, que afecta aproximadamente al 31% de los hogares, es así que el Gobierno reconoce que el déficit habitacional alcanza los 2.3 millones de unidades habitacionales, de las cuales 1.5 millones equivalen a la diferencia entre número de hogares y unidades de vivienda (déficit cuantitativo) y 800.000, corresponde a aquellas susceptible de ser mejoradas en términos de calidad y servicios (déficit cualitativo)⁹.

Asimismo, el déficit habitacional es más grande y complejo en las cabeceras municipales donde se encuentra el 76% de la población lo cual se torna más preocupante, ya que el gobierno estima que para el año 2019, la presión demográfica incrementará la población de las cabeceras municipales en 10 millones de habitantes.¹⁰

Igualmente, cualquier política del gobierno que busque cambiar el esquema de tenencia de vivienda y reducir el déficit habitacional debe tener en cuenta las condiciones socioeconómicas de la población, en razón a que su nivel de ingreso indica la capacidad de los hogares para acceder a la vivienda propia.

En concordancia con lo anterior, la situación se torna más preocupante si se tiene en cuenta la mala distribución del ingreso y la riqueza de Colombia, que el Departamento Nacional de Estadística DANE, el 73% de los hogares colombianos tienen ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos, que en su mayoría está en el sector informal¹¹, el 17% dispone de ingresos entre cuatro y ocho salarios mínimos¹² y el 10% restantes cuenta con más de ocho salarios mínimos¹³.

En estas circunstancias, es fundamental que el Estado ofrezca mecanismos tanto para dinamizar la construcción como para facilitar el acceso a créditos y formas de financiamiento que permitan mostrar un verdadero interés por cumplir el mandato constitucional de derecho a la vivienda.

⁹<http://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia y Desarrollo/ur/Déficit de Vivienda>.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ El 77% de los hogares no propietarios devengan ingresos inferiores a cuatro salarios mínimos y el 66.2%, de los hogares no propietarios se encuentra dentro del sector informal, de tal forma que la única opción de este grupo de hogares para llegar a ser propietarios es a través de los programas de subsidio de vivienda familiar de vivienda de interés Social – VIS.

¹² El grupo de hogares entre cuatro y ocho salarios mínimos, clasificados como estrato social medio no tienen la posibilidad de aplicar el subsidio de vivienda, ni goza de beneficio tributarios AFC (Ahorro para el fomento de la construcción).

¹³ Los hogares con ingresos mayores a ocho salarios mínimos tienen la posibilidad de ahorrar a través de los cuentas de ahorro para el fomento de la construcción (AFC) y gozar de los beneficios tributarios.

Por lo anterior, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, direcciona la mayor parte de su esfuerzo hacia la población más vulnerable, como son los soldados profesionales, ofreciéndoles el acceso a una vivienda digna a sus viudas y huérfanos de los que han caído en combate como consecuencia del conflicto interno y los discapacitados por la misma causa que de alguna manera alivie el sufrimiento por el que están pasando.

En concordancia con todo lo anterior, la Caja promotora de Vivienda Miliar y de Policía, mediante la política de estado: **“Los Héroes *SI* tienen casa”**, con la expedición de La ley No. 1305 de junio de 2009, desarrolla dos programas de gran impacto social en el país, como son el Fondo de Solidaridad y la Atención a Afiliados Secuestrados.

11.5 Entorno Tecnológico:

La tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que faciliten la adaptación al medio y satisfagan las necesidades de las personas.

Desde el punto de vista del Entorno Tecnológico, este busca identificar las tendencias de la innovación tecnológica, en los procesos de producción, en los productos, en los servicios, en los materiales, en la gestión administrativa y en los procesos de apoyo a la administración, de tal manera que se puedan aprovechar los cambios tecnológicos.

Igualmente, en las últimas décadas, con el surgimiento de nuevas tecnologías, la industria de las TIC´s ha cobrado una gran importancia a nivel mundial debido a su capacidad de transformar continuamente el entorno económico y social. Se observa el desarrollo de la automatización de la información y el procesamiento de datos, la migración de numerosas actividades de adquisición y procesos de información a la web y el acceso inmediato a recursos humanos valiosos con independencia de su localización. Aunque en el país la evolución del uso de las TIC´s y su masificación ha sido significativa, la brecha sigue siendo amplia en comparación a los de otros países de la región como Chile, Argentina y Brasil.

Es así como el desarrollo tecnológico tiene relación directa con el mejoramiento de la competitividad y la productividad del país, especialmente en la innovación tecnológica, el empleo, los servicios, reducción de la pobreza. Cada nuevo empleo en la industria de las TIC´s genera además empleos en otros sectores de la

economía. Igualmente, tiene impacto en el incremento del PIB, solo la penetración del internet lo impacta, cuyo crecimiento puede ser del 1.38%

De otro lado, la locomotora de innovación, indica que para aprovechar plenamente las ventajas comparativas del país y poder transformarlas en ventajas competitivas, la ciencia y la tecnología y la innovación serán las claves. Por tal razón, hacia el futuro la economía deberá estar fundamentada en la producción, difusión y uso del conocimiento y la información para el pleno aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para que se logre el propósito y mejorar las condiciones de competitividad y productividad se hace necesario fortalecer el marco institucional, con el fin de que los recursos se articulen para el logro de los objetivos estratégicos. La exigencia de la modernización tecnológica aumenta la productividad y ayuda a generar bienes y servicios diferenciados y fortalecerlos para atender en forma efectiva las necesidades y expectativas de la ciudadanía y de la sociedad.

Así mismo, se viene avanzando en el programa de Gobierno en Línea, como la estrategia del Gobierno Nacional por varios años, para hacer un Estado más eficiente, transparente, participativa y cercana al ciudadano. Este programa se ha destacado, dejando a Colombia a nivel latinoamericano en el repunte y su reconocimiento por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la División de Administración Pública y Gestión del Desarrollo de las Naciones Unidas –UNDESA, Dicho programa de Gobierno en Línea ha desarrollado iniciativas como la Urna de Cristal, Notarías en Línea, Control en Línea, Sistema Electrónico de Contratación Pública, Cero Papel en la Administración Pública, Corporaciones en Línea, Centro de Innovación en Gobierno en Línea, Intranet Gubernamental, Sistemas y Servicios de Información de Apoyo a la Emergencia Nacional y las Estrategias Digitales, el Teletrabajo.

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ha realizado avances en la implementación y uso de las tecnologías de información y de las comunicaciones, adquiriendo hardware y software especializado, buscando los estándares del mercado.

Igualmente, mediante la contratación de firmas especializadas se ha llevado a cabo el diseño, desarrollo, implementación, funcionamiento y mantenimiento de sistema de información, dando respuesta a las exigencias reglamentarias para el manejo de la información de sus afiliados establecidas por el Gobierno Nacional y la Superintendencia Financiera de Colombia.

De esta manera se ha trabajado en un sistema informático que permite el mantenimiento y conservación de la integridad de la información de los afiliados con los niveles de seguridad exigidos mediante diferentes procedimientos como contenedor de usuarios y dependencias, nombre de acceso de usuarios único y contraseña personal e intransferible, permisos asignados por la Oficina de Informática, se cuenta con bases de datos de auditoría, que almacena la trazabilidad de los cambios realizados, las consultas, almacenando la fecha, hora y usuario.

Otro medio que tiene gran acogida dentro de la población de afiliados, es el servicio de internet e intranet, a través de la página web de la Entidad www.caprovimpo.gov.co, la cual brinda información general sobre trámites, normatividad, contratación, quejas y reclamos, proyectos de vivienda promocionada; diseñada con los parámetros de la normatividad de Gobierno en Línea.

Las tecnologías desarrolladas y aplicadas en la Entidad, dirigidas al cumplimiento de la misión y visión institucionales, requiere integración y permanentemente actualizar su plataforma tecnológica y el rediseño de la arquitectura de los sistemas de información; asimismo, contar con el personal competente en las áreas estratégicas, tácticas y operativas que permita la eficiencia, eficacia y efectividad en la ejecución de las operaciones sistematizadas.

12. METAS ESTRATÉGICAS 2011-2014

12.1 Ajuste Metas Estratégicas de Vivienda

A continuación se muestran las metas estratégicas aprobadas en la última Junta Directiva de octubre de 2012 para el cuatrienio 2011-2014:

| METAS ESTRATÉGICAS DE SOLUCIÓN DE VIVIENDA - PERIODO 2011 -2014 | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| MODELO / AÑO | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | TOTAL |
| 14 AÑOS - VIS | 5,115 | 7,266 | 6,076 | 8,326 | 26,783 |
| 14 AÑOS - NO VIS | 743 | 442 | 926 | 770 | 2,881 |
| TOTAL META 14 AÑOS | 5,858 | 7,708 | 7,002 | 9,096 | 29,664 |
| MASVI | 1,500 | 1,700 | 1,800 | 2,000 | 7,000 |
| FONDO DE SOLIDARIDAD | 1,450 | 950 | 950 | 950 | 4,300 |
| SLP- IMP, PENSIONADOS | | 350 | 350 | 350 | 1,050 |
| AUXILIARES Y SOLDADOS REGULARES | | 650 | 650 | 700 | 2,000 |
| TOTAL SOLUCIONES DE VIVIENDA | 8,808 | 11,358 | 10,752 | 13,096 | 44,014 |
| Aprobado por la Junta Directiva de CAPROVIMPO, en el mes de octubre de 2011. | | | | | |

Cuadro No. 1 Metas estratégicas solución de vivienda 2011-2014

En razón a que el Proyecto de Decreto expedido por la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, para reglamentar el Modelo de Auxiliares y Soldado Regulares, que consiste en la transferencia en cada vigencia fiscal por parte de FONVIVIENDA, como mínimo 500 subsidios, para financiar la vivienda de estos miembros de la Fuerza Pública, que no son afiliados a la Caja, no ha sido aprobado, a continuación se presenta la nueva propuesta de ajuste en atención de metas estratégicas de vivienda para dicho periodo:

| MODELO / AÑO | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | TOTAL |
|-------------------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------|
| 14 AÑOS - VIS | 5,115 | 7,266 | 6,076 | 8,326 | 26,783 |
| 14 AÑOS - NO VIS | 743 | 442 | 926 | 770 | 2,881 |
| TOTAL META 14 AÑOS | 5,858 | 7,708 | 7,002 | 9,096 | 29,664 |
| MASVI | 1,500 | 1,700 | 1,800 | 2,000 | 7,000 |
| FONDO DE SOLIDARIDAD - MECANISMOS ESPECIALES | 1,450 | 1,300 | 1,100 | 1,100 | 4,950 |
| TOTAL SOLUCIONES DE VIVIENDA | 8,808 | 10,708 | 9,902 | 12,196 | 41,614 |

Cuadro No. 2 metas ajustadas solución de vivienda. Fuente: El autor

12.2. Ejecución Metas Estratégicas de Vivienda

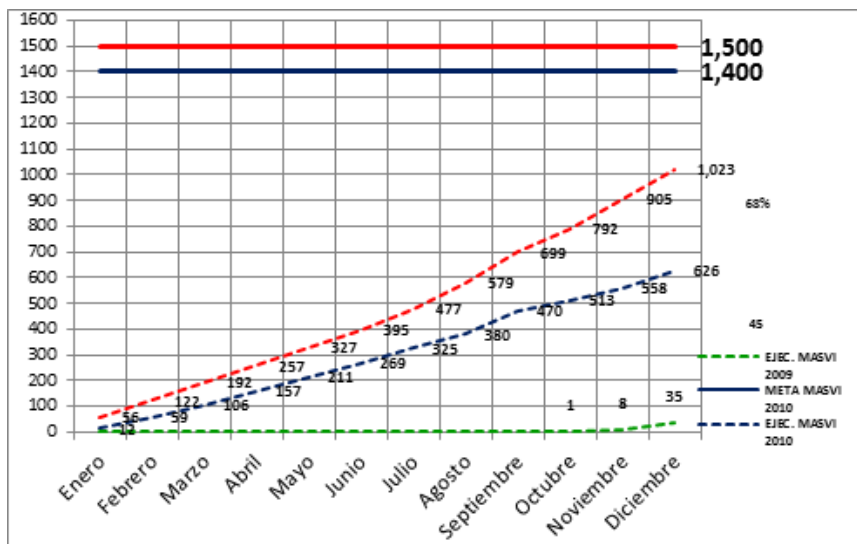
Igualmente, la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ha contribuido con la ambiciosa meta del Gobierno Nacional de entregar 1.000.000.00 viviendas durante el periodo 2011-2014, dentro del sexto objetivo contemplado en la Guía de Planeamiento Estratégico del Sector Seguridad y Defensa 2011 – 2014, como es el de “Fortalecer la institucionalidad del sector seguridad y Defensa nacional”, a través de su estrategia de impulsar programas de vivienda propia para el personal uniformado, entregando 17.237 soluciones de vivienda a sus afiliados, lo cual corresponde una ejecución del 39.16%, de la meta establecida para el cuatrienio, como se muestra en el siguiente cuadro.

| CONCEPTO | AÑO 2011 | | | AÑO 2012 | | | CUMPLIMIENTO META PERIÓDO 2011-2014 | | |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------------------------------|---------------------|----------------|
| | META | EJECUTADO | % | META | EJECUTADO | % | META | EJECUTADO ACUMULADO | % CUMPLIMIENTO |
| VIS | 5,115 | 7,073 | 138.3% | 7,266 | 4,959 | 68.2% | 26,783 | 12,032 | 44.92% |
| NO VIS | 743 | 809 | 108.9% | 442 | 515 | 116.5% | 2,881 | 1,324 | 45.96% |
| TOTAL TRÁMITES MODELO M14 | 5,858 | 7,882 | 134.6% | 7,708 | 5,474 | 71.0% | 29,664 | 13,356 | 45.02% |
| MASVI | 1,500 | 1,023 | 68.2% | 1,700 | 908 | 53.4% | 7,000 | 1,931 | 27.59% |
| FONDO DE SOLIDARIDAD | 1,450 | 973 | 67.1% | 950 | 841 | 88.5% | 4,300 | 1,814 | 42.19% |
| MECANISMOS ESPECIALES | | | | 350 | 136 | 38.9% | 1,050 | 136 | 12.95% |
| AUXILIARES DE POLICÍA Y SOLDADOS REGULARES | | | | 650 | - | | 2,000 | - | 0.00% |
| TOTAL META | 8,808 | 9,878 | 112.1% | 11,358 | 7,359 | 64.8% | 44,014 | 17,237 | 39.16% |

Fecha de corte: 30 de septiembre de 2012

Cuadro No. 3 ejecución metas. Fuente: El autor

Se destaca la ejecución del MASVI, que si bien es cierto está rezagado en la ejecución de su meta, y a pesar de que es un modelo nuevo, su desempeño ha sido bueno, como muestra en la siguiente gráfica.



Gráfica No. 6 comportamiento MASVI. Fuente: El autor

Como se observa el MASVI, durante el año 2010 se ejecutó en un 45% correspondiente a una meta de 1.400 soluciones y para el 2011, se logró una ejecución del 68% de la meta planteada de 1.500 soluciones, mejorando su ejecución con respecto al año anterior en un 63%.

En cuanto al modelo de Fondo de Solidaridad, a pesar de que es también un modelo relativamente nuevo, que comenzó a operar bajo nuevas reglas a partir de la Ley 1305 de 2009, ha madurado, evolucionado y crecido en cobertura, teniendo para el

2011 un incremento del 58%, crecimiento muy importante para la Entidad ya que ha contribuido de manera notable a la consecución de los objetivos estratégicos de CAPROVIMPO.



Gráfica No.7 Comportamiento fondo de solidaridad

De otro lado, mediante la directiva presidencial 21 de 2011, la presidencia de la república a través de la Alta Consejería para el buen Gobierno, con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), ha construido el Sistema de Seguimiento a Metas del Gobierno SISMEG, como herramienta de trabajo interinstitucional y de información gerencial de la Presidencia de la República, desarrollada en línea para la programación, gestión y monitoreo de los resultados de las principales programas de acción de gobierno.

En tal sentido, CAPROVIMPO, reporta en forma mensual y trimestral al Departamento Nacional de Planeación (DNP) y al Ministerio de vivienda, ciudad y territorio, la estadística de subsidios de vivienda tramitados a sus afiliados, discriminado en vivienda nueva y usada, por categoría de afiliado (Oficial, Suboficial, Agente, Soldado Profesional).

Igualmente, al Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED), se reporta en forma trimestral a través del tablero de control estratégico la ejecución de las metas de solución de vivienda de todos los modelos de atención de solución de vivienda, y mediante un indicador que se ha construido para evaluar y controlar cuantitativa y cualitativamente el avance de las metas de atención, en concordancia con la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad (PISDP)

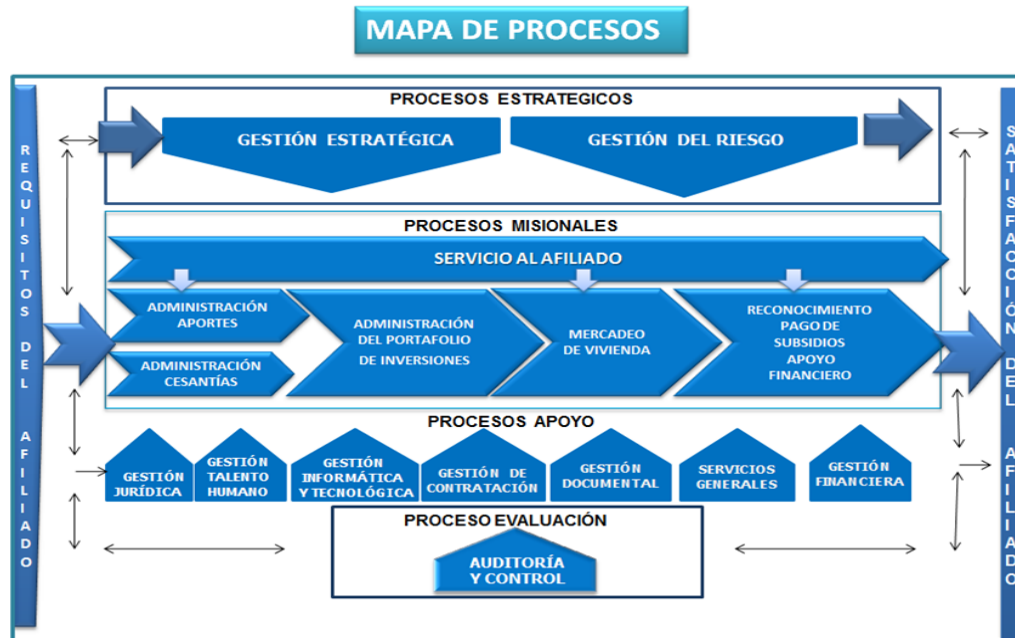
13. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Se presenta el análisis del diagnóstico de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, determinando los aspectos positivos o las deficiencias que puede presentar la Empresa el entorno y que pueden impactar los diferentes procesos, así como en el manejo y aprovechamiento de los recursos con que cuenta para el cumplimiento de sus objetivos, buscando como resultado final determinar los aspectos a mejorar o utilizar. Para lo anterior, se presenta el anexo y matriz de la capacidad interna y el anexo dos matrices de oportunidades y amenazas-POAM

13.1 Enfoque de Procesos

De acuerdo con el análisis de la cadena de valor, es necesario presentar el Mapa de Procesos que soporta el Sistema Integrado de Gestión, en donde todos los procesos interactúan a fin de brindar la atención y satisfacción necesaria para que el afiliado obtenga una solución de vivienda.

En la siguiente gráfica se observan los niveles de los procesos y su interacción armonizada en donde se definen los siguientes niveles: Estratégico (Desarrollan las actividades de tipo estratégico), Misional (Cumplen el objeto misional de la Entidad), Apoyo (Brindan soporte logístico necesario para garantizar su adecuada gestión) y Evaluación (Monitorea el correcto cumplimiento de las diferentes actividades de los procesos).



Gráfica No. 8- Mapa de Procesos

13.2 Política de la Calidad:

La Política de calidad de la CAJA PROMOTORA DE VIVIENDA MILITAR Y DE POLICÍA, conforme con el marco legal aplicable y en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico de la Entidad, los Sistema de Desarrollo Administrativo y de Control Interno, es:

Contribuir con el bienestar de los afiliados, facilitándoles el acceso oportuno a soluciones de vivienda a través de los modelos de atención, mediante la administración óptima de los recursos, con talento humano que busca la excelencia en el servicio, mejorando continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema integrado de gestión, implementando mejores prácticas ambientales y de responsabilidad social.

13.3 Objetivos de la Calidad

1. Optimizar el proceso de desembolso de aportes y subsidios de los afiliados.
2. Prestar satisfactoriamente los servicios, facilitando el acceso oportuno a soluciones de vivienda, acorde con los modelos de atención y su marco legal.
3. Mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema integrado de gestión a través de su seguimiento y medición.

4. Mantener la sostenibilidad financiera de la entidad, administrando en forma segura y efectiva los recursos.
5. Asegurar la oportuna provisión y disponibilidad de los recursos tecnológicos y logísticos.
6. Afianzar la cultura del mejoramiento y aprendizaje continuo, mediante el fortalecimiento de las competencias.

13.4 Factores Claves de Éxito

Para la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, se consideran como factores claves de éxito los siguientes aspectos, que son determinantes para cumplir su Mega, Misión, Visión y maximizan su capacidad organizacional para la satisfacción del afiliado.

| No. | FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO | Peso % |
|--------------|---------------------------------|-------------|
| 1 | FONDO DE SOLIDARIDAD | 20% |
| 2 | SUBSIDIOS PREFERENCIALES | 30% |
| 3 | PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO | 10% |
| 4 | TALENTO HUMANO COMPETENTE | 10% |
| 5 | CULTURA DEL RIESGO | 10% |
| 7 | SOSTENIBILIDAD FINANCIERA | 20% |
| TOTAL | | 100% |

Gráfica No. 9 - Factores claves de éxito. Fuente: El autor

14. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Caja promotora de Vivienda Militar y de Policía, bajo el enfoque de la planeación estratégica involucra a todos los niveles de la organización implementando un sistema de gestión que se adapta permanentemente al cambio, teniendo en cuenta los factores internos y externos bajo los cuales direcciona su gestión cuya tendencia es la optimización de los recursos a fin de garantizar el cumplimiento del objeto social, que le ha sido asignado, cual es facilitar a sus afiliados la adquisición de vivienda propia, acorde con sus condiciones económicas, necesidades y preferencias, brindándoles bienestar a su entorno familiar

Bajo este enfoque el direccionamiento estratégico definido en el plan estratégico 2011-1014, se presenta a continuación.

MEGA

Promover y desarrollar efectivamente los modelos de atención para que al 2014 se entreguen 42.014 soluciones de vivienda a los miembros de la Fuerza Pública y sus beneficiarios, afiliados a CAPROVIMPO.

MISIÓN

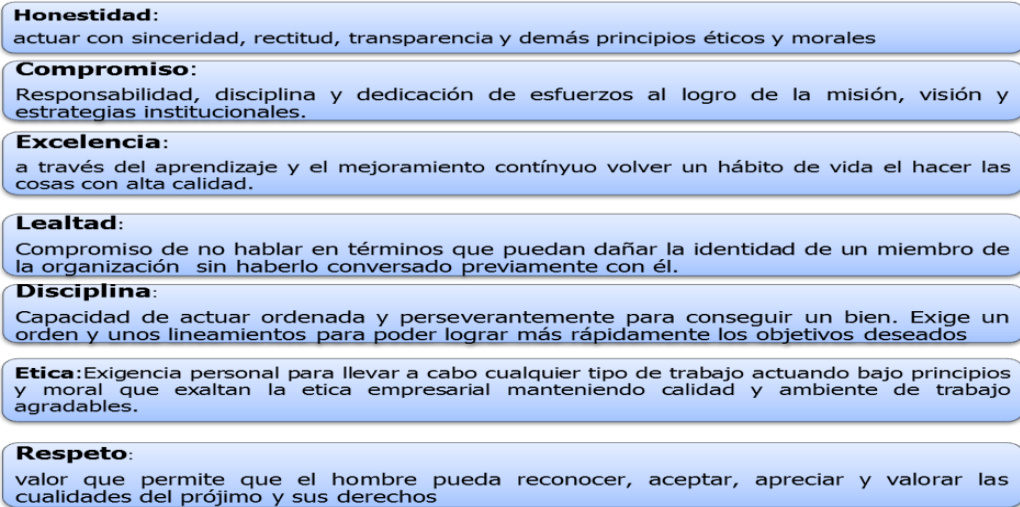
CAPROVIMPO a través de sus modelos de atención, facilita a sus afiliados en el territorio nacional, soluciones de vivienda, mediante la efectiva administración de los diferentes recursos, con talento humano que busca la excelencia en el servicio, aplicando estándares de calidad, bajo principios corporativos y conforme a su marco normativo.

VISIÓN

CAPROVIMPO a 2014 mantendrá su reconocimiento en el territorio nacional como una empresa que cumple su objeto social, sostenible financieramente, contribuyendo al logro de las metas del Gobierno Nacional en el marco de desarrollo de la política de vivienda, a través del mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados y mediante la consolidación de sus modelos de atención de vivienda.

VALORES CORPORATIVOS

La Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, ha institucionalizado los valores corporativos para que sirvan como derrotero en las actuaciones de cada uno de los servidores públicos, generando un clima de convivencia sana, de respeto mutuo, en la relación con sus compañeros y la prestación del servicio a sus afiliados.



Gráfica No. 10 - Valores Corporativos. Fuente: El autor

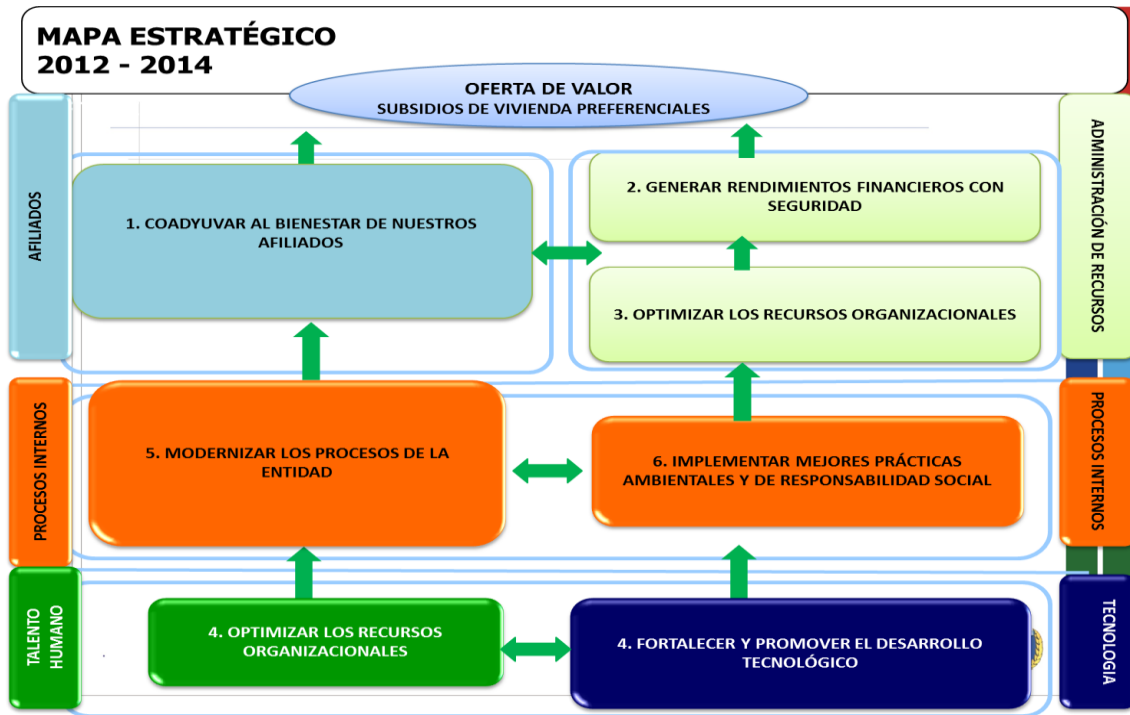
El anterior direccionamiento estratégico se desagrega en el siguiente gráfico:



Gráfica No. 11 Direccionamiento estratégico. Fuente: El autor

MAPA ESTRATÉGICO 2012-2014

La Planeación Estratégica de CAPROVIMPO, está formulada bajo la metodología Balanced Scorecard, acorde con los lineamientos impartidos por el Gobierno Nacional, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa y la Superintendencia Financiera de Colombia, sustentada en cinco perspectivas, así: Afiliados, Administración de Recursos, Procesos Internos, Talento Humano y Aprendizaje Organizacional y Capacidad Tecnológica e Información, a continuación el reajuste a los Objetivos Estratégicos:



Gráfica No. 12 mapa estratégico. Fuente: El autor

Las perspectivas definen objetivos estratégicos o programas, los cuales se desarrollan a través de iniciativas estratégicas o proyectos, que fueron debidamente formuladas con cada uno de los Líderes de Proceso, responsables de su cumplimiento, con una orientación claramente definida hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros afiliados y beneficiarios, conforme se describen a continuación:

| BALANCE SCORECARD | | |
|----------------------------|--------|---------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA | PESO % | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
| AFILIADOS | 25% | 1. Coadyuvar al bienestar de los afiliados |
| ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS | 20% | 2. Generar rendimientos financieros |
| | | 3. Optimizar los recursos organizacionales |
| PROCESOS INTERNOS | 15% | 4. Modernizar los procesos de la Entidad |
| | | 6. Implementar mejores prácticas ambientales y de responsabilidad social. |

| BALANCE SCORECARD | | |
|--------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA | PESO % | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |
| TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 15% | 3. Optimizar los recursos organizacionales |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INFORMACIÓN | 25% | 1. Fortalecer y promover el desarrollo tecnológico. |

Gráfica No. 13 - Objetivos Estratégicos 2012-2014. Fuente: El autor

| BALANCED SCORECARD | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PERSPECTIVA | AFILIADOS 25% |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |
| 1. COADYUVAR AL BIENESTAR DE NUESTROS AFILIADOS | 1.1 DISMINUIR EL TIEMPO DE TRÁMITE DE LOS AFILIADOS A DOCE DIAS, DESDE QUE SE RADICA LA SOLICITUD HASTA QUE SE ABONA EL DINERO EN LA CUENTA BANCARIA DEL BENEFICIARIO |
| | 1.2 FORTALECER LA DESCONCENTRACIÓN DEL SERVICIO OPTIMIZANDO LA COBERTURA Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO QUE SE BRINDA A TRAVES DE LOS PUNTOS DE ATENCIÓN. |
| | 1.3 OPTIMIZAR LA CULTURA DEL SERVICIO MEDIANTE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN |
| | 1.4 FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PLAN ANUAL DE MERCADEO, VIVIENDA Y COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS. |
| | 1.5 ESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS TIPO CIUDADELA |

| | |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | |
| | 1.6. OPTIMIZAR LOS CANALES DE SERVICIO AL AFILIADO |
| | 1.7. GENERAR Y AFIANZAR LA ARTICULACIÓN CON LAS ENTIDADES DEL SECTOR DEFENSA Y CON AQUELLAS QUE INCIDEN CON EL DESARROLLO DEL SERVICIO DE CAPROVIMPO |
| | |
| PERSPECTIVA | ADMINISTRACION DE RECURSOS 20% |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |
| 2.GENERAR RENDIMIENTOS FINANCIEROS | 2.1 GESTIONAR LA TRANSFERENCIA OPORTUNA DE RECURSOS FINANCIEROS |
| | 2.2 GESTIONAR EFICIENTEMENTE EL FLUJO DE CAJA PARA MINIMIZAR RECURSOS EN EL DISPONIBLE |
| | 2.3 GENERAR UNA RENTABILIDAD SUPERIOR AL IPC. (VERIFICAR LOS INDICADORES QUE ESTAN ATADOS HOY EN DIA A ESTA INICIATIVA) |
| | 2.4 REPORTAR Y CONTROLAR PERIODICAMENTE LOS INIDCADORES FINANCIEROS AL GSED. |
| | 2.5 GESTIONAR LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL |
| | 2.6 DEFINIR UN NUEVO MODELO FINANCIERO Y OPERATIVO PARA LA ENTREGA DE SUBSIDIOS DE VIVIENDA A LARGO PLAZO |
| | 2.7 GESTIONAR ANTE EL GOBIERNO NACIONAL, LA CONSECUCCIÓN DE RECURSOS, CON DESTINO AL FONDO DE SOLIDARIDAD. |
| 3.OPTIMIZAR LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES | 3.1 ESTRUCTURAR Y EJECUTAR UN PLAN DE MANTENIMIENTO INTEGRAL Y ATENDER DE FORMA OPORTUNA LOS REQUERIMIENTOS DE APOYO LOGÍSTICO PARA LA SEDE PRINCIPAL Y PUNTOS DE ATENCIÓN. |

| | | |
|----------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | 3.2 OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS HÍDRICOS Y ENERGÉTICOS, COMO APORTE A LA GESTIÓN AMBIENTAL. |
| | | 3.3 FORTALECER EL SISTEMA GENERAL DE ARCHIVO IMPLEMENTADO EN LA ENTIDAD Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN DOCUMENTAL. |
| | | 3.4 EJECUTAR EL PLAN DE CONTRATACIÓN EN CUANTO AL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS NECESARIOS, PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETO SOCIAL DE LA ENTIDAD. |
| PERSPECTIVA | | TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL 15% |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |
| | | |
| 3.OPTIMIZAR LOS RECURSOS ORGANIZACIONALES | | 3.5 ESTRUCTURAR E IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LOS FUNCIONARIOS, BAJO PRECEPTOS DE UN COMPORTAMIENTO ÉTICO SUPERIOR. |
| | | |
| PERSPECTIVA | | CAPACIDAD TECNOLÓGICA 25% |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |
| 4. FORTALECER Y PROMOVER EL DESARROLLO TECNOLÓGICO | | 4.1 CONTINUAR CON LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN- PETI. |
| | | 4.2 SOPORTAR TECNOLÓGICAMENTE LA IMPLEMENTACIÓN NORMATIVA DE OBLIGATORIO CUMPLIMIENTO EN LA ENTIDAD. |
| | | 4.3 FORTALECER CANALES VIRTUALES DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL AFILIADO. |
| | | 4.4 FORTALECER LA SEGURIDAD INFORMÁTICA Y CONTINUAR CON EL PROCESO DE ALISTAMIENTO PARA LA CERTIFICACIÓN ISO 27001. OAGRI |
| PERSPECTIVA | | PROCESOS INTERNOS 15% |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS |

| | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>5. MODERNIZAR LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD</p> | <p>5.1 FORTALECER LA CULTURA DEL AUTOCONTROL PARA IMPULSAR LA MEJORA CONTÍNUA DE CAPROVIMPO</p> |
| | <p>5.2 EJECUTAR EL PROGRAMA DE AUDITORÍAS</p> |
| | <p>5.3. COADYUVAR EN LAS ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO.</p> |
| | <p>5.4 ELABORAR E IMPLEMENTAR POLÍTICAS DE PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO (ELEMENTOS Y CAUSAS DE DEMANDAS, LINEAS DE DEFENSA, ACTO ADTVO QUE FIJE POLITICAS DAÑO ANTIJURIDICO)</p> |
| | <p>5.5 FORTALECER LA CULTURA DE ADMNISTRACION Y REPORTE DE LOS RIESGOS DE LA ENTIDAD</p> |
| | <p>5.6 FORTALECER LA CULTURA DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN</p> |
| | <p>5.7 MONITOREAR Y FORTALECER EL PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO (OAINF-OAGRI)</p> |
| | <p>5.8 OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</p> |
| | <p>5.9 DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL PLAN DE MANTENIMIENTO Y SEGUIMIENTO AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN</p> |
| | <p>5.10 GESTIONAR Y CONTROLAR EL PRODUCTO NO CONFORME DE LOS PROCESOS MISIONALES</p> |
| | <p>5.11 SEGUIMIENTO AL CUMPLIENTO DEL PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL</p> |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>6. IMPLEMENTAR MEJORES PRACTICAS AMBIENTALES Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</p> | <p>6.1 DISEÑO Y EJECUCIÓN Y MONITOREO AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE GESTIÓN AMBIENTAL</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

RESULTADOS OBTENIDOS

- Se realizó la elaboración del cuadro de indicadores los cuales se encuentran configurados y son continuamente monitoreados a través del sistema de información Visión Empresarial.
- Actualmente para el tercer trimestre del año el reporte del plan de acción que debe realizar cada proceso es reportado por cada líder en el sistema de información aportando así con la política de cero papel
- Se tienen configurados tableros de control que están migrando información que debe ser reportada al Ministerio de Defensa Nacional en donde gracias a la automatización de la batería de indicadores, la información es de consulta por la web y tomada directamente de reportes actuales gracias a la integración de otros sistemas que aportan datos a los indicadores reportados como es el volumen de afiliados que atiende la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, además del valor que representan cada uno de los subsidios entregados.

GLOSARIO

OCDE: Es la organización de cooperación internacional, compuesta por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

PUMA: Es el comité de gerencias públicas del cual hacen uso los países que conforman la organización de cooperación internacional

MEGA: Es una herramienta organizacional que define la estrategia mayor que tendrá que definir la organización, solo se deben incluir objetivos cuantitativos.

VISIÓN: Es la definición del objetivo general que la organización quiere lograr

VALORES: Serán los principios filosóficos que regirán la gestión organizacional.

POLÍTICA DE CALIDAD: es el compromiso que asume la organización frente al desempeño de los productos o servicios que ella ofrece.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: es el compromiso que asume cada una de las áreas y/o dependencias de la empresa como apoyo y soporte fundamental de la misión, la visión y la mega.

INICIATIVAS: son acciones fundamentales claramente definidas, que serán el medio por el cual se general los resultados y se alcanzan los objetivos

CONCLUSIONES

- Se diseñó e implementó la automatización de los indicadores de gestión los cuales evalúan el cumplimiento del Balanced Scorecard de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía, los cuales están alineados debidamente con cada perspectiva logrando así la maximización de los resultados.
- Se realizó la elaboración del cuadro de indicadores los cuales fueron configurados debidamente en el sistema de información Suite Visión Empresarial.
- Se implementó un modelo de plan de acción automatizado donde los líderes de cada uno de los procesos no realizan reportes físico sino que los realizan a través del cargue de datos directamente en Visión Empresarial.
- Se realizó la implementación del Balanced Scorecard a través de un software que permite su continuo monitoreo además de la facilidad de integración con otros sistemas lo que permite la migración de datos con el Ministerio de Defensa Nacional lo que permite la optimización en los tiempos de reporte además de la veracidad de la información, permitiendo a través de estos la toma de decisiones que van directamente relacionadas con la planeación estratégica de la entidad.
- Se estandarizo y unifico el manejo de los indicadores de gestión de la Entidad en cuanto a formulación, avance y evaluación.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Planeación Estratégica; cursos virtuales Universidad Nacional de Colombia, Dirección nacional de innovación académica.
- Guía para la construcción de indicadores de gestión, Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, Bogotá octubre de 2012
- Plan Estratégico Institucional de la Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía – CAPROVIMPO 2011 – 2014
- The execution Premium; Kaplan y Norton, Ediciones DEUSTO 2008, Barcelona-España