



*Plan Estratégico  
Institucional  
2012-2016*



### I. PRESENTACION

A mediados del año 2012, el Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo, INJUPEMP, inicio un proceso de planificación estratégica con la participación de la alta dirección, mandos intermedios y personal clave de las áreas funcionales, el cual se desarrolló en tres fases culminando en el año 2013. Durante este proceso, se consolidó la revisión y el análisis del marco normativo e institucional imperante en la entidad, que llevó a redefinir la Misión y la Visión del Instituto para el periodo 2012-2016, así como a elaborar una agenda estratégica con las actividades esenciales conducentes a lograr el mayor impacto en la Misión y a acercar el INJUPEMP de hoy al INJUPEMP visualizado al final de dicho periodo, en alineación con los objetivos nacionales plasmados en la Ley Para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras.

La ejecución de la estrategia y de los componentes que fueron identificados en las primeras fases de este proceso de planificación, se inició en el mismo año 2012, logrando avances sustantivos en temas de vital importancia, tales como, contar para finales del año, con un proyecto actualizado de Ley del INJUPEMP que fue elaborado por una Comisión interinstitucional conjuntamente con la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, y haber concluido un proceso de licitación pública para adquirir un Core- Financiero y sustituir los módulos independientes del sistema de información actual que fue calificado como obsoleto, inconsistente y desintegrado, según un diagnóstico realizado reiterado en los resultados de auditorías internas como externas, el cual dio origen al análisis y diseño de los requerimientos del nuevo sistema para superar la problemática diagnosticada y atender las distintas necesidades de los usuarios, conforme la prioridad establecida por la alta Dirección.

No obstante lo anterior, el proceso de adquisición del Core financiero fue fracasado y el proyecto de Ley no continuó su curso normal por factores ajenos al Instituto, circunstancias que llevaron a reprogramar o redefinir algunos componentes y estrategias formuladas en las primeras fases del proceso de planificación, entre las que cabe mencionar, la decisión de desarrollar un Proyecto de Fortalecimiento Institucional en la búsqueda de una solución integral a la problemática del Instituto, para lo cual la Junta Directiva aprobó en el mes de diciembre de 2012, contratar a la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios Para Proyectos(UNOPS), institución que tiene el perfil, la estructura y experiencia comprobada en la materia, que permitirá asegurar la reestructuración institucional y tecnológica en el menor tiempo

posible y con la mayor calidad y economía y con quien se han adelantado las negociaciones previas a la firma del Convenio de apoyo y asistencia técnica.

Este proyecto comprende entre otros objetivos, el desarrollo de temas sobre Gobierno Corporativo, revisión y adecuación de la estructura organizacional, revisión y mejora de procesos, diseño, adquisición, implementación y certificación financiera y operativa de un software presupuestario, financiero y contable para el Instituto, con su respectivo hardware y la migración, depuración y certificación de los datos, razón por la cual el Plan Estratégico Institucional, enfoca que la ejecución de una buena parte de sus objetivos estratégicos será realizada en el marco de dicho proyecto, que iniciará a principios del 2014.

El presente Plan Estratégico, resume los resultados finales del proceso de planificación llevado a cabo, considerando la normativa vigente, el diagnóstico situacional y las capacidades administrativas y financieras de la Institución, definiendo las dimensiones o áreas fundamentales de creación de valor público en que puede separarse la Misión y priorizando las actividades que tienen mayor impacto en una o varias de estas dimensiones. La priorización de las actividades está influenciada por la importancia relativa para la institución del valor público o privado que cada componente genera y esta importancia relativa está dada por las prioridades principales de la estrategia de la entidad a largo plazo, que en definitiva apuntan a lograr la sostenibilidad financiera y actuarial del Sistema para hacer frente al pago futuro de los beneficios a todos los afiliados, conforme lo establece la Ley.

## II. SIGLAS Y DEFINICIONES

Para los efectos del presente Plan Estratégico, se entiende por:

**Componentes de Agenda:** son las actividades o conjunto de actividades agrupadas a conveniencia para fines de análisis de la estrategia, que deben estar vinculadas a una o más dimensiones de valor público o privado.

**CNBS:** Comisión Nacional de Bancos y Seguros, órgano supervisor.

**Dimensiones de Valor:** Identifica las áreas de creación de valor público o privado en que puede separarse la Misión. Equivalen a las avenidas a través de las cuales el Instituto espera lograr su Misión

**Gobierno Corporativo:** Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno del Instituto incluyendo las estructuras apropiadas de gestión y control.

**Ley:** Ley del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo

**Valor Público:** Es el bienestar colectivo que crea la institución, que no es apropiado por ninguna persona para su beneficio particular, sino que cumple amplios segmentos de la población y a veces toda la población.

**Valor Privado:** Es beneficio que es apropiado por personas o entidades para su bienestar particular, en el caso del Instituto los beneficiarios son los participantes afiliados, los jubilados y pensionados.

## II. ASPECTOS GENERALES DE CREACION Y FUNCIONAMIENTO DE INJUPEMP

### a) Creación

El Sistema de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo, fue creado mediante el Decreto No. 138 del 5 de febrero de 1971, que contiene la Ley de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios Públicos, que en su Artículo 7, establece que para administrar el Sistema, créase el Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo Públicos (INJUPEMP) como un organismo descentralizado con personería jurídica, patrimonio propio y domicilio en la Ciudad Capital de la República.

El referido Decreto No. 138, entró en vigencia hasta el 1 de enero de 1976, por “deficiencias de orden técnico administrativo” según lo manifiesta el Decreto No. 302 del 31 de diciembre de 1975 que establece como una disposición transitoria, que las aportaciones que fija la Ley se empezarán a efectuar a partir del 1 de enero de 1976, y que la oficina del Sistema, deberá estar organizada a más tardar el 1 de marzo de ese mismo año.

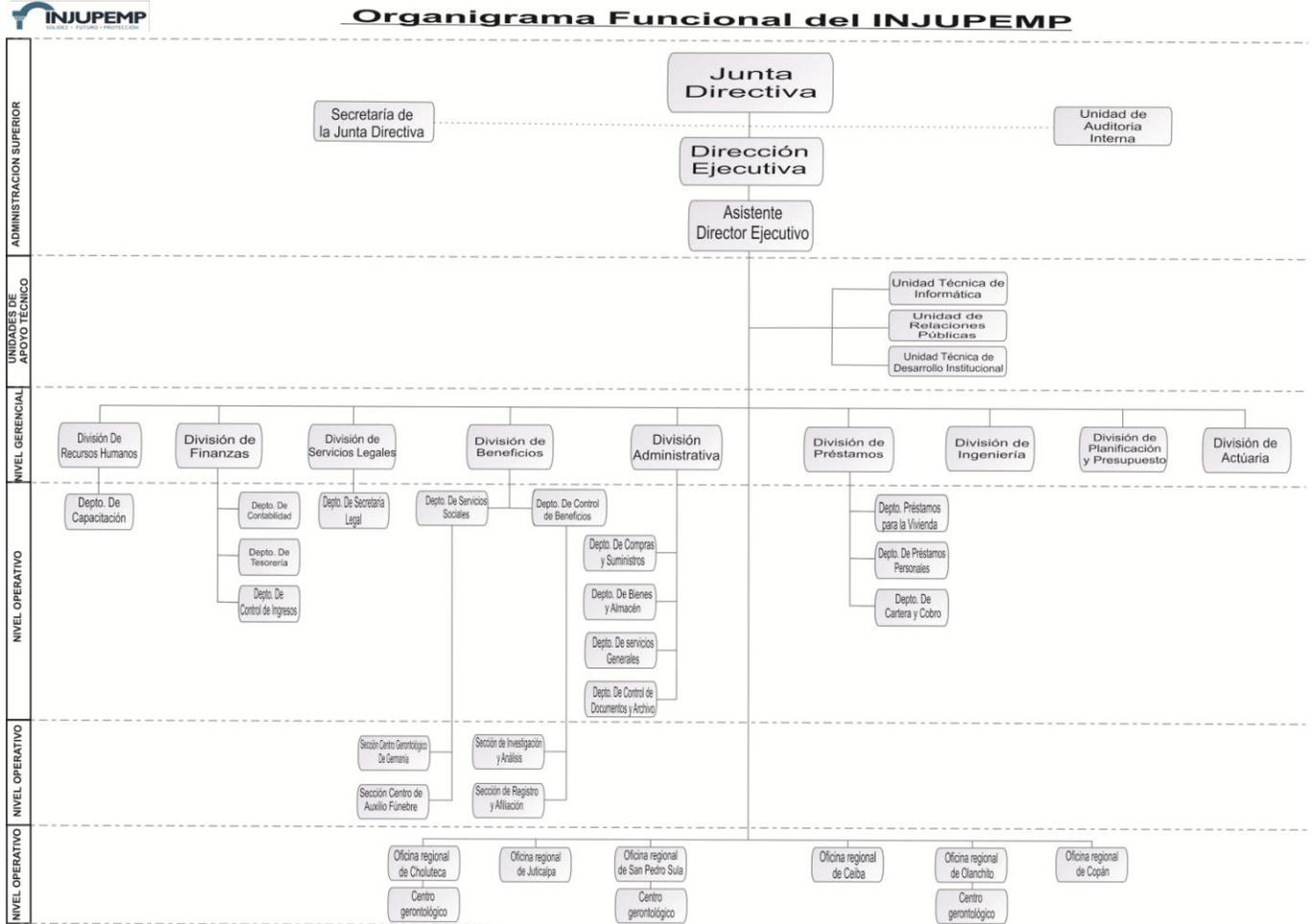
### b) Organización.

La organización del INJUPEMP es de carácter lineo funcional, combina características de una organización lineal y de una tipo funcional, ya que por un lado la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un solo jefe para cada una de las Funciones (cadena de mando) y por otro, aplica la agrupación de las funciones especializadas que son necesarias para cumplir la misión y los objetivos impuestos al Instituto por la ley.

Órganos Superiores. Los órganos superiores, conforme lo establece el Artículo 8 de la Ley, son:

La Junta Directiva, órgano de deliberación y decisión; y el Director Ejecutivo; órgano de ejecución, asistido por un Asistente del Director Ejecutivo que hace las veces de Sub Director.

La estructura **funcional** actual del Instituto, es la siguiente:



### III. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

No obstante de reflejar una situación financieramente estable a corto plazo, la situación institucional encontrada al inicio de la administración 2010, se resume en una desgastada estructura normativa, administrativa y tecnológica, que no garantizan la sostenibilidad actuarial y financiera del sistema para hacer frente en el largo plazo al pago de los beneficios establecidos en la Ley a todos los afiliados, y cuyos efectos se reflejan en un déficit en las reservas técnicas, que arrojan los estudios actuariales elaborados por el Instituto, al margen de los resultados de las valorizaciones realizadas por otras instituciones supervisoras como ser la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

Las causas principales del déficit actuarial son de diverso fondo, sin embargo por la naturaleza del Instituto, fue del consenso general considerar que la primera causa radica en que se cuenta con una Ley del INJUPEMP obsoleta, que ya no responde a los cambios y a las demandas impuestas por el crecimiento y evolución del sistema en todo su contexto, por lo que el objetivo que constituye la primera prioridad dentro de la agenda estratégica establecida, lo constituye la actualización, ó en el mejor de los casos la emisión de una nueva Ley de INJUPEMP, ya que la vigente fue promulgada en el año 1971 y entró en vigencia en el año 1976, sin que haya sufrido cambios sustanciales, principalmente en la estructura de cotizaciones y de aportaciones patronales en contraste con los beneficios que actualmente son entregados.

En materia administrativa, la revisión y actualización de las estructura organizativa, de los procesos y otras regulaciones administrativo-financieras, débilmente existentes en el Instituto, constituyen una exigencia interna y de los órganos supervisores y contralores, con énfasis en la necesidad de implementar un sistema de gobierno corporativo que considere la aplicación de las normas en esta materia emitidas por la CNBS así como las normas de control interno aplicables en base a la normativa establecida por la oficina Nacional de Control Interno, (ONADICI) y el Tribunal Superior de Cuentas(TSC), por lo que estos objetivos han sido considerados componentes estratégicos de la agenda del Instituto y consecuentemente de su desarrollo, se derivarán aquellos orientados a fortalecer las estrategias y políticas para fomentar la sostenibilidad financiera y actuarial del sistema, incrementar la rentabilidad de las inversiones y mejorar la eficiencia de los procedimientos para el otorgamiento de los beneficios y la prestación de servicios.

Dentro del diagnóstico institucional, y no con menos importancia, resalta el tema del soporte tecnológico con que cuenta el Instituto, el cual está constituido por un Sistema de Información desintegrado, inconsistente, inseguro y obsoleto; ya que el mismo se compone de módulos aislados y desarrollados en un lenguaje de programación sin soporte y que el mismo se ejecuta en un equipo AS 400 fuera de mercado desde hace diez años, lo que ha constituido un verdadero impedimento ante cualquier iniciativa de modernización y mejora para lograr mayor eficiencia y eficacia en el otorgamiento de los beneficios y en la prestación de los servicios que se proveen a los afiliados, razones por las que los resultados de dicho diagnóstico sobre esta problemática, realizado en el año 2011 y el análisis de las diversas alternativas de solución, llevaron a la conclusión de que la mejor alternativa de solución integral, técnica y financiera, es la sustitución del sistema informático actual por un Core- Financiero, alineado o adaptado totalmente a la funcionalidad y estrategia institucional y que asegure un soporte operativo a mediano y largo plazo.

## Plan Estratégico Institucional 2012-2016

Después de un primer esfuerzo de adquisición del Core-Financiero, mediante una licitación pública declarada fracasada en el año 2012 por aspectos de carácter técnico-legales propios del procedimiento de adquisición, el reemplazo del Sistema AS 400 continúa siendo una necesidad de primer orden para el Instituto, por lo que este objetivo se ratifica dentro de las primeras prioridades en la agenda estratégica.

Finalmente, dentro de la agenda estratégica, se destacan entre otros objetivos, los tendientes a fortalecer la estructura y diversificación sobre todo a renta variable de las inversiones financieras, a fin de incrementar su rentabilidad en condiciones de riesgo y liquidez apropiadas, en cumplimiento de su función de administrador del sistema, conferida al Instituto por la ley y para alcanzar la tasa técnica que requieren las reservas patrimoniales para hacer frente a los beneficios establecidos.

### IV. MISION Y VISION INSTITUCIONAL.

La Misión definida, encierra la razón de ser del Instituto o el valor público fundamental que es creado por la Institución así como los productos finales y los beneficiarios.

#### MISIÓN

*Garantizar el pago de beneficios por vejez, invalidez, separación del sistema y muerte, administrando los recursos de previsión social de los empleados públicos participantes, de manera eficiente, transparente, segura, rentable y solidaria.*

La siguiente Visión, refleja el futuro deseado del INJUPEMP al año 2016 y los valores institucionales.

#### VISIÓN

*Ser una institución de previsión social, actuarial y financieramente sólida, con una cobertura más amplia en el sector público, administrando con mayor eficiencia y eficacia el fondo de pensiones con crecimiento sostenido que garantice a sus afiliados el pago de una pensión justa y equitativa.*

### V. BENEFICIOS Y SERVICIOS DEL SISTEMA

Los beneficios del sistema de acuerdo a la Ley son:

- a. Pensión por vejez
- b. Pensión por Incapacidad
- c. Beneficios por muerte del participantes (muerte en servicio activo-transferencia de beneficios)
- d. Beneficios por separación del sistema (cese en el servicio público sin haber adquirido derecho a pensión)
- e. Revalorizaciones anuales de los montos de las pensiones.

Otros beneficios institucionalizados sin fuente de financiamiento:

- a) Pago de Decimo Tercero y Decimo Cuarto mes a los jubilados y pensionados.
- b) Transferencias de valores actuariales de sistemas con estructuras de beneficios inferiores.
- c) Servicios Sociales: (Educativos, de Recreación, Culturales, de Promoción de Salud, Gerontológicos, Sala de Velatorio, etc.).
- d) Pago al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) de servicios médico-hospitalarios para jubilados y pensionados.

Los servicios que brinda que Instituto a sus afiliados, jubilados, pensionados y otros usuarios, son de naturaleza financiera, administrativa y social, tales como:

- a) Préstamos Personales
- b) Préstamos para la Vivienda
- c) Administrativos.

### VI. DIMENSIONES DE VALOR

Las Dimensiones de Valor esenciales son las áreas a través de las cuales el INJUPEMP llevará a cabo la creación de Valor Público y Privado contenida en su MISION e inspirada en la VISION institucional para el periodo 2012-2016. Estas dimensiones están definidas en concordancia con la Ley, el diagnóstico institucional y las necesidades y demandas de los participantes, cotizantes y beneficiarios.

### DIMENSIONES DE VALOR PÚBLICO

DIMENSIONES	SITUACION ACTUAL	VISION A 5 AÑOS
Garantizar una compensación económica al retiro del servicio público, conforme a la ley de INJUPEMP	Déficit Actuarial actual según la Comisión Nacional de Bancos y Seguros ( CNBS) es de 42,400 millones de Lempiras	Equilibrar en un 90% el balance actuarial de ingresos y egresos del sistema de retiros.
Fomentar el fortalecimiento financiero y actuarial de la Institución	La Tasa Promedio de Rendimiento es de 12%, con un IPC de 6.5%, equivalente a un 5.5% de Tasa Real. La CNBS considera que la Tasa Real debe ser no menor al 4.5%	Colocar las inversiones bienes y valores a una tasa de rendimiento real superior a la tasa técnica actuarial calculada anualmente.
Promover la innovación en la calidad de los beneficios y servicios	Procesos repetitivos, semi automatizados, lentos e inoportunos	Seremos una institución moderna y a la vanguardia ofreciendo servicios ágiles, accesibles, oportunos y de calidad, reduciendo en un 50% las gestiones personales de los participantes en las oficinas del Instituto.
Fortalecer las relaciones con el Estado para: mejorar las políticas públicas de protección del adulto mayor, lograr el cumplimiento de las obligaciones del Estado y promover las reformas legales que garanticen el equilibrio actuarial de la institución.	INJUPEMP no es parte del Comité Interinstitucional de Protección al Adulto Mayor.  INJUPEMP no tiene iniciativa de Ley.	Participando activamente como miembros del Comité Interinstitucional de Protección al Adulto Mayor que preside la Sec. Del Interior y Población, incidiendo en la toma de decisiones.  Fortalecida la capacidad de propuesta de iniciativas de Ley por medio de otras instancias de gobierno.
Fortalecer la imagen y el liderazgo institucional y la credibilidad del sistema	Una Porción alta de nuevos afiliados (por determinar) desconoce los derechos y obligaciones del Sistema, así como los requisitos y trámites para obtener los beneficios y servicios a que tiene derecho.	Distinguirse como una institución líder en la administración eficiente y transparente del Sistemas de Previsión Social, logrando alcanzar el mayor porcentaje de participantes para que conozcan y puedan acceder a los servicios y beneficios a nivel nacional y confíen en el Instituto para la protección de sus beneficios futuros.

### DIMENSIONES DE VALOR PRIVADO

DIMENSION	SITUACION ACTUAL	VISION
Pago oportuno de los beneficios y promoción del bienestar a los jubilados y pensionados	Procesos no oportunos de resolución de solicitudes; procesos parcialmente automatizados; información no integrada y trámites que se demoran aproximadamente dos meses o más en resolverse.	Resolver y hacer efectivo el pago de las solicitudes de beneficios, en menos de 30 días, reduciendo los costos en que incurren los beneficiarios que acuden al Instituto a presentar la solicitud, a completar información y dar seguimiento al pago.
La cobranza oportuna y eficiente de las aportaciones, cotizaciones y préstamos	2% de mora, procesos legales lentos, L23 millones en demandas judiciales, base de datos no actualizada, sistema de cobranzas obsoleto y con muchos errores en la información (1.149 casos pendientes)	Reducir la morosidad total a un nivel de 0.5%, modernizando el sistema de cobranzas y efectuando seguimiento de los procesos legales hasta la recuperación de los pagos.
Inversión de los recursos que permitan la mayor rentabilidad en condiciones de riesgo y liquidez apropiadas	99.9% de portafolio en mercado de deuda (60% pública), el resto de 0.1% en mercado accionario	Contar con un portafolio estructurado de inversiones en renta fija y renta variable buscando la mejor rentabilidad, diluyendo el riesgo, en combinaciones de instrumentos de liquidez apropiados según los flujos de las obligaciones
Alianzas estratégicas que promuevan la seguridad del manejo de los recursos	No existe un sistema ni mecanismos de control apropiados para asegurar el pago correcto de beneficios y otros pagos por servicios financieros	Tener cruces de datos operando con al menos tres instituciones, para fortalecer los controles y prevenir los fraudes en el pago de beneficios y préstamos.
Ampliar la cobertura de servicios que apoye la entrega de beneficios	Solamente un reducido grupo de jubilados y pensionados participan en los eventos sociales, de salud, culturales etc. que organiza el Instituto; los eventos que se realizan son los mismos que se vienen ofreciendo por costumbre, sin atender a una verdadera demanda de necesidades. Igualmente los mecanismos de promoción no son adecuados.	Promover nuevas modalidades de servicios socio-culturales de acuerdo a demanda de los jubilados y pensionados, por medio de alianzas con otras instituciones y cofinanciamiento de los mismos beneficiarios, para no afectar el fondo del sistema, así como diseñar mecanismos eficientes para promocionar los servicios y lograr mayor cobertura de beneficiarios.

Gráfica: Desagregación de creación de valor del Instituto.



### VII. UNIDADES ORGANIZATIVAS

Cada unidad organizativa del Instituto debe crear valor público o privado en una o más dimensiones de valor vinculadas a la Misión, ó en su defecto debe producir apoyo esencial para alguna unidad creadora de valor, lo cual justifica su razón de ser en la organización que se clasifica para efectos de la presente planificación de la siguiente manera:

Unidades de Creación de Valor:

Dirección Superior  
División de Beneficios  
División de Actuaría  
División de Préstamo  
División de Finanzas

Unidad de Apoyo Esencial que agrupa:

Unidad de Auditoría Interna  
Unidad Técnica de Informática  
Unidad Desarrollo Institucional  
División de Planificación y  
Presupuesto  
División Servicios Legales  
División Recursos Humanos  
División Administrativa  
División de Ingeniería  
Unidad de Relaciones Públicas  
Oficinas Regionales

### VII. COMPONENTES DE LA AGENDA

Los Componentes son proyectos o la agrupación de un conjunto de actividades de cada unidad organizativa, agrupadas convenientemente para fines de análisis de la estrategia. Los componentes o proyectos agrupados por unidad organizativa son los siguientes:

Dirección Superior	Beneficios	Actuaría	Préstamos	Finanzas	Apoyo Esencial
Suscribir y Actualizar con instituciones públicas y/o privadas claves, convenios conducentes al fortalecimiento de la seguridad en el manejo de los recursos financieros del Instituto.	Sistema integrado y procedimientos para el otorgamiento de beneficios del sistema.	Revisar y Actualizar la Ley de INJUPEMP	Sistema integrado y Procedimientos para el otorgamiento de Préstamos Personales	Establecer políticas de inversión que nos permitan obtener tasas de rendimiento superiores a la Tasa Técnica Actuarial	Diseñar e implementar un Sistema de Gobierno Corporativo en el Instituto, adecuando la organización y desarrollando las estructuras apropiadas de gestión y control institucional.
Gestionar ante los titulares de la SEFIN, instituciones descentralizadas y municipalidades, la prioridad en el pago de las aportaciones y retenciones por cotizaciones y préstamos de los participantes de sus instituciones, a través de la emisión de instrumentos legales de aplicación obligatoria.	Recuperación de cotizaciones por concepto de reintegro al sistema	Determinar los valores actuariales a transferir entre instituciones como consecuencia de cambios de Sistema de Previsión de los participantes	Modernización y automatización de procedimientos de clasificación, administración y control de la cobranza administrativa y judicial de la mora de Préstamos	Suscribir mediante la modalidad de fideicomiso la gestión de administración de recursos varios para el incremento sustancial de la rentabilidad en las inversiones	Difusión y Publicidad institucional
Fortalecimiento de las Políticas de Protección al Adulto Mayor	Identificación de jubilados/pensionados que están laborando con el gobierno	Consolidar la información estadística de los participantes del sistema	Sistema integrado y Procedimientos para el otorgamiento de los préstamos hipotecarios	Gestión Rendimiento por Inversiones	Modernización y Automatización Institucional( Core Financiero)
	Evaluación médica a pensionados	Realizar estudios actuariales del Instituto con información integral		Contabilización correcta y Conciliación oportuna de las operaciones del Instituto que genere estados financieros	Sistema de capacitación institucional
	Ampliación de beneficios sociales y psicosociales a jubilados y pensionados			Asegurar que el Instituto reciba de manera oportuna y correcta por parte de las instituciones afiliadas al sistema, los valores correspondientes a las deducciones efectuadas por Ley más las deducciones por servicios otorgados a los participantes	Control y seguimiento de cobranza judicial, demandas diversas y procedimientos administrativos de naturaleza jurídica
	Atención personalizada a pensionados y jubilados del Sistema.				
	Creación de alianzas estratégicas con otras instituciones para prestación de diferentes servicios a los jubilados y pensionados, en materia de salud, social, educación.				

## VIII. AGENDA ESTRATEGICA PRIORIZADA

La siguiente Agenda Estratégica 2012-2016 está orientada a lograr el mayor impacto en la “Misión” institucional durante el periodo, combinando objetivos de mejora de las capacidades internas y enfatizando en la excelencia operativa para generar valor público, así como promover el apoyo político que viabilice la ejecución a lo largo del periodo. Esta Agenda prioriza las actividades que tienen mayor impacto en una o varias de estas dimensiones, tal como se denota en el mismo.

Los Planes Operativos anuales, deberán estar enmarcados en los objetivos estratégicos definidos en la presente planificación.