

INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO



PLAN ESTRATEGICO 2014 - 2018

COORDINACION Y SUPERVISION DEL DIRECTORIO DE ESPECIALISTAS

Lic. Ernesto Emilio Carias **Presidente**

Lic. Nesy Martínez **Director**

Lic. Cesar Guifarro **Director**

TEGUCIGALPA, MDC.

HONDURAS C.A.



INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION DEL MAGISTERIO

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN ESTRATEGICO 2014 - 2018

Este documento presenta el Plan Estratégico del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA) para el período 2014 – 2018, el cual fue desarrollado por el equipo de jefes que integran la estructura, con la coordinación permanente del Directorio de Especialistas y el aporte del Consultor, quien actúa como guía del proceso facilitando los conceptos y elementos prácticos basados en el Balanced Scorecard, sistema de Planificación y Administración Estratégica aplicado por los Drs. Norton y Kaplan de la Universidad de Harvard.

De acuerdo al análisis situacional de los cuatro elementos claves de la Estrategia: 1) Enfoque 2) Medición del Desempeño 3) Sincronización y Despliegue y 4) cultura de Ejecución: se determinó la importancia de iniciar el proceso desde su fundamento filosófico y se estableció de cara al futuro, la siguiente Misión y Visión del Inprema:

MISION:

Somos la Institución de Previsión Social del Magisterio Hondureño, que ofrece Prestaciones y Servicios Financieros y Sociales a los participantes y beneficiarios; enfocados en la Mejora Continua y el fortalecimiento de la Solvencia Patrimonial del instituto.

VISION:

Ser la Institución modelo en Previsión Social de Honduras, garante de un sistema Sólido, Confiable e Innovador.

Asimismo, se establecieron los **valores institucionales** que gobernarán las acciones para el cumplimiento de esta misión y visión, siendo una exigencia dentro del código de ética del Instituto:

1. **Integridad:** *Actuar con ética y transparencia, en apego a las Leyes y a las buenas Costumbres Morales.*

2. **Respeto:** *Reconocer el valor de las personas, la Institución, Las Leyes y el Medioambiente; respetando la diversidad cultural y dignidad humana*

3. **Equidad:** *Dar a cada persona y a la institución lo que le corresponde según sus méritos o atributos, con igual consideración, trato y respeto.*

4. **Compromiso:** *Responsabilidad de cumplir con los objetivos de la institución, trabajando con gran sentido del deber y basándonos en el más alto comportamiento moral y ético.*

5. **Calidad en Servicio:** *Actitud de servicio que refleja el interés en brindar los beneficios de forma dinámica, accesible, responsable y oportuna.*

Una vez definida la Misión, Visión y Valores, se realizó el diagnóstico institucional, bajo tres aristas:

- Factores Externos: *Ambiente Político, Económico, Tecnológico, social y condiciones externas del mercado*

- Fuerzas de la industria o sector: *Competidores, proveedores, clientes, Gobierno, servicios sustitutos, barreras. Y,*

- Evaluación de Competencias Internas: *Infraestructura Gerencial, Competitividad financiera y actuarial de los últimos (3) años, Recursos Humanos, Competitividad Tecnológica, Administrativa y capacidad de Servicio al Afiliado.*

De acuerdo al diagnóstico de las variables exógenas e internas del Instituto y con base en un análisis exhaustivo de los mismos en pro de alcanzar la visión de largo plazo, se elaboraron los objetivos estratégicos sobre los cuales accionaremos, insistentemente, durante el periodo 2013 – 2018.

Estos objetivos se fundamentan en cuatro (4) variables críticas de éxito, siempre derivadas de la misión. Visión y Valores Institucionales:

1. **SOLIDEZ:** Logrando en este periodo la Solvencia de las Reservas Patrimoniales

2. **CONFIABILIDAD:** Creación de valor al participante basada en un sistema de gestión de la calidad, mediante la mejora continua.

3. **INNOVACION:** Mediante la Modernización, estandarización y Control interno de los Procesos y Sistemas.

4. **SOPORTE ESTRUCTURAL:** Cimentado en Tecnología y Talento Humano

Una vez analizadas las variables críticas se estructuraron los objetivos bajo cuatro perspectivas angulares ⁽ⁱ⁾, las cuales se describen a continuación:

✓ **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

LOGRAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA y EQUILIBRIO ACTUARIAL.

- I. **Incrementar los ingresos:** Aportaciones y rendimientos sobre inversión
 - a. Incrementar Cartera Crediticia: Mayor profundización productos
 - b. Expansión de Mercado: re-afiliación de actuales Aportantes e incorporación de nuevas instituciones educativas

- II. **Mayor Eficiencia de gastos y Productividad** de Los Recursos Disponibles
 - a. Conversión de Activos Improductivos en Activos Productivos
 - b. Maximizar uso de Capacidad Instalada

✓ **PERSPECTIVA DEL PARTICIPANTE :**

- I. **Mejora Continua en el Servicio**, basado en: tiempo de respuesta, accesibilidad, amabilidad y cobertura geográfica
 - a. Mejora en el Tiempo de Entrega de productos , Beneficios y Servicios
 - b. Amabilidad y Atención oportuna a las necesidades del Participante.

- II. **Productos y Servicios Centrados en la necesidad del participante** de acuerdo a sus referencias.
 - a. Conocer las Expectativas y Preferencias del Participante
 - b. Estrategias de Tasas de Interés, Plazos basada en los costos internos y Condiciones de Mercado

- III. **Responsabilidad Social** de acuerdo a la capacidad económica y orientada a fortalecer la lealtad del participante
 - a. Integrar programas sociales relacionados con sistemas médicos, educativos e integración productiva para reforzar la lealtad y sentido de pertenencia del Participante
 - b. Mejora en la Percepción en cuanto al Servicio Social del Instituto

✓ **PERSPECTIVA INTERNA:**

- I. **Procesos de Innovación:**
 - a. Nuevos productos y servicios basados en medios electrónicos
 - b. Gestión de la Rentabilidad por área de Negocio y Segmento de Participantes
 - c. Alianzas Estratégicas para optimizar recursos y ampliar cobertura

II. Procesos de Gestión de Clientes:

- a. Conocer las preferencias de nuestros participantes.
- b. Programas Sociales Alineados a la Estrategia
- c. Sistemas de comunicación y atención de Gestiones o Reclamos

III. Procesos Operativos:

- a. Flexibilidad y adaptabilidad de los procesos a la nueva estrategia
- b. Sistemas de Control Interno en los procesos y estructuras.

IV. Procesos Regulatorios y Legales

- a. Cumplimiento estricto de las normativas y regulaciones
- b. Gestión de Riesgos

✓ **PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**

I. Del Talento Humano:

- a. Sistema de Gestión por Competencias
- b. Fomentar el Aprendizaje continuo y la Gestión del Conocimiento
- c. Cultura de Calidad en el Servicio y trabajo en equipo
- d. Evaluación y compensación basada en Cumplimiento de Objetivos

II. De la Tecnología y Sistemas

- a. Innovación Medios electrónicos de Servicio e Interconectividad con Terceros
- b. Asegurar Continuidad del Negocio en situaciones normales y adversas
- c. Automatización de Procesos críticos
- d. Sistemas Gerenciales que favorezcan la Toma de Decisión

Al finalizar estos objetivos estratégicos y evaluar su concordancia con la misión y visión del instituto, surgen dos interrogantes:

1. ¿Cómo asegurarnos que en el tiempo previsto se cumplan estos objetivos tal como están planteados?
2. ¿En estos tiempos de cambio acelerado, como asegurar la permanencia de esta estrategia y en qué momento determino un ajuste en los objetivos sin perder de vista mi visión de largo Plazo?

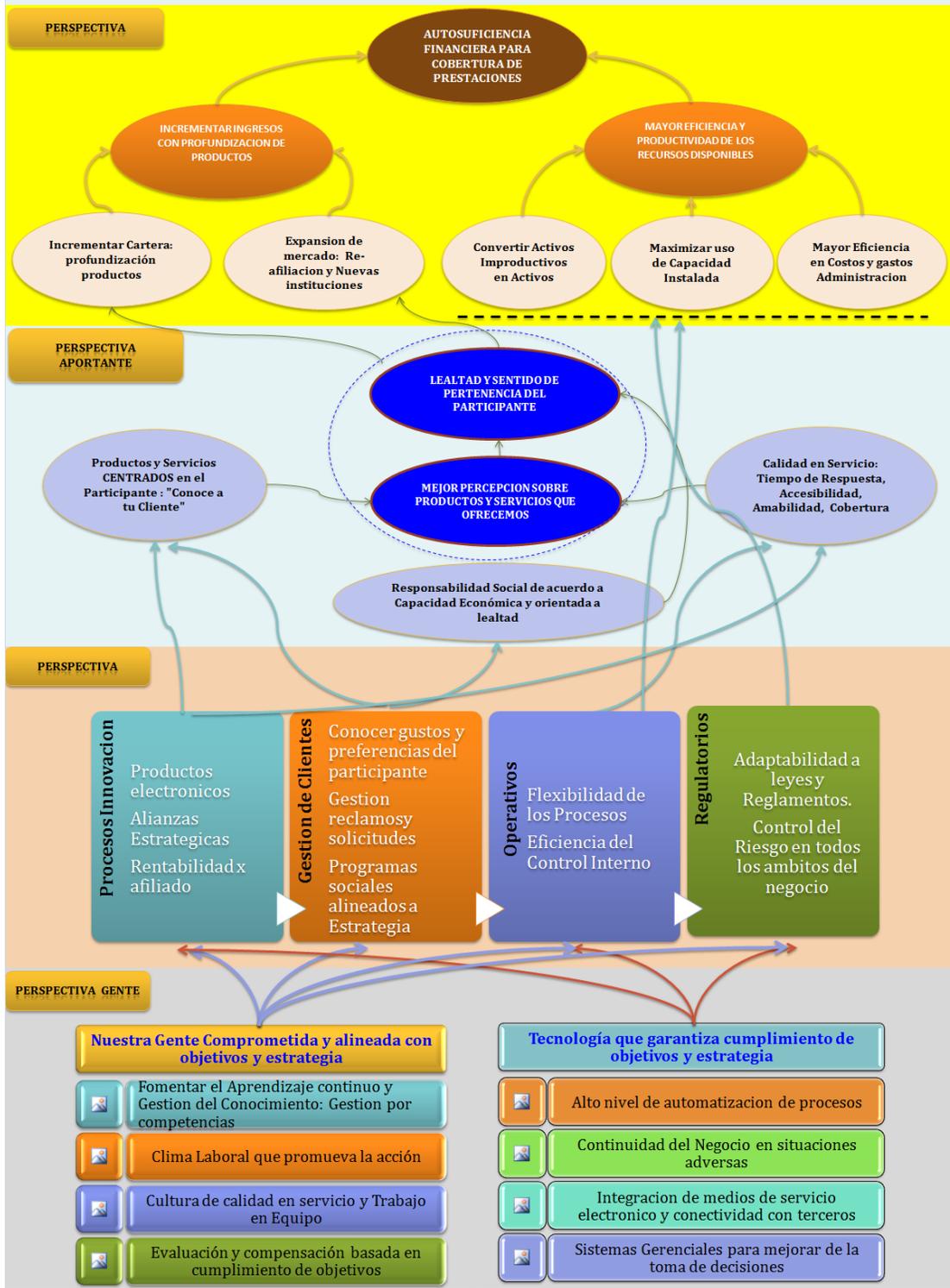
Para dar respuesta a estas interrogantes se establecieron tres estrategias de seguimiento y control que están ligadas al análisis situacional:

1. **ENFOQUE:** Se diseñó un Mapa Estratégico que nos permite conocer las rutas críticas para lograr el Macro Objetivo de Auto-sostenibilidad Financiera con Equilibrio Actuarial y la Calidad del Servicio al Participante del Sistema de Previsión. **a continuación...**

MISION:
Somos la Institución de Previsión Social del Magisterio Hondureño, que ofrece Prestaciones y Servicios Financieros y Sociales a los participantes y beneficiarios; enfocados en la Mejora Continua y el fortalecimiento de la Solvencia Patrimonial del instituto.

VISIÓN
Ser la Institución modelo en Previsión Social de Honduras, garante de un sistema Sólido, Confiable e Innovador.

VALORES: INTEGRIDAD - RESPETO - EQUIDAD - COMPROMISO - CALIDAD EN SERVICIO



2. **MEDICION DEL DESEMPEÑO:** Se construyó un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard en ingles) el cual lo conforman indicadores de medición periódica, con sus respectivas metas anuales, relacionados a cada objetivo estratégicos, Lo anterior, crea el compromiso de la administración para dar un seguimiento permanente a la estrategia con datos de información real y efectiva, y sobre todo fortalece el enfoque institucional hacia la Visión y Misión. Estos indicadores son la base para el POA anual. (Anexos)

C. Construcción del Cuadro de Mando Integral										
4. Determinación de los Indicadores										
Objetivos e Indicadores	Indicadores				Responsables			Periodicidad	Valor de Referencia	
	Nombre	Forma de cálculo	Unidad	Efecto	Causa	del cumplimiento de la meta	de la ejecución			de la medición
Perspectiva Financiera										
F1 AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA	Retorno sobre excedentes acumulados años anteriores	Excedentes del año / reservas patrimonio año anterior	%	x	Directores	Plant. Finanzas	Plant. Finanzas	Trimestral	20.4%	
F2 Incrementar los ingresos: Aportaciones y rendimientos sobre inversión	Independencia aplicación Sistema	Ingresos Totales - (Agro Sobrem) / (Gastos Administrativos - prestaciones)	%		Directores	Gerencia Beneficios	Deplo. Actuario	Trimestral		
F3 Incrementar Cartera Crediticia: Mayor profundización productos	Estabilidad de cartera crediticia	Ingresos Cartera crediticia / Ingresos Totales	%		Coor. Serv. Financ.	Deplo. crediticia	Plant. Finanzas	Trimestral		
F4 Expansión de Mercado: re-afiliación de actuales e incorporación de nuevas instituciones educativas	Creación de nuevas aportaciones	Aportaciones acumuladas año actual / Aportaciones acumuladas año anterior	%		Gerencia Beneficios	Afiliación y registro	Plant. Finanzas	Trimestral		
F5 Mayor Eficiencia de gastos y Productividad de Los Recursos Disponibles	Eficiencia Operacional	Gastos Administrativos / Productos Financieros	%		Directores	Gerencia Operaciones	Plant. Finanzas	Trimestral		
F6 Conversión de Activos Improductivos en Activos Productivos	Relación de Activos productivos	Activos productivos / Total Activos	%		Directores	Gerencia Operaciones	Plant. Finanzas	Trimestral		
F7 Maximizar uso de Capacidad Instalada	Relación beneficios pagados con respecto a ingresos percibidos	Total beneficios pagados acumulados / Ingresos Totales efectivos acumulados	%		Gerencia Beneficios	Deplo. de beneficios	Plant. Finanzas	Trimestral		
F8	Refundición de cartera	Total Cartera / Numero de créditos	Unidad		Coor. Serv. Financ.	Creditos	Plant. Finanzas	Trimestral		
F9					Coor. Serv. Financ.	Creditos	Plant. Finanzas	Trimestral		
Perspectiva del Beneficiario y Aportante										
E1 MEJORA CONTINUA EN EL SERVICIO, BASADO EN: TIEMPO DE RESPUESTA, ACCESIBILIDAD, AMABILIDAD Y COBERTURA GEOGRAFICA	Lealtad del Participante	Numero participantes retirados - part. Moria / Total participantes	%		Gerencia Beneficia	Afiliación y registro	Afiliación y registro	Trimestral		
E2 Mejora en el Tiempo de Entrega de productos , Beneficios y Servicios	# de días para el otorgamiento de un crédito	derogación	días		Coor. Serv. Financ.	Creditos	Creditos	Trimestral		
E3 Amabilidad y Atención oportuna a las necesidades del Participante	Eficiencia en resolución de quejas de usuarios	Numero de quejas y reclamos resueltos / Numero de quejas recibidas	Numero		Coor. Serv. Financ.	servicio al cliente	AUIP	Trimestral		
E4 PRODUCTOS Y SERVICIOS CENTRADOS EN LA NECESIDAD DEL PARTICIPANTE DE ACUERDO A SUS REFERENCIAS	Refundición de productos por cliente	Total Productos Cancelados / Total Participante	%		Coor. Serv. Financ.	IPS	IPS	Trimestral		
E5 Conocer las Expectativas y Preferencias del Participante	Percepción según encuestas	% de satisfacción del participante	%		Coor. Serv. Financ.	Servicio al cliente	IPS	Semestral		
E6 Estrategias de Tasa de Interés, Plazos basadas en los costos internos y Condiciones de Mercado	Competitividad en tasas de crédito	Resolución de TI Ingreso / TI Sistema Financiero	%		Coor. Serv. Financ.	Plant. Finanzas	Plant. Finanzas	Trimestral		
E7 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE ACUERDO A LA CAPACIDAD ECONOMICA Y ORIENTADA A FORTALECER LA LEALTAD DEL PARTICIPANTE	Lealtad y Sentido de Pertenencia del Participante	Numero de aspiraciones del sistema	%		Gerencia Beneficia	Afiliación y registro	Afiliación y registro	Trimestral		
E8 Mejora en la Percepción en cuanto al Servicio del Instituto	Encuestas de satisfacción	Numero de quejas recibidas / Numero de quejas resueltas	%		Coor. Serv. Financ.	Servicio al cliente	IPS	Semestral		
E9										
E10										
E11										
Perspectiva de los procesos Internos										
P1 Nuevos productos y servicios basados en medios electrónicos	Relación de servicios electrónicos del instituto	Operaciones mediante Servicios electrónicos / Total Servicios	%		Coor. Serv. Financ.	Servicio al cliente	Coor. Operaciones	Trimestral		
P2 Manejo de la Rentabilidad por area de Negocio y Participantes	Generación de excedentes netos por area	Ingresos totales del área / Gasto total por área	%		Coor. Serv. Financ.	Gerentes de Área	Plant. Finanzas	Trimestral		
P3 Alianzas Estratégicas	Numero de transacciones generadas o servicios prestados	transacciones otras instituciones/transacciones del instituto	%		Coor. Operaciones	Administración	IT	Trimestral		
P4 Conocer las preferencias de nuestros participantes	Encuestas realizadas a nivel de Usuario por región	total de encuestas/total por zona / total de participantes por región	%		Coor. Serv. Financ.	Servicio al cliente	IPS	Trimestral		
P5 Programas Sociales Alineados a la Estrategia	Nivel de uso de los programas sociales	Numero de usuarios utilizando el beneficio/total de jubilados	%		Gerencia Beneficia	Deplo. de beneficios	Deplo. de beneficios	Trimestral		
P6 Sistemas de comunicación y atención de Reclamos	Numero de visitas de la página web	Conteo de visitas a la pagina WEB	#		Coor. Serv. Financ.	IPS	IT	Trimestral		
P7										
P8										
Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento										
A1 Sistema de Gestion por Competencias	Nivel de cumplimiento de objetivos	Objetivos desarrollados / objetivos definidos en el plan	%		Directores	Coor. Área	Plant. Finanzas	Trimestral		
A2 Innovación Medios electrónicos de Servicio e Interconectividad con Terceros	Redes electrónicas implementadas	No. de servicios electrónicos/numero de servicios	%		Coor. Serv. Financ.	IT	IPS	Trimestral	0%	
A3 Asegurar Continuidad del Negocio	Estabilidad de interconexiones	Tiempo Efectivo de Servicio / Tiempo Total de Servicio	%		IT	Infraestructura	Coor. Operaciones	Trimestral	0%	
A4 Automatización de Procesos críticos	Procesos críticos automatizados	No. procesos críticos automatizados / No. Procesos críticos	%		Coor. Operaciones	OSM	OSM	Semestral	0.00%	
A5 Sistemas Gerenciales para Toma de Decision	Indicadores generados para toma de decision	Indicadores de Gestion / Total de generados	%		Directores	Plant. Finanzas	IT	Trimestral	0.00%	
A6 Cultura de Calidad en el Servicio y trabajo en equipo	Capacitación del personal en cultura de servicio al cliente	Capacitaciones desarrolladas / Total de la capacitación definida	%		Rr. Hh.	Capacitación y Desar.	Servicio al cliente	Trimestral		
A7 Evaluación y compensación basada en Cumplimiento de Objetivos	Publico de compensación basada en cumplimiento de objetivos	Valor Bonificaciones pagadas / Incremento en Excedentes Netos	%		Coor. Operaciones	Rr. Hh.	Plant. Finanzas	Trimestral		

3. **SINCRONIZACION Y DESPLIEGUE:** Cada Gerente o Jefe de Area diseño su programa de acción detallando las actividades estratégicas necesarias que le competen para lograr el objetivo. La consistencia de estos programas se comprobó con una matriz de correlación entre la actividad y el Objetivo (relación: Causa – efecto). A través de esta matriz de actividades se hace el despliegue de la estrategia a los mandos medios y ejecutores de primer nivel, alineando las actividades del trabajo y funciones diarias a los objetivos.
4. **CULTURA DE EJECUCION:** Esta estrategia es la más difícil de implementar y requiere gran esfuerzo para crear una cultura basada en cumplimiento y disciplina. Iniciamos con el diseño de una estructura organizacional que permita la asignación de responsabilidades hacia los objetivos estratégicos desde el más alto nivel organizacional. No obstante, la cultura se reforzara cuando se implemente un sistema de gestión de Recursos Humanos basado en competencias.

La coordinación de la implementación del Plan Estratégico estará a cargo del Presidente del Directorio y Directores Especialistas. La evaluación del mismo estará a cargo de un Comité de Implementación del Plan Estratégico en el que participarán dos (2) Miembros de la Asamblea de Participantes y Aportantes, Directores Especialistas y la Gerencia de Planificación y Finanzas

Este Comité evaluará y monitoreará la implementación del Plan Estratégico cada mes. La Asamblea en Pleno evaluará y monitoreará la implementación del Plan Estratégico trimestralmente.

La Gerencia de Planificación y Finanzas será la responsable de actualizar el Cuadro de Mando integral con la ejecución mensual, trimestral y anual, también debe recomendar ajustes en indicadores u objetivos en el Directorio, cuando las circunstancias lo ameriten.
