



www.inpreunah.hn

Col. Alameda 3ra Ave. Tibúrcio Carias  
Andino, Sendero Subirana, Edificio  
Warren Valdemar Ochoa,  
Tegucigalpa M.D.C, Honduras C.A.

PBX: 2239-9706 / 2235-3261  
Telefax: (504) 2235-3333 / 2235-3332  
Apartado Postal No. 3676

**PP-63-2023**

**Memorándum**

Para: **Lic. Cesar Alberto Villalta Quiroz**  
Comunicaciones e Información Pública

De: **Lic. Alvaro Martinez Ortez**  
Planificación y Presupuesto

Asunto: Remisión de PEI

Fecha: 06/09/2023



Estimado Licenciado Villalta, por medio de la presente remito para que sea publicado en los medios digitales de transparencia el Plan Estratégico Prospectivo 2022-2027 aprobado en Junta Directiva de fecha del 12 de agosto 2022 punto numero 4.

Se adjunta certificación.



www.inpreunah.hn

Col. Alameda 3ra Ave. Tibúrcio Carias  
Andino, Sendero Subirana, Edificio  
Warren Valdemar Ochoa,  
Tegucigalpa M.D.C., Honduras C.A.

PBX: 2239-9706 / 2235-3261  
Telefax: (504) 2235-3333 / 2235-3332  
Apartado Postal No. 3676

## CERTIFICACIÓN

El Suscrito Secretario de la Junta Directiva del Instituto de Previsión Social de los Empleados de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (INPREUNAH), CERTIFICA el punto 4. **Conocer, Discutir y Aprobar el Plan Estratégico Prospectivo de INPREUNAH, remitido por el ICAP según Oficio Ref. 1/07/2022-1**, según consta en la Sesión Extraordinaria No. 006-2022, celebrada mediante plataforma digital el 11 de julio de 2022, después de las deliberaciones del caso, por unanimidad, acordó: **1. Aprobar el Plan Estratégico Prospectivo del Instituto de Previsión Social de los Empleados de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (INPREUNAH) para el período 2022-2027, elaborado por el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), remitido según Oficio Ref. 1/07/2022-1.** Dada en la ciudad de Tegucigalpa Municipio del Distrito Central a los un días del mes de julio de 2022. Firma y Sello. **DOCTOR FRANCISCO J. HERRERA A.**, Junta Directiva. Firma. **DRA. LEONOR MEZA**, Vicepresidenta, Representante Propietaria de AJUPEUNAH. Firma y Sello. **MAE. RAÚL EDGARDO ESTRADA GOUGH**, Secretario Junta Directiva y Director Especialista a.i., INPREUNAH. Firma. **ING. NORBERTO ANTONIO MENDOZA MOLINA**, Vocal I, Representante Propietario de ADUNAH. Firma. **DR. ODIR AARON FERNANDEZ**, Vocal II, Representante Propietario del Consejo Universitario. Firma. **MÁSTER EFRAÍN ANIBAL DÍAZ ARRIVILLAGA**, Vocal IV, Representante Propietario Junta de Dirección Universitaria. Firma. **MSC. JULIO CESAR TURCIOS**, Representante Suplente Centros Regionales. **LICENCIADA INGRID MARIBEL FLORIAN CANO**, Representante Suplente SITRAUNAH.

Y para los fines correspondientes se extiende la presente en la ciudad de Tegucigalpa, Municipio del Distrito Central a los doce días del mes de agosto del año dos mil veintidós.



**MAE. RAÚL EDGARDO ESTRADA GOUGH**  
Secretario Junta Directiva a.i.



Plan Estratégico Prospectivo del Instituto de  
Previsión Social de la Universidad Nacional Autónoma  
de Honduras, INPREUNAH,  
2022-2027

Documento validado con Junta Directiva del INPREUNAH en diciembre,  
2021

## **Mensaje de la Junta Directiva**

La Junta Directiva del Instituto de Previsión Social de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, INPREUNAH, se encuentra comprometida con desarrollar un liderazgo transformacional. Como Junta Directiva estamos orientados a la gestión por resultados a través de cambios de mejora en nuestro instituto. Por ello, hemos diseñado una Planificación Prospectiva del INPREUNAH participativo, es decir, todas y todos los trabajadores del instituto y los gremios representados en la Junta Directiva hemos sido parte activa de la construcción de este instrumento de gestión.

Contamos con un documento elaborado de forma colaborativa entre todos y todas. Es sumamente importante mencionar este hecho, porque ha sido un proceso interactivo construido desde las bases, es decir, con el apoyo de las personas trabajadores que están en el día a día de la atención a los usuarios y beneficiarios del INPREUNAH. Esto permite contar con un documento reconocido por todas las personas involucradas en la gestión del Instituto, situación que es crucial para la implementación de las metas, objetivos, valores e indicadores previstos en la planificación.

En la historia del INPREUNAH por primera vez se crea un Plan Estratégico Prospectivo. Es decir, nos encontramos en una lógica de innovación al diseñar el futuro deseable para el INPREUNAH, porque estamos comprometidos con un enfoque y visión de futuro que nos permita una gestión efectiva de largo plazo. Las organizaciones de previsión social en Honduras y en el mundo tienen retos significativos de cambios, y parte de las transformaciones urgentes están relacionadas con una gestión de largo plazo, con el enfoque prospectivo estamos atendiendo este reto.

La capacidad de gestionar prospectivamente permite hacer frente de forma inteligente a los retos de gestión presentes y futuros desde una planificación estratégica prospectiva. Por ello, con gran beneplácito expresamos nuestro compromiso por continuar adelante con la implementación del Plan Estratégico Prospectivo del Instituto, 2022-2027. Aprovechamos la ocasión para agradecer al Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) por la asesoría y el acompañamiento que nos han brindando en este proceso de cambios.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Mensaje de la Junta Directiva</b> .....	2
<b>1. Presentación</b> .....	5
<b>2. Desarrollo metodológico del Plan</b> .....	7
<b>2.1-Detalle de las etapas de aplicación de la prospectiva estratégica</b> .....	8
a) Taller Misional (Presencial y Remoto) . . . . .	8
b) Estudio de estado del arte y vigilancia estratégica (Revisión documental) . . . . .	8
c) Elección y capacitación a personas expertas . . . . .	8
d) Análisis estructural (AE) y Planteamiento de retos (sesiones de trabajo presencial y remoto) .	8
e) Identificación y análisis de actores (sesiones de trabajo presencial y virtual) . . . . .	9
f) Construcción de escenarios (sesión de trabajo presencial) . . . . .	9
g) Diseño de la estrategia (sesión de trabajo presencial) . . . . .	9
<b>3. El Desafío prospectivo estratégico del INPREUNAH</b> .....	10
<b>4. Caracterización de la seguridad social en América Latina</b> .....	12
<b>4.1 Líneas de acción prospectiva para la seguridad social en América Latina</b> .....	21
<b>5. Identificación y análisis de las variables estratégicas</b> .....	26
<b>5.1 Identificación de los factores de cambio</b> .....	27
<b>5.2 Identificación de las variables</b> .....	28
<b>5.3 Elaboración de la narrativa para el diseño del futuro</b> .....	30
<b>5.4 Integración del entorno con las variables estratégicas</b> .....	32
<b>6. Identificación y análisis de actores claves</b> .....	36
<b>6.1 Actores más relevantes en el futuro misional del INPREUNAH</b> .....	37
<b>6.2 Posición de los actores respecto a los objetivos estratégicos</b> .....	39
<b>7. Escenarios de futuro</b> .....	41
<b>8. Marco filosófico institucional para el escenario deseado</b> .....	47
<b>8.1 Declaración de Misión del INPREUNAH</b> .....	48
<b>8.2 Visión de futuro para el escenario deseado</b> .....	49
<b>8.3 Valores del INPREUNAH</b> .....	50
<b>9. Presentación de la estrategia</b> .....	51
<b>9.1 Etapas de la estrategia</b> .....	52
<b>9.2 Los ejes o pilares estratégicos</b> .....	53

<b>9.3</b>	<b>Los objetivos tácticos y estratégicos.....</b>	<b>54</b>
<b>9.4</b>	<b>Objetivos tácticos.....</b>	<b>55</b>
<b>9.5</b>	<b>Objetivos estratégicos.....</b>	<b>56</b>
<b>10.</b>	<b>Operacionalización de la estrategia .....</b>	<b>57</b>
<b>11.</b>	<b>Sistema de monitoreo y evaluación .....</b>	<b>58</b>

## **1. PRESENTACIÓN**

Este Plan Prospectivo Estratégico del Instituto de Previsión Social de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (INPREUNAH), 2022-2027, tiene como valor diferenciador la aplicación de la metodología de la prospectiva estratégica. La construcción del proceso de planificación prospectiva fue desarrollada con la asesoría técnica del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) dentro de una lógica de innovación en la gestión mediante la inclusión de la visión prospectiva, por ello el INPREUNAH se convierte en una institución de seguridad social pionera en el desarrollo de esta visión.

La estructura del documento se hace siguiendo la línea del análisis de entorno y posteriormente el diseño de la estrategia. En la primera sección, se presenta la descripción del proceso metodológico mediante el cual se formuló el Plan; con el detalle de las técnicas aplicadas y la referencia a una serie de documentos complementarios que se elaboraron. En la segunda sección del documento, se hace la presentación general del INPREUNAH y el análisis del entorno de la previsión y la seguridad social en Honduras y el mundo; seguido de un acercamiento de señales de futuro que provienen del estudio de vigilancia estratégica.

En la tercera sección, se presenta el estudio exploratorio incluye el análisis de las variables estratégica, los actores más relevantes en el futuro de la organización y los posibles escenarios que enfrentará el INPREUNAH en los próximos años. Se muestran los cuatro escenarios más plausibles por medio de la técnica de los “Ejes de Schwartz”. En la cuarta sección, se presenta el marco filosófico institucional para posicionarse en el escenario deseado, conformado por la misión, la visión y los valores; este marco filosófico fue construido y analizado con la participación de los empleados del INPREUNAH.

En la quinta sección, se desarrolla la estrategia; que contiene la prescripción de los ejes, objetivos, e indicadores para la implementación de esta. Los objetivos serán la base para el diseño de la planificación operativa anual y su correspondiente presupuestación. En la sexta sección, se hace referencia a las líneas generales para un sistema de seguimiento y evaluación del avance hacia la

visión de futuro propuesta; el cual complementa los mecanismos de evaluación y seguimiento que aplica en este momento el instituto.



## 2. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL PLAN

Para la formulación del Plan, se siguió un proceso de trabajo basado en la aplicación de conjunto de etapas de trabajo que se resumen en la figura 1 que corresponde al diagrama secuencial del proceso que combinó actividades presenciales con sincrónicas y asincrónicas.

El diagrama corresponde con un enfoque voluntarista de la prospectiva; es decir con la identificación de la forma en que los actores sociales inciden en la construcción del futuro de las organizaciones; pero también como las tendencias deben ser constantemente monitoreadas para poder responder de manera anticipatoria ante cambios en el entorno.

A continuación, se presenta el detalle de cada una de las etapas del proceso.

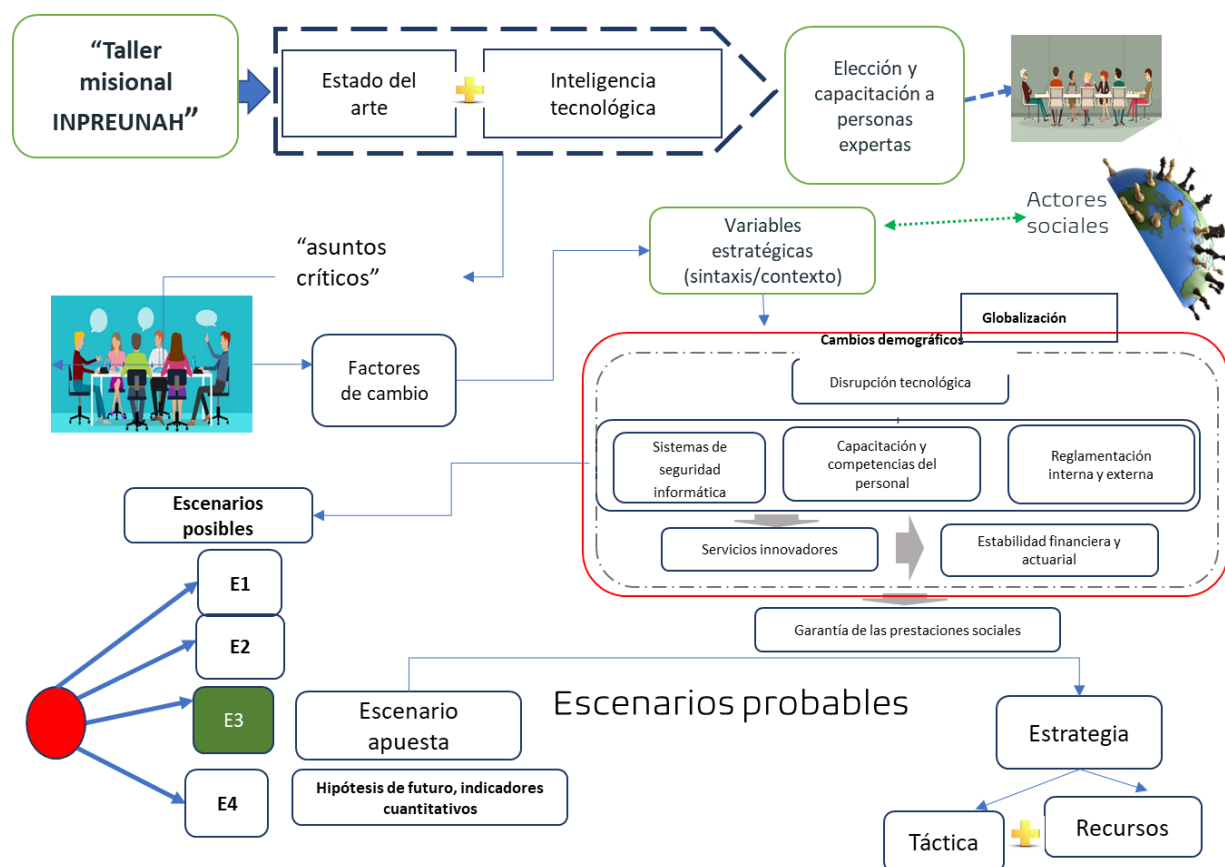


Figura 1: Diagrama del proceso de aplicación de la prospectiva estratégica  
Fuente: Elaboración propia.

## **2.1-Detalle de las etapas de aplicación de la prospectiva estratégica**

### **A) Taller Misional (Presencial y Remoto)**

La primera actividad que se realizó, siguiendo la lógica del diagrama, fue el taller misional. En este participaron empleados del instituto y miembros de la Junta Directiva del INPREUNAH. La actividad se realizó en forma presencial remota utilizando el software “prospective workshop”.

El taller consistió en una valoración de la vigencia de la misión del INPREUNAH mediante la atención de las preguntas estratégicas: ¿quién soy?, ¿por qué existo? y ¿para dónde voy?

### **B) Estudio de estado del arte y vigilancia estratégica (Revisión documental)**

Esta actividad consistió en investigar el entorno de la actividad misional del instituto, en este caso el estado de la previsión y seguridad social en Honduras y el mundo. Con esto se recopilan datos sobre tendencias y megatendencias que han tenido incidencia positiva o negativa sobre el cumplimiento de la misión del INPREUNAH y que podrían seguir estando presentes en el futuro. Se desarrolló mediante una consulta documental extensa de literatura y otras fuentes secundarias.

Lo correspondiente a lo que se denomina vigilancia estratégica consistió en un análisis de artículos y trabajos científicos recientes sobre perspectivas en el tema de la previsión y prestación social. Esta investigación se hizo con el fin de identificar algunas señales o “gérmenes de futuro” que den pauta de hacia dónde se orienta el tema en el corto, mediano y largo plazo.

### **c) Elección y capacitación a personas expertas**

Esta actividad consistió en la selección por parte del Instituto de las personas apropiadas para participar en cada una de las fases. Con los grupos conformados, se procedía a dar la inducción de cómo realizar el trabajo previsto, cómo utilizar el software y cómo interpretar los resultados para conectarlos con las fases siguientes del proceso.

### **D) Análisis estructural (AE) y Planteamiento de retos (sesiones de trabajo presencial y remoto)**

Esta fue una de las actividades clave pues permitió identificar las variables de enlace para construir la dinámica del sistema misional del INPREUNAH; con la participación del 98 % del personal del instituto; es decir, se desarrolló una actividad participativa e interactiva.

Esta actividad implicó la combinación de dos herramientas de trabajo. El IGO (análisis de importancia y gobernabilidad de las variables) y el software MIC MAC que propicia la construcción de un modelo matemático de trabajo para la generación de una Matriz de multiplicación de impacto cruzado de las variables identificadas. Ambas aplicaciones se hicieron en la modalidad de presencial y remota con empleados y miembros de la Junta Directiva del INPREUNAH; y se usó una plantilla Excel para construir el IGO y el software MIC MAC en línea para elaborar el modelo.

### **E) Identificación y análisis de actores (sesiones de trabajo presencial y virtual)**

Esta fase, que no se aplica en todos los procesos de prospectiva sino en los que tienen una naturaleza voluntarista, permitió determinar los actores sociales (institucionales, privados, reguladores, normativos, sociedad civil, participantes) que podrían ser aliados, oponentes o neutros en relación con el cumplimiento de la misión del INPREUNAH. Los actores se identificaron en forma de lluvia de ideas y luego se aplicó el software MACTOR para sistematizar la información y hacer una valoración de los actores, sus intereses y fuerzas.

### **F) Construcción de escenarios (sesión de trabajo presencial)**

Para esta fase se aplicó el análisis morfológico y se identificaron un conjunto de escenarios posibles; que luego con la aplicación del software de “sistemas de impacto cruzado” (SMIC) se clasificaron según su probabilidad. Posteriormente, para reducir el espacio de incertidumbre, se aplicó la técnica de los Ejes de Peter Schwartz y con ello reducir a cuatro los escenarios más plausibles.

### **G) Diseño de la estrategia (sesión de trabajo presencial)**

El diseño de la estrategia implicó la definición del rasgo diferenciador en el cumplimiento de la misión del INPREUNAH; asó como los ejes y objetivos estratégicos. Finalmente, se elaboraron las metas e indicadores para el próximo quinquenio, definiendo las bases para un sistema de seguimiento y evaluación, considerando la experiencia y capacidad instalada en el INPREUNAH con relación a la planificación.

### **3. El Desafío prospectivo estratégico del INPREUNAH**

El mayor valor público que aporta la planificación estratégica y prospectiva a las organizaciones sociales es generar una reflexión sobre lo que podría pasar en el futuro con el cumplimiento de la razón de ser y qué se podría hacer; tanto para aprovechar oportunidades como para gestionar los riesgos.

No obstante, existen temas relacionados con la atención de las necesidades de las personas que son especialmente sensibles a la percepción y valoración de la ciudadanía; uno de ellos es sin duda los ingresos una vez que las personas adquieren el estatus de pensionado.

Las interrogantes de si se tendrá un monto de pensión suficiente para satisfacer las necesidades, la incertidumbre que despierta cuando se escucha que muchos sistemas de pensiones hoy en día enfrentan pérdidas en su operación y algunos incluso colapsan; son parte de las preocupaciones que una institución de previsión social debe resolver con transparencia y dando seguridad a los participantes.

La planificación de mediano y largo plazo permite a una organización de previsión social como el INPREUNAH, contar con información que motiva la reflexión sobre cuáles son los posibles escenarios que se conformarán a futuro, para con ello valorar dos cosas: ¿qué tan vulnerable es la organización ante esos escenarios?, y ¿cuánta resiliencia tiene la organización para adaptarse y salir con éxito? Con base en la reflexión sobre el futuro se pueden tomar decisiones orientadas a que los participantes reduzcan su incertidumbre sobre el porvenir de su protección social.

Los sistemas de previsión y seguridad social se encuentran inmersos dentro de dinámicas complejas por tantos desafíos que enfrenta la humanidad y Honduras en particular. Entre los desafíos se pueden citar, la estabilidad democrática y el auge de los populismos, las tendencias en el mundo del trabajo y la educación superior, la longevidad y los fenómenos migratorios, el cambio climático y los desplazados, la desigualdad social y la carencia de oportunidades, la disrupción tecnológica y los rezagos por falta de acceso a esta de algunos sectores sociales, el desarrollo económico inclusivo; entre otros temas, son desafíos que deben ser monitoreados permanentemente por parte del INPREUNAH.

La seguridad social es un derecho humano propuesto desde 1948 en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. En Honduras, en el Capítulo VI de la Constitución Política de la República de la República (1982) específicamente el artículo 142 se establece que “toda persona tiene derecho a la seguridad de sus medios económicos de subsistencia en caso de incapacidad para trabajar u obtener trabajo retribuido”. A su vez, se tienen como fundamento de derecho: el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966; la Convención Americana sobre Derechos Humanos de 1983; y el Convenio 102 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 1952 sobre las normas mínimas de la Seguridad Social; y el Reglamento General del Instituto de Previsión Social de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (INPREUNAH).

#### **4. Caracterización de la seguridad social en América Latina**

América Latina se caracteriza por ser una región heterogénea en muchos aspectos, entre ellos, es posible visualizar una heterogeneidad en los sistemas de seguridad social desarrollados en cada uno de los países que componen la región; según Bertranou (2017) desde principios del siglo XX la seguridad social en América Latina ha presentado cambios en forma fragmentada y estratificada, provocando así situaciones de brechas y desigualdades en aspectos como la cobertura y adecuación de las prestaciones, tanto a lo interno de cada país, así como entre países.

La realidad anterior se explica en gran medida por las restricciones estructurales que históricamente han distinguido a la región, por ejemplo una economía en desarrollo y la alta incidencia de informalidad laboral, han contribuido a que, en muchos casos el nivel de desempeño de la protección social sea insatisfactorio; sin embargo, en los últimos quince años se han desarrollado una serie de reformas que han permitido el avance de políticas sociales destinadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población, particularmente en lo que refiere a la protección social (Bertranou, 2017, p.7).

La seguridad social contemporánea se caracteriza por la complementariedad de tres aspectos fundamentales que determinan la calidad de esta. La cobertura, la suficiencia o adecuación de los beneficios y la sostenibilidad (ver figura 3). Sin embargo, en lo que respecta a América Latina, dichos aspectos se convierten en tres grandes desafíos para la seguridad social.



**Figura 3. Componentes de la seguridad social.**

Fuente: elaboración propia con base en OIT, 2018, p.11.

En América Latina se han dado avances considerables en la magnitud de la cobertura de la seguridad social, sin embargo existe información que demuestra por qué el aumento de la cobertura se constituye en un desafío para la región; al respecto Bertranou (2017) recupera los datos proporcionados por la Cepal (2016) y la OIT (2017) relacionados al nivel de afiliación para la cotización en el ámbito de las pensiones en 12 y 17 países latinoamericanos, por su parte la Cepal reporta que la afiliación a los sistemas de pensiones de personas ocupadas de 15 años y más, alcanzó en el año 2002, un 42.3%; aumentando a un 53.9% en el 2013. Mientras que la OIT afirma que la proporción de trabajadores cotizantes a la seguridad social en materia de pensiones alcanzó el 36.6% en el 2005, acrecentando al 44.4% para el año 2015 (Bertranou, 2017, pp.10-11).

Aunado a lo anterior, respecto a la cobertura de los sistemas de seguridad social, en general, durante el periodo comprendido entre los años 2000 y 2012, América Latina ha experimentado un aumento significativo en la cobertura administrativa y legal de la población ocupada urbana, para respaldar dicha afirmación seguidamente se presenta un cuadro que muestra los porcentajes de cobertura en sistemas de protección social (salud y pensiones) para las personas trabajadoras asalariadas y no asalariadas

	Total (%)	Trabajadores asalariados (%)	Trabajadores no asalariados (%)
<b>Salud</b>			
2000	51.6	71.1	17.5
2012	59.8	77.0	27.3
Diferencia (2000-12):	+8.2	+5.9	+9.8
<b>Pensiones</b>			
2000	51.3	68.6	21.4
2012	60.5	77.7	30.1
Diferencia (2000-12):	+9.3	+9.1	+8.7
<b>Salud y/o pensiones</b>			
2000	54.3	71.7	24.0
2012	67.0	81.1	43.2
Diferencia (2000-12):	+12.7	+9.4	+19.2

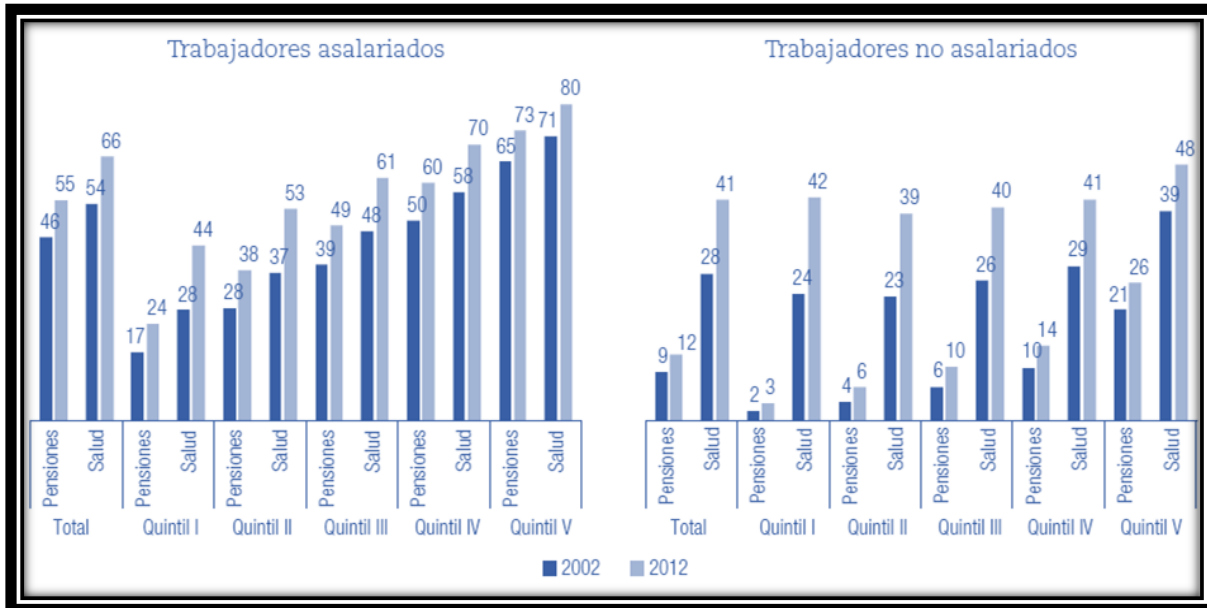
Tabla 1: **Cobertura de personas trabajadoras asalariadas y no asalariadas en América Latina**  
Fuente: recuperado de Schwarzer, Casalí y Bertranou, 2014, p.15.

En correspondencia con Schwarzer, Casalí y Bertranou (2014), dentro de los factores que han posibilitado el aumento en la cobertura de los sistemas de seguridad social, se encuentra el crecimiento significativo del empleo formal y el establecimiento de políticas públicas que favorecen la expansión de dicha cobertura, sin embargo, persiste la realidad de que una parte importante de la población de América Latina y el Caribe aún continúan “sin acceso a un sistema integral de protección social y con un gran número de sus ciudadanos situados por debajo de las líneas de pobreza e indigencia” (Schwarzer, Casalí y Bertranou, 2014, p.15).

En lo referente a la reducción de la desigualdad, América Latina históricamente se ha caracterizado por ser la región más desigual del mundo en materia de ingresos que a su vez afectan las dimensiones sociales, entre ellas la protección social, sin embargo, en correspondencia con Bertranou (2017) la región ha experimentado un desempeño favorable entre los años 2002 y 2013, en cuanto a la reducción de la pobreza, obteniéndose que el porcentaje de personas pobres se redujo de 43.9% a 28.1%, respectivamente. El desafío radica en que los indicadores de pobreza han vuelto a repuntar producto de la desaceleración de las economías latinoamericanas, siendo que para el año 2015 aproximadamente 175 millones de personas viven en condiciones de pobreza, es decir un 29.2% de la población latinoamericana es pobre (Bertranou, 2017, p.13).



Sumado a lo anterior, cuando se comparan las variables: trabajadores asalariados o no asalariados, ingresos por quintiles y acceso por tipo de sistema de protección social, ya sea pensiones o salud, se obtiene que la situación de desigualdad en los países latinoamericanos se agrava, ver figura 4.



**Figura 4. Porcentajes de afiliación a sistemas de salud y pensiones por tipo de empleo y quintil de ingresos en América Latina.**

Fuente: recuperado de Ocampo y Gómez, 2017, p.17.

La figura anterior permite interpretar como existe una desigualdad notoria entre el acceso a los sistemas de protección social entre las personas trabajadoras asalariadas y las no asalariadas, pero es aún más notorio la diferencia en el acceso por parte de los trabajadores no asalariados a los sistemas de pensiones, en correspondencia con Ocampo y Gómez (2017) es posible afirmar que “independientemente del tipo de empleo o del quintil de ingresos, existe una propensión mayor a tener un seguro de salud que a estar afiliado a un plan de pensiones, lo que refleja el mayor impacto redistributivo de la atención de salud que de las transferencias” (p.17).

Además, Ocampo y Gómez (2017) agregan que América Latina ha logrado avances significativos desde el año 2002 que han aportado a disminuir la profunda segmentación en el acceso a la protección social según el tipo de empleo y el nivel de ingresos, no obstante, subsiste la realidad

de que para el año 2012 “menos del 5% de los trabajadores no asalariados del quintil más bajo estaba afiliado a un plan de pensiones, frente al 24% de los trabajadores asalariados del mismo quintil. Incluso en los quintiles más ricos, los trabajadores independientes tienen menos acceso a planes de pensiones o de salud” (Ocampo y Gómez, 2017, p.18).

Ahora bien, respecto a la mejora de la suficiencia de las prestaciones, cabe mencionarse que este desafío contempla dos dimensiones complementarias entre sí, por un lado se encuentra la dimensión horizontal de la protección social que refiere a “la cantidad absoluta y relativa de trabajadores y sus familias alcanzadas por las diversas protecciones a los riesgos sociales como el desempleo, la enfermedad, la vejez, la invalidez, los accidentes laborales y la sobrevivencia” (Bertranou, 2017, p.15).

Por otro lado, la dimensión o cobertura vertical que encuentra su marco normativo internacional en el Convenio 102 de la OIT sobre norma mínima en seguridad social, dicha dimensión está estrechamente relacionada al “concepto de “tasa de reemplazo” en algunas ramas de la seguridad social como son los seguros de vejez, invalidez y sobrevivencia y los seguros de desempleo” (Bertranou, 2017, p.16); es así como en la medida de que los países han ido avanzando en la inclusión de aquellas poblaciones históricamente marginadas de la protección social, han surgido nuevas demandas sociales que manifiestan la importancia de que las prestaciones sean cada vez mayores para solventar las necesidades de la población.

En correspondencia con Bertranou (2017) dentro de la región latinoamericana existe un país que permite ejemplificar el comportamiento relacional de las dimensiones horizontal y vertical de la suficiencia en los sistemas de protección social; a saber en Chile (ver tabla 2) existe un sistema de pensiones cuya cobertura horizontal es significativamente buena, sin embargo dentro de la población chilena persiste la aspiración por mejores pensiones, esto porque las “tasas de reemplazo son muy bajas y el nivel promedio de las prestaciones no condice con el nivel de desarrollo económico del país medido por su ingreso per cápita (Bertranou, 2017, p.16).

<b>CHILE</b>		
<b>Tasas de reemplazo promedio entre el 2007 y 2014</b>		
<b>Cuentas de ahorro previsional</b>		+ Aporte Previsional Solidario del Estado
<b>General</b>	34%	45%
<b>Mujeres</b>	24%	31%
<b>Hombres</b>	48%	60%
<b>Proyecciones para 2025-2035</b>		
<b>Cuentas de ahorro previsional</b>		+ Aporte Previsional Solidario del Estado
<b>15%</b>		37%

**Tabla 2: Ejemplificación del desafío mejora de la suficiencia en prestaciones**

Fuente elaboración propia con base en Bertranou, 2017, p.16.

Además de la propuesta de complementariedad de los componentes cobertura, suficiencia y sostenibilidad para determinar la calidad de los sistemas de seguridad social, existe otra propuesta por parte de Ocampo y Gómez (2017) para la valoración de la calidad de los sistemas de protección social en América Latina, el mismo se denomina “índice de protección social”, es una propuesta que combina una serie de indicadores agrupados en tres categorías específicas, a saber: universalidad, solidaridad y gasto social (ver figura 5).

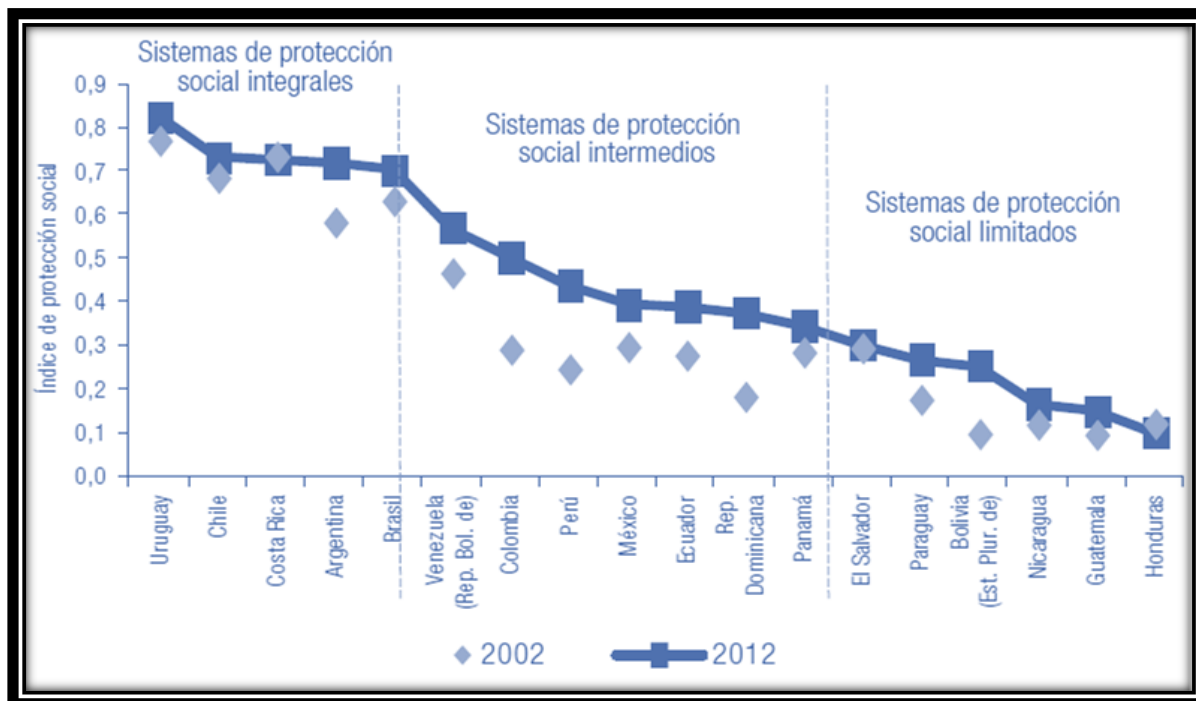
<b>Universalidad</b>	<b>Solidaridad</b>	<b>Gasto social</b>
Cobertura de salud de los asalariados	Porcentaje de pobres que tienen acceso a algún tipo de protección social (seguro o asistencia)	Gasto social en protección social (seguros y asistencia) como porcentaje del PIB
Afiliación a planes de pensiones entre los asalariados		
Adultos mayores que reciben una pensión contributiva	Porcentaje de hogares del quintil más pobre que tienen acceso a algún programa de asistencia social	Gasto social en salud como porcentaje del PIB
Brecha de acceso a la salud entre asalariados y no asalariados		
Brecha de afiliación a planes de pensiones entre asalariados y no asalariados		

**Figura 5. Índice de protección social para América Latina.**

Fuente: recuperado de Ocampo y Gómez, 2017, p.12.

En correspondencia con la OIT (2018) conocer y gestionar la calidad de los sistemas de seguridad social es importante en tanto se constituye en un componente fundamental de las instituciones

laborales de cualquier país, así como de su modelo de desarrollo social, por lo cual se considera pertinente conocer cuál es el estado de los sistemas de seguridad social en América Latina desde la perspectiva del índice de protección social, para ello a continuación se brinda la figura 6 que permite visualizar los resultados de 18 países de la región clasificados por sistemas de protección social integrales, intermedios o limitados, la información responde a los años 2002 y 2012.



**Figura 6. Resultados del índice de protección social en 18 países de América Latina para los años 2002 y 2012.**

Fuente: recuperado de Ocampo y Gómez, 2017, p.14.

Como puede visualizarse en la figura anterior, la mayoría de los países han presentado mejoras en sus respectivos índices de protección social, esto gracias a los esfuerzos por desarrollar sistemas de seguridad social más universales y con políticas específicas para la inclusión de poblaciones históricamente excluidas, como lo son las personas en condición de pobreza y aquellas insertas en el sector informal.

Pero es necesario resaltar que, en la mayoría de los países de Latinoamérica y del Caribe se presenta la tendencia de “altos niveles de informalidad en el mercado de trabajo, un exiguo nivel de contribuciones obligatorias a la seguridad social, una protección social contributiva de limitada cobertura y una política fiscal con un bajo impacto redistributivo, por lo que los retos de la protección y la política social son considerables en una época de lento crecimiento económico” (Ocampo y Gómez, 2017, p.29).

Aunado a lo anterior, a manera de reflejo del contexto mundial puntualizado en los 10 desafíos de la seguridad social descritos en el apartado anterior, es posible afirmar que, América Latina también presenta manifestaciones de problemáticas que amenazan con alterar el futuro de los sistemas de protección social en la región. Según Bertranou (2017) la progresiva desindustrialización, un mayor crecimiento del sector servicios, la automatización y digitalización de diversas actividades económicas en todos los niveles, están provocando que la realidad del mundo del trabajo esté bajo una “importante incertidumbre sobre cuál será el balance y los efectos de estas transformaciones tanto en el bajo desempeño de la productividad como en las altas tasas de desigualdad vigentes” (Bertranou, 2017, p.5), provocando a su vez que las capacidades contributivas de las personas trabajadoras para con los sistemas de seguridad social se vean disminuidas (Bertranou, 2017, p.24).

Asimismo, realidades como la precarización del empleo, la polarización del mercado de trabajo, la inestabilidad laboral de trabajadores que entran y salen del empleo formal hacia la inactividad y el empleo informal, están amenazando la sostenibilidad de los sistemas de seguridad social, esto porque se deriva en dos consecuencias adversas, por un lado el fenómeno en la disminución de la densidad de cotizaciones que los sistemas puedan percibir, fundamentalmente poniendo en jaque a aquellos sistemas que mayoritariamente su financiamiento está ligado a los aportes y contribuciones salariales de las y los trabajadores; por otro lado, afecta notoriamente a las personas trabajadoras que ven dañadas las posibilidades de acceso a prestaciones de carácter contributivo como lo son las jubilaciones/pensiones o los seguros de desempleo (Bertranou, 2017, pp.6 y 24).

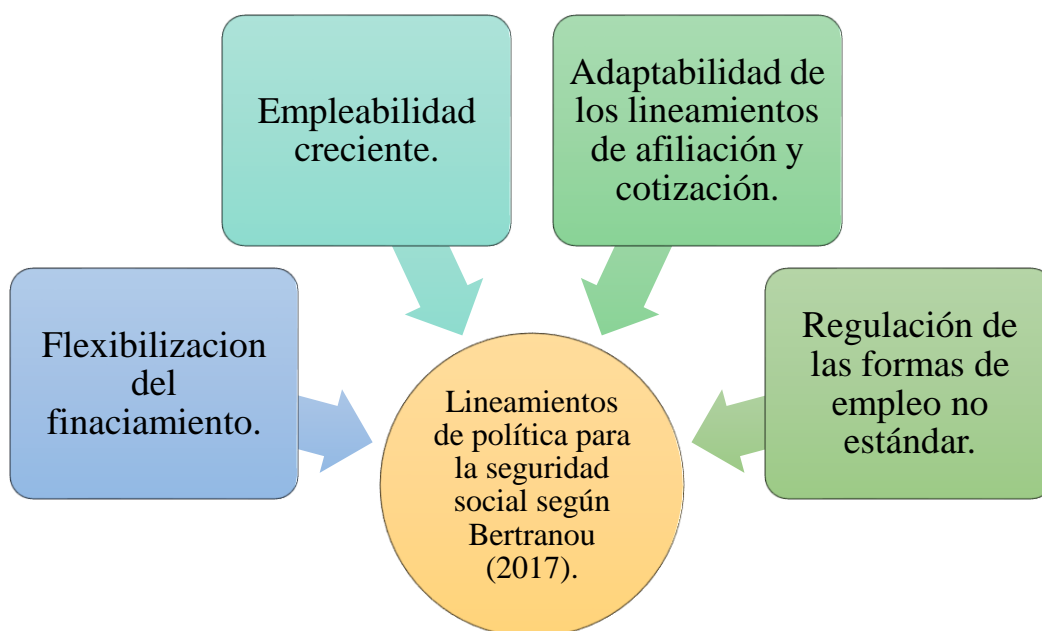
Por lo cual, cuando se cuestiona cuál podría ser el futuro del financiamiento de la seguridad social en América Latina, autores como Bertranou (2017, p.22) proponen que se tome como referencia aquellos países pioneros con sistemas más integrales y maduros como lo son Argentina, Brasil y

Uruguay, estos se caracterizan por estar financiados con recursos que van más allá de las contribuciones sobre el salario, es decir incluyen recursos provenientes de las rentas generales, ya sea mediante esquemas de reparto, de capitalización individual o mixtos.

## 4.1 Líneas de acción prospectiva para la seguridad social en América Latina

En el presente apartado se incluyen dos propuestas de lineamientos de acción que en alguna medida pueden guiar el accionar de los países de América Latina ante los desafíos para el futuro de la protección social que se abordaron en la sección anterior. La primera de ellas es la propuesta de Bertranou (2017) de cuatro ámbitos claves de política vinculados al financiamiento y sostenibilidad de los sistemas de seguridad social. La segunda proposición es de la Organización Internacional del Trabajo (2018) que propone diez líneas de acción que pueden orientar la toma de decisiones futuras vinculadas al ámbito de la seguridad social en América Latina.

Seguidamente se presenta una figura que contiene los cuatro puntos clave de la propuesta de Bertranou (2017), después se caracterizará brevemente cada una de estas.



*Figura 7. Lineamientos de política para la seguridad social según Bertranou.*

Fuente: elaboración propia con base en Bertranou, 2017.

Con respecto al primer eje de acción, hace referencia a la necesidad de gestionar una matriz de financiamiento flexible, que esté basada en una combinación de dos fuentes de ingresos, por un lado, los recursos contributivos provenientes de las cotizaciones de la seguridad social, y por otro,

los impuestos provenientes de las rentas generales, esta línea de acción toma en cuenta principalmente el contexto que impone la demografía presente y futura (Bertranou, 2017, p.28).

En lo referente al segundo lineamiento, proviene del reconocimiento que posee el mundo del trabajo en relación con la seguridad social, es por ello por lo que se plantea la necesidad de continuar promoviendo la creación y fortalecimiento de empleos decentes a lo largo del ciclo de vida de las personas. Respecto al tercer punto, radica en la afirmación del imperativo de adaptación en la gestión de los sistemas vigentes, en sistemas con una mayor flexibilidad en la afiliación y en los mecanismos de cotización principalmente para aquellas personas trabajadoras que tradicionalmente han sido excluidas de los sistemas de protección social, como por ejemplo los casos de trabajadores independientes y/o temporales (Bertranou, 2017, p.28).

Finalmente, el cuarto eje de acción propone la búsqueda de herramientas que permitan regular apropiadamente las emergentes formas no estándar de empleo, es decir “las sociedades deberán ser capaces de dar protección laboral y social a estas nuevas formas de empleo e impulsar relaciones laborales armónicas y balanceadas entre los distintos actores sociales a efectos de no profundizar el fenómeno más distintivo de América Latina que refiere a la desigualdad” (Bertranou, 2017, p.28).

Aunado a lo anterior, cómo se mencionó anteriormente la OIT (2018) propone diez líneas de acción que pueden orientar la toma de decisiones futuras vinculadas al ámbito de la seguridad social en América Latina, seguidamente se detallan las mismas:

- a) **Incrementar y mejorar la incidencia distributiva de la política fiscal**, la estrategia considera la necesidad de reformas tributarias que permitan el aumento de recursos financieros, dichos recursos a su vez deben ser redistribuidos responsablemente de manera tal que permitan el diseño e implementación de reformas a la protección social (OIT, 2018, p.176).
- b) **Incorporar elementos de política fiscal contracíclica**, el modelo económico capitalista se caracteriza por tener ciclos económicos negativos que generan crisis y fluctuaciones económicas, en este contexto la seguridad social podría actuar como un elemento contracíclico, esto a través de un amplio y sólido piso de protección social que permitan a



las personas empoderarse para hacerle frente a los ciclos negativos de la economía (OIT, 2018, p.177).

- c) **Mejorar la formalización de la economía y la inclusión de las poblaciones de difícil cobertura en el sistema**, en la medida en que las posibilidades de crecimiento sostenido y la diversificación productiva crezcan, aumentan a su vez las condiciones para la ampliación del espacio fiscal, la extensión de la cobertura actual y futura de la protección social, así como el impulso necesario para el crecimiento de la productividad. Es importante que la brecha de la cobertura vinculada a las personas trabajadoras que presentan dificultades para la inclusión a los sistemas de seguridad social, por ejemplo, trabajadores rurales, migrantes y/o domésticas, sea gestionada teniendo en cuenta las características particulares de cómo y dónde desarrollan sus actividades laborales (OIT, 2018, pp.177-178).
- d) **Ampliar la cobertura de la protección social para la infancia**, esta línea de acción está estrechamente vinculada a los cambios demográficos que experimentará la región en las próximas décadas, se plantea que en la medida en que las poblaciones jóvenes cuenten con las bases necesarias de protección podrían estar mejores preparados para iniciar trayectorias de trabajo virtuosas, asegurando así una productividad mayor que las alcanzadas por las generaciones anteriores. Asimismo, esta línea de acción incluye la posibilidad de que el diseño de las políticas pueda tener algún impacto en la estructura demográfica de los países (OIT, 2018, p.178).
- e) **Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de pensiones contributivas, sin afectar la suficiencia, y aumentar la cobertura de la población adulta mayor, mediante esquemas mixtos (contributivos y no contributivos)**, se reconoce que la alta demanda de recursos necesarios para asegurar una amplia cobertura, suficiencia y sostenibilidad de los sistemas de pensiones se constituyen en el ámbito de la seguridad social más difícil de abordar por parte de los gobiernos en América Latina, por lo cual se propone que “se evite procrastinar decisiones cruciales sobre el diseño e invertir en espacios de diálogo social para consensuar intra e intergeneracionalmente “promesas” realistas” (OIT, 2018, p.179), que puedan ser implementadas sin que medie el tipo modelo adoptado de provisión y administración, ya sea de beneficio definido, contribución definida, público, privado o mixto.

- f) **Garantizar el acceso de la población a un piso de protección social en salud**, esta línea de acción reconoce la necesidad de fortalecer aquellos sistemas que no cuentan con seguros de salud, esto a través del desarrollo de aseguramientos públicos o subsidiados, equiparando las coberturas entre esquemas, garantizando que los servicios de salud sean suficientes y que cumplan con los principios de calidad, accesibilidad, asequibilidad y equidad financiera (OIT, 2018, p.179).
- g) **Mejorar el funcionamiento y escalar las garantías de seguridad económica para las personas en edad de trabajar, y fortalecer su vinculación con los programas que permiten incrementar la empleabilidad y acceso al empleo productivo**, como parte de la heterogeneidad de la estructura del empleo y la alta incidencia de la informalidad, se reconoce como imperativo la articulación de las distintas instituciones del ámbito laboral y social según cada país, esto con el fin de “construir una arquitectura institucional que permita escalar en forma articulada las coberturas y la integración de los instrumentos que asocian las transferencias monetarias con los servicios esenciales de empleo, como por ejemplo la formación y los dispositivos para apoyar mejoras en la empleabilidad” (OIT, 2018, pp.179-180).
- h) **Reducir la fragmentación y segmentación interna de los esquemas de prestaciones**, la finalidad de esta línea de acción es gestionar que las reglas de financiamiento, las condiciones de cobertura y el acceso a los distintos esquemas de prestaciones, converjan en criterios más estandarizados a efectos de evitar inequidades y discriminación; asimismo, se propone que el componente de solidaridad sea fortalecido, dado que en numerosos casos son de carácter regresivo, por lo cual se plantea aumentar la progresividad del componente solidario (OIT, 2018, p.180).
- i) **Mejorar la coordinación interna de las políticas de protección social y con el resto de las políticas sociales**, esta propuesta contempla la articulación de las dimensiones horizontal (piso de protección social) y vertical (escalera de protección que permite mejorar progresivamente la calidad de las prestaciones), pero sin dejar de lado la correlación del ámbito de la protección social con el resto de programas que brindan seguridad económica a la población, es posible afirmar que “una adecuada coordinación permite mejorar la eficiencia y eficacia de la protección social, minimizando los posibles desincentivos a la

participación tanto laboral como en los mismos esquemas de protección” (OIT, 2018, pp.180-181).

- j) **Adaptar la política de protección social frente a los cambios tecnológicos, demográficos y climático**, al respecto se plantea que los “los países de América Latina y el Caribe deberán ser capaces de dar protección laboral y social también a nuevas formas de empleo que permitan impulsar relaciones laborales armónicas y balanceadas entre los distintos actores sociales a efectos de no profundizar la desigualdad que tradicionalmente ha caracterizado a la región” (OIT, 2018, p.181). Asimismo, se reconoce que, una de las consecuencias de los cambios demográficos que afectan a la región se encuentra el cambio en las tasas de dependencia sesgadas hacia la población adulta mayor, por lo cual se plantea que “las oportunidades de desarrollo de los niños, niñas y adolescentes serán las que definirán las futuras capacidades de desarrollo sostenible” (OIT, 2018, p.181).

En resumen, los desafíos que se presentan para la seguridad social en América Latina requerirán de nuevas propuestas de gestión a nivel de financiamiento, cobertura y calidad de los servicios, en correspondencia con Ocampo y Gómez (2017) los esfuerzos de los gobiernos latinoamericanos deberían de estar enfocados en la gestión de sistemas de protección social cuya cobertura sea universal, esto a través de la ampliación de los mecanismos de protección social no contributivos, la formalización en el mundo del trabajo y un aumento en la flexibilidad de los mecanismos de protección social dirigidos a aumentar las prestaciones y contribuciones de la seguridad social.

## **5. Identificación y análisis de las variables estratégicas**

Con el estado del arte y la vigilancia estratégica, se procedió a realizar el taller en presencialidad remota para la elaboración del Análisis Estructural (AE). El análisis estructural consiste en la identificación consensuada de las variables con mayor incidencia sobre la dinámica misional del INPREUNAH; es decir aquellas sobre las cuales se debe prestar especial importancia durante la planificación ya que de ellas se construyen los ejes y objetivos estratégicos.

## 5.1 Identificación de los factores de cambio

De manera previa a aplicar el AE, se hizo una fase de identificación de factores de cambio que son el paso previo a la identificación de las variables. Para ello se aplicó la herramienta IGO y se visualizaron un total de 12 factores.

Sistema informático y tecnológico
Infraestructura e instalaciones
Capacitación y competencias de personal
Simplificación de trámites
Socialización de procesos
Previsión social y obligaciones patronales
Previsión, planificación y expectativas
Reglamentación interna y externa
Situación económica y social del país
Demografía y envejecimiento de la población
Coordinación con la UNAH y otras instituciones
Sostenibilidad, riqueza patrimonial y revisión actuarial

Con este conjunto de factores dio inicio la aplicación del AE y la identificación de las variables estratégicas.

## 5.2 Identificación de las variables

La clave del Análisis Estructural (AE) consiste en identificar el nivel de motricidad de esos factores de cambio y cómo se transforman en las variables de interés.

En el software MIC MAC, esas variables se visualizan por medio de la Matriz Potencial de Influencias Indirectas (MPII). Esta es la matriz de mayor relevancia para el AE, ya que presenta la incidencia de las variables dentro del sistema, tanto en el corto como en el largo plazo.

De acuerdo con ello la matriz se conformó tal y como se observa en la siguiente figura, en donde la forma en cómo se ubican en la parte superior de la línea bisectriz representan su nivel de motricidad sobre el sistema misional.

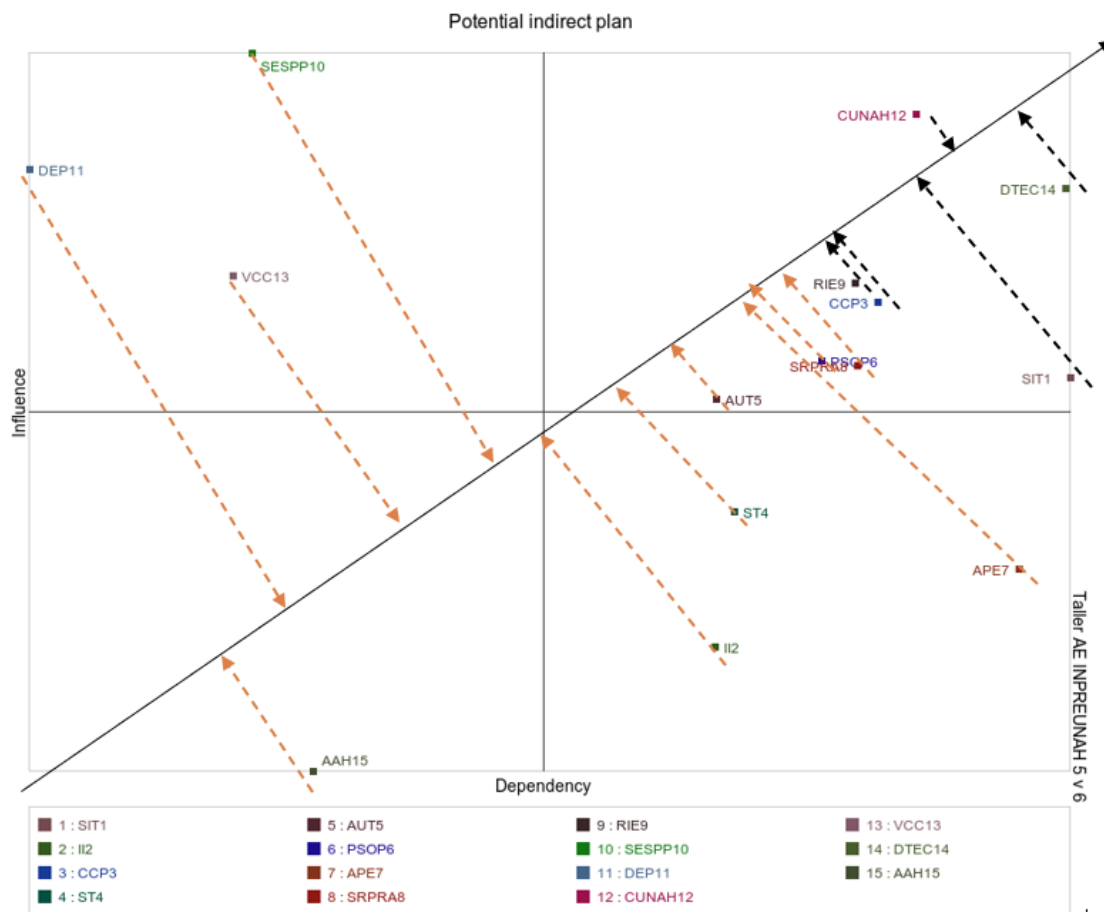


Figura 6: AE-INPREUNAH 2021: variables de enlace según la matriz de influencia potencial indirecta y la línea bisectriz

Como puede apreciarse, en la matriz base se le ha agregado una recta diagonal o bisectriz que tiene una función muy importante, ya que clasifica las variables ya no solo por el cuadrante en el que se ubiquen sino por su posición en la recta. De acuerdo con ello entre más en la punta de la línea bisectriz se ubique el par ordenado de la variable, mayor es el nivel de importancia y predictibilidad de esta.

Según lo anterior, las variables de enlace finales serían las siguientes:

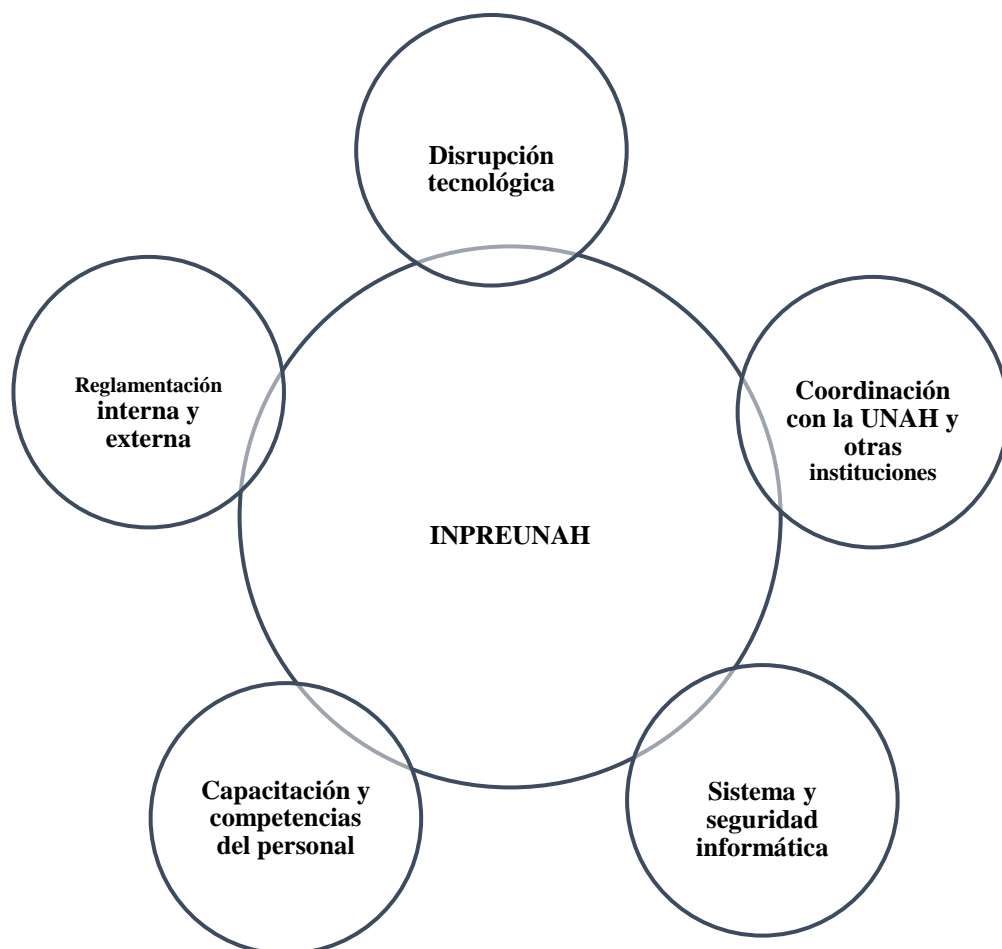


Figura 7: AE-INPREUNAH 2021: variables de enlace según la matriz de influencia potencial indirecta

En el diagrama anterior, las cinco variables estratégicas prioritarias para el diseño de futuro del INPREUNAH representan retos superables en el orden táctico.

### 5.3 Elaboración de la narrativa para el diseño del futuro

La narrativa del futuro o sintaxis lógica permite apreciar al conjunto de variables estratégicas en su contexto y las relaciones que se establecen entre ellas.

De acuerdo con esta indicación, a continuación, se presenta el diagrama de la sintaxis lógica producto de la aplicación del AE en INPREUNAH, resalta la importancia del contexto.

El diagrama muestra un contexto o condición fuera del control de la organización que está determinado por la situación general del país y las posibilidades que se ofrecen para la seguridad social. De acuerdo con el estudio del estado del arte y la vigilancia estratégica, dentro de ese metacontexto cobra mucha motricidad el impulso que dan al desarrollo mundial, del cual no escapa Honduras, las cuatro grandes fuerzas primarias: demografía y migraciones, variabilidad y cambio climático, globalización y el cambio tecnológico.

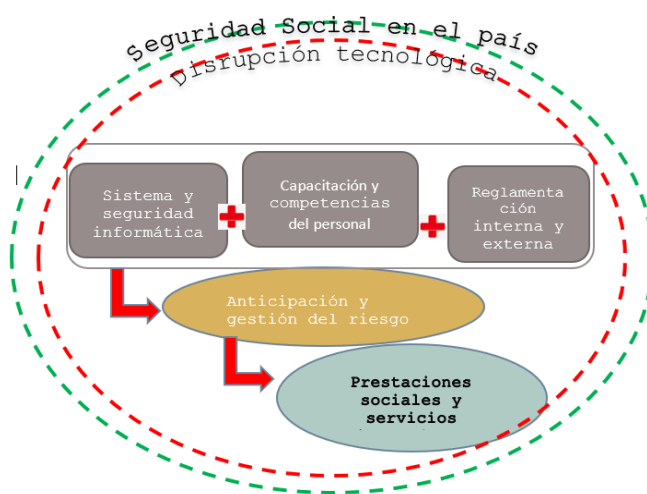


Figura 8: AE-INPREUNAH 2021: Variables de enlace en su contexto (metáfora del futuro o sintaxis lógica)

La esfera roja en el diagrama muestra un macrocontexto inmediato de oportunidad derivado de la disrupción tecnológica, que es una condición de contexto con una gran capacidad transformadora.



La disrupción tecnológica vista como el desarrollo de un ser humano aumentado, una organización aumentada, una empresa aumentada implica un reto significativo en materia de la transformación organizacional.

## 5.4 Integración del entorno con las variables estratégicas

Una vez priorizadas las variables y consensuadas por los empleados del INPREUNAH y miembros de la Junta Directiva, se vio la importancia de agregar dos adicionales; por lo cual se trabajó con un total de siete variables estratégicas que se muestran en la figura 7.

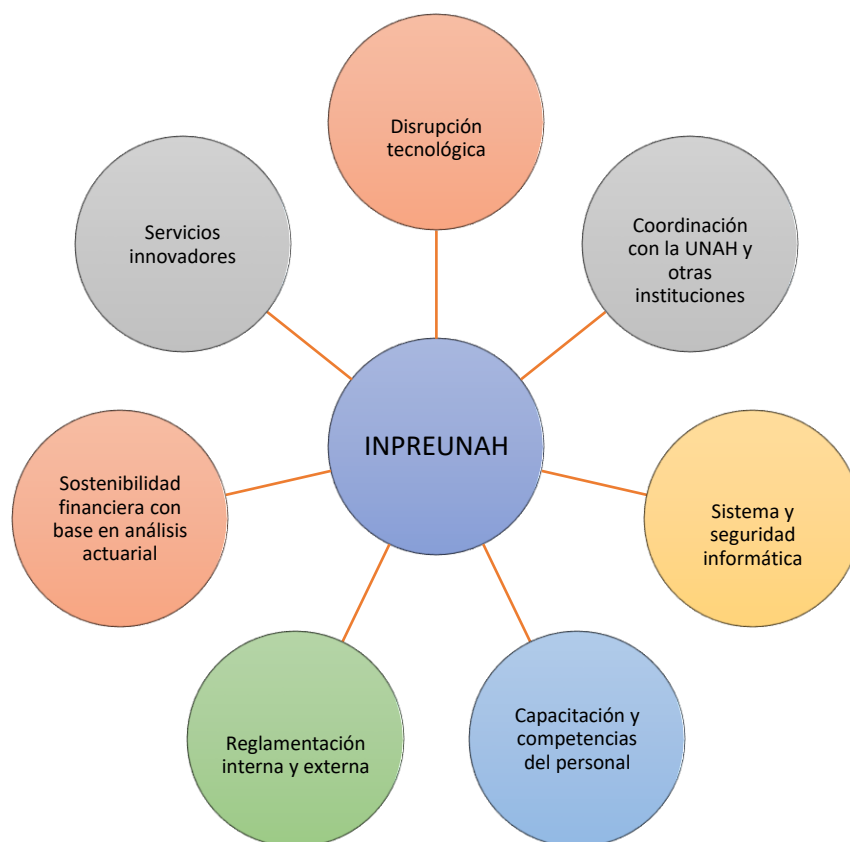


Figura 9: Diagrama de variables clave

Fuente: Elaboración propia.

Estas variables estratégicas se ven afectadas positiva o negativamente por las tendencias fuertes y señales de futuro que le otorgan la importancia de conocer la vinculación interna y externa del sistema misional del INPREUNAH.

Por medio de la técnica de la Rueda de Futuros se visualiza esa integración de la dinámica del INPREUNAH con la dinámica global de la temática de previsión y seguridad social. Es una técnica que facilita esa visualización de una manera más clara.

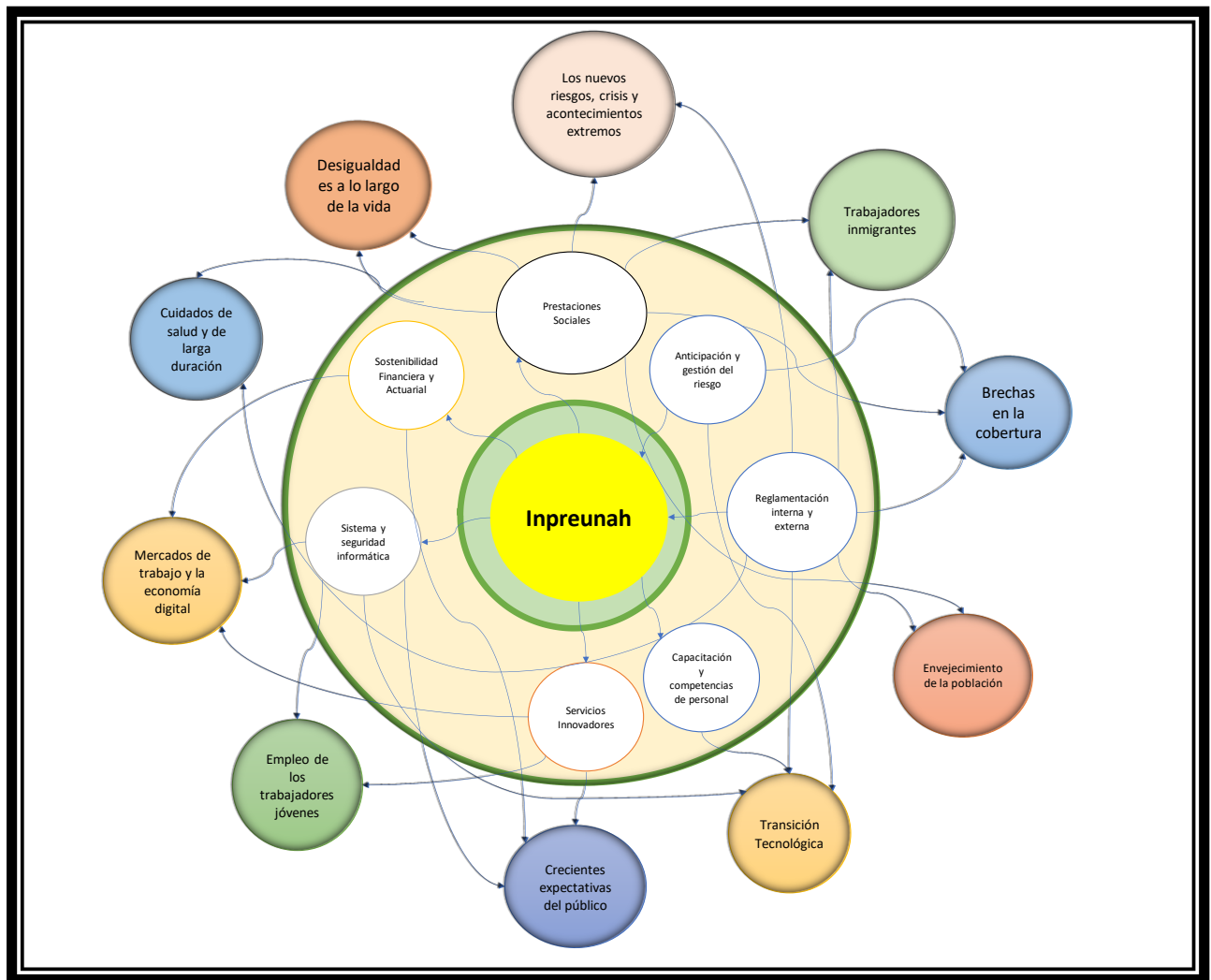


Figura 10: Rueda de futuros INPREUNAH

Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones entre las variables de enlace y el entorno permiten hacerse una idea de la complejidad que podría venir en el futuro de la previsión y la seguridad social.

Para la interpretación de la Rueda de Futuros, se parte de como las siete variables estratégicas de la organización se relacionan con tendencias, megatendencias y patrones de la sociedad y el país formando nodos causales.

A modo de ejemplo y para facilitar la interpretación de la Rueda de Futuros, se presenta en la figura 11 el nodo para la variable de “prestaciones sociales”.

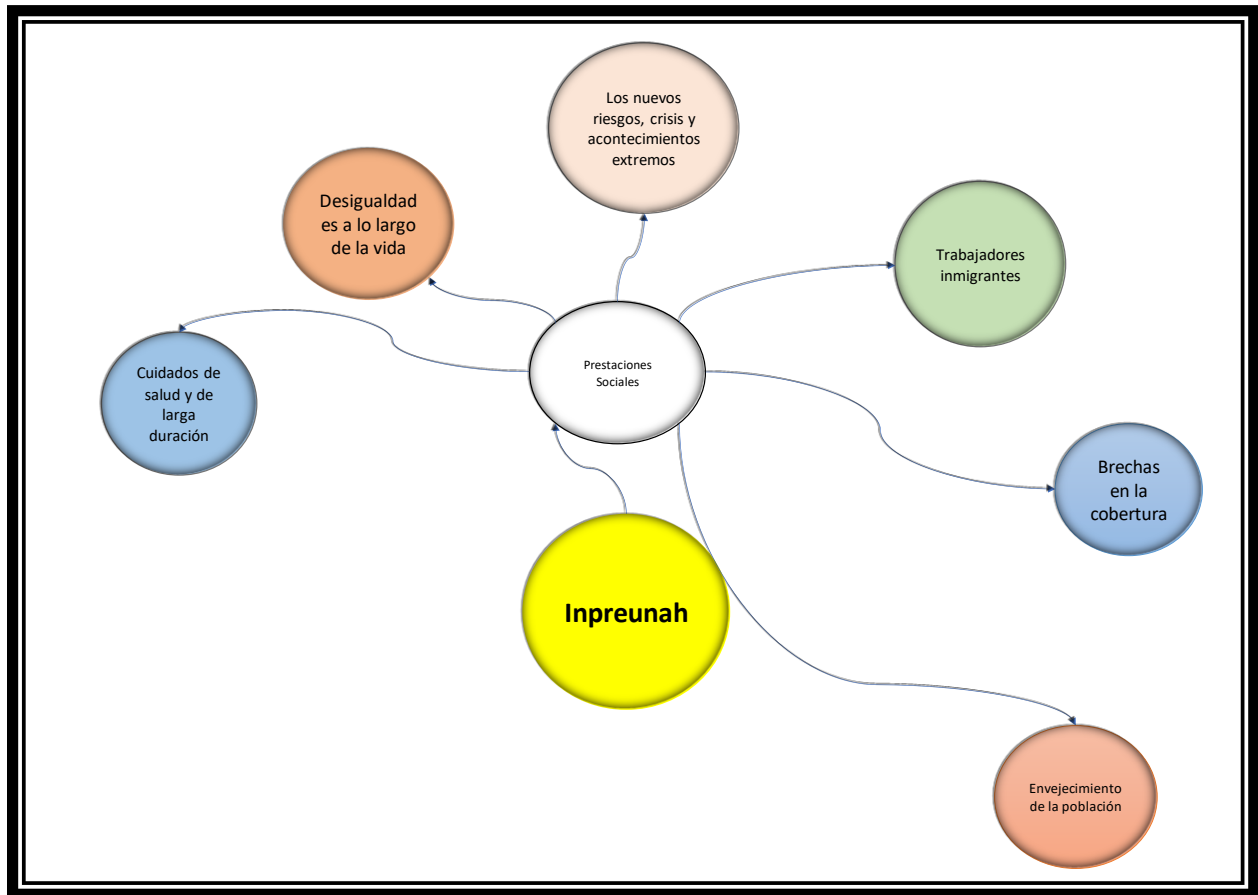


Figura 11: Rueda de futuros INPREUNAH

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11, se muestra cómo factores externos y fuera del control del instituto podrían incidir de manera directa o indirecta sobre la variable “prestaciones sociales” y ello incidiría sobre el cumplimiento de la misión del INPREUNAH; y eso le plantea al instituto la necesidad de estar alerta y monitoreando ese entorno.

De la misma forma de pueden analizar los restantes seis nodos causales, cuyo valor más importante es estimular la reflexión estratégica y el monitoreo permanente en el INPREUNAH.

## 6. Identificación y análisis de actores claves

Para la identificación de los actores de mayor relevancia (a favor, en contra o neutros) sobre el alcance de los objetivos estratégicos del INPREUNAH se trabajó en primera instancia con una revisión del documento estado del arte para determinar los actores de mayor presencia en la historia reciente del instituto. De acuerdo con eso se identificaron un total de doce actores que incluyen desde el Instituto Hondureño de Seguridad Social hasta organismos internacionales, la banca, la UNAH y los propios participantes del instituto. En la figura 12, se muestra un listado de actores iniciales identificados en los talleres presenciales realizados con los empleados del INPREUNAH y miembros de la Junta Directiva.

Participantes del INPREUNAH
SITRAUNAH: Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras
ADUNAH: Asociación de Docentes de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras
AJUPEUNAH: Asociación de Jubilados y Pensionados de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras
Instituto Hondureño de Seguridad Social
Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)
Secretaría de Finanzas
Comisión Nacional de Bancos y Seguros
Otros Operadores de Previsión Social
Sistema Financiero Nacional
Banco Central de Honduras
Medios de Comunicación Colectiva
Organismos Internacionales de Seguridad Social
Congreso Nacional de Honduras
Comisionado Nacional de los Derechos Humanos
Tribunal Superior de Cuentas
Secretaría de Trabajo y Seguridad Social

Figura 12: Listado de actores iniciales

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado este levantamiento de actores, se procedió con la aplicación del software prospectivo MACTOR para determinar el posible juego de los actores en el corto, mediano y largo plazo.

## 6.1 ACTORES MÁS RELEVANTES EN EL FUTURO MISIONAL DEL INPREUNAH

De acuerdo con los resultados del procesamiento del MACTOR, lo primero que se desprende son las cuotas de poder de los actores. La figura 10 muestra esa arena de acción.

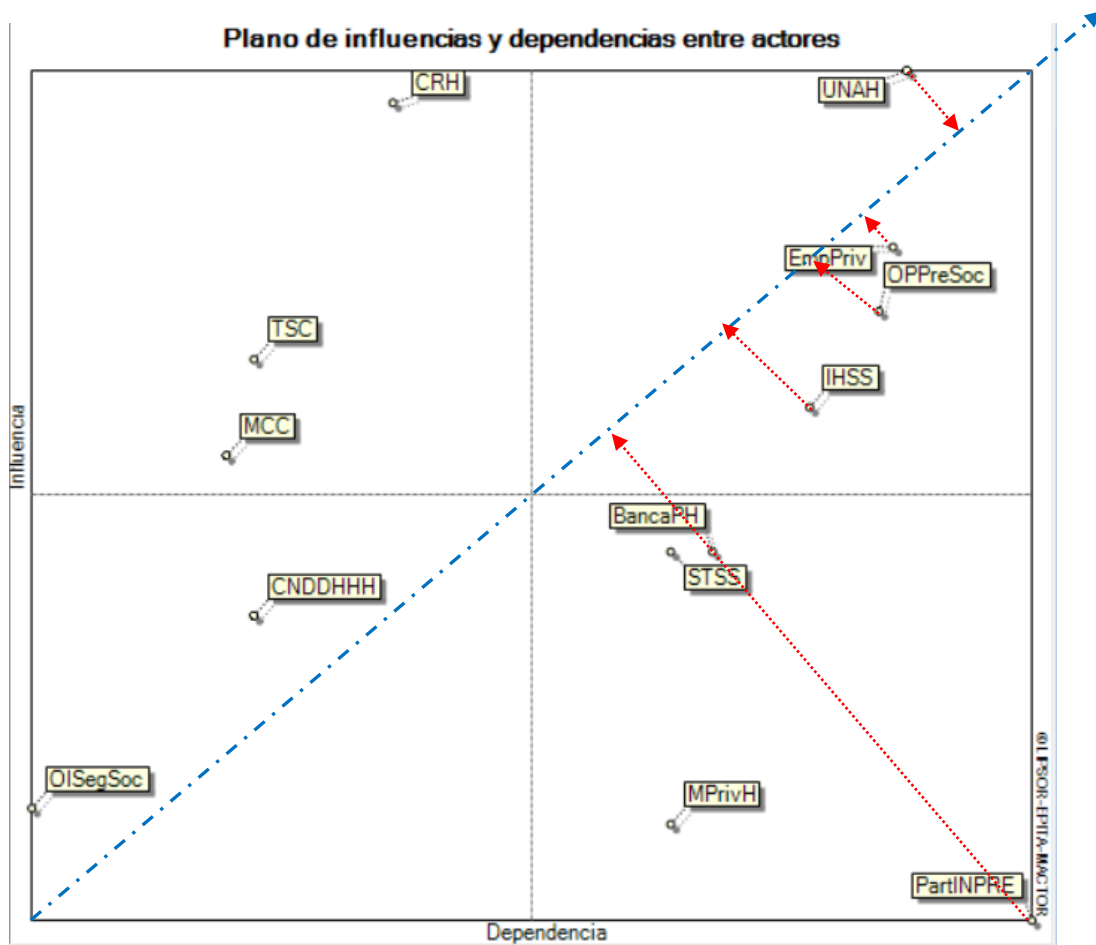


Figura 13: Plano de relaciones de fuerza entre actores INPREUNAH

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de impacto cruzado por incidencia y dependencia muestra seis actores como los de mayor dominio sobre la arena de acción en la cual presta sus servicios el INPREUNAH: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Otros Operadores de Sistemas de Previsión Social

(OPPreSoc), Empresa Privada (EmpPriv), Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), Participantes del INPREUNAH (PartINPRE).

Otros actores sociales también son importantes como el propio Congreso Hondureño (CRH) o la Banca tanto pública como privada, la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS); sin embargo, son los cinco primeros los más relevantes para el alcance de los objetivos estratégicos del INPREUNAH.



## 6.2 POSICIÓN DE LOS ACTORES RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la figura 14, se muestra la posición de los actores identificados respecto a su rol de apoyo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del INPREUNAH. En primera instancia el objetivo de servicios innovadores.

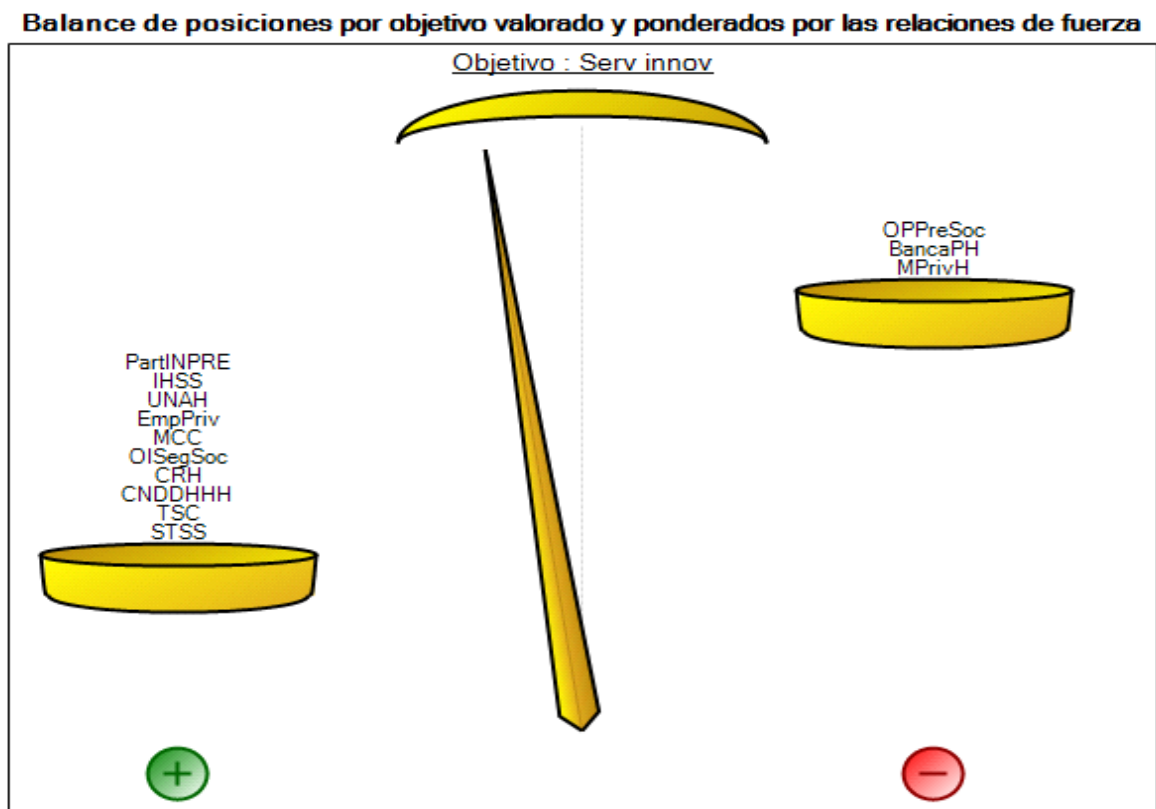


Figura 14: Posición de los actores respecto al objetivo estratégico 1 del INPREUNAH

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el primer objetivo estratégico, se muestra como un 23% de los actores representarían oposición respecto al alcance de ese objetivo que serían los otros Operadores de Sistemas de Previsión Social y la Banca tanto pública como privada.

En la figura 15, se hace la misma valoración de la posición de los actores, pero respecto al segundo objetivo estratégico.

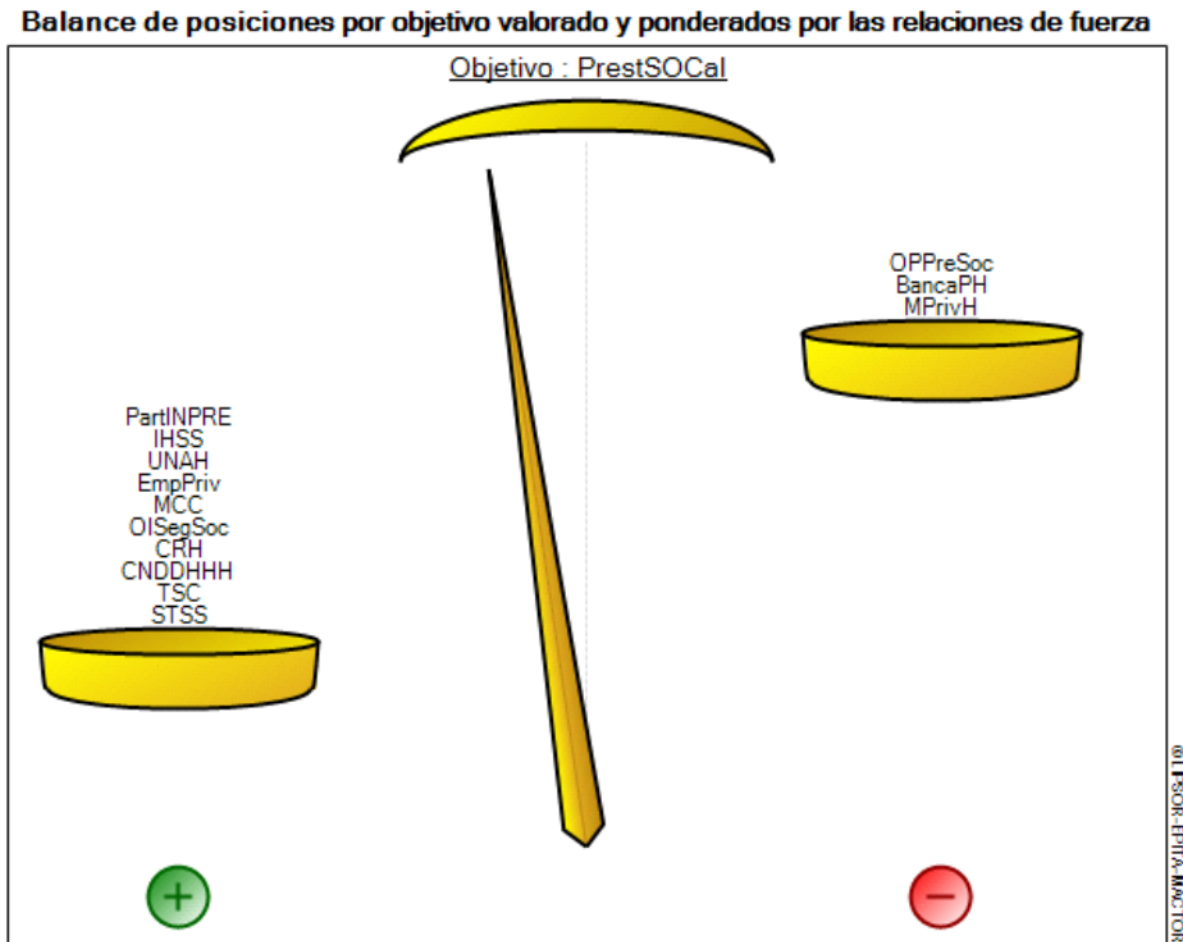


Figura 15: Posición de los actores respecto al objetivo estratégico 2 del INPREUNAH

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, la figura es idéntica a la que se forma para el objetivo estratégico 1, por lo que es con esos tres actores con los que deberá tener mayor monitoreo y seguimiento el INPREUNAH porque son actores con poder, pero además representan una posible amenaza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## 7. ESCENARIOS DE FUTURO

De acuerdo con la Rueda del Futuro elaborada, se aplicó el análisis morfológico para la identificación inicial de escenarios posibles; y luego de manera cualitativa se tomaron cuatro de ellos que atendieran al siguiente atributo: el deseado, el realista, el catastrófico y el escenario probable.

En total, el análisis morfológico permitió la creación de 125 escenarios de futuros posibles; no obstante, algunos de ellos con probabilidades muy ínfimas, por lo que se aplicó la técnica de los Ejes de Schwartz para reducir ese número a los cuatro con mayor plausibilidad.

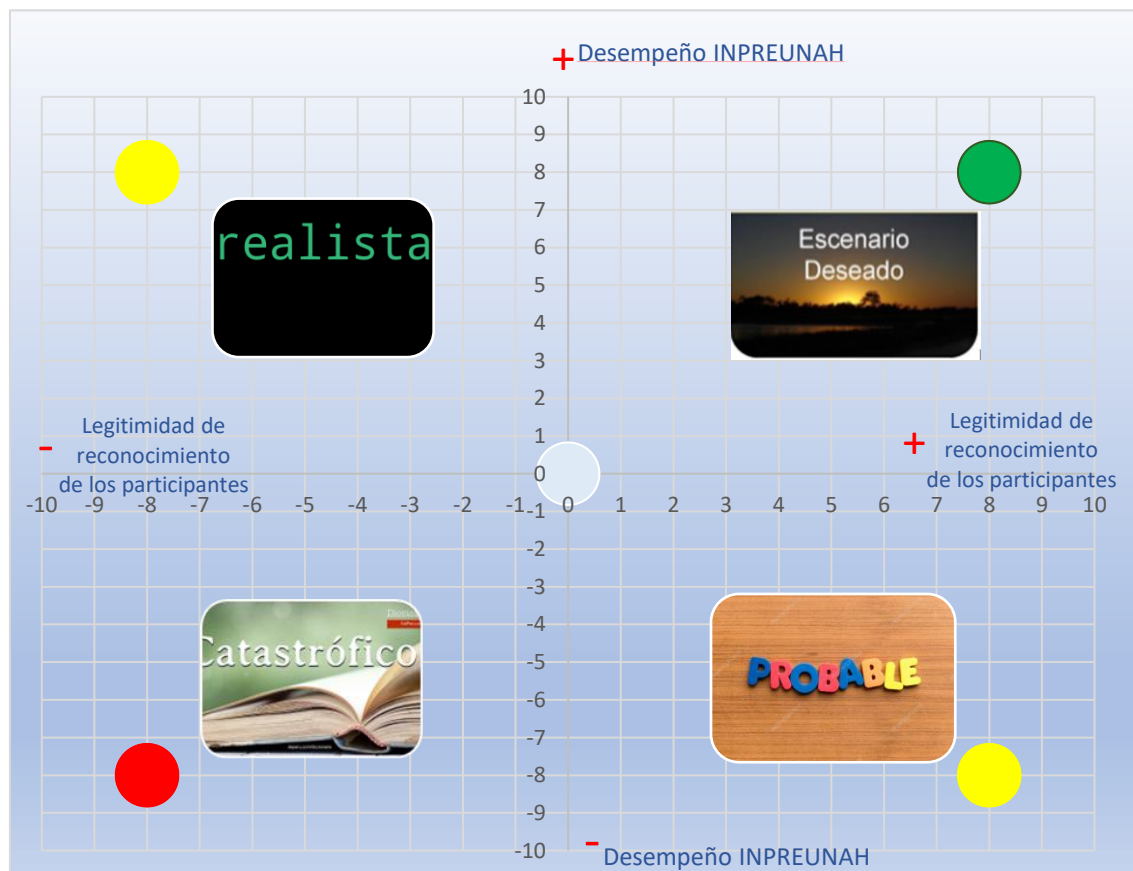


Figura 5: Ejes de Schwartz INPREUNAH genéricos

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, la Junta Directiva y el personal del INPREUNAH, quienes trabajaron en cuatro grupos de trabajos, nombraron al escenario deseado: “para siempre”; el escenario catastrófico fue nombrado como “en la mira”; el escenario realista fue denominado “sobreviviendo”; y el escenario probable fue llamado “pequeño gigante”. A continuación, se transcriben las narrativas redactadas en los cuatro grupos de trabajos.

### **Narrativa escenario catastrófico: En la mira**

«Se logró inteligencia artificial para sus análisis financieros; sin embargo, no se avanzó lo esperado en la capacitación estratégica. Además, se definieron los manuales institucionales de la gestión de riesgo, por su parte la reglamentación tuvo un ligero cambio, no el esperado. A pesar de ello si se logró la creación de la unidad de riesgos y capítulo reglamentario. Sin embargo, en materia de previsión social solo se logró alcanzar la reforma parcial del Reglamento y la solidez financiera»

## Narrativa escenario realista: Sobreviviendo

«Hemos llegado al año 2027 y nosotros los funcionarios del INPREUNAH nos sentimos alegres porque el sistema de seguridad informática es confiable, con alta seguridad y viabilidad de los datos y fiabilidad de los datos.

Siete años después seguimos con el coronavirus, la cual nos afecta a todos los seres humanos, así como esos virus que ataca a nuestros equipos y sistemas, para lo que hemos logrado mantenernos en la lucha por la seguridad informática de la información de nuestro instituto, alejando los ataques informáticos.

Muchas otras instituciones no les fue tan bien en este escenario, pero nosotros logramos una compra e integración de un sistema informático accesible y amigable para los usuarios internos y externos satisfechos con el servicio brindado, y con los tiempos de respuesta satisfactorios, lo que nos permite una integridad funcional interna, garantizando la seguridad, viabilidad y fiabilidad de los datos.

Seguimos contando con actualizaciones de equipos y servicios informáticos, y cada día mejorando las herramientas de antivirus y software de seguridad, capacitando a la persona contra robo o suplantación de identidad o phishing, y protegiendo nuestra seguridad perimetral y muro de fuego.

Estamos funcionando con muy buenos planes de contingencias informáticos y afinando los tiempos de respuesta ante incidentes, tomando como base las herramientas de última generación, y los nuevos estándares internacionales de seguridad y protección de datos.

Hemos logrado hacer fusionar los procesos y llevar a cabo la solicitud de los perfiles electrónicos, formularios en línea.

Todos formamos parte de estos logros, mediante la capacitación de los empleados, las cuales son de manera permanente en todas las áreas que tiene que ver con la ciberseguridad y uso de estándares y sistemas.

En cuanto a la parte jurídica se logró realizar las reformas al Reglamento General referente a los beneficios y servicios previsionales, mejorando el financiamiento y estructura de dichos beneficios. Las modificaciones a los reglamentos de préstamos nos permitieron hasta el día de hoy un crecimiento en la cartera de préstamos, ofreciendo diversidad de productos que aumentaron la rentabilidad, y el desarrollo de una banca en línea, portales dinámicos, todo gracias a una comunicación efectiva de los mismos.

Se logró estructurar la Unidad de Riesgos donde se crearon matrices de riesgo, para medir situaciones inherentes y residuales a los que actualmente está expuesto INPREUNAH. Analizando las matrices de riesgo y llevando un control adecuado de cada proceso y riesgos existentes. Se logró establecer un capítulo regulatorio del Comité de Riesgos en el Reglamento General del INPREUNAH. También se logró, establecer los manuales institucionales de la gestión de riesgos. Queda camino por mejorar en cuanto a sistematización del control del riesgo, pero se está trabajando en ello para lograr mejorar cada uno de los procesos se conviertan en automáticos. En materia actuarial se ha reducido el déficit actuarial, no en el porcentaje esperado, pero orientándose a una mejora en los indicadores de riesgo actuarial. Toda la estabilidad que hoy goza el instituto es un reflejo de la formación de capital humano y desarrollo de competencias»

### **Narrativa escenario probable: Pequeño Gigante**

«Al 2027 el INPREUNAH cuenta con un sistema informático robusto con los más altos estándares de seguridad. Sin embargo, no ha logrado optimizar las capacidades y competencias *deseables y adecuadas* de su recurso humano; pero si se ha logrado reformar, actualizar y poner en ejecución el Reglamento General del INPREUNAH y sus reglamentos especiales. Lamentablemente no se logrado crear una unidad de riesgos *competente y eficiente*. También se cuenta con un sistema de información confiable y transparente que permite visualizar beneficios con calidad, brindados en tiempo y forma; pero no ha sido posible ofrecer mejores y variados servicios financieros y sociales a los participantes (a los trabajadores activos de la UNAH y sus jubilados y pensionados). Finalmente, se ha logrado una solidez financiera actuarial a través de una eficiente gestión y administración en las inversiones»

### **Narrativa escenario deseado: INREUNAH para siempre**

De acuerdo con el trabajo realizado durante el proceso de construcción de los escenarios, los miembros del Junta Directiva y el personal del Instituto, acordaron por votación y consenso que se quieren orientar hacia el escenario deseado: *INPREUNAH para siempre...*

Corre el año 2027, el INPREUNAH es reconocido en la sociedad hondureña y por las demás operadoras de previsión y seguridad social como una institución estable financiera y actuarialmente, con un sistema informático robusto que otorga seguridad y transparencia en sus actividades, y automatizando la medición de los diferentes riesgos a los que está expuesta la institución para anticipar posibles desvíos al mapa de ruta trazados. La cartera de servicios que presta el INPREUNAH se ha diversificado; además de se han puesto en línea muchos de estos para mejorar la experiencia de los participantes. El personal del Instituto está muy motivado y preparado para ser más resiliente a cambios en el entorno que puedan derivar retos y desafíos. Los beneficios previsionales y prestaciones que ofrece el Instituto se mantienen dentro de los más atractivos y solidarios de entre los sistemas que se ofrecen en el país. El instituto ha empezado a estudiar una diversificación aún más disruptiva de sus servicios, y para ello revisó y actualizó su normativa interna y ha propuesto cambios importantes a nivel de la normativa externa ante las autoridades correspondientes»

Para una mejor visualización de los cuatro escenarios, a continuación, se ubican dentro de la técnica de los “Ejes de Schwartz” con el propósito en valorar posibles implicaciones.

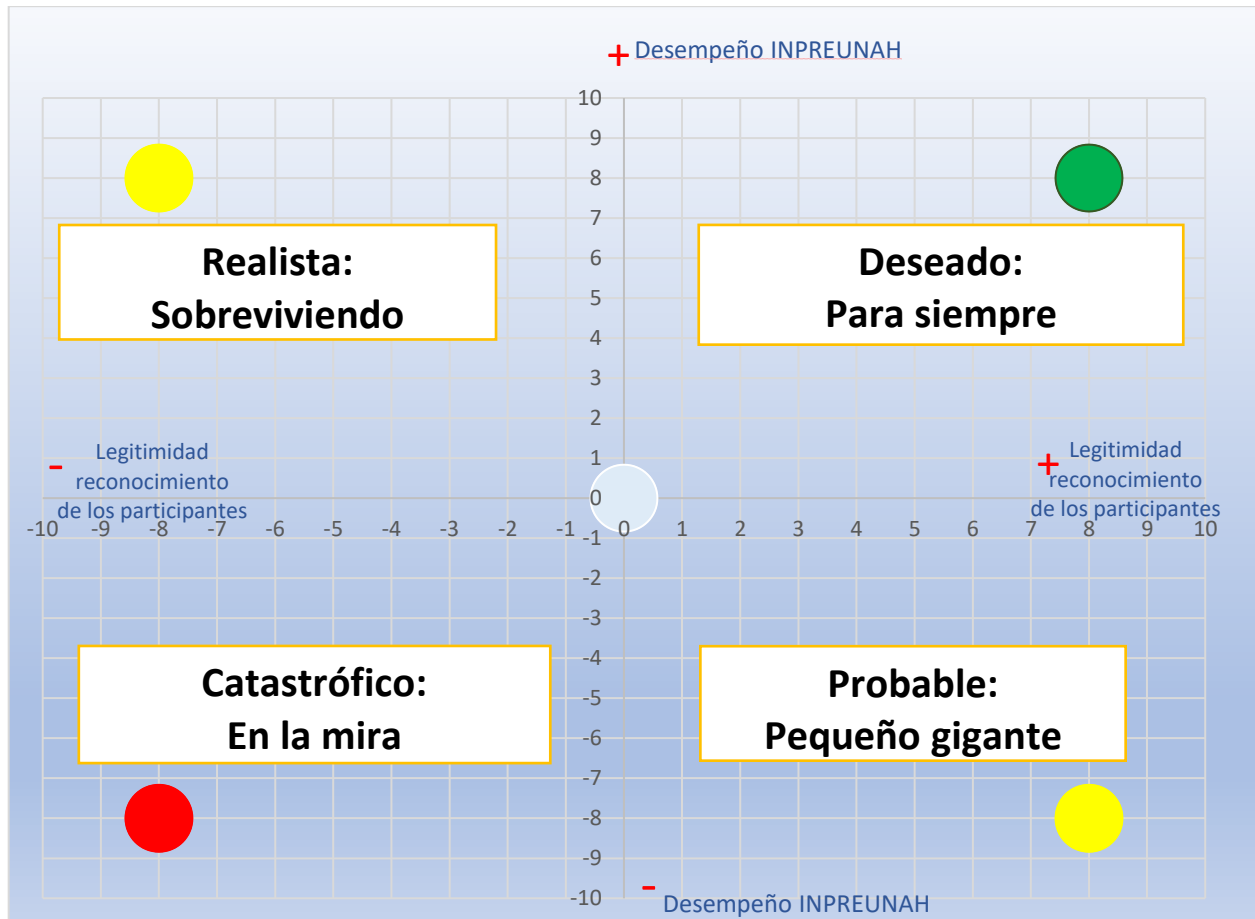


Figura 5: Ejes de Schwartz INPREUNAH

Fuente: Elaboración propia.

De la figura de los Ejes de Schwartz, pueden valorarse cuatro condiciones posibles siguiendo la lógica de los signos del sistema cartesiano.

El escenario “para siempre” muestra un desempeño del INPREUNAH positivo, así como un apoyo y reconocimiento positivo del personal y la Junta Directiva; con lo cual se cumple el desafío visional.

El escenario “en la mira”, es uno en el cual se muestra un desempeño negativo del INPREUNAH, así como un apoyo y reconocimiento también negativo del personal y la Junta Directiva; con lo cual se cumple la condición catastrófica.

El escenario “sobreviviendo”, es uno en el cual se muestra un desempeño negativo del INPREUNAH, pero pese a ello existe un apoyo y reconocimiento también positivo del personal y la Junta Directiva; con lo cual se cumple la condición probable.

El escenario “pequeño gigante”, es uno en el cual se muestra un desempeño positivo del INPREUNAH, pero un apoyo y reconocimiento negativo del personal y la Junta Directiva; con lo cual se cumple la condición realista.



## **8. MARCO FILOSÓFICO INSTITUCIONAL PARA EL ESCENARIO DESEADO**

El Instituto de Previsión Social de los Empleados de la Universidad Autónoma de Honduras, es creado el 14 de Julio del año 1989, mediante el Acta 528 de la Sesión Extraordinaria del Consejo Universitario, además se da la aprobación del Reglamento General el cual regula y supervisa los movimientos y acciones que deberá seguir el Instituto a partir de esa fecha.

Por su parte, mediante el artículo 59 de la Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de Honduras, con el decreto 209-2004 del Congreso Nacional de Honduras, se ratifica la existencia del INPREUNAH como una institución: ***“con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, financiera y técnica, con el fin de garantizar de forma permanente y estable, jubilaciones y pensiones dignas, así como el buen uso de sus fondos y el cumplimiento de sus obligaciones”***

## 8.1 DECLARACIÓN DE MISIÓN DEL INPREUNAH

La misión del INPREUNAH, es decir su razón de ser deviene del mandato establecido según lo indicado en la sección anterior: Ley Orgánica del la UNAH, Reglamento General INPREUNAH, acuerdos del Consejo Universitario y acuerdos de Junta Directiva.

Su enunciado es:

“Somos la institución previsional de la comunidad universitaria de Honduras que **garantiza prestaciones sociales y servicios innovadores**, con una atención personalizada, eficiente y transparente”.

## **8.2 VISIÓN DE FUTURO PARA EL ESCENARIO DESEADO**

La visión de futuro para ingresar al escenario deseado del INPREUNAH, recoge una imagen a cinco años elaborado por los empleados y miembros de Junta Directiva que trabajaron sobre esta construcción de manera presencial y participativa.

### **Visión anterior**

“Convertirnos en referentes del Sistema Nacional de Previsión Social, reconocidos por la Solidez Financiera, la Calidez de nuestro personal y el trato de respeto a nuestros participantes”

### **Visión de futuro al 2027**

Se estableció con base en el escenario deseado: “INPREUNAH para siempre”.

El INPREUNAH brinda servicios innovadores, y prestaciones previsionales oportunas y de calidad, otorgando a los participantes tranquilidad y seguridad a corto, mediano y largo plazo, con estabilidad financiera y actuarial.

### 8.3 VALORES DEL INPREUNAH

Los valores del Instituto representan el compromiso de la conducta y comportamiento individual y colectivo del Instituto. Fueron acordados y definidos por los empleados y miembros de Junta Directiva que trabajaron sobre esta construcción de manera presencial y participativa.

Los valores se presentan de acuerdo con una jerarquía establecida en el proceso de formulación.

#### **Espíritu de servicio**

*Ofreciendo soluciones diligentes y personalizadas con alegría y entusiasmo y mostrando una especialización alta en atención.*

#### **Responsabilidad**

*En el cumplimiento de los compromisos establecidos con los participantes y con los entes reguladores y autoridades institucionales y gubernamentales.*

#### **Honestidad**

*Con nosotros mismos para reflejar confianza y credibilidad hacia nuestros participantes.*

#### **Transparencia**

*Rindiendo cuentas a nuestros participantes y a los entes reguladores y autoridades institucionales y gubernamentales.*

#### **Eficiencia**

*En el manejo óptimo del tiempo, los recursos administrados y la atención de los participantes.*

#### **Resiliencia**

*Afrontar los cambios y adversidades para adaptarnos en el manejo tecnológico y organizacional.*

## **9. PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para el quinquenio 2022-2027 la estrategia del INPREUNAH será promover el aumento de la legitimidad y el apoyo de los participantes al Instituto mediante un mayor reconocimiento del valor público que les genera.

## 9.1 ETAPAS DE LA ESTRATEGIA

Para el desarrollo de la estrategia se establece el enfoque secuencial de definición de ejes y objetivos estratégicos y los posibles indicadores y centrando la atención sobre el concepto de creación de valor público.

De esta manera la estrategia institucional del INPREUNAH buscará por un lado mejorar su capacidad de gestión fortaleciendo la seguridad informática, virtualización de procesos, actualizando el marco normativo, potenciando el talento humano y la sostenibilidad financiera y actuarial.

Por otro lado, en la parte estratégica, se buscará una dotación de servicios más innovadores y competitivos; con altos estándares de calidad que generen una reacción positiva y de apoyo por parte de los participantes.

A continuación, se presenta un diagrama en el cual se indica la consolidación de la estrategia estructurada para la institución siguiendo la herramienta de la “cinco P”. En esta metodología cada una de las cinco “P” se articula con las demás dando forma a la estrategia global del INPREUNAH. El detalle de cada “P” sería el siguiente:

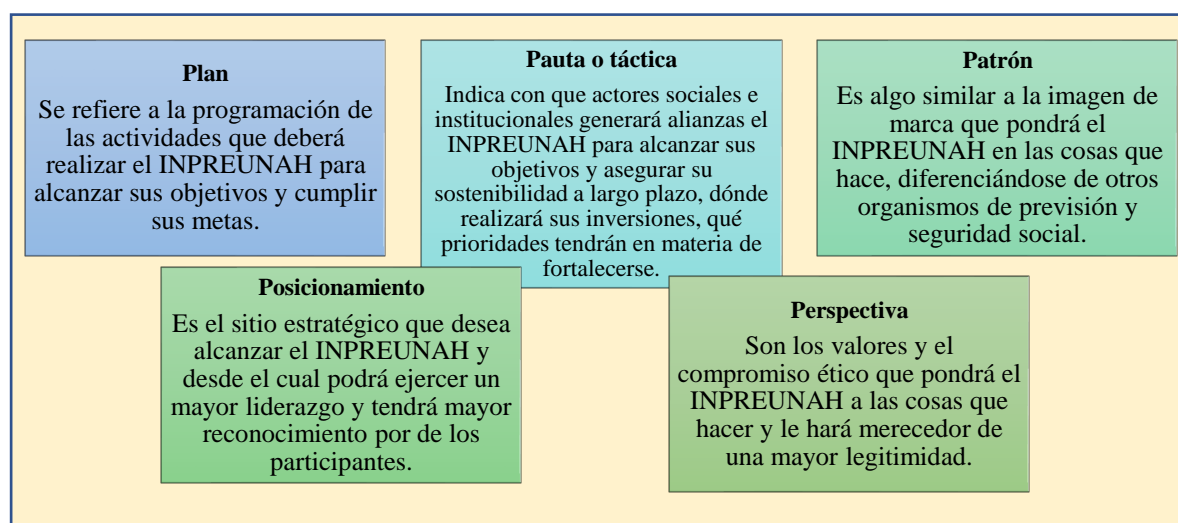


Figura 6: Integración de las cinco “P” de la estrategia INPREUNAH

Fuente: Elaboración propia.

## 9.2 LOS EJES O PILARES ESTRATÉGICOS

Los ejes o pilares estratégicos representan las variables claves sobre las cuales deben enfocarse las prioridades del INPREUNAH en el próximo quinquenio. Estos ejes representan los elementos de mayor motricidad encontrados en el “análisis estructural.

<b>Eje</b>	<b>Detalle</b>
1. Sistema y seguridad informática	El INPREUNAH brinda seguridad transaccional y protección de la información a los participantes; así como soluciones tecnológicas en la prestación de servicios.
2. Capacitación y competencias de personal	El INPREUNAH entrena y desarrolla las capacidades del personal para atender de manera óptima las expectativas y necesidades de los participantes.
3. Reglamentación interna y externa	El INPREUNAH revisa y actualiza su normativa interna y propone mejoras en la externa para mejorar y simplificar la gestión y asegurar el desempeño a futuro.
4. Anticipación y gestión del riesgo	El INPREUNAH monitorea y anticipa los principales eventos que podrían poner en riesgo el cumplimiento de su mandato misional.
5. Prestaciones Sociales	El INPREUNAH entrega prestaciones sociales de manera oportuna y suficiente a los participantes para atender sus necesidades y expectativas.
6. Servicios Innovadores	El INPREUNAH mantiene una cultura permanente de innovación en sus servicios demostrando su capacidad de resiliencia ante un entorno en constante cambio.
7. Sostenibilidad Financiera y Actuarial	El INPREUNAH realiza las inversiones y maneja los recursos de manera óptima y segura para garantizar la sostenibilidad financiera y actuarial.

### **9.3 LOS OBJETIVOS TÁCTICOS Y ESTRATÉGICOS**

Los objetivos tácticos señalan las capacidades y método que debe fortalecer y perfeccionar el INPREUNAH para alcanzar los objetivos estratégicos e incluyen aspectos relacionados con el personal, la estrategia, la estructura, entre otros elementos.

Se formularon en total cinco objetivos tácticos:



## 9.4 OBJETIVOS TÁCTICOS

Los objetivos tácticos representan las capacidades que debe fortalecer el instituto en los próximos años para el alcance de los objetivos estratégicos. Por ello son los medios sobre los cuales se deben realizar las mayores inversiones y seguimiento.

Implementar un sistema de transformación digital, innovando servicios de manera ágil e integral en respuesta a los participantes del instituto.

Potenciar el desarrollo del talento humano en concordancia con los valores institucionales, fomentando las capacidades y competencias requeridas por las necesidades del instituto.

Establecer un marco legal moderno y actualizado que permita salvaguardar los derechos de los participantes y de la gestión institucional.

Desarrollar un proceso de mejora continua e innovación que permita una gestión de la calidad efectiva en la atención a las prestaciones sociales

Garantizar la sostenibilidad de los recursos económicos, humanos, técnicos y financieros considerando análisis actuariales y de riesgos, para otorgar beneficios previsionales, así como servicios confiables de calidad.

## 9.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos representan los logros que se buscan generar a nivel de la satisfacción de los participantes con los bienes y servicios prestados por el INPREUNAH; y en lo fundamental se relacionan con aumentar la legitimidad y el posicionamiento.



Otorgar prestaciones sociales de calidad a los participantes del instituto en función de la normativa vigente.







Brindar servicios innovadores y competitivos a los participantes acordes a las condiciones de mercado y enmarcados en la normativa vigente del instituto.

Los objetivos estratégicos en total fueron dos. El primero, se relaciona con la calidad de las prestaciones prestadas y su atributo de justicia. El segundo, referido a la prestación de servicios innovadores y competitivos; lo cual les otorga un carácter clave para el posicionamiento y legitimidad deseados.

## 10. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Para contar con una visión general de la estrategia se elaboró la siguiente matriz en donde se muestra la relación incremental para la operacionalización de esta, partiendo de la misión del INPREUNAH

Misión	Visión	Ejes	Objetivos estratégicos	Objetivos tácticos
<p>“Somos la institución previsional de la comunidad universitaria de Honduras que <b>garantiza prestaciones sociales y servicios innovadores</b>, con una atención personalizada, eficiente y transparente”</p>	<p>El INPREUNAH brinda servicios innovadores, y prestaciones previsionales oportunas y de calidad, otorgando a los participantes tranquilidad y seguridad a corto, mediano y largo plazo, con estabilidad financiera y actuarial.</p>	<p>Sistema y seguridad informática</p> 	<p>Implementar un sistema de transformación digital, innovando servicios de manera ágil e integral en respuesta a los participantes del instituto.</p>	
		<p>Capacitación y competencias de personal</p> 	<p>Potenciar el desarrollo del talento humano en concordancia con los valores institucionales, fomentando las capacidades y competencias requeridas por las necesidades del instituto.</p>	
		<p>Reglamentación interna y externa</p> 	<p>Establecer un marco legal moderno y actualizado que permita salvaguardar los derechos de los participantes y de la gestión institucional.</p>	
		<p>Prestaciones Sociales</p>	<p>Otorgar prestaciones sociales de calidad a los participantes del instituto con base en la normativa vigente.</p>	
		<p>Servicios Innovadores</p>	<p>Brindar servicios innovadores y competitivos a los participantes acordes a las condiciones de mercado y enmarcados en la normativa vigente del instituto.</p>	
<p>Sostenibilidad Financiera y Actuarial</p> 	<p>Garantizar la sostenibilidad de los recursos económicos, humanos, técnicos y financieros considerando análisis actuariales y de riesgos, para otorgar beneficios previsionales, así como servicios confiables de calidad.</p>			
<p>Valores: Espíritu de servicio, honestidad, responsabilidad, transparencia, eficiencia, resiliencia</p>				
<p><b>Anticipación y gestión del riesgo</b></p>				

## 11. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

El Sistema de monitoreo y evaluación establece un requerimiento fundamental de la planificación prospectiva estratégica; y es el poder monitorear los niveles de generación de valor público; así como visualizar los movimientos del entorno.

Objetivos estratégicos	Objetivos tácticos	Indicadores
	Implementar un sistema de transformación digital, innovando servicios de manera ágil e íntegra en respuesta a los participantes del instituto.	-Porcentaje de disminución del tiempo de respuesta del Sistema de Información. -Porcentaje de satisfacción de los participantes con la simplificación de trámites por implementación del nuevo Sistema.
	Potenciar el desarrollo del talento humano en concordancia con los valores institucionales, fomentando las capacidades y competencias requeridas por las necesidades del instituto.	-Rendimiento promedio de los funcionarios según evaluación de desempeño -Porcentaje de inversión en capacitación del personal del Instituto
	Establecer un marco legal moderno y actualizado que permita salvaguardar los derechos de los participantes y de la gestión institucional.	Cantidad de cambios aplicados en la normativa vigente.
Otorgar prestaciones sociales de calidad a los participantes del instituto en función de la normativa vigente.	Desarrollar un proceso de mejora continua e innovación que permita una gestión de la calidad efectiva en la atención a las prestaciones sociales.	-Tiempo de otorgamiento de Beneficios Previsionales, en un plazo no mayor de tres meses. -Porcentaje de Beneficios Aprobados Pagados. - Actualización mensual de la Base de Datos - Número de Beneficios Previsionales revisados en función de criterios de sostenibilidad actuarial. - Prueba de Supervivencia anual a los Pensionados.
Brindar servicios innovadores y competitivos a los participantes acordes a las condiciones de mercado y enmarcados en la normativa vigente del instituto.		- Porcentaje de cumplimiento de Beneficios Previsionales solicitados atendidos en el menor tiempo posible. -Porcentaje de satisfacción expresado por los participantes sobre los servicios recibidos -Porcentaje de la cobertura de servicios con una vista mayor hacia el futuro. -Evaluación anual de las tasas de interés
	Garantizar la sostenibilidad de los recursos económicos, humanos, técnicos y financieros considerando análisis actuariales y de riesgos, para otorgar beneficios previsionales, así como servicios confiables de calidad.	-Evaluación anual de las tasas de rendimiento efectivas y reales del portafolio de inversiones - Informe de Análisis Integral de Riesgos Diagnósticos de alerta de Liquidez trimestralmente. - Informe de análisis actuariales trimestralmente.