



# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

INSTITUTO NACIONAL DE JUBILACIONES Y PENSIONES DE  
LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS DEL PODER  
EJECUTIVO (INJUPEMP)

**2017-2020**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....</b>	<b>2</b>
1.1 El Modelo de Gestión por Resultados .....	2
1.2 Planificación Estratégica Institucional .....	2
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>5</b>
2.1 Marco Legal e Institucional.....	6
2.1.1 Marco Legal .....	6
2.1.2 Relación de los Planes y Políticas Públicas Vigentes.....	8
2.2 Producción Institucional.....	8
2.2.1 Área de Beneficios .....	8
2.2.2 Área de Préstamos .....	10
2.3 Análisis de la Problemática Institucional .....	11
2.3.1 Insostenibilidad del Sistema .....	12
2.3.2 Bajo Rendimiento Promedio de Inversiones .....	14
2.3.3 Inadecuado Sistema de Información y Limitada Modernización Institucional .....	19
2.3.4 Implementación Parcial del Gobierno Corporativo.....	22
<b>CAPÍTULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>25</b>
3.1 Misión, Visión y Valores Institucionales .....	25
3.2 Objetivos Estratégicos y Efectos.....	27
3.3 Síntesis del Direccionamiento Estratégico .....	28
<b>CAPÍTULO IV. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>37</b>



## Figuras

<i>Figura 1. Técnica del árbol de problema .....</i>	<i>3</i>
------------------------------------------------------	----------

## Tablas

<i>Tabla 1. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 1.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 2.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 3.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 4.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 5. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI1. ....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 6. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI2. ....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 7. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI3. ....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 8. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI4. ....</i>	<i>35</i>

## Anexos

<i>Anexo 1. Árboles de Solución.....</i>	<i>37</i>
<i>Anexo 2. Programación Estratégica OEI 1. ....</i>	<i>41</i>
<i>Anexo 3. Programación Estratégica OEI 2. ....</i>	<i>42</i>
<i>Anexo 4. Programación Estratégica OEI 3. ....</i>	<i>44</i>
<i>Anexo 5. Programación Estratégica OEI 4. ....</i>	<i>45</i>

## PRESENTACIÓN

Producto de un proceso de análisis y consulta interna, que contó con la participación activa de los diferentes niveles ejecutivos, operativos y de la Administración Superior, se elaboró el Plan Estratégico Institucional 2017-2020 del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP).

El mismo fue formulado utilizando la Metodología de Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Resultados, promovida por la Secretaria de Coordinación General de Gobierno (SCGG) con el auspicio Técnico y financiero de la Unión Europea. En consecuencia, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017 -2020, es el resultado de la implementación de un piloto para aplicar una nueva Metodología, que hace parte integral de las Normas Técnicas del Sistema de Planificación Nacional, para dotar de mayor y mejor orientación a las Instituciones para la formulación de su planificación estratégica y contribuir a la consolidación del Sistema Nacional de Planificación y al enfoque de Gestión por Resultados en la Administración Pública Hondureña.

El Plan Estratégico Institucional del INJUPEMP, define el horizonte para los próximos cuatro años, identificando los objetivos estratégicos compartidos por la Dirección Ejecutiva y sus cuadros de mandos medios e intermedios y servirá como instrumento para garantizar la ejecución y control de los objetivos organizacionales; en el mismo, se dan los primeros pasos para implementar un adecuado Sistema Informático Integrado que conlleva el Fortalecimiento y Modernización Institucional; se determinan las estrategias necesarias para asegurar la Sostenibilidad del Sistema, se redefinen la estructura organizativa y las competencias organizacionales y de gestión de recursos humanos, control interno y gestión integral del riesgo.

Un Estado más eficiente es aquel, que mediante el fortalecimiento de sus capacidades de gestión incrementa la calidad de los bienes y servicios públicos que satisfacen las demandas y necesidades de sus ciudadanos; bajo esta premisa, se establecieron los objetivos estratégicos que el Instituto considera viables para desarrollar el quehacer fundamental, que la Ley le establece; permitiendo determinar prioridades y definir las estrategias que se requieren para lograr los resultados esperados; por lo anterior, el presente Plan debe ser el elemento orientador para la toma de decisiones de la Administración Superior del Instituto.

## DEFINICIONES

**Creación de Valor Público:** Incrementar el valor en las actividades, etapas y productos, que va más allá de un enfoque de impactos monetarios, incluyendo los beneficios sociales que percibe el usuario final.

**Direccionamiento Estratégico:** Establece los propósitos institucionales de mediano plazo mediante la definición de la Misión, Visión, Valores Institucionales y los Objetivos, Resultados Estratégicos e Impactos.

**Gestión por Resultados (GxR):** Modelo de gestión cuyo propósito es permitir a las organizaciones públicas optimizar su proceso de creación de valor público (resultado), asegurando la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo de País y el quehacer institucional.

**Plan Estratégico Institucional:** Define los objetivos, estrategias, intervenciones y productos de una institución pública, para contribuir a los Resultados y Metas de Gobierno, en el marco del Plan de Gobierno, Planes Sectoriales y la Visión de País.

**Producción Institucional:** Es la base para generar el valor público definido en los distintos instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.

**Productos Finales:** Son los bienes o servicios que la entidad provee a la población (beneficiarios, clientes o usuarios), con los cuales se espera generar los cambios para mejorar las condiciones en su bienestar, contribuyendo al logro de los objetivos y resultados estratégicos. Esta producción puede ser tangible o intangible.

**Productos Intermedios:** Constituyen los bienes y servicios necesarios para producir los productos finales. Estos productos normalmente corresponden a los procesos.

**Programación Estratégica:** Proceso de planificación que se concentra en definir la forma “como” se van a lograr los objetivos y resultados definidos en el Direccionamiento Estratégico.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>BCH</b>	Banco Central de Honduras
<b>CNBS</b>	Comisión Nacional de Bancos y Seguros
<b>GxR</b>	Gestión por Resultados
<b>INJUPEMP</b>	Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONADICI</b>	Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno
<b>NIIF</b>	Normas Internacionales de Información Financiera
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>SCGG</b>	Secretaria de Coordinación General de Gobierno
<b>SEFIN</b>	Secretaria de Estado en el Despacho de Finanzas
<b>TPM</b>	Tasa de Política Monetaria
<b>IPC</b>	Índice de Precios al Consumidor

## INTRODUCCIÓN

La gestión actual del INJUPEMP promueve el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas innovadoras y modernización de mecanismos de gestión que permitan seguir un curso de acción para “cerrar la brecha” entre la situación actual y la situación deseada, con el propósito de lograr el bienestar de los participantes del Sistema de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios y Empleados Públicos, la profesionalización de los empleados y la mejora de los procesos administrativos, que entre otras acciones, consolidan su compromiso para lograr un mejor Gobierno Corporativo. La efectividad del Plan Estratégico dependerá del compromiso y participación de todos los colaboradores de la Institución en el cumplimiento de las metas establecidas.

El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2017-2020 del INJUPEMP establece, a partir de un diagnóstico situacional, los Objetivos, Programas, Estrategias, Intervenciones y/o Proyectos Institucionales necesarios para alcanzar los Resultados Estratégicos y contribuir con los Resultados y Metas de Gobierno en el marco de Visión de País y Plan de Nación, Planes Sectoriales y Plan de Gobierno.

El presente documento, se divide en 4 capítulos. El Capítulo I resume la metodología aplicada, su objetivo y el proceso seguido para la formulación del Plan Estratégico Institucional. El Capítulo II analiza el contexto normativo en que el Instituto desarrolla su gestión, precisando las responsabilidades y ambigüedades del marco legal e institucional y la producción institucional actual; constituyendo estos elementos, el marco de referencia al análisis situacional de problemas centrales y a la posterior definición del direccionamiento estratégico.

El Capítulo III se sustenta en los árboles de solución formulados y expone el marco estratégico constituido por la Misión, Visión y Valores Institucionales; para concluir el apartado con el enunciado de los principales elementos del Direccionamiento Estratégico: Objetivos y Resultados Estratégicos y Efectos Directos e Indirectos.

En el Capítulo IV se detalla la Programación Estratégica, presentada en matrices preparadas a tal fin para enunciar el “cómo” se van alcanzar los objetivos y resultados del Direccionamiento Estratégico. Finalmente, se incluyen diferentes Anexos que complementan la información contenida en el Plan.

# CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

## 1. 1 El Modelo de Gestión por Resultados

A través de los años las instituciones públicas hondureñas han venido trabajado bajo un enfoque tradicional, cuyo propósito ha sido la producción de bienes y servicios por sí mismo y no como un medio para la creación y maximización del valor público en sus operaciones. El modelo de GxR implica un cambio de cultura organizacional, donde prevalece el enfoque de demanda, con el objetivo de producir cambios y/o transformaciones en la calidad de vida de la población de una manera sostenible.

Por lo anterior, los alcances del modelo de GxR<sup>1</sup> son:

- Maximizar Valor Público.
- Centrado en la Gente (Enfoque de Demanda).
- Eficiencia y Calidad del Gasto Público.
- Modelo de Gestión Integral.
- Cambio de Cultura Organizacional.
- Pilar Fundamental para el Desarrollo.

La GxR busca reemplazar el modelo burocrático tradicional por una gestión eficiente, centrada en el bienestar del ciudadano; en este sentido, se deben determinar resultados estratégicos y funcionar bajo un modelo integral de gestión, cuyo propósito es que las organizaciones públicas optimicen su proceso de creación de valor público (Resultados), asegurando la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño, la consecución de los objetivos de Gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

## 1.2 Planificación Estratégica Institucional

La metodología empleada se basa en el “Modelo Lógico” explicativo, es el modelo de causalidad o relaciones causa efecto, capaz de clarificar que causa qué y en qué orden y como derivar las intervenciones para alcanzar la situación deseada. Los principales instrumentos utilizados son el árbol de problema, árbol de solución y la cadena de valor público.

La formulación del PEI se realizó en 3 etapas: Análisis Situacional, Direccionamiento Estratégico y Programación Estratégica.

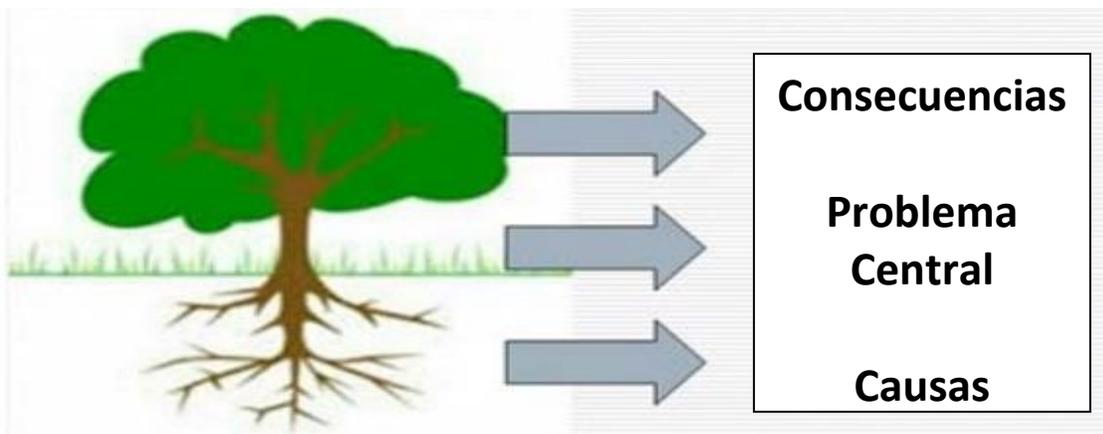
---

<sup>1</sup> Metodología Planificación Estratégica Institucional con enfoque de resultados. SCGG /Unión Europea. 2017.

## Etapa I. Análisis situacional

Se inició con el diagnóstico situacional del INJUPEMP, precisando y analizando el marco legal e institucional que establece su Misión y determinando la producción institucional actual, para concluir con la definición y caracterización de los problemas centrales que enfrenta la misma, utilizando para ello el modelo lógico explicativo y haciendo uso del instrumento de análisis: árbol de problema.

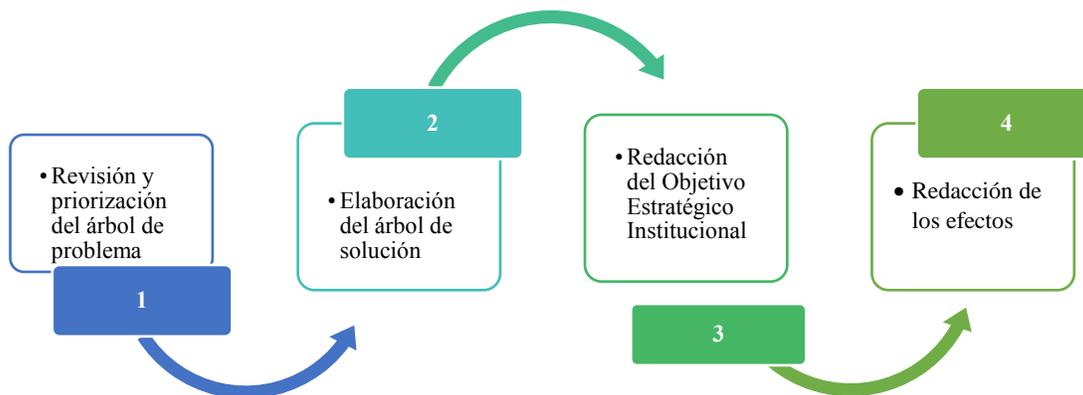
Figura 1. Técnica del árbol de problema



## Etapa II. Direccionamiento Estratégico

Inició por la definición del árbol de solución, correspondiente a cada árbol de problema; estableciendo mediante este mecanismo metodológico los propósitos institucionales de mediano plazo, que se concretan, en primer lugar, en la Misión, Visión y Valores y posteriormente en los Objetivos, Resultados Estratégicos e Impactos.

Los pasos para la redacción de los efectos y objetivos fueron los siguientes:



### **Etapas III. Programación Estratégica**

Se formuló con base en los Objetivos Estratégicos Institucionales identificados y el árbol de solución, a partir de lo cual se definieron los Programas Estratégicos y, para cada uno de ellos, las Estrategias, Intervenciones y/o Proyectos correspondientes.

Las estrategias van orientadas a la solución del problema central, respondiendo a la interrogante “¿cómo se va a lograr?” y las intervenciones buscan concretar acciones o actividades específicas requeridas para desarrollar las estrategias y generar la creación de valor público en todas sus etapas. La cantidad de intervenciones definidas obedeció al alcance de la estrategia y a su magnitud, siendo formuladas como proyectos o actividades, identificando la asignación de recursos en el presupuesto de la institución.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS SITUACIONAL

### a) Breve Reseña Histórica del Instituto

En el año 1971, el Gobierno de la República emitió la Ley del Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (Decreto No.138 de fecha 7 de Abril de 1971), la cual se basó en el estudio realizado en 1968 por el Dr. Ruperto Vásquez Cruz, contratado por el Gobierno de Honduras para elaborar y establecer el Sistema de Previsión Social para los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo en Honduras.

El estudio fue sometido a revisión, tomando como referencia el Decreto No.138 donde se concluyó que el Sistema tendría vigencia a partir del 1 de enero de 1976, como efectivamente ocurrió con la readecuación de las cotizaciones y las aportaciones del Estado; a partir del 1 de mayo de 1976 el Instituto inició operaciones administrativas.

### b) Principales Elementos del Análisis o Diagnóstico Situacional

El proceso de diagnóstico, se inició con la definición de las situaciones institucionales prioritarias sobre las que se debe incidir; para derivar un cambio de la situación actual del Instituto hacia un “futuro deseado”, referido al mediano plazo y basado en un análisis e identificación de brechas existentes, surgido de la discusión precisa y confiable de los problemas o condiciones de interés sobre los cuales se desea trabajar.

Este análisis situacional, define el punto de partida para la planificación institucional y tiene como propósito, identificar las prioridades en términos de los problemas, consecuencias y causas a atender; pretende ser útil para la formulación de las estrategias y la identificación y diseño de los resultados estratégicos institucionales y de impacto final que se pretenden alcanzar. Se desarrolló mediante el abordaje de los elementos siguientes:

1. Revisión del marco legal e institucional,
2. Descripción de la producción institucional y
3. Elaboración y análisis de los árboles de problemas.

## **2.1 Marco Legal e Institucional**

### **2.1.1 Marco Legal**

La revisión del marco legal–Institucional tiene por objetivo analizar el contexto normativo del INJUPEMP en el cual desarrolla su gestión; enfatizando en los aspectos que cada instrumento legal consigna en relación a las responsabilidades institucionales y a los elementos ambiguos o conflictivos que impiden un mejor desempeño. En este sentido, a continuación se puntualizan los principales instrumentos y disposiciones del marco legal atinente:

#### **Constitución de la República**

Dado que la norma primaria de todo Estado de Derecho es la Constitución de la República, en ella encontramos que según el Artículo 142, toda persona tiene derecho a la seguridad de sus medios económicos de subsistencia en caso de incapacidad para trabajar, por lo cual el Estado creará instituciones de asistencia y previsión social que funcionarán unificadas en un sistema unitario estatal con la aportación de todos los interesados y el mismo Estado. En este marco de responsabilidades públicas se inserta la gestión del INJUPEMP.

La Constitución también contiene una disposición que se está tomando como base para que un segmento de participantes (médicos principalmente y maestros) pueda recibir doble beneficio económico por parte del Estado y del Instituto, lo cual afectaría las finanzas del INJUPEMP.

#### **Ley del INJUPEMP (Decreto 357-2013)**

El nuevo marco legal del INJUPEMP entró en vigencia el 13 de mayo de 2014, con ello se generó un fuerte impacto en el funcionamiento administrativo y financiero del Instituto, ya que por un lado se otorgan nuevos beneficios y por otro lado se les dio retroactividad, es decir, se obliga al Instituto a pagar a participantes del sistema aunque no hayan cotizado para ello.

Además de lo anterior, la nueva Ley ha generado problemas de implementación de algunos beneficios por la ambigüedad de las disposiciones normativas, demoras en su otorgamiento, por establecer periodos cortos para respuesta al participante (caso de las pensiones por invalidez); además, esta Ley convirtió a la CNBS en una especie de co-administrador con el Instituto, pues muchas decisiones que deberían ser exclusivas del INJUPEMP requieren no objeción previa de la Comisión, lo cual ocasiona demoras en determinados procesos.

La nueva normativa también obliga a funcionar bajo un régimen de Gobierno Corporativo, con la implementación de comités, controles y procedimientos estandarizados, etc.

### **Ley de Reconocimiento de Cotizaciones y Aportaciones Individuales Doble Cotizaciones (Decreto 92-2014)**

Las disposiciones de esta Ley, regulan el reconocimiento de las aportaciones y cotizaciones que se hayan realizado por parte del patrono y de los afiliados a más de un Instituto de Previsión Social respectivamente (doble cotización), permitiendo el otorgamiento de ajustes complementarios a las prestaciones establecidas en las leyes orgánicas o reglamentos de cada uno de los Institutos; de esta forma se permiten nuevos beneficios y sus colaterales para todos los institutos de previsión social, sin que se obtenga la contraparte financiera para el pago de los mismos, lo cual implica la necesidad de contar con nuevas normativas internas, que faciliten la aplicación de esta Ley.

### **Ley Marco del Sistema de Protección Social (Decreto 56-2015)**

Esta Ley fue aprobada en cumplimiento de la Constitución de la República, y tiene por objeto crear el marco legal de las políticas públicas en materia de protección social, en el contexto de los convenios, principios y mejores prácticas nacionales e internacionales que rigen la materia; a fin de permitir a los habitantes, alcanzar de forma progresiva y sostenible financieramente, una cobertura digna, a través de la promoción social, prevención y el manejo de los riesgos que conlleva la vida de las personas, asegurando la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los demás derechos sociales necesarios para el logro del bienestar individual y colectivo.

### **Disposiciones Generales del Presupuesto de la República**

Esta normativa aprobada mediante Decreto por el Congreso Nacional, con carácter de Ley de la República, tiene vigencia anual, poniendo en riesgo la capacidad financiera y la liquidez del Instituto, pues permite al Estado pagar las aportaciones patronales por medio de bonos, esto contradice lo que dispone la Ley del Instituto y las regulaciones aprobadas por la CNBS.

### **Reglamento para la Inversión de los Fondos Públicos de Pensiones por parte de los Institutos de Previsión (Resolución SS No.206/18-02-2015 de la CNBS)**

Esta norma emitida por la CNBS establece lineamientos que restringen las inversiones que el Instituto puede hacer, aunque las mismas cumplan con los requisitos de seguridad, rentabilidad, liquidez y diversificación de riesgo.

### **Reglamento General de la Ley del INJUPEMP (ACUERDO EJECUTIVO No. 023-SEDIS-2016)**

Contiene regulaciones que facilitan la aplicación de la Ley pero aún le faltan temas por reglamentar, incluyendo lo relacionado con el otorgamiento de beneficios.

### **2.1.2 Relación de los Planes y Políticas Públicas Vigentes**

Le corresponde al INJUPEMP desarrollar los objetivos y metas establecidos en diferentes planes estratégicos y de obligatorio cumplimiento a nivel nacional, sectorial e Institucional, cuyos logros contribuyen a los programas gubernamentales de mediano y/o largo plazo, así como su vinculación con otros objetivos establecidos.

En cuanto al Plan de Nación (Ley de Visión de País y Plan de Nación, Decreto 286-2009) se vincula con el primer objetivo “Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social”, donde se visualiza que para el año 2038 se contará con un modelo de previsión social consolidado, protegiendo a los grupos más vulnerables de la población.

El INJUPEMP contribuye al Plan de Nación y Visión de País con la Meta No. 1.5 que pretende universalizar el régimen de jubilaciones y pensiones para el 90% de los asalariados del país y un 50% de los ocupados no asalariados.

La participación del Instituto dentro del Gabinete Sectorial de Conducción y Regulación Económica tiene como prioridad promover la seguridad económica, impulsando e implementando políticas públicas que promuevan la competitividad e inversión.

En cuanto al Plan Estratégico de Gobierno, el INJUPEMP se encuentra vinculado con el numeral 3 del resultado global del Plan, cuyo indicador es un % de trabajadores asalariados afiliados a sistemas de previsión social.

## **2.2 Producción Institucional**

Este apartado hace explícita la producción actual de bienes y servicios que el INJUPEMP ofrece a la población objetivo para generar valor público y cumplir su misión institucional. Se concentran básicamente en 2 áreas: Beneficios y Préstamos.

### **2.2.1 Área de Beneficios**

#### **Productos Finales**

Los productos finales relacionados a los beneficios del sistema previsional del Instituto, son los que la Ley del INJUPEMP define de forma explícita o implícita en su texto.

Asimismo, se consideran algunos beneficios que todavía pueden otorgarse en base al régimen legal anterior del Instituto; estos beneficios son: transferencia de jubilación, muerte en servicio activo y muerte fuera de servicio.

### Principales Atributos

Cada beneficio puede tener atributos especiales; sin embargo, se considera como un atributo común para todos los productos, el tiempo de entrega, el cual tiene mucha influencia en la percepción del cliente sobre el Instituto.

Los atributos para cada producto pueden variar según los requisitos legales establecidos en la Ley o como norma interna del Instituto, dentro de los cuales figuran:

- a) **Período de calificación:** relacionada a edad y/o tiempo de servicio de un participante;
- b) **Labor realizada:** para los beneficios en que la actividad desempeñada tiene repercusiones en el otorgamiento del mismo;
- c) **Estado de invalidez:** específico para los productos de pensión y auxilio por invalidez;
- d) **Condición académica:** requisito para pensiones por orfandad;
- e) **Condición socioeconómica:** situación evaluada a través del Departamento de Servicios Sociales, la cual representa un problema operativo para el Instituto, ya que es un tema inherentemente subjetivo;
- f) **Documentación fehaciente:** se refiere a que cierta documentación debe cumplir con requisitos legales específicos;
- g) **Período de calificación:** requisito especial para beneficio complementario.
- h) **Estatus del causante:** condición del participante al momento que ocurre el hecho generador del beneficio.

### Productos Intermedios

Son tres los productos intermedios:

- a) Auto de admisión;
- b) Dictamen técnico por parte de la División de Beneficios;
- c) Resolución por parte de la Dirección del Instituto.

Estos productos intermedios se generan para todos los productos finales (beneficios que se otorgan al participante).

### Procesos Asociados

Los procesos asociados a productos intermedios son:

- a) Recepción de la documentación;
- b) Análisis del caso;
- c) Revisión del dictamen técnico;
- d) Aprobación / Improcedencia;
- e) Pago

Actualmente, únicamente los beneficios de separación del sistema y reintegro de cotizaciones no pasan por el proceso de revisión de dictamen técnico, en virtud que los mismos cuentan con un alto grado de confiabilidad.

Beneficios como pensión por viudez vitalicia y pensiones por ascendencia, requieren de la realización de un proceso adicional: estudio socioeconómico.

## **2.2.2 Área de Préstamos**

### **2.2.2.1 Préstamos Personales**

#### **Principales Atributos**

El Instituto a través del área de préstamos ofrece una serie de productos a los participantes del sistema en diferentes modalidades como ser:

1. Préstamos sobre Aportaciones
2. Préstamo con Aval
3. Préstamo de Consolidación de Deuda.
4. Crédito Ya.
5. Crédito Especial 24 horas.
6. Crédito Vacacional.
7. Readecuación de Préstamo.

#### **Productos Intermedios**

Se identifican básicamente dos:

- a) Análisis y Revisión de Solicitud.
- b) Aprobación de Solicitud de acuerdo a Normativa.

#### **Procesos Asociados**

Los procesos asociados a los productos son:

- a) Recepción
- b) Aprobación
- c) Desembolso

### **2.2.2.2 Préstamos Hipotecarios**

#### **Principales Atributos**

Dentro de los productos finales que brinda el INJUPEMP se encuentran los préstamos hipotecarios, en donde el participante tiene la opción de solicitar su préstamo en cualquiera de los destinos siguientes:

1. Adquisición de Vivienda
2. Adquisición de Terreno
3. Construcción de Vivienda
4. Mejoras y Ampliación
5. Liberación de Gravamen
6. Otros Préstamos con Garantía Hipotecaria

### **Productos Intermedios**

Se identifican básicamente dos:

- a) Análisis y Revisión de Solicitud.
- b) Aprobación de Solicitud de acuerdo a Normativa.

### **Procesos Asociados**

Los procesos asociados a los productos son:

- a) Presentación de solicitud y asignación del número de expediente
- b) Informe de Valuación
- c) Aprobación por el Comité de Crédito
- d) Pago de Gastos de Cierre
- e) Escrituración
- f) Desembolso

## **2.3 Análisis de la Problemática Institucional**

Se realizó un análisis exhaustivo de la situación actual en que se desarrolla la gestión del INJUPEMP, logrando identificar y priorizar 4 problemas centrales que afectan el cumplimiento de la Misión Institucional y el logro de los Resultados a nivel de Plan de Gobierno, Sectorial y de Visión de País.

El instrumento utilizado es el Árbol de Problema, por considerar que al basarse en la lógica del análisis causa-efecto, facilita plantear un modelo explicativo de la condición de interés priorizada y derivar posteriormente, un conjunto de estrategias consistentes con la situación problema, focalizando la acción institucional en los elementos críticos.

A continuación, se presenta el análisis situacional para cada uno de los Problemas Centrales.

### 2.3.1 Insostenibilidad del Sistema

Existen fuertes indicios de que el INJUPEMP, bajo las condiciones y normativas actuales, no puede asegurar la perpetuidad de su funcionamiento, a mediano y/o largo plazo, debido a la insostenibilidad financiera del fondo. Las principales causas que originan esta insostenibilidad financiera son las siguientes:

#### a) Marco Jurídico Aplicable No Considera la Suficiencia Financiera

La Ley del INJUPEMP fue reformada, entrando en vigencia en 2014; fue aprobada sin haber sido coordinada y analizada en sus particularidades con los equipos técnicos del Instituto. Aunque esta Ley incorpora modernos principios de seguridad social, añadiendo nuevos beneficios previsionales y mejorando los tradicionalmente otorgados, los ingresos económicos del fondo no fueron incrementados generando un serio desbalance financiero.

Lo anterior, es agravado por el hecho de que los nuevos beneficios y la mejora en los mismos se otorgan también a los participantes activos y a los que ya estaban jubilados o pensionados por el Instituto a la fecha de entrada en vigencia la nueva Ley, por lo cual éstos pasaran a gozar de beneficios por los que nunca aportaron recursos en el pasado, ni aportarán en el futuro.

La estimación del impacto financiero total de las disposiciones adoptadas en la nueva Ley todavía no se han precisado, pero análisis preliminares efectuados por la División de Actuaría y Estadística de la institución enfocan este aspecto como de prioridad institucional por la afectación que ello implica para las finanzas del Instituto.

Asimismo, otras leyes colaterales obligan el desembolso económico para el pago de otras prestaciones previsionales, sin que el INJUPEMP obtenga la contraparte financiera para el pago de los mismos.

#### b) Gastos por Contingentes Legales

Los gastos por contingentes legales repercuten negativamente en la solvencia financiera del Instituto, en vista que los juzgados nacionales han fallado en contra del INJUPEMP en diferentes casos del ámbito laboral, previsional y contencioso administrativo. Existen además varios casos pendientes de sentencia firme y que han estado varios años en litigio y que de ser desfavorables para la institución, impactarán negativamente en las finanzas del Instituto.

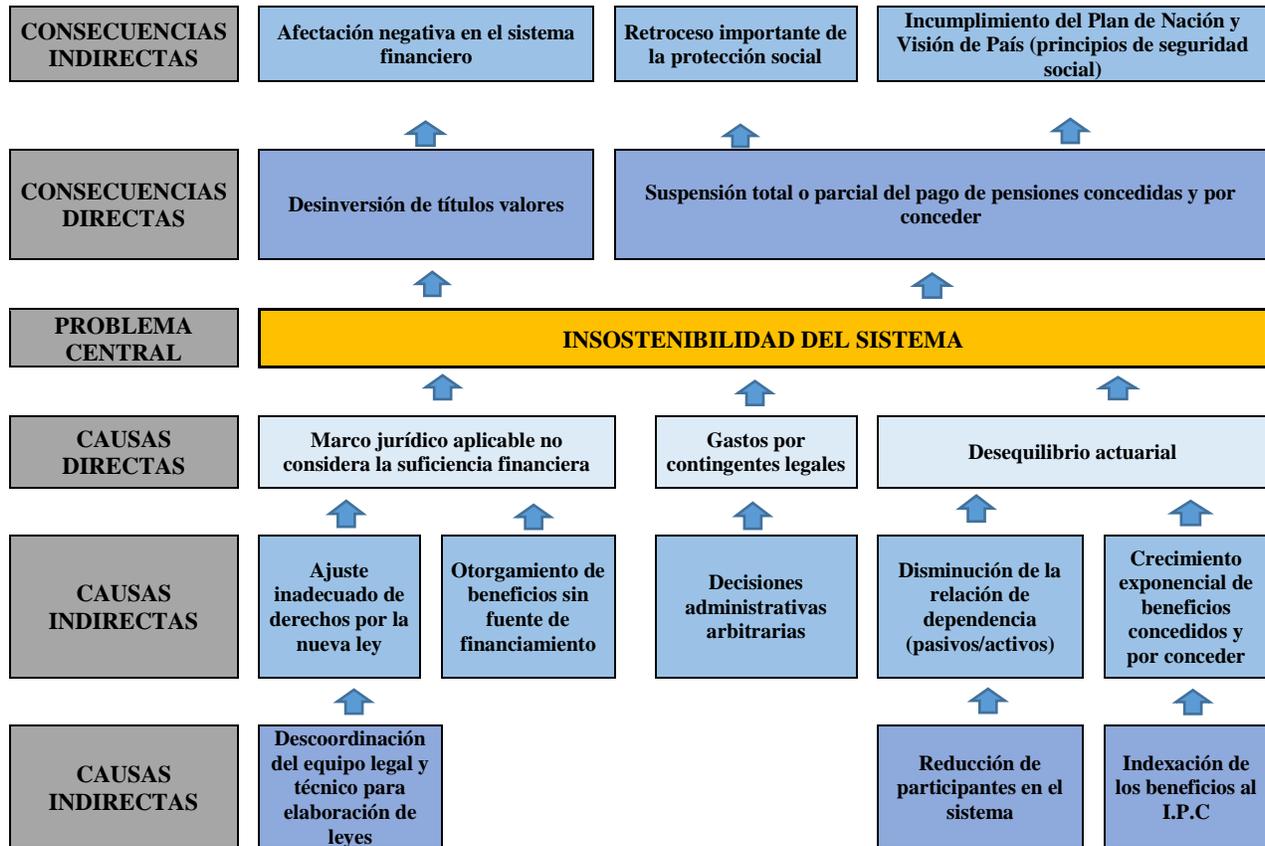
### c) Desequilibrio Actuarial

Se enfrenta un desequilibrio actuarial importante, alrededor de 33,000 millones de Lempiras a finales de 2016 y de seguir aumentando, se corre el riesgo de volverse insostenible. Su magnitud se ve afectada principalmente por dos causas:

a) La Tasa de Dependencia en el INJUPEMP (participantes activos/participantes pasivos) ha disminuido ostensiblemente en los últimos años, situándose alrededor de 3.4% en el último año, muy por debajo del estándar adecuado, ello como consecuencia de la política de reducción de la masa salarial en el Gobierno y b) El crecimiento exponencial de los beneficios previsionales concedidos y por conceder, debido a que en la Ley del INJUPEMP los montos económicos de los beneficios quedaron indexados al Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Como principales consecuencias de la insostenibilidad financiera del fondo, se enfrenta en la actualidad problemas de liquidez para hacerle frente al pago de obligaciones previsionales, ya que el flujo de operación de sus ingresos es menor que el de sus egresos. Esta iliquidez al corto plazo se resuelve utilizando a este fin, el rendimiento financiero de las inversiones; pero para el mediano plazo, si se mantiene la situación sin efectuar cambios y tomar las medidas correctivas que se requieren, se resolverá desinvertiendo los títulos valores que posee el Instituto en el Sistema Financiero Nacional; sin embargo, se señala que a largo plazo esta situación se vuelve insostenible, por lo que el INJUPEMP enfrentaría la posibilidad de dejar de pagar parcial o totalmente las pensiones, así como suspender el otorgamiento de nuevos beneficios, lo que supondría un retroceso importante en el sistema de previsión social del país.

A continuación se presenta el árbol de problema: Problema Central, Causas y Efectos:



### 2.3.2 Bajo Rendimiento Promedio de Inversiones

El bajo rendimiento promedio de las inversiones es una de las condiciones de mayor interés en la problemática actual del Instituto, en vista que el Fondo de Pensiones no puede sostenerse únicamente en las aportaciones, depende en mayor medida del rendimiento financiero de las inversiones que se realicen.

El análisis de la problemática identifica como principales causas del bajo rendimiento promedio de inversiones las siguientes:

#### a) Marco Jurídico Restrictivo

El INJUPEMP realiza sus responsabilidades de carácter eminentemente financiero, bajo un marco jurídico restrictivo; además, es supervisado por diversos entes contralores que no actúan bajo los

mismos propósitos y que emiten normas que limitan la realización de inversiones en beneficio de los participantes. En ese contexto, dos aspectos que influyen desfavorablemente son los siguientes:

Las inversiones que puede realizar el INJUPEMP se encuentran enmarcadas dentro del Reglamento para la Inversión de los Fondos Públicos de Pensiones por parte de los Institutos de Previsión, emitido por la CNBS, quien es uno de los entes encargados de realizar la supervisión del INJUPEMP; si bien es cierto, en dicho Reglamento se enumeran o detallan los instrumentos donde podrán ser invertidos los recursos del Fondo, en la práctica se vuelve difícil para el Instituto poder invertir en la mayoría de esos instrumentos, debido a que en el país no está desarrollado un mercado de valores y sumado a eso existen normativas, emitidas por otras instituciones gubernamentales, que limitan el proceso de inversión, entre ellas, las Disposiciones Generales de Presupuesto.

Por otro lado, se enfrentan medidas en la política crediticia, económica y monetaria que afectan el rendimiento financiero de las inversiones del Instituto; para el caso, partiendo de la función que tiene el BCH de dirigir la política monetaria, define la Tasa de Política Monetaria (TPM) como la tasa máxima permitida para las posturas de compra y la tasa mínima para las posturas de venta, en las subastas de Letras del BCH, dirigidas a las instituciones del sistema financiero nacional, por ende, dicha tasa al ser modificada afecta o modifica las tasas de interés de las operaciones Pasivas y Activas del Sistema Financiero; en otras palabras, influye en la tasa de interés que los bancos ofertan al INJUPEMP para que este pueda invertir sus recursos; la TPM desde el mes de febrero del año 2015 se ha reducido en 1.50%, lo que ha ocasionado que los recursos del fondo se estén invirtiendo a tasas más bajas y generen un menor rendimiento financiero.

#### **b) Morosidad en los Préstamos Hipotecarios**

El INJUPEMP adolece de un adecuado procedimiento para la recuperación de los préstamos hipotecarios que caen en categoría de morosidad; al 31 de diciembre de 2016, se tiene una tasa de mora entre el 2 y 3%, la cual se puede considerar baja, si se compara con la tasa de morosidad promedio del Sistema Financiero Nacional, pero que le significa al Instituto una condicionante financiera no despreciable, al representar la cartera de préstamos hipotecarios entre el 6 y 7% del total del portafolio de Inversiones.

#### **c) Alta concentración de Activos Fijos Improductivos**

A través de los años, las administraciones no han tomado las mejores decisiones para el Instituto en lo concerniente a las inversiones en activos fijos, esto se ve reflejado en que del total de sus activos, aproximadamente un 10 % se consideran como Activos Improductivos, los cuales no están generando un rendimiento para el Instituto.

Además de eso, se tomaron decisiones para deshacerse de inversiones que eran rentables, esto y lo mencionado en el párrafo anterior, es producto de no contar con una adecuada Política de Inversiones, que brinde lineamientos sobre los procedimientos y parámetros a seguir para la realización o toma de decisiones referentes al manejo del portafolio de inversiones.

#### **d) Portafolio de Inversiones No Diversificado**

Las inversiones del INJUPEMP al 31 de marzo de 2017 fueron de L. 28,655.4 millones, de los cuales el 77.07% (L 22,085.3 millones) se encuentra invertido en títulos valores (certificados de depósito, bonos, letras, acciones) y el restante 22.93% se encuentra invertido en préstamos personales, préstamos hipotecarios, terrenos, edificios, etc., denotando una alta concentración de los recursos invertidos en títulos valores.

Del total de fondos invertidos en títulos valores (L 22,085.3 millones), el 73.04% se encuentra en el Sector Público, específicamente en Bonos emitidos por la Secretaría de Finanzas, el restante 26.96% está invertido en el Sector Financiero Privado, lo que demuestra la alta concentración de inversiones en el Sector Público.

De igual manera, el portafolio de inversiones se encuentra poco diversificado en moneda, ya que de los L 22,085.3 millones, el 81.99% se encuentra invertido en moneda nacional y apenas un 18.01%, en moneda extranjera (US Dólares), pero este porcentaje al considerar el total de las inversiones pasa de un 18.01% a un 14.71%, denotando la alta concentración en inversiones en moneda nacional.

Lo anterior, es producto de la inexistencia en Honduras de un mercado de valores que amplíe las posibilidades de inversión a los Institutos de Previsión, de igual manera como se señaló anteriormente, existe incompatibilidad entre las diferentes leyes emitidas por los entes financieros y contralores, específicamente en lo concerniente al desarrollo de inversiones y la prohibición a los Institutos de Previsión de adquirir dólares para inversión local o extranjera.

#### **e) Baja Colocación de Préstamos Personales e Hipotecarios**

Los préstamos personales e hipotecarios, al 31 de marzo de 2017, totalizaron la cantidad de L. 6,085.2 millones y representa el 21.24% del total de las inversiones del Instituto, pero en los últimos años, se ha venido experimentando una disminución en la colocación de fondos por estos conceptos, lo cual es producto de las siguientes variables:

- Baja capacidad de pago de participantes,
- Tasas competitivas del sistema financiero,

- Reducción de participantes (cierre/fusión de instituciones afiliadas),
- Incremento de zonas de riesgo

#### **f) Morosidad en el Pago Por Parte de los Recaudadores**

El INJUPEMP únicamente posee dos fuentes de ingreso; una es el rendimiento de las inversiones y la otra, lo percibido en concepto de cotizaciones que realizan los participantes y las aportaciones que paga el Estado, pero el Instituto, casi desde su creación, ha enfrentado el incumplimiento en el pago oportuno de los aportes patronales; sobre todo, en lo que concierne al Gobierno Central.

Lo anterior, genera diversos problemas, que van en detrimento del fortalecimiento del fondo y que se detallan a continuación:

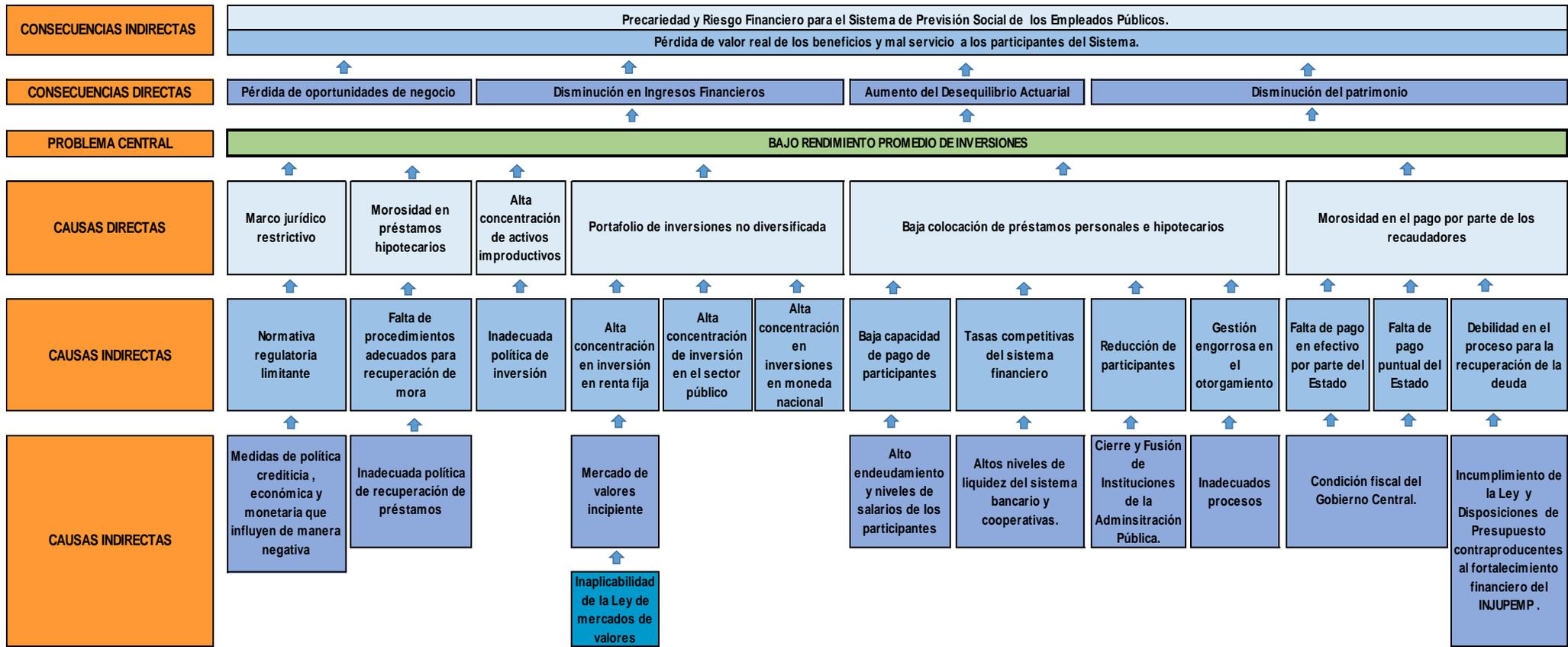
- Disminución de los flujos de efectivo,
- Generación y acumulación de Intereses Moratorios,
- Suspensión de los servicios a los participantes, es decir el otorgamiento de préstamos personales e hipotecarios; originando como consecuencia, una disminución en la colocación de préstamos, lo que genera un círculo vicioso, que como se señaló en un apartado precedente, afecta el rendimiento promedio de las inversiones y ocasiona disminución en la capacidad de inversión del Instituto.

Las consecuencias de este problema central se manifiestan, desde la perspectiva institucional, en áreas y elementos torales para el INJUPEMP, en vista que, origina pérdida de oportunidades de negocio, que significa un costo de oportunidad financiero.

Asimismo, genera disminución en los Ingresos Financieros y por ende, aumento del desequilibrio actuarial, afectando seriamente la solidez del Fondo de Pensiones, pérdida de valor real de los beneficios y mal servicio a los participantes del Sistema. Desde una arista sectorial y nacional, contemplada en el Sistema Nacional de Planificación, las consecuencias se visualizan en la precariedad y riesgo financiero para el Sistema de Previsión Social de los Funcionarios y Empleados Públicos.

A continuación se presenta el árbol de problema del bajo rendimiento promedio de inversiones.

Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de Los Empleados Públicos (INJUPEMP)



### **2.3.3 Inadecuado Sistema de Información y Limitada Modernización Institucional**

Actualmente el Instituto cuenta con una plataforma tecnológica obsoleta y no integrada, esto deriva, entre otras cosas, en un inadecuado e inseguro resguardo de la información generada por las operaciones del Instituto, lo que podría generar pérdidas no cuantificables.

Los sistemas contables administrativos, independientes entre sí, utilizan una gran cantidad de operaciones manuales que están expuestos a recibir y generar información errónea, además de ser fácilmente vulnerables a procesos de control, incrementando el riesgo de fraudes por parte de algunos empleados.

A falta de una plataforma adecuada y moderna, el registro de las operaciones del Instituto no ha seguido los lineamientos contables adecuados para una presentación razonable y confiable de la información financiera; lo que aunado al control inapropiado, falta de estandarización de procesos y un sistema contable deficiente, con personal poco calificado para el desarrollo de los procesos de los registros contables y presupuestarios, condiciona negativamente el desempeño institucional. Las principales causas directas y sus respectivas causas indirectas se centran en:

#### **a) Registros Financieros y Presupuestarios Inadecuados**

Las operaciones contables, administrativas y presupuestarias no son registradas de forma adecuada, lo que ocasiona que la información financiera no sea confiable para la toma de decisiones por parte de las autoridades del Instituto. Lo anterior es generado principalmente por la falta de implementación de un sistema de información integrado y la depuración parcial de saldos históricos.

#### **b) Procesos Contables y Presupuestarios Deficientes**

En la mayoría de operaciones realizadas por las instancias organizacionales del Instituto existen errores de registro, estos pueden ser materiales o inmateriales en términos contables, sin embargo, los mismos afectan de forma negativa la información generada para la toma de decisiones.

Al existir malos registros contables, la información presupuestaria puede contener datos erróneos, situación que es delicada en virtud que la misma es remitida a diferentes instancias gubernamentales y sirve como base para la toma de decisiones a nivel de país. La génesis de lo señalado se explica por la falta de manuales para registros homologados financieros y presupuestarios y ausencia de evaluación de procesos.

#### **c) Debilidad en las Competencias Técnicas del Personal para las Funciones Asignadas**

Los registros contables, administrativos, financieros y presupuestarios, se encuentran bajo la responsabilidad de personal con poco conocimiento técnico y específico sobre las operaciones

realizadas y operadas, limitándose a ser meramente operadores del sistema informático; esto origina que desconozcan la forma correcta de operación o en su defecto, detecten errores de registros realizados por otros departamentos. Se identifican como causas indirectas principales la falta de programas de capacitación en programas y registros financieros y la falta de políticas para el reclutamiento y selección de personal.

#### **d) Debilidad en el Sistema de Control Interno**

Se carece de programas de auditoria de sistemas informáticos, que permitan detectar inconsistencias generadas por los usuarios y así mismo, falta evaluación y seguimiento a los procesos administrativos, contables y financieros. Adicionalmente, existe aprehensión de las personas en un solo proceso, y una inadecuada segregación de funciones, facilitando la generación de errores, posibilidad de fraudes y por lo tanto, posibles pérdidas para la institución.

Prevalece también la falta de gestión de riesgos; las instancias involucradas en los procesos de registros contables, administrativos, financieros y presupuestarios, no tienen identificados sus procesos críticos y de riesgo, igualmente no poseen matrices de evaluación de sus procesos internos, provocando la posibilidad de pérdidas operativas por mala gestión de riesgos y de fraudes o procesos indebidos.

En este momento no existe una adopción institucional y aplicación holística del riesgo, que se debería considerar en todas las actividades, no se ha logrado gestionar el riesgo de manera eficaz, para establecer controles y mitigar los mismos en sus cuatro dimensiones (personal, procesos, sistemas y aspectos externos) por la falta de aprobación e implementación de las fichas de riesgo, que permitan la mejora continua.

Existe una alta exposición al riesgo (fraude, pérdidas inesperadas, prácticas inapropiadas y fallas de seguridad), debido a la inexistencia de normas, lineamientos y procedimientos para identificar, analizar y monitorear los riesgos existentes.

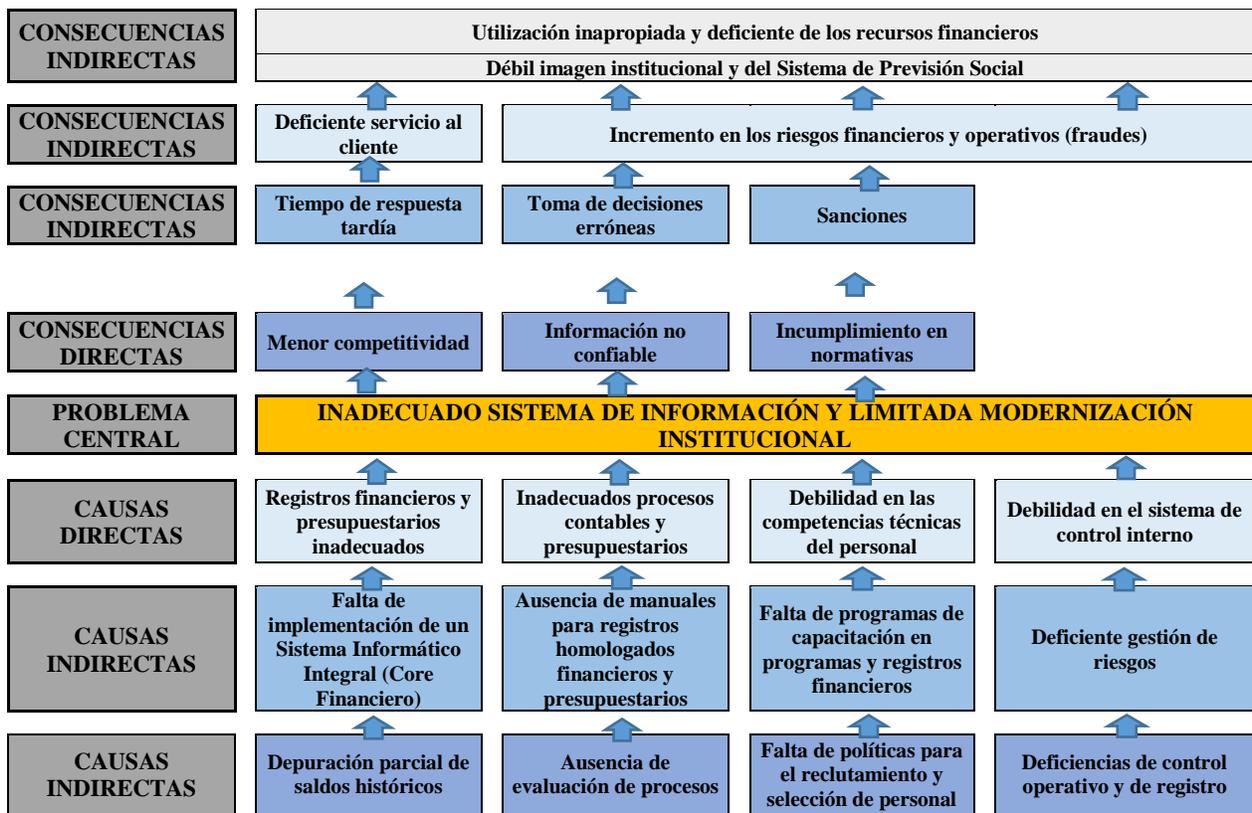
Finalmente, la inadecuada plataforma tecnológica y limitada modernización Institucional impone como principales consecuencias para el Instituto: 1) Menor Competitividad; 2) Información no Confiable; 3) Incumplimiento de Normativa, impactando negativamente en los tiempos de respuesta y en la toma de decisiones, originando a su vez posibles sanciones y la insatisfacción del usuario externo, lo que finalmente ocasiona una mala imagen Institucional.

En la actualidad el INJUPEMP está realizando grandes esfuerzos para lograr una reforma Institucional integral, buscando la modernización de una plataforma tecnológica en cuanto a la gestión administrativa/financiera y la modernización de la estructura organizacional mediante un

Gobierno Corporativo, que asegure la transparencia y mejor toma de decisiones a favor de los miles de beneficiarios y participantes del Instituto.

La falta de atención y la tardanza histórica en la toma de decisiones por las Administraciones del Instituto en torno a este tema, deriva en una serie de problemas que deben ser identificados y atendidos a la brevedad posible, ya que los mismos constituyen un riesgo para el cumplimiento de la razón de ser del Instituto.

A continuación se presenta el árbol de problema: Problema Central, Causas y Efectos.



### 2.3.4 Implementación Parcial del Gobierno Corporativo

La nueva Ley del INJUPEMP, vigente a partir del 14 de mayo del 2014, considera que para la sostenibilidad del Instituto se implementen, entre otras, herramientas de control y un sistema de Gobierno Corporativo que garantice el logro de los objetivos Institucionales; sin embargo, a la fecha el modelo de Gobierno Corporativo del Instituto, se encuentra parcialmente implementado; lo que ha impedido o debilitado procesos para la toma de decisiones, contar con un Directorio y administración más estable, controles más estrictos sobre los riesgos, una adecuada administración de conflicto de intereses, un mejor balance en los resultados económicos, así como un adecuado sistema de control interno.

El análisis de la problemática identifica como principales causas las siguientes:

#### a) Inadecuada Gestión de Recursos Humanos

La gestión del recurso humano en el Instituto es inadecuada y genera ineficiencias operativas que entorpecen la misión institucional y se refleja en la falta de compromiso que muestran los empleados para el logro de los objetivos institucionales.

En la situación actual del Instituto, esto ha generado ineficiencias en la gestión de procesos, así como mala comunicación o desinformación tanto interna como externa, ya que los perfiles del personal en la mayoría de los casos, no son los óptimos para la labor que ejercen. De igual forma, la actual gestión de recurso humano, no cuenta con mecanismos de gestión por competencia lo cual no contribuye al trabajo en equipo, en un ambiente sano y contributivo.

#### b) Debilidad en el Sistema de Gestión Institucional

El Instituto no cuenta con un sistema integral de autogestión del control interno que permita mitigar riesgos y que mejore los sistemas y procesos operativos. Asimismo, la automatización, integración y estandarización de procesos es incompleta, por lo que no se realiza la aplicación permanente de controles internos como parte del quehacer institucional y de la cultura de colaboradores, incumpliendo uno de los hitos más importantes en la implementación del Gobierno Corporativo.

También es notoria la falta de una cultura para la administración adecuada de los riesgos del Instituto, existiendo una variedad de intereses individuales, valores y ética diversos a nivel de empleado, unidad o división, los mismos no están alineados con una estrategia de riesgo definida para el Instituto y el enfoque de riesgo no se aborda decididamente.

Asimismo, la Institución que rectora y da el acompañamiento a las instituciones de Gobierno (ONADICI) no genera las capacidades internas para la autogestión de control interno, más bien se limita a cumplir con un plan general aplicable a todas las Instituciones, por lo que no se desarrollan las capacidades internas en las Instituciones.

#### **c) Ineficiencia en el Sistema de Atención al Participante**

La debilidad en el sistema de atención al participante, se manifiesta en la inexistencia de una cultura de servicio a los aportantes, como resultado del poco desarrollo de capacidades del personal en esta materia y deficientes enlaces de comunicación que prevalecen en el entorno interno institucional.

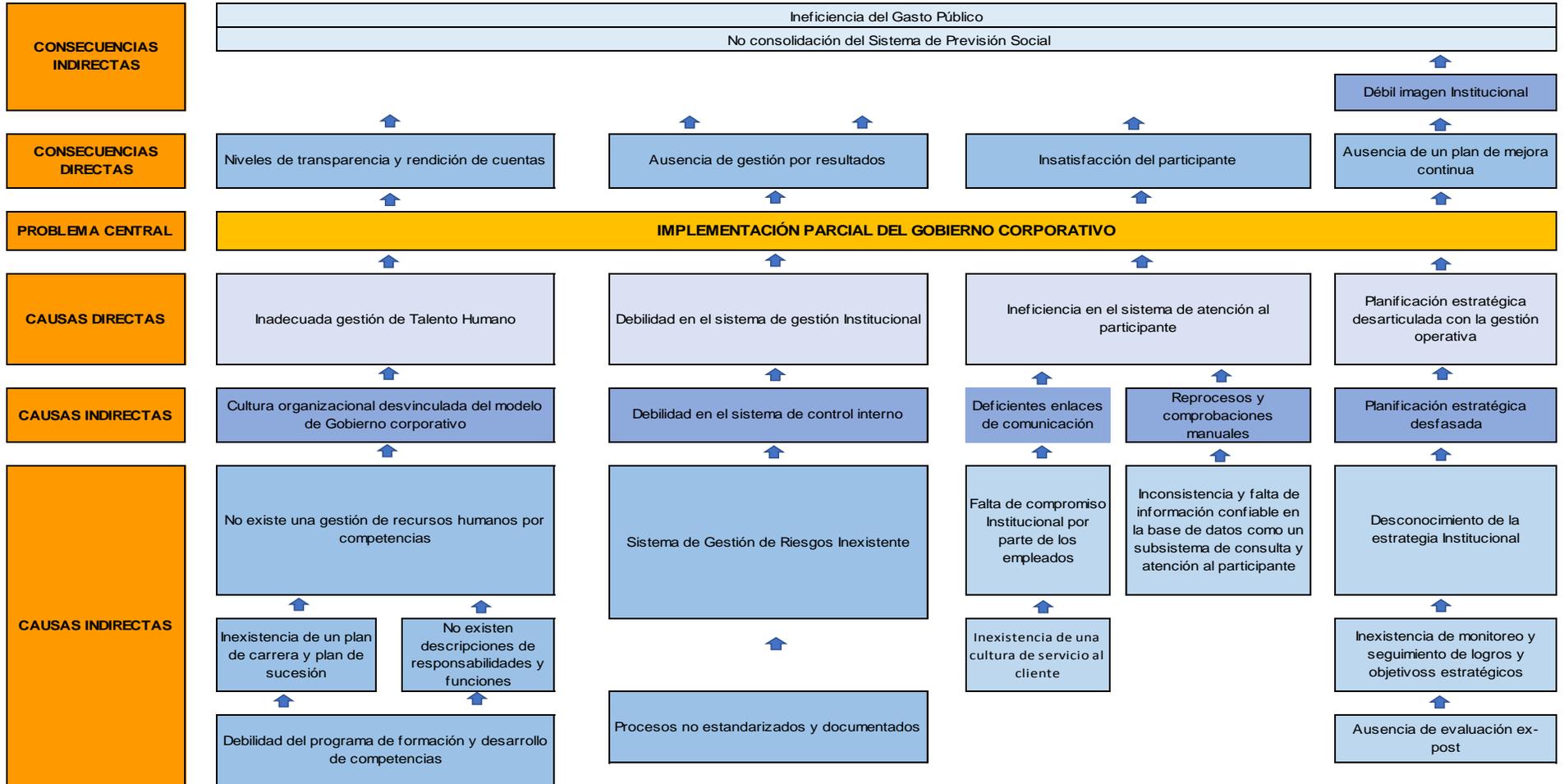
También impone debilidad en el sistema de atención, la falta de compromiso Institucional por parte de los empleados, la inconsistencia y falta de información confiable en la base de datos como un subsistema de consulta y atención al participante, que origina reprocesos y comprobaciones manuales, que desmejoran los niveles de productividad y generan consecuencias negativas, como ser: Insatisfacción del Participante y Desprestigio Institucional.

#### **d) Planificación Estratégica Desarticulada con la Gestión Operativa**

El análisis situacional, revela que en la actualidad la planificación estratégica institucional se encuentra desfasada, el PEI anterior comprendía hasta el 2016 y no comprendía todos los elementos para establecer una estrategia adecuada; además no se logró que la gestión operativa surgiera de una articulación clara con lo planificado estratégicamente. Por tanto, la gestión operativa se realiza con marcado desconocimiento de la estrategia institucional por parte de todos los miembros de la institución en los diferentes niveles de organización. Además, el monitoreo y seguimiento de los logros y objetivos estratégicos es limitado y hay ausencia de evaluación ex post.

Las principales consecuencias de la implementación parcial del Gobierno Corporativo se manifiestan a nivel institucional insatisfacción del participante; ausencia de un Plan de Mejora Continua y de un enfoque de Gestión por Resultados.

**ÁRBOL DE PROBLEMA**  
**Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de Los Empleados Públicos (INJUPEMP)**



## CAPÍTULO III. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico establece los grandes propósitos institucionales de mediano plazo en el marco del Sistema Nacional de Planificación. Surge de los árboles de problemas y solución priorizados y considera las principales consecuencias identificadas para cada uno de ellos. **Anexo 1.** Es decir, contiene la propuesta de valor público fundamental, que debe orientar la gestión de toda la institución.

Su propósito es desarrollar e implementar nuevos instrumentos para la gestión administrativa y operativa del Instituto, que permitan alcanzar la sostenibilidad del sistema y mejorar el desempeño de la Institución, a través de la gestión eficiente de los procesos, fortalecer su sistema de control interno, la gestión integral del riesgo, alinear el modelo de gestión institucional con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y aplicando el enfoque de gestión por resultados; cumpliendo con las exigencias de su Ley constitutiva y la efectiva consecución de los resultados previstos en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020.

El Direccionamiento Estratégico se conforma por un marco estratégico institucional, que establece la Misión, Visión y Valores Institucionales y se completa con la determinación de Objetivos y Resultados Estratégicos y de Impacto que orientan y conducen la gestión institucional en los próximos 4 años.

Sobre esta base, a continuación se presenta el Marco Estratégico Institucional del Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Funcionarios y Empleados Públicos, para el período 2017-2020.

### 3.1 Misión, Visión y Valores Institucionales

#### NUESTRA MISIÓN

Describe la razón de ser del Instituto enunciando su propósito principal e integrando los mandatos explícitos e implícitos de su competencia.

*“Somos una Institución Pública de Previsión Social que otorga beneficios previsionales y servicios de préstamos a los participantes del sistema, mediante la captación, administración e inversión de los recursos del Fondo de Pensiones de los Empleados y Funcionarios Públicos; contribuyendo a su bienestar, la consolidación del Sistema de Previsión Social y la estabilidad macroeconómica de Honduras.”*

Bajo este enunciado queda expresada nuestra razón de ser, lo que hacemos y cómo lo debemos hacer.

## NUESTRA VISIÓN

Expresa la imagen objetivo del Instituto en el mediano y largo plazo y constituye el reto institucional que impulsa y orienta la institución.

***“Ser reconocidos como una Institución de Previsión Social, innovadora, confiable y transparente, sostenible actuarial y financieramente; que brinde de manera eficiente y oportuna a sus participantes y a su núcleo familiar los beneficios sociales establecidos en la Ley.”***

De esta forma queda expresado hacia dónde va la institución, nos encaminamos a poner primero al participante y su núcleo familiar y brindar la atención respectiva con humanidad.

## NUESTROS VALORES INSTITUCIONALES

Los principios que inspiran y orientan la conducta de los colaboradores dentro del Instituto, se sintetizan en cuatro Valores, los mismos tienen carácter de acuerdos de comportamiento, razón por la que deben ser compartidos por todos los empleados y funcionarios.

### **Transparencia**

Todo funcionario y empleado del INJUPEMP en cumplimiento de la transparencia en el ejercicio público, está en la obligación de rendir cuentas de conformidad al desempeño de sus funciones, permitiendo el acceso a la información fidedigna, completa y clara.

### **Ética**

La gestión Institucional debe apearse siempre al cumplimiento de normas de conductas que sean ejemplares y que no supongan la transgresión, de los derechos de otras personas o del interés público. Todos los empleados y funcionarios deben ser dignos de confianza, apegándose a las Normas de Ética del Servidor Público.

### **Compromiso**

Los empleados del INJUPEMP deben actuar conscientemente y enmarcados dentro de los límites de la autoridad conferida, cumpliendo con las obligaciones, poniendo el debido cuidado y atención en lo que hace o decide.

### **Responsabilidad**

Los empleados y funcionarios serán responsables según los niveles de jerarquía, de las tareas asignadas y las que sean delegadas a otros, practicando una adecuada supervisión y control.

### 3.2 Objetivos Estratégicos y Efectos

Los objetivos estratégicos representan los resultados (cambios positivos) que el Instituto espera alcanzar en el mediano plazo, en el marco de su Misión y Visión institucional.

En este contexto, los Objetivos Estratégicos y Efectos Directos e Indirectos, se enuncian a continuación:

#### **Objetivo Estratégico Institucional (OEI1)**

Lograr la Sostenibilidad Actuarial y Financiera del Sistema para otorgar de manera eficiente y oportuna los Beneficios Previsionales y Servicio de Préstamos establecidos en la Ley, a fin de consolidar el Sistema Nacional de Previsión Social.

##### *Efectos Directos*

- Satisfacción de la demanda actual y futura de beneficios previsionales.
- Suficiencia de los ingresos patrimoniales para el pago de los beneficios.

##### *Efectos Indirectos*

- Estabilidad de las inversiones del fondo.
- Fortalecimiento de Patrimonio del Fondo Previsional.
- Consolidación del Sistema de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios Públicos, fortaleciendo el Sistema de Previsión Social del País.

#### **Objetivo Estratégico Institucional (OEI2)**

Mejorar el Rendimiento Promedio de las Inversiones como uno de los Mecanismos para alcanzar el Equilibrio Actuarial y Financiero.

##### *Efectos Directos*

- Incremento de las reservas patrimoniales del Fondo de Pensiones.
- Generación de mayor Volumen de Ingresos.

##### *Efectos Indirectos*

- Mantenimiento del Valor Adquisitivo de las Pensiones y demás Beneficios Colaterales.
- Disminución del Riesgo Financiero en la Inversión de Recursos.

#### **Objetivo Estratégico Institucional (OEI3)**

Disponer de Información Confiable, Relevante y Oportuna para la Toma de Decisiones y Reforzar el Proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional mediante la Implementación de un Sistema Informático Integral (Core Financiero) para eficientar el Servicio a los Participantes y Potenciar el Sistema Previsional.

### ***Efectos Directos***

- Debido cumplimiento de la normativa legal.
- Generación de reportes financieros, presupuestarios y operativos con alto grado de confiabilidad, de manera expedita.
- Mejora de la Competitividad Institucional.

### ***Efectos Indirectos***

- Eliminar la posibilidad de sanciones.
- Minimizar los riesgos legales, financieros y operativos.
- Apropiada toma de decisiones.
- Cumplimiento en los reportes requeridos por los entes supervisores.
- Mejoramiento continuo en el servicio al participante.
- Disminuido el tiempo de respuesta en atención a los participantes.

### **Objetivo Estratégico Institucional (OEI4)**

Implementar en su totalidad un Sistema de Gobierno Corporativo en el Instituto, adecuando el sistema de gestión operativa, desarrollando las estructuras adecuadas y adoptando las mejores prácticas para el fortalecimiento Institucional.

### ***Efectos Directos***

- Sistema de Mejora Continua basado en procesos y control interno.
- Modelo de Gestión por Resultados desarrollado e implementado.
- Imagen Institucional Fortalecida.
- Transparencia en gestiones administrativas y operativas del Instituto.

### ***Efectos Indirectos***

- Eficiencia y eficacia en la Gestión del Gasto Público.
- Confianza y transparencia en el Sistema de Pensiones de los Funcionarios y Empleados Públicos.

### **3.3 Síntesis del Direccionamiento Estratégico**

Para medir y establecer la magnitud del cambio en cada uno de los componentes del Direccionamiento Estratégico, se definieron indicadores y metas de resultado que representan la propuesta de valor público del Instituto. El cuadro Síntesis de Direccionamiento Estratégico es un instrumento de control de gestión que sirve para la toma de decisiones, y es la base fundamental para medir el desempeño en el cumplimiento de los Objetivos y Resultados Estratégicos y de Impacto propuestos por la Institución.

### Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 1:

Lograr la Sostenibilidad Actuarial y Financiera del Sistema para otorgar de manera eficiente y oportuna los Beneficios Previsionales y Servicio de Préstamos establecidos en la Ley, a fin de consolidar el Sistema Nacional de Previsión Social.

Tabla 1. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 1.

	Indicador	Metas				
		Línea Base	2017	2018	2019	2020
<b>Impacto Indirecto</b>	Porcentaje de variación de los recursos del Fondo	L31,396.00 Millones	5%	5%	5%	5%
	Tasa de participación del INJUPEMP en el sistema de Previsión Social de Honduras	11%	12%	13%	14%	15%
<b>Impacto Directo</b>	Relación de Dependencia del Sistema	3.13	3.00	3.01	3.10	3.20
	Ratio de Solvencia Patrimonial	45.91%	43.73%	44.20%	44.67%	45.15%
<b>Resultado Estratégico</b>	Variación del Déficit Actuarial <sup>2</sup>	(L35,458 Millones)				
	Tasa de Variación Porcentual del superávit Financiero	L4,775.5 Millones	5.50%	6.83%	5.95%	4.50%

### Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 2:

Mejorar el Rendimiento Promedio de las Inversiones como uno de los Mecanismos para alcanzar el Equilibrio Actuarial y Financiero.

<sup>2</sup> La variación del déficit actuarial 2017-2020 estará sujeta al estudio actuarial con la OIT y reforma a la ley del INJUPEMP.

Tabla 2. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 2.

	Indicador	Metas				
		Línea Base	2017	2018	2019	2020
<b>Impacto Indirecto</b>	Porcentaje anual de ajuste a los beneficios	3.31%	4.50%	5.00%	5.00%	5.00%
<b>Impacto Directo</b>	Tasa de variación anual de las reservas patrimoniales	L29,775 Millones	5.00%	4.76%	4.54%	4.76%
	Porcentaje de variación de los ingresos financieros	L2,880 Millones	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
<b>Resultado Estratégico</b>	Porcentaje de participación en proyectos de renta variable	1.0%	1.5%	2.0%	2.5%	3.0%
	Tasa de rendimiento promedio de las inversiones del fondo	9.83%	9.83%	9.94%	10.05%	10.16%

### Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 3:

Disponer de Información Confiable, Relevante y Oportuna para la Toma de Decisiones y Reforzar el Proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional mediante la Implementación de un Sistema Informático Integral para eficientar el Servicio a los Participantes y Potenciar el Sistema Previsional.

Tabla 3. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 3.

	Indicador	Metas				
		Línea Base	2017	2018	2019	2020
<b>Impacto Indirecto</b>	Porcentaje de afiliados satisfechos con la atención global prestada	90%	90%	90%	95%	100%
<b>Impacto Directo</b>	Número de beneficios solicitados otorgados a participantes	2,600	2,600	3,426	4,158	4,921
	Número de días promedio de respuesta en el otorgamiento de préstamos a los participantes	64	64	53	47	32
<b>Resultado Estratégico</b>	Porcentaje del sistema de información operando en su totalidad por las diferentes instancias del Instituto	-	-	30%	60%	100%

**Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 4:** Implementar en su totalidad un Sistema de Gobierno Corporativo en el Instituto, adecuando el Sistema de Gestión Operativa, desarrollando las estructuras adecuadas y adoptando las mejores prácticas para el Fortalecimiento Institucional.

*Tabla 4. Síntesis de Direccionamiento Estratégico OEI 4.*

	Indicador	Metas				
		Línea Base	2017	2018	2019	2020
<b>Impacto Indirecto</b>	Índice de calidad del Gasto Público <sup>3</sup>					
<b>Impacto Directo</b>	Índice de implementación del modelo de GxR en base a metodología PRODEV-BID	10%	10%	34%	34%	100%
	Porcentaje de cumplimiento en la presentación de informes requeridos por los entes supervisores	90%	90%	95%	96%	100%
	Porcentaje de cumplimiento a la Ley de Transparencia y acceso a la Información Pública	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Resultado Estratégico</b>	Porcentaje del sistema de Gobierno Corporativo operando en su totalidad en base a requerimientos en normativa	47%	47%	50%	70%	80%

<sup>3</sup>Resultado medido por la Secretaria de Coordinación General de Gobierno.

## CAPÍTULO IV. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

La Programación Estratégica es un proceso sistemático derivado del Modelo Lógico explicativo desarrollado en el proceso de planificación estratégica institucional, que determina Programas, Estrategias e Intervenciones a ser implementados para alcanzar los objetivos y resultados definidos en el Direccionamiento Estratégico detallado en el capítulo precedente.

A continuación se enumeran los Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones para el logro de cada uno de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

➤ Objetivo Estratégico OEI1

Tabla 5. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI1.

<b>Objetivo Estratégico 1:</b>	Lograr la Sostenibilidad Actuarial y Financiera del Sistema para otorgar de manera eficiente y oportuna los Beneficios Previsionales y Servicio de Préstamos establecidos en la Ley, a fin de consolidar el Sistema Nacional de Previsión Social.	<b>Resultado 1:</b>	Variación del Déficit Actuarial  Tasa de Variación Porcentual del superávit Financiero
<b><i>Programa Estratégico</i></b>	<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Intervención</i></b>	
<b><i>PE2.1 Reformas a la Ley del INJUPEMP</i></b>	Revisión y adecuación del esquema de beneficios a la suficiencia patrimonial del Instituto	Proyecto de Estudio OIT	
		Revisión y elaboración de Reglamento de Ley	
<b><i>PE2.2 Mitigación del Desequilibrio Actuarial</i></b>	Plan de mitigación del desequilibrio actuarial	Reuniones de socialización de la propuesta de incorporación de nuevas instituciones y personal por contrato.	
		Adhesión de nuevas instituciones dentro del sector público	
		Adhesión de participantes por contrato	

Para asegurar la perpetuidad del Sistema y poder otorgar de manera eficiente y oportuna los beneficios previsionales y servicio de préstamos establecidos en la Ley a los participantes, se requiere implementar 2 programas estratégicos. Los indicadores de resultados definidos en cada nivel de la cadena de valor se muestran en los **Anexos No. 2**

➤ Objetivo Estratégico OEI2

*Tabla 6. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI2.*

<b>Objetivo Estratégico 2:</b>	Mejorar el Rendimiento Promedio de las Inversiones como uno de los Mecanismos para alcanzar el Equilibrio Actuarial y Financiero.	<b>Resultado 2:</b>	Porcentaje de inversiones en proyectos de renta variable  Tasa de rendimiento promedio de las inversiones del fondo
<b><i>Programa Estratégico</i></b>	<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Intervención</i></b>	
<b><i>PE3.1 Reformas al Marco Jurídico y Normativa de Inversiones</i></b>	Modificación de la Normativa Regulatoria de Inversiones	Reforma del artículo 34 del Reglamento para la negociación en el mercado de divisas.	
<b><i>PE3.2 Gestión de la Mora crediticia</i></b>	Revisión y actualización de política para la administración de la mora crediticia	Capacitación gestión de la mora crediticia	
<b><i>PE3.3 Conversión de Activos Improductivos</i></b>	Plan de Adecuación de Inversiones	Estudio de factibilidad de inversión	
		Venta/promoción de activos improductivos	
<b><i>PE3.4 Diversificación del portafolio de Inversiones</i></b>	Diversificación del portafolio de inversiones	Diversificación del portafolio de inversiones	
<b><i>PE3.5 Estrategia de colocación de préstamos</i></b>	Revisión y adecuación de las condiciones crediticias vigentes	Aprobación y aplicación de las modificaciones crediticias propuestas	

Diversificar las inversiones del INJUPEMP tiene efectos finales muy importantes para la recuperación del valor real de los beneficios, la mejora del servicio a los participantes del Sistema, aumentar la solidez y mitigar el riesgo financiero del Sistema de Previsión Social de los Empleados Públicos. Por tanto, los programas, estrategias e intervenciones para este Objetivo Estratégico se complementan de

manera sustancial con lo determinado para el OEI2. Con base a lo anterior, se pretende que estas acciones contribuyan a consolidar el sistema, que el mismo sea capaz de responder a las exigencias y regulaciones de la CNBS, a los lineamientos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional y a las necesidades y demandas de sus afiliados establecidas en la Ley, sin que se vulnere su sostenibilidad financiera.

Para el cumplimiento de tales efectos, definieron 5 programas estratégicos, cuyos indicadores de resultado se presentan en el **Anexo No. 3**.

➤ Objetivo Estratégico OEI3

*Tabla 7. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI3.*

<b>Objetivo Estratégico 3:</b>	Disponer de Información Confiable, Relevante y Oportuna para la Toma de Decisiones y Reforzar el Proceso de Modernización y Fortalecimiento Institucional mediante la Implementación de un Sistema Informático Integral para eficientar el Servicio a los Participantes y Potenciar el Sistema Previsional.	<b>Resultado 3:</b>	Porcentaje del sistema de información operando en su totalidad por las diferentes instancias del Instituto
<b><i>Programa Estratégico</i></b>	<b><i>Estrategia</i></b>	<b><i>Intervención</i></b>	
<b><i>PE1.1. Modernización institucional para la administración financiera y operativa</i></b>	Modernización institucional readecuando la infraestructura tecnológica con herramientas modernas	Base de datos actualizada y de calidad	
<b><i>PE1.2 Mejora continua en procesos y procedimientos para el fortalecimiento institucional</i></b>	Automatización y evaluación de procesos vinculados a los módulos y sub módulos del sistema informático	Evaluación de procesos	

En la actualidad, el INJUPEMP se encuentra ante una creciente demanda y necesidad de mejorar la calidad en la prestación de servicios que brinda a sus participantes. La necesidad de optimizar y eficientar los servicios contempla la seguridad en el manejo de fondos, rapidez en los tiempos de respuesta (ahorro de tiempos) y la obtención de información oportuna y confiable.

En base a lo anterior, el INJUPEMP viene gestionando la adquisición, diseño e implementación de un Sistema Informático Integral y un Centro de Datos (TIER II), que permitirá mitigar el riesgo que pueda derivarse de la carga manual de datos e información desactualizada.

A efectos de disponer de información confiable y oportuna para la toma de decisiones y de fortalecer los procesos de prestación de servicios para los afiliados, se determinaron 2 programas estratégicos vinculados a este Objetivo, los indicadores de Resultado y metas para cada uno de estos niveles se detalla en el **Anexo No. 4**.

➤ Objetivo Estratégico OEI4

Tabla 8. Programas Estratégicos, Estrategias e Intervenciones OEI4.

<b>Objetivo Estratégico 4:</b>	Implementar en su totalidad un Sistema de Gobierno Corporativo en el Instituto, adecuando el sistema de gestión operativa, desarrollando las estructuras adecuadas y adoptando las mejores prácticas para el fortalecimiento Institucional.	<b>Resultado 4:</b>	Porcentaje del sistema de Gobierno Corporativo operando en su totalidad en base a requerimientos de normativa
<b>Programa Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Intervención</b>	
<b>PE4.1</b> Gestión por competencias	Adecuación de la estructura organizacional para la implementación del modelo de Gobierno Corporativo	Propuesta diseño de nueva estructura organizacional	
	Desarrollo y formación de talento humano por competencias	Personal capacitado para el desarrollo de competencias para una adecuada gestión institucional	
<b>PE4.2</b> Fortalecimiento del sistema de control interno basado en riesgos y proceso	Reingeniería de procesos para el fortalecimiento del sistema de control interno	Levantamiento y adecuación de procesos	
	Implementación metodología para la Gestión Integral de Riesgos	Desarrollar e implementación del sistema de gestión integral de riesgos en todas las áreas organizacionales del Instituto	
<b>PE4.3</b> Articular la planeación estratégica con un enfoque de gestión para resultados	Jornadas periódicas de seguimiento sobre los avances en la ejecución del PEI	Socialización de la planeación estratégica y sus resultados a todos los niveles de la institución	
		Diseño e implementación de herramienta para el monitoreo, seguimiento y evaluación de la planificación estratégica	

El INJUPEMP requiere una estructura de Gobierno Corporativo completa y eficaz, para asegurar una administración que sea consistente con los objetivos de la Institución y con el bienestar de sus participantes. Deberá abocarse a un proceso de reingeniería institucional que abarca todos los ámbitos de su quehacer, para implementar una gestión moderna, con instrumentos de planificación estratégica, políticas explícitas y procedimientos adecuados para un efectivo manejo institucional.

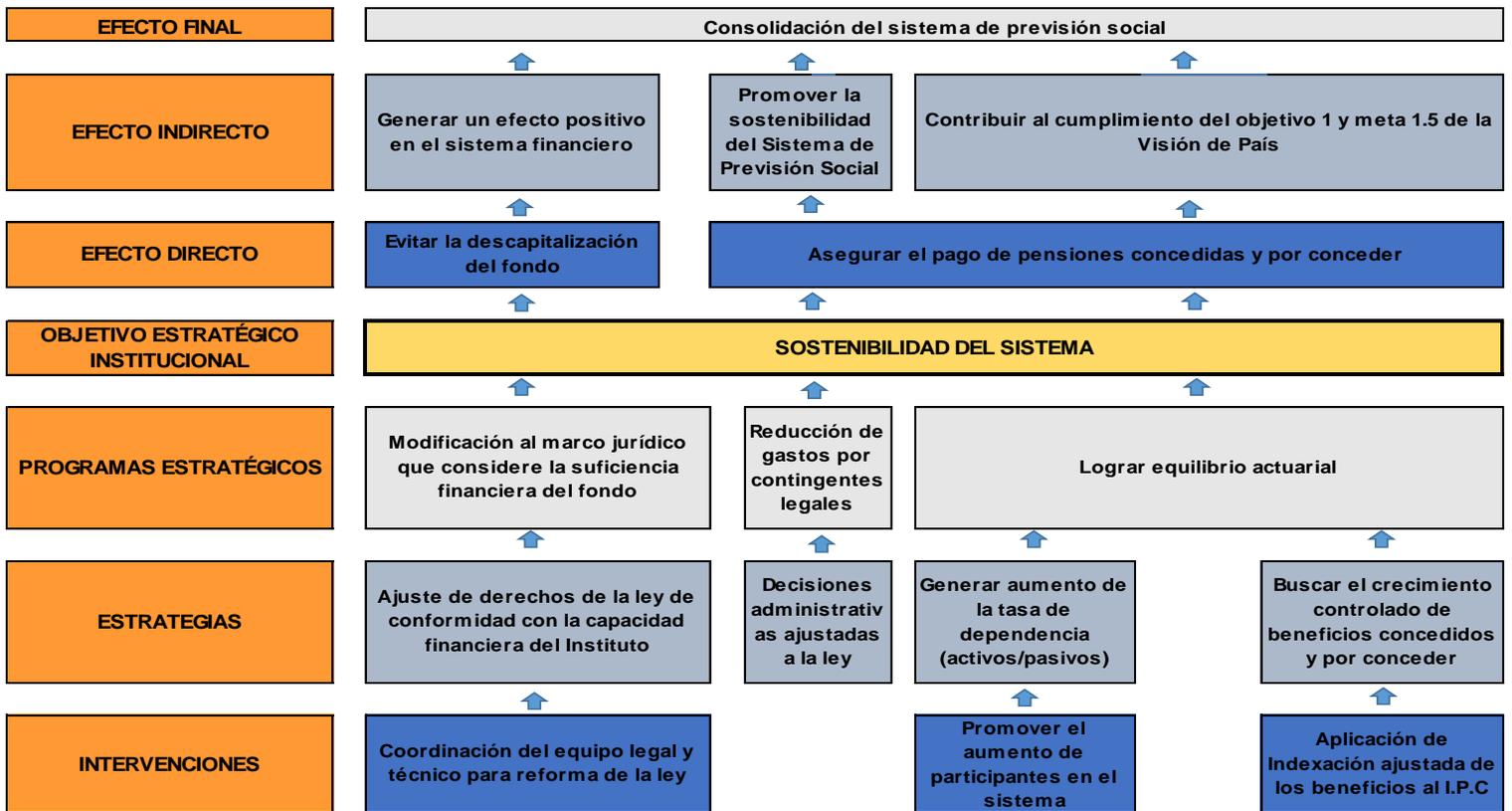
Este proceso deberá superar retos, como una estructura organizativa que requiere cambios, un modelo comunicacional segmentado que debilita la cultura corporativa, ausencia de procesos documentados y sistematizados, que garanticen el fortalecimiento institucional, así como la inexistencia de un sistema de gestión del talento humano, que promueva contar con personal capacitado en los principales procesos, permitiendo su implantación, estandarización y mejoramiento continuo; considerando el cambio de paradigma del modelo funcional de control jerárquico y distinciones verticales, a un enfoque donde se enfatiza la gestión por procesos para incrementar la eficacia de los servicios generados por los procesos y mejorar la eficiencia de los recursos utilizados en la prestación de los servicios.

Para el logro del Objetivo Estratégico (OEI4) se implementarán 3 programas estratégicos, cuyos indicadores de resultados en los diferentes niveles se muestran en el **Anexo No. 5**.

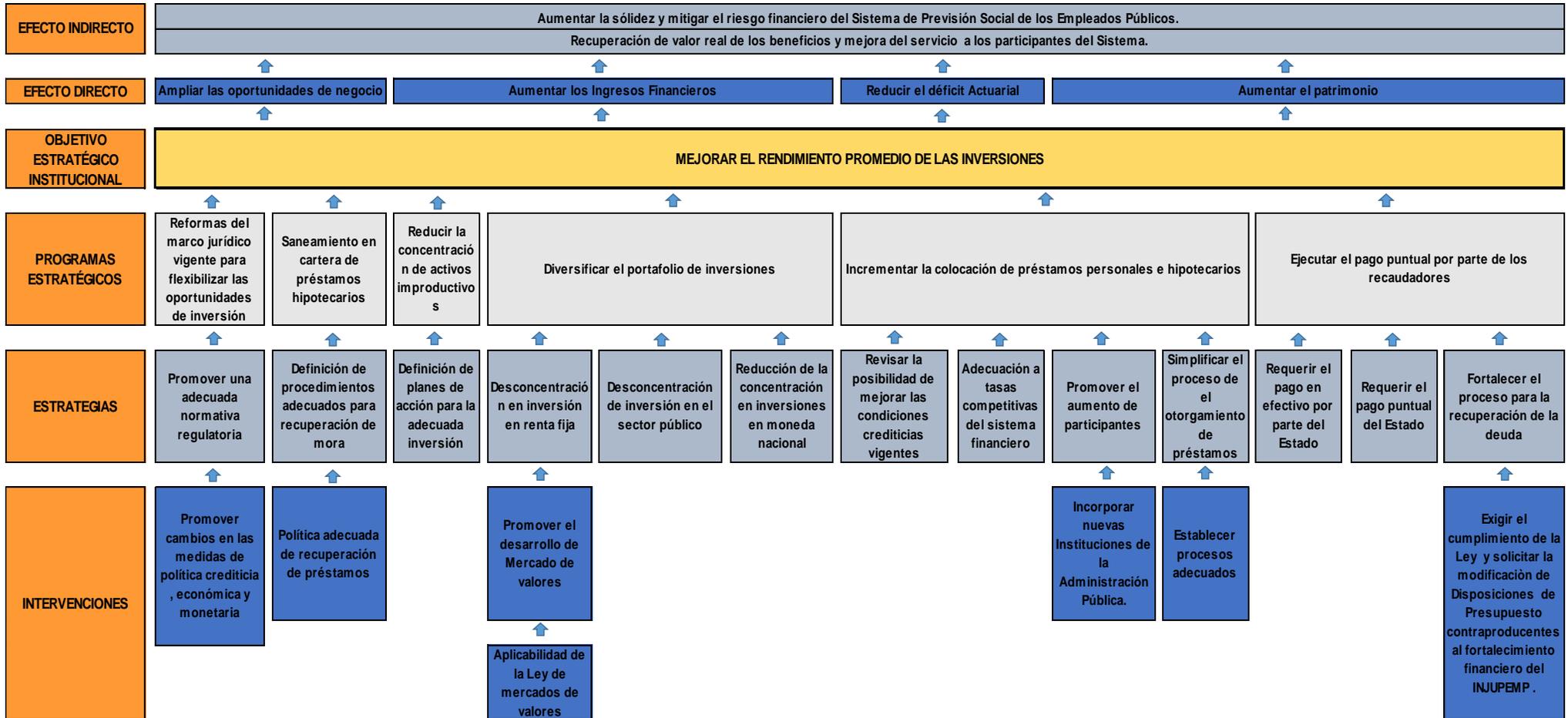
# ANEXOS

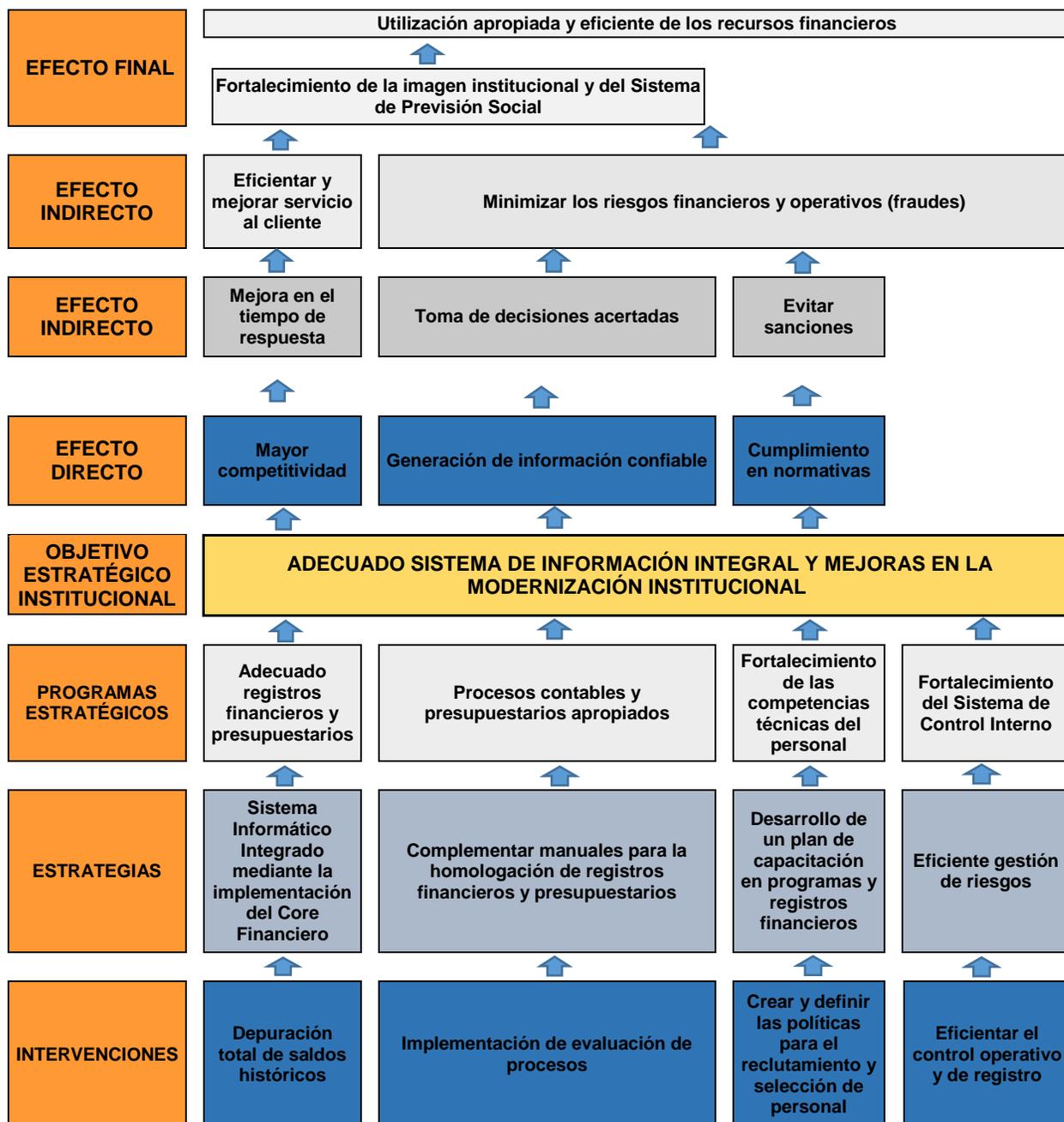
## Anexo 1. Árboles de Solución

Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de Los Empleados Públicos (INJUPEMP)

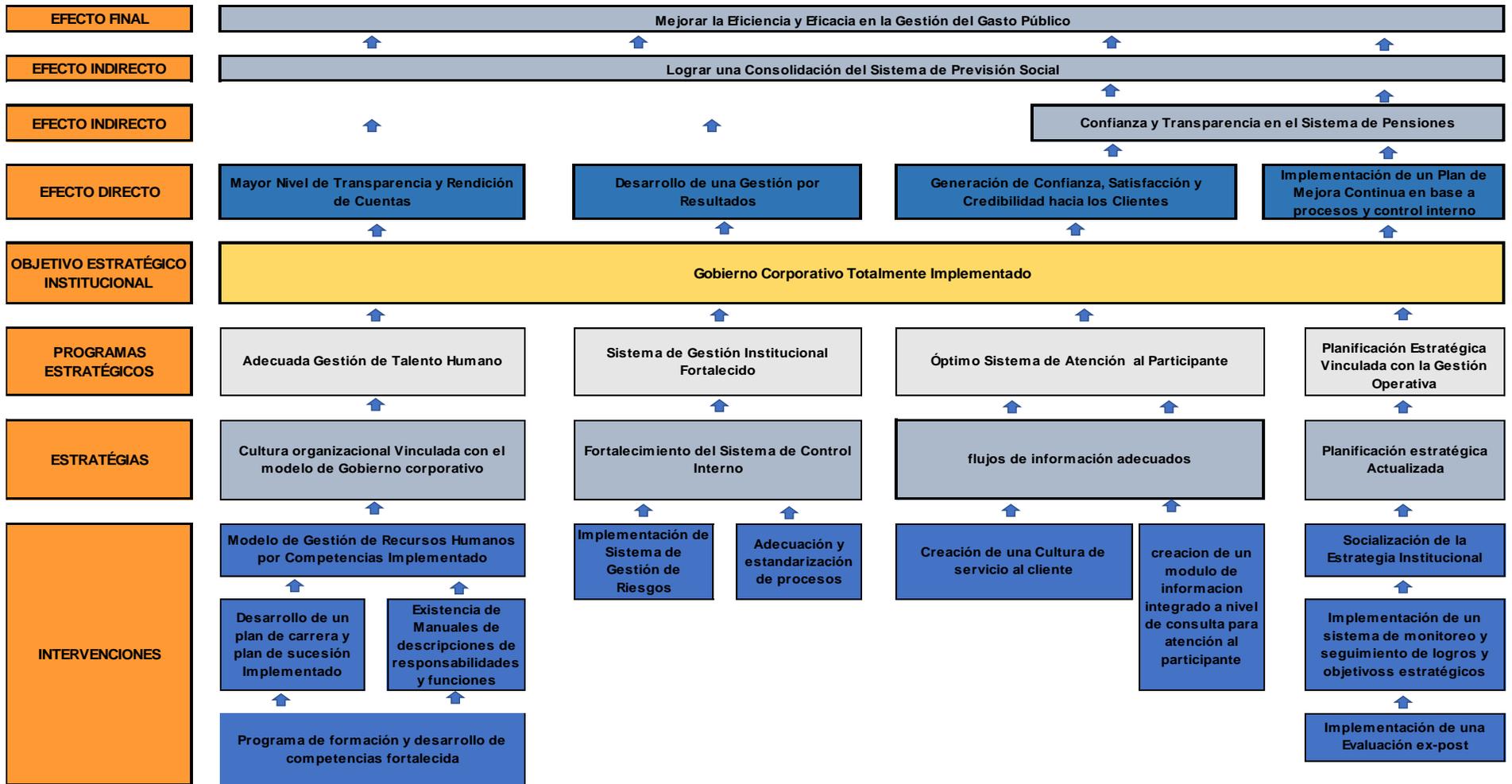


Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de Los Empleados Públicos (INJUPEMP)





Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de Los Empleados Públicos (INJUPEMP)



## Anexo 2. Programación Estratégica OEI 1.

Programa Estratégico	Indicador	Resultado Intermedio				
		Línea de Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
PE1.1 Reformas a la Ley del INJUPEMP	Anteproyecto de Reformas Jurídicas elaborado para mejorar la Sostenibilidad Financiera del Sistema.			Anteproyecto, Proyecto, Ley		
PE1.2 Mitigación del Desequilibrio Actuarial.	Número de Medidas actuariales implementadas para garantizar la sostenibilidad financiera.			1		
	Estudios Actuariales Periódicos.	1	1	1	1	1

Estrategias	Indicador	Resultado Inmediato				
		Línea de Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
Revisión y Adecuación del Esquema de Beneficios a la Suficiencia Patrimonial del Instituto.	Anteproyecto de Reformas Jurídicas propuestas para ajustar Beneficios Previsionales a la suficiencia patrimonial del Instituto				Propuesta de Ajuste a los Beneficios Previsionales	
Plan de Mitigación del Desequilibrio Actuarial	Propuesta de Incorporación de nuevas Instituciones del Estado y Personal por Contrato	1		Propuesta de Incorporación	Implementación de Propuesta	

Intervenciones	Indicador	Resultado Producto				
		Línea de Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
Proyecto de estudio OIT	Estudio Actuarial General y por cada Beneficio.	-	-	-	1	-
Revisión y elaboración de Reglamento a Ley.	Reglamento aprobado por CNBS y Asamblea.	1	1	-	1	-
Reuniones de socialización de la propuesta de incorporación de nuevas instituciones y personal por contrato	Número de Reuniones de Socialización	-	-	-	5	-
Adhesión de nuevas Instituciones del sector público	Número de nuevas Instituciones adheridas al Sistema	-	-	1	-	-
Adhesión de Participantes por Contrato.	Plan de viabilidad para la adhesión de participantes por contrato al sistema	-	-	-	1	-

### Anexo 3. Programación Estratégica OEI 2.

Programa Estratégico	Indicador	Línea Base	Resultado Intermedio			
			Metas			
			2017	2018	2019	2020
PE2.1 Reformas al Marco Jurídico Y Normativa de Inversiones	Anteproyecto de Reformas Jurídicas elaborado para mejorar las Oportunidades de Inversión.			Anteproyecto, Proyecto, Ley		
PE2.2 Gestión de la Mora Crediticia	Porcentaje global de la Mora crediticia	1.58%	1.58%	1.49%	1.40%	1.31%
PE2.3 Conversión de Activos Improductivos	Plan de Conversión de Activos elaborado				1	
	Variación de Activos Improductivos.	25	25	23	21	19
PE2.4 Diversificación del Portafolio de Inversiones	Porcentaje de participación en Inversiones en el Sector Público.	74%	73.5%	73%	72.5%	72%
	Porcentaje de participación en Inversiones en Certificados, Bonos y Letras.	78%	77%	76%	75%	74%
	Porcentaje de participación en inversiones en Moneda Extranjera.	19.00%	20.66%	22.33%	24.00%	25.00%
	Porcentaje de participación en Inversiones en Tasa Variable.	46%	47%	49%	50%	51%
PE2.5 Estrategia de Colocación de Préstamos	Plan de Colocación de Préstamos.				1	

Estrategias	Indicador	Resultado Inmediato				
		Línea de Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
Modificación de la Normativa Regulatoria de Inversiones.	Revisión y adecuación del Reglamento de Inversiones		Reglamento de Inversiones.	-	Reglamento de Inversiones adecuado a nueva Ley.	-
Revisión y actualización de política para la gestión de la mora crediticia	Política de Recuperación de la Mora Crediticia Aprobada e Implementada.		Política Aprobada	Política Implementada	-	-
Plan de Adecuación de Inversiones	Plan de Adecuación de Inversiones.	-	-	-	1	-
Diversificación del portafolio de inversiones <sup>4</sup>						
Revisión y Adecuación de las Condiciones Crediticias Vigentes	Propuesta de Modificaciones a las Condiciones Crediticias.	4	4	1	1	1

Intervenciones	Indicador	Resultado Producto				
		Línea de Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
Reforma del artículo 34 del Reglamento para la Negociación en el Mercado de Divisas.	Propuesta de Reforma Art. 34 Reglamento de Ley de Negociación de Divisas.	-	-	1	-	-
Capacitación gestión de la mora crediticia <sup>5</sup>						
Estudio de Factibilidad de Inversión.	Estudio de factibilidad de Inversión elaborado y aprobado	-	-	-	1	-
Venta/Promoción de Activos Improductivos.	Política de activos Improductivos elaborada y aprobada	1	-	1	-	-
Diversificación del portafolio de inversiones <sup>6</sup>						
Aprobación y aplicación de las Modificaciones Crediticias Propuestas.	Número. de Modificaciones en Aplicación	4	4	1	1	1

<sup>4-6</sup>Indicador medido en el resultado intermedio.

<sup>5</sup> Indicador medido en el Objetivo Estratégico de Gobierno Corporativo.

#### Anexo 4. Programación Estratégica OEI 3.

Programa Estratégico	Indicador	Línea de Base	Resultado Intermedio			
			Metas			
			2017	2018	2019	2020
PE3.1 Modernización institucional para la Administración Financiera y Operativa	Porcentaje de generación de reportes confiables y automatizados	25%	25%	50%	75%	100%
PE3.2 Mejora continua en procesos y procedimientos para el fortalecimiento institucional	Porcentaje de simplificación de trámites en el otorgamiento de prestaciones sociales	5%	20%	50%	80%	100%

Estrategias	Indicador	Línea de Base	Resultado Inmediato			
			Metas			
			2017	2018	2019	2020
Modernización Institucional readecuando la infraestructura tecnológica con herramientas modernas	Número de módulos y sub módulos operando totalmente	-	-	8	6	1
	Porcentaje de equipos y sistemas del centro de datos en funcionamiento	-	-	20%	50%	100%
Automatización y Evaluación de procesos vinculados a los módulos y sub módulos del sistema informático	Porcentaje de procesos automatizados	5%	40%	60%	90%	100%

Intervenciones	Indicador	Línea de Base	Resultado Producto			
			Metas			
			2017	2018	2019	2020
Base de Datos actualizada y de calidad	Porcentaje de datos históricos migrados al Sistema Informático Integral	1%	1%	33%	100%	100%
	Porcentaje de datos certificados	1%	1%	33%	66%	100%
Evaluación de Procesos	Número de procesos identificados y en proceso de documentación	33	33	36	40	45

### Anexo 5. Programación Estratégica OEI 4.

Programa Estratégico	Indicador	Resultado Inmediato				
		Línea Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
PE4.1 Gestión por competencias	Porcentaje de implementación del modelo de gestión por competencias.	5%	5%	15%	75%	100%
PE4.2 Fortalecimiento del sistema de control interno basado en riesgos y procesos	Número de procesos identificados y en trámite de documentación	33	33	36	40	45
PE4.3 Implementación y Seguimiento al Plan Estratégico Institucional.	Porcentaje de cumplimiento de los Resultados previstos en el PEI.	-	100%	100%	100%	100%

Estrategias	Indicador	Resultado Intermedio				
		Línea de Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
Desarrollo y Formación de Talento Humano por Competencias	Plan para implementar el modelo de talento humano por competencias elaborado y aprobado				1	
Adecuación de la Estructura Organizacional para la implementación del modelo de Gobierno Corporativo	Porcentaje de avance en la adecuación de la Estructura organizacional	30%	30%	45%	70%	100%
Reingeniería de procesos para el fortalecimiento del sistema de control interno	Porcentaje de procesos institucionales rediseñados	25%	25%	45%	75%	100%
Implementación Metodología para la Gestión de Riesgos.	Porcentaje de avance en el plan de trabajo de la Unidad de Riesgos y Cumplimiento.	25%	25%	100%	100%	100%
Jornadas Periódicas de seguimiento sobre los Avances en la Ejecución del PEI.	Número de informes de monitoreo y evaluación de resultados del Plan Estratégico	-	-	4	4	4

Intervenciones	Indicador	Resultado Producto				
		Línea de Base	Metas			
			2017	2018	2019	2020
Elaboración de Propuesta para Nueva Estructura Organizacional y acciones legales y administrativas para su aprobación	Elaboración y aprobación de Diseño de propuesta de nueva estructura organizacional vinculado al modelo de Gobierno Corporativo	-			1	
Personal capacitado para el desarrollo de competencias para una adecuada gestión institucional	Número de empleados capacitados	150	150	200	250	300
Levantamiento y Adecuación de Procesos y procedimientos institucionales	Porcentaje de avance en el mapeo de procesos	20%	20%	40%	70%	100%
Desarrollar e implementar un sistema de Gestión Integral de Riesgos que contenga Matrices de Riesgos, Plan de Mitigación, Control y Monitoreo.	Porcentaje de implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos de la Gestión Integral de Riesgos en el Instituto	-	30%	60%	90%	100%
Socialización de la Planeación Estratégica y sus Resultados a todos los Niveles Organizacionales.	Número de socializaciones realizadas del Plan Estratégico Institucional con los empleados del INJUPEMP	-	-	2	1	1
Diseño y Desarrollo de Herramienta para el Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de la Planificación Estratégica.	Herramienta de monitoreo y evaluación diseñada e implementada			1		