



# Plan Operativo Anual 2015

## INPREMA

# Contenido

<b>Presentación.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Análisis del Entorno.....</b>	<b>2</b>
1.1 Entorno Macroeconómico .....	2
1.2 Sector Financiero .....	3
<b>2. Perfil Institucional .....</b>	<b>3</b>
2.1 Antecedente .....	3
2.2 Organización.....	4
2.3 Prestaciones Sociales y Servicios .....	5
<b>3. Oportunidades de Mejora: .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Estrategia 2014-2015.....</b>	<b>7</b>
4.1 Principales Objetivos 2015:.....	8
4.2 Factores de éxito del POA 2015:.....	8
4.3 Actividades Estratégicas:.....	9
4.4 “Fit Drivers” = Ajustes Inmediatos .....	10
4.5 Cuadro de Mando Integral 2015:.....	11
<b>5. Matriz por Objetivos e Iniciativas Estratégicas 2015 .....</b>	<b>17</b>

## Presentación

La Asamblea de Participantes y Aportantes y La Junta de Directores Especialistas del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio INPREMA, en cumplimiento del Artículo 266 de la Constitución de la República y del Artículo No. 70, 72 y de la Ley General de la Administración Pública, del artículo No. 9, 21 y los atinentes con la formulación del Presupuesto de la República establecidos en la Ley Orgánica del Presupuesto y los Artículos No. 6 y 14 del Decreto Legislativo 247-2011 de la Ley de INPREMA, presentamos esta Síntesis del Anteproyecto del Plan Operativo Anual 2015, que soporta las actividades, proyectos e inversiones que hará el ejecutara el Instituto mediante la ejecución del Presupuesto de Ingreso y Egresos del año 2015

Esta propuesta se ha preparado tomando en cuenta los lineamientos de política económica y social contenidos en la Visión de País (2010-2038), Plan de Nación (2010-2022), Plan de Gobierno (2014-2018) y los aspectos técnicos recomendados por Secretaría de Coordinación General del Gobierno (SCGG), la Secretaría de Finanzas (SEFIN) y la Secretaría del Gabinete Sectorial de Conducción y Regulación Económica.

Consecuente con lo anterior el INPREMA participa activamente en las aspiraciones del gobierno de Honduras para lograr los objetivos siguientes:

### Visión de País (2010-2038):

Objetivo 1: Una Honduras sin pobreza extrema educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.

Meta: 5: Universalizar el régimen de jubilaciones y pensiones para el 90% de los asalariados de Honduras.

### Plan de Nación (2010-2022):

Lineamiento estratégico 11: Estabilidad Macroeconómica como fundamento del ahorro interno.

### Plan de Gobierno (2014-2018):

Objetivo 01: Fortalecer la protección social a las familias en condiciones de extrema pobreza, mediante la ampliación de transferencias monetarias condicionadas y el mejoramiento de condiciones básicas de las viviendas; y al mismo tiempo, ampliar visión de universalidad la cobertura y la calidad de los servicios de educación y salud, a fin de potenciar las capacidades para la superación gradual y progresiva de la pobreza

Resultado Global 04: Implementar un sistema universal de previsión social, que garantice prestaciones dignas a todos los trabajadores del país.

El Plan Operativo Anual 2015 del INPREMA incorpora proyectos y acciones concretas para asegurar el otorgamiento de las prestaciones sociales y servicios financieros a los participantes y beneficiarios del sistema y se enfoca en aquellos actos que harán posible el fortalecimiento de su posición financiera y actuarial, mediante la priorización de los factores de éxito: Solvencia Patrimonial, Gestión de Calidad, Procesos y Sistemas, que permitirán en el mediano plazo el logro de los objetivos contenidos en el Plan Estratégico 2014-2018. El POA- 2015 será el Instrumento guía para el seguimiento y evaluación de la gestión del Instituto, respecto del periodo de su contenido.

En POA-2015 cuenta con un sistema de indicadores medibles y cuantificables que permitirá hacer un seguimiento constante de las metas establecidas que, junto con el esfuerzo del equipo de trabajo permitirá las sinergias necesarias para lograr la visión

institucional de largo plazo, de ser la institución modelo en previsión social de Honduras, garante de un sistema sólido, confiable e innovador.

Esta propuesta está respaldada por un presupuesto de Ingresos y Egresos del año 2015 de L9.355.9 millones. Ver detalle en el documento de Presupuesto de Ingresos y Egresos, Inprema 2015.

## 1. Análisis del Entorno

Por la naturaleza de la Institución y la dimensión de sus operaciones, el ejercicio que se presenta consideró, de acuerdo con las cifras del BCH del año anterior, el comportamiento de algunas variables macroeconómicas que impactan la gestión del Inprema.

### 1.1 Entorno Macroeconómico

Según cifras revisadas del Banco Central de Honduras, en 2013, la actividad económica mundial creció en 3.0%, menor en 0.2 puntos porcentuales (pp.) a lo observado en 2012. Dicho comportamiento fue influenciado por la evolución de las economías avanzadas, especialmente la de los Estados Unidos de América (EUA) que presentó un crecimiento de 1.9%, aunado a la tendencia positiva de algunas economías emergentes (China, India y otros países asiáticos).

En el ámbito nacional y producto -entre otros factores- de la política monetaria del BCH, del menor dinamismo de la economía y de una menor depreciación del tipo de cambio, la inflación interanual al cierre de 2013 fue de 4.92%, ubicada dentro del rango establecido en el Programa Monetario Revisado 2013-2014. La economía hondureña registró una tasa de crecimiento positiva (2.6%), pero menor al 3.9% de 2012, debido a la desaceleración de las exportaciones de bienes y servicios y no obstante la expansión de algunas actividades, la reducción en la inversión privada.

El déficit fiscal, se ubicó en L29,649.4 millones al cierre de 2013, superior a los L21,516.6 millones registrado en 2012, situación que preocupa mucho, por las características de la misma y que, de no ser corregida antes del cierre del presente año, la misma representa una “amenaza” para el Instituto por cuanto el Inprema tiene niveles de dependencia estatal importantes que en la prevalencia del fenómeno económico referido, afecta el cumplimiento de las obligaciones vencidas vigentes del estado así como, en la oportunidad con que el Instituto reciba las aportaciones patronales e individuales que corresponden al año 2015. En este sentido, el Instituto continuará impulsando estrategias que permitan el mediano y largo plazo, grados importantes de independencia como fuente de financiamiento de sus operaciones ordinarias en especial, el pago en tiempo y forma de las jubilaciones y pensiones vigentes y por otorgar.

Para 2014 y 2015, considerando las perspectivas y supuestos relevantes para el contexto mundial y nacional, el BCH considera que el comportamiento de las principales variables económicas se proyectaría como sigue:

## Programa Monetario 2014-2015 Proyecciones Macroeconómicas

Conceptos	Observado	Programado	
	2013	2014	2015
Inflación (Variación porcentual interanual del IPC)	4.9	6.5 ± 1.0 pp	5.0 ± 1.0 pp
PIB real (Variación porcentual interanual)	2.6	2.5 a 3.5	2.5 a 3.5
Exportaciones de Bienes (Variación porcentual interanual)	-5.3	4.3	5.9
Importaciones de Bienes (Variación porcentual interanual)	-3.1	4.1	4.8
Déficit en Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos (% del PIB)	8.9	7.8	7.1
Cobertura de Reservas Internacionales (meses de importación de bienes y servicios)	3.6	≥ 3.0	≥ 3.0
Resultado de la Administración Central (En millones de lempiras)	-29,649.4	-21,413.6	-14,867.0
Resultado del Sector Público No Financiero (En millones de lempiras)	-26,685.9	-20,896.3	-7,519.2
Depósitos del Sector Privado en las Otras Sociedades de Depósitos (OSD) (Variación porcentual interanual)	8.8	11.4	8.6
Crédito Total de las OSD al Sector Privado (Variación porcentual interanual)	11.2	10.0	9.7

### 1.2 Sector Financiero

Durante 2013, el tipo de cambio nominal mostró una variación interanual de 3.2% (4.8% en 2012), al situarse en L20.5975 por US\$1.00, la tasa de interés promedio ponderado activa sobre operaciones nuevas del sistema bancario se ubicó en 16.85%, mostrando un aumento interanual de 0.15 pp.; en cambio la tasa pasiva (11.04%) denotó una reducción de 0.39 pp., en parte por la liquidez en el sistema bancario. El saldo del crédito total concedido al sector privado, ascendió a L204,442.9 millones, denotando una variación interanual de 11.2% (16.9% el año previo). En moneda nacional, éste aumentó 8.4%, inferior en 6.2 pp. Al del cierre de 2012, destinándose los recursos en su mayoría a los sectores Propiedad Raíz, Consumo y Comercio.

El incremento en las tasas de interés refleja la presión financiera que ha tenido el gobierno de cubrir el gasto público, a través de distintas medidas de carácter monetario, realizadas mediante el Banco Central de Honduras y la emisión de bonos a altas tasas de interés. El alza de tasas reduce la inversión, pero en un mercado de consumo la demanda de créditos es relativamente inelástica ya que el alto nivel de endeudamiento de la población en particular de la población activa ay pasiva que forma parte del Inprema, hace que cada individuo requiera de financiamiento para la continuidad de sus actividades personales y en el hogar. Sobre este particular el Instituto hace y continuara haciendo un constante monitoreo para garantizar su competitividad en el mercado en el otorgamiento de préstamos a sus afiliados, asegurando la rentabilidad necesaria que le permita al Instituto cumplir su cometido legal.

## 2. Perfil Institucional

### 2.1 Antecedente

El IMPREMA, fue creado mediante decreto No. 84 de diciembre de 1970 bajo la denominación "Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones del Magisterio (INJUPEM)",

con personalidad jurídica, patrimonio propio y duración indefinida, pero el 15 de julio de 1980 el Congreso Nacional de la República, con el objeto de introducir e incorporar los modernos y dinámicos principios del derecho social y con conceptos más amplios de seguridad social como derecho inherente del ser humano, emite el Decreto Ley No. 1026, mediante el cual el hasta entonces INJUPEM se convierte en lo que hoy es el Instituto Nacional de Previsión del Magisterio (INPREMA).

Todos los sistemas de previsión social deben ser revisados por lo menos cada 10 años para evaluar y asegurar el fin último de cada afiliado cual es obtener una pensión digna al momento de su retiro ya sea por incapacidad o vejez. Asimismo para revisar el impacto que se pueda producir en su estructura de reservas resultado de índices altos y acumulados de inflación y devaluación monetaria y vigilar la estructura de beneficios es consiste con su estructura contributiva.

Esto no ocurrió con Inprema durante 34 años y las consecuencias fueron puestas al descubierto con el informe de la comisión interventora de la CNBS que confirmó un déficit actuarial de 79.800 millones de lempiras.

Y aunque el país no padecidos periodos largos de inflación y la devaluación ha sido controlado (por decreto y por un sistema de mini devaluaciones) si, los orígenes de la situación están asociados al otorgamiento de nuevos beneficios (pago de decimo cuarto y treceavo mes) sin haber ajustado oportunamente la base contributiva combinado con algunos actos de mala administración.

Con la emisión del decreto 247-2011 se rescata al Instituto de un colapso financiero actual de grandes proporciones que darían al traste con la vigencia del sistema como tal con el perjuicio derivado para 14000 jubilados y más de 53 000 afiliados activos

El decreto 247 -2011 permite revisar el sistema contributivo y de beneficio del Instituto y genera una nueva institución que deber ser administrada con mucho cuidado , actualmente según la OIT el instituto tiene vida asegurada hasta el año 2057.

Aunque esta situación forma parte del pasado, la presente administración tiene en su propósito de gestión vigilar y adecuar sus actos siempre para evitar que estas situaciones no se vuelvan a presentar.

## 2.2 Organización

La gobernabilidad la ejerce la Asamblea de Participantes y Aportantes, la gestión y administración, es responsabilidad del Directorio de Especialistas. Como entidad regulada, cumple con las normas de la Comisión Nacional de Banca y Seguros y se observan las buenas prácticas de control interno y estándares de los sistemas de previsión social en particular.

Los principios y normas del gobierno corporativo han continuado siendo la agenda de trabajo institucional, promoviendo por un lado el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno; así como, la protección de los intereses del Instituto y sus Aportantes, en ese sentido, se cuenta con los comités siguientes: Comité de Gobierno Corporativo, Comité Ejecutivo de Inversiones, Comité de préstamos, Comité de Evaluación de Beneficios, Comité de Informática, Comité Especial de Cumplimiento, Comité Especial de Cobros, Comité de Invalidez. Comité licitaciones y Compras, Comité

de Control Interno. Adicionalmente, como parte del sistema de control interno y el desarrollo de administración efectiva, se cuenta con los siguientes reglamentos: Reglamento de Préstamos, Reglamento del Comité Especial de Cumplimiento, Reglamento Interno para el Manejo, Reembolso y Liquidación de los Fondos Rotatorios y Cajas Chicas del Instituto, Reglamento para la Inversión de los Fondos Públicos de Pensiones por parte de los Institutos de Previsión, Reglamento del Comité de Informática, Reglamento de Viáticos y Gastos de Viajes Dentro y Fuera de la República, Reglamento Interno del Comité de Cobros, Reglamento Interno para Otorgar el Beneficio de Pensión por Invalidez, Reglamento Interno de la Asamblea de Participantes y Aportantes del Instituto Nacional de Previsión del Magisterio.

### 2.3 Prestaciones Sociales y Servicios

En el ámbito de su Ley marco, Inprema atiende los Servicios previsionales relacionados con el pago de las prestaciones sociales y el otorgamiento de servicios de préstamo.

#### 2.3.1 Prestaciones Sociales:

Las prestaciones son los beneficios principales del INPREMA y el objetivo primordial para el cual fue creado el Instituto. Los beneficios a proveer por contingencias derivadas de situaciones comunes o riesgos de trabajo son: La Pensión por Vejez, Pensión y Auxilio por Invalidez, Pensión por Sobrevivencia, Auxilio Fúnebre, la Transferencia de Valores Actuariales y la Separación del Sistema.

#### 2.3.2 Servicios:

El INPREMA para lograr su misión, ofrece créditos individuales en diferentes modalidades:

- **Préstamos Personales:** Destinado para los usos que el participante estime conveniente con una tasa del 18% anual y hasta 60 meses plazo (cinco años). En estas operaciones se incluyen programas especiales de crédito como el Rapibono que es un mecanismo de préstamo que facilita en forma anticipada al afiliado el decimo cuarto y decimo tercer mes de salario. Así mismo, desde el año 2013 el instituto implemento su Plan Consolida que permite al participante consolidar sus deudas con el sector financiero y comercial a una tasa de interés del 18% anual, con plazos desde 6 hasta 60 meses, monto de financiamiento de hasta 600,000.00 lempiras y deducible por planilla.
- **Préstamos Hipotecarios:** Destinado para compra, mejora y construcción de vivienda; liberación de hipoteca o compra de terreno, a un plazo máximo de 20 años (240 meses) y una tasa del 10% anual.

Con esta oferta de financiamiento se ha logrado ampliar la función social del Instituto con el transcurso de los años, como resultado de la intermediación de los recursos disponibles y canalizados a través de préstamos en condiciones competitivas.

### 3. Oportunidades de Mejora:

Con base a las áreas temáticas de la metodología del Cuadro de Mando Integral, se detallan a continuación, las principales oportunidades de mejora del Instituto:

- a. Área Financiera: El instituto observa un continuo crecimiento en el tamaño de sus activos, así como en la proporción de sus activos productivos con respecto al total, el patrimonio se ha fortalecido con la capitalización de los excedentes de operación anual; así mismo, observa niveles de liquidez apropiados que le permiten operar normalmente; no obstante, mantiene aun, un déficit actuarial que debe superar, causado principalmente por la estructura de beneficios no soportado por aportaciones o cotizaciones, así mismo, presenta insuficiencia de reservas para créditos de dudoso recaudo y requiere hacer una conversión de varios activos improductivos que tienen algunos procesos legales pendientes.
- b. Área de Participantes: Entre el 2012 y 2013 y apoyándose en su recuperación económica, el instituto logró atender el 73% de la presa de solicitudes de jubilaciones presentadas al término del 2011 y continuó con el programa de atención integral Jubilados y Pensionados del sistema a través de visitas domiciliarias, programa de atención de brigadas y consulta médica a nivel nacional y otras actividades en favor del estado de salud mental y físico del jubilado.

No obstante lo anterior, El instituto debe continuar mejorando la percepción del participante en cuanto al servicio brindado y su cobertura, así como impulsar una estrategia de productos financieros innovadores, adaptados a las necesidades de sus participantes.

- c. Área de Procesos: El instituto ha fortalecido el ámbito de proceso y control interno y ha estado dando cumplimiento estricto de los reglamentos administrativos establecidos por los entes reguladores y normativos como la CNBS el TSC, SEFIN, y está aplicando estrictamente, el sistema de distribución de Beneficios establecidos por Ley, procesos de crédito. La data y en particular la de cartera de préstamos refleja grados importantes de mejora y en el proceso de análisis-aprobación y recuperación del crédito ha mejorado significativamente, eliminado practicas inadecuadas. Se ha rescatado la automatización de las operaciones y se está completando la mecanización la mayor parte de los procesos operativos.

De otra parte, el Instituto requiere fortalecer su estructura organizativa y adecuarla a su nueva estrategia institucional, mejorar la Gestión de Riesgos Operativo, perfeccionar la comercialización y venta de productos e impulsar su sistema de gestión de la calidad. Adicionalmente, la publicidad y mercadeo efectivo de los productos y servicios, deben continuarse mejorando para apoyar la gestión de nuevos créditos.

- d. Área de Formación y Aprendizaje: En la mayoría de los niveles de la estructura organizacional, se cuenta con un recurso humano con experiencia en sistemas de previsión social que será mejorado con un programa de capacitación integral y actualizado y, se observa un compromiso de Directores Especialistas para orientar la gestión del Instituto. Se dispone de agencias a nivel regional que cubren el territorio



nacional que facilita los trámites principales de los afiliados en particular las transacciones y solicitudes de beneficios y préstamos.

No obstante lo anterior, el sistema de comunicación debe ser efectivo, la cultura corporativa se debe consolidar con un enfoque empresarial, el sistema de control se debe continuar fortaleciendo, se deben afianzar los valores institucionales en el clima continuar con impulsando una gestión por competencias. También, se debe contar con un sistema de gestión de contingencias tecnológicas que garantice la continuidad del negocio y de políticas de seguridad que protejan la integridad de los datos.

## 4. Estrategia 2014-2015

Con el esfuerzo conjunto del Directorio de Especialistas y un equipo de trabajo multidisciplinario integrado por los Jefes de departamento y personal clave de la organización, se desarrolló del Plan Operativo Institucional 2015.

En esta agenda de trabajo, se ha establecido la responsabilidad y el compromiso de lograr un fortalecimiento acelerado y consistente del INPREMA de forma integral, aspiración fundamentada en los principios filosóficos que establecen los objetivos y lineamientos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Institucional

En el ámbito de nuestra misión establecida en el plan estratégico, somos la institución de previsión social del magisterio hondureño, que ofrece prestaciones y servicios financieros y sociales a los participantes y beneficiarios; enfocados en la mejora continua y el fortalecimiento de la solvencia patrimonial del Instituto. Y tenemos como Visión: Ser la institución modelo en previsión social de Honduras, garante de un sistema sólido, confiable e innovador.

El reto declarado de ser modelo para Honduras, tiene su esencia, tres cualidades:

- Solidez: Reflejar una solvencia de sus Reservas Patrimoniales para hacer frente a los beneficios.
- Confiabilidad: Inspirar confianza en la población hondureña y en especial al sector educativo a quien se debe según Ley.
- Innovación: Mejorar continuamente en la forma de hacer las cosas para beneficio de sus participantes, incorporando nuevas metodologías, procesos y tecnologías.

Los valores institucionales que gobierna nuestro accionar para el cumplimiento de esta misión y visión, son:

- Integridad: Actuar con ética y transparencia, en apego a las Leyes y a las buenas Costumbres Morales.
- Respeto: Reconocer el valor de las personas, la Institución, Las Leyes y el Medioambiente; respetando la diversidad cultural y dignidad humana
- Equidad: Dar a cada persona y a la institución lo que le corresponde según sus méritos o atributos, con igual consideración, trato y respeto.

- Compromiso: Responsabilidad de cumplir con los objetivos de la institución, trabajando con gran sentido del deber y basándonos en el más alto comportamiento moral y ético.
- Calidad en Servicio: Actitud de servicio que refleja el interés en brindar los beneficios de forma dinámica, accesible, responsable y oportuna.

#### 4.1 Principales Objetivos 2015:

Las aspiraciones del INPREMA establecidas en el Plan Operativo Anual 2015, comparte los fundamentos de la agenda de trabajo establecida por la actual administración del Gobierno de Honduras, específicamente en la aspiración que se describe en el resultado 4 “implementar un sistema universal de previsión social que garantice prestaciones dignas a todos los trabajadores del país”.

En ese sentido, se han definido los dos principales objetivos siguientes:



**Objetivo 1:** Atender en forma integral y permanente a los existentes y nuevos pensionados, mediante el otorgamiento oportuno de los beneficios establecidos en la Ley.

**Resultado:** Incrementada la cobertura de beneficios de jubilación y pensión y otros beneficios propios del sistema

**Cantidad:** 17,532 jubilados

**Monto:** L 4,129,300,030



**Objetivo 2:** Hacer la prestación de servicios de préstamos a los participantes afiliados al sistema y otras inversiones, procurando la sostenibilidad financiera y actuarial de la institución.

**Resultado:** Mejorar la condición de vida a los afiliados, procurando beneficios económicos a la Institución.

**Cantidad:** 24,900 préstamos e inversiones

**Monto:** L 5,226,599,970

#### 4.2 Factores de éxito del POA 2015:

El equipo de trabajo del proceso de planificación institucional, ha ratificado que para el logro de la visión institucional del instituto se requiere ponderar el accionar de trabajo sobre los factores críticos de éxito que se resumen a continuación:

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:	IMPULSORES
<b>Solvencia Patrimonial:</b> <b>Solidez</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equilibrio actuarial.</li> <li>2. Rentabilidad Financiera</li> <li>3. Optimización de Recursos.</li> <li>4. Auto-sostenibilidad</li> </ol>
<b>Gestión de la Calidad:</b> <b>Confiabilidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percepción del participante.</li> <li>2. Calidad de Servicio / producto</li> <li>3. Productos enfocados.</li> <li>4. Mas cerca del participante</li> <li>5. Enfoque Social del instituto: Reforzar sentido de pertenencia del participante</li> </ol>
<b>Procesos y sistemas:</b> <b>Innovación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernización y estandarización.</li> <li>2. Sistemas de Control Interno</li> <li>3. Innovación.</li> <li>4. Documentación de políticas y procesos.</li> </ol>
<b>Soporte Tecnológico y Talento Humano: SOLIDO, CONFIABLE, INNOVADOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad y escalabilidad Tecnológica.</li> <li>2. Canales de servicio Electrónicos.</li> <li>3. Competencias del Talento Humano.</li> <li>4. Clima Laboral</li> <li>5. Integración: Equipos de alto rendimiento</li> </ol>

#### 4.3 Actividades Estratégicas:

La esencia de la estrategia de INPREMA del periodo 2014-2018, reside en puntualizar las actividades con un ingrediente diferenciador que es la innovación.

Con esta perspectiva, en el 2015, se pretende dar seguimiento puntualizado a doce (12) Actividades Estratégicas:

- a. Lograr la modernización del Instituto mediante tecnologías enfocadas a: Mejoras en el Servicio y optimización de costos.
- b. Generar "Alianzas Estratégicas" para optimizar los recursos, aportar al desarrollo del País y ampliar la cobertura de servicio.
- c. Incrementar la rentabilidad mediante una mayor participación de cartera en los Activos Productivos, considerando el impacto de riesgos de mercado.
- d. Ampliar el mercado con la incorporación de otras instituciones del sector educativo.
- e. Garantizar la continuidad del negocio mediante la implementación de tecnologías de información y telecomunicaciones de alta disponibilidad.
- f. Implementar un Clima laboral con personal altamente motivado, que promueva el cumplimiento de objetivos y resultados

- g. Implementar un sistema de Gestión por competencias que permita adaptar el talento humano a las exigencias de la estrategia y lograr mayor productividad.
- h. Establecer una estrategia de excelencia operativa que permita competir en precios, tiempo y calidad en productos y servicios.
- i. Crear una cultura de mejoramiento continuo y modernizar los procesos de tal forma que garanticen la calidad en el servicio y el control Interno de la operación.
- j. Implementar una cultura de “Conoce a tu cliente”, a fin de identificar sus expectativas y generar productos enfocados a sus necesidades.
- k. Cumplir con las disposiciones de ley y demás normativa que regula las actividades del Instituto.
- l. Inculcar un "Sentido de Pertenencia al Instituto" en los beneficiarios y Aportantes, mediante programas sociales basados en las necesidades de Jubilados y beneficiarios.

#### 4.4 “Fit Drivers” = Ajustes Inmediatos

Mientras que la eficacia operativa consiste en lograr excelencia en cada una de las actividades o de las funciones; la estrategia 2013-2018, tiene que ver con la manera de combinar o ajustar esas actividades.

El equipo de trabajo, de acuerdo al análisis realizado y basado en las experiencias expresadas por los jefes en las entrevistas consensuadas con los consultores expertos que participaron en el plan estratégico institucional, definieron que era perentorio realizar ajustes en diferentes aspectos organizacionales, aspecto que en este próximo año 2015 se les brindará un énfasis en el control y monitoreo, estos ajuste son los siguientes:

- a. Desarrollar un plan para reducción de activos improductivos, mediante venta directa o tercerización de proyectos habitacionales.
- b. Garantizar la confiabilidad e integridad de los Estados Financieros mediante la implementación de sistemas y procesos basados en las normas y estándares de control interno
- c. Implementar una estructura organizacional que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- d. Dar un seguimiento permanente a las demandas judiciales y cuantificar el impacto económico por posibles pérdidas.
- e. Diversificar los instrumentos de inversión generando mayor rentabilidad, siempre y cuando se garantice lo establecido en la ley y el reglamento de inversiones
- f. Lograr una participación activa en la formulación de políticas de Gobierno relacionadas con la Previsión Social.

- g. Reducir el impacto de los riesgos operativos, mediante el reaseguro de las primas de PPCI
- h. Ajustar las reservas de créditos de dudoso recaudo según las normativas vigentes.
- i. Ajustar las normas establecidas en el Código de Ética y aplicar las Sanciones de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.

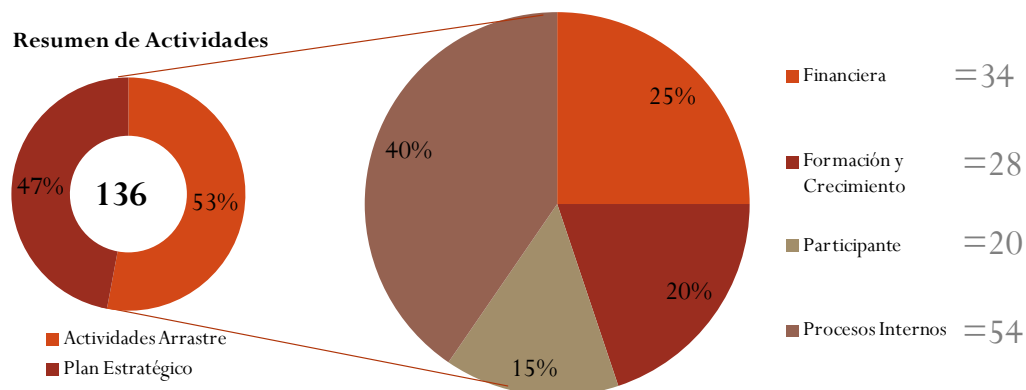
#### 4.5 Cuadro de Mando Integral 2015:

En este apartado se puntualiza la estructura del sistema gerencial que se ha definido para controlar y dar seguimiento de la estrategia institucional 2013-2018.

El Plan Operativo Anual 2015, cumple con la estructura de seguimiento que se ha establecido en el Cuadro de Mando Integral:

- a. Perspectiva Financiera: La forma en que se incrementará el valor económico del Instituto, medido a través de la generación de excedentes, incrementar sus Reservas Patrimoniales y lograr la auto sostenibilidad.
- b. Perspectiva del Participante: La propuesta de valor que hace el Instituto hacia los participantes para aumentar su fidelidad y sentido de pertenencia.
- c. Perspectiva Procesos Internos: Son los medios que la institución empleará para cumplir con la propuesta de valor a los participantes y lograr auto sostenibilidad. Ejm: Gestión de costos, calidad de procesos, productividad de activos, etc.
- d. Perspectiva de Formación y Crecimiento: Se refiere a las estrategias relacionadas con la forma en que vamos a generar y transmitir información; la gestión del Talento Humano, de la Tecnología y los aspectos de Cultura Corporativa requeridos

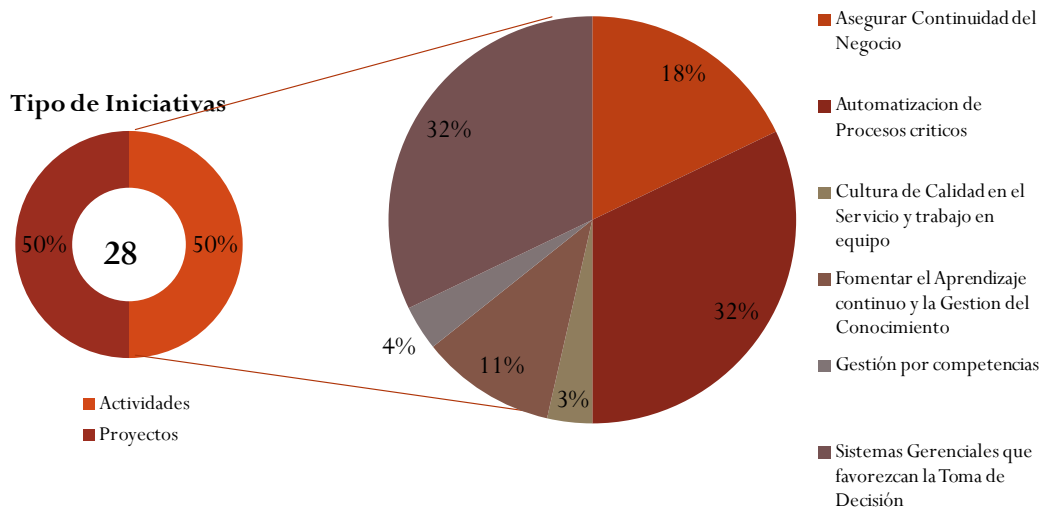
## Alineamiento Plan Estratégico y el POA 2015



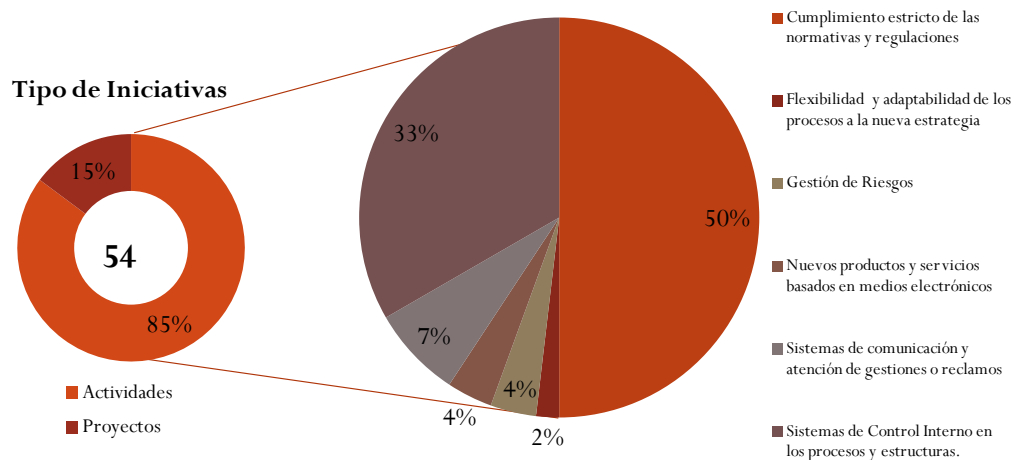
Tal como se observa en la grafica anterior, el INPREMA ha priorizado las acciones que permitirán el alcance de los objetivos y metas de su estrategia de mediano plazo; brindando énfasis en fortalecimiento de sus procesos internos (40%) y el área financiera (25%), sin descuidar áreas fundamentales que se relacionan con el ámbito de la perspectiva de formación y crecimiento (20%) y la del participante (15%).

En los gráficos que se describen a continuación, se detallan los principales objetivos que se impulsarán en el año 2015, en cada una de las perspectivas estratégicas:

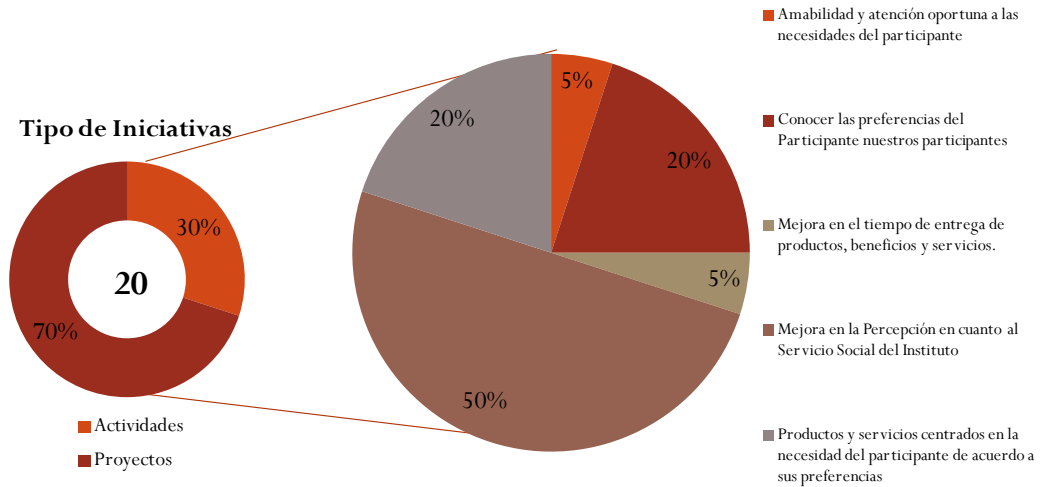
### Perspectiva: Formación y Crecimiento



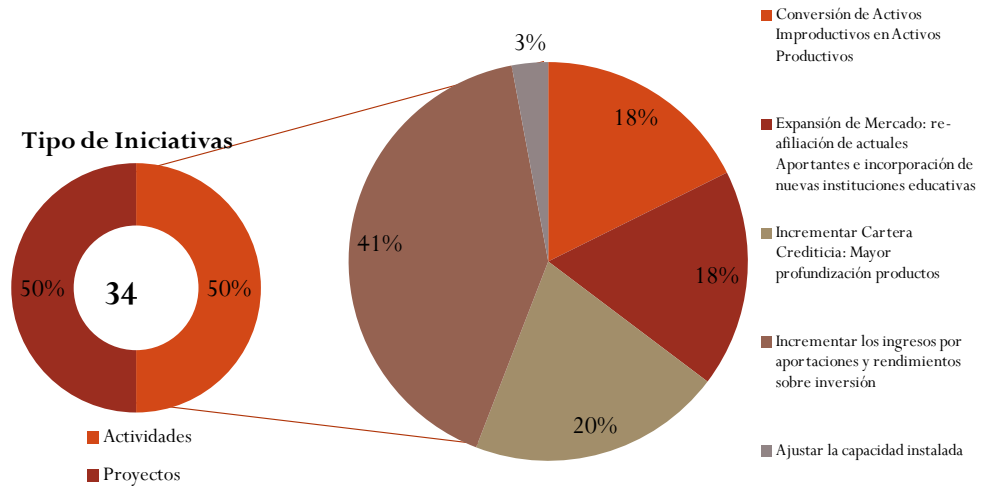
### Perspectiva: Procesos Internos



### Perspectiva: Participante



### Perspectiva: Financiera



Los principales objetivos estratégicos que se han priorizado para el 2015, se darán seguimiento mediante los Indicadores de Desempeño del Cuadro de Mando Integral que se señalan a continuación:

Perspectiva Financiera:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO
I.	Lograr un alto nivel de Auto sostenibilidad Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retorno Sobre Excedentes acumulados</li> <li>quilibrio Actuarial</li> <li>Independencia aportación Gobierno</li> </ul> <p style="text-align: right;">E</p>
I.1	Incrementar Ingresos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento anual de ingresos</li> </ul>

	Aportaciones y Rendimiento Inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendimiento sobre inversiones y Cartera</li> </ul>
I.1a	Incrementar Profundización de Cartera: de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de Cartera en Activos Productivos.</li> <li>Rentabilidad Cartera crediticia</li> </ul>
I.1b	Expansión de Mercado: Re-afiliación e incorporación nuevos centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento en aportaciones y Cotizaciones</li> <li>Mora en Aportaciones y cotizaciones</li> </ul>
I.2	Mayor Eficiencia de Costos y Productividad de Recursos Disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia Operacional</li> </ul>
I.2a	Conversión de activos Improductivos en Activos Productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de Activos Productivos en Total Activos</li> <li>Rendimiento de Activos Productivos</li> </ul>
I.2b	Maximizar uso de Capacidad Instalada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relación Beneficios pagados vs. Ingresos Totales</li> <li>Numero de Prestamos Colocados</li> <li>Monto promedio de créditos totales</li> </ul>

## Perspectiva del Participante:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO
I.	Mejora continua en calidad del servicio: Agilidad, Amabilidad, Accesibilidad y cobertura geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de lealtad del Participante</li> <li>Incremento de Cartera Crediticia</li> </ul>
I.1	Mejorar tiempo de entrega de productos, beneficios y servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Días promedio en otorgamiento créditos</li> <li>Días promedio resolución Beneficios</li> </ul>
I.2	Amabilidad y Atención Oportuna al participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia en resolución de Gestiones</li> <li>Tiempo de respuesta reclamos de usuarios</li> <li>Eficacia en el servicio</li> </ul>
II	Productos y Servicios Centrados en el Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profundización de productos por Cliente</li> </ul>
II.1	Conocer expectativas y preferencias del Participante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>% Satisfacción en servicio al Participante</li> <li>Atención a Sugerencia para mejora de</li> </ul>



		servicio
II.2	Competitividad en tasas y plazos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativo de tasas con competencia directa</li> <li>• Variación monto promedio de crédito.</li> <li>• Expansión en otorgamiento créditos</li> </ul>
III	Responsabilidad Social para fortalecer lealtad del participante, de acuerdo a disponibilidad de recursos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación económica en Programas de Responsabilidad Social</li> </ul>
III.1	Nivel de Lealtad y sentido de pertenencia del Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de separaciones del Sistema</li> <li>• % de Participación en eventos.</li> <li>• Atención al participante de acuerdo a servicios solicitados</li> </ul>
III.2	Mejorar la percepción y confianza del Participante en el instituto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Satisfacción en servicio global del Participante</li> </ul>

Perspectiva Procesos Internos:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO
I.	Nuevos productos y servicios basados en medios electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de uso de servicios electrónicos.</li> <li>• Volumen Transaccional electrónica</li> </ul>
II	Manejo de rentabilidad por área de negocio y por grupos de participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de excedentes netos por área G</li> <li>• Contribución a excedentes por segmentos de participantes C</li> </ul>
III	Alianzas Estratégicas para ampliar cobertura de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transacciones y servicios a través de otras instituciones</li> <li>• Cobertura adicional por alianzas concretadas</li> </ul>
IV	Conocer las preferencias de nuestros participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de encuestas recibidas</li> <li>• Volumen de productos y servicios ofrecidos</li> </ul>
V	Programas sociales alineados a la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de participantes favorecidos</li> <li>• Nivel de aceptación de los programas</li> <li>• Ejecución realizada con respecto al presupuesto Inv</li> </ul>

VI	Sistemas de Comunicación y atención a Reclamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamaciones directas en distintas áreas</li> <li>• Inversión en medios de comunicación / impacto</li> </ul>
----	--	--

## Perspectiva de Formación y Crecimiento:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO
I.	Gente alineada y Comprometida con Los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance y Cumplimiento de la Estrategia</li> </ul> <p>A</p>
I.1	Gestión por competencias: Fomentar el aprendizaje continuo y gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance del nivel de competencias</li> <li>• Recursos descritos con las competencias</li> <li>• Procesos de RRHH alineados a gestión por Competencias</li> </ul> <p>B P P</p>
I.2	Cultura de Calidad en Servicio y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado para Servicio al cliente.</li> <li>• Personal orientado al trabajo en equipo</li> <li>• Impacto de las mejoras implementadas en equipos de trabajo</li> </ul>
I.3	Sistemas de evaluación y compensación basado en objetivos y competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación compensación con objetivos cumplidos.</li> <li>• Promedio de avances en competencias según sistema evaluación.</li> </ul>
II.	Soporte e Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad servicios Tecnológicos</li> <li>• Nivel de innovación Tecnológica</li> </ul> <p>Es Ni</p>
II.1	Innovación en Medios Electrónicos y estabilidad de interconexión con terceros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamaciones directas en distintas áreas</li> <li>• Inversión en medios de comunicación / impacto</li> </ul>
II.2	Asegurar continuidad del negocio en situaciones adversas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos críticos con aseguramiento del procesamiento.</li> <li>• Tiempo estimado para restablecer servicio en caso de contingencias</li> </ul>
II.3	Automatización de Procesos Críticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Procesos Críticos automatizados</li> </ul>
II.4	Tecnología para acelerar proceso de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de indicadores integrados para</li> </ul>

		<p>asegurar toma de decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y prontitud en la generación de la información.</li></ul>
--	--	--

## 5. Matriz por Objetivos e Iniciativas Estratégicas 2015

A continuación se detallan las principales iniciativas estratégicas que se desarrollarán en el 2015 para lograr los principales objetivos del próximo año. Este ejercicio de planificación, se ha llevado a cabo en conjunto con todas las áreas del Instituto a fin de lograr compromisos y esfuerzos conjuntos hacia una meta compartida

### Matriz de objetivos e iniciativas estratégicas 2015

Perspectiva No. Estratégica	Actividades o Proyecto	Indicador	Unidad de Medida	Meta 2015	Unidad Ejecutora
<b>Formación y Crecimiento</b>					
<b>Asegurar Continuidad del Negocio</b>					
	1 Implementar un proyecto de una herramienta automática para la administración de la seguridad de la información.	Instalación de Herramienta	Numero	1	Informatica
<b>Automatización de Procesos críticos</b>					
	2 Desarrollar el proyecto para implementar la infraestructura para la interconexión con terceros, estableciendo las medidas de seguridad de la información	Cantidad de entidades externas en línea con el INPREMA	Numero	-	Informatica
	3 Desarrollar un proyecto de tecnología para diseñar e implementar un sistema de información para la administración de recursos humanos.	Sistema de Información para la administración de recursos Humanos implementado	Sistemas de Información	1	Informatica
	4 Desarrollar un proyecto de tecnología para diseñar e implementar un sistema de información para la administración del presupuesto	Sistema de Información para la administración del presupuesto implementado	Sistemas de Información	1	Informatica
	5 Diseño de Sistema Informático para el manejo de asegurados (listados, reportes de producción de primas, manejo de siniestros, contabilidad, etc.)	Sistema de Información para el manejo de asegurados elaborado	Sistemas de Información	1	Informatica
	6 Elaboración Plan de Continuidad de Negocio	Plan Aprobado	Numero	1	Informatica
	7 Tecnificar el proceso de revisión de expedientes de crédito para generar una mayor capacidad en menor tiempo.	Sistema de Información para Automatizar el proceso de revisión de expedientes	Sistemas de Información	1	Informatica
	8 Digitalización de las Cuentas de Ahorro Previsional (CAP)	Número de renuncias y contratos de aceptación	Documentos	50,000	Prestamos
	9 Digitalización de los expedientes de crédito	Número de expedientes digitalizados	Expedientes	20,740	Prestamos
<b>Gestión por competencias</b>					
	10 Implementar el proyecto de sistema de gestión por competencias	Políticas y manuales el sistema de gestión por competencias implementados	Porcentaje de avance	1	Recursos Humanos
<b>Sistemas Gerenciales para Toma de Decision</b>					
	11 Elaborar el proyecto de automatización del sistema de Seguimiento de Indicadores de desempeño basados en el Cuadro de Mando Integral (Balanced scorecard)	Cantidad de indicadores automatizados para el seguimiento de CMI	Numero	12	Informatica
	12 Implementación de un Sistema de Evaluación del Riesgo Operacional	Implementado el sistema de gestión de riesgos	Porcentaje	100%	Gestión de Procesos
	13 Implementar el proyecto de WEB Query para apoyar el desarrollo de consultas gerenciales para toma de decisiones	Web Query implementado	Numero	12	Informatica
<b>Procesos Internos</b>					
<b>Cumplimiento estricto de las normativas y regulaciones</b>					
	14 Implementación del proyecto para adoptar del nuevo catálogo contable aplicado a las Instituciones de Previsión social por disposición de la CNBS basado en las NIIF.	Catálogo bajo NIIF implementado	Catálogo	1	Contabilidad

### Matriz de objetivos e iniciativas estratégicas 2015

Perspectiva No. Estratégica	Actividades o Proyecto	Indicador	Unidad de Medida	Meta 2015	Unidad Ejecutora
<b>Procesos Internos</b>					
Cumplimiento estricto de las normativas y regulaciones					
	15 Depuración de cada una de las cuentas contables conforme a las recomendaciones dela CNBS	Número de cuentas conciliadas	Numero	144	Contabilidad
	16 Homegenizar el catalogo unico de cuentas con el catalogo SIAFI	Número de cuentas homegenizadas	Número	2,405	Contabilidad
Flexibilidad y adaptabilidad de los procesos a la nueva estrategia					
	17 Elaborar el diseño de la Reingeniería de Procesos bajo BPM	Cantidad de procesos no documentados y rediseñados	Numero	12	Planificación y Presupuesto
Nuevos productos y servicios basados en medios electrónicos					
	18 Desarrollar el proyecto para implementar plataforma electronica Unica que permita el otorgamiento automático de creditos.	Sistema para aprobación de créditos operando	Numero	1	Informatica
	19 Instalar kioscos virtuales para brindar información de prestamos y servicios al docente.	Número de kioscos virtuales instalados	Número de kioscos	2	Informatica
Sistemas de Control Interno en los procesos y estructuras.					
	20 Creacion y archivo del expediente único de crédito por participante	Número de clientes con expediente de préstamo único	Expedientes	21,740	Prestamos
<b>Participante</b>					
Amabilidad y atención oportuna a las necesidades del participante					
	21 Realizar el proyecto de calidad en servicio al participante.	Porcentaje de ejecución del proyecto de calidad en servicio al participante.	Porcentaje de avance	1	Servicio al cliente
Conocer las preferencias del Participante nuestros participantes					
	22 Implementar el proyecto de registro en forma electrónica de las gestiones que se realicen a diario en el área de servicio al participante.	Porcentaje de ejecución del proyecto de automatización de servicio al participante.	Porcentaje de avance	1	Informatica
	23 Realizar ferias para colocación de creditos en diferentes departamentos del pais	Número de ferias realizadas y número de solicitudes ingresadas.	Número de ferias	4	Prestamos
Mejora en la Percepción en cuanto al Servicio Social del Instituto					
	24 Pagar prestaciones sociales a los participantes del sistema conforme a ley.	Cantidad de Prestaciones Sociales pagadas (Jubilaciones y Pensiones) a docentes	Lempiras	3600068,000	Prestaciones Sociales
	25 Otorgar nuevos beneficios y prestaciones sociales a los participantes del sistema conforme a ley.	Cantidad de Prestaciones Sociales Ortagadas a participantes del sistema (Jubilaciones, Pensiones y otros beneficios)	Número de Beneficios	1,990	Prestaciones Sociales
	26 Desarrollar el proyecto de construcción y equipamiento del Centro de Día para los jubilados	% de ejecución de obras construidas	% de avance	1	Directorio
	27 Ampliar la cobertura de atención medica especializada a maestros pensionados por vejez e invalidez a nivel nacional .	Cantidad de pensionados atendidos	Numero de participantes atendidos.	8,000	Gereatria y Gerontologia
	28 Implementar a nivel nacional las terapias ocupacionales por medio de talleres de manualidades, danza, marimba, aerobicos, coro, guitarra, natacion etc.	Cantidad de cursos talleres realizadas.	numero de participantes en cada taller.	27	Gereatria y Gerontologia

### Matriz de objetivos e iniciativas estratégicas 2015

Perspectiva No. Estratégica	Actividades o Proyecto	Indicador	Unidad de Medida	Meta 2015	Unidad Ejecutora
<b>Participante</b>					
Mejora en la Percepción en cuanto al Servicio Social del Instituto					
	28 Implementar a nivel nacional las terapias ocupacionales por medio de talleres de manualidades, danza, marimba, aerobicos, coro, guitarra, natacion etc.	Cantidad de cursos talleres realizadas.	numero de participantes en cada taller.	27	Geriatría y Gerontología
	29 Brindar seguimiento integral a docentes pensionados de auxilio por invalidez y vejez en caso de calamidad domestica y enfermedades terminales.	Seguimiento de casos y verificación del uso adecuado del beneficio.	Cantidad de visitas	60	Geriatría y Gerontología
	30 Evaluar coberturas adicionales en el PPCI para favorecer a participantes con enfermedades terminales o desmembramientos y contemplar ayudas a maestros de extrema calamidad.	Propuesta de nuevas coberturas de seguros para favorecer a participantes con extrema calamidad en elaborado	Número	1	PPCI
	31 Evaluar el desarrollo de programas especiales de responsabilidad social auto sostenible con aporte directo del beneficiario ( pago o cotización): a. Casa Hogar, b. Clínica de Salud, c. Hospital, d. Centros Recreativos	Cantidad de actividades de responsabilidad social autosostenibles en operación.	Número de actividades desarrolladas.	27	Geriatría y Gerontología
Productos y servicios centrados en la necesidad del participante de acuerdo a sus preferencias					
	32 Desarrollar Prueba de Supervivencia	Número de Pticipantes Jubilados y Pensionados verificados	Numero de Participantes Verificados	16,000	Geriatría y Gerontología
<b>Financiera</b>					
Conversión de Activos Improductivos en Activos Productivos					
	33 Desarrollar el proyecto habitacional Monte Verde	% de ejecución del proyecto	% de avance	50%	Directorio
	34 Recuperación de mora de aportaciones y cotizaciones del sector privado a través de outsourcing	Aportaciones y Cotizaciones no pagadas/ Total de cotizaciones y aportaciones esperadas en las planillas	Porcentaje	52	Cobros
	35 Normalización de los saldos del auxiliar de cartera	Préstamos con normalizados / Total de Préstamos vigentes	Porcentaje	100%	Cartera
Expansión de Mercado: re-afiliación de actuales Aportantes e incorporación de nuevas instituciones educativas					
	36 Realizar un censo de Centros Educativos Privados, con el fin de certificar lo siguiente: Operación legal, Capacidad de Pago, Población afiliada, Certificación deuda (aporte y cotización). Lo anterior permitirá definir la obligación del instituto.	Numero de Centros Educativos auditados	Número Auditorías	-	Actuaría y Estadística
	37 Afiliar Centros Educativos Privados de Nivel Superior, para la captacion de nuevas aportaciones y cotizaciones.	Numero de centros educativos Privados a Nivel Superior, afiliados.	Centros Educativos	2	Actuaría y Estadística
Incrementar Cartera Crediticia: Mayor profundización productos					
	38 Otorgar Préstamos Personales de acuerdo a las politicas crediticas vigentes	Número de préstamos concedidos	Créditos	12,500	Prestamos
	39 Otorgar Préstamos Hipotecarios de acuerdo a las politicas crediticas vigentes	Número de préstamos concedidos	Créditos	240	Prestamos

### Matriz de objetivos e iniciativas estratégicas 2015

Perspectiva	No. Estrategica	Actividades o Proyecto	Indicador	Unidad de Medida	Meta 2015	Unidad Ejecutora
<b>Financiera</b>						
<b>Incrementar Cartera Crediticia: Mayor profundización productos</b>						
	40	Analizar e implementar el producto Crédito especial para participantes del sistema a través de PROHECO, expansión de negocio con alto volumen de créditos a condiciones especiales: Corto Plazo y monto bajos.	Numero de prestamos concedidos	Créditos	3,000	Prestamos
	41	Diseñar e implementar la Linea de credito revolvente de acuerdo a capacidad de pago y garantía. Creditos consumo personal.	Numero de lineas de credito aprobadas	Créditos	5,000	Prestamos
	42	Determinar la factibilidad legal, financiera y social para otorgamiento de creditos a beneficiarios de continuacion de jubilacion	Estudio de factibilidad	Documento	1	Prestamos
<b>Incrementar los ingresos por aportaciones y rendimientos sobre inversión</b>						
	43	Implementar un proyecto de inversion en emisiones de Bonos de la Banca Nacional a mediano plazo para recibir una tasa 300 a 400 puntos superior a la tasa mas alta percibida en cuenta de ahorro	Monto de Inversión colocada de acuerdo a las condiciones de negociación.	Millones de Lempiras	600	Inversiones
	44	Realizar inversiones en fideicomisos establecidos y calificados por la CNBS	Monto invertido	Millones de Lempiras	600	Inversiones
	45	Efectuar inversiones en Certificados de Depósitos	Monto invertido	Millones de Lempiras	1,900	Inversiones
	46	Realizar proyectos bajo esquemas de inversión privada, coinversión o constitución de fideicomisos.	Monto invertido	Millones de Lempiras	500	Inversiones
	47	Diseñar e implementar planes de seguro de vida adicionales para ofrecer a los docentes participantes.	Contratos de seguro aprobados	contratos	4,800	PPCI
	48	Diseñar e implementar productos de seguro para cubrir los créditos con lineas revolventes.	Numero de contratos de seguros otorgados	contratos	4,000	PPCI
<b>Ajustar la capacidad instalada</b>						
	49	Finalizar las obras del Edificio administrativo de INPREMA	% de ejecución de obras construidas	% de avance	100%	Directorio