



# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN 2015-2019

ACTUALIZACIÓN AL 27 DE ENERO 2017

*[Handwritten signatures and initials in blue ink, including names like 'Elias' and 'Rosa']*

CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
PLANIFICACIÓN, DESARROLLO  
INSTITUCIONAL Y MEDIO AMBIENTE  
EL SALVADOR, C.A.

## Contenido

1. ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN .....	2
1.1. Constitución de la Comisión de Planificación Institucional. ....	2
1.2. Identificación de actores (internos y externos) que participan en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional -PEI.....	2
1.3. Contratación de consultores y consultoras externas, para estudios financieros actuariales. ....	3
2. ALINEACIÓN CON EL PQD, REFORMAS A LEY DE LA CAJA Y NORMATIVAS DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y SECRETARÍA TÉCNICA Y DE PLANIFICACIÓN DE LA PRESIDENCIA.....	4
3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO .....	7
4. PRESUPUESTO INDICATIVO PLURIANUAL.....	8
5. ESTRUCTURA, PROCESOS Y CAPACIDADES INSTITUCIONALES .....	10
5.1. Análisis e identificación de los ajustes que deben operarse en la estructura orgánica y el funcionamiento de la institución para cumplir con su misión y objetivos estratégicos. ....	10
5.2. Identificación de capacidades institucionales claves a desarrollar para cumplir con el PEI.....	12
6. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	12

## 1. ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN (Guía STPP)

El pasado 4 de diciembre 2016, entraron en vigencia las Reformas a la Ley de la Caja Mutual, iniciándose con ello un nuevo ciclo de oportunidades, encaminadas a fortalecer y ampliar las prestaciones, beneficios y coberturas para nuestra población asegurada, en las áreas de acceso a financiamiento con intereses bajos, sin cargos escondidos y requisitos mínimos, así como ampliar la cobertura al grupo familiar, por otra parte se faculta a la comercialización de otros seguros.

A continuación, se describen las actividades establecidas en las etapas del proceso de planificación del Plan Estratégico Institucional 2015-2019.

### 1.1. Constitución de la Comisión de Planificación Institucional. (Guía STPP)

Se constituyó la Comisión de Elaboración del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2015-2019, integrado por las siguientes personas:

- Lic. José María Sandoval Vásquez, Presidente del Consejo Directivo.
- Sr. Ricardo Antonio López Córdova, Director Suplente por el sector Administrativo Activo
- Profesor Max Francisco Rodríguez Murcia, Director propietario por el sector Docente Activo
- Lic. Rafael Castellón Benavides, Director Suplente por el sector Docente Pensionado
- Ing. Walter Edgardo Funes Callejas, Gerente.
- Lic. Jorge Alberto Canales Blanco, Jefe de Planificación y Proyección Institucional, Coordinador.
- Licda. Cecilia Beatriz Soriano Mendoza, Jefa UFI.
- Licda. Sonia Daysi Mena Durán, Jefa de Recursos Humanos
- Lic. Manuel de Jesús Navarro López, Jefe de Presupuesto.
- Licda. Clelia Elizabeth Trejo, Encargada Institucional de Género.
- Sra. María de los Angeles Panameño de Gutiérrez, Promotora de Proyectos Sociales y Convenios.
- Licda. Blanca Yamileth Batres Garay, Jefa de Publicidad y Comunicaciones.
- Lic. Carlos Rafael Henríquez Romero, Secretario General SITCAMED.

### 1.2. Identificación de actores (internos y externos) que participan en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional -PEI. (Guía STPP)

- a) Actores Internos:
- Consejo Directivo.
  - Presidencia.
  - Gerencia.
  - Subgerencia.
  - Unidad de Planificación y Desarrollo Institucional.
  - Unidad Financiera Institucional.

- Unidad de Seguros.
- Unidad de Préstamos
- Unidad de Tecnología de Información.
- Sindicato de Trabajadores de la Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación (SITCAMED).

b) Actores Externos:

- Ministerio de Educación.
- Ministerio de Hacienda.
- Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia- STPP.
- Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer - ISDEMU.
- Instituto de Acceso a la Información Pública -IAIP.
- Secretaria de Participación, Transparencia y Anticorrupción – SPCTA.
- Tribunal de Ética Gubernamental - TEG.

**1.3. Contratación de consultores y consultoras externas, para estudios financieros actuariales.  
(Guía STPP)**

Se tienen programados dos estudios financieros actuariales, que consisten en:

- i. Evaluar el impacto de las Reformas a la Ley de La Caja en el largo plazo y los requisitos y asuntos a considerar en la implementación del Programa de Préstamos.
- ii. Evaluar la comercialización de nuevos seguros y otros beneficios.

**2. ALINEACIÓN CON EL PQD, REFORMAS A LEY DE LA CAJA Y NORMATIVAS DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y SECRETARÍA TÉCNICA Y DE PLANIFICACIÓN DE LA PRESIDENCIA. (Guía STPP y Ministerio de Hacienda)**

Se elaboró la matriz de alineación de los objetivos Estratégicos de La Caja tomando en cuenta los documentos siguientes:

- Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno 2014-2019;
- Lineamientos para la Planeación Estratégica, emanados de la Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia de la República.
- El Diseño del Programa Presupuestario y Acción Central de La Caja, avalado por el Ministerio de Hacienda, el pasado 16/9/16 y formulado conforme a la Guía Metodológica para la Identificación y Diseño de Programas Presupuestarios; y
- Reformas a la Ley de La Caja.

**MATRIZ PARA LA ALINEACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CAJA, PERIODO 2017-2019**

INSTITUCIÓN:			FECHA DE ELABORACIÓN:	
CONTENIDOS DEL PQD RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON EL MANDATO DE LA INSTITUCIÓN			NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LA INSTITUCIÓN RESPECTO AL	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	LÍNEAS DE ACCIÓN	LÍDER	PARTICIPANTE
1. Dinamizar la Economía Nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país.	E.1.9. Promoción y aseguramiento de la justicia laboral y de la calidad de empleo.	L.1.9.4. Promocionar la seguridad social y el acceso al sistema de pensiones para asegurar una vida laboral digna a los trabajadores y trabajadoras y garantizar la inclusión de grupos marginados y excluidos.	La Caja Mutual como institución líder a través de las prestaciones y beneficios que ofrece al Ramo de Educación.	Ministerio de Educación y Ministerio de Hacienda.
5. Acelerar el tránsito hacia una sociedad equitativa e incluyente.	E.5.1. Fortalecimiento del pilar contributivo y no contributivo de protección social.	L.5.1.1. Ampliar la cobertura de la seguridad social contributiva a personas trabajadoras en situación de exclusión, garantizando criterios de equidad e igualdad.	La Caja Mutual como institución líder, con la opción de Seguros de Vida Voluntarios por el riesgo de muerte que les ofrece al Ramo de Educación.	Asegurados y Aseguradas.

**PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA.**

1. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO		
1.1 VISION	Ser una institución mutualista que goce de permanente confiabilidad en la administración de La Caja y que brinda con excelencia los servicios a la población asegurada y su grupo familiar.	
1.2. MISION	Administrar con responsabilidad y compromiso, bajo los principios mutuales el patrimonio de la Institución, a fin de garantizar los beneficios y prestaciones presentes y futuros de la población asegurada y su grupo familiar.	
1.3 VALORES	<p><b>RESPONSABILIDAD:</b> Asumimos las decisiones y actuaciones como propias, velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p><b>SOLIDARIDAD:</b> Aunamos esfuerzos con la población asegurada y su grupo familiar, brindando protección, manteniendo una Institución sólida.</p> <p><b>EQUIDAD:</b> Todas las personas son tratadas por igual.</p> <p><b>EMPATÍA:</b> Comprendemos los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.</p> <p><b>HONESTIDAD:</b> Nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad.</p> <p><b>ÉTICA:</b> Practicamos la transparencia con cordura y normas disciplinarias institucionales.</p>	
1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
OE.1.4.1. (*)	Contribuir al desarrollo de la Seguridad Social de la población asegurada y su grupo familiar.	
2. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA		
2.1. EJES	2.2. RESULTADOS	2.3. INDICADORES
E2.1.4.1.1 Búsqueda constante de mejorar el sistema de prestaciones y beneficios. (*)	<p>R2.1.4.1.1.1. Administración de la operatividad de los Seguros de Vida Básico y de Carácter Voluntario, así como otras prestaciones y beneficios que se brinda al Personal del Sector Educativo. (préstamos, ayuda económica en caso de desastre, centros culturales y recreativos, no se definen indicadores por estar a la espera del estudio financiero actuarial)</p> <p>R2.1.4.1.1.2. Gestión de dirección y administración institucional.</p>	Los indicadores se definen en el apartado siguiente.

\*Se ha establecido una correlación con el Programa Presupuestario y Acción Central avalado por el Ministerio de Hacienda, ver anexo 1.

2.3.1. Indicadores de desempeño y medios de verificación de la Administración de la operatividad de los Seguros de Vida Básico y de Carácter Voluntario, así como otras prestaciones y beneficios que se brinda al Personal del Sector Educativo.(R2.1.4.1.1.1), avalados por el Ministerio de Hacienda:

**Paso 9. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN**

Definición de indicadores de desempeño

Resumen narrativo de los objetivos	Indicador	Unidad de medida	Medio de Verificación
<b>Resultado Final:</b> Fortalecimiento del Plan Contributivo y no Contributivo de Protección Social	<b>Resultado Final:</b> N/A	N/A	N/A
<b>Nombre del Programa Presupuestario:</b> Protección y Aseguramiento del personal del Sector Educativo	<b>Resultado Especifico:</b> Servicios otorgados oportunamente. Población asegurada		
<b>Subprograma:</b> Afilación y administración de seguros de vida.	N/A	N/A	N/A
<b>Producto 1: SEGURO DE VIDA BASICO</b> Actividades: 1. Realizar Campañas para la suscripción del seguro 2. Administrar datos de los asegurados 3. Atender trámite de reclamo del Seguro	<b>Indicador de insumo:</b> Persona asegurada	Visita Expediente Reclamo	Reportes de ejecución física y financiera
<b>Producto 2: SEGUROS DE VIDA VOLUNTARIOS</b> Actividades: 1. Realizar la Promoción y venta de seguros opcional, dotal y por sepelio 2. Administrar datos de los asegurados 3. Atender trámite de reclamo de los Seguros	<b>Indicador de insumo:</b> Persona asegurada	Visita Expediente Reclamo	Reportes de ejecución física y financiera

2.3.2. Indicadores de desempeño y medios de verificación de la Gestión de dirección y administración institucional (R2.1.4.1.1.2.). No están definidos.

### 3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO (Guía STPP y Ministerio de Hacienda)

Se realizó por medio del FODA Institucional:

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, y otros.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, y otros.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura en Oficina Central apta para brindar un adecuado servicio a los asegurados (Instalaciones, parqueo, equipo y mobiliario de oficina).</li> <li>Solidez Financiera.</li> <li>Recurso Humano calificado para el desempeño de sus funciones.</li> <li>Comunicación e información en tiempo real con los usuarios.</li> <li>Uso de la tecnología.</li> <li>La descentralización de las agencias, permite facilitar los servicios a los asegurados en zonas estratégicas.</li> <li>Pago oportuno de las prestaciones.</li> <li>Transparencia administrativa y financiera.</li> <li>Consejo Directivo Multisectorial.</li> <li>Sistema de Control Interno y Externo.</li> <li>Prestaciones laborales a los empleados.</li> <li>Convenios interinstitucionales que conllevan beneficios a los asegurados.</li> <li>Ser una Institución Autónoma de Seguridad Social.</li> <li>Precio y calidad de las prestaciones son competitivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ausencia de una capacitación continua especializada.</li> <li>Falta de innovación de herramientas de mercadotecnia que dé como resultado en crecimiento en la venta de seguros</li> <li>Falta de transporte institucional para las agencias.</li> <li>Ausencia de capacitación certificada en tecnologías de información.</li> <li>Ausencia de digitalización de los archivos institucionales.</li> <li>Instalaciones de las Agencias y Centros de Atención en locales del MINED e ISBM.</li> <li>Falta de un sitio remoto de contingencia para recuperación de desastre (Centro de computo secundario).</li> <li>Resguardo de Back ups al interior de la Oficina Central.</li> </ol>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ser una Caja Mutual única para el sector público y privado Docente y los Empleados del Ministerio de Educación.</li> <li>Ampliar las prestaciones y beneficios para la población asegurada y su grupo familiar.</li> <li>Continuar con la suscripción de los maestros del sector privado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La situación delincencial del país impide mayor acercamiento de servicios a los Asegurados.</li> <li>La no expansión de los servicios, por la no aprobación de las reformas de Ley.</li> <li>Competencia de otras instituciones privadas que ofrecen seguros de vida, con otros servicios.</li> <li>Un porcentaje de clientes insatisfechos</li> </ol>

*Stia S.*  
*[Handwritten signatures]*

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Innovación de la Unidad de Tecnologías de Información para mejorar los servicios al usuario.</li> <li>5. Implementar el Programa de Préstamos.</li> <li>6. Establecer convenios con Cajas Mutuales a nivel internacional.</li> <li>7. Canjear la deuda del Estado por inmuebles.</li> <li>8. Capacitar y formar a los empleados en la carrera profesional de seguros.</li> <li>9. Concientización de las y los asegurados de la necesidad de un seguro de vida, ante los altos niveles de mortalidad en el país.</li> </ol>	
---	--

#### 4. PRESUPUESTO INDICATIVO PLURIANUAL. (Guía STPP y Ministerio de Hacienda)

A continuación se detalla el presupuesto indicativo plurianual, avalado por el Ministerio de Hacienda:

4.1 Para la Administración de la operatividad de los Seguros de Vida Básico y de Carácter Voluntario, así como otras prestaciones y beneficios que se brinda al Personal del Sector Educativo. (R2.1.4.1.1.1.)

#### 3.5 Resumen de la Programación de las metas financieras del Programa

Actividades/Proyectos	Meta prevista Año 2016	Programación			
		2017	2018	2019	2020
Subprograma 1					
<b>SEGURO DE VIDA BÁSICO</b>					
Actividad 1: Realizar Campañas para la suscripción del seguro.	\$243,145.0	\$269,891.0	\$302,277.9	\$341,574.0	\$389,394.3
Actividad 2: Administrar datos de los asegurados.	\$362,580.0	\$402,463.8	\$450,759.5	\$509,358.2	\$580,668.3
Actividad 3: Atender trámite de reclamo del Seguro	\$725,160.0	\$804,927.6	\$901,518.9	\$1,018,716.4	\$1,161,336.7
<b>SEGUROS DE VIDA VOLUNTARIOS</b>					
Actividad 1: Realizar la Promoción y venta de seguros opcional, dotal y por sepelio	\$729,400.0	\$809,634.0	\$906,790.1	\$1,024,672.8	\$1,168,127.0
Actividad 2: Administrar datos de los asegurados.	\$1,087,740.0	\$1,207,391.4	\$1,352,278.4	\$1,528,074.6	\$1,742,005.0
Actividad 3: Atender trámite de reclamo de los Seguros	\$2,175,490.0	\$2,414,793.9	\$2,704,569.2	\$3,056,163.2	\$3,484,026.0
<b>TOTAL DEL PROGRAMA</b>	<b>\$5,323,515.0</b>	<b>\$5,909,101.7</b>	<b>\$6,618,193.8</b>	<b>\$7,478,559.0</b>	<b>\$8,525,557.3</b>

4.2 Para la Gestión de dirección y administración institucional. (R2.1.4.1.1.2.)

**III. Programación Física y Financiera de Acciones Centrales**

**3.1 Resumen de la Programación Financiera en US\$**

Actividades/Proyectos	Meta prevista Año N (2016)	Programación			
		N + 1 (2017)	N + 2 (2018)	N + 3 (2019)	N + 4 (2020)
1. Dirigir la gestión de administración superior institucional.	\$ 312,210.00	\$ 346,553.10	\$ 388,139.47	\$ 438,597.60	\$ 500,001.27
2. Ejecutar gestiones de administración financiera y adquisiciones de bienes y servicios institucionales.	\$ 3,522,500.00	\$ 3,909,975.00	\$ 4,379,172.00	\$ 4,948,464.36	\$ 5,641,249.37
3. Realizar acciones de auditoría interna y control de las operaciones y actividades institucionales.	\$ 82,000.00	\$ 91,020.00	\$ 101,942.40	\$ 115,194.91	\$ 131,322.20
4. Ejecutar acciones de administración de los recursos humanos y formación de capital humano.	\$ 248,105.00	\$ 275,396.55	\$ 308,444.14	\$ 348,541.87	\$ 397,337.74
5. Brindar asesoría y asistencia jurídica.	\$ 26,875.00	\$ 29,831.25	\$ 33,411.00	\$ 37,754.43	\$ 43,040.05
6. Planificar, diseñar y evaluar el desempeño de los planes y proyectos institucionales.	\$ 44,800.00	\$ 49,728.00	\$ 55,695.36	\$ 62,935.76	\$ 71,746.76
7. Realizar acciones de comunicación y acceso a la información pública.	\$ 127,800.00	\$ 141,858.00	\$ 158,880.96	\$ 179,535.48	\$ 204,670.45
8. Realizar acciones y gestiones de administración de servicios generales y otros.	\$ 610,775.00	\$ 677,960.25	\$ 759,315.48	\$ 858,026.49	\$ 978,150.20
<b>Total de Acciones Centrales</b>	<b>\$ 4,975,065.00</b>	<b>\$ 5,522,322.15</b>	<b>\$ 6,185,000.81</b>	<b>\$ 6,989,050.91</b>	<b>\$ 7,967,518.04</b>

## 5. ESTRUCTURA, PROCESOS Y CAPACIDADES INSTITUCIONALES (Guía STPP y Ministerio de Hacienda)

### 5.1. Análisis e identificación de los ajustes que deben operarse en la estructura orgánica y el funcionamiento de la institución para cumplir con su misión y objetivos estratégicos.

Con la aprobación de las reformas a la Ley de La Caja, el año 2017 significa para la población asegurada la posibilidad de mayores prestaciones y beneficios, tanto para la persona asegurada, como para su grupos familiar, motivo por el cual la estructura organizativa incorpora la **Unidad de Préstamos**, que tendrá como misión la implementación de líneas de financiamiento en mejores condiciones a las que ofrece el sistema financiero.

Además se fortalecerán las siguientes Unidades Organizativas, para cumplir los objetivos institucionales:

**Unidad de Seguros:** Se fortalecen los servicios personalizados, a través de la red de atención en el país, se proyecta ampliar las coberturas de edad e incorporar al grupo familiar de la persona asegurada, y la creación de nuevos seguros que brinden protección en siniestros personales, materiales y patrimoniales.

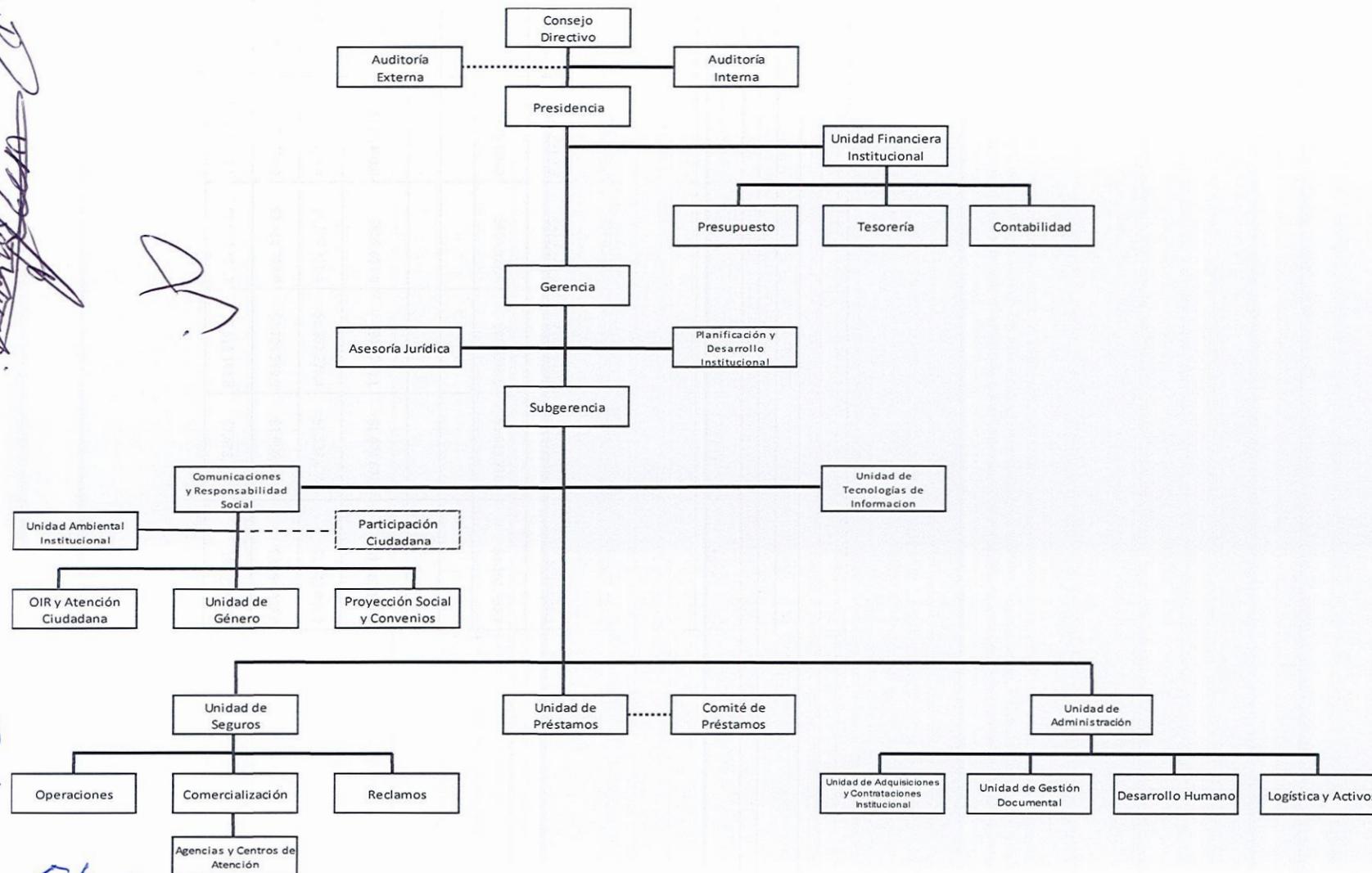
**Participación Ciudadana, Publicidad y Comunicaciones:** Debe fortalecerse la Unidad, para que puedan realizar los procesos de socialización, inclusión, así como los estudios de mercado y ejecución de planes de mercadeo y publicidad que midan la satisfacción o no de las personas usuarias de los servicios de La Caja, además de la coordinación y desarrollo de los proyectos sociales y convenios interinstitucionales con empresas, en beneficio de la población asegurada y su grupo familiar.

**Unidad de Tecnologías de Información:** Se debe apoyar a la Unidad en cuanto a los requerimientos que presenta, para hacerle frente a las mejoras de actividades proyectadas, permitiendo la eficiente y eficaz comunicación en línea a nivel interno institucional y con las personas usuarias.

En resumen, la organización se adapta al cambio en la búsqueda de administrar con transparencia los recursos y en la búsqueda constante de mayores prestaciones y beneficios para la población asegurada y su grupo familiar.

A continuación se muestra el organigrama:

**ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL**



## 5.2. Identificación de capacidades institucionales claves a desarrollar para cumplir con el PEI.

Las capacidades institucionales claves a desarrollar son las siguientes:

**Cultura de la Seguridad Social:** Se requiere capacitar a las y los asegurados en los temas de Seguridad Social y Mutualismo, para crear cultura que dé como resultado un posicionamiento de La Caja dentro de las Instituciones que velan por el desarrollo de la seguridad social en el país.

**Administración de los Seguros de Vida Básico:** Se requieren herramientas y técnicas, en las cuales las y los asegurados proporcionen los datos de los beneficiarios de forma oportuna.

**Gestión de Venta y Comercialización de Seguros de Vida:** Debido a que se tiene proyectada una mayor colocación de seguros voluntarios, se hace necesario contar con un equipo capacitado en el área de ventas y colocación de seguros, ya que lo que se comercializan son servicios no tangibles, debiendo tener herramientas de gestión actualizadas para el logro de los objetivos institucionales.

**Creación de nuevos seguros que protejan a la población asegurada y su grupo familiar:** Con las reformas a la Ley de La Caja, se permite la creación de nuevos seguros, por lo que se realizarán los análisis financieros actuariales para respectivos.

**Programas de préstamos con carácter social:** La población asegurada necesita financiamientos accesibles a tasas de interés bajas, que les permita mejorar su economía familiar, con lo que se logrará contribuir en las políticas del buen vivir a este sector de la población salvadoreña.

**Herramientas y programas informáticos:** Con el aumento de las actividades proyectadas para La Caja, es indispensable que se cuente con sistemas tecnológicos informáticos y de comunicación actualizados, que cumplan con las expectativas de las y los asegurados y que permitan generar internamente controles y administraciones de datos confiables.

**Sistemas de Planificación y de seguimiento de actividades:** Se deben fortalecer los métodos de programación y planificación institucional, con el objeto de contar con herramientas técnicas que faciliten el seguimiento y control de todas las actividades a realizar en favor de las y los asegurados.

## 6. SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

La Comisión, implementará un sistema semestral de monitoreo y evaluación de resultados, contando con el apoyo de la Unidad de Auditoría Interna para realizar dichas actividades.

Lic. Jorge Alberto Canales Blanco  
Coordinador de la Comisión