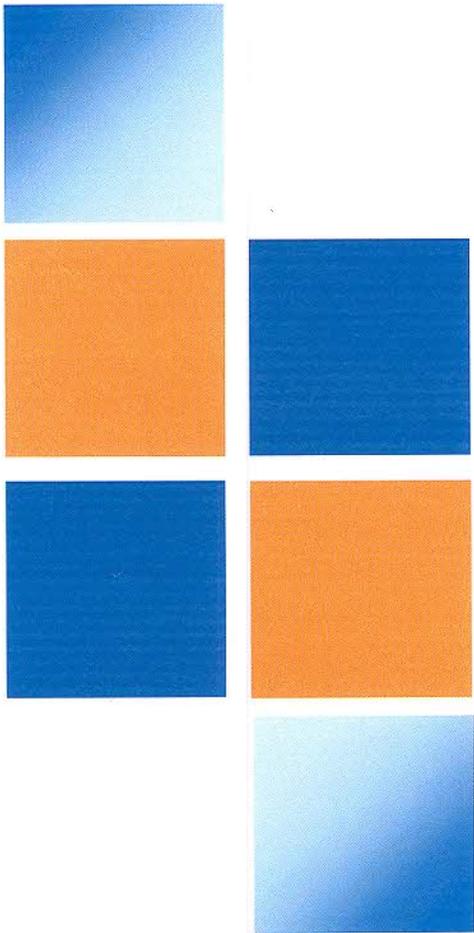


PLAN ESTRATÉGICO

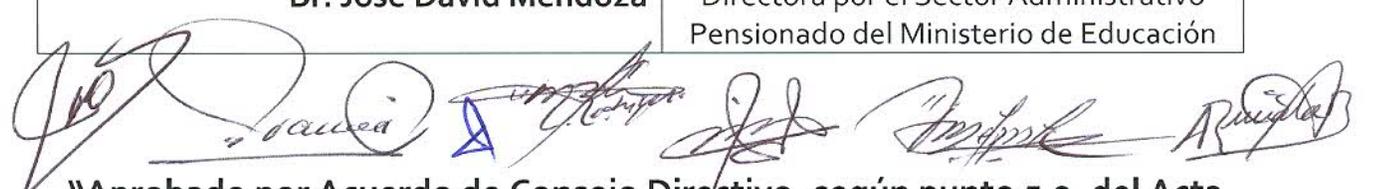
Caja Mutual de los Empleados del
Ministerio de Educación



2011 – 2015

**CONSEJO DIRECTIVO 2011-2012
DE LA CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINED**

NOMBRE	CARGO
Lic. Carlos Arturo Flores Osorto	Director Presidente
Lic. Alfonso Sanchez Machuca	Director por el Ministerio de Educación
Lic. Juan Francisco Barahona Quezada	Director por el Ministerio de Hacienda
Lic. José María Sandoval Vásquez	Director por el Ministerio de Educación
Prof. Max Francisco Rodríguez Murcia	Director por el Sector Docente Activo del Ministerio de Educación
Tec. Ana Ruth Alas de Monge	Directora por el Sector Administrativo Activo del Ministerio de Educación
Prof. Jaime Enrique Francia Huevo	Director por el Sector Docente Pensionado del Ministerio de Educación
Br. Jose David Mendoza	Directora por el Sector Administrativo Pensionado del Ministerio de Educación



**"Aprobado por Acuerdo de Consejo Directivo, según punto 5.º, del Acta
No. 10, de sesión ordinaria celebrada el día 11 de marzo del 2011".**

INTRODUCCIÓN

El presente documento es el resultado del trabajo realizado con el Consejo Directivo, Presidencia, Gerencia y Jefaturas de la Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación, en adelante La Caja, el mismo representa los lineamientos a seguir para el desarrollo del trabajo estratégico institucional del periodo 2011-2015.

Basado en el principio fundamental del mutualismo, el equipo de ejecutivos está comprometido con la constante búsqueda de un mejor servicio, y la entrega de nuevas prestaciones, beneficios y protecciones a fin de poder ofrecer un sistema de seguros que brinde más servicios a los asegurados y sus beneficiarios.

La planeación estratégica está orientada a dirigir las acciones operativas para alcanzar la visión de la institución. Para ello el esfuerzo estratégico se traslada a planes operativos institucionales y a un sistema de medición que permita dar seguimiento a los avances obtenidos.

ANTECEDENTES

La Caja Mutual fue fundada en 1990 como una Institución Autónoma de Derecho Público, con personería jurídica y patrimonio propio. Surge como una respuesta a las necesidades de mejorar la protección de los empleados docentes y administrativos del Ministerio de Educación.

En forma gradual, La Caja ha venido mejorando sus prestaciones y beneficios, con el fin de proteger aún más a la familia. En julio de 1996, se inicio con el producto de seguro de vida por sepelio. A partir de julio de 1999 los asegurados aumentaron los montos del Seguro de Vida Opcional de \$3,428.57 hasta \$11,428.57. En abril del 2002 se implementó el Seguro de Vida Dotal. Actualmente está por iniciarse la ampliación de: la edad de cobertura en el Seguro de Vida Opcional y por Sepelio de 70 a 80 años, la cobertura del Seguro por Sepelio al grupo familiar, la creación de un programa de préstamos y el establecimiento de hogar de ancianos, centros recreativos y de esparcimiento para los asegurados.

El desarrollo de largo plazo de la institución requiere de planes que permitan en forma consistente alcanzar los objetivos institucionales.

Enmarcados en este reto, la Presidencia con la colaboración de Gerencia del equipo ejecutivo de La Caja, preparó el plan estratégico 2011-2015 que a continuación se detalla.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

En la primera etapa del plan estratégico se definieron los lineamientos que regirán el desarrollo institucional para el periodo 2011-2015, a continuación se detallan:

↳ MISIÓN

Brindar seguridad social y protección a nuestros asegurados con valores y principios mutualistas en función social.

↳ VISIÓN

Ser la mutual en constante desarrollo y progreso para innovar productos y servicios que beneficien a sus asegurados.

↵ VALORES DE LA CAJA

- **RESPONSABILIDAD:** Asumimos las decisiones y actuaciones como propias, velando por el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **SOLIDARIDAD:** Aunemos esfuerzos con nuestros asegurados y su familia brindando protección, manteniendo una Institución sólida.
- **EQUIDAD:** Todos nuestros asegurados son personas tratadas por igual.
- **EMPATÍA:** Comprendemos los sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado.
- **HONESTIDAD:** Nos comportamos y expresamos con coherencia y sinceridad.
- **ETICA:** Practicamos la transparencia con cordura y normas disciplinarias institucionales.

↵ FACTORES CLAVE DE ÉXITO INSTITUCIONAL

- El mutualismo, base para diferenciarse de la competencia en el área de seguros.
- La solidez financiera.
- Costo bajo de los seguros y con pago plenamente garantizado.
- El personal que labora para la institución técnicamente capaz y altamente comprometido con los fines institucionales.
- Representación multisectorial en el Consejo Directivo.
- Alianzas con socios estratégicos.

↵ TEMAS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar la Visión y cumplir con la Misión se determinaron dos temas estratégicos claves:

- Mejora en los servicios y atención a los asegurados y sus beneficiarios.
- Otorgar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones.

↵ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA CAJA

Para cumplir con los temas estratégicos se seleccionaron los siguientes objetivos generales a ejecutar en el periodo 2011-2015:

- Que el 100% de las instalaciones del Edificio Central que actualmente ocupa La Caja para sus actividades, hayan sido acondicionadas para evitar el hacinamiento del personal y mobiliario.
- Lograr la aprobación de las reformas de la ley de La Caja, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.
- Desarrollar nuevos productos y servicios, acordes a las necesidades de nuestros asegurados, con el fin de mejorar el posicionamiento de La Caja.
- Lograr la especialización en administración y venta de Seguros y Seguridad Social del personal que posea grado académico, que desempeñe funciones relacionadas con las áreas antes mencionadas.

- Lograr la actualización y optimización de los recursos informáticos, sistemas de comunicación e información gerencial, con el fin de implementar indicadores de gestión que permitan la medición de la eficiencia y eficacia administrativa.
- Ampliar la descentralización de las Agencias de La Caja, en un 100%, con el fin de acercar más los productos y servicios que ofrece La Caja.
- Establecer convenios de seguridad y previsión social con otras instituciones, para contribuir con el desarrollo económico y social de los asegurados.
- Fomentar la cultura de compra de seguros en forma gradual, con el fin que La Caja se posicione en la población objeto, como una institución que les brinda protección.
- Crear un sistema ágil y eficaz en el sistema de pago de seguros, concesión de préstamos, prestaciones y protecciones.
- Reestructurar la organización, de tal manera que sea consecuente con las prestaciones, beneficios y protecciones que brinda La Caja a sus asegurados.
- Implementar estrategias mercadológicas, que permitan a la población objeto reconocer a La Caja, como la institución que les brinda protección, beneficios y seguridad social.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MPE)

Para lograr que la estratégica se vuelva operativa, se ha utilizado como herramienta para su ejecución, a la Matriz de Planificación Estratégica (MPE).

El MPE, es la herramienta que permite volver operativos los objetivos estratégicos generales. Para ello, se definen actividades, prioridades, responsables y resultados a ejecutar. El MPE detalla los niveles de responsabilidad y desglosa en el tiempo las actividades que cada responsable realizará para cumplir los objetivos específicos y las estrategias.

Para estar al tanto si la estrategia se está cumpliendo, se deberá revisar las prioridades los resultados que vayan obteniéndose.

Algunas definiciones importantes:

- **OBJETIVO GENERAL:** Son el fundamento de cualquier acción de planeación, los que regirán el trabajo de la institución en el periodo.
- **OBJETIVO ESPECIFICO:** Son los que sirven de guía para ejecutar el cumplimiento de los Objetivos generales y la cuantificación definida en sus resultados.
- **ESTRATEGIA:** Consigna al consejo directivo y la administración superior, hacia dónde debe avanzar la caja, su fuerza impulsora y otros factores importantes, que le ayudaran a determinar los servicios actuales y demandas futuras, es decir, para cumplir con sus políticas, sus valores, principios, visión y misión.

Es el conjunto de acciones que tras adaptar los recursos a la situación actual y prevista de los entornos, permiten conseguir los objetivos estratégicos.

- **ACTIVIDADES:** Explican el cómo se logrará ejecutar los objetivos estratégicos. Son las acciones que se desarrollarán al interior de la organización para logro de los mismos. La asignación de

estas acciones a las personas claves dentro de la institución constituye el plan de trabajo de implementación de la Planeación Estratégica.

- **PRIORIDAD:** Escala de primacía a efectuarse durante el periodo 2011-2015.
- **RESPONSABLE:** Encargado de que se cumplan las actividades estratégicas.
- **RESULTADOS:** Representan los valores esperados en el desempeño de las actividades y sus prioridades.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PRIMER NIVEL DE AUTORIDAD

La Gerencia debe monitorear además del Plan Operativo Institucional (POI), la Matriz de Planificación Estratégica. En otras palabras, la MPE complementará las actividades a realizar en el POI.

El POI proporciona la visión de corto plazo y enfatiza el trabajo operativo diario. La MPE asigna responsabilidades y construye un sistema de medición, para que las Jefaturas incorporen en su trabajo normal, tareas de carácter estratégico para la institución, mediano/largo plazo.

Es responsabilidad de la Gerencia verificar el cumplimiento de ambas herramientas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA JEFATURAS

La técnica de construcción de la MPE fue que en su elaboración participaron las unidades organizativas que contribuyen al esfuerzo estratégico. En otras palabras, las unidades que poseen roles operativo bien definidos, y no necesariamente deben poseer plan de trabajo en la estrategia institucional. Lo anterior significa, que las unidades operativas contribuyen a la estrategia cuando realizan su trabajo, y lo hacen bien, en ese sentido realizar lo que hacen y hacerlo bien, es lo correcto. En estos casos la evaluación por medio del POI es suficiente.

Las unidades organizacionales consideradas importantes para el esfuerzo estratégico de La Caja son: Gerencia, Asesoría Jurídica, Asistente Técnico de Gerencia, Unidad Financiera Institucional, Coordinación de Operaciones, Coordinación Administrativa, Servicios Generales, Recursos Humanos e Informática.

Los cuadros siguientes, presentan la Programación de Actividades que las Unidades Estratégicas de La Caja ejecutarán para apoyar el Plan Estratégico.

ESCALA DE PRIORIDADES

- 1: a efectuar en el año 2011
- 2: a efectuar en el año 2012
- 3: a efectuar en el año 2013
- 4: a efectuar en el año 2014
- 5: a efectuar en el año 2015

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2011-2015, CAJA MUTUAL

ÁREA PROBLEMÁTICA: Uso de instalaciones del edificio central de La Caja												
OBJETIVO GENERAL: Que el 100% de las instalaciones del Edificio Central que actualmente ocupa La Caja para sus actividades, hayan sido acondicionadas para evitar el hacinamiento del personal y mobiliario, al 31/12/2013.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Redistribuir los espacios de acuerdo a las necesidades de cada unidad organizativa, al segundo trimestre del 2011.												
ESTRATEGIAS: 1. Utilizar en un 100% los espacios del cuarto nivel, logrando la distribución de áreas de capacitación, comedor institucional.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1		T2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Elaborar Proyecto de distribución de áreas de capacitación y comedor institucional.									1	COORDINACIÓN ADM, SERVICIOS GENERALES	Proyecto aprobado por Consejo Directivo
2	Elaboración de especificaciones técnicas de Proyecto de distribución de áreas de capacitación, comedor institucional, incluye planos e instalación de aires acondicionados.									1	SERVICIOS GENERALES	Requerimiento presentado a la UACI.
3	Realizar proceso de adquisición de trabajos a realizar 4º. Nivel.									1	UACI	Contratación de trabajos
4	Ejecución y seguimiento de trabajos a realizar en 4º. Nivel.									1	SERVICIOS GENERALES	Informes de avance
5	Recepción de trabajos.									1	COORDINACION ADMON. Y ASISTENTE DE GERENCIA.	Inauguración de Comedor y Sala de usos múltiples.

ÁREA PROBLEMÁTICA: Uso de instalaciones del edificio central de La Caja									
OBJETIVO GENERAL: Que el 100% de las instalaciones del Edificio Central que actualmente ocupa La Caja para sus actividades, hayan sido acondicionadas para evitar el hacinamiento del personal y mobiliario, al 31/12/2013.									
OBJETIVO ESPECÍFICO: Redistribuir los espacios de acuerdo a las necesidades de cada unidad organizativa, al segundo trimestre del 2011.									
ESTRATEGIAS: 2. Redistribuir los espacios del primer y segundo nivel en un 100%, al segundo trimestre del 2011, incluye la reorganizar el área de archivo institucional.									
#	ACTIVIDADES (2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	
1	Elaborar estudio y políticas de distribución de espacios..					1	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA, UFI, COORDINACION DE OPERACIONES, GERENCIA Y SERVICIOS GENERALES	Nueva distribución de oficinas. Observación: Esta proyección de redistribución de espacios es en base a la estructura organizativa actual, si se realizara la reestructuración primero, deberán reprogramarse las fechas.	
2	Elaborar proyecto de redistribución de espacios con sus especificaciones técnicas, incluyendo el área de archivo institucional, digital y físico e incorporación en presupuesto 2012.					1	COOR. ADM., SERVICIOS GENERALES	Proyecto aprobado por Consejo Directivo.	
3	Elaborar especificaciones técnicas para la contratación del diseño de voz y datos.					1	INFORMÁTICA	Proyecto aprobado por Consejo Directivo	
4	Presentación de requerimiento a la UACI.					1	SERVICIOS GENERALES, INFORMÁTICA	Documentos con sus especificaciones técnicas	
ACTIVIDADES 2012									
5	Realizar proceso de contratación de trabajos a desarrollar para la nueva redistribución de espacios.					2	UACI	Contratación del servicio	
6	Ejecución y Seguimiento de la de trabajos a realizar para redistribución de espacios.					2	SERVICIOS GENERALES, INFORMÁTICA	Informes de avance	
7	Recepción de trabajos.					2	SERVICIOS GENERALES, INFORMÁTICA	Trabajo Finalizado	

ÁREA PROBLEMÁTICA: Uso de instalaciones del edificio central de La Caja									
OBJETIVO GENERAL: Que el 100% de las instalaciones del Edificio Central que actualmente ocupa La Caja para sus actividades, hayan sido acondicionadas para evitar el hacinamiento del personal y mobiliario al 31/12/2013.									
OBJETIVO ESPECÍFICO: Acondicionamiento de las aéreas de estacionamiento, archivos y bodegas institucionales en un 100%, al primer trimestre del 2012, logrando parqueos suficientes, el resguardo adecuado de los inventarios y documentos institucionales.									
ESTRATEGIAS: Coordinar la digitalización de los documentos institucionales, que las unidades organizativas consideren necesarias, bajo la responsabilidad de Informática.									
#	ACTIVIDADES 2011	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	
1	Solicitud de las diferentes unidades vinculadas con el proyecto de digitalización.					1	Unidades solicitantes	Unificar criterios para la realización de la digitalización	
2	Consolidación y análisis de los requerimientos solicitados para el desarrollo del proyecto.					1	Informática	requerimientos del sistema a implementar la digitalización	
3	Búsqueda de alternativas posibles de digitalización en el mercado.					1	Informática, afiliación, archivo, RRHH	Alternativas existentes en el mercado, para la adquisición de esta.	
4	Socializar las alternativas del proyecto de digitalización con las unidades involucradas.					1	Unidades solicitantes	Socialización del proyecto.	
5	Estimación de la inversión a realizar en equipos informáticos y software.					1	Informática	Determinar el costo de inversión.	
6	Presentar proyecto de digitalización al Consejo Directivo, e incorporación al presupuesto 2012.					1	Informática, afiliación, archivo, RRHH	Obtener una aceptación del proyecto para iniciar con este.	
7	Preparación de información a digitalizar.					1	Archivo	Preparación de documentos para ser digitalizados.	
8	Elaboración de términos de referencia para la compra del equipo informático y software.					1	Informática	Plasmar los requerimientos mínimos para la adquisición del equipo informático y software	

ACTIVIDADES 2012															
9	Compra de equipo informático y software.	■	■									2	UACI	Adquirir equipo y software	
10	Capacitación de software de digitalización (Informática).			■								2	Empresa Proveedora	Administrar el sistema de digitalización.	
11	Instalación de equipos informáticos y software.			■								2	Informática	Adecuar los equipos y el software para la realización de la digitalización.	
12	Capacitación de personal encargada de digitalizar y pruebas iniciales(usuarios)				■							2	Proveedor	Preparar al personal para la digitalización.	
13	Ejecución de la digitalización en base a programación.					■	■	■	■	■	■	■	2	Unidades involucradas	Digitalización de documentos
ACTIVIDADES 2013 AL 2015															
14	Ejecución de la digitalización en base a programación durante los años 2013.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	3	Unidades involucradas	Digitalización de documentos

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones)								
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios								
OBJETIVO ESPECÍFICO: Crear el programa de préstamos en el segundo semestre del año 2011, con un fondo inicial de \$2.7 millones, logrando fomentar actividades productivas para nuestros asegurados.								
ESTRATEGIAS:								
1. Elaborar el proyecto de pre factibilidad del programa de préstamos al asegurado.								
2. Crear e implementar: estructura organizativa idónea, sistema de control informático, formularios, procedimientos, normativas, equipo tecnológico y espacios físicos a utilizar.								
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Definición de la factibilidad legal para la ejecución del Programa de Préstamos en La Caja.					1	Asesoría Jurídica, Presidencia y Gerencia.	Aprobación del Consejo Directivo de la Factibilidad Legal.
2	Proceso de adquisición y contratación del servicio de estudio actuarial/financiero de factibilidad técnica y económica de un Programa de Préstamos.					1	Comité del Programa de Préstamos y UACI	Términos de Referencia aprobados por el C.D.
3	Definición de términos técnicos y gestiones de adquisición y contratación del sistema informático que controlará el programa de préstamos.					1	Comité del Programa de Préstamos y UACI	Términos de Referencia aprobados por el C.D.
4	Establecimiento de la estructura organizativa, perfiles de puestos, procedimientos, normativas y reglamentos que administrarán y ejecutaran el desarrollo del programa de préstamos.					1	Comité del Programa de Préstamos y Coordinación Administrativa, e informática.	Documento autorizado por el C.D y el MINED
5	Contratación por servicios profesionales, del Coordinador del Programa de Préstamos.					1	Jefatura UFI y UACI	Persona contratada.
6	Ejecución de los procesos de adquisición y diseño de los formularios y papelería para el desarrollo del programa de préstamos.					1	Coordinador del Programa de Préstamos	Compras efectuadas.

7	Elaboración de normativas e incorporación de recursos financieros, humanos, tecnológicos y de equipo y mobiliario en el Presupuesto de La Caja, para el presupuesto del año 2012.										1	Encargada de Presupuesto y Jefatura UFI	Presupuesto aprobado por el C.D.	
ACTIVIDADES 2012														
8	Definición y Acondicionamiento del local para personal del Programa de Préstamos.											2	Coordinación Administrativa	Adecuación del local efectuada.
9	Aprobación de las líneas de crédito y Política de Crédito, que regirá el Programa.											2	Jefatura UFI y Coordinador del Programa de Préstamos	Acuerdo del Consejo Directivo aprobado.
10	Adquisición de mobiliario, equipo informático con el que trabajará el personal del programa de préstamo.											2	Coordinación Administrativa	Compras efectuadas.
11	Diseño y ejecución de la estrategia de comunicación, para los asegurados.											2	Coordinador del Programa de Préstamos	Plan estratégico.
12	Ejecución de la colocación de fondos y seguimiento a préstamos otorgados.											2	Coordinador del Programa de Préstamos	Créditos colocados.

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones)												
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Establecer centros recreativos y de esparcimiento, durante los próximos cuatro años, con el objeto de beneficiar a los asegurados y su grupo familiar												
ESTRATEGIAS: Celebración de convenios con Instituciones de Gobierno para la obtención de inmuebles, dando cobertura a las 4 zonas geográficas del país.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1		T2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Lograr la aprobación de las reformas a la ley.									1	Presidencia, gerencia y asesor jurídico	Reformas aprobadas
2	Obtener listado de centros recreativos o parques de diversiones que se encuentren en venta.									1	Gerencia	Listado de inmuebles
3	Gestionar la negociación de los inmuebles.									1	Presidencia, gerencia y asesor jurídico	Obtención de inmuebles
4	Elaborar contratos, de traspaso de los inmuebles.									1	Presidencia, gerencia y asesor jurídico	Obtención de documentos
5	Realizar estudio Técnico - Financiero, para construcción, remodelación y/o administración de al menos un centro recreativo.									1	UFI, Servicios Generales	Estudio Técnico -financiero
6	Presentar al Consejo Directivo el Estudio Técnico - Financiero para la construcción, remodelación y/o la administración del centro recreativo.									1	Presidencia, Servicios Generales y Gerencia	Estudio aprobado
7	Incorporar en el presupuesto 2012, las inversiones y gastos a efectuarse.									1	Jefe UFI, Encargado de Presupuesto	Proyectar inversiones y gastos
8	Elaborar documentos contractuales o convenios, escrituras y legalización de la propiedad de los inmuebles a									1	Asesoría Jurídica	Documentos legales correspondientes.

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones)								
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.								
OBJETIVO ESPECÍFICO: Establecer centros recreativos y de esparcimiento, durante los próximos cuatro años, con el objeto de beneficiar a los asegurados y sus familias.								
ESTRATEGIAS: Diseño de construcción y/o remodelación de los centros recreativos.								
#	ACTIVIDADES 2012:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Elaborar el proyecto de factibilidad y las especificaciones técnicas para contratar el estudio (diagnósticos) de 4 centros recreativos. • Estado de las construcciones • Contexto urbano • Ubicación dentro del área a beneficiar					2	Gerencia, Coordinación Administrativa Servicios Generales	Aprobación del proyecto y de las Especificaciones Técnicas del diagnóstico técnico, por el Consejo Directivo.
2	Proceso de contratación del servicio de consultoría.					2	UACI	Contratación del servicio
3	Seguimiento de la Elaboración del estudio técnico de construcción de centros de recreación.					2	Servicios Generales	Estudio finalizado
4	Incorporación del proyecto de construcción y/ remodelaciones en el presupuesto del año 2012.					2	Técnico presupuestario	Presupuesto con asignación

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones)												
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Establecer centros recreativos y de esparcimiento, durante los próximos cuatros años, con el objeto de beneficiar a los asegurados y sus familias.												
ESTRATEGIAS: Celebración de convenios con instituciones del Gobierno, para la obtención de inmuebles, en dación de pago de deuda vigente, dando cobertura a las 4 zonas geográficas del país.-												
#	ACTIVIDADES 2011	T 1		T 2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Lograr la aprobación de las reformas a la Ley.									1	Presidencia, gerencia y Asesor Jurídico	Reformas aprobadas
2	Obtener listado de inmuebles del estado									1	Presidencia, gerencia y Asesor Jurídico	Listado de inmuebles
3	Gestionar la negociación de los inmuebles con Ministerio de Hacienda, en 4 zonas geográficas del país.									1	Presidencia, gerencia y Asesor Jurídico	Obtención de inmuebles
4	Realizar estudio técnico - financiero, para construcción y/o administración hogar y Elaborar convenios, traspaso de los inmuebles.									1	Presidencia, gerencia y UFI asesor jurídico, Servicios Generales,	Estudio Técnico Financiero y documentos contractuales correspondientes.
5	Presentar al Consejo Directivo el Estudio Técnico - Financiero para la construcción y/o la administración del hogar de ancianos.									1	Presidencia y Gerencia	Estudio aprobado
6	Incorporar en el presupuesto 2012, las inversiones y gastos a efectuarse.									1	Jefe UFI, Encargado de Presupuesto	Proyectar inversiones y gastos
7	Elaborar Normas de funcionamiento y administración del hogar de ancianos.									1	Asesor jurídico, Coordinación admón. Y Coordinación de Operaciones.	Normas autorizados

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones).								
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.								
OBJETIVO ESPECÍFICO: Ampliar la edad de cobertura en el seguro de vida opcional y por sepelio de 70 hasta 80 años, en el segundo semestre 2011, con el objeto de cumplir adecuadamente con los servicios de seguridad social.								
ESTRATEGIAS: Agilizar el proceso de aprobación de las Reformas a la Ley.								
#	ACTIVIDADES (2011_:	T 1	T2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Gestionar ante el Consejo Directivo la aprobación de la propuesta a las reformas de ley.	■				1	Presidencia, Gerencia y Asesor Jurídico	Propuesta de reformas de ley aprobadas por el Consejo Directivo
2	Seguimiento al envío de las reformas hacia el Ministerio de Educación.		■			1	Presidencia, Gerencia y Asesor Jurídico	Propuesta de reformas de ley aprobadas por el MINED
3	Dar seguimiento al envío de las reformas a la Ley hacia Casa Presidencial.			■		1	Gerencia y Asesoría Jurídica	Reformas aprobadas por Casa Presidencial con su iniciativa de Ley
4	Seguimiento al envío de Casa Presidencial hacia la Asamblea Legislativa.				■	1	Gerencia y Asesoría Jurídica	Reformas aprobadas por la Asamblea
5	Gestionar la publicación en el Diario Oficial.					1	Gerencia y Asesor Jurídico	Publicación en el Diario Oficial
6	Capacitar a todo el personal y agentes independientes sobre las reformas a la Ley.					1	Asesor Jurídico y Coordinación de Operaciones	Que todo el personal conozca y maneja las modificaciones a la Ley

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones).																
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la Ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.																
OBJETIVO ESPECÍFICO: Ampliar la edad de cobertura en el seguro de vida opcional y por sepelio de 70 hasta 80 años, en el segundo semestre 2011, con el objeto de cumplir adecuadamente con los servicios de seguridad social.																
ESTRATEGIAS: Elaborar los procedimientos, instructivos y realizar las capacitaciones al personal para implementación de la nueva prestación.																
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1			T2			T 3			T 4			PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Obtener las reformas a la ley, aprobadas y publicadas en el diario oficial.													1	Presidencia, Gerencia y Asesor Jurídico	Reformas a la ley aprobadas
2	revisar las normas actuales de conformidad a las reformas aprobadas.													1	Coordinación de Operaciones y Asesor Jurídico	Verificar las reformas a incorporar a las normas
3	Elaborar las reformas a las normas actuales.													1	Coordinación de Operaciones y Asesor Jurídico	Obtener un nuevo documento de las reformas a las normas
4	Presentar al Consejo Directivo las reformas a las normas.													1	Gerente	Obtener aprobación del Consejo Directivo de las reformas a las normas
5	Enviar las normas aprobadas por Consejo Directivo al Ministerio de Educación, para aprobación, las normas.													1	Gerente	Obtener aprobación del Ministerio de Educación
5	Modificar los procedimientos de afiliación.													1	Coordinación de operaciones (afiliación)	El nuevo documento de las modificaciones a los procedimientos, sea aprobado por la Gerencia
6	Capacitar al personal de afiliación, encargados de agencia y agentes independientes													1	Afiliación, pago de seguros, asesor jurídico	Que todo el personal conozca y maneja las nuevas regulaciones

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones).												
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la Ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Ampliar la cobertura del Seguro por Sepelio al grupo familiar del asegurado, periodo 2011-2013, con el objeto de cumplir adecuadamente con los servicio de seguridad social.												
ESTRATEGIAS: Presentar al Consejo Directivo las reformas a la Ley, vinculantes con la ampliación de la cobertura del seguro por sepelio al grupo familiar.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Gestionar ante el Consejo Directivo la aprobación del proyecto de reformas de Ley.	■	■			1	Presidencia, Gerencia y Asesor Jurídico	Reformas de ley aprobadas por el Consejo Directivo				
2	Seguimiento al envío de las reformas hacia el Ministerio de Educación.		■			1	Presidencia, Gerencia y Asesor Jurídico	Propuesta de reformas de ley aprobadas por el MINED				
3	Dar seguimiento al envío de las reformas a la Ley hacia Casa Presidencial.			■		1	Gerencia y Asesoría Jurídica	Reformas aprobadas por Casa Presidencial con su iniciativa de Ley				
4	Seguimiento al envío de Casa Presidencial hacia la Asamblea Legislativa.			■		1	Gerencia y Asesoría Jurídica	reformas aprobadas por la Asamblea				
5	Gestionar la publicación en el Diario Oficial.			■			Gerencia y Asesor Jurídico	Publicación en el Diario Oficial				
ACTIVIDADES 2012												
6	Validar el estudio actuarial ya existente.			■		2	Gerencia	Obtener el respaldo actuarial para realizar la ampliación del seguro				
7	Actualizar la normativa ya existente..			■		2	Asesor jurídico y Coordinación de Operaciones	Documento de la normativa				
8	Presentar al Consejo Directivo las normas de la Ampliación del seguro por sepelio.			■		2	Gerencia	Obtener la aprobación de las normas				
9	Enviar al Ministerio de Educación las normas aprobadas por el Consejo Directivo.			■		2	Gerencia	Normas aprobadas por el MINED				
10	Gestionar la publicación de las normas aprobadas en el Diario Oficial.			■		2	Gerencia	Publicación en el Diario Oficial				

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones).												
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la Ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Ampliar la cobertura del Seguro por Sepelio al grupo familiar del asegurado, periodo 2011-2013, con el objeto de cumplir adecuadamente con los servicios de seguridad social.												
ESTRATEGIAS: Elaborar los procedimientos, instructivos y realizar las capacitaciones al personal para implementación de la nueva prestación												
#	ACTIVIDADES 2013	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Validar el estudio actuarial ya existente.					3	Gerencia	Obtener el respaldo actuarial para realizar la ampliación del seguro				
2	Actualizar la normativa ya existente.					3	Asesor jurídico y Coordinación de Operaciones	Documento de la normativa				
3	Presentar al Consejo Directivo las normas de la Ampliación del seguro por sepelio.					3	Gerencia	Obtener la aprobación de las normas				
4	Enviar al Ministerio de Educación las normas aprobadas por el Consejo Directivo.					3	Gerencia	Normas aprobadas por el MINED				
5	Gestionar la publicación de las normas aprobadas en el Diario Oficial.					3	Gerencia	Publicación en el Diario Oficial				
6	Elaborar los procedimientos de afiliación y pago de seguros de la ampliación del seguro por sepelio.					3	Afiliación y Pago de Seguros	Documento de procedimientos				
7	Presentar a la Gerencia los procedimientos para su aprobación					3	Gerencia	Procedimientos aprobados				
8	Incorporar al plan de mercadeo 2014 la comercialización de la extensión del seguro.					3	Afiliación	Plan de mercadeo				
9	Diseñar papelería de afiliación y pago de seguros, de la extensión del seguro por sepelio y presentarlos a la gerencia para su aprobación					3	Afiliación y Pago de Seguros	Formularios aprobados				
10	Diseñar capacitación para todo el personal.					3	Afiliación, Pago de Seguros, Asesor Jurídico	Que todo el personal conozca y maneje las normas de afiliación a la extensión del seguro por sepelio				

ÁREA PROBLEMÁTICA: Ampliación de los servicios de seguridad social para los asegurados (prestaciones, beneficios y protecciones).												
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la Ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Ampliar el periodo de las funciones de los directores electos de La Caja, de un plazo de 2 a 5 años, a partir de la elección del año 2012 , con el objeto de darle continuidad a los programas y proyectos institucionales.												
ESTRATEGIAS: Elaborar normativas de organización del Consejo Directivo.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Gestionar ante el Consejo Directivo la aprobación de la propuesta a las reformas de Ley.					1	Presidencia, Gerencia y Asesor Jurídico	Propuesta de reformas de ley aprobadas por el Consejo Directivo				
2	Modificar el Reglamento de Elecciones de los directores propietarios y suplentes del Consejo directivo de La Caja y aprobación del Consejo Directivo.					1	Asesor Jurídico, Coordinación de Operación y Coordinación Administrativa.	Propuesta de reformas de Reglamento al Consejo Directivo.				
3	Presentación y seguimiento de aprobación a CAPRESS del nuevo Reglamento de Elecciones.					1	Asesoría Jurídica.	Decreto Legislativo.				
4	Elaborar las normas de conducta y protocolarias que los miembros del Consejo Directivo de La Caja deben cumplir en su periodo de elección.					1	Gerencia y Asesoría Jurídica	Normas aprobadas por Consejo Directivo.				
ACTIVIDADES 2013												
5	Elaborar e implementar el plan de inducción para el Consejo Directivo, en el año 2013.					3	Presidencia, Gerencia y Unidades involucradas	Capacitación realizada.				

ÁREA PROBLEMÁTICA: Primas de seguros competitivas y pagos con menos requisitos.												
OBJETIVO GENERAL: Lograr la aprobación de las reformas de la Ley de La Caja en el primer semestre del año 2011, con el objeto de mejorar e implementar nuevas prestaciones, beneficios y protecciones para los asegurados y sus beneficiarios.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Elaborar estudios de mercado que permitan determinar el posicionamiento de nuestros servicios (primas y requisitos) en el mercado de seguros, en el segundo semestre del 2011.												
ESTRATEGIAS: Implementar acciones de mejora de nuestros servicios, de acuerdo a los resultados del estudio de mercado.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1		T 2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Elaboración de términos de referencia para la realización del estudio de mercado y aprobación del Consejo Directivo.									1	Coordinación de Operaciones, Comercialización y Asistente de Gerencia.	Términos de referencia aprobados por el Consejo Directivo.
2	Proceso de contratación de consultoría de estudio de mercado.									1	UACI	Contratación de consultoría
3	Seguimiento a la Consultoría para la investigación de mercado.									1	Coordinación de Operaciones.	Resultado del estudio de mercado
4	Realizar comparación entre los resultados obtenidos y la operatividad de La Caja.									1	Coordinación de Operaciones.	Resultados comparativos.
5	Realizar los proyectos necesarios para la implementación que respondan al estudio de mercado.									1	Coordinación de Operaciones, UFI, Informática, Comercialización.	Proyectos implementados.
ACTIVIDADES 2012												
6	Realizar reuniones de seguimiento trimestrales con acuerdos administrativos para corregir desviaciones.									2	Gerencia, Coordinación de Operaciones, UFI, Informática, Comercialización	Acuerdos administrativos.

ÁREA PROBLEMÁTICA: Nuevas modalidades de productos y servicios.												
OBJETIVO GENERAL: Desarrollar nuevos productos y servicios, acordes a las necesidades de nuestros asegurados, durante el período 2011 – 2015, con el fin de mejorar el posicionamiento de La Caja.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Identificar nuevas modalidades de productos y servicios a ser implementados en el período 2011 – 2015.												
ESTRATEGIAS: Conformar equipos de trabajo estratégicos, con el fin de que se presenten las nuevas normativas y procedimientos.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Conformación del equipo de trabajo.					1	Gerencia	Definición de equipó de trabajo				
2	Realizar encuesta o estudio de mercado.					1	Equipo de trabajo	Identificación de nuevos productos				
ACTIVIDADES 2012												
3	Presentación al Consejo Directo de los nuevos productos.					2	Gerente	Aprobación del Consejo				
4	Realizar estudios actuariales y /o financieros.					2	Gerente	Estudio elaborado				
5	Elaboración de la normativa.					2	Equipo de trabajo y Asesor Jurídico	Normativas elaboradas				
6	Presentación al C.D. la normativa.					2	Gerente	Aprobación del C.D.				
7	Envío de normativa al MINED, para su aprobación.					2	Gerente	Aprobación de Normativa por el MINED				
ACTIVIDADES 2013												
8	Publicación de acuerdo y normativa en el Diario Oficial.					3						
9	Elaboración de procedimientos de los nuevos productos.					3	Equipo de trabajo y Asesor Jurídico	Procedimientos elaborados				

ÁREA PROBLEMÁTICA: Nuevas modalidades de productos y servicios.								
OBJETIVO GENERAL: Desarrollar nuevos productos y servicios, acordes a las necesidades de nuestros asegurados, durante el período 2011 – 2015, con el fin de mejorar el posicionamiento de La Caja.								
OBJETIVO ESPECÍFICO: La realización de un estudio de factibilidad técnica, económica y financiera para determinar la diversificación de los servicios ofrecidos actualmente, para los próximos 3 años.								
ESTRATEGIAS: Crear un sistema de seguimiento para tomar decisiones administrativas y operativas consecuentes con los objetivos institucionales.								
#	ACTIVIDADES 2012:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Elaboración de los términos técnicos de contratación de consultor para el estudio de factibilidad técnica, económica y financiera para desarrollar la diversificación de los servicios ofrecidos por La Caja.					2	Gerencia, Coordinación de Operaciones, UFI, Informática, Comercialización	Documento aprobado.
2	Realizar proceso de contratación de consultoría para efectuar el estudio					2	UACI	Contratación de consultor
3	Realización, presentación de resultados del estudio técnico, económico y financiero.					2	Gerencia y Unidades involucradas.	Estudio realizado
4	Realización del plan de trabajo e implementación del mismo.					2	Gerencia, Coordinación de Operaciones, UFI, Informática, Comercialización	Plan de trabajo elaborado.
5	Seguimiento a la implementación de los nuevos productos y servicios.					2	Gerencia y Unidades involucradas	Plan de trabajo implementado.

ÁREA PROBLEMÁTICA: La especialización del personal de La Caja, para lograr su compromiso, la unidad y liderazgo transformativo.								
OBJETIVO GENERAL: Lograr la especialización en administración y venta de Seguros y Seguridad Social del personal que posea grado académico, que desempeñe funciones relacionadas con las áreas antes mencionadas, durante los próximos 4 años.								
OBJETIVO ESPECÍFICO: Realizar un diagnóstico sobre la situación profesional de los empleados de La Caja y sus necesidades de capacitación en el primer trimestre del año 2011.								
ESTRATEGIAS: Elaborar un diagnóstico sobre el nivel académico de todos los empleados de La Caja que nos permita elaborar el plan de capacitación respectivo.								
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Elaborar un diagnostico del nivel académico de todos los empleados de la caja para verificar el cumplimiento del perfil.	■				1	Recursos Humanos y Coordinación Administrativa	Diagnostico
2	Establecimiento de prioridades de capacitación para ser atendidas.		■			1	Recursos Humanos y Coordinación Administrativa	Prioridades establecidas
3	Plan de capacitación estratégico 2011-2015 a ser implementado, para dar respuesta a las necesidades identificadas.			■	■	1		Plan elaborado y autorizado
4	Hacer los contactos con las universidades y organismos internacionales para lograr los convenios.	■	■	■		1	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	2 convenios firmados

ÁREA PROBLEMÁTICA: La especialización del personal de La Caja, para lograr su compromiso, la unidad y liderazgo transformativo.									
OBJETIVO GENERAL: Lograr la especialización en administración y venta de Seguros y Seguridad Social del personal que posea grado académico, que desempeñe funciones relacionadas con las áreas antes mencionadas, durante los próximos 4 años.									
OBJETIVO ESPECÍFICO: Gestionar ante instituciones educativas, nacionales o extranjeras, para que diseñen y presenten un Plan de especialización, de acuerdo a los resultados del diagnóstico									
ESTRATEGIAS: Celebrar convenios, alianzas o contratos con instituciones que ofrezcan a nuestro personal, capacitación en el campo de los seguros.									
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	
1	Definir el plan de trabajo, en base a resultados para poner en marcha el proyecto e incorporación de costos en el presupuesto 2012.					1	Coordinación Administrativa, UFI, Recursos Humanos y Encargado de Presupuesto.	Plan de Capacitación y Presupuesto autorizado.	
2	Definición de Instituciones Educativas y empresas, conforme a nivel de experiencia y prestigio educativo					1	Jefatura UFI y Coordinación Administrativa.	Listado de Instituciones a las que se les solicitará notas de expresiones de interés en el proyecto educativo.	
3	Identificación de posibles fuentes de financiamiento.					1	Gerencia y UFI	Fuentes identificadas	
4	Aprobar el Plan de Capacitación presentado y celebrar los convenios respectivos.					1	RRHH, JEFES DE UNIDADES, ASESOR JURÍDICO Y GERENCIA	QUE VARIOS EMPLEADOS SE INSCRIBAN EN LA CARRERA	
5	Implementar el Plan de Capacitación aprobado.					1	RRHH, UFI, LAS 2 COORDINACIONES Y EL JURIDICO	PROYECTO CON LAS ALTERNATIVAS POSIBLES	
ACTIVIDADES 2012									
6	Continuidad del Plan de Capacitación.					2	RECURSOS HUMANOS.	Ejecución de capacitación	

ÁREA PROBLEMÁTICA: Sistemas informáticos integrados aprovechando la tecnología para el cumplimiento de la visión de La Caja.									
OBJETIVO GENERAL: Lograr la actualización y optimización de los recursos informáticos, sistemas de comunicación e información gerencial, con el fin de implementar indicadores de gestión que permitan la medición de la eficiencia y eficacia administrativa, en el primer semestre del 2011-2013.									
OBJETIVO ESPECÍFICO: Desarrollar un sistema para el seguimiento de los resultados y eficiencia institucional de los indicadores determinados y efectuar las medidas para corregir desviaciones, de forma semestral.									
ESTRATEGIAS: Generar y administrar un sistema de estadísticas faciliten y contribuyan a la realización de estudios e investigaciones de los servicios, prestaciones, beneficios y protecciones ofrecidos por La Caja.									
#	ACTIVIDADES 2012:	T 1	T2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	
1	Identificación de áreas problemáticas de las unidades vinculadas.	■				2	Informática, Jefe UFI, Coordinaciones de Operación y Administración	Conocer la información a sistematizar	
2	Análisis de las áreas problemáticas identificadas		■			2	Informática	Presentar soluciones	
3	Diseño del sistema		■	■		2	Informática	Sistema diseñado	
4	Programación del sistema			■	■	2	Informática	Generar el diseño	
5	Pruebas iniciales y elaboración del manual de funcionamiento o de operación del sistema				■	2	Informática, Jefe UFI, Coordinaciones de Operación y Administración	Verificar el funcionamiento	
6	Capacitación al personal involucrado.				■	2	Informática, Jefe UFI, Coordinaciones de Operación y Administración	Personal capacitado.	
7	Implementación.				■	2	Informática	Verificar el día a día	
8	Actividades de Seguimiento de la ejecución del sistema.				■	2	Informática	Finalización	
9	Revisiones del sistema creado periódicamente.				■	2	Informática	Revisiones al sistema efectuadas	

ÁREA PROBLEMÁTICA: Sistemas informáticos integrados aprovechando la tecnología para el cumplimiento de la visión de La Caja.												
OBJETIVO GENERAL: Lograr la actualización y optimización de los recursos informáticos, sistemas de comunicación e información gerencial, con el fin de implementar indicadores de gestión que permitan la medición de la eficiencia y eficacia administrativa, en el período 2011-2015.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Desarrollar un sistema para el seguimiento de los resultados y eficiencia institucional de los indicadores determinados y efectuar las medidas para corregir desviaciones, de forma semestral.												
ESTRATEGIAS: Crear un sistema de indicadores Financieros, Administrativos, Operativos, de Seguros, Préstamos y otros que sirvan para la toma de decisiones de La Caja.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Identificación de indicadores y sus fuentes.					1	Gerencia, UFI, Coordinación de Operaciones y Coordinación Administrativa y Asistente de Gerencia.	Listado de indicadores identificados.				
2	Análisis de indicadores identificados y definición de las políticas respectivas.					1	Gerencia, UFI, Coordinación de Operaciones y Coordinación Administrativa y Asistente de Gerencia.	Determinación de Indicadores de medición y rangos aceptables en La Caja.				
3	Validar los indicadores seleccionados.					1	Gerencia, UFI, Coordinación de Operaciones y Coordinación Administrativa, Informática y Asistente de Gerencia.	Identificación de indicadores manuales y mecanizados.				
4	Aprobación de propuesta de políticas e indicadores por el Consejo Directivo					1	Gerencia	Propuesta aprobada.				
5	Mecanizar los indicadores.					1	Informática	Indicadores mecanizados.				
ACTIVIDADES 2012-2015												
6	Implementación de los Indicadores y actividades de seguimiento trimestral para corregir desviaciones.					2	Gerencia, UFI, Coordinación de Operaciones y Coordinación Administrativa, Informática y Asistente de Gerencia.	Informes finales.				

ÁREA PROBLEMÁTICA: Nuevas modalidades de productos y servicios.												
OBJETIVO GENERAL: Desarrollar nuevos productos y servicios acordes a las necesidades de nuestros asegurados, durante el periodo 2011-2015, con el fin de mejorar el posicionamiento de La Caja.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Elaborar normativas y procedimientos sobre las nuevas protecciones para el primer trimestre de 2011.												
ESTRATEGIAS: Buscar herramientas informáticas para ser aplicadas en el control y seguimiento del programa de préstamos.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Solicitud de las diferentes unidades vinculadas con la administración de préstamos.					1	Gerencia, UFI Coordinación de Operaciones	Conocer los requerimientos para poder proponer alternativas.				
2	Consolidación y análisis de los requerimientos solicitados para el desarrollo del proyecto.					1	Gerencia, UFI y Coordinación de Operaciones e Informática	Analizar las necesidades instituciones para buscar medidas de solución				
3	Búsqueda de software relacionado con la administración de préstamos.					1	Informática	Obtener una alternativa				
4	Socializar las alternativas del proyecto de administración de préstamos con las unidades involucradas.					1	Informática	Verificar la viabilidad del proyecto				
5	Estimación de la inversión a realizar en equipos informáticos y software.					1	Informática	Aprobación				
6	Presentar proyecto de administración de préstamos al Consejo Directivo, especificaciones técnicas e incorporación al presupuesto 2012.					1	Informática	Compra				
7	Preparación de términos de referencia para la compra del equipo informático y software.					1	Informática	Ejecución.				
ACTIVIDADES 2012												
8	Compra del software de administración de préstamos.					2	UACI	Software comprado.				
9	Implementación y capacitación para el uso del software.					2	Informática	Implementación y Capacitación realizada				

ÁREA PROBLEMÁTICA: Sistemas informáticos integrados aprovechando la tecnología para el cumplimiento de la visión de La Caja.								
OBJETIVO GENERAL: Lograr la actualización y optimización de los recursos informáticos, sistemas de comunicación e información gerencial, con el fin de implementar indicadores de gestión que permitan la medición de la eficiencia y eficacia administrativa, en el primer semestre del 2011-2013.								
OBJETIVO ESPECÍFICO: Desarrollar un sistema para el seguimiento de los resultados y eficiencia institucional de los indicadores determinados y efectuar las medidas para corregir desviaciones, de forma semestral.								
ESTRATEGIAS: Generar un sistema de estadísticas de los asegurados y beneficiarios, para facilitar la realización de estudios actuariales y proyecciones institucionales.								
#	ACTIVIDADES 2012:	T 1	T2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Solicitud de los requerimientos.	■				2	Informática, Coordinación de Operaciones, Pago de Seguros y Actuario (consultado).	Establecimiento de Requerimientos.
2	Análisis de los requerimientos solicitados		■			2	Informática, Coordinación de Operaciones y Pago de Seguros	Requerimientos socializados.
3	Diseño informático del sistema de Estadísticas.		■	■		2	informática	Finalización del diseño.
4	Programación del sistema			■	■	2	Informática	Programa elaborado.
5	Pruebas iniciales del Sistema estadístico.				■	2	Informática, Coordinación de Operaciones, y Pago de Seguros.	Verificar su aplicabilidad.
6	Capacitación al personal involucrado.				■	2	Informática, Coordinación de Operaciones, y Pago de Seguros.	Personal capacitado.
7	Implementación del sistema estadístico.				■	2	Informática, Coordinación de Operaciones, y Pago de Seguros.	Sistema estadístico probado.
8	Seguimiento y actividades de mejora.				■	2	Informática, Coordinación de Operaciones, y Pago de Seguros.	Sistema propuesto finalizado.

ÁREA PROBLEMÁTICA: Descentralización de la red de atención y los servicios ofrecidos por La Caja.												
OBJETIVO GENERAL: Ampliar la descentralización de las Agencias de La Caja, en un 100%, con el fin de acercar más los productos y servicios que ofrece La Caja, durante los próximos 2 años.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Adecuar las oficinas de las Agencias de La Caja, con el fin de brindar una mejor atención a los asegurados, en los próximos dos años.												
ESTRATEGIAS: 1. Optimización de la utilización de los espacios para las Agencias de La Caja, 2. Ejecutar el diseño autorizado de reacondo y mejora en las Agencias Departamentales.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Conocer espacios disponibles para la ubicación de las Agencias Departamentales.					1	Servicios Generales, Asesor Jurídico y Comercialización.	Informe de la existencia de espacios para agencias.				
2	Presentación de esquemas de distribución de espacios en las Agencias Departamentales.					1	Servicios Generales y Comercialización.	Aprobación de propuesta.				
3	Incorporación de estimación en el presupuesto para el año 2012.					1	Servicios Generales y Comercialización, Presupuesto	Valor estimado incorporado en Presupuesto				
ACTIVIDADES 2012												
4	Elaborar Proyecto y especificaciones técnicas para la aprobación y contratación del servicio de construcción y/o readecuación de las agencias.					2	Servicios Generales.	Proyecto aprobado por el C.D.				
5	Proceso de adquisición.					2	UACI	Contratación				
6	Ejecución y Seguimiento de trabajos.					2	Servicios Generales.	Seguimiento de trabajos realizados.				
7	Recepción del trabajo.					2	Servicios Generales.	Finalización del trabajo				

ÁREA PROBLEMÁTICA: Descentralización de la red de atención y los servicios ofrecidos por La Caja.														
OBJETIVO GENERAL: Ampliar la descentralización de las Agencias de La Caja, en un 100%, con el fin de acercar más los productos y servicios que ofrece La Caja, durante los próximos 2 años.														
OBJETIVO ESPECÍFICO: Elaborar un diagnóstico que determine los puntos estratégicos de atención, al segundo semestre del 2011.														
ESTRATEGIAS: 1. Determinar la distribución geográfica por municipios de los asegurados de La Caja, para establecer las zonas de mayor concentración poblacional, 2. Definir puntos estratégicos de atención y determinar la red que cubrirá La Caja, sobre la base costo/beneficio.														
#	ACTIVIDADES 2011: Estrategia 1	T 1			T2			T 3			T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Solicitar a cada dirección departamental de educación, el nombramiento de los docentes por ubicación geográfica (centro escolar, municipio).											1	Comercialización, Encargados de Agencia	Listados de empleados con su ubicación geográfica
2	Elaborar un cuadro estadístico que visualice la distribución geográfica de los asegurados (por departamento y municipio).											1	Comercialización Coordinación de Operaciones	Distribución geográfica de los asegurados
3	Determinar los municipios clave, para definir nuevos puntos estratégicos de atención a los asegurados.											1	Comercialización, Encargados de Agencia, Coordinación de Operaciones	Municipios clave seleccionados.
4	Evaluar la ubicación de los nuevos puntos estratégicos a nivel costo/beneficio e incorporación de estimación de erogaciones en presupuesto 2012.											1	Comercialización, Coordinación de Operaciones, Técnico Presupuestario	Documento final de propuestas de nuevos puntos estratégicos.
5	Aprobación de nuevos puntos estratégicos por parte del Consejo Directivo.											1	Gerencia, Consejo Directivo	Nuevos puntos estratégicos aprobados.
6	Elaboración de plan de trabajo, conforme al estudio e investigaciones realizadas para la descentralización.											1	Comercialización, Coordinación de Operaciones	Plan de trabajo
7	Requerimientos y elaboración de especificaciones técnicas de mobiliario, equipo y otros.											1	Comercialización, Coordinación de Operaciones	Requerimientos

ACTIVIDADES 2012														
8	Proceso de Compra de mobiliario, equipo y otros.											2	UACI	Compras efectuadas.
9	Ejecución de la nueva red de atención.											2	Comercialización Encargados de Agencia	Ejecución

ÁREA PROBLEMÁTICA: Convenios con instituciones públicas y/o privadas buscando mejorar los beneficios a los asegurados y sus beneficiarios.														
OBJETIVO GENERAL: Establecer convenios de seguridad y previsión social con otras instituciones, para contribuir con el desarrollo económico y social de los asegurados, en los próximos 3 años.														
OBJETIVO ESPECÍFICO: Elaborar un diagnóstico que identifique las necesidades manifestadas por los asegurados e identificar las instituciones nacionales o extranjeras a convenir, al segundo semestre del 2011														
ESTRATEGIAS: 1. Realizar una encuesta que determine las demandas de beneficios para los asegurados según las necesidades, 2. Utilizar resultados obtenidos de la encuesta, que sirvan para la toma de decisiones administrativas, en la implementación de los nuevos beneficios.														
#	ACTIVIDADES 2011	T 1		T2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS		
1	Diseño y ejecución de encuesta.			■	■						1	Gerencia y Comercialización	Encuesta administrada.	
2	Administración, tabulación e informe final.				■						1	Gerencia y Comercialización	Informe de resultados.	
3	Selección de las necesidades identificadas en la encuesta administrada.					■					1	Gerencia y Comercialización	Informe y recomendaciones.	
4	Selección de las Instituciones con las que se realizarán convenios.						■	■				1	Gerencia y Comercialización	Listado de Instituciones seleccionadas.
5	Elaboración y aprobación de convenios con las Instituciones seleccionadas por el Consejo Directivo.							■	■	■	1	Asesoría Jurídica, Gerencia y Comercialización	Convenios firmados.	
ACTIVIDADES 2012														
6	Ejecución de los convenios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2	Comercialización y asistente de gerencia	Nuevos beneficios a los asegurados.	

AREA PROBLEMÁTICA: Promover la cultura de aseguramiento en la población objeto de La Caja.												
OBJETIVO GENERAL: Fomentar la cultura de compra de seguros en forma gradual, con el fin que La Caja se posicione en la población objeto, como una institución que les brinda protección, durante los próximos 3 años.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Investigar sobre las necesidades de conocer la seguridad social en nuestro personal, para finales del segundo semestre del 2011.												
ESTRATEGIAS: Mejorar y fortalecer institucionalmente la seguridad social, con el objetivo de promover la cultura del seguro, en los próximos 3 años.												
#	ACTIVIDADES 2011: Estrategia 1	T 1		T 2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Selección del personal que recibirá la capacitación.									1	Gerencia y Recursos Humanos	Personal seleccionado
2	Especificaciones técnicas para servicios profesionales de capacitación.									1	Recursos Humanos y Coordinación de Operaciones	Especificaciones técnicas presentadas
3	Contratación de servicios profesionales.									1	UACI	Servicios profesionales contratados.
4	Desarrollar eventos sobre seguridad social a los empleados de La Caja.									1	Gerencia, Coordinación de Operaciones, Recursos Humanos	Eventos efectuados.
5	Desarrollar campañas de la seguridad social.									1	Gerencia, Coordinación de Operaciones y Asistente de Gerencia.	Campaña implementada.
6	Verificación de resultados de la campaña.									1	Comercialización	Informe de resultados.

ÁREA PROBLEMÁTICA: Pago de primas, de las sumas aseguradas y sus prestaciones												
OBJETIVO GENERAL: Crear un sistema ágil y eficaz en el sistema de pago de seguros, concesión de préstamos, prestaciones y protecciones, período 2011-2015.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Descentralizar el sistema de pago de seguros con el objeto de acercar los servicios a los principales centros poblacionales seleccionados, período 2011-2015.												
ESTRATEGIAS:												
1. Revisión de la estructura organizativa, procedimientos y procesos, para definir los cambios a realizar.												
2. Incorporar dentro del presupuesto institucional las nuevas erogaciones de fondos, que esta nueva actividad implicaría para La Caja.												
3. La descentralización de las dependencias de La Caja permitirán mejorar los de pago de seguros.												
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1		T2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
1	Elaborar un cuadro estadístico que visualice la distribución de los asegurados a nivel de cada municipio.									1	Unidad de Informática y Coordinación de Operaciones.	Cuadro de datos estadísticos
2	Determinación de municipios clave para la descentralización de pago de sumas aseguradas, prestaciones y protecciones.									1	Jefatura UFI y Tesorería.	Informe autorizado
3	Definición de aspectos legales a cubrir para lograr la descentralización conforme a las disposiciones del SAFI.									1	Jefatura UFI, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.	Informe autorizado.
4	Elaboración de plan de trabajo, conforme a investigaciones realizadas para la descentralización.									1	Jefatura UFI, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.	Plan de Trabajo

ÁREA PROBLEMÁTICA: Estructura organizativa de La Caja.									
OBJETIVO GENERAL: Reestructurar la organización, de tal manera que sea consecuente con las prestaciones, beneficios y protecciones que brinda La Caja a sus asegurados.									
OBJETIVO ESPECÍFICO: Implementar la nueva estructura organizativa resultante, en el Período 2011-2015									
ESTRATEGIAS: Obtener los servicios de un experto en estudios de organización institucional.									
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	
1	Formulación de proyecto de la estructura organizativa de la Institución.					1	Gerencia, RRHH, Cord. Admón., Operaciones y UFI.	Proyecto formulado y Especificaciones técnicas definidas.	
2	Presentación del proyecto y especificaciones técnicas al Consejo Directivo para aprobación.					1	Gerencia, RRHH, Cord. Admón., Operaciones y UFI.	Proyecto y especificaciones técnicas autorizadas.	
3	Proceso de contratación del consultor.					1	UACI	Consultor contratado	
4	Seguimiento a la ejecución de la consultoría					1	Presidencia, Gerencia y Recursos Humanos	Consultoría finalizada	
5	Aprobación de la nueva estructura organizativa propuesta resultante de la consultoría.					1	Gerencia y Consejo Directivo	Nueva estructura organizativa aprobada	
6	Incorporar en el presupuesto del año 2012 la nueva estructura organizativa.					1	Encargada de Presupuesto y UFI	Incorporación en el proyecto de presupuesto 2012.	
ACTIVIDADES 2012									
7	Implementación de la nueva estructura organizativa.					2	Gerencia y Recursos Humanos	Nueva estructura organizativa.	
8	Seguimiento a la implementación de la nueva estructura organizativa.					2	Gerencia y Recursos Humanos	Informe de resultados.	

ÁREA PROBLEMÁTICA: Publicidad y Promoción de La Caja													
OBJETIVO GENERAL: Implementar estrategias mercadológicas, que permitan a la población objeto reconocer a La Caja, como la institución que les brinda protección, beneficios y seguridad social, período 2011-2015.													
OBJETIVO ESPECÍFICO: Fortalecer en La Caja la Unidad organizativa responsable de realizar el mercadeo, publicidad y comunicación de los servicios que se brindan, en el segundo semestre del 2011.													
ESTRATEGIAS: 1. Incorporar la nueva unidad de mercadeo, publicidad y comunicación en la estructura organizativa de La Caja, 2. Establecer la descripción del puesto y responsabilidades para determinar el perfil.													
#	ACTIVIDADES 2011:	T 1		T 2		T 3		T 4		PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	
1	Formulación de proyecto de creación de la unidad de mercadeo, publicidad y comunicaciones, perfiles y procesos de trabajo.										1	Gerencia, Asistente de Gerencia Coordinación Administrativa y Recursos Humanos	Informe del proyecto de creación de la unidad de mercadeo, publicidad y comunicaciones, perfiles y procesos de trabajo.
2	Presentación al Consejo Directivo, del proyecto final de creación de la unidad de mercadeo, publicidad y comunicaciones, para su aprobación.										1	Gerencia	Acuerdo de aprobación.
3	Nombramiento y contratación del Encargado de la Unidad de mercadeo, publicidad y comunicaciones.										1	Gerencia y Recursos Humanos	Empleado contratado.
4	Elaboración del plan de trabajo por el encargado de la unidad de mercadeo, publicidad y comunicaciones.										1	Encargado de Mercadeo, Publicidad y Comunicaciones.	Plan de Trabajo.
5	Seguimiento a la implementación de las gestiones de la unidad de mercadeo, publicidad y comunicaciones.										1	Presidencia	Informes de seguimiento.

AREA PROBLEMÁTICA: Publicidad y promoción de La Caja.												
OBJETIVO GENERAL: Implementar estrategias mercadológicas, que permitan a la población objeto reconocer a La Caja, como la institución que les brinda protección, beneficios y seguridad social, periodo 2011-2015.												
OBJETIVO ESPECÍFICO: Desarrollar estrategias de mercadeo para darle cobertura en un 80% a los maestros del Sector Privado, en los seguros voluntarios, periodo 2011-2015												
ESTRATEGIAS: Coordinar con las entidades que controlan el accionar de los colegios y universidades privadas, para evaluar la forma de introducción de la venta de los seguros que ofrece La Caja.												
#	ACTIVIDADES 2011	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS				
1	Elaborar y administrar una encuesta que recoja la información de los docentes que trabajan en instituciones educativas privadas.					1	Coordinación de Operaciones (comercialización)	Realización de Encuesta				
2	Coordinar la administración de la encuesta con las Direcciones de Colegios Privados y Educación Superior del Ministerio de Educación.					1	Coordinación de Operaciones (comercialización)	Obtener ubicación de colegios y universidades y número de docentes que laboran como docentes privados				
3	Diseñar estrategias para promover la venta de los servicios de La Caja en instituciones privadas.					1	Coordinación de Operaciones (comercialización)	Estrategias aprobadas.				
4	Implementar estrategias aprobadas.					1	Coordinación de Operaciones (comercialización, afiliación)	Implementación.				
5	Seguimiento a la implementación de las estrategias aprobadas.					1	Coordinación de Operaciones (comercialización)	Validación de las estrategias				
ACTIVIDADES 2012-2015												
6	Seguimiento a las estrategias validadas.					2	Coordinación de Operaciones (comercialización)	Valoración de Resultados del plan				

CONSIDERACIONES IMPORTANTES DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

El Plan Estratégico que se detalla, es la guía que orienta el esfuerzo organizacional hacia la consecución de la Visión de la institución. Para que su implementación sea exitosa deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Para lograr resultados positivos, es fundamental que exista el compromiso y la consistencia de la administración superior de La Caja con la ejecución del plan.
2. El plan no está escrito en piedra. ¿Significa esto que se puede modificar en el tiempo? Definitivamente puede modificarse. La Misión, Visión y Valores, son el fundamento del plan, y por lo tanto no sufren modificación. Pero los objetivos estratégicos, actividades estratégicas y prioridades, se adaptan a las condiciones cambiantes del entorno. En tal sentido, se modifica para ajustarse a circunstancias que no se previeron cuando se diseñó originalmente.
3. Es importante entender que los objetivos estratégicos, actividades, prioridades y resultados, delineados en el presente plan para los años 2011-2015, tanto para la Gerencia como para las Jefaturas, son los que deben revisarse con más énfasis. Los del 2013 deben revisarse en el periodo de febrero a abril de 2012 y así sucesivamente. Esto debe ser así, ya que la cultura estratégica es un proceso, la experiencia indica que el análisis de resultados y la retroalimentación del equipo gerencial de las cosas positivas y negativas de la ejecución, ajustaran la mecánica que define indicadores, resultados, actividades estratégicas y calendarios de cumplimiento.
4. El seguimiento del plan y la automatización del mismo, facilitan la revisión y ajuste del plan en forma oportuna. Adicionalmente, permite verificar el grado de compromiso del plan con los diferentes responsables de la ejecución. En tal sentido, La Caja debe procurar automatizar los indicadores y los planes de trabajo que certifican el cumplimiento de las acciones estratégicas.

METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

Considerando que el Plan Estratégico es una herramienta de control y seguimiento de ejecución, la Matriz de Planificación Estratégica, debe revisarse anualmente. En esta sección se describe la metodológica que se debe seguir para realizar esta tarea.

A. Responsabilidad de Ajustar el Plan Estratégico y elaboración del mismo:

La Caja debe conformar un Comité, llamado Comité Estratégico de Planeación, responsable de ajustar el presente Plan. Según la experiencia lograda con el personal de la institución, se recomienda que formen parte de este Comité: Gerencia y Asistente Técnico, Jefaturas de la Unidad: Financiera Institucional, UACI, Afiliación e Informática. El Comité lo podrá presidir la Jefatura de la Unidad Financiera y Asistente Técnico.

La principal responsabilidad del Comité es la de dirigir el esfuerzo de revisión y actualización del Plan Estratégico, proponiendo los cambios necesarios al Consejo Directivo para su aprobación.

B. Tiempo en el cual la planeación debe ser actualizada.

La Planeación debe ser revisada en el periodo comprendido en los meses de febrero a abril de cada año, esto con el objeto de considerar cambios en el presupuesto del año siguiente y los recursos necesarios para apoyar el esfuerzo institucional por alcanzar los objetivos estratégicos.

C. Diagnóstico.

El Comité Estratégico debe realizar un diagnóstico para verificar la validez de las siguientes partes del plan que esté vigente: objetivos estratégicos, actividades, prioridades y resultados.

Para ello el Comité puede apoyarse información como:

- Estadísticas del cumplimiento y seguimiento de indicadores estratégicos del Plan.
- Revisión de análisis situacional. Para ello podrá llevarse a cabo una evaluación FODA de la institución.
- Factores Clave de Éxito
- Datos de cumplimiento del Plan de Mercadeo
- Información del Ministerio de Educación.
- Información del mercado de seguros y actividades de la competencia.
- Toda información que pueda validar o mejorar el Plan.

D. Depuración del FODA

La selección del FODA se facilita utilizando la Matriz para el Análisis Situacional. Con la selección y/o revisión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas críticas, se valora que elementos percibidos por el análisis del comité estratégico de La Caja, afectan los Factores Clave de Éxito. ***Ver anexo 1.**

E. Validación del Plan

Los elementos del Plan que deben validarse son: objetivos estratégicos, actividades estratégicas y prioridades.

La Misión, Visión y Valores, no es recomendable revisarlos, por ser el fundamento de la estrategia. Solamente podrán cambiar ante circunstancias que afecten de una manera radical el giro de La Caja.

F. Revisión de Objetivos Estratégicos.

Con el FODA depurado, puede procederse a verificar si los Objetivos Estratégicos del Plan vigente siguen siendo válidos. Se realiza una evaluación de cómo las fortalezas ayudan a potenciar oportunidades y a minimizar el impacto de las amenazas. De igual forma, se evalúa con la Matriz FODA, como las debilidades impiden aprovechar las oportunidades y potencian el impacto negativo de las amenazas. ***Ver anexo 2.**

Del análisis anterior se define la identificación y priorización de las áreas problemáticas y soluciones que la institución debe seguir ***Ver anexo 3**, luego se enuncian los lineamientos posibles para convertirse en Objetivos Estratégicos, que deben filtrarse por objetivos generales, específicos y sus estrategias para alcanzarlos respectivamente. Todo lineamiento que se enuncie y ubique en la Matriz de Planificación Estratégica se convierte en Objetivo Estratégico. ***Ver anexo 4.**

Seguido el proceso descrito, se debe verificar si las condiciones actuales de La Caja y su entorno, validan los Objetivos Estratégicos del Plan vigente, de lo contrario deben modificarse Objetivos, uno o varios.

No se debe olvidar las siguientes reglas para redactar un objetivo:

- Iniciar con un verbo, indicar acción.
- Deben poderse medir
- Deben ser específicos
- Deben tener un alcance en el tiempo
- Deben ser alcanzables
- Deben ser sostenibles
- Deben ser relevantes a la estrategia y a la visión



G. Revisión de actividades estratégicas.

Las actividades estratégicas son las acciones que se deben realizar para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos, se utiliza la técnica de Tormenta de Ideas, para generar pensamientos de lo que pueden ser actividades a desarrollar para ejecutar cada uno de los Objetivos validados. Realizado el paso anterior, las diferentes ideas de acciones se filtran por medio de la Matriz de Planificación Táctica *Ver anexo 5, y se convierten en actividades estratégicas aquellas que se identifican con el cuadrante de Área Problemática, Objetivo General, Objetivo Específico y Estrategia.

H. Cuadros de Mando por Unidad

Cada Unidad de La Caja que esté plenamente identificada con el esfuerzo estratégico, debe tomar para sí aquellas acciones estratégicas que sean de su particular gestión. Elaborado cada una los planes de trabajo.

I. Asignación presupuestaria.

Definido el paso anterior, son los responsables de ejecutar las acciones estratégicas, los que deben asignar requerimientos de recursos en el presupuesto institucional de cada año, para que las acciones puedan ser ejecutadas.

MATRIZ INTEGRAL (ADMINISTRACIÓN)

El proceso de administración se facilita mucho cuando se construye una Matriz Integral en forma automatizada, es decir, con sistemas que ubican información en la base de datos, o en archivos definidos.

De no existir la facilidad de recursos informáticos, puede llevarse manualmente.

La administración de la Matriz Integral, sea manual o automatizada, sigue las siguientes reglas:

- I. Cada Unidad es responsable de generar en forma oportuna y confiable la información necesaria para dar seguimiento a los indicadores seleccionados, de acuerdo a la Matriz Integral.
- II. El Asistente Técnico es la responsable de consolidar y preparar el cuadro de seguimiento en base a la Matriz Integral, para el seguimiento.
- III. La Gerencia y Jefaturas deben reunirse con la periodicidad necesaria para discutir los resultados del Plan Estratégico, medido a través de la Matriz Integral. En estas reuniones debe ponerse especial atención a:

- i. Se deben analizar las diferencias, de más o de menos, para explicar la razón de la desviación.
 - ii. Revisar la necesidad de ajustar actividades
 - iii. Analizar los riesgos asociados en el cumplimiento del Plan, externos o internos, para proponer ajustes al mismo. Es muy importante que se documenten los riesgos a los que se ve sometido el desarrollo estratégico institucional. Esto significa, que un riesgo percibido debe registrarse y documentarse, y definir sus posibles impactos. Esto permite que todos se mantengan alerta ante el mismo, así la institución puede reaccionar con mayor celeridad y ajustar el Plan sin recurrir a sesiones extensas de planeación.
 - iv. Revisar el avance de las Acciones Estratégicas y los riesgos de cumplimiento
 - v. Revisar el plan de asignación de recursos a las asignaciones estratégicas y su cumplimiento.
 - vi. Recolectar estadísticas de la Planeación
 - vii. Verificar que las áreas operativas apoyen a las estratégicas
 - viii. Llevar actas y comunicar los resultados acordados
- IV. La auditoría interna verifica la consistencia y confiabilidad de datos para el seguimiento del Plan.

Todo ajuste al Plan debe llevar el aval del Consejo Directivo.

CUADRO DE ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ PARA EL ANÁLISIS SITUACIONAL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

ANEXO 2. MATRIZ DEL FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. 2. 3...	1. 2. 3...
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1. 2. 3...	1. 2. 3...	1. 2. 3...
AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
1. 2. 3...	1. 2. 3...	1. 2. 3...

ANEXO 3. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

Nº	AREA PROBLEMÁTICA	PRIORIDAD	REQUIERE		
			ACCIÓN INMEDIATA	SOLUCIÓN A CORTO PLAZO	SOLUCIÓN A MEDIANO PLAZO

ANEXO 4. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

LA CAJA MUTUAL DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
VISIÓN	
MISIÓN	
ÁREA PROBLEMÁTICA	
OBJETIVO GENERAL	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS

ANEXO 5. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN TÁCTICA

ÁREA PROBLEMÁTICA:														
OBJETIVO GENERAL:														
OBJETIVO ESPECÍFICO:														
ESTRATEGIAS:														
#	ACTIVIDADES:	T 1	T 2	T 3	T 4	PRIORIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS						
1														
2														
3														
4														

ANEXO 6. TORMENTA DE IDEAS, EXPLICACIÓN

Utilizar la técnica de Tormenta de Ideas, para la fase de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para lineamientos estratégicos, generación de indicadores estratégicos y acciones estratégicas. Seguir las siguientes reglas:

1. Es importante nombrar un moderador.
2. Generar las ideas sobre el tema específico siguiendo un orden determinado.
3. Las ideas deben fluir libremente por descabelladas que parezcan.
4. No se puede cuestionar la idea en la fase de identificación, esto se hará en la fase de evaluación.
5. La tormenta termina cuando las ideas dejan de fluir.
6. Deben participar en la tormenta de ideas, los involucrados en el tema específico.
7. Finalizada la fase de identificación, pasar a la fase de evaluación de las ideas generadas.
8. Durante la fase de evaluación de las ideas, el rol del moderador es importante para mantener el orden de participación y obtener las conclusiones finales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS: explican el cómo se logrará ejecutar los objetivos estratégicos (general y específico). Son las actividades que se desarrollarán al interior de la organización para lograr los objetivos.

MATRIZ INTEGRAL: asigna responsabilidades y construye un sistema de medición, para que las Jefaturas incorporen en su trabajo normal, tareas de carácter estratégico para la institución, corto/mediano plazo. La Matriz, permite traducir los objetivos estratégicos en resultados.

LA CAJA: Caja Mutual de los Empleados del Ministerio de Educación.

M.E.T.A.S: es la guía para formular un objetivo medible, específico, en el tiempo, alcanzable y sostenible.

MINED: Ministerio de Educación

MISIÓN: es una afirmación que nos describe el concepto y naturaleza de La Caja, el por qué estamos en ella, a quién le servimos y los principios y valores bajo los cuales debemos trabajar. La misión sirve para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones a nivel del consejo directivo, administración superior y niveles operativos importantes de La Caja.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Son los objetivos generales y específicos que regirán el trabajo estratégico de la institución en el periodo.

VISIÓN: es una representación de lo que creemos que debe ser La Caja en el futuro, ante los ojos de su consejo directivo, administración superior, empleados y beneficiarios.

VALORES: Los valores son la forma de actuar que tiene la institución/sus empleados. Son las creencias que están profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de sus empleados.