

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Honduras**

**Documento de Proyecto**

**Título del proyecto:** **APOYO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR**

**Efectos directos del MANUD:** 3. Para el año 2011 las Hondureñas y los Hondureños avanzan en el ejercicio de sus Derechos y deberes en un estado Democrático capaz de diseñar e implementar políticas y acciones para la participación ciudadana, equidad, modernización del Estado, descentralización y seguridad.

**Efectos Directos del CP:** 3.1. Para el 2011, se habrá avanzado en la consolidación de un Estado moderno caracterizado por una mejora en los niveles de transparencia y eficiencia, con políticas orientadas hacia la reducción de la pobreza y el logro de los ODM.

**Productos esperados del CPAP:** N° 3.1.3. Capacidad fortalecida del Estado para la reforma de la administración pública

**Asociado en la Ejecución:** Instituto de Previsión Militar

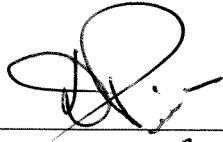
En el año 2001 se apoyó al IPM en la realización de un estudio, por parte de un Grupo Consultor Internacional, sobre la situación financiera y administrativa del IPM. De ese proceso se desprende que en los últimos años se generaron cambios y transformaciones muy importantes en el IPM, fundamentado en una planificación de largo, mediano y corto plazo, que abarcó la reestructuración de su organización, de sus finanzas, aspectos actuariales, aspectos legales, sistemas de control y lote accionario. En la actualidad, el IPM está en una mejor situación económica, financiera-actuarial y administrativa. Además, está percibiendo una gran masa de recursos, los cuales deben ser invertidos en las mejores condiciones de seguridad, rentabilidad y liquidez. Siendo esto una de las principales preocupaciones del IPM para el futuro considerando los factores externos e internos que puedan impactar directamente sobre las finanzas y que pongan en riesgo el equilibrio actuarial del Sistema.

Por lo anterior, se considera importante la implementación del presente Proyecto en seguimiento a la etapa anterior que permitirá la elaboración de un estudio situacional del IPM, desde el punto de vista gerencial, administrativo, financiero y actuarial y la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2009-2020.

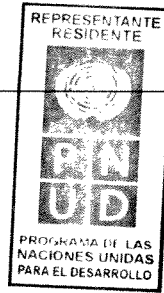
Periodo del Programa:	2007-2011
Área Resultado Clave (Plan Estratégico):	_____
Atlas Award ID:	00051400
Fecha inicio:	Enero 2009
Fecha de finalización:	Diciembre 2009
Arreglos de Gestión:	NEX

Presupuesto AWP del año 2009:	
Total recursos requeridos:	<u>110,000 USD</u>
Total recursos asignados:	_____
• Regulares	_____
• Otros:	_____
• Fondos TRAC PNUD	<u>30,000 USD</u>
○ Donante	_____
○ Donante	_____
○ IPM	<u>80,000 USD</u>
Presupuesto no financiado	_____
Contribuciones en especie:	_____

Acordado por IPM:



Acordado por PNUD:



## **Análisis de la Situación**

A solicitud de la Secretaria de Estado en el Despacho de Defensa de la República de Honduras, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) inició en el país, en noviembre de 1999, la propuesta de formulación de un Proyecto en apoyo a la REFORMA Y MODERNIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS (FF.AA.) DE HONDURAS. Los objetivos de dicho Proyecto estaban orientados a contribuir al diseño de un Programa y apoyar la realización de una auditoría administrativa, gerencial y financiera del Instituto de Previsión Militar (IPM) y la adopción de medidas adecuadas para su mejor gestión y capitalización.

Durante los meses de mayo a octubre del 2001 se realizó una auditoría por parte de un Grupo Consultor Internacional, quién tenía como mandato manifestar sus conclusiones sobre la situación financiera y administrativa del IPM e informar sobre el uso de los fondos de las Empresas de conformidad con:

- Reglamentos financieros, prácticas y procedimientos establecidos;
- Prácticas administrativas y gerenciales y la normativa sobre las empresas y dependencias propiedad de IPM;
- Procedimientos y regulaciones de gestión contable y financiera conforme al marco legal nacional e internacional;
- Procedimientos y regulaciones para la dirección contable y financiera y la supervisión de instituciones de pensiones conforme al marco legal nacional e internacional.

Respecto a la auditoría financiera, se realizó una revisión basada en procedimientos y métodos de auditoría internacionalmente aceptados que incluyeron análisis sistemático en términos de referencia, análisis cruzado, comprobaciones aleatorias de activos fijos, valoraciones de activos y pasivos concretos utilizando información interna y externa.

Para la auditoría actuarial se hizo una referencia conceptual de métodos actuariales utilizados en los distintos sistemas de pensiones en general, buscando asegurar la solidez, en donde el valor neto de los ingresos y activos futuros debe superar el valor neto de las obligaciones futuras del sistema.

En lo relacionado a la revisión gerencial, el estudio de la gestión del IPM y sus Empresas abarcó la evaluación del rendimiento e incluyó recomendaciones sobre la realización de los cambios necesarios. Los modelos básicos utilizados trataron del proceso de cambio, el contexto de un sistema de gestión, el modelo estándar internacional para control interno (COSO), el concepto de gestión de procesos y las recomendaciones del Banco Internacional de Acuerdos (BIS).

Los resultados fueron presentados en el mes de noviembre del 2001 y surgieron las conclusiones siguientes:

- Ilíquidez en el sistema
- Baja rentabilidad de las inversiones
- Políticas de inversión no definidas y controles financieros insuficientes
- Disminución acelerada de las reservas
- Debilidad en la administración de las empresas y proyectos
- Falta de toma de decisiones oportunas
- La Ley de Previsión Militar y su Reglamento, no han tenido un proceso de actualización
- Incumplimiento del Gobierno Central en sus aportaciones al IPM.

Las acciones realizadas fueron las siguientes:

Corto Plazo (aplicadas inmediatamente) disminución de pérdidas:

- Eliminación de pérdidas actuales y prevención de las futuras. Vender y generar liquidez a corto plazo, evitar salidas de caja y mantener y desarrollar la inversión.
- División en dos entidades la estructura del IPM:
  - **NUEVO IPM (NIPM):** Para desarrollar la Institución orientado a procesos, con recursos humanos competentes y dedicados con continuidad, y
  - **ANTIGUO IPM (AIPM):** Para encargarse de la recuperación y liquidación de inversiones y empresas que no debían o no podrían estar en el Patrimonio del NIPM.
- Cambios en la Ley de IPM: Edad mínima de retiro, años de cotización, ampliación de afiliados, composición de Junta Directiva, posibilidad de incorporar cuentas de ahorro individual, entre otros temas.
- Otras: Usar compañías de auditoría externa de reputación, reforzar la auditoría interna, revisar algunos aspectos de los estudios actuariales

Plazo Medio (un Año) desarrollo del valor de las inversiones:

- **AIPM:** Desarrollo del valor de las inversiones, ajuste de gastos y vender activos.
- **NIPM:** Política y modelo de inversiones, planificación de gestión de cartera, mejora de la competencia actuarial, política de gestión del riesgo, manuales de control interno, autoridad y competencias de la organización

Largo Plazo (Dos a Cinco Años) consolidar la rentabilidad necesaria:

- **NIPM:** Consolidación de inversiones y del flujo de caja, desarrollo de competencia de empleados, desarrollo de productos, sistema de calidad, inicio de nuevo sistema de pensiones sobre la base de cuentas individuales. Se sugiere un nuevo organigrama similar al de las Instituciones Financieras.
- **NIPM:** Política y modelo de inversiones, planificación de gestión de carteras, mejora de la competencia actuarial, política de gestión del riesgo, manuales de control interno, autoridad y competencias de la organización

## Planteamiento del problema

Del proceso generado anteriormente, se desprende que en los últimos años se generaron cambios y transformaciones muy importantes en el IPM, fundamentado en una planificación de largo, mediano y corto plazo, que abarcó la reestructuración de su organización, de sus finanzas, aspectos actuariales, aspectos legales, sistemas de control y lote accionario. En febrero del 2003 se dio paso a la aprobación de un nuevo Marco Estratégico Institucional.

La implementación fielmente de dicho Marco Estratégico Institucional permitió la adopción de medidas y consecuentemente la consecución en la actualidad de los siguientes logros:

1. Aprobación de una nueva Ley del Instituto de Previsión Militar
2. Se cambió la relación de dependencia a 15 activos por 1 pasivo (antes eran 2 activos por 1 pasivo).
3. Se aumentó el número de afiliados con la incorporación de la Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos y Personal de Tropa de las FFAA.
4. Se elevo la edad de retiro, incrementándose los años de cotización al sistema.
5. Se modificó la estructura de la Junta Directiva la cual quedo integrada por miembros de la Secretaría de Defensa, Secretaría de Seguridad, Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Cuerpo de Bomberos.
6. Se eliminó el déficit actuarial que estaba deteniendo el crecimiento institucional y con riesgo de no poder cumplir con las obligaciones futuras.
7. Se liquidaron o vendieron las empresas improductivas, deteniéndose la salida de efectivo hacia las empresas y dependencias del IPM.
8. Las Empresas y Dependencias del IPM rentables se les está haciendo periódicamente un estricto control financiero y administrativo, exigiéndoseles un plan de negocios y el cumplimiento de metas.
9. Se cambió la estructura organizacional del IPM, estableciendo un antiguo IPM que se encarga de la recuperación y liquidación de inversiones y Empresas que le estaban ocasionando pérdidas al IPM y un nuevo IPM el cual se ha dedicado al desarrollo institucional y la consolidación financiera y actuarial.
10. Se implementó un sistema de control el cual está conformado así: Unidad de Auditoría Interna del IPM, Auditorías externas contratadas, Supervisión y Auditorias de Entes Contralores del Estado tales como: La Comisión Nacional de Bancos y Seguros, Tribunal Superior de Cuentas, Secretaria de Finanzas y Unidad Técnica del Despacho Presidencial.
11. Se está desarrollando un proceso de saneamiento de activos fijos y de cartera de crédito.
12. Recuperación del mayor valor de activos Improductivos ya sea mediante arrendamiento o venta.

En la actualidad, el IPM está en una mejor situación económica, financiera-actuarial y administrativa. Además, está percibiendo una gran masa de recursos, los cuales deben ser invertidos en las mejores condiciones de seguridad, rentabilidad y liquidez. Siendo esto una de las principales preocupaciones del IPM para el futuro considerando los factores externos e internos que puedan impactar directamente sobre las finanzas y que pongan en riesgo el equilibrio actuarial del Sistema.

Por lo anterior, se considera importante la implementación del presente Proyecto en seguimiento a la etapa anterior que permitirá la elaboración de un estudio situacional de la situación actual del IPM, desde el punto de vista gerencial, administrativo, financiero y actuarial y la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2009-2020.

## **Estrategia**

La estrategia del proyecto se basará en hacer un diagnóstico de la situación actual del IPM, desde el punto de vista gerencial, administrativo, financiero y actuarial.

Se presentarán recomendaciones sobre necesidades específicas siguientes:

- Estructura Organizacional: Revisar, ajustar, modificar o actualizar la estructura organizacional del IPM
- Recursos Humanos: Establecer Políticas de remuneración para personal clave, analizar el perfil profesional de los puestos claves, desarrollo y capacitación del personal a largo plazo.
- Sistema de Información: Diagnosticar las necesidades de tecnología actualizada y personal calificado de soporte técnico.
- Planes de Inversión: Evaluar la metodología del diseño de la planeación estratégica, actualizando la existente.
- Hacer un Plan Estratégico para el periodo 2009-2020 formulado para redefinir objetivos, metas y líneas estratégicas de acción tanto para IPM, como para sus Dependencias, Empresas y Proyectos de Inversión.

Los resultados esperados del proyecto serían los siguientes:

1. Elaboración de un Estudio Actuarial completo del IPM;
2. Elaboración de un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2009-2020.
3. Implementación del Cuadro de Mando Integral a través del Mapa Estratégico del IPM, integrado a la Red de Informática con sus indicadores desde la perspectiva financiera, administrativa, operacional de procesos y gerencial, necesarios para la toma de decisiones eficaces en los mandos ejecutivos y otras que consideren pertinentes, que sean partes del Plan Estratégico para el período 2009-2020.
4. Criterios de Valoración de Inversiones, perfiles de riesgo de los emisores, políticas de ajustes de tasa, creación de reservas y los límites establecidos en cada una de las inversiones.
5. Criterio en el manejo de la Cartera de Préstamos.
6. Proyecciones Financieras 2009-2020.

## **Riesgos**

La disponibilidad de los recursos suficientes con antelación, para poder aplicar las recomendaciones surgidas a partir del presente proyecto. Esto deberá ser garantizado por parte de la Junta Directiva de IPM, quienes han mostrado la mayor disposición de realizar la fase de implementación del Plan Estratégico.

## **Arreglos de Gestión**

El asociado en la Implementación del Proyecto será el Instituto de Previsión Militar (IPM), quien delega al PNUD la implementación del proceso de licitación de la compañía consultora. Para tal efecto, el PNUD firmará el presente documento de Proyecto con IPM. IPM depositará los recursos financieros de contraparte en la cuenta del PNUD antes de iniciar el proceso de licitación. En caso de que el resultante de la licitación sea mayor a la cantidad depositada en el PNUD, el procedimiento para cubrir tal diferencia será sujeto a diálogo y aprobación entre las partes. El IPM aprobará el proceso y el contrato previo a su firma con la compañía ganadora de la licitación. El PNUD administrará los recursos del Proyecto y efectuará los desembolsos y pagos pertinentes.

Conforme a la normativa del PNUD en cada proyecto se debe instalar una Junta del Proyecto como la máxima instancia responsable de tomar las decisiones gerenciales y de dirigir al Gerente o Coordinador del Proyecto cuando requiera de algún tipo orientación, incluida la aprobación de revisiones presupuestarias. Los exámenes de garantía del Proyecto efectuados por este grupo se llevan a cabo según puntos de decisión designados durante el desarrollo del Proyecto o, según sea necesario, cuando así lo considere el Gerente o Coordinador del Proyecto. La Junta es consultada por el Gerente o Coordinador del Proyecto cuando se trata de tomar decisiones en caso que las tolerancias del Proyecto hayan sido excedidas.

La Junta contempla las siguientes tres funciones generales.

**Ejecutivo:** Representa la propiedad del proyecto y preside la Junta.

**Proveedor Superior:** individuo o grupo que representa los intereses de las partes que proporcionan financiamiento y/o asistencia técnica del proyecto. La principal función dentro de la Junta es proporcionar guía sobre la factibilidad técnica del proyecto, y

**Beneficiario Superior:** individuo o grupo que representa los intereses de aquellos que serán los beneficiarios finales del proyecto. La función principal dentro de la Junta es garantizar el cumplimiento de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios del mismo.

**Garante del Proyecto:** Quién supervisa y monitorea el proyecto en forma objetiva e independiente.

Las principales responsabilidades de la Junta del Proyecto son:

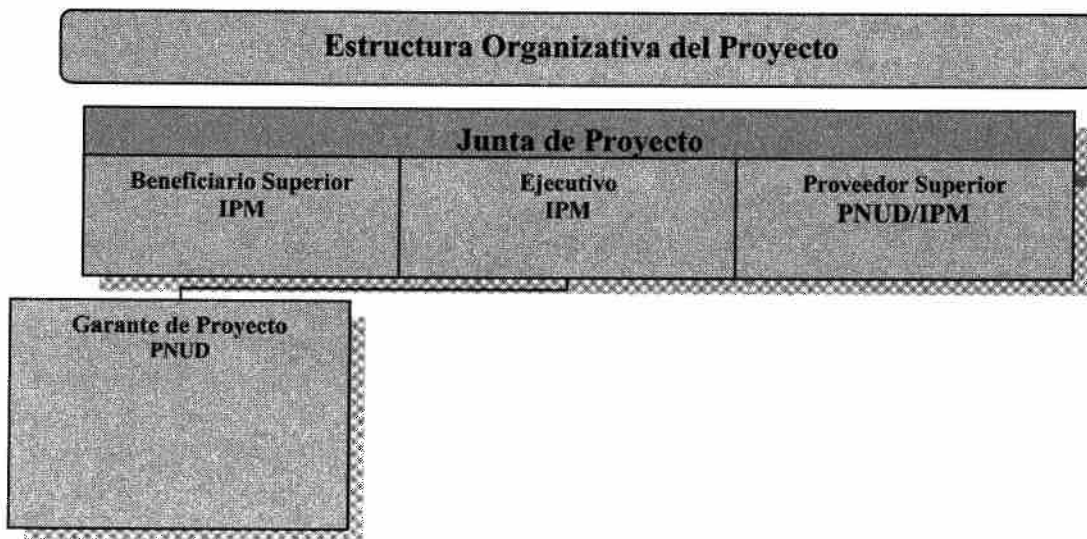
- a) Aprobar el plan general del Proyecto;
- b) Tomar decisiones en los puntos de revisión definidos en el Plan Operativo Anual;
- c) Monitoreo del desarrollo del Proyecto: asegurarse que las actividades estén contextualizados en las estrategias y objetivos del Proyecto;
- d) Aprobar las revisiones presupuestarias y sustanciales al Proyecto y aborda los problemas relativos a éste a medida que el Gerente del Proyecto los informe;
- e) Aprobar los planes del Proyecto e informes técnicos y financiero de avances del mismo.

La Junta del Proyecto será integrada por los siguientes actores institucionales:

IPM asumirá el rol de ejecutivo.  
 PNUD asumirán el rol de proveedor.  
 IPM asumirá el rol de beneficiarios.  
 PNUD asumirán el rol de garantes.

Esta Junta de Programa se reunirá de manera regular al final de cada trimestre y de manera extraordinaria cuando el ejecutivo la convoque.

A continuación se muestra el organigrama de funcionamiento del Proyecto Transparencia Elección Altos Funcionarios del Sector Público”.



### Marco de monitoreo y Evaluación

De conformidad con las políticas y procedimientos de programación del PNUD el monitoreo del proyecto se realiza a través de lo siguiente:



## **Dentro del ciclo anual**

Trimestralmente, una valoración de la calidad deberá registrar el progreso hacia el cumplimiento de resultados clave.

Un registro de problemas será preparado en ATLAS y actualizado por el Coordinador del Proyecto para facilitar el seguimiento y solución de problemas potenciales o solicitudes de cambio.

Basado en el análisis de riesgos inicial, un registro de los riesgos será preparado en ATLAS y regularmente actualizado verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del proyecto.

Basado en la información anterior registrada en ATLAS, un Informe de Avance Trimestral será presentado por el Coordinador del Proyecto a la Junta de Proyectos a través del Garante del Proyecto, utilizando el formato estándar disponible.

Un registro de las lecciones aprendidas será activado en ATLAS y actualizado regularmente para asegurar el aprendizaje y adaptación dentro de la organización y para facilitar la preparación del informe de lecciones aprendidas al final del proyecto.

Un Plan de Monitoreo será activado en ATLAS y actualizado para dar seguimiento a las acciones gerenciales y eventos claves.

## **Anualmente**

**Informe de Revisión Anual.** Un informe de revisión anual sería preparado por el Coordinador del Proyecto y compartido con la Junta de Proyecto. Como un requerimiento mínimo, el Informe de Revisión anual debe contener el formato estándar de informe trimestral para el año completo con información actualizada de cada elemento del informe trimestral así como un resumen de los resultados alcanzados predefinidos en las metas anuales y a nivel de producto.

**Revisión Anual del Proyecto.** Basado en el informe anterior, una revisión anual deberá conducirse durante el cuarto trimestre del año o lo más antes posible posterior al final de éste para revisar el desempeño del proyecto y el Plan Anual (AWP) para el siguiente año. Esta revisión es impulsada por la Junta de Proyecto y puede involucrar otros socios según sea requerido. Se enfocará en el progreso de los productos y que éstos estén alineados a los efectos apropiados.

## **Contexto Legal**

El presente documento y el CPAP firmado por el Gobierno y por el PNUD, constituyen -en su conjunto- un Documento del Proyecto como se lo denomina en el SBAA y todas las disposiciones del CPAP se aplican al mismo.

Este documento conjuntamente con el CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD el cual se incorpora como referencia constituyen el Documento de Proyecto a que hace referencia el SBAA y todas las provisiones del CPAP aplican a este documento.

Consistente con el Artículo III del Acuerdo Básico Estandarizado, la responsabilidad para la seguridad y protección del socio implementador y su personal y propiedad, y de la propiedad del PNUD en la custodia del socio implementador, recae en el socio implementador.

El socio implementador deberá:

- a) Implementar un plan de seguridad apropiado y actualizar el plan de seguridad, tomando en cuenta la situación del país donde el proyecto se ejecute.
- b) Asumir todos los riesgos y obligaciones relacionadas a la seguridad del socio implementador, y de la implementación total del plan de seguridad.

El PNUD se reserve el derecho de verificar si tal plan está siendo implementado, y sugerir modificaciones al plan cuando sea necesario. El no cumplimiento en el mantenimiento e implementación de un plan de seguridad apropiado como aquí se requiere será considerado una violación a este acuerdo.

El socio implementador acuerda realizar todos los esfuerzos razonables para asegurar que ninguno de los fondos del PNUD recibidos derivados del documento de proyecto sean utilizados para proporcionar apoyo a individuos o entidades asociadas con terrorismo y que los receptores de tales cantidades proporcionadas por el PNUD aquí acordadas no se encuentren en la lista que mantiene el Comité del Consejo de Seguridad establecido de la resolución 1267 (1999).

La lista puede encontrarse en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>.

Esta provisión debe ser incluida en todos los subcontratos o sub-acuerdos que se suscriban en el marco de este Documento de Proyecto.

**Plan Anual de Trabajo Año 2009**

Productos Esperados Y línea de base, indicadores asociados y metas anuales.	Actividades Planeadas Lista de actividades y acciones asociadas	Periodo				Socio Responsable	Presupuesto		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de Financiamiento	Descripción	Monto US\$
		<p><b>Producto 1:</b> Elaboración de un estudio sobre la situación actual del IPM desde el punto de vista gerencial, administrativo, financiero y elaboración de un Plan Estratégico para el periodo 2009-2020.</p> <p><b>Línea Base:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio sobre situación de IPM realizado en el 2001</li> <li>Plan estratégico Institucional 2001</li> </ul> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un documento que contiene un Diagnóstico sobre situación actual IPM.</li> <li>Un documento que contiene Plan Estratégico 2009-2020</li> </ul> <p><b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un Diagnóstico sobre situación actual IPM elaborado y aprobado.</li> <li>Un Plan Estratégico 2009-2020 elaborado y aprobado</li> </ul> <p><b>Efecto del CP:</b> 3.1. Para el 2011, se habrá avanzado en la consolidación de un Estado moderno caracterizado por una mejora en los niveles de transparencia y eficiencia, con políticas orientadas hacia la reducción de la pobreza y el logro de los ODM.</p>	<p>1. Contratación de una Empresa Consultora;</p> <p>2. Reuniones de trabajo para realizar diagnósticos</p> <p>3. Presentación de resultados</p> <p>4. Discusión validación y del estudio y propuesta de Plan Estratégico 2009-2020.</p>		X				IPM
			X			PNUD	Contrato Servicios Compañía. 72100	24,000.00	
						PNUD	Asesoría proceso licitación 71200	6,000.00	
<b>GRAN TOTAL</b>							<b>Total</b>	<b>3.5 GMS</b>	<b>107,294.69</b>
							<b>Gran Total</b>		<b>2,705.31</b>
									<b>110,000.00</b>

**Plan Anual de Trabajo Año 2009**

Productos Esperados Y línea de base, indicadores asociados y metas anuales.	Actividades Planeadas Lista de actividades y acciones asociadas	Periodo				Socio Responsable	Presupuesto		
		T1	T2	T3	T4		Fuente de Financiamiento	Descripción	Monto US\$
<b>Producto 1:</b> Elaboración de un estudio sobre la situación actual del IPM desde el punto de vista gerencial, administrativo, financiero y elaboración de un Plan Estratégico para el periodo 2009-2020.  <b>Línea Base:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio sobre situación de IPM realizado en el 2001</li> <li>Plan estratégico Institucional 2001</li> </ul> <b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un documento que contiene un Diagnóstico sobre situación actual IPM.</li> <li>Un documento que contiene Plan Estratégico 2009-2020</li> </ul> <b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un Diagnóstico sobre situación actual IPM elaborado y aprobado.</li> <li>Un Plan Estratégico 2009-2020 elaborado y aprobado</li> </ul> <b>Efecto del CP:</b> 3.1. Para el 2011, se habrá avanzado en la consolidación de un Estado moderno caracterizado por una mejora en los niveles de transparencia y eficiencia, con políticas orientadas hacia la reducción de la pobreza y el logro de los ODM.	1. Contratación de una Empresa Consultora; 2. Reuniones de trabajo para realizar diagnósticos 3. Presentación de resultados 4. Discusión y validación del estudio y propuesta de Plan Estratégico 2009-2020.		X			IPM	Contrato Servicios Compañía. 72100	77,294.69	
						PNUD	Contrato Servicios Compañía. 72100	24,000.00	
			X			PNUD	Asesoría proceso licitación 71200	6,000.00	
<b>GRAN TOTAL</b>							<b>Total</b>	<b>3.5 GMS</b>	<b>107,294.69</b>
							<b>Gran Total</b>	<b>110,000.00</b>	<b>2,705.31</b>



## Términos de Referencia

### Consultoría Técnica

**Para la realización de un Diagnostico sobre la situación Gerencial-Administrativa , Financiera y Actuarial del IPM Y Posterior Implementación de las Recomendaciones sobre Organización, Recursos Humanos, Sistema de Información, Planes de Inversión y Estratégico para el Periodo 2009-2020**

#### 1. INTRODUCCIÓN / ANTECEDENTES

En Honduras la Ley del Seguro Social desde su creación excluyó de sus beneficios a los miembros de las FF.AA. porque estos se registrarían por una Ley Especial, pero para que esto se cumpliera pasaron muchos años; no obstante existía la Ordenanza Militar de 1906 y un Reglamento de Pensiones Militares de 1935, documentos en los cuales se tipificaban beneficios a favor de los lisiados de guerra, viudas y huérfanos, los cuales nunca se cumplieron por carencia de recursos presupuestarios para este efecto.

Una de las causas principales por la cual surgió la idea de crear un Instituto de Previsión Militar, fue la guerra de 1969 con la República de El Salvador; ya que las FF.AA, no contaban con la reserva suficiente para dar pensión a los familiares de los miembros que cayeron en combate, lisiados de guerra, etc., además del profesionalismo que venía atravesando la Institución Castrense a partir de ese entonces, ya se vislumbraban los problemas que tendrían en el futuro al momento de solicitar su retiro algunos miembros de la Institución.

El IPM nació con un déficit actuarial debido a que absorbió a todos los Oficiales que estaban activos en las FF.AA, tomándoles como tiempo de cotización el tiempo de servicio prestado y no el cotizado.

Fue en 1970, cuando el Comandante en Jefe de las FFAA de ese entonces, en cumplimiento a las disposiciones legales contenidas en el Artículo 335 de la Constitución de la República del 3 de junio de 1965, nombró una Comisión de Estudio para la elaboración del Anteproyecto de Ley del IPM.

El 30 de diciembre de 1971, el Presidente de la República en Consejo de Ministros emite el Decreto No. 14, mediante el cual autoriza a la Jefatura de las FFAA para que, a partir del primero de enero de 1972 iniciara la Organización y Funcionamiento del Instituto de Previsión Militar.

A solicitud de la Secretaria de Estado en el Despacho de Defensa de la República de Honduras, ante el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) inició en el país, en noviembre de 1999, la propuesta de formulación de un Proyecto en apoyo a la REFORMA Y MODERNIZACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS (FF.AA.) DE HONDURAS. Entre los aspectos más importantes de abordar estaban la Previsión Militar y una política de transparencia, dando paso a un mayor control de los entes reguladores del estado y al apoyo de consultarías nacionales e internacionales.

Durante los meses de mayo a octubre del 2001 se llevó a cabo la Auditoria por parte de BDO Consulting Group Stockholm AB. Los resultados fueron presentados en el mes de noviembre del 2001, a partir de esa fecha se inicia la puesta en marcha de las recomendaciones.

De estos estudios se desprende que en los últimos años, se haya generado un proceso de cambio y transformación en el IPM, fundamentado en una planificación de largo, mediano y corto plazo, que abarca la reestructuración de su organización, de sus finanzas, aspectos actuariales, aspectos legales, sistemas de control y lote accionario. En febrero del 2003 se aprueba un nuevo MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

Mediante Oficio No. G.I.P.M. 249 enviada el 26 de junio a la Señora Rebeca Arias Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se solicita la posibilidad de brindar al IPM una segunda etapa de consultoría para la elaboración de un Diagnóstico Institucional de la situación actual del IPM, desde el punto de vista Gerencial-

Administrativo, Financiero y Actuarial y la Elaboración de un Plan Estratégico para el periodo 2009-2020.

### **3. OBJETIVOS:**

#### **a. Objetivo General**

Determinar la situación actual en relación a los aspectos organizacionales, de recursos humanos, financieros, actuariales y de planes de inversión y tener un Plan Estratégico para el periodo 2009-2020; que ayuden a la Administración Superior a tomar decisiones oportunamente. Asimismo crear una guía que marque el rumbo a seguir a corto, mediano y largo plazo para garantizar su crecimiento Institucional, manteniendo el equilibrio actuarial, que es fundamental para la sobrevivencia de todo sistema de pensiones.

#### **b. Objetivos Específicos**

- 1) Determinar la situación actual mediante un diagnóstico Institucional que comprenda los aspectos siguientes: organizacionales, de recursos humanos, financieros, actuariales y de planes de inversión .
- 2) Elaborar un Plan Estratégico para el período 2009-2020, que marque las líneas de acción institucionales a corto, mediano y largo plazo.

### **4. ALCANCES ESPERADOS DE LA CONSULTORÍA**

Se contratará una Consultoría Internacional, la que elaborará una Propuesta Técnica Financiera que permita alcanzar los objetivos y productos esperados de acuerdo a los Términos de Referencia. La Compañía Consultora deberá integrar un equipo de trabajo, contratando Consultores Internacionales Especialistas según los temas siguientes:

#### **a. Organización y Recursos Humanos**

b. Sistemas de Información

c. Planificación y Finanzas

d. Actuaría

El equipo de trabajo conformado por la Compañía Consultora Internacional, orientará e integrará su trabajo a fin de dar el mejor cumplimiento a lo previsto en estos Términos de Referencia, cumpliendo en todo momento los procedimientos y normas del PNUD.

## **5. LUGAR**

La sede de la Consultoría será la Ciudad de Tegucigalpa en el Edificio IPM Boulevard Centro América, asimismo podrán realizar visitas a la Oficina Regional del IPM en San Pedro Sula o las instalaciones de las Dependencias y Empresas del IPM, cuando lo consideren pertinente.

## **6. ACTIVIDADES**

- a. Elaborar análisis Administrativo-Organizacional, Financiero, de Recursos Humanos y Actuarial para conocer la situación actual del IPM.
- b. Elaborar un diagnóstico institucional
- c. Facilitación de talleres internos para la elaboración, capacitación y socialización del diagnóstico.
- d. Elaborar propuesta de modernización institucional.
- e. Elaborar Plan Estratégico Institucional del IPM para el periodo



2009-2020.

- f. Elaborar documentos finales y presentarlos a las Autoridades del IPM.
- g. Presentar resultados de la consultoría según productos demandados

## **8. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA CONSULTORÍA**

- a. Hacer un diagnóstico de la situación actual del IPM, desde el punto de vista Gerencial-Administrativo, Financiero y Actuarial.
- b. Presentar recomendaciones sobre necesidades específicas que se presentan a continuación:
  - 1) Estructura Organizacional: Revisar, ajustar, modificar o actualizar la estructura organizacional del IPM;
  - 2) Recursos Humanos: Establecer Políticas de remuneración para personal clave, analizar el perfil profesional de los puestos claves, desarrollo y capacitación del personal a largo plazo;
  - 3) Sistema de Información: Diagnosticar las necesidades de tecnología actualizada y personal calificado de soporte técnico;
  - 4) Planes de Inversión: Evaluar la metodología del diseño de la planeación estratégica, actualizando la existente;
  - 5) Hacer un Plan Estratégico para el periodo 2009-2020 formulado para redefinir objetivos, metas y líneas estratégicas de acción tanto para IPM, como para sus Dependencias, Empresas y Proyectos de Inversión.

## 9. METODOLOGÍA

Se espera que la Compañía Consultora Internacional, con su equipo de Consultores Internacionales, realice el estudio mediante la aplicación de metodologías participativas e instrumentos de trabajo que involucren a las Autoridades, Funcionarios y Empleados(as) de los distintas Unidades Organizacionales que conforman la Institución, sus Dependencias y Empresas, así como representantes de Instituciones Vinculadas.

### **Mandato / Autorización:**

Durante la Misión, la Compañía Consultora Internacional y su Equipo de Consultores podrá discutir con las Personas, Organizaciones e Instituciones Pertinentes cualquier asunto importante relacionado al logro de los resultados y productos de la Consultoría.

El Equipo de Consultores, no tiene autorización para hacer ningún tipo de compromiso en nombre del IPM, del Gobierno de Honduras o del PNUD. Los productos e informes de la Misión (Informe Final) preparado por la Compañía Consultora deberán ser aprobados por el IPM y el PNUD.

### **a. Coordinación, supervisión y contraparte Institucional**

- 1) El Equipo de Consultores deberá coordinar sus actividades en todo tiempo con la contraparte que designe la Gerencia del IPM y el PNUD, quienes determinaran el horario de trabajo.
- 2) La supervisión directa de Consultoría estará a cargo de las contrapartes según las instrucciones que emanen de la Gerencia del IPM.
- 3) El IPM proveerá a la Consultoría Internacional y a su Equipo de Consultores los insumos pertinentes y adecuados, así como los apoyos siguientes:
  - a) Un espacio de trabajo común a varios consultores consistentes

en sillas, mesas de trabajo / escritorios;

- b) Cinco computadoras de escritorio;
- c) Copia de Leyes, Reglamentos, Manuales y otro tipo de documentos que estén relacionados con la Consultoría y que se consideren necesarios;
- d) Vehículo para movilizarse a la Oficina Regional de San Pedro Sula y a las Dependencias y Empresas de IPM.

## **10. PERFIL DE LA COMPAÑÍA CONSULTORA INTERNACIONAL**

### **a. Formación Académica de los Consultores Contratados o Integrantes de la Compañía Consultora Internacional:**

- 1) Profesionales Universitarios de las Áreas de Administración con especialización en Desarrollo Organizacional u Organización y Métodos y Recursos Humanos;
- 2) Profesionales Universitarios del Área de Informática con especialización en Sistemas de Información de Sistemas de Pensiones;
- 3) Profesionales Universitarios con Formación en Actuaría y Especialidad en el Área de Seguridad Social;
- 4) Profesionales Universitarios con formación en Finanzas y especialidad en el Área de Inversiones;
- 5) Profesionales Universitarios con formación en Ciencias Económicas y Especialidad en Planificación.

### **b. Experiencia General de la Compañía Consultora Internacional:**

- 1) Todos los Profesionales de la Compañía Consultora deberán tener amplia experiencia en este tipo de estudios en Instituciones similares al IPM;

- 2) Experiencia en programas de cooperación internacional en Instituciones de Previsión Social;
- 3) Experiencia en Cooperación Internacional del PNUD, lo cual se considera una ventaja;
- 4) Experiencia en procesos de planificación del desarrollo, organización y procesos;
- 5) Experiencia en elaboración de diagnósticos y planificación con metodologías participativas;
- 6) Experiencia en procesos de coordinación y articulación de acciones con actores locales y cooperación internacional

**c. Habilidades en General de Los Consultores de la Compañía**

- 1) Experiencia en Cooperación Internacional del PNUD, lo cual se considera una ventaja;
- 2) Experiencia en procesos de planificación del desarrollo, organización y procesos.

## **11. FORMA DE PAGO POR HONORARIOS Y GASTOS DE VIAJE**

La Compañía Consultora Seleccionada recibirá su pago de acuerdo a los procedimientos establecidos en el PNUD. El PNUD, pagara a la Consultoría la cantidad total de servicios profesionales que será efectiva de la manera siguiente:

- PRIMER PAGO: 15% a la entrega de un Plan y Cronograma.
- SEGUNDO PAGO: 40% Contra entrega de Documento de un Primer Avance.
- TERCER PAGO: 45% Contra entrega del Informe Final y del Plan Estratégico 2009-2020 a satisfacción del IPM y del PNUD que incluye

todos los productos.

La Compañía Consultora Internacional deberá presentar al PNUD una propuesta técnico/financiera para la realización de la presente consultoría, según formato del PNUD.

La propuesta financiera deberá incluir honorarios de los Consultores Internacionales, gastos de viajes, gastos terminales, pasaje aéreo desde la ciudad de origen hacia Tegucigalpa.

## 12. CALENDARIZACIÓN DE LA CONSULTORÍA.

La Consultoría tendrá una duración de tres meses, desglosados así:

No.	ACTIVIDADES	SEMANA	MES	PARTICIPANTES
1	Traslado a Tegucigalpa Honduras de los /las Consultores/as Internacionales.	Primera	Primer	Consultores/as Internacionales
2	Reunión preliminar introductoria de la Misión, IPM y PNUD. Actividades preparatorias e integración del Equipo de trabajo.	Primera	Primer	Equipo de Misión Representantes del IPM Representantes del PNUD
3	Elaboración de Plan de trabajo, cronograma y elaboración de los instrumentos de investigación, para realizar el Diagnóstico y el Plan Estratégico 2009-2020.	Primera	Primer	Equipo de Misión Representantes del IPM Representantes del PNUD
4	Recopilación y entrega de información al Equipo de Misión.	Primera	Primer	Representantes del IPM
5	Lectura de la información y documentos entregados por IPM.	Primera	Primer	Equipo de Misión
6	Visitas a las Unidades Organizacionales del IPM, Dependencias y Empresas del IPM en Tegucigalpa.	Segunda	Primer	Equipo de Misión Representantes del IPM
7		Tercera	Primer	Equipo de Misión

	Visitas a las Unidades Organizacionales del IPM, Dependencias y del IPM en San Pedro Sula.			Representantes del IPM
8	Reuniones de trabajo Equipo de la Misión y Representantes de IPM	Cuarta	Primer	Equipo de Misión Representantes del IPM
9	Elaborar Documento de Diagnóstico y propuesta para la modernización Institucional	Primera y segunda	Segundo	Equipo de Misión
10	Elaborar Documento de Plan Estratégico IPM 2009-2020	Tercera	Segundo	Equipo de Misión
11	Reuniones Equipo de Misión, Con representantes del IPM y de PNUD para revisión de los primeros borradores de documentos.	Cuarta	Segundo	Equipo de Misión Representantes del IPM Representantes del PNUD
12	Ajustes e incorporación de observaciones a los Documentos Diagnostico / Propuesta y Plan Estratégico 2009-2020.	Primera y Segunda	Tercero	Equipo de Misión
13	Facilitación de Talleres para capacitación y socialización del Diagnóstico y Plan Estratégico IPM 2009-2020.	Segunda y Tercera	Tercero	Equipo de Misión Representantes del IPM Representantes del PNUD Centro de Capacitación IPM
14	Hacer presentación a Junta Directiva IPM.	Cuarta	Tercero	Equipo de Misión
15	Entrega de los Productos Finales al IPM y PNUD.	Cuarta	Tercero	Equipo de Misión
16	Regreso a su lugar de origen de los consultores.	Cuarta	Tercero	Equipo de Misión



## UN Development Programme

### Honduras - Tegucigalpa

**Award ID:** 00051400

**Award Title:** APOYO PARA EL FORTALECIMIENTO IPM

**Start Year:** 2009

**End Year:** 2009

**Implementing Partner (Executing Agency):** HON-Instituto Prevision Milita

Budget (US\$) as of Last Revision on 10-February-2009		
Donor	Fund	Amount
UNDP	04000 TRAC (Lines 1.1.1 and 1.1.2)	30,000.00
GOH	30071 Programme cost sharing - GOV1	80,000.00
<b>Total Budget ( 2009 and Beyond )</b>		110,000.00
<b>Total Expenditure ( 2008 and Prior )</b>		0.00
<b>Award Total</b>		110,000.00
<b>Unprogrammed/Unfunded</b>		0.00

**Responsible Party**

**(Implementing Agent):** UNDP (Direct Execution)

**Revision Type:** Initial Project Approval

**Brief Description:**

En el año 2001 se apoyó al IPM en la realización de un estudio, por parte de un Grupo Consultor Internacional, sobre la situación financiera y administrativa del IPM. De ese proceso se desprende que en los últimos años se generaron cambios y transformaciones muy importantes en el IPM, fundamentado en una planificación de largo, mediano y corto plazo, que abarcó la reestructuración de su organización, de sus finanzas, aspectos actuariales, aspectos legales, sistemas de control y lote accionario. En la actualidad, el IPM está en una mejor situación económica, financiera-actuarial y administrativa. Además, está percibiendo una gran masa de recursos, los cuales deben ser invertidos en las mejores condiciones de seguridad, rentabilidad y liquidez. Siendo esto una de las principales preocupaciones del IPM para el futuro considerando los factores externos e internos que puedan impactar directamente sobre las finanzas y que pongan en riesgo el equilibrio actuarial del Sistema.

Por lo anterior, se considera importante la implementación del presente Proyecto en seguimiento a la etapa anterior que permitirá la elaboración de un estudio situacional del IPM, desde el punto de vista gerencial, administrativo, financiero y actuarial y la elaboración de un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2009-2020.

**Agreed by:** PNUD

**Agreed by:**

**Agreed by:**

**Agreed by:**





## Annual Work Plan

Honduras - Tegucigalpa

Award Id: 00051400

Award Title: APOYO PARA EL FORTALECIMIENTO IPM

Year: 2009

Report Date: 10/2/2009

Project ID	Expected Outputs	Key Activities	Timeframe		Responsible Party	Planned Budget				
			Start	End		Fund	Donor	Budget Descr	Amount US\$	
00063982	APOYO PARA EL FORTALECIMIENTO	Elaboración Estudio IPM			UNDP (Direct Execution)	04000	UNDP	71200	International Consultants	6,000.00
					UNDP (Direct Execution)	04000	UNDP	72100	Contractual Services-Companie	24,000.00
					UNDP (Direct Execution)	30071	GOH	72100	Contractual Services-Companie	77,294.69
					UNDP (Direct Execution)	30071	GOH	75100	Facilities & Administration	2,705.31
<b>TOTAL</b>										<b>110,000.00</b>
<b>GRAND TOTAL</b>										<b>110,000.00</b>