

## INDICE

I.	INTRODUCCION.....	3
II.	POLÍTICAS DEL CONSEJO DE SUPERVISIÓN.....	4
III.	BASE LEGAL.....	5
IV.	VISION .....	5
V.	MISION .....	5
VI.	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	5
VII.	POLITICAS DEL CONSEJO DIRECTIVO RESPECTO A LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS .....	6
VIII.	ANALISIS F.O.D.A EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	7
IX.	ANALISIS F.O.D.A INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	9
X.	FACTORES CRITICOS DE EXITO.....	12
XI.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	13
XII.	MAPEO DE METAS ESTRATÉGICAS.....	17

## **I. INTRODUCCION :**

Presentamos a ustedes el Plan Estratégico de la Caja de Pensiones Militar – Policial 2004 – 2008, el mismo que debe convertirse en una útil herramienta para el logro de una eficiente gestión empresarial, permitiéndonos planear el futuro institucional y se constituya en un punto de referencia para todos los trabajadores que integran la institución.

A diferencia de anteriores planes, el presente tiene un horizonte de planeamiento de cinco años, de manera que observemos el futuro con optimismo y se logren objetivos a mediano y largo plazo.

El presente Plan Estratégico, da a conocer los objetivos que vamos a alcanzar y las estrategias a utilizar para lograr dichos objetivos. Para ello se han fijado: Objetivos, Metas y Estrategias. Los Objetivos Estratégicos vienen a ser el conjunto de pretensiones a alcanzar con relación al crecimiento, posicionamiento, rentabilidad y desarrollo de la CPMP, expresado cualitativamente como resultado, principalmente, del análisis estratégico de la visión de futuro y de la creatividad de los estrategas, respondiendo a la pregunta ¿Qué queremos lograr?. Por su parte, las metas son la afinación del objetivo estratégico, pues es la cuantificación y ubicación en el tiempo de los objetivos estratégicos respondiendo a ¿Cuánto queremos lograr y para cuando? ; y las estrategias son la forma como se lograrán estos resultados.

El presente plan, servirá de guía para la elaboración de los Planes Operativos Anuales, en donde se definirán los objetivos generales y específicos, las metas, y las actividades a realizar, desembocando en el presupuesto operativo necesario para cumplir con dichos objetivos.

Para la elaboración de este plan, se tomó como base el artículo 7° del Decreto Ley N° 21021, en donde se menciona que el Consejo de Supervisión formula y dirige la política de la Caja y la supervigila. Además se realizaron reuniones con las diversas gerencias y jefaturas, así como la realización de un taller con la finalidad de afinar y realizar algunas modificaciones al plan original, tomando en cuenta que algunas condiciones pudieron haber variado con el transcurrir del tiempo.

Por la metodología aplicada, este plan recoge numerosas observaciones y sugerencias del personal, y con ello también el compromiso e identificación de todo el personal en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## **II. POLÍTICAS DEL CONSEJO DE SUPERVISIÓN:**

De acuerdo al Oficio N°002-ICS-CPMP quedaron establecidas las siguientes políticas del Consejo de Supervisión:

- 1. Ejecutar el Plan Estratégico 2004-2008**
- 2. Fortalecer las medidas de austeridad y racionalidad en el uso de los recursos económicos y humanos de la CPMP, minimizando los gastos administrativos a lo estrictamente necesario y a lo previsto en el Decreto Ley 21021.**
- 3. Determinar las Unidades de Negocios y establecer niveles de rendimiento del Grupo Corporativo.**
- 4. Lograr un portafolio de inversiones con retornos netos no menores al promedio de rentabilidad de las AFP, con un riesgo equivalente al de estas Instituciones.**
- 5. Efectuar el completo saneamiento legal de las Unidades Inmobiliarias con el propósito de mejorar su posición de venta.**
- 6. Impulsar la venta de la Cartera Inmobiliaria con la finalidad de orientarla hacia inversiones financieras y lograr que la venta del paquete inmobiliario sea mayor a la lograda en el año 2005.**
- 7. Potenciar la Cadena de Hoteles “Las Américas” para posteriormente venderla como negocio en marcha de acuerdo al Plan Estratégico 2004-2008.**
- 8. Asignar al Directorio del Banco de Comercio, políticas que conduzcan a su fortalecimiento de modo tal, que alcancen la clasificación AA, lo que no debe implicar mayor aporte de la CPMP.**
- 9. Reducir sustancialmente la cartera pesada de la CPMP y del Grupo Corporativo.**
- 10. Continuar e intensificar el proceso de recuperación de la deuda de la CPMP, atribuible al Estado.**
- 11. Solucionar del modo más eficiente la contingencia tributaria con la SUNAT.**
- 12. Continuar con las acciones legales correspondientes, para lograr recuperar el dinero sustraído a la CPMP en la década pasada.**

13. Colaborar con el esfuerzo para alcanzar una reforma idónea del Sistema Previsional sin afectar el aspecto social y sus beneficios.
14. Proporcionar facilidades de información a los organismos de control y supervisión con transparencia y oportunidad.
15. Implementar en la CPMP un tablero de mando integral, para optimizar el servicio a sus aportantes y pensionistas.
16. Establecer un mecanismo de coordinación permanente con el Consejo de Supervisión, que le permita ejercer plenamente las funciones que le asigne la Ley.

### **III. BASE LEGAL:**

De acuerdo al Decreto Ley N°21021 y su Reglamento, podemos afirmar que:

**“Somos la Institución que, por ley, tiene a su cargo la responsabilidad de administrar los fondos destinados al régimen previsional del personal militar y policial, dentro de un contexto técnico y legal adecuado.”**

### **IV. VISION:**

La visión que tenemos para la Caja de Pensiones Militar – Policial es:

**“Ser una entidad previsional, cuya imagen, solvencia y calidad de servicio brinden plena seguridad y confianza a sus afiliados.”**

### **V. MISION :**

La misión que tenemos es:

**“Garantizar el pago oportuno y sostenido de las prestaciones a los afiliados, brindando un servicio previsional de calidad.”**

### **VI. CULTURA ORGANIZACIONAL:**

La cultura organizacional que debe primar en nuestra institución debe basarse en:

- Honradez

- Productividad
- Buen trato natural
- Identidad

Entendiéndose cada una de ellas como sigue:

1. **Honradez:** Virtud de las personas reflejada en el respeto a los bienes ajenos.
2. **Productividad:** Hábito de las personas a favor de la búsqueda permanente de formas más eficaces de lograr mas resultados con los mismos o menos recursos.
3. **Buen trato natural:** Práctica constante de la empatía y de la cordialidad con las personas.
4. **Identidad:** Compromiso de las personas hacia el logro de los objetivos Institucionales.

## **VII. POLITICAS DEL CONSEJO DIRECTIVO RESPECTO A LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS**

Se han establecido las siguientes Políticas respecto a las actividades realizadas por las áreas que conforman la C.P.M.P., y que enmarcarán los objetivos y estrategias a utilizar:

### **1. DE ADMINISTRACION Y FINANZAS:**

Se aplicará los principios de austeridad, transparencia y racionalidad en el uso de los recursos, sin afectar la calidad del servicio prestado.

### **2. PREVISIONAL:**

Se dará prioridad a la calidad en el servicio y el mejoramiento de los canales de comunicación con el afiliado, así como el fortalecimiento de las relaciones con las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú.

### **3. DE INVERSIONES FINANCIERAS:**

Se deberá dar prioridad al fortalecimiento de un portafolio diversificado de instrumentos financieros, de riesgo moderado, orientado al logro de niveles de rentabilidad superiores a la tasa de interés técnico.

### **4. DE RECUPERACIONES:**

Se le dará prioridad a la tercerización especializada de la recuperación y venta de las carteras de créditos, así como el sinceramiento de dicha cartera.

## **5. DE INVERSIONES INMOBILIARIAS:**

Concluir el saneamiento técnico legal y la actualización de precios a valor de mercado, para lograr el máximo nivel de venta del stock de inmuebles..

## **6. DE INVERSIONES EN LOS SECTORES HOTELERO, BANCARIO Y ALMACENERO:**

Identificar los negocios susceptibles de incrementar valor para proceder a su venta como negocio en marcha o la salida ordenada del mismo.

## **VIII. ANALISIS F.O.D.A. EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Se han detectado las siguientes oportunidades y amenazas que debemos tener presentes en la formulación de los planes, pero que por su naturaleza externa a nuestra institución, no podemos controlar:

### **OPORTUNIDADES**

#### **O.1. Posible incremento en la Tasa de Aportes**

- Se ha realizado una auditoría actuarial, que nos permite sustentar la necesidad de un incremento en la tasa de aporte de los miembros, si bien dicho estudio no cuenta con nuestra total conformidad, es un avance significativo en la solución del problema de la baja tasa de aporte. Adicionalmente se está trabajando a nivel del Congreso de la República un proyecto de ley que contempla este incremento.
- Esto produciría un incremento significativo en los ingresos por aportes, lo que nos permitirá contar con mayores recursos que puedan hacer frente al pago de prestaciones por incremento de pensionistas y el excedente invertirlos adecuadamente con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad.

#### **O.2. Reconocimiento de la deuda por parte del Estado**

- Se están realizando gestiones con el gobierno peruano, para lograr el reconocimiento de la deuda que tiene el estado con La Caja de Pensiones Militar-Policial, por los beneficios previsionales no financiados, los intereses correspondientes a parte de la deuda ya reconocida y otros. De lograrse, se estaría mejorando notablemente la situación económica y financiera de la C.P.M.P.

#### **O.3. Posible marco legal favorable a la CPMP**

- La adecuación del decreto ley 21021 de manera que nos otorgue mayor flexibilidad acorde con las necesidades de la C.P.M.P., nos permitirá contar con una organización con mayor eficiencia y aprovechamiento de los recursos, lo que repercutirá en el cumplimiento de nuestras obligaciones previsionales.

#### **O.4. Recuperación de los fondos repatriados producto de la corrupción**

- El estado peruano ha logrado repatriar fondos depositados en bancos extranjeros y que fueron producto de la corrupción del régimen de los años noventas. Existe la posibilidad que, realizadas las gestiones correspondientes, se pueda recuperar parte del dinero sustraído de la C.P.M.P. por los actos de corrupción que afectaron la estabilidad de nuestra institución

#### **O.5. Aumento de personal policial**

- Debido al crecimiento de las actividades delictivas en el país, existe la posibilidad de un incremento en el número de miembros de la Policía Nacional. Esto traería consigo un mayor ingreso por aportes, y con ello un mayor excedente para realizar inversiones.

#### **O.6. Nuevas oportunidades de inversión**

- El desarrollo del Mercado de Capitales nos permite diversificar nuestras inversiones.

#### **O.7. Coyuntura económica nacional e internacional favorable.**

- La globalización de la economía mundial nos abre las puertas a realizar inversiones en el mercado externo, que nos permita mejorar la rentabilidad, solidez y diversificación de nuestro portafolio de inversiones.
- Adicionalmente una posible mejora en la situación económica nacional, nos permitirá tener la posibilidad de nuevas oportunidades de inversión que debemos aprovechar.

#### **O.8. Presencia en la agenda política del actual gobierno.**

- De acuerdo a las declaraciones de los actuales Ministros, la solución financiera de la CPMP se encuentra, como un compromiso, en la agenda política del actual gobierno.

### **AMENAZAS**

#### **A.1. Reorganización de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional**

- Afectados por el proceso de pacificación externa, los avances tecnológicos y la actual política de gobierno en el sector defensa e interior, existe la posibilidad de una disminución de los efectivos militares y policiales. Esto afectaría directamente a los ingresos por aportaciones a nuestra institución y que tengamos que asumir pensiones anticipadas.
- Adicionalmente, una posible Municipalización de las fuerzas policiales, afectaría también los ingresos por aportaciones y el pago de pensiones.
- Un posible incremento de las remuneraciones a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional. Si bien se incrementan los ingresos por aportes, también genera un incremento en el monto de las pensiones que se deben pagar. Esto podría producir mayores problemas económicos en el futuro.

## **A.2. Injerencia externa en la gestión de la C.P.M.P.**

- Se está produciendo la injerencia externa en las actividades de la C.P.M.P., obligándonos a asumir el pago de pensiones de la Sanidad de la Policía Nacional y otros, afectando a las actividades de nuestra institución.
- La expectativa por los alcances de la Nueva Ley de Pensiones, puede originar un incremento de solicitudes de baja para recibir los actuales beneficios de la Ley de Pensiones Militar Policial.

## **A.3. Eventual incremento de acciones violentas e inseguridad ciudadana.**

- En los últimos tiempos se ha podido notar cierto incremento de acciones armadas en el interior del país, narcotráfico y del accionar de la delincuencia común. Esto podría incrementar el número de pensionistas a consecuencia de los fallecimientos y causas de invalidez producto de dichas acciones, disminuyendo el ingreso por aportes y aumentando el pago de mayores prestaciones.

## **A.4. Contingencias Judiciales**

- Si bien se viene dando una reforma judicial que busca mejorar la administración de justicia en el país, sin embargo, la lentitud de los procesos judiciales perjudican nuestras recuperaciones.
- Se tienen algunas contingencias judiciales que pueden afectar a la CPMP, como el litigio judicial con el Banco Wiese, contingencias tributarias con la SUNAT, etc.

## **A.5. Modificaciones constitucionales en materia previsional**

- La aprobación de las posibles modificaciones constitucionales en materia previsional podrían perjudicar el logro de nuestros objetivos en tanto que dicha propuesta no está de acuerdo a los intereses de los afiliados.

## **A.6. Corriente de opinión pública negativa**

- Actualmente existe información emitida por los medios de comunicación que influyen de manera negativa de nuestra imagen institucional ante la opinión pública.
- Asimismo esta opinión negativa afecta la buena relación que debe existir entre la Institución y sus afiliados.

## **A.7. Indecisión política para solucionar problema financiero de la CPMP**

- Existe actualmente un choque de intereses económicos y sociales, lo cual genera un conflicto en el Gobierno, lo que conlleva a que no se tomen las medidas necesarias para resolver el problema financiero de la CPMP.

## **IX. ANALISIS F.O.D.A. INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Así mismo hemos detectado las siguientes fortalezas y debilidades de nuestra institución y que debemos tener presentes en la formulación de los planes, para aprovechar nuestras fortalezas y corregir nuestras debilidades:

## **FORTALEZAS**

### **F.1. Mercado cautivo**

- Si bien existe el sistema de Montepío, a partir de la creación de la C.P.M.P., todo el personal activo está afiliado a nuestra institución. Esto nos permite tener un mercado cautivo que facilita las estimaciones de ingresos y egresos para una correcta planificación. Así mismo, se tiene un mercado objetivo bastante homogéneo.

### **F.2. Favorable trato en la atención**

- Se ha mejorado significativamente la comunicación con nuestros afiliados enviándoles estados de cuentas, información en el dorso de las boletas de pago, encuestas de calidad de servicio, contacto personal y telefónico, etc., permitiéndonos una mejora en la actitud de los afiliados con nuestra institución.
- Se ha mejorado el servicio de pago a través de la ampliación de la red de bancos, reducción del tiempo de trámite de las pensiones, pago puntual de las pensiones, etc.
- Se les ha otorgado una serie de descuentos en establecimientos afiliados y beneficiar a los pensionistas y aportantes.

### **F.3. Generación de demanda de algunos de los negocios de la CPMP a través de sus afiliados.**

- Se ofrece una serie de descuentos y beneficios para los afiliados y personal de la C.P.M.P. en los servicios hoteleros y bancarios que tenemos, beneficiando tanto al afiliado con dichas ventajas como a nuestros negocios, generando una demanda adicional de servicios mejorando los niveles de ventas.

### **F.4. Actitud favorable frente a los cambios.**

- Ha mejorado notoriamente la actitud del personal frente a los cambios facilitando los mismos. La actitud nueva de la plana gerencial ha influido positivamente en la respuesta del personal.

### **F.5. La puntualidad en los pagos**

- La C.P.M.P. cumple puntualmente con el pago de salarios y obligaciones patronales. Adicionalmente se otorga seguros médicos y de vida, programa preventivo de salud y un subsidio en la alimentación diaria. Finalmente se tienen beneficios y descuentos en el consumo de los servicios de nuestras subsidiarias y otras empresas. Estos son beneficios a los trabajadores que muy pocas empresas pueden ofrecer.

### **F.6. Toma de decisiones eficaces (colegiada).**

- Se han formado comités especializados para resolver problemas puntuales. Esto facilita el trabajo en equipo y mejora los niveles de comunicación entre las áreas.

### **F.7. Potencial de economía de escala.**

- La CPMP cuenta con la capacidad de manejar mayor cantidad de fondos sin que esto implique la contratación de más personal.

## **DEBILIDADES**

### **D.1. Desfavorable imagen institucional**

- Los malos manejos en administraciones anteriores, los altos niveles de corrupción, y al despliegue periodístico del mismo, han hecho que la imagen de la institución se vea perjudicada a nivel nacional. Esto dificulta las negociaciones, la venta de inmuebles, las inversiones y el crecimiento de nuestras empresas.
- Así mismo, dificulta lograr la confianza de los usuarios, aportantes y pensionistas, que temen problemas económicos en nuestra institución, creando una incertidumbre injustificada por las pensiones futuras.
- Hay una falta de respuesta por parte de la institución, ante informaciones inexactas publicadas en diversos medios de comunicación.
- Finalmente no existe un manejo integral de la imagen institucional corporativa.

### **D.2. Baja tasa de aporte**

- La tasa de aporte actualmente está en 12 % (6% a cargo del aportante y 6% a cargo del estado), sin embargo los estudios primarios que no contemplaban los beneficios no financiados otorgados posteriormente, establecían el costo del servicio en 27%. Esto origina en su mayor parte el desequilibrio financiero – actuarial.

### **D.3. Baja calidad del stock de la cartera crediticia heredada**

- La situación económica nacional, decisiones políticas de anteriores administraciones de la C.P.M.P., el deficiente sistema de soporte para la administración de la cartera y otros, han ocasionado que disminuyan las posibilidades de recuperación de la cartera crediticia.
- Esta alta morosidad de nuestra cartera es debida entre otras causas a : la compra de cartera morosa con alta irrecuperabilidad del Banco de Comercio y Finsur, falta de documentación de la cartera comercial que permita la recuperación por la vía legal, la antigüedad de la cartera, lentitud del sistema judicial, etc.

### **D.4. Deficiente comunicación interna**

- Existen deficiencias en la comunicación interna entre las áreas que conforman la C.P.M.P., algunos de los cuales son : Los resultados de las reuniones de las jefaturas y/o gerencias no son comunicadas al personal, falta de vocación de servicio hacia el cliente interno, falta de retroalimentación en referencia a los trabajos realizados, algunos jefes no especifican lo que esperan del trabajador.

#### **D.5. Pérdidas de horas-hombre por atención de un alto y repetitivo número de requerimientos de múltiples Organismos externos**

- Los malos manejos en administraciones anteriores con altos niveles de corrupción han originado que diversos organismos externos, soliciten constantemente información (muchas veces repetitiva), lo cual dificulta el cumplimiento de las labores propias de cada una de las áreas.

#### **D.6. Bajo reconocimiento de la importancia en la atención del cliente interno**

- Algunas áreas desconocen las labores que están realizando las otras áreas, existiendo también cierto recelo en la entrega de información entre las áreas.

### **X. FACTORES CRITICOS DE EXITO:**

Se han determinado que los factores críticos de la CAJA DE PENSIONES MILITAR – POLICIAL, son:

#### **1. TASA DE APORTE**

Incrementar la tasa de aporte que se encuentra debajo del costo del sistema previsional, permitirá una mejora en el equilibrio financiero – actuarial, un mayor fondo acumulado, y asegurar el pago de nuestras obligaciones futuras.

#### **2. IMAGEN INSTITUCIONAL**

Mejorar la imagen institucional corporativa, traerá como consecuencia mejoras en la imagen del Banco de Comercio, los hoteles y las inversiones inmobiliarias. Así mismo, disminuirán los reclamos, y la pérdida de tiempo y recursos en la elaboración de informes solicitados por organismos externos a la C.P.M.P.. Finalmente, permitirá a nuestra institución continuar operando en el tiempo. El trato y el tiempo hacia el público son factores determinantes de la Imagen Institucional.

#### **3. MARCO LEGAL**

El establecimiento de un adecuado marco legal que contemple una estructura orgánica flexible según las necesidades de la Caja de Pensiones Militar - Policial, permitirá un óptimo funcionamiento de nuestra institución en el tiempo.

#### **4. DEUDAS POR COBRAR**

La deuda del estado, se ha constituido en el mayor activo de La Caja, por lo que representa un respaldo bastante significativo en la consecución del equilibrio financiero – actuarial. Por ello se debe insistir en su total cuantificación, conceptualización, reconocimiento, contabilización y pago de todas las fuentes generadoras de dicha deuda.

#### **5. RENTABILIDAD DE INVERSIONES**

La estructura de un portafolio sólido y rentable, nos permitirá asegurar el cumplimiento de nuestras obligaciones previsionales preservando por lo menos el valor real del fondo pensionario, reducir los riesgos y lograr mejorar

el equilibrio actuarial de la institución, incrementando nuestros Fondos Acumulados.

#### **6. SERVICIO AL AFILIADO**

Un óptimo servicio a nuestros afiliados, mejorará nuestra imagen, convirtiendo a éstos en los mejores promotores de nuestra institución, además de reducir costos innecesarios.

#### **7. PUNTUALIDAD EN LA RECEPCIÓN DE APORTES**

Nos permitirá contar con los recursos necesarios en forma oportuna de tal manera de realizar inversiones, permitiendo una rentabilidad que incrementará el fondo previsional para que la C.P.M.P. cumpla con sus obligaciones a través del tiempo.

#### **8. MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Contar con personal constantemente actualizado, capacitado y con la motivación adecuada, permitirá una mejora integral de los servicios de La Caja, y el uso eficiente de los recursos con que se cuenta.

### **XI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

Se han establecido los siguientes Objetivos Estratégicos a mediano plazo (5 años), y las metas para el año 2008. Se cuenta con un objetivo central, relacionado al autosostenibilidad del sistema en el tiempo y 6 Objetivos Estratégicos, los cuales son:

#### **LOGRAR QUE EL SISTEMA SEA AUTOSOSTENIBLE EN EL TIEMPO**

La aplicación del marco legal, según las necesidades de la CPMP y la toma de acciones que aseguren una proyección de saldos acumulados de ingreso y egresos mayor que cero, permitirá que el sistema sea autosostenible en el tiempo.

#### **ESTRATEGIAS :**

- a) Logrando un acercamiento a las más altas autoridades del Estado y exponiendo las necesidades de la CPMP para el entendimiento de los ajustes requeridos en nuestro marco legal.
- b) Proponiendo cambios del marco legal al Consejo de Supervisión
- c) Realizando estudios de pronóstico actuarial.

#### **O.E.1. LOGRAR UN AUMENTO GRADUAL DE LA TASA DE APORTE**

La aplicación del marco legal, según las necesidades de la CPMP, permitirá un óptimo funcionamiento en el tiempo.

**METAS :**

- a) Lograr que la tasa de aporte se incremente de acuerdo a los estudios actuariales congruentes con los beneficios ofrecidos por el régimen pensionario.

**ESTRATEGIAS :**

- a) Logrando un acercamiento a las más altas autoridades del Estado y exponiendo las necesidades de la CPMP para el entendimiento de los ajustes requeridos en nuestro marco legal.

**O.E.2. CONSOLIDAR EL POSICIONAMIENTO DE LA CPMP COMO UNA ENTIDAD HONESTA Y EFICIENTE**

Con la mejora de nuestra imagen institucional, la consolidación del posicionamiento de la CPMP como una entidad honesta y eficiente, y el apoyo activo de nuestros afiliados, se logrará recuperar la confianza de la sociedad en nuestra institución. Esto facilitará el logro de los otros objetivos institucionales por cuanto contaremos con el apoyo generalizado para la consecución de los mismos.

**METAS :**

- a) Lograr que al menos el 50% del público en general nos reconozca como una entidad honesta y transparente.
- b) Lograr que al menos el 70% de nuestros pensionistas y clientes externos cataloguen la calidad de nuestro servicio de atención al menos como bueno.

**ESTRATEGIAS :**

- a) Potenciando las labores de Imagen Institucional e implementando un programa integral de mejora de ésta.
- b) Estableciendo canales de comunicación adecuados tanto en cantidad como en calidad de información.
- c) Implementando programas corporativos e integrales de mejora en la calidad de servicio.
- d) Elaborando un Plan de Reposicionamiento.

**O.E.3. ELEVAR EL NIVEL DE RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES DE LA CPMP**

Se buscará la eficiencia y racionalidad en el manejo de los recursos de la CPMP, para ello deberemos realizar nuestros activos y orientar los recursos a inversiones

en instrumentos financieros que gocen de buen respaldo y niveles adecuados de rentabilidad dependiendo del nivel de riesgo.

**METAS :**

- a) Incrementar la rentabilidad anual de portafolio de instrumentos financieros al 8% para el 2008 (7.5% para el 2007).
- b) Lograr que el portafolio de títulos sea al menos el 70% del total de nuestros activos (sin considerar la Deuda del Estado) para el 2008 (60% para el 2007).

**ESTRATEGIAS :**

- a) Estableciendo y aplicando las políticas de inversión en instrumentos financieros.
- b) Vendiendo los inmuebles a través de campañas agresivas de ventas, para lo cual debemos lograr el saneamiento y precios de los mismos a valores de mercado.
- c) Generando valor agregado en hoteles y banco, procediendo a su venta como negocios en marcha.
- d) Culminar la salida ordenada de Alpeco del mercado
- e) Realizando un sinceramiento de nuestra cartera de créditos castigando lo incobrable y vendiendo o tercerizando lo recuperable.

**O.E.4. LOGRAR QUE EL ESTADO RECONOZCA LA DEUDA**

Es necesario que el Estado reconozca su deuda y establezca mecanismos respecto a ella.

**METAS :**

- a) Lograr un acuerdo con el Estado que concilie el monto de la deuda que mantiene con la C.P.M.P y establezca mecanismos y/o compensaciones respecto a la deuda.

**ESTRATEGIAS :**

- a) Generando coordinaciones y negociaciones al más alto nivel que permitan el reconocimiento de la deuda
- b) Logrando que el representante de la C.P.M.P. en el Comité Multisectorial coordine sus planteamientos con la alta dirección.(anular)

**O.E.5. MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS CLAVE**

Los cambios constantes en nuestro entorno, los avances tecnológicos, las oportunidades que se presentan, etc., nos genera la necesidad de mejorar, principalmente, nuestros procesos internos clave.

**METAS :**

- a) Mejorar y fortalecer los procesos existentes en 7 áreas identificadas de la institución.

**ESTRATEGIAS :**

- a) Fomentando una cultura organizacional ágil, moderna y proactiva.
- b) Desarrollando proyectos de mejora en los procesos internos.

<b>O.E.6. ELEVAR EL NIVEL DE EFICIENCIA DE LA CPMP</b>
--

Así como es necesario incrementar los ingresos a través de la rentabilidad de nuestras inversiones, el incremento de aportes, etc., también es necesario elevar el nivel de eficiencia de la CPMP, buscando optimizar nuestros recursos.

**METAS :**

- a) Mantenerse en los límites de gastos administrativos impuesto según ley, logrando un ahorro del 5% respecto a lo establecido en dicha ley.

**ESTRATEGIAS :**

- a) Tercerizando las actividades que no tengan relación con el negocio previsional.
- b) Realizando un estricto control presupuestal.
- c) Manteniendo una política de austeridad en la administración de los recursos.
- d) Fortaleciendo el sistema informático institucional agregando mayores y mejores funcionalidades.
- e) Realizando la mejora continua de procesos.

## XII. MAPEO DE METAS ESTRATÉGICAS:

