



**PLAN ESTRATEGICO**  
**CORPORATIVO**  
**2014-2018**

# FIDEICOMISO INSTITUCIONAL DE LA GUARDIA NACIONAL DE PUERTO RICO

## PLAN ESTRATEGICO 2014-2018

### Tabla de Contenido

Presentación	.....	1
Resumen Ejecutivo	.....	2
Perfil Institucional	.....	4
Misión		
Visión		
Valores		
Análisis del Entorno	.....	6
Plan Estratégico	.....	8

#### Anejos

1. Tabla de Acción
2. Planes Estratégicos Previos

## PRESENTACION

El presente documento contiene el Plan Estratégico del Fideicomiso Institucional de la Guardia Nacional de Puerto Rico en desarrollo para los próximos cuatro años. El Plan Estratégico constituye una guía que orienta las acciones y decisiones institucionales. Se presenta, por tanto, un documento de base que permitirá que todos los presentes y futuros participantes de este instrumento articulen con sus propios proyectos de desarrollo mejor decisiones operativas y autodiagnósticos enmarcados a el fortalecimiento del Fideicomiso.

El Fideicomiso es una entidad establecida para administrar y servir a los miembros activos de la Guardia Nacional de Puerto Rico. Reconocido como una Institución con fortaleza, credibilidad, compromiso, y debe asumir el desafío de continuamente auto evaluarse y fortalecerse para continuar colaborando en los procesos que ayuden a fomentar y desarrollar beneficios para la Guardia Nacional de Puerto Rico, su fuerza militar, y familiares. La excelencia y compromiso de una Institución se demuestra día a día cuando esta es capaz de construir alternativas innovadoras en un universo constantemente cambiante, y ser vista como una entidad relevante y necesaria.

Este es un mecanismo que busca motivar a los integrantes del Fideicomiso, empleados, contratistas y beneficiarios sobre la necesidad de reflexión sobre su quehacer ante un entorno institucional y económico actual, que nos exigen mayor capacidad de respuesta, en un contexto de mayor escasez de recursos; y nos reta a mostrar las enormes posibilidades que tenemos para continuar creciendo y seguir aportando al bienestar de los miembros de la Guardia Nacional de Puerto Rico.

Es nuestra esperanza que este documento sirva de guía a la Institución y esté a la altura de las expectativas cada persona que lo utilice y sea una buena herramienta para construir un futuro mejor.



Félix Hernández  
Director Ejecutivo

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA**

El presente documento es el resultado del esfuerzo que contó con la participación colectiva, aportes e información brindada de los colaboradores del Fideicomiso durante las diversas reuniones, en concordancia con los alineamientos de los planes estratégicos del Fideicomiso anteriormente validados, el Plan Estratégico de la Guardia Nacional de Puerto Rico, y nuestra evaluación interna como parámetro de base.

El Plan Estratégico presenta la Visión, Misión y Objetivos para el periodo 2014 – 2018, y muestra el análisis del entorno externo e interno, los cuales precisan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa en un entorno actual y futuro; asimismo se plantean las estrategias, objetivos, indicadores, metas y el plan estratégico.

Durante el proceso se ha destacado la ausencia de un sistema de dirección estratégico que oriente y dé coherencia a la toma de decisiones. El proceso completo de Dirección Estratégico, en sus grandes fases, se estructuró, con carácter general, del siguiente modo:

1. Familiarización con el presente plan estratégico del Fideicomiso, 2012-2016.
2. Análisis (externo e interno) y diagnóstico del Fideicomiso.
3. Re- formulación de la misión y la visión de la organización.
4. Establecimiento de objetivos, líneas estratégicas y acciones.
5. Desarrollo e Implantación de planes de acción.

## 6. Desarrollo e Implantación de controles internos y procesos de evaluación.



Durante el proceso de desarrollo de la Dirección Estratégica se incluye el ejercicio de lo que somos y lo que queremos ser, en dónde estamos y adónde queremos llegar; y el desarrollo de fijar objetivos, metas y los planes de implementación para alcanzarlas. Se utilizó de guía el siguiente esquema durante el proceso:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos de trabajo multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios continuamente estableciendo nuevas métricas y re-evaluando resultados.

## **PERFIL INSTITUCIONAL**

El Fideicomiso Institucional de la Guardia Nacional de Puerto Rico se crea con la ley 23 del 23 de Julio de 1991, según enmendada como entidad de administrador de las propiedades inmuebles en donde operan tiendas militares, cantinas y servicios análogos en apoyo a los miembros de las Fuerzas Militares de Puerto Rico, sus dependientes y otros beneficiarios autorizados. En virtud de las disposiciones de la ley, el Fideicomiso establece beneficios a los miembros activos de la Guardia Nacional y sus dependientes tales como; asistencia para el pago de gastos educacionales; seguro de vida y reembolso de gastos funerales; anualidad para retirados con 20 o más años de servicio; apoyo económico en construcción, mejoras, rehabilitación de facilidades y actividades que fomenten el espíritu de cuerpo de las Fuerzas Militares de Puerto Rico.

La propia ley del Fideicomiso nos provee la dirección para el desarrollo de nuestra misión y visión.

### **Misión**

PROVEER ASISTENCIA Y BENEFICIOS DE EXCELENTE CALIDAD A LA GUARDIA NACIONAL DE PUERTO RICO, SUS MIEMBROS, DEPENDENDIENTES Y BENEFICIARIOS SEGUN SE ESTIPULA EN LA LEY.

### **Visión**

UN FIDEICOMISO ECONOMICAMENTE SOLIDO, CON PERSONAL Y FACILIDADES DE EXCELENCIA SIRVIENDO A LOS BENEFICIARIOS DE LA GUARDIA NACIONAL DE PUERTO RICO

Nuestra Corporación es establecida para proveer servicios, por tanto nuestros valores y principios corporativos son una parte altamente importante de nuestra cultura institucional. Para cumplir con nuestra misión el Fideicomiso define los siguientes principios y valores como fundamento para el ejercicio de sus tareas y funciones, y como guía para la orientación de su desarrollo:

### **Valores y Principios Corporativos**

- **Calidad:** Trabajamos para que nuestros productos y servicios aporten valor a nuestros clientes internos y externos, respondiendo a sus requerimientos.
- **Servicio:** Atendemos proactivamente a clientes internos y externos.
- **Eficiencia:** Optimizamos el uso de recursos en todos los procesos de la corporación para alcanzar los objetivos y metas planteadas.
- **Integración:** Cohesión, colaboración, búsqueda de una dirección común, identificación con la corporación y la generación de sinergias.
- **Honestidad:** Actuamos en base a principios éticos, de respeto, siendo íntegros, veraces y justos.
- **Perseverancia:** Constancia, dedicación y firmeza en la consecución de propósitos y metas.
- **Transparencia:** Transmitimos a la sociedad la información de la gestión en forma veraz, clara y oportuna.
- **Trabajo en equipo** Creemos que el trabajo en equipo orienta esfuerzos para la realización de los objetivos.
- **Productividad y Mejora continua:** Creemos que nuestros servicios debe procurar ser brindados bajo el principio de máxima productividad posible, optimizando el uso de los recursos y buscando la mejora continúa de los procesos.
- **Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente:** Creemos que la responsabilidad social es uno de los pilares de nuestra filosofía corporativa, y representa la contribución activa y voluntaria del personal al mejoramiento social y económico, y el cuidado del medio ambiente.

**En resumen: EXCELENCIA en TODO lo que hacemos.**

## **ANALISIS DEL ENTORNO**

El método de análisis de la situación actual DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) se utilizó como herramienta en el proceso. Los resultados son:

### **a. Debilidades (áreas de mejora interna) IMPORTANCIA**

- Ausencia de un sistema de dirección estratégica que oriente y dé coherencia a la toma de decisiones.
- Infraestructura actual sin sostenibilidad económica.
- Basta cartera de inversión con mínima expectativa de productividad
- Falta de conocimiento total de la situación económica actual.
- Limitada aportación de membresía.
- Carencias formativas del personal (empleados & contratistas).
- Deficiencia en la oferta de beneficios.
- Deficiencia en controles internos.
- Estructura Organizacional que requiere ser actualizada.
- Medios técnicos y su organización inadecuadas.
- Personal con alta carga laboral.
- Falta de normalización de procesos aún en desarrollo.
- Falta de modernas herramientas de gestión en proceso de implementación.
- Sistemas informáticos no están integrados.
- Poco desarrollo de la Imagen Institucional.
- Carencia de un sistema de información efectivo para las gestiones administrativas.
- En materia de recursos humanos, falta de conciliación entre las necesidades del Fideicomiso y los recursos con los que cuenta, cuantitativos y cualitativos.
- No existen procedimientos formales para recabar la opinión, evaluar la satisfacción y recoger información.

### **b. Amenazas**

- Economía mundial inestable
- Financiación
- Liquides de recursos económicos
- Competencia externa
- Ambiente político
- Capacidad tecnológica

### **c. Fortalezas**

- Credibilidad institucional
- Potencial humano
- Prestigio social y referente
- Apoyo Experiencia
- Localización geográfica

### **d. Oportunidades**

- Financiación
- Demanda de Mejores Servicios
- Aumento de Usuarios
- Rediseño de concepto "Tiendas Militares"
- Capacidad de desarrollo nuevos conceptos de negocios y servicios
- Disponibilidad de Facilidades
- Capacidad tecnológica regional

## **PLAN ESTRATEGICO**

### **1. Objetivos Estratégicos:**

Los objetivos estratégicos se desarrollaron a corto, medio y largo plazo. Subdivido en dos aspectos: Cuantitativos (participación de militares, ventas de las tiendas, márgenes de ganancias, beneficios, rentabilidad de las inversiones, etc. ) y cualitativos ( ambiente laboral, imagen de empresa, tecnología disponible en el Fideicomiso, etc.). Además, los objetivos identificados son específicos, medibles, ejecutables, relevantes y con tiempo definido (limite).

### **Objetivos Estratégicos del Fideicomiso:**

#### **OE1. Promover el desarrollo económico**

##### **1.1 Reducción de Gastos.**

11.1. Establecer Controles Internos en Procesos de Manejo de Fondos.

1.1.2 Evaluar Escala de Beneficios.

1.1.3 Evaluar Gastos Operacionales Programas de Apoyo.

1.1.4 Facilidades Costo-Efectivas

##### **1.2 Aumentar los ingresos.**

1.2.1 Incrementar Ingresos de Tiendas

1.2.2 Incrementar la membresía.

##### **1.3 Optimizar los costos.**

1.3.1 Implementar Plan Agresivo de Bienes Raíces.

1.3.2 Implementar Aplicación de Contabilidad.

1.3.3 Desarrollar Fuentes Alternas de Sustentabilidad.

1.3.4 Evaluar Procesos de Compras & Contratos.

## **OE2. Fortalecimiento Institucional**

2.1. Estabilizar la estructura administrativa.

2.1.1 Implementar Estructura Administrativa Eficiente.

2.2. Implementar nuevas aplicaciones informáticas.

2.2.1 Mejorar Calidad de Servicios

2.2.2 Implementar Aplicaciones Innovadoras con Controles Costo Efectivos.

2.2.3 Implementar Uso de Otras Alternativas Virtuales

## **OE3. Mejorar la Imagen Corporativa**

3.1 Establecer Plan de Comunicaciones

## **OE4. Incrementar la Eficiencia a través de la Excelencia**

4.1 Consolidar la Imagen de Cultura de Evaluación & Calidad.

4.1.1 Desarrollar Sistemas de Medición de Calidad de Servicios.

4.1.2 Implementar Eficiencia y Calidad de Servicios.

4.2 Fortalecer las relaciones con los Grupos de Interés.

4.2.1 Implementar Comité de Representantes de Grupos de Interés.

4.3 Fortalecer el Desarrollo del Personal.

4.3.1 Implementar Programa de Desarrollo.

## **OE5. Ampliar y mejorar la infraestructura de las Tiendas Militares**

5.1 Modernización de Plantas Físicas.

## **2. Planes y coordinación de acciones**

Los planes de acción se establecieron para cumplir con los objetivos estratégicos identificando a la persona responsable, medios requeridos, fechas proyectadas de inicio y fecha final, desarrollando los informes como herramienta y con el uso de indicadores de resultados o productos esperados. Cada grupo de apoyo identifico en coordinación con la persona responsable deberá de completar la meta estratégica y establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones necesarias para completar su proyecto.

## **3. Establecimiento de controles internos**

El elemento complementario de cada plan son los controles internos. Cada función deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse. Los controles internos se adaptan a las necesidades de verificación y seguimiento en áreas idóneas a futuros problemas de índole administrativo o económico.

## **4. Sistema de Indicadores**

Los indicadores sirven de métrica para verificar si el plan en desarrollo está alcanzando los resultados esperados. Estos indicadores son establecidos individualmente por cada grupo de trabajo de cada plan de acción. Entre estos se destacaran: Rentabilidad operativa, Incremento de las ventas en las tiendas militares, percepción del alcance de la misión de la empresa, Índice de satisfacción de los usuarios.



## PLAN ESTRATEGICO COORPORATIVO 2014

<u>OBJETIVO ESTRATEGICO</u>	<u>META</u>	<u>ESTRATEGIA</u>	<u>LINEAS DE ACCION</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>FECHA INICIO</u> <u>FECHA FINAL</u>	<u>MEDIOS REQUERIDOS</u>	<u>INDICADORES</u>
OE1. Promover el desarrollo económico	1.1 Reducción de Gastos	1.1.1 Establecer Controles Internos en Procesos de Manejo de Fondos	Evaluación de Procesos de Reembolsos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios Fondo Educativo</li> <li>• Beneficios ACCA</li> <li>• Beneficios Seguro de Vida &amp; Seguro Funeral</li> </ul> Revisión Reglamentos  Revisión de Ley 23 & Enmiendas  Revisión de Formas / Solicitudes  Desarrollo & Implementación de Manual Operacional Interno  Desarrollo & Implementación de Sistema de Controles Internos	Coordinador Centros de Apoyo		1 persona          Contrato Servicios Legales          Elaboración de Procedimientos	Hoja de Cotejo Reglamentos Cumplimiento de Procesos   Total de Asignación vs. Cantidad Reembolso   Hoja de Cotejo Reglamentos Cumplimiento
	1.1 Reducción de gastos	1.1.2 Evaluar Escala de Beneficios	Evaluación Beneficios -Educación  Evaluación Beneficios -ACCA  Evaluación Beneficios- Seguro de Vida y Seguro Funeral Desarrollar escala comparativa de beneficios/ aportación / tiempo de aportación	Coordinador Centros de Apoyo       Director FIGNA		1 persona más aportación otras secciones       Contratar Servicios       Servicios Legales	Informes

			<p>Contratar Actuario para evaluación –Retiro y Solvencia de Fondos</p> <p>Revisión Reglamentos</p>				
	1.1 Reducción de gastos	1.1.3 Evaluar Gastos Operacionales Programas de Apoyo	<p>Evaluación Gastos Operacionales Apoyo Programa STARBASE</p> <p>Evaluación Gastos Operacionales Apoyo Programa Museos</p> <p>Evaluación Gastos Operacionales Apoyo Programa "Car / Bumper Stickers"</p> <p>Evaluación Personal Contratista FIGNA destacado en AAFES-Salinas</p>	<p>Director Sección de Finanzas</p>		1 persona más colaboración sección de finanzas	Informes Anuales
	1.1 Reducción de gastos	1.1.4 Facilidades Costo-Efectivas	<p>Verificar Gastos Operacionales Recurrentes- Facilidad FIGNA</p> <p>Evaluación - Gastos Operacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio FIGNA- Base Muñiz</li> <li>• Edificio FIGNA- Carr #1</li> </ul> <p>Desarrollo Plan de Acción de Reducción de Costos</p>	<p>Director Sección de Finanzas</p>		<p>1 persona Mas aportaciones sección de finanzas</p> <p>Elaboración de Documento</p>	Informe de Gastos
	1.2 Aumentar ingresos	1.2.1 Incrementar Ingresos de Tiendas	<p>Revisión Contrato actual –Tiendas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalización</li> <li>• "Agreement Upon Procedure"</li> </ul> <p>Estudio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas y Necesidades de clientes.</li> <li>• Precios &amp; Satisfacción</li> </ul> <p>Re-evaluación alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratista</li> <li>• Control Operacional</li> <li>• Concepto "Management Package"</li> </ul>	<p>Director FIGNA</p>		<p>Director más aportaciones de servicios legales</p> <p>Contrato Especialista</p>	Informes

			<b>Auditoria de Inventario</b>				
	<b>1.2 Aumentar ingresos</b>	<b>1.2.2 Incrementar la membresía</b>	<b>Realizar Estudio de Satisfacción- Percepción de FIGNA ( Survey )</b>  <b>Comparar lista de miembros vs. Personal militar</b>  <b>Desarrollar &amp; Implementar Plan de Mercadeo</b>  <b>Orientaciones a Personal Militar GNPR- Visitar Unidades</b>  <b>Materiales Promocionales</b>  <b>Adiestramiento de Recursos</b>  <b>Premiar unidades con 100% membresía</b>	<b>Coordinador Centros de Apoyo</b>		<b>Contrato Especialistas</b>  <b>Sección-Prensa &amp; Comunicaciones GNPR</b>  <b>Elaboración de documento</b>  <b>Obtener itinerarios</b>  <b>Adiestrar Técnicos</b>  <b>Fondos</b>	<b>Informe Aumento aportaciones</b>
	<b>1.3 Optimizar los Gastos</b>	<b>1.3.1 Implementar Plan Agresivo de Bienes Raíces</b>	<b>Desarrollo de Informe Propiedades Muebles &amp; Inmuebles</b>  <b>Contratar Agente Negociador de Bienes Raíces</b>  <b>Implementar Plan- Renta / Venta Facilidades Disponibles</b>	<b>Asistente de Servicios Generales</b>  <b>Director FIGNA</b>		<b>Contratar Servicios</b>	<b>Informes</b>
	<b>1.3 Optimizar los Gastos</b>	<b>1.3.2 Implementar Aplicación de Contabilidad</b>	<b>Evaluar necesidades</b>  <b>Contratar Servicios Técnicos</b>  <b>Adiestramiento a Usuarios</b>  <b>Implementación Programa</b>	<b>Director Sección de Finanzas</b>		<b>Contratar Servicios</b>  <b>Fondos</b>	<b>Informe</b>
	<b>1.3 Optimizar los Gastos</b>	<b>1.3.3 Desarrollar Fuentes Alternas de Sustentabilidad</b>	<b>Evaluar Gastos</b>  <b>Evaluar Procesos &amp; Equipos Desarrollar Plan de Implementación Fuentes Alternas</b>	<b>Superintendente de Facilidades</b>		<b>Fondos</b>	<b>Informe</b>

	1.3 Optimizar los Gastos	1.3.4 Procesos de Compras & Contratos	<p>Evaluar Procesos Actuales</p> <p>Evaluar Disponibilidad de Fuentes Alternas de Suplidores Costo Efectivos</p> <p>Implementar Listados de Recursos</p> <p>Implementar Procesos Internos de Economías</p>	Asistente de Servicios Generales		Una persona	Informe
OE2 Fortalecimiento Institucional	2.1 Estabilizar la estructura administrativa	2.1.1 Implementar Estructura Administrativa Eficiente	<p>Contratar Estudio de Necesidades en Recursos Humanos</p> <p>Estudio &amp; Evaluación de Alternativas</p> <p>Definir y Desarrollar Estructura</p>	Director FIGNA		Contratar Servicios Fondos	Informe
	2.2 Implementar nuevas aplicaciones informáticas	2.2.1 Mejorar Calidad de Servicios	<p>Efectuar Sondeo Entre Usuarios</p> <p>Realizar Estudio (debilidades &amp; carencias) de Estado Actual del Servicio de Red</p> <p>Elaborar Plan para Optimizar la Capacidad de Servicios</p>	Administrador de Sistemas		Contratar Servicios Fondos	
	2.2 Implementar nuevas aplicaciones informáticas	2.2.2 Implementar Aplicaciones Innovadoras con Controles Costo Efectivos	<p>Evaluar necesidades</p> <p>Comprar "Hardware" y "Software"</p> <p>Adiestrar Usuarios</p> <p>Desarrollar presentación virtual de herramientas informáticas disponibles y sus utilidades</p>	Administrador de Sistemas		Una Persona Fondos	Informe
	2.2 Implementar nuevas aplicaciones informáticas	2.2.3 Implementar Uso de Otras Alternativas Virtuales	<p>Evaluar necesidades</p> <p>Plan de Desarrollo / Implementación Programas Virtuales</p>	Administrador de Sistemas		Una Persona	Elaboración de documento

OE3 Mejorar la Imagen Corporativa	3.1 Establecer Plan de Comunicaciones	3.1.1 Implementar Plan de Comunicaciones	Contratar Especialista- técnica  Estudio de Alternativas Implementación Plan	Director FIGNA		Una Persona  Fondos	Informe
OE4 Incrementar la Eficiencia a través de la Excelencia	4.1 Consolidar la Imagen de Cultura de Evaluación & Calidad	4.1.1 Desarrollar Sistemas de Medición de Calidad de Servicios	Desarrollar Planilla de Evaluación de Servicios  Implementar Informe Mensual	Coordinador de Centros de Apoyo		Una Persona	Informe Mensual Índice de Satisfacción
	4.1 Consolidar la Imagen de Cultura de Evaluación & Calidad	4.1.2 Implementar Eficiencia y Calidad de Servicios	Fortalecer Intercambio de Información a Recursos  Implementar Reuniones Mensuales	Director FIGNA  Coordinador de Centros de Apoyo		Una Persona	Informe Mensual Índice de Satisfacción
	4.2 Fortalecer las relaciones con los Grupos de Interés	4.2.1 Implementar Comité de Representantes de Grupos de Interés	Identifica Grupos de Interés  Invitar a Participación en Comité  Programar Reuniones	Director FIGNA		Una Persona	Informe
	4.3 Fortalecer el Desarrollo del Personal	4.3.1 Implementar Programa de Desarrollo	Evaluar Situación Actual  Desarrollar Programa de Adiestramientos Individuales & Colectivos	Director FIGNA		Una Persona	Informe
OE5 Ampliar y mejorar la infraestructura de las Tiendas Militares	5.1 Modernización de Plantas Físicas	5.1.1 Implementar Plan de Modernización	Evaluar Situación Actual Infraestructura- Servicios Técnicos  Desarrollar Plan Maestro de Modernización ( Área de Ingeniería)  Desarrollar Plan de Apoyo Financiero  Consolidar –Plan de Acción  Ejecutar	Director FIGNA		Contrato Servicios  Fondos  Elaboración Documentos	Informes