

PLAN ESTRATÉGICO DEL SIGLO XXI 2011-2014

FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL FHIS



Diciembre 17, 2010

TABLA DE CONTENIDO

1	ANTECEDENTES	6
2	ANÁLISIS MACROECONÓMICO	9
3	METODOLOGÍA – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI.....	11
4	PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD	13
4.1	Valores Estratégicos:	13
4.2	Visión Estratégica.....	15
4.3	Misión Estratégica	16
4.4	Objetivos Estratégicos.....	16
4.4.1	Objetivos Institucionales a Corto Plazo (1 año):	16
4.4.2	Propuesta de Objetivos Institucionales a Largo Plazo: (3 años)	17
4.4.3	Objetivos Financieros	18
	Propuesta de Objetivos Financieros a Corto Plazo: (1 año).....	18
5	PRINCIPIOS DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS	18
5.1	ANÁLISIS PESTEL	20
5.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO (MERCADO)	21
5.2.1	Principales Actores (stakeholders/competidores) del Mercado:	23
5.2.2	Participación de Mercado:	25
5.2.3	Mapa Estratégico:.....	28
5.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS ACTORES PRINCIPALES (STAKEHOLDERS/COMPETENCIA).....	29
5.3.1	Análisis FISG GEORGIA	29
5.3.2	Análisis FISE NICARAGUA	30
5.3.3	Análisis FISDEL EL SALVADOR.....	31
5.3.4	Análisis FIS PAN PANAMÁ	33
5.3.5	Análisis FOSIS CHILE	35
5.4	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	40
5.4.1	Poder de los Actores Principales (stakeholders/competencia)	40
5.4.2	Poder de Instituciones Entrantes.....	41
5.4.3	Poder de Negociación de (Proveedores) o Fuentes de Financiamiento.....	41
5.4.4	Poder de Negociación de los beneficiados	42
5.4.5	Poder de Productos Sustitutivos	42
5.5	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS IMPULSORAS.....	43
5.5.1	Internet.....	43
5.5.2	Incremento de la Globalización	43
5.5.3	Cambios de crecimiento a Largo Plazo.....	44
5.5.4	Innovación de programas sociales	44

5.5.5	Cambios Tecnológicos	44
5.5.6	Entrada o salida de Instituciones.....	44
5.5.7	Cambios en los beneficiados.....	44
5.5.8	Normas y políticas de gobierno	45
5.6	ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	45
5.6.1	Tecnología	45
5.6.2	Producción.....	45
5.6.3	Distribución	45
5.6.4	Desarrollo y Creación de Imagen institucional (mercadotecnia)	46
5.6.5	Habilidades	46
5.6.6	Organizacional.....	46
5.7	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	47
5.8	ANÁLISIS FODA	49
6	PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	51
6.1	Actual y Pasada Ventaja Competitiva del Fondo Hondureño de Inversión Social FHIS 51	
6.2	Estrategia Global del Fondo Hondureño de Inversión Social	51
7	LINEAMIENTOS GENERALES DE LOS PLANES DE ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORES COSTOS (HÍBRIDA) DEL FHIS.....	52
7.1	INSTITUCIONAL (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONAL- EEI) 53	
7.2	ORGANIZACIONAL (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONAL-EEO).....	53
7.3	PROCESOS (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGIAS EN PROCESOS-EEP)	54
7.4	FINANZAS (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGIAS EN FINANZAS-EEF).....	55
8	ANEXOS	56
	ANEXO 1 Aporte del FHIS al Plan de Gobierno 2010-2014.....	56
	ANEXO 2 Plan de Desarrollo Organizacional FHIS 2010-2014	60
	ANEXO 3 Cartera de Proyectos 2010.....	61
	ANEXO 4 Cartera de Proyectos 2011.....	62
	ANEXO 5 Cartera de Proyectos 2012.....	63
	ANEXO 6 Ejecución SIAFI	64
	ANEXO 7 Presupuesto por Región.....	65
	ANEXO 8 Presupuesto por Organismo 2010.....	66
	ANEXO 9 Presupuesto por Programa	67
	ANEXO 10 Lineamientos Estratégicos	68

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan Estratégico del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) comprendido en el período del 2011 al 2014 tiene un enfoque eminentemente estratégico, con el propósito para mejorar el actual y futuro desempeño de todas las unidades que lo conforman. También se espera mostrar otra cara a nivel externo con el propósito de contar con una clara diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro cercano y lograr nuevas fuentes de financiamiento, nacionales e internacionales.

Se inició con una *FASE DE COMPROMISO* a través de un breve análisis de los valores propuestos (no existen actualmente), la misión, visión y objetivos actuales. Con la finalidad de mejorar el desempeño de la institución se elaboró una nueva visión, misión, y objetivos que se consideraron congruentes con el propósito de la organización. También se fijaron los indicadores de medición con la finalidad de no solo hacer enunciados sino de asegurar el fiel cumplimiento de los mismos.

La Visión estratégica, se realizó con la finalidad de que sea fácil de comunicar y empoderar a todos stakeholders (actores principales e interesados) de la institución, con el enfoque de mejorar y ser modelo a nivel nacional e internacional.

Se establecieron los objetivos institucionales y financieros de corto (1 año) y largo (3 años) plazo, que permitan lograr la visión propuesta, lo cual permitirá la auto sostenibilidad para el 2011-2014 en el corto y largo plazo logrando la captación de recursos para realizar proyectos existentes y nuevos.

El siguiente módulo desarrollado fue la *FASE DE OBSERVACIÓN* y análisis del entorno del FHIS y de los recursos internos con que cuenta la institución. En este contexto se encuentra un entorno difícil por la situación política, económica

y social por la que atraviesa el país, lo cual podría representar una amenaza para las futuras inversiones y financiamientos nacionales y externos.

En relación a sus recursos internos, el FHIS cuenta con ventajas competitivas en relación a otras entidades del Gobierno que se basan en la capacidad instalada, la credibilidad a nivel interno y externo, conocimiento y personal calificado. Ello le permite poder seguir avanzando en el área de desarrollo de proyectos sociales, incorporando la tecnología adecuada, aspectos ambientales y trabajo comunitario, brindando al personal el empoderamiento de la nueva cultura organizacional necesaria para el logro de la visión dentro del marco de una estrategia bien definida.

Todo lo anterior, llevó al diseño y elaboración de la Estrategia Global del FHIS la cual se define en términos de MEJORES COSTOS (híbrida), con 17 lineamientos (elementos) estratégicos y la conformación de cuatro equipos multidisciplinarios y auto dirigidos.

1 ANTECEDENTES

El Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) es un organismo desconcentrado del Gobierno Central de Honduras que depende directamente de la Presidencia de la República, creado el 22 de febrero de 1990, con la finalidad de gestionar y administrar recursos provenientes de fuentes de financiamiento locales y externos; destinados a proyectos sociales focalizados en los pobres. El reciente 15 de diciembre del presente año, fue publicado en el periódico la Gaceta la extensión de vida del FHIS hasta el año del 2022. Entre sus diferentes tareas, el FHIS tiene que realizar las funciones de selección y financiamiento de proyectos elegibles que demuestren viabilidad y que cuenten con planes claros del desarrollo municipal que permita trabajar bajo una planificación y con los principales actores en cada comunidad.

Igualmente, el FHIS es responsable por el control y seguimiento de la ejecución de proyectos, realizada por las Municipalidades, ONG`S y Contratistas Privados. Su estructura organizativa y procedimientos de operación y control deben garantizar una ágil utilización de los recursos, eficiencia y transparencia en el manejo de los mismos.

A inicios del año **2006** se determinó que el trabajo gubernamental sería medido a través de un modelo de Gestión por Resultados.

Cada inicio de año las instituciones definen sus metas institucionales, mismas que deben ser consecuentes con las metas sectoriales definidas por todas las instituciones de gobierno. El FHIS es un ente que apoya múltiples sectores con programas y metas orientadas al apoyo de los mismos, tales como: Fondo Innovador Desarrollo en Asistencia Social FIDAS, Programa de Infraestructura Rural, Proyectos de Infraestructura Social Básica, Combate al Mal de Chagas, Proyectos en pro de la Infancia y Juventud, Vivienda Social, Proyectos

Productivos, Agua y Saneamiento, Electrificación, Proyectos de Caminos, Desarrollo Integral de Pueblos Autóctonos, Programa de Vivienda Social, Mejoramiento Integral de Barrios.

Así mismo el FHIS inició desde el año **2007** un proceso de fortalecimiento Institucional que busca hacer más eficaz y eficiente la ejecución institucional y la atención de las poblaciones más postergadas del país. A través del Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI), se han fortalecido, hasta el momento, las áreas de Finanzas y Sistemas del FHIS, modernizando procesos y aplicaciones.

Estos cambios permiten a la institución tener procesos simplificados, más ágiles, información más completa, validada y directamente del Sistema de Información de la Institución, al cual todo el personal del FHIS tiene acceso, e incluso cierta información es publicada en la página WEB del FHIS, con lo que se trata de fomentar la transparencia, aunque en estos momentos el SIG (Sistema de Información Gerencial) ha tenido que ser actualizado y modificado para brindar un mejor servicio a los clientes internos y externos.

En el mismo año, el FHIS realizó el esfuerzo por mejorar las capacidades del personal de la institución, por medio de la capacitación total de los empleados en la temática de “CALIDAD TOTAL”. A la fecha se han capacitado 299 personas de las 370 que trabajaban en la organización. Todo lo anterior ha sido posible con la suscripción de un Convenio de Cooperación con INJUPEMP, capacitación de la Alta Gerencia, se han conformado las Comisiones Ejecutivas para la Calidad en las Direcciones de Línea del FHIS, Dirección de Proyectos, Adjudicaciones y Contrataciones, Control y Seguimiento, Administración y Finanzas.

Se comenta que para la elaboración de este Plan Estratégico se realizó la recopilación de varias fuentes tales como: diagnósticos internos y externos; Plan

de Nación, Plan de Gobierno 2010-2014, consultores pasados, informes, Directores, Taller de Trabajo Ministro, Directores, Coordinadores y Personal Clave del FHIS.

Niveles de Ejecución¹

De acuerdo a la información suministrada por la base de datos del SIAFI, los niveles de ejecución reportados por el FHIS desde el año 2007, con excepción del año 2008, no han variado significativamente, manteniéndose entre el 60%. Los gastos de operación en relación al presupuesto ejecutado, muestran un aumento, pasando del 15% al 20%; esto se explica no sólo por el incremento del gasto de operación, sino además por los bajos niveles de ejecución.

Comparativo Presupuesto versus Ejecución

Año	Total Presupuestado	Total Ejecutado	Porcentaje de Ejecución
2007	\$ 52,711,972.24	\$ 31,723,637.47	60%
2008	\$ 63,056,099.00	\$ 45,889,470.93	73%
2009	\$ 50,844,270.87	\$ 29,552,752.36	58%
2010	\$ 48,900,774.77	\$ 33,438,485.00 ²	67%

Nota: La conversión de Lempiras a Dólares se hizo con una tasa de cambio de 18.892

La cartera de proyectos en ejecución³

Durante el Período de **2006-2009** se lograron aprobar 6,105 proyectos con una inversión de alrededor de Lps. **2,620,660,802.05**.

En términos de ejecución de programas correspondientes al año 2009 se lograron los siguientes resultados:

¹ Análisis de la Situación institucional del FHIS Septiembre Año 2010

² Este dato y su porcentaje de ejecución queda todavía por ser verificado con SEFIN el Lunes 20 de diciembre del 2010

³ Análisis de la Situación institucional del FHIS Septiembre Año 2010

- Se aprobaron 770⁴ proyectos por un monto de Lps. 616,643,380.03
- Se beneficiaron 590,504 personas.
- Se generaron 6,703 empleos

Presupuesto FHIS 2010

Sector	Presupuesto (Millones de Lps.)
Agua y Saneamiento	284.63
Infraestructura Rural	156.78
Infraestructura Social	135.73
Mejoramiento de Barrios	106.58
Etnías	78.76
Electrificación Rural	15.65
Educación	15.00
Asistencia Social	4.57

Total De Presupuesto	797.7
-----------------------------	--------------

Fuente: Información Presupuesto SEFIN

En lo que concierne a la ejecución del presupuesto, para el 2009 hubo una ejecución del **49.93%** y para el 2010 tenemos hasta el 14 de diciembre una ejecución del **67%**.

2 ANÁLISIS MACROECONÓMICO

La recuperación económica siguió afianzándose durante el primer semestre de 2010. La actividad mundial creció a una tasa anual de alrededor de 5¼%, aproximadamente ½% por encima de lo previsto en la actualización de julio de 2010 de Perspectivas de la economía mundial. El fuerte aumento de la producción manufacturera y el comercio mundial obedeció al repunte de las existencias y, en los últimos meses, de la inversión fija. En muchas economías avanzadas el bajo nivel de confianza de los consumidores y la reducción de los ingresos y del patrimonio de los hogares están frenando el consumo. El

⁴ Informe Ejecución del FHIS Diciembre 2009 Página 11

crecimiento en estas economías alcanzó aproximadamente el 3½% durante el primer semestre de 2010. Es un nivel bajo, teniendo en cuenta que estas economías están saliendo de una de las recesiones más profundas desde la Segunda Guerra Mundial. La recuperación en estas economías seguirá siendo frágil mientras el repunte de la inversión empresarial no se traduzca en un mayor crecimiento del empleo. No obstante, el consumo de los hogares avanza a buen ritmo en muchas economías de mercados emergentes, en las que el crecimiento alcanzó casi 8% y la inversión está impulsando la creación de empleo. El ritmo de la recuperación varía mucho entre las distintas economías avanzadas y emergentes, La economía mundial comienza a dar signos de mejora a partir del segundo semestre de 2009; Las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectan a finales de 2010, la recuperación mundial es más fuerte que lo anticipado gracias al vigor de los países emergentes, que harán que el PIB del planeta se agrande un 3,9 por ciento este año, más que lo previsto anteriormente, según el FMI. Las economías avanzadas crecerán un 2,1 por ciento en el 2010, de acuerdo con sus nuevos cálculos, que prevén un tirón del 6 por ciento en los países en desarrollo. Estos cambios empujarán el crecimiento mundial del 3,1 por ciento calculado por el FMI en octubre para este año al 3,9 por ciento y en el 2011 se acelerará levemente, hasta el 4,3 por ciento⁵.

Por primera vez en mucho tiempo, la economía hondureña, una de las más pobres e inequitativas de la región, se encuentra experimentando una fase bastante persistente de crecimiento relativamente elevado. Luego de un desalentador desempeño durante las dos décadas previas, en el quinquenio 2003/2007 la economía de Honduras creció a un ritmo anual de orden del 6%, con una aceleración marcada en los dos últimos años. El crecimiento registrado en la actividad económica ha posibilitado que el PIB per cápita vuelva a incrementarse a tasas bastante aceptables (alrededor del 3.5% anual promedio)

⁵ Página www.imf.org, Perspectivas de la Economía Mundial web: www.intereconomia.com Artículo Los emergentes empujarán el crecimiento económico mundial hasta el 3,9%

luego de un virtual estancamiento en los niveles de inicios de la década del ochenta⁶.

En efecto, pese al crecimiento relativamente elevado de los últimos años y al creciente esfuerzo de gasto gubernamental destinado a los programas sociales, los indicadores socio-económicos del país siguen siendo altamente preocupantes y, dado su carácter estructural, han mostrado hasta ahora una elevada inelasticidad a la aceptable evolución macroeconómica reciente.

3 METODOLOGÍA – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI

El origen de la palabra Estrategia se remonta a los griegos. El vocablo **strategos** inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército) y luego más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 A.C.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A. C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales **metas** y **políticas** de una organización, y, a la vez, establece la **secuencia coherente** de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

⁶ Fuente: Honduras: Escenarios Macroeconómicos Desafíos 2008-2010 Asdi, PNUD

La Planificación Estratégica conocida como el principal instrumento de la gestión gerencial de las instituciones, experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno en la década de los 80's como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter, quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante como el que se vive en el siglo XXI lo estratégico es más importante que la planificación. Porter marca una diferencia de la planificación estratégica tradicional en el cual el enfoque se centra en los planes de acción de la misma.

Porter presenta la Estrategia en su verdadero sentido etimológico de la palabra, el cual se puede resumir de manera conceptual y sencilla: “como el elemento o conjunto de elementos que dan una ventaja competitiva a una organización o sea algo único que posee la organización y que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar”. Es decir, la Estrategia es el principal componente de la administración de instituciones del siglo XXI que permite enfrentar la constante del cambio de manera exitosa.

Por lo anterior es necesario que el Fondo Hondureño de Inversión Social cuente con un Plan Estratégico a corto, mediano y largo plazo para el período de 2011-2014, que le permita lograr todos sus programas y proyectos, con la finalidad de brindar las herramientas necesarias al personal que labora en la institución, las comunidades en las que atiende diversas necesidades (con programas y proyectos), los socios estratégicos y todas las personas involucradas en los diferentes procesos. Esto permitirá servir como actores y autores del mejoramiento y desarrollo del país a través de una gestión gerencial eficiente.

Las estrategias formales efectivas contienen cuatro elementos esenciales:

- **Primero:** (1) las metas u objetivos más importantes que deben alcanzarse, (2) las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.

- **Segundo:** Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes.
- **Tercero:** La estrategia no sólo comprende lo predecible, sino también lo desconocido.
- **Cuarto:** Es importante que existan los medios para probar cada componente de la estrategia y revisar que cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

La elaboración del Plan Estratégico se realiza con el propósito de que se pueda llevar a cabo la revisión, análisis, discusión y aprobación, y proceder a su implementación a partir del próximo año del 2011.

4 PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD

4.1 Valores Estratégicos:

Para que una estrategia brinde los resultados deseados debe fundamentarse en los principios y valores, como clave del éxito, los cuales se han realizado con la finalidad de que los empleados y funcionarios actores, pensantes y tomadores de decisiones lo hagan sobre la base de valores organizacionales. De allí, la importancia de establecer indicadores para cada valor que permitan medirlos y evaluarlos constantemente para conocer su desempeño.

Los cuatro valores del Fondo Hondureño de Inversión Social FHIS son:

- **Integridad:** Ser fieles en el cumplimiento de los compromisos y que las políticas sean congruentes con los servicios que se prestan.

Indicador de Medición: Encuestas realizadas entre la población beneficiada para conocer el nivel de satisfacción de los servicios brindados.

- **Transparencia:** Que permita atender a la población meta de manera que los recursos destinados sean eficientemente aprovechados (siguiendo lo establecido con el Plan de Nación, Plan de Gobierno y requerimientos internacionales)

Indicador de Medición: Auditorías sociales y externas realizadas por iniciativa del FHIS.

- **Trabajo en equipo orientado al logro:** Necesario en todas las áreas de la institución relacionadas con el ciclo de proyectos hasta el cierre y que permita la auto sostenibilidad del mismo.

Indicador de Medición: Eficiencia, oportunidad y calidad en el desarrollo de proyectos a través de sus diferentes fases de trabajo y el alcance de los resultados.

- **Vocación de servicio:** Hacia los actores internos y externos denotando interés por resolver los problemas y entender sus necesidades (en términos del trato que se brinde a las personas) e incentivando la participación de los mismos en la formulación de proyectos y programas.

Indicador de Medición: Monitoreo con instrumentos de muestreo y medición (entrevista personal o encuesta), entre los departamentos y comunidades atendidas y el número de reuniones efectuadas con los miembros de las poblaciones beneficiadas.

4.2 Visión Estratégica

“Ser para el 2014, una institución líder en la gestión y ejecución de proyectos que contribuyen con equidad al desarrollo local, a través de la participación activa de las comunidades y los gobiernos locales”.

Ser. Mantener una posición del primero en la resolución de problemas y necesidades de la población hondureña a través de la buena administración de los recursos nacionales y externos para la implementación de proyectos y programas de desarrollo.

Líder en la gestión y ejecución de proyectos: Se espera que en el mediano plazo y largo plazo y acorde al Plan Estratégico, el FHIS sea una entidad comprometida con el desarrollo local y regional. Que las demás entidades a nivel nacional e internacional que se dedican al mismo rubro (gestión de fondos para implementar proyectos) pueden seguir los pasos que marquen la diferencia, en pro de su país.

Participación Activa: Con los programas implementados en Honduras, es posible la ejecución de proyectos que permitan el desarrollo de comunidades menos favorecidas, brindando la oportunidad de generación de empleos, educación, seguridad y auto sostenibilidad en todos los sectores productivos, inversión, infraestructura, agua potable, entre otros; colocando al país en una mejor posición a nivel internacional.

La **Misión** que el FHIS ha venido adoptando por varios años es la siguiente:

“Promover el desarrollo local a través de la infraestructura social y productiva en el sector rural y en el urbano de pequeñas y medianas ciudades, para atender a la población más pobre y vulnerable, con el fin de apoyar a la implementación de

la ERP utilizando metodologías participativas e incluyentes generadoras de capital humano y social, realizándose todo lo anterior en estrecha relación con los gobiernos municipales, ajustados a los retos del nuevo milenio”.

La nueva Misión propuesta del FHIS es la siguiente:

4.3 Misión Estratégica

“Somos una institución estatal desconcentrada, líder, transparente y eficiente, que promueve el desarrollo local sostenible, participativo e incluyente, en alianza con gobiernos locales y socios estratégicos, para mejorar la calidad de vida de la población más pobre y vulnerable de Honduras.”

4.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos son los que determinan el cumplimiento de la Visión, Misión y Estrategia de la institución, los mismos se dividen en a) Institucionales: los que tienen que ver con toda la institución en general y b) los Financieros: los relacionados con los recursos financieros que dispone o requiere la organización para llevar a la práctica la estrategia establecida.

4.4.1 Objetivos Institucionales a Corto Plazo (1 año):

1. Desarrollar la capacidad organizacional de la institución al 100%.
2. Mejorar en un 50%, los indicadores de pobreza en todas las áreas en las cuales se está prestando servicios.
3. Estandarizar los informes de avance y ejecución de proyectos y programas con todas las fuentes de los organismos internacionales.

4. Mejorar al 50% en la gestión y administración de proyectos con los estándares internacionales de mejores prácticas.
5. Establecer contactos con las principales entidades a nivel mundial similar en sus funciones y misión como el FHIS.
6. Fomentar la equidad de género en un 100% en la toma de decisiones de proyectos.
7. Procurar en un 50% la sostenibilidad de las inversiones sociales, mediante una óptima calidad en obra civil y ambiental de los proyectos, el fomento de la participación comunitaria y municipalidad así como de otras instituciones afines.
8. Crear metodologías para establecer la capacidad de gestión de los gobiernos locales y sus comunidades en un 50% de todos los proyectos ejecutados.
9. Fortalecer en un 50% las capacidades técnicas e institucionales incentivando la participación de las ONG's e instituciones locales en el ciclo de proyectos y actividades relacionadas.

4.4.2 Propuesta de Objetivos Institucionales a Largo Plazo: (3 años)

1. Mejorar en un 100%, los indicadores de pobreza en todas las áreas en las cuales se está prestando servicios.
2. Mejorar al 100% en la gestión y administración de proyectos con los estándares internacionales de mejores prácticas.
3. Procurar en un 100% la sostenibilidad de las inversiones sociales, mediante una óptima calidad en obra civil y ambiental de los proyectos, el fomento de la participación comunitaria y municipalidad así como de otras instituciones afines.
4. Crear metodologías para establecer la capacidad de gestión de los gobiernos locales y sus comunidades en un 100% en todos los proyectos ejecutados.
5. Fortalecer en un 100% las capacidades técnicas e institucionales incentivando la participación de las ONG's e instituciones locales en el ciclo de proyectos y actividades relacionadas.

4.4.3 Objetivos Financieros

Propuesta de Objetivos Financieros a Corto Plazo: (1 año)

1. Desembolsar el 50% de los préstamos/donaciones a finales del 2011 según la programación de ejecución, de acuerdo a los convenios de financiamiento.
2. Incrementar la cartera de proyectos del FHIS en un 25 % por medio del fortalecimiento de la capacidad de gestión operativa, gastos y ejecución.
3. Eliminar en un 50% la mora financiera, a través de fideicomisos que permita el manejo de ciertos recursos aportados por el Gobierno y administrados por una institución fiduciaria, destinados al apoyo de programas y proyectos específicos.

Objetivos Financieros a Largo Plazo (3 años)

1. Desembolsar el 100% de los préstamos/donaciones según la programación de ejecución, de acuerdo a los convenios de financiamiento.
2. Incrementar la cartera de proyectos del FHIS en un 75% por medio del fortalecimiento de la capacidad de gestión operativa, gastos y ejecución para el año 2012.
3. Eliminar en un 100% la mora financiera, a través de fideicomisos que permita el manejo de ciertos recursos aportados por el Gobierno y administrados por una institución fiduciaria, destinados al apoyo de programas y proyectos específicos.

5 PRINCIPIOS DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

El proceso de **análisis estratégico** suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan el desempeño de la institución

independientemente del rubro o sector al que pertenece. El modelo **PESTEL** (abreviatura de factores **Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales**) ha sido concebido para analizar el entorno de una compañía, unidad de negocio o gestor de desarrollo, etc. Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo, las instituciones pueden diseñar su estrategia para adaptarse a las grandes tendencias que afectan a toda la industria o sector.

El modelo PESTEL, es una herramienta para el análisis del entorno en que se desenvuelve la institución, sirve para tomar decisiones estratégicas; ofrece un esquema ordenado para analizar los factores citados anteriormente que afectan a la entidad. Siguiendo el Plan de Nación, Visión de País y Plan de gobierno, se hace el análisis externo de forma cuidadosa e integral.

Para lo externo se hace un análisis de la economía del sector (recursos disponibles de fuentes nacionales y externas), las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (los cuales son: entrada de Nuevos Competidores, Rivalidad de los Competidores, Poder de Negociación de los Proveedores, Poder de Negociación de los Compradores/Beneficiarios y Productos o Servicios Sustitutos).

Adicionalmente se realizan los análisis del mapa de grupos estratégicos o sea una manera gráfica de mostrar los niveles de competencia de la institución; también los factores impulsores o de cambio y por último los factores claves de éxito.

Es importante mencionar que también deben ser analizados los recursos internos con que cuenta la organización. En el análisis interno se aplicó la Cadena de Valor de la institución que permite conocer las actividades principales de los proyectos y programas que realiza el FHIS y las actividades de apoyo; asimismo, se realizó el Análisis FODA que nos permite ver a nivel interno de la

organización sus fortalezas o debilidades y hacia lo externo las oportunidades o amenazas que enfrenta el FHIS en particular.

Entre los hallazgos más relevantes podemos encontrar:

5.1 ANÁLISIS PESTEL

Factor Político	Factor Económico
<p>Incertidumbre política que ocasiona temor a la generación de inversión y posibles fuentes de financiamiento.</p> <p>Debilidad en la fijación de políticas claras y focalizadas que promuevan la inversión social, lo que trae como consecuencia la percepción de inestabilidad política a nivel internacional (incertidumbre) incide en una red vial dañada.</p> <p>Aspiraciones presidenciales de funcionarios actuales.</p> <p>Presión de las municipalidades para la descentralización de recursos financieros.</p> <p>Presión política (diputados, líderes) para la focalización y asignación de proyectos.</p> <p>Lucha de intereses socio políticos provocados por sectores gremiales, como ser los maestros y sindicatos, que inciden negativamente en el clima de inversión del país.</p> <p>Implementación del Plan de Nación con cuatro pilares, Plan de Gobierno y Visión de País.</p>	<p>Centralización o focalización de fondos a través de SEPLAN de acuerdo a la nueva estrategia gubernamental.</p> <p>Posible devaluación de la moneda ante el dólar y el euro.</p> <p>Poca disponibilidad de recursos nacionales e internacionales para darle continuidad a los proyectos y programas de desarrollo.</p> <p>Pocos recursos otorgados para la Evaluación Expost (los convenios solo incluyen desembolsos durante la fase de inversión y parte de la ejecución, pero no se consideran las investigaciones a futuro para medir resultados de indicadores y el impacto real del proyecto)</p>
Factor Social	Factor Tecnológico
<p>Desintegración o descomposición familiar producto de la inmigración.</p> <p>Falta de cohesión social.</p> <p>Crecimiento acelerado (y desorganizado) de violencia en las principales ciudades del país (mayor concentración poblacional), crimen organizado y narcotráfico. En los últimos años se ha dado un incremento del 45% en San Pedro Sula y un 41% en Tegucigalpa en el tema de inseguridad.</p> <p>Demografía: alta tasa de fecundidad 2.7, 57% de la población es menor de 25 años.</p> <p>Concentración poblacional en el sector urbano.</p> <p>Vulnerabilidad social.</p>	<p>Crecimiento de las redes sociales y comunicación tecnológicas/comunicación vía móvil e Internet.</p> <p>Acelerada obsolescencia de la tecnología.</p> <p>Incremento de riesgos en la seguridad informática, por violaciones a la seguridad de la tecnología.</p> <p>Tecnologías alternativas en procesos de construcción, agua potable, pavimentación, procesos estadísticos, procesos de control, etc.</p> <p>Monitoreo, seguimiento, control y evaluación sistematizada.</p>

Factor Ecológico	Factor Legal
<p>Falta de educación con respecto al aprovechamiento sostenible de recursos naturales por parte del gobierno, sector privado y población en general, lo que conlleva a la falta de consideraciones ambientales en proyectos.</p> <p>La falta de medidas de mitigación por parte de las autoridades gubernamentales para contrarrestar los efectos de fenómenos climatológicos ya conocidos y reincidentes en el país.</p> <p>Cambios climatológicos que afectan las inversiones en proyectos de infraestructura, agua, vías de acceso, etc.</p> <p>Vulnerabilidad y administración de riesgos.</p> <p>Los clientes no tienen el sello verde.</p>	<p>Hay que analizar y considerar lo siguiente:</p> <p>Salvaguardas (propias y de organismos).</p> <p>Ley de Municipalidades (autonomía).</p> <p>Ley General de Aguas.</p> <p>Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre.</p> <p>Ley de Protección al Medio Ambiente.</p> <p>Contradicción entre leyes existentes.</p> <p>Análisis y claridad entre la Ley de Contrataciones del Estado y los Convenios.</p>

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO (MERCADO)

De acuerdo a la Ley de Plan de Nación con la propuesta de Visión de País emitida en La Gaceta el 2 de Febrero del año 2010 por el Soberano Congreso Nacional, y la regionalización realizada por SEPLAN; el Tamaño de Mercado del Fondo Hondureño de Inversión Social FHIS, está definido conforme a la regionalización para el proceso de desarrollo que tiene como elemento central, a las regiones geográficas definidas en función de las cuencas hidrográficas principales del país, considerando sus características, capacidades y necesidades particulares e integrando a la población y comunidades en cada región.

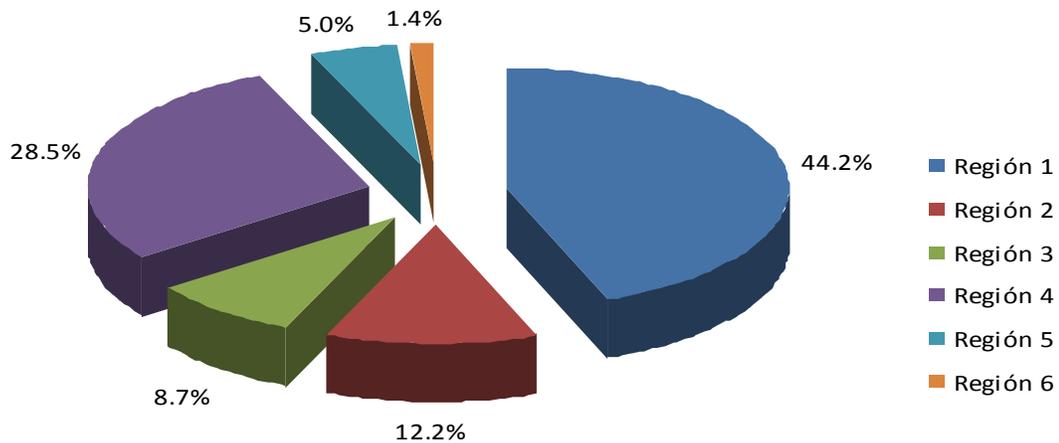
Divido en 6 Regiones y 16 Subregiones de la siguiente manera:

Regionalización Según Regiones de Desarrollo

Región	Nombre	Sub Región
1	Valle de Sula	Zona Metropolitana Valle de Sula Valle de Comayagua Valle de Otoro Santa Bárbara
2	Valle Aguan o Caribe Hondureño	Valle de Lean Valle del Aguan Cordillera Nombre de Dios
3	Biosfera	Norte de Olancho Valles de Olancho Biosfera del Río Plátano La Mosquitia El Paraíso
4	Sur	Distrito Central Gofo de Fonseca
5	Lempira	Lempira
6	Arrecife Mesoamericano	Arrecife Mesoamericano

Fuente: Información SEPLAN, Plan de Nación, Plan de Gobierno, Personal del FHIS

Distribución Regional de la Inversión Pública* (2010)



*Incluye 236 Programas y Proyectos Lps. 10,907.0 millones

Fuente: Información FHIS

5.2.1 Principales Actores (stakeholders/competidores) del Mercado:

Actores a Nivel Nacional

A NIVEL NACIONAL	
SIGLAS	Nombre de la Institución
SDS	Secretaría de Desarrollo Social
	Secretaría de los Pueblos Autóctonos
	Municipalidades
SOPTRAVI	Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda
SANAA	Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados
ENEE	Empresa Nacional de Energía Eléctrica
EDUCACIÓN	Secretaría de Educación
SALUD	Secretaría de Salud
FONDO VIAL	Fondo Vial
INFHA	El Instituto Hondureño para la Niñez y la Familia
Entre otras instituciones que se dedican a la labor social a nivel nacional	

Actores a Nivel Internacional

A NIVEL INTERNACIONAL (algunas seleccionadas y estudiadas)	
PAIS	Nombre de la Institución
Georgia	The Georgian Social Investment Fund
Nicaragua	Fondo de Inversión Social de Emergencia
El Salvador	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador
Chile	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) CHILE
Panamá	Fondo de Inversión Social Programa de Ayuda Nacional
Entre otras instituciones que se dedican a la labor social a nivel internacional	

- **Etapas del Ciclo de Vida del Mercado:**

El mercado de las instituciones que realizan labor social en Honduras, se encuentra actualmente en fase de **Crecimiento** de desarrollo, debido a los

factores poblacionales (índice de natalidad, migración a áreas urbanas, problemas de vivienda, etc.), nivel de pobreza y pobreza extrema.

Ciclo de Vida del Mercado de Inversión Social

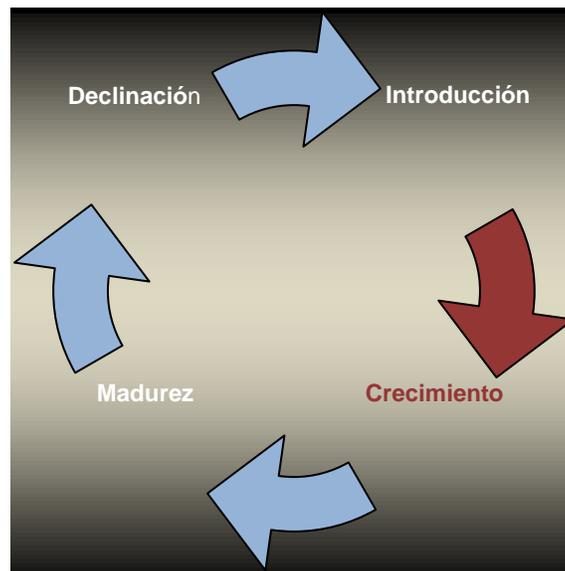


Grafico 1 Etapa del Ciclo de Vida del mercado

- Número de Instituciones Gubernamentales:
 - ✓ Alrededor de 7 Instituciones del estado, mas instituciones privadas que realizan proyección social.
- Tamaño del Mercado de Proyectos Sociales:
 - ✓ 18 Departamentos a nivel nacional
 - ✓ 298 Municipalidades a nivel nacional
 - ✓ 50 Mancomunidades a nivel nacional
- Facilidad de Ingreso:
 - ✓ Estas dependen de los cambios que se realicen en el Gobierno Central, cambios en la política social, etc.
 - ✓ Las organizaciones que existen son reguladas por el sistema en general, leyes, etc.

- ✓ El ingreso de ONG's está regulado por la Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo (Foprیده), Tribunal Superior de Cuentas y el Gobierno Central.

5.2.2 Participación de Mercado:

Presupuesto General de la República Aprobado 2010

	Millones de Lempiras	Porcentaje
Secretaría de Obras Públicas SOPTRAVI	L. 3336981,008.50	2.75%
Secretaría de Educación	L. 22123546,197.08	18.25%
Secretaría de Salud	L. 10222307,359.05	8.43%
Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible	L. 216931,337.24	0.18%
Fondo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible	L. 29827,200.00	0.02%
Secretaría de Desarrollo Social	L. 564595,892.00	0.47%
Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa	L. 362393,947.52	0.30%
Fondo Hondureño de Inversión Social	L. 939546,420.17	0.77%
Otras Secretarías	L. 83449030,753.81	68.83%
Total Presupuesto	L. 121245160,115.37	100.00%

Fuente: Secretaría de Finanzas al 14 de Diciembre de 2010

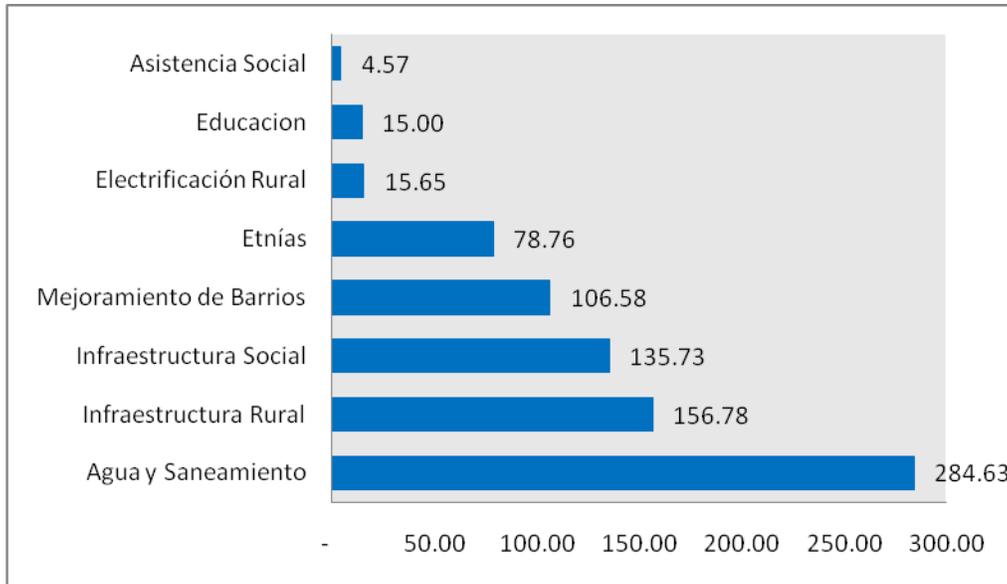
El desempeño del FHIS en cuanto a los programas y proyectos que ha ejecutado su presupuesto, es de la siguiente manera:

Ejecución Presupuestaria 2010

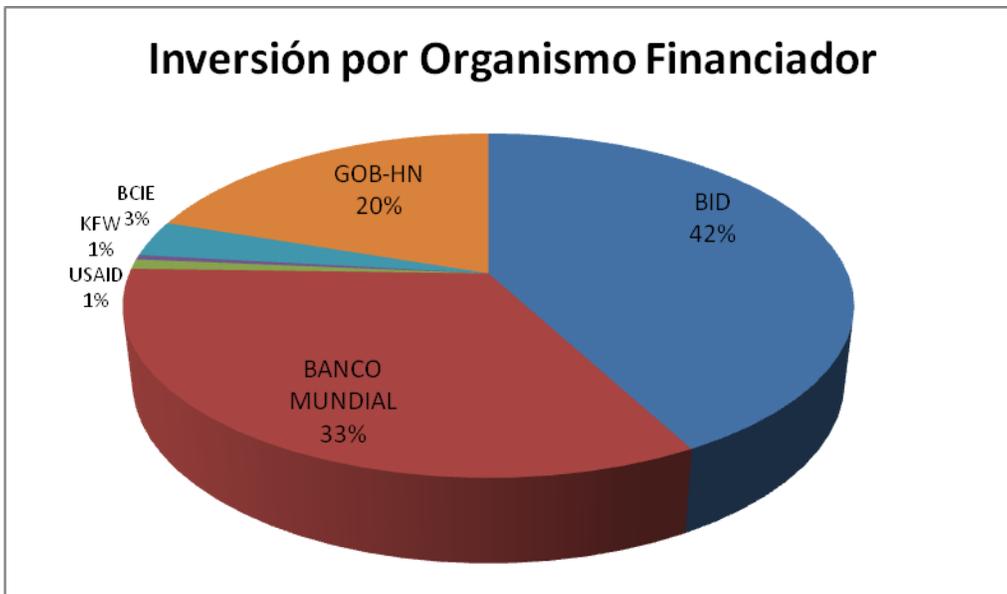
Programa	PRESUPUESTO 2010 en MILLONES	EJECUCION AL 14 DE DICIEMBRE	AVANCE SEMANAL EN MILES	POR DESEMBOLSAR	% "2010" SIAFI
BID 1048	149.55	104.17	12,792.33	45.38	69.66%
PIR	145.44	142.32	6,201.31	3.12	97.85%
OPERATIVO	135.75	105.68	-	30.08	77.84%
BID 1478	86.81	45.14	2,826.10	41.67	52.00%
BID 1793	66.47	2.68	-	63.79	4.04%
BID 1786	57.83	22.58	2,383.78	35.25	39.04%
OBA	55.04	11.63	664.73	43.41	21.13%
BYC	48.75	46.29	3,227.15	2.46	94.95%
PNR	43.12	11.83	-	31.29	27.44%
DIPA	33.41	16.04	251.12	17.37	48.00%
PISOS	30.00	30.00	-	-	100.00%
GEF	15.65	5.25	390.17	10.40	33.56%
NEREP	15.00	6.79	190.30	8.21	45.26%
CHAGAS	14.83	8.52	- 3.88	6.31	57.45%
PIR BCIE	11.34	-	-	11.34	0.00%
DIM BCIE FASE II	5.17	5.02	- 2.96	0.14	97.19%
FIDAS	4.57	4.20	1,503.87	0.38	91.79%
AGUA TAIWAN	4.38	1.12	536.11	3.26	25.58%
DIM ALCANTARILLADO SIGUATEPEQUE	4.34	4.34	682.19	-	100.00%
KFW	4.09	4.09	-	-	100.00%
CRA 98	3.59	1.99	1,231.58	1.60	55.45%
ATN DIPA	2.23	1.48	-	0.75	0.00%
CONADEH DERECHOS HUMANOS CONSTRUCCION DE SEDE EN YORO- YORO	0.92	0.76	-	0.17	82.04%
DIM BCIE FASE I	0.52	0.50	6.06	0.02	95.44%
CONSTRUCCION Y MEJORAS	0.40	0.40	-	-	100.00%
MEJORAMIENTO DE IR USAID	0.26	0.23	-	0.03	88.18%
CRA 99	0.08	-	-	0.08	0.00%
	939.55	583.05	32,879.95	356.50	62.06%

 Fuente: Información del UPEG-FHIS, los datos están hasta el 14 de Diciembre⁷
⁷ Al 17 de diciembre el porcentaje de ejecución era del 67%

Inversión en Miles de Lempiras por Sector de Proyectos

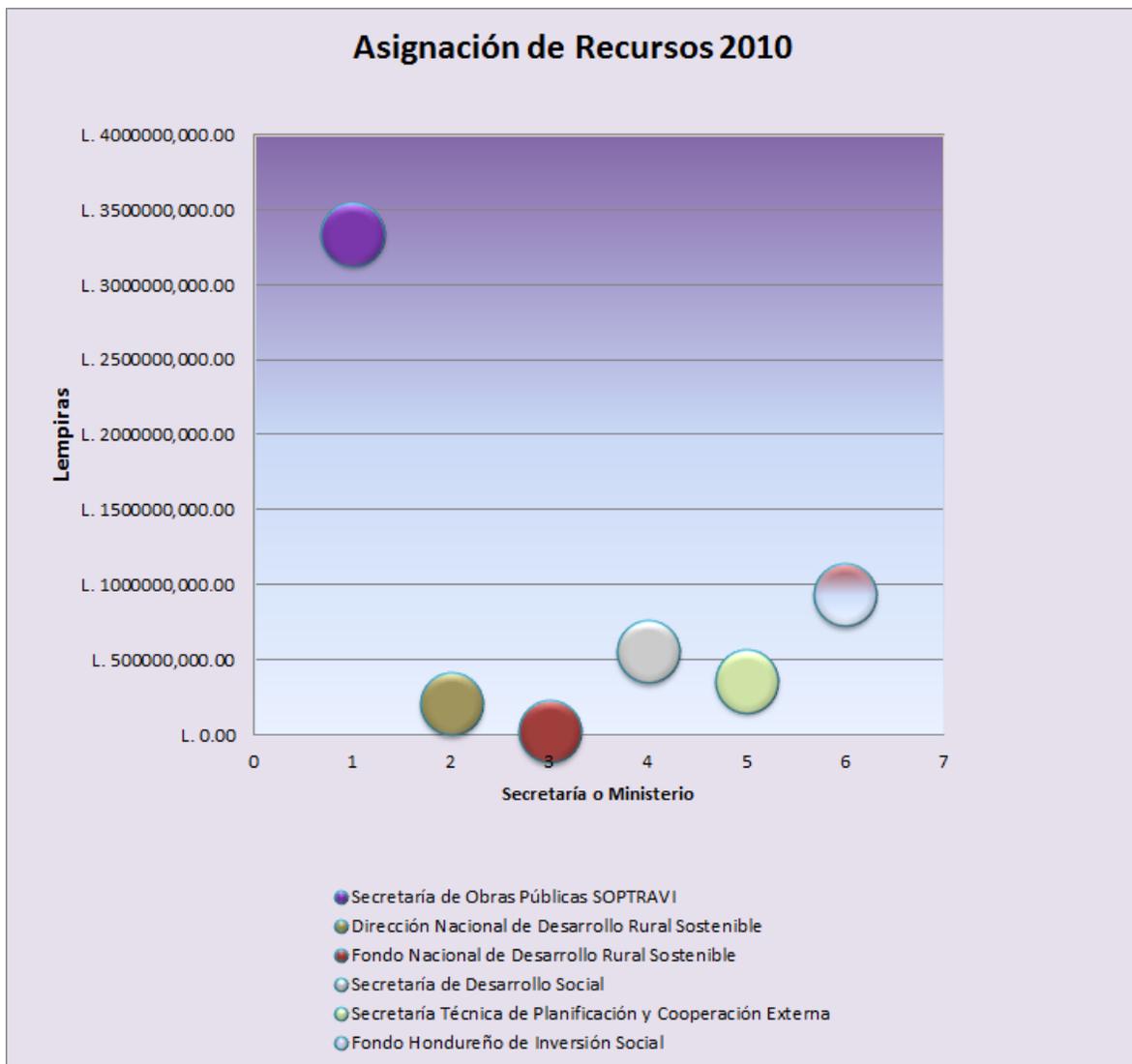


Inversión por Organismo Financiador



5.2.3 Mapa Estratégico:

Presupuesto General de la República Aprobado 2010		
	Millones de Lempiras	Porcentaje
Secretaría de Obras Públicas SOPTRAVI	L. 3336981,008.50	61.23%
Dirección Nacional de Desarrollo Rural Sostenible	L. 216931,337.24	3.98%
Fondo Nacional de Desarrollo Rural Sostenible	L. 29827,200.00	0.55%
Secretaría de Desarrollo Social	L. 564595,892.00	10.36%
Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa	L. 362393,947.52	6.65%
Fondo Hondureño de Inversión Social	L. 939546,420.17	17.24%
Total Presupuesto	L. 5450275,805.43	100.00%



5.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS ACTORES PRINCIPALES (STAKEHOLDERS/COMPETENCIA)

5.3.1 Análisis FISG GEORGIA

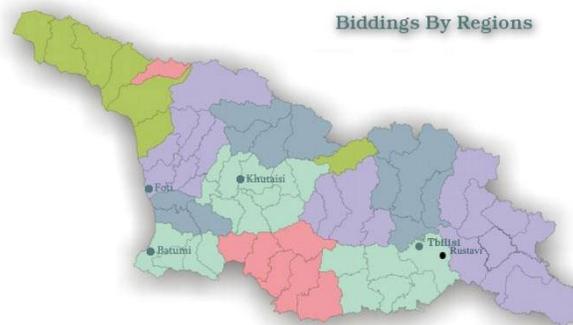
Aspectos Relevantes

Fondo de Desarrollo Municipal Georgia FISG	<p>1997-2002 Primer Proyecto MDDP1 89 proyectos en infraestructura por valor de USD 38 millones</p> <p>2003-2007 MDDP2 Inversiones y prestación de asistencia técnica a mas de 21 auto-organismos gubernamentales locales en el desarrollo municipal</p> <p>RID Infraestructura Regional de Desarrollo para 5 años a un costo de USD 60 millones Sistema de Realineamiento y Programa de Fortalecimiento de la Educación # 2 monto de USD 15 millones.</p>
---	--

Fuente: Página web mdf.org.ge/english

- Alcance

El FISG atiende al Gobierno de Georgia en las necesidades de infraestructura, vivienda, educación, etc.



Fuente: Internet

- **Visión Estratégica⁸**

Brindar apoyo y capacidad institucional y financiera a las unidades del Gobierno Local, recursos para investigación financiera en infraestructura local y servicios proveyendo de una sostenibilidad basada en una economía privada y servicios sociales para la población, comunidades, etc.

- **Postura Estratégica**
 - Participación del Gobierno Local
 - Promoción de los procesos
 - Conservación del medio ambiente
 - Fortalecimiento Institucional a través de fusiones de fondos de desarrollo

5.3.2 Análisis FISE NICARAGUA⁹

- **Alcance**

Atiende 153 alcaldías

- **Misión**

Promovemos, financiamos y acompañamos programas de inversión sustentables que desarrollan capital humano, social y físico de las comunidades pobres del país, a fin de mejorar sus condiciones de vida y oportunidades de insertarse en la economía, bajo los principios de equidad social, solidaridad y transparencia.

⁸ Fuente: Página web mdf.org.ge/english

⁹ Fuente: Página web www.fise.gob.ni

- **Visión**

Seremos reconocidos por las comunidades, gobiernos municipales, regionales y sectores, como la institución líder en el financiamiento y acompañamiento de la programación y ejecución de la inversión para el alivio de la pobreza y el desarrollo a nivel territorial. Actuaremos en un ambiente institucional que promoverá la gerencia social, el trabajo en equipo, el profesionalismo de sus funcionarios y fortaleceremos la transparencia, equidad y eficiencia en el manejo de los recursos.
- **Objetivo Estratégico**
 - ✓ Inversión Sectorial para el Desarrollo Local
 - ✓ Desarrollo de Capacidades Locales para Manejo de la Inversión Pública
 - ✓ Fortalecimiento Institucional

Enfoque en:

Proyectos y Programas Sociales para el desarrollo del país, tales como:

- Programas de Agua, Saneamiento e Higiene
- Programas de Salud
- Programas de Educación
- Protección Social y Especial
- Carreteras, Caminos, Puertos y Aeropuertos, Transporte
- Obras y Servicios Comunitarios
- Medio Ambiente

5.3.3 Análisis FISDEL EL SALVADOR¹⁰

- Alcance
Atiende 262 alcaldías

¹⁰ Fuente: pagina web www.fsdl.gob.sv

- Misión

Reducir la pobreza en El Salvador promoviendo procesos de desarrollo local; mediante líneas estratégicas de acción encaminadas a la superación de la pobreza, la promoción del desarrollo local, la transparencia en la gestión pública y el fortalecimiento de los Gobiernos Municipales.

- Visión

Mejorar en forma integral las condiciones de vida de las familias en situación de extrema pobreza, con énfasis en el área rural, ampliando sus oportunidades y proveyendo los recursos necesarios, a través del mejoramiento de la red de servicios básicos, programas de desarrollo productivo y micro crédito, que permitan potenciar sus capacidades para aprovechar estas oportunidades y mejorar la calidad de vida personal, familiar y comunitaria.

- Objetivos Estratégicos
 - ✓ Promoción de procesos de Planeación Participativa
 - ✓ Descentralización de los ciclos de proyectos
 - ✓ Promotor y Facilitador de Desarrollo Local
 - ✓ Normador de estándares de calidad para los proyectos

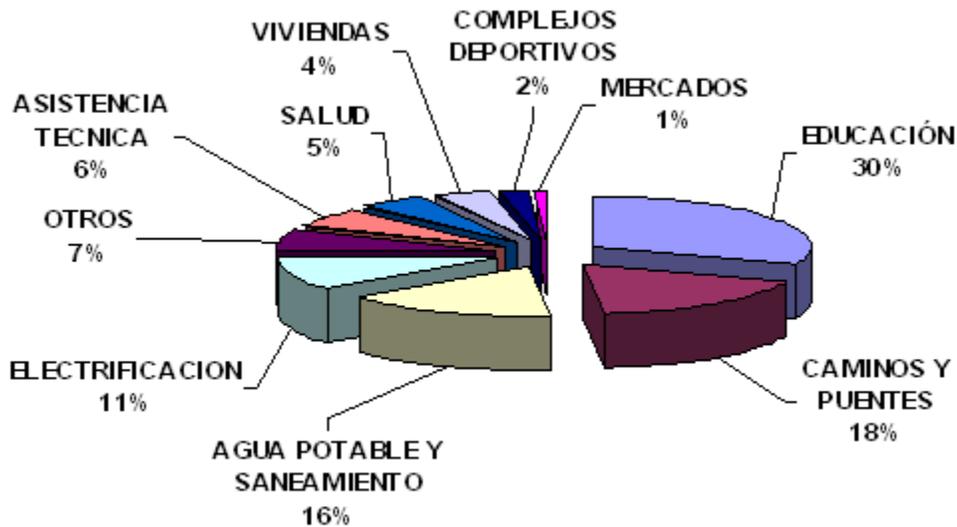
- Enfoque en:

Proyectos y Programas Sociales para el desarrollo del país, tales como:

 - Financiar pequeños proyectos de Infraestructura
 - Programas de Educación
 - Programas de Salud

- Agua Potable y Saneamiento
- Medio Ambiente
- Electrificación y Desarrollo Comunitario

INVERSIÓN FISDEL EI SALVADOR



Fuente: Página web www.fsd.gov.sv

5.3.4 Análisis FIS PAN PANAMÁ¹¹

- Alcance
Atiende 9 provincias y 5 comarcas
- Misión
Ofrecer respuesta ágil a las necesidades básicas de la población en estado de pobreza y contribuir a mejorar, con carácter permanente, las condiciones de vida de las comunidades mediante la capacitación y la organización comunitaria con el fin que obtengan el conocimiento adecuado para el aprovechamiento de bienes, infraestructuras y de los

¹¹ Fuente: pagina web www.fis.gob.pa

otros recursos que el Estado les proporcione a través de esta institución.

- **Visión**
Coadyuvar en la coordinación y unificación de las políticas sociales del Estado para hacer más efectiva la acción y el desarrollo de todos los programas que beneficien los sectores marginados, actuando conjuntamente con todos los sectores de la sociedad para llegar a elevar la calidad de vida de los más necesitados y mantener la eficacia y autosuficiencia por medio de nuestros programas técnicos de inversión local.

- **Objetivos Estratégicos**
 - ✓ Transparencia
 - ✓ Rigurosos Controles de Seguridad, para la aprobación de proyectos, verificación económica, entre otros.
 - ✓ Desarrollo Sostenible

- **Enfoque en:**
Proyectos y Programas Sociales para el desarrollo del país, tales como:
 - Programa de Desarrollo de Darién, PRODAR.
 - Programa de Desarrollo Comunitario, PRODEC.
 - Programa de Inversión Local, PROINLO, y
 - Programa de Ayuda Nacional, PAN.

5.3.5 Análisis FOSIS CHILE¹²

- Alcance
Atiende 13 regiones, 51 provincias y 342 comunidades

- Misión
Contribuir en el esfuerzo del país por la superación de la pobreza y disminución de la vulnerabilidad social de las personas y familias, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otros servicios del Estado.

- Visión
Promover el desarrollo del país con integración y protección social de las personas, articulando acciones con las autoridades políticas, órganos del Estado y sociedad civil, a nivel nacional, regional y local, mediante el análisis, diseño, coordinación, ejecución y evaluación de políticas sociales, planes y programas; la evaluación de las iniciativas de inversión pública; la provisión de información y análisis acerca de la realidad social y económica; y la elaboración de instrumentos y metodologías para la gestión y toma de decisiones de políticas públicas.

- Objetivos Estratégicos
 - ✓ Derecho Ciudadano a la información pública
 - ✓ Gestión Pública Participativa
 - ✓ Fortalecimiento de la Sociedad Civil
 - ✓ No Discriminación y respeto a la diversidad

¹² Página web www.fosis.cl

-
- Enfoque en:
Proyectos y Programas Sociales para el desarrollo del país, tales como:
 - Becas de Educación
 - Sistema de Protección Social
 - Bono Por Hijo Vivo o Adoptado
 - Chile Crece Contigo (Programa de apoyo al recién nacido)
 - Chile Solidario
 - Pensión Básica Solidaria
 - Plan Auge (enfermedades como epilepsia, asma, etc)
 - Seguro de Cesantía
 - Subsidio al Empleo Joven
 - Subsidio para La Vivienda

CUADRO RESUMEN				
Comparativo de los FHIS Internacionales				
	Programas	Ejes Estratégicos	Misión	Visión
FHIS HONDURAS Fondo Hondureño de Inversión Social Página web www.fhis.hn	1. Fondo Innovador Desarrollo en Asistencia social FIDAS 2. Programa de Infraestructura Rural PIR 3. Programa de Agua y Saneamiento 4. Barrio Ciudad 5. Programa de Participación Ciudadana y Desarrollo Local FHIS-KFW VI Y VII 6. Nuestras Raíces V Etapa 7. Combate al Mal de Chagas 8. Focalización Programas FHIS 9. OBA 10. Reducción de Pobreza y Desarrollo Local BID 1478 11. Desarrollo Integral Pueblos Autóctonos DIPA BID 1689	Fortalecimiento Municipal Planeación Participativa Representación de Mancomunidades Aumentar los procesos de Transparencia y Acceso a la Información Pública Desarrollo Integral de los Pueblos Conservación del Medio Ambiente	“Somos una institución estatal desconcentrada, líder, transparente y eficiente, que promueve el desarrollo local sostenible, participativo e incluyente, en alianza con gobiernos locales y socios estratégicos, para mejorar la calidad de vida de la población más pobre y vulnerable de Honduras.”	“Ser para el 2014, una institución líder en la gestión y ejecución de proyectos que contribuyen al desarrollo local, a través de la participación activa de las comunidades y los gobiernos locales con equidad.”
FIS GEORGIA The Georgian Social Investment Fund Página web www.mdf.org.ge/english	1. Desarrollo Regional de Infraestructura (RID) 2. Proyecto de Desarrollo Comunitario para irrigación y Drenaje 3. Sistema de Educación para el Programa de Reordenación y Fortalecimiento (APL2) 4. Programa de Estado 'Créditos baratos' 5. Proyecto de Desarrollo Regional y Municipal en Infraestructura 6. Proyecto de Servicios de Desarrollo Municipal 7. Construcción y Rehabilitación de las personas internas desplazadas de sus viviendas	Participación del Gobierno Local Promoción de los procesos Conservación del medio ambiente Fortalecimiento Institucional a través de fusiones de fondos de desarrollo		Brindar apoyo y capacidad institucional y financiera a las unidades del Gobierno Local, recursos para investigación financiera en infraestructura local y servicios proveyendo de una sostenibilidad basada en una economía privada y servicios sociales para la población, comunidades, etc.

<p>FISE Nicaragua Fondo de Inversión Social de Emergencia</p> <p>Página web www.fise.gob.ni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de Agua, Saneamiento e Higiene 2. Programas de Salud 3. Programas de Educación 4. Protección Social y Especial 5. Carreteras, Caminos, Puertos y Aeropuertos, Transporte 6. Medio Ambiente 	<p>Inversión Sectorial para el Desarrollo Local Desarrollo de Capacidades Locales para Manejo de la Inversión Pública Fortalecimiento Institucional</p>	<p>Promovemos, financiamos y acompañamos programas de inversión sustentables que desarrollan capital humano, social y físico de las comunidades pobres del país, a fin de mejorar sus condiciones de vida y oportunidades de insertarse en la economía, bajo los principios de equidad social, solidaridad y transparencia</p>	<p>Seremos reconocidos por las comunidades, gobiernos municipales, regionales y sectores, como la institución líder en el financiamiento y acompañamiento de la programación y ejecución de la inversión para el alivio de la pobreza y el desarrollo a nivel territorial. Actuaremos en un ambiente institucional que promoverá la gerencia social, el trabajo en equipo, el profesionalismo de sus funcionarios y fortaleceremos la transparencia, equidad y eficiencia en el manejo de los recursos</p>
<p>FISDL EL SALVADOR Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador</p> <p>Página web www.fSDL.gob.sv</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Financiar pequeños proyectos de Infraestructura 2. Programas de Educación 3. Programas de Salud 4. Agua Potable y Saneamiento 5. Medio Ambiente 5. Electrificación y Desarrollo Comunitario 	<p>Promoción de procesos de Planeación Participativa Descentralización de los ciclos de proyectos Promotor y Facilitador de Desarrollo Local Normador de estándares de calidad para los proyectos</p>	<p>Reducir la pobreza en El Salvador promoviendo procesos de desarrollo local”; mediante líneas estratégicas de acción encaminadas a la superación de la pobreza, la promoción del desarrollo local, la transparencia en la gestión pública y el fortalecimiento de los Gobiernos Municipales.</p>	<p>Mejorar en forma integral las condiciones de vida de las familias en situación de extrema pobreza, con énfasis en el área rural, ampliando sus oportunidades y proveyendo los recursos necesarios, a través del mejoramiento de la red de servicios básicos, programas de desarrollo productivo y micro crédito, que permitan potenciar sus capacidades para aprovechar estas oportunidades y mejorar la calidad de vida personal, familiar y comunitaria.</p>

<p>FOSIS CHILE Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) CHILE</p> <p>Página web www.fosis.cl</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Becas de Educación 2. Sistema de Protección Social: Bono Por Hijo Vivo o Adoptado Chile Crece Contigo (Programa de apoyo al recién nacido Chile Solidario Pensión Básica Solidaria Plan Auge (enfermedades como epilepsia, asma, etc.) 3. Seguro de Cesantía 4. Subsidio al Empleo Joven 5. Subsidio para La Vivienda 	<p>Derecho Ciudadano a la información pública Gestión Pública Participativa Fortalecimiento de la Sociedad Civil No Discriminación y respeto a la diversidad</p>	<p>Contribuir en el esfuerzo del país por la superación de la pobreza y disminución de la vulnerabilidad social de las personas y familias, aportando respuestas originales en temas, áreas y enfoques de trabajo complementarios a los que abordan otros servicios del Estado.</p>	<p>Promover el desarrollo del país con integración y protección social de las personas, articulando acciones con las autoridades políticas, órganos del Estado y sociedad civil, a nivel nacional, regional y local, mediante el análisis, diseño, coordinación, ejecución y evaluación de políticas sociales, planes y programas; la evaluación de las iniciativas de inversión pública; la provisión de información y análisis acerca de la realidad social y económica; y la elaboración de instrumentos y metodologías para la gestión y toma de decisiones de políticas públicas.</p>
<p>FIS PAN PANAMA Fondo de Inversión Social Programa de Ayuda Nacional</p> <p>Página web www.fis.gob.pa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de Desarrollo de Darién, PRODAR. 2. Programa de Desarrollo Comunitario, PRODEC. 3. Programa de Inversión Local, PROINLO, y 4. Programa de Ayuda Nacional, PAN. 	<p>Transparencia Rigurosos Controles de Seguridad, para la aprobación de proyectos, verificación económica, entre otros. Desarrollo Sostenible</p>	<p>Ofrecer respuesta ágil a las necesidades básicas de la población en estado de pobreza y contribuir a mejorar, con carácter permanente, las condiciones de vida de las comunidades mediante la capacitación y la organización comunitaria con el fin que obtengan el conocimiento adecuado para el aprovechamiento de bienes, infraestructuras y de los otros recursos que el Estado les proporcione a través de esta institución</p>	<p>Coadyuvar en la coordinación y unificación de las políticas sociales del Estado para hacer más efectiva la acción y el desarrollo de todos los programas que beneficien los sectores marginados, actuando conjuntamente con todos los sectores de la sociedad para de esta forma llegar a elevar la calidad de vida de los más necesitados y mantener la eficacia y autosuficiencia por medio de nuestros programas técnicos de inversión local.</p>

5.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

5.4.1 Poder de los Actores Principales (stakeholders/competencia)

Existen varias instituciones que pertenecen al gobierno las cuales tienen contemplados programas de desarrollo en las diferentes regiones del país. Tomando como base los cambios que está realizando el Gobierno con la implementación del Plan de Nación, Visión de País y Plan de Gobierno, todas sin excepción tienen que trabajar de acuerdo a la aprobación del Presupuesto que presenten para cada año.

**Cuadro Comparativo Poder de los Actores Principales
(stakeholders/competencia)**

COMPETENCIA				
SIGLAS	Nombre de la Institución	PLAZO		
		Hoy	Mañana	Pasado Mañana
SDS	Secretaría de Desarrollo Social	M	A	B
SOPTRAVI	Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda	B	M	B
SANAA	Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados	B	A	B
SPA	Secretaría de Pueblos Autóctonos	A	A	M
MUNICIPALIDADES		M	A	B
ENEE	Empresa Nacional de Energía Eléctrica	B	B	B
EDUCACIÓN	Secretaría de Educación	B	M	B
SALUD	Secretaría de Salud	B	M	B
FONDO VIAL	Fondo Vial	B	B	B
INFHA	El Instituto Hondureño para la Niñez y la Familia	B	B	B
SS	Secretaría de Seguridad	B	M	B
SIP	Secretaría del Interior Población	M	A	B
COMPETENCIA INTERNACIONAL		M	A	A

NIVEL DE RIESGO	
B	Bajo
M	Mediano
A	Alto

Información Proporcionada por Actores Principales FHIS, 25 de Noviembre de 2010

5.4.2 Poder de Instituciones Entrantes

- Media: Las posibles creaciones de nuevas entidades o instituciones del gobierno en el mediano y largo plazo, que se enfoquen en la realización de proyectos sociales y de desarrollo, los que disminuyen la captación de recursos financieros a los existentes actualmente.
- Inestabilidad política y social generada a raíz de los acontecimientos de Junio del 2009 y los eventos que se presentan hasta la fecha a consecuencia de ello.
- Captación de recursos por parte de nuevas Secretarías.

5.4.3 Poder de Negociación de (Proveedores) o Fuentes de Financiamiento

En este apartado podemos definir varios tipos de proveedores:

Proveedores en fase de Pre Inversión

1. Cooperación Externa

- Crédito
- Donaciones

2. Fondos Nacionales a través de la Secretaría de Finanzas

En ambos casos el poder de negociación es Alto: Debido a que los proveedores de la fase de Pre Inversión son los que brindan los recursos financieros (casi en su totalidad) para realizar o no un programa/proyecto. Ellos son los que tienen el mayor poder de negociación (aprobar o no de lo que se propone como proyecto de desarrollo).

Los nuevos requisitos que establecen para aplicar a una solicitud de fondos se van haciendo más específicos y con mayores condiciones.

Proveedores en Inversión

- Contratistas Externos

Medio: En relación a los proveedores de la fase de Inversión, existe la posibilidad de que recurran a llevar a cabo trabajos de carácter privado, debido a las condiciones de inestabilidad que actualmente se están presentando; lo que se podría traducir en el incumplimiento de los contratos realizados.

5.4.4 Poder de Negociación de los beneficiados

- Participativo/Incluyente “Paternariado” (es una alianza entre organizaciones ideológicamente afines con una visión compartida del desarrollo, que desarrollan estrategias y esfuerzos conjuntos para impulsar la transformación social necesaria para obtenerlo).
- Media a alta: Porque las comunidades pueden llegar a instancias nacionales e internacionales en el no cumplimiento de los proyectos que por algún motivo se iniciaron y no han podido terminarse. Lo que tendrá un efecto negativo en las fuentes de financiamiento nacional e internacional (incumplimiento de inversión de fondos).

5.4.5 Poder de Productos Sustitutivos

- Bajo: Por falta de fondos e cumplimiento de programas las comunidades pueden organizarse y buscar nuevas formas para realizar los proyectos.

5.5 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS IMPULSORAS

5.5.1 Internet

Es una herramienta que nos facilita la eficiencia, transparencia, comunicación institucional e interinstitucional.

- Alto: Debido a que mucha de la información solicitada por las fuentes de financiamiento, las solicitudes para fondos, etc. son entregados por estos medios. En relación a los beneficiarios es Baja: ya que son personas y comunidades de bajos ingresos en niveles de pobreza y pobreza extrema.

5.5.2 Incremento de la Globalización

Es un impulsador que nos da ideas claras hacia a donde debemos ir.

- Alto: Existen los requerimientos nacionales e internacionales para la erradicación de la pobreza y el desarrollo de los países del tercer mundo o países en vía de desarrollo, por medio de las inversiones propias, la generación de recursos a través del comercio internacional, disminución de las tasas de inflación y aumento del PIB interno, así como las exportaciones. Esto obliga a las naciones a mejorar y buscar estrategias alternativas de crecimiento que incentiven la inversión, la generación de fondos a través de la gestión nacional e internacional

Alto El impacto de los FISES de la región, que pueden hacer que los fondos sean desviados a otras naciones para su mayor aprovechamiento.¹³

¹³ Nicaragua está capturando fondos. Eg. COSUDE, Comunidad Europea - \$ 40 MM

5.5.3 Cambios de crecimiento a Largo Plazo

Poder evolucionar de acuerdo a la dinámica de las necesidades de la población.

- Medio: Con respecto a los cambios de crecimiento o disminución estará condicionado por los factores externos, internos, la tasa de natalidad, el PIB, las importaciones y exportaciones, la respuesta positiva, negativa y de sostenibilidad de los municipios en los cuales se han realizado o se realizarán proyectos en el corto y mediano plazo; en síntesis la economía del país en general.

5.5.4 Innovación de programas sociales

- Medio: Dependerá de las necesidades que se tengan en las diferentes regiones del país generadas por la población, en esa medida se deberán hacer adaptaciones de los proyectos existentes actualmente e innovación con nuevos programas para suplir las mismas.

5.5.5 Cambios Tecnológicos

- Alto: El desarrollo de los países está en virtud de los cambios que se realicen con el uso de nuevas tecnologías que sean amigables con el medio ambiente y que permitan el desarrollo de los países, bajo el adecuado aprovechamiento y administración de los recursos naturales que posee cada región, en aspectos relacionados con construcciones, vías de accesos, etc.

5.5.6 Entrada o salida de Instituciones

- Alto: es posible el ingreso de nuevas entidades del gobierno y el cierre de actuales que cubren el sector de proyectos.

5.5.7 Cambios en los beneficiados

- Alto: Las personas tienen un mayor acceso a información en cuanto a lo que se realiza en otros lugares o regiones, conocen más acerca de

la incidencia de los aspectos micro y macroeconómicos, lo que los vuelve más exigentes en sus requerimientos.

5.5.8 Normas y políticas de gobierno

- Alto: Nuevas leyes de Ley y Ordenamiento, de Municipalidades, Ley de Aguas, Ley Forestal que obligan a ser más eficientes en las etapas o procesos de los proyectos hasta su culminación.
- Alto: La manera en cómo se manejarán los financiamientos nacionales e internacionales (centralizados a través de SEPLAN y SEFIN).

5.6 ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

5.6.1 Tecnología

- Invertir en la sistematización de la institución para los tiempos de respuesta a solicitudes de proyectos realizados y mejorar el flujo de información interna en el año 2011.

5.6.2 Producción

- Lograr eficiencia en la negociación y captación recursos, lo que permitirá disminuir tiempos de respuesta para proyectos y el desarrollo de las obras.

5.6.3 Distribución

- Focalizada en forma equitativa de acuerdo a las necesidades de las comunidades y la región que permitan un impacto positivo y de desarrollo para las diferentes regiones del país.

5.6.4 Desarrollo y Creación de Imagen institucional (mercadotecnia)

- Desarrollar una estrategia de diferenciación, que permita la rápida culminación en el proceso de proyectos realizados, logrando el impulso de crecimiento y desarrollo de la población menos favorecida de Honduras.
- Desarrollar el posicionamiento del FHIS en la mente de la población como una institución de proyección social.

5.6.5 Habilidades

- Capacitar constantemente al personal de la institución para que obtenga las herramientas necesarias que le permitan estar actualizados en las áreas donde se desempeñan.
- Realizar las contrataciones de personal de acuerdo al perfil de trabajo al que aplican y que impulse el crecimiento del FHIS.
- Propiciar una cohesión y relación adecuada de todas las partes que forman el FHIS para mejorar día con día.
- Lograr una identificación institucional.

5.6.6 Organizacional

- Uno de los pilares fundamentales en todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas es desarrollar una cultura y estructura organizacional que soporte y anticipe el crecimiento del FHIS.
- Propiciar la competitividad como elemento fundamental en el éxito de toda la organización, así los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.
- Criterios claves de la elegibilidad en la selección de proyectos.

OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE RECURSOS INTERNOS:

5.7 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor permitirá determinar las actividades o competencias distintivas que pueden generar una ventaja competitiva en relación a las otras entidades del Gobierno y los FISES de la región. Esta se divide en:

1. Las actividades primarias: Se distingue cinco actividades primarias:
 - Logística interna
 - Operaciones (producción)
 - Logística externa
 - Marketing y Ventas
 - Servicio

2. Las actividades secundarias: Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las secundarias :
 - Infraestructura de la organización
 - Dirección de recursos humanos
 - Desarrollo de tecnología

La cadena de valor se puede ver amenazada por:

- Falta de programación de la cadena de valor
- Subjetividad de criterios
- Socialización de los criterios

El FHIS está estructurado por cinco niveles que contribuyen al fortalecimiento de la institución.



5.8 ANÁLISIS FODA¹⁴

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ley del FHIS aprobada y reformada de acuerdo al Plan de Nación. • Cobertura Nacional. • Líder proactivo, con dinamismo y compromiso (Ministro). • Contar con personal capacitado en la elaboración de proyectos y programas de desarrollo social. • Asistencia técnica calificada. • Know How del FHIS: Estructura y capacidad instalada para ejecutar proyectos de infraestructura a pequeña y gran escala, enmarcado en el Plan de Nación (los cambios que tienen que hacer las otras instituciones ya lo ha realizado el FHI) • Ciclo de proyectos definido, cuenta con manuales de ejecución que apoyan los procesos (estructura matricial). • Experiencia en supervisión, ejecución, capacidad operativa y base de datos (línea base existente). • Diversidad de programas que se atienden (portafolio). • Facilidad de adaptación a la ejecución de nuevos programas. • Sistema Gerencial. • Automatización tecnológica de la información y logística. • Credibilidad a nivel nacional e internacional ante los organismos. • Pioneros en el desarrollo de los proyectos PEC y tema de Descentralización. • Plan estratégico en desarrollo. • Construcción de una nueva política 	<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas para el desarrollo del país con organismos internacionales. • Captación de fondos a través del Gobierno Central y otras fuentes de financiamiento. • Las reformas económicas con algunos logros macroeconómicos. • Aprovechar el potencial que tienen las municipalidades para que los proyectos sean auto sostenibles. • Acceso a recursos nuevos por el voto de confianza. • Incursionar en nuevas áreas de inversión: Tema de Violencia, electrificación rural, cambio climático, energía renovable, desarrollo económico, capacitación etc. • Al regionalizar existirá efectividad por la actuación a nivel de país. • Pro actividad gerencial. • Existe poca preparación de las demás entidades gubernamentales para el cumplimiento de objetivos y metas del Plan de Nación. • Conducir a los gobiernos Municipales en el Desarrollo Local (Descentralización). • Asesorar a Gobiernos Municipales en gestión de proyectos y captación de fondos.

¹⁴ UPEG, Informe Pablo Bahr Análisis de la Situación Institucional del FHIS 2010, Reunión de Planificación del Ministro, Directores, Coordinadores y Personal Clave del FHIS 25 de Noviembre de 2010.

de gestión de fondos.	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca comunicación interna que en ocasiones distorsiona la información y falta de un plan de comunicación externa, transmisión de conocimientos. • Carencia de cultura organizacional homogénea. • No existe programación completa, uniformidad de funciones, estandarización de criterios. • Actual portafolio de proyectos en etapa de perfil por falta de recursos económicos. • La contratación de personal es de carácter temporal lo que da como resultado inestabilidad y alta rotación de la fuerza laboral. • No existe una escala salarial equitativa de los sueldos. • Los empleados no cuentan con los mismos beneficios. • Falta de capacitación continúa en procesos internos tanto del FHIS como de fuentes internacionales. • No se cuenta con una flota de vehículos en óptimas condiciones para dar seguimiento y supervisión de proyectos. • Limitaciones en espacio físico. • No se socializan las lecciones aprendidas. • Falta imprimir un enfoque social integral. • No se cuenta con un programa real de evaluación de riesgos, colaboración interna, política de mejora continua, promoción por competencia. • El ciclo de proyectos confunde a la cooperación porque tiene un nombre que no refleja lo que dice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desaceleración económica. • Reducción del presupuesto por parte del Gobierno Central. • Inestabilidad política y social que desvía los fondos de financiamiento a otros países. • Desastres naturales. • Presiones sociales. • Creación de nuevas Secretarías con funciones y orientaciones similares. (Competencia entre secretarías) • Injerencia política. • Malas negociaciones en los convenios, diseños, incongruencia con la realidad y necesidades de las comunidades ya que en su mayoría estos son suscritos sin el apoyo del personal técnico y legal de la institución. • No seguimiento a las políticas y planes establecidos. • Los entes financieros no ven los proyectos integralmente. • Dependencia de los procesos internos de la Secretaría de Finanzas (SIAFI) Y SERNA. • Las expectativas que se crean las comunidades de que el FHIS atienda todas sus necesidades por falta de recursos. • Otras instituciones realizan proyectos que el FHIS siempre ha desarrollado. • Los pagos a través del SIAFI (atraso ejecución de proyectos). • Los convenios se suscriben sin el apoyo del personal técnico y legal del FHIS.

En resumen se puede decir que el Fondo Hondureño de Inversión Social, FHIS posee los recursos necesarios para el desarrollo de una estrategia global y la clave del éxito de la misma radicará en el involucramiento de todos los departamentos y el personal que los conforman.

6 PREPARACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

6.1 Actual y Pasada Ventaja Competitiva del Fondo Hondureño de Inversión Social FHIS

A través de su historia, el FHIS ha contado con una ventaja competitiva que radica en tres aspectos importantes:

- a. La capacidad instalada, ya que cuenta con una base de datos de ejecutores (experiencia) calificados, aprobados y certificados por los bancos; así como la modalidad de ejecución a través de contratos con el sector privado.
- b. El FHIS puede reclutar personal sin acotar a las restricciones salariales normalmente impuestas por la Ley de Servicio Civil.
- c. Para asegurar la rápida ejecución de los proyectos, el FHIS cuenta con la política de pagar directamente la mano de obra.

6.2 Estrategia Global del Fondo Hondureño de Inversión Social

En consideración a las funciones, programas y proyectos que se llevan a cabo en el FHIS, la etapa de crecimiento del mercado de proyectos sociales y las condiciones internas de la institución se considera que la ESTRATEGIA GLOBAL debe ser de **Mejores Costos** como estrategia general, para brindar a las fuentes de financiamiento mayor valor por el dinero que otorgan para la

realización de programas, teniendo mejores costos y precios en relación con las otras instituciones del país con énfasis en la diferenciación.

Con esta estrategia se espera mejorar el nivel de respuesta para proyectos de proyección social con la siguiente plataforma:

- Excelencia en el Servicio a través de
 1. Atención personalizada a las alcaldías, pueblos, grupos, etc.
 2. Tiempos de respuestas oportunos en cuanto a la solicitud de programas y proyectos.

- Generación de valores agregados en los productos o proyectos finales a través de:
 1. Asesoramiento a los beneficiados.
 2. Educación comunitaria.

Para que la estrategia produzca los resultados deseados, es necesario que todas las unidades y direcciones del FHIS desarrollen una cultura de servicio a los clientes internos y externos a la institución.

7 LINEAMIENTOS GENERALES DE LOS PLANES DE ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MEJORES COSTOS (HÍBRIDA) DEL FHIS

Para lograr el cumplimiento de la Estrategia Global de **Mejores Costos** (híbrida) se debe contar con los lineamientos (elementos) estratégicos y sus planes de gestión de adecuación o implementación de la misma. En este sentido se deben considerar varios aspectos que van desde los recursos de la organización hasta su liderazgo e imagen.

ELEMENTOS (LINEAMIENTOS) DE LA ESTRATEGIA

7.1 INSTITUCIONAL (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGAS INSTITUCIONAL-EEI)

ORDENAMIENTO Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

1. **Alcanzar estabilidad institucional:** El tener aliados estratégicos tanto a nivel nacional e internacional y reconocer los logros y alcance de la **institución**
2. **Optimizar participación de comunidades y ciudadanos:** En forma tal que los programas y proyectos sean mejor aprovechados y fortalecer el sistema democrático
3. **Buscar Certificación Internacional de Calidad (ISO):** En búsqueda de reconocimiento internacional y lograr mayores recursos para el bienestar del pueblo hondureño
4. **Definir rol del FHIS en el desarrollo social:** Que se alcance la prestación de servicios integrales a la población en general

7.2 ORGANIZACIONAL (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGAS ORGANIZACIONAL-EEO)

CULTURA ORGANIZACIÓN CON DESARROLLO HUMANO

1. **Crear cultura organizacional (compromiso de todos):** La mejora de los niveles eficiencia y eficacia de todo el personal de la institución
2. **Alcanzar estándares internacionales:** Ser la mejor institución del FHIS en el ámbito global
3. **Lograr Cultura de servicio:** El logro de la plena satisfacción y lealtad hacia la institución de todos los hondureños a los cuales se sirve

4. **Crear una efectiva cultura ética:** El logro de ser el mejor lugar en donde trabajar

7.3 PROCESOS (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGAS EN PROCESOS-EEP)

PLANIFICACION DE PROYECTOS

1. **Generar Programas y Proyectos Innovadores:** El poder contar con ventajas competitivas en comparación de otras entidades que presten servicios similares
2. **Desarrollar Reingeniería en los procesos:** El asegurar que los mismos sean eficientes y eficaces en relación al tiempo y demás recursos de la entidad
3. **Desarrollar Tecnología de punta:** El contar con las herramientas necesarias para una toma de decisiones adecuada y oportuna
4. **Establecer Indicadores de avance y resultados:** El poder evaluar el rendimiento de utilización de recursos aportados por agentes externos e internos
5. **Lograr las mejores prácticas en proyectos:** El mejorar sistemas y procedimientos en provecho de los recursos disponibles
6. **Proveer servicios al menor costo:** El mejorar los niveles de aprovechamiento racional de los recursos y servir a un mayor número de personas
7. **Liderar en I + D en proyectos de desarrollo local:** El poder poner en el mercado oportunidades que mejoren el nivel y calidad de vida de los hondureños

7.4 FINANZAS (RESPONSABLE: EQUIPO DE ESTRATEGAS EN FINANZAS-EEF)

AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA

1. **Lograr estabilidad financiera:** El asegurar la continuidad de programas y proyectos que gerencia la institución
2. **Transformar la institución en Banco de Segundo Piso:** El contribuir al desarrollo de Honduras y garantizar el futuro de una institución que ha de ser modelo y de elevada competencia a nivel mundial

Para la realización y ejecución de los Lineamientos Generales de los Planes de Adecuación de la Estrategia de MEJORES COSTOS (híbrida) para el FHIS, se implementará el uso de Plantillas de Control de Estrategias (**Ver en la sección de Anexo 10**), para las cuales se estará culminando la información en la medida que se vaya implementando el Plan Estratégico.

8 Anexos

ANEXO 1 Aporte del FHIS al Plan de Gobierno 2010-2014

Aporte del Fondo Hondureño de Inversión Social FHIS al Plan de Gobierno 2010-2014

Sección	Inciso	Aporte del FHIS
Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Macroeconómicos	Con las gestiones que realiza la institución (FHIS) con fondos propios (nacionales) y las fuentes de financiamiento externas, es posible la ejecución de proyectos que permitan el desarrollo de comunidades menos favorecidas; brindando la oportunidad de generación de empleos, educación y seguridad. De acuerdo a lo antes mencionado se pueden enunciar los siguientes proyectos: Nuestras Raíces, Programa de Infraestructura Rural PIR, Programas de Infraestructura en Agua y Saneamiento entre otros. Para tal efecto, es necesario que el Gobierno realice los esfuerzos precisos para la captación de nuevas fuentes de financiamiento a nivel internacional, brindando la seguridad a los visitantes, inversionistas y donantes (que tengan la certeza que el apoyo que ofrecen al Gobierno Central, será en pro del desarrollo de los pueblos; permitiendo la realización del Plan de Nación en el mediano y largo plazo de manera sostenible), así continuar con los proyectos y programas del FHIS.
Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Sociales, Políticos y Ambientales	Con la finalidad de contrarrestar la migración de las personas que habitan en áreas rurales hacia la urbana y tomando como base la Misión, Visión y Objetivos del FHIS, se tiene la finalidad de realizar proyectos en el corto, mediano y largo plazo que brinden a los habitantes de estas áreas generar sus propios ingresos, tener fuentes de trabajo, así como la autosostenibilidad de la comunidad y las familias que habitan en ella. La migración hacia las áreas urbanas, da como resultado el aumento de las tasas de pobreza, disminución en la calidad de vida, menos disponibilidad de recursos ante una mayor demanda de los habitantes. Por lo anterior, el FHIS con la finalidad de disminuir tal efecto; posee con una base de solicitudes y expedientes que dan conocer las necesidades de proyectos en las comunidades y brindar una respuesta a las mismas. Actualmente existen negociaciones para Proyectos de electrificación a nivel nacional con Finlandia, RF Francia, OFID Fundación de la OPEP y Embajada del Japón, considerando otros rubros como agua potable, saneamiento, vivienda, etc se llevan a cabo las gestiones necesarias para captar recursos financieros.
Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Sociales, Políticos y Ambientales Pobreza y Desigualdad	Anteriormente el FHIS implementó el Programa Fondo Innovador para el Desarrollo y la Asistencia Social FIDAS, el cual brindaba el apoyo a los niños, adolescentes, discapacitados, adulto mayor, como consecuencia; la falta de fondos llevó al cierre del mismo. Para darle continuidad y cumplir con el Plan de Nación, es necesario la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento nacionales e internacionales para mejorar la situación presente y futura de las personas y seguir con programas de apoyo a quienes lo necesitan.
Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Sociales, Políticos y Ambientales Productividad, Oportunidades y empleo	La infraestructura es considerada como la que asegura el eficiente funcionamiento de la economía, para tal caso el FHIS sigue dando respuesta a las poblaciones, ciudades y otros sectores; para la pavimentación de carreteras, accesos viales, puentes, etc., todo lo anterior en conjunto con SOPTRAVI, así brindar la oportunidad de obtener un desarrollo local. Actualmente el Departamento de Fortalecimiento Municipal del FHIS está realizando un levantamiento de información, con la finalidad de actualizarla en las municipalidades y las mancomunidades, en los siguientes departamentos del país: Intibúca, Lempira, Colón, La Paz, Comayagüa y próximamente en los restantes. Este trabajo de campo se ha realizado desde mediados del mes de septiembre y culminará a mediados del mes de diciembre, para realizar la tabulación completa en los primeros meses del próximo año y tomar las respectivas decisiones.

Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Sociales, Políticos y Ambientales Productividad, Oportunidades y empleo	Debe propiciarse la articulación vial entre los centros de producción y los mercados de consumo y la exportación; la diversificación de la matriz energética mediante la puesta en valor del extraordinario potencial hídrico del país. La generación de energía de fuentes renovables con la energía hidroeléctrica (el uso de nuevas tecnologías energéticas), para ello se deben investigar las actuales que se utilizan a nivel mundial y posibles socios estratégicos que puedan brindar capacitación en esa materia, así como los recursos financieros para comenzar los proyectos.
Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Sociales, Políticos y Ambientales Productividad, Oportunidades y empleo	Se cuenta con programas de gestión agropecuaria tales como Desarrollo Integral de Pueblos Autóctonos DIPA financiado por BID, anteriormente con Nuestras Raíces financiado por Banco Mundial que culminó su período. Se continúan gestionando fondos para darle seguimiento y realizar nuevos proyectos de esta índole.
Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Sociales, Políticos y Ambientales Sostenibilidad y Vulnerabilidad Ambiental	Como una recomendación del FHIS y de acuerdo a los procesos que se siguen para conocer la viabilidad y factibilidad de un proyecto, impacto ambiental, etc. es necesario implementar una cultura ambientalista que comience con los empleados de cada ministerio o entidad que conforma el Gobierno y la misma pueda transmitirse hasta la población en general. De esta manera cada proyecto, programa, acción y actividades en general estarán encaminados a la conservación del medio ambiente, fuentes de agua, reservas naturales, etc. lo que desencadenará en un lugar atractivo para el ingreso de turistas y con ello divisas al país que pueden ser invertidas en nuevos programas de desarrollo, programas de educación ambiental, manejo de recursos, entre otros.
Contexto Económico, Social y Político	Aspectos Sociales, Políticos y Ambientales Papel del Estado en la Promoción de la Competitividad	De acuerdo al Plan de Gobierno, existen 4 motores de desarrollo, en su mayoría los programas del FHIS incorporan esos aspectos; ya que permiten que las poblaciones rurales y urbanas puedan desarrollar y mantener una cultura de conservación de recursos naturales, fomentar el turismo interno así como los que posibles ingresos de personas extranjeras, tales como el que se llevó a cabo con el programa Nuestras Raíces con 9 pueblos étnicos de Honduras: Proyectos Productivos (cultivos, ganado, tiendas de consumo, pesca, turismo), Infraestructura y Mejoramiento de Viviendas, y otros existentes actualmente como: DIPA, Barrio Ciudad, etc.
Procesos en Marcha Relacionados con el Plan de Gobierno	Estrategia para la Reducción de la Pobreza	Tomando como base los 3 objetivos principales de la ERP, el FHIS ha priorizado los aspectos de la ampliación de capacidades y acumulación de capital humano, la gestión de riesgos sociales y la creación de oportunidades (empleo, infraestructura económica y social) para lo cual tiene contemplada una inversión de alrededor de 654 millones de lempiras para el año 2011 en proyectos tales como: Titulación de tierras, conexiones de agua y saneamiento, drenajes pluviales, calles de acceso, centros de recreación e instalaciones comunitarias, alumbrado público, obras de mitigación etc.; todos ellos bajo los diferentes proyectos que se manejan dentro de la institución, para lo cuales se puede mencionar: Barrio Ciudad, Crédito para la reactivación Agrícola, Infraestructura Rural, Programa de Vivienda de Interés Social, entre otros que surgen o que están pendientes de realización; los anteriores distribuidos en las principales regiones y sub regiones del país, dando prioridad a los menos favorecidos. Logrando de esta manera mejorar la calidad de vida de la población urbana pobre, y posibilitar a sus gobiernos municipales para que puedan continuar y sostener tales mejoramientos a través de la creación de capacidades. Para la realización de lo anterior mencionado, se realizan las negociaciones o gestiones con nuevas fuentes de financiamiento nacional y extranjero como ser: El Gobierno Central, SEPLAN, COSUDE, BCIE, Banco Mundial, entre otros; respectivamente. Todo bajo el alineamiento y armonización de la ayuda recibida bajo los objetivos, metas e indicadores trazados en el Plan de Nación y Plan de Gobierno.

<p>Marco Estratégico del Plan de Gobierno</p>	<p>Visión de País y Plan de Nación, Lineamientos Estratégicos del Plan de Nación, Agenda para el Cambio Ya, El Enfoque de Desarrollo Regional</p>	<p>La Visión de País, Plan de Nación y el Plan de Gobierno tienen como eje principal considerar las características sociales, políticas, económicas y ambientales de la nación, bajo los 11 lineamientos estratégicos como ser: Desarrollo sostenible, democracia, reducción de la pobreza, educación, salud, infraestructura, estabilidad macroeconómica, competitividad y adaptación y mitigación al cambio climático. El FHIS, al igual que las demás instituciones gubernamentales, tiene como prioridad darle el apoyo necesario al Gobierno Central por medio de sus diferentes programas con los principios orientados al bien común, dignidad de la persona humana, solidaridad y subsidiaridad. Por lo que en todos sus proyectos y programas tiene como activo principal el ser humano, protección del medio ambiente, conservación de recursos y sostenibilidad en los proyectos de cada una de las comunidades y mancomunidades que atiende en las diferentes regiones del país. Para ello se cuenta con una vasta experiencia y recurso humano que transmite y educa a las poblaciones, desde los inicios de los proyectos hasta la culminación de los mismos y que permita que los favorecidos, puedan mantenerlos en beneficio de la zona en el corto, mediano y largo plazo. Las herramientas que permiten en su mayoría una respuesta favorable y positiva para las comunidades, es la dinámica que se sigue al implementar determinado proyecto involucrando, capacitando, informando y educado los habitantes de la zona escogida (haciéndolos protagonistas de su desarrollo con las responsabilidades, deberes y derechos), pero en ocasiones una desventaja que dificulta el monitoreo continuo para conocer el desarrollo y mantenimiento de las obras, es la falta de recursos (dado que la demanda poblacional es mayor que la oferta de proyectos del FHIS, asociados a factores externos a la institución tales como: inundaciones, destrucción de infraestructura por fenómenos naturales, etc. Todo ello aumenta los requerimientos comunitarios). Para contrarrestar lo anterior y lograr el cumplimiento del Plan de Gobierno, es importante las negociaciones para la captación de recursos financieros, técnicos, etc. y así ampliar las posibilidades de desarrollo de la población en general y del país como tal.</p>
<p>Marco Macroeconómico de Mediano Plazo</p>	<p>Finanzas Públicas y Sostenibilidad Fiscal</p>	<p>Actualmente el FHIS tiene como prioridad el fortalecimiento financiero para continuar brindando el apoyo en infraestructura, vivienda, agua y saneamiento, inversión social en general a las regiones, subregiones, municipios y municipalidades del país con los programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vivienda de Interés Social en Tegucigalpa, San Pedro Sula y todas las ciudades con un casco urbano mayor a los 30 mil habitantes, ampliando así el programa que actualmente se lleva a cabo en la Zona Norte del País (Choloma, Cortés, etc.) para lo que necesita alrededor de 23 millones de lempiras para el próximo año (se gestionan los recursos financieros). - Programas de Agua y Saneamiento que consiste en sub proyectos de agua potable (se están realizando las negociaciones para la ejecución de las diferentes fases) con una cobertura a nivel nacional y costo aproximado de 163 millones de lempiras. Entre otros. <p>Haciendo énfasis que en su mayoría son recursos gestionados con fuentes de financiamiento externo, pero que el FHIS como tal; debe realizar desembolsos propios (a través de las negociaciones con SEFIN, SEPLAN y Gobierno Central) como aporte en aspectos técnicos, investigación, capacitación, etc. que corresponden a una filosofía de trabajo de socio estratégico con los organismos internacionales.</p>
<p>Objetivo 1: Una Honduras sin Pobreza Extrema, Educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social</p>	<p>Contexto</p>	<p>Bajo el escenario planteado en el objetivo 1 se puede decir que el enfoque del FHIS es el de brindar oportunidades en las aldeas, caseríos, pueblos y ciudades para que los pobladores cuenten con los servicios básicos, empleos, producción agropecuaria, agua potable, empleos, etc. e implementar un Plan de Seguridad Ciudadana en conjunto con las autoridades locales de cada municipio para ser consistente con la inversión social que se realiza (cuidado de instalaciones educativas, salud con la creación de CESAR y CESAMOS, centros comunales, agua y saneamiento, etc). En síntesis los esfuerzos del FHIS están encaminados a brindar la oportunidad de que la población infantil cuente con programas de educación, instalaciones dignas, material adecuado, accesos a los centros educativos, etc y a la población en general brindar oportunidades de desarrollo laboral, desarrollo productivo, entre otros aspectos (un pueblo o nación educada se vuelve productivo, se desarrolla; disminuye la ociosidad y por ende los niveles de criminalidad).</p> <p>En el aspecto cultural se puede mencionar la contribución del FHIS en la preservación y valoración de aspectos culturales intrínsecos de cada comunidad a la que se atiende tal como el ejemplo del Programa Nuestras Raíces que tenía la finalidad desarrollara 9 comunidades étnicas en diferentes áreas: productivas, infraestructura, agua potable, etc. pero todo lo anterior conservando y afianzando la cultura garífuna de la zona y promoviendo la artesanía, comida y todo lo que hace diferenciación entre una cultura y otra. Para contribuir al Plan de Nación el FHIS tiene como probables proyectos (se deben gestionar los fondos) darle continuidad en todo el país y promover nuestra cultura, rescatar el patrimonio nacional en cuanto a música, literatura y educación a nivel nacional e internacional.</p>

<p>Objetivo 2: Una Honduras que se Desarrolla en Democracia, con Seguridad y sin Violencia</p>	<p>Contexto</p>	<p>Bajo el escenario planteado en el objetivo 2 se puede decir que es necesario ampliar las medidas políticas de manera que incluyan acciones concretas en relación al tema de Prevención de Violencia. Si hablamos de una Política Integral de Seguridad Ciudadana deben incluirse estas acciones. Para reducir los índices de violencia a corto plazo se requiere trabajar en conjunto con las Autoridades y Sistema Judicial, la Policía, Ministerio Público, el Gobierno y la población en general; implementando acciones preventivas, represivas y de control.</p> <p>De acuerdo a investigaciones realizadas por el PNUD se ha presentado un incremento del 45% en San Pedro Sula y un 41% en Tegucigalpa en el tema de inseguridad, mayor incidencia de delitos y violencia en general, la desconfianza que tienen las personas, ha alcanzado niveles importantes en las ciudades de mayor concentración poblacional. Lo anterior da como resultado la migración de la población fuera del país o a otras regiones del mismo (lo que se vuelve en un ciclo repetitivo-a mayor concentración poblacional menos oportunidades y más criminalidad), sumado a las razones de carácter económico y laboral, principalmente en los niveles de más bajos ingresos, el deterioro de la vida cotidiana por la inseguridad que se percibe en el país, la percepción de un futuro incierto, las nuevas relaciones culturales entre el emigrante y su hogar; las redes sociales y el imaginario que se construyen.</p>
<p>Objetivo 3: Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleos dignos, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental</p>	<p>Contexto</p>	<p>Bajo el escenario planteado en el objetivo 3 se puede decir que la finalidad del mismo es aumentar el nivel promedio de escolaridad para tener mejores oportunidades de empleo, disminuir el desempleo y aumentar las posibilidades de desarrollo del país. El Fhis contribuye al desarrollo y reducción de la pobreza rural y la descentralización mediante el acceso a servicios de Infraestructura Básica por regiones y subregiones, Infraestructura Vial primaria y secundaria, Calles de Acceso, Caminos Vecinales, proyectos de Electrificación, Facilidad Global del Ambiente GEF, Programas Productivos de Desarrollo Integral de Pueblos Autóctonos. Las medidas de cambio e inversión de proyectos se realizan bajo los Análisis Ambientales, Titulación de Tierras, Obras de Mitigación de Riesgos, Socialización de los Proyectos en las poblaciones elegidas, Capacitaciones, Trabajo en Conjunto con los actores y autores de los proyectos (población-institución).</p> <p>Todos los proyectos contribuyen al desarrollo comunitario, crear caminos de acceso a los pueblos, mejorar las instalaciones físicas de los mismos y propiciando el turismo nacional y extranjero, lo que permite proyectar la cultura de cada región y la generación de ingresos en las mismas (el turismo da como resultado ingresos económicos, empleo y desarrollo local). Como parte del Plan de Gobierno, el Fhis realiza sus actividades aprovechando de manera sostenible los recursos naturales, ecosistemas, áreas protegidas, etc. por medio de investigaciones de campo ambientalistas (recursos disponibles, vulnerabilidad, efectos ambientales, investigación científica/tecnológica, contaminación, biodiversidad, erosión de suelos, etc)</p>
<p>Marco Presupuestario Alineado a la Visión de País, Plan de Nación y Plan de Gobierno</p>	<p>Contexto</p>	<p>El Fhis realiza sus actividades, proyectos y programas de manera transparente, brindando la información necesaria a las Fuente de Financiamiento actuales y las posibles a futuro. Las inversiones se realizan bajo el conocimiento de los alcaldes y pobladores de las comunidades y mancomunidades, realizando la ejecución de las mismas con recursos humanos y materiales de procedencia local y el aporte de unidades ejecutoras. Lo que permite realizar evaluaciones periódicas para conocer el desarrollo de las mismas y constatar que la inversión realizada y la ejecución de las obras se llevan a cabo en los tiempos establecidos, a los costos presupuestados, monitorear las reducciones o aumentos en los presupuestos, etc.</p> <p>Se elaboran los Planes Operativos Anuales de cada proyecto, programa y del Fhis como entidad gubernamental, todo bajo los estándares, formatos, indicadores y requerimientos del Gobierno Central, SEPLAN y SEFIN, las adjudicaciones de contratos bajo la modalidad de Licitación Pública o Cerrada y la tarea responsable de escoger a aquellos contratistas que ofrezcan seguridad, calidad, capacidad y tiempo de ejecución planificado para la realización de la obra.</p>
<p>Marco Institucional Para la Implementación del Plan de Gobierno</p>	<p>Contexto</p>	<p>El Fhis ha llevado a cabo durante los últimos meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La elaboración de un Plan Estratégico, Plan Administrativo y Plan Operativo anual, con la finalidad de garantizar los planes a corto, mediano y largo plazo de los proyectos y programas a nivel nacional, regional y municipal; integrando los sistemas de implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación en cada etapa de los proyectos (de investigación, realización de perfiles, socialización, educación, ejecución y culminación). - Cuenta con una base de datos estadísticos e indicadores que permiten conocer la relación del desempeño (planeación y ejecución). - Se trabaja en conjunto con los Consejos Regionales de Desarrollo para la elaboración de los planes, objetivos, metas que se quieren cumplir con los programas y proyectos específicos de cada lugar (pueblo, municipio, etc).

ANEXO 2 Plan de Desarrollo Organizacional FHIS 2010-2014

Plan de Desarrollo Organizacional FHIS 2010-2014					
#	Identificación de Oportunidades de Mejora	Tareas	Fecha	Áreas de Trabajo	Propósito
1	Actualmente el FHIS es una institución reactiva y no proactiva	Elaboración Plan Estratégico	Nov 25-29/2010	Ministro, Directores, Coordinadores, UPEG y Finanzas trabajando en el Plan Estratégico para el período de 2011-2014	El principal objetivo es convertir al FHIS en la institución gubernamental que canaliza los recursos, programas y proyectos en todo el país. Trazando un mapa de la organización que señale los pasos para alcanzar la visión y convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).
2	La institución actualmente no cuenta con el manual de procedimientos de acuerdo al modelo que se utiliza en el presente, centralizado y Unidades Ejecutoras de Proyectos	Reingeniería del Manual de Procedimientos del FHIS. (2001 - 2010). Inclusión de mejores prácticas eg PMI.	Nov 2010 - Enero 2011	UPEG como coordinador de planificación	Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas para mejorar el desempeño del FHIS
3	Existe personal que se encuentra en puestos claves y que no cuentan con la experiencia, conocimiento o información que permita mejorar su desempeño	Capacitación del personal FHIS en buenas prácticas de Proyectos - PMI	Dic 2010-Ene 2011	UPEG y Dirección de Recursos Humanos/ Todas las direcciones	Lograr que el personal cuente con la información y las herramientas necesarias para desarrollar, difundir y elaborar de forma profesional y certificada la gestión de proyectos, perfeccionando y actualizando los conocimientos y ampliar las habilidades en temas específicos de los mismos.
4	No todo el personal que labora en el FHIS conoce y aplica el Manual de Operaciones	Inducción del personal FHIS con el nuevo Manual de Operaciones FHIS (metodología singular)	2011	UPEG y Dirección de Recursos Humanos/ Todas las direcciones	Hacer público entre el personal de la institución las tareas y actividades operativas que se realizan en cada una de las direcciones y UCP'S que conforman la institución
5	El período de vigencia del FHIS expira el 31 de Diciembre de 2012, lo que significa riesgo para la continuidad de los programas	Vigencia del FHIS: Se aprobó nueva ley del FHIS hasta el 2022	oct-10	Dirección Ejecutiva FHIS, Congreso Nacional y Gobierno Central	En el mes de Octubre de 2010 en el marco de la ley se amplió la vida del FHIS hasta el año 2022, pendiente publicación diario La Gaceta
6	En 1995 la institución había logrado un sistema de indicadores de desempeño por niveles: gerencial, de direcciones y operativo	SIG - Actualizando y mejorando	Dic	Sistemas	Actualmente se está mejorando el sistema que existe para contar con una base de datos y su copia respectiva, sistema interior en el FHIS para hacerlo más eficiente, confiable y actualizado.
7	Se han mantenido bajos niveles de ejecución del presupuesto anual y no se han cumplido con los convenios en los tiempos y fondos establecidos	Estandarización y actualización en MS Project de todos los proyectos centralizado en MS Project Server	Dic 10	UPEG, Dirección de Proyectos y UCP'S	Se están ingresando en el programa Project todos los proyectos para monitorear los niveles de ejecución y asignación de fondos
8	No se cuenta con un sistema que brinde información de indicadores claves para el desempeño	Indicadores: Introducción de indicadores críticos en Diciembre	Dic y 2011	Todas las Direcciones de Proyectos y UCP'S	Se está trabajando con todos los departamentos para que realicen una base de datos de los indicadores para medir u objetivar en forma cuantitativa o cualitativa, las acciones o tareas colectivas para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar logros y metas relevantes en la toma de decisiones y auditorías, existen algunas direcciones que están aplicando indicadores actualmente.
9	No se cuenta con un cuadro comparativo para conocer el desempeño que se ha dado en los años anteriores	Bajo nivel de ejecución: Cuadro comparativo entre años y proyección 2011	Dic y 2011	Finanzas, UPEG, Direcciones	Con el análisis de desempeño de los años anteriores en cuanto a nivel de ejecución de los proyectos, se podrá realizar una proyección mensual del año 2011 que dará un panorama más preciso en la toma de decisiones. Actualmente existe una ejecución aproximada de un 55%
10	De acuerdo al Nuevo Plan de Nación y Gobierno enmarcado en la Ley de Municipalidades	Pérdida de capacidad municipal: Alineando descentralización con Plan de Nación	2010-2014	FHIS, Municipalidades y Gobierno	Las municipalidades contarán con autonomía, decisión de inversión de los recursos públicos en la estructura básica, recaudar sus propios recursos e invertirlos a su beneficio.
11	Demanda Millonaria en contra del FHIS tal como la indemnización de una firma norteamericana de USAID y otras posibles existentes	Darle continuidad al proceso de nulidad en la Corte Suprema de Justicia Presentación de documentación tales como escritos de nulidad y defensa	Oct- Nov 2010	Dirección Legal y Corte Suprema de Justicia	Actualmente el proceso se encuentra en la Corte Suprema de Justicia, se presentaron los escritos de Nulidad y Defensa, así como toda la documentación (pruebas), se está en proceso de espera de un Laudo Arbitral por parte de la Corte Suprema de Justicia para finalizar el caso (resolución). Con respecto a DRSI: se encuentra en la Vía Arbitral, en pleno proceso. Se han mostrado las evidencias a favor del FHIS ante la Corte Suprema de Justicia de Honduras y Estados Unidos.
12	Descripción y listado general de los puestos existentes en el FHIS	RRHH: actualización del manual de puestos y funciones.	Año 2010-2011	Recursos Humanos	Actualmente se está realizando el manual de puestos en etapa de revisión, actualización y finalización
13	Vigencia de los Contratos de requerimientos de personal	Períodos de contratación: 2011 se harán cada 6 meses	Año 2011	Recursos Humanos	Que negociaciones se han llevado a cabo para alargar los períodos de los contratos para el personal. El FHIS podría reclutar personal ejecutivo sin acotar a las restricciones salariales normalmente impuestas por la Ley de Servicio Civil. Ventaja competitiva de 2 a 3 meses.
14	Anteriormente la institución era considerada una de las mejores del estado con respecto a su cobertura	Limitación de vehículos: donación MCA - 15 carros y se realizan litaciones para reparación de la flota	Año 2010-2011	Dirección Ejecutiva FHIS, Congreso Nacional y Gobierno Central	El 58% de los vehículos están en condiciones que requieren atención, mantenimiento y reparación
15	Se maneja el concepto de Proyectos Ejecutados por la Comunidad en algunos de los programas que se llevan a cabo actualmente	Mantener modelo PEC - replicar experiencia JICA en el resto de los proyectos donde admita	Año actual y siguientes	FHIS y Comunidades	Implementar el modelo JICA en las comunidades que permite un mejor desempeño en las comunidades

ANEXO 3 Cartera de Proyectos 2010

Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)												
Cartera de Proyectos en Ejecución con Financiamiento Externo												
(Cifras en Miles de US\$)												
AÑO 2010												
Número de Préstamo	Nombre de Proyecto	Fecha de			Monto Convenio	Al 31 de Diciembre 2009		Desembolsado de Enero a Septiembre 2010	Proyección Desembolsos (Octubre - Diciembre 2010)	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Firma	Efectividad	Cierre (Último Desembolso)		Desembolsado	Por Desembolsar					
BID												
1689/SF-HO-2	Desarrollo Integral de Pueblos Autóctonos (DIPA)	24/10/2006	15/01/2007	30/06/2011	\$ 6,483.00	\$ 829.09	\$ 5,653.91	\$ 495.65	\$ 923.88	\$ 341.59	\$ 257.29	\$ 325.00
**1478/SF-HO-1	Alivio Pobreza y Desarrollo Local - Fase II	22/10/2003	16/12/2003	16/12/2010	\$ 25,183.81	\$ 13,866.63	\$ 11,317.18	\$ 2,188.63	\$ 1,222.84	\$ 153.88	\$ 441.29	\$ 627.67
**1048/ SF-HO	Inversión en Agua y Sanamiento	8/12/1999	26/03/2000	31/03/2011	\$ 26,000.00	\$ 14,516.13	\$ 11,483.87	\$ 4,117.42	\$ 2,512.24	\$ 849.83	\$ 798.30	\$ 864.11
**1793/SF-HO	Complemento del Programa de Inversión en Agua Potable y Sanamiento	18/10/2006	29/01/2007	29/01/2012	\$ 30,000.00	\$ 687.16	\$ 29,312.84	\$ 75.84	\$ 10.00	\$ 0.00	\$ 5.00	\$ 5.00
**1786/ SF-HO	Programa de Vivienda de Interés Social	29/01/2007	11/06/2007	11/06/2012	\$ 6,272.00	\$ 313.60	\$ 5,958.40	\$ 1,203.66	\$ 429.60	\$ 0.00	\$ 429.60	\$ 0.00
ATN 9880/SF-HO	Levantamiento Línea de Base del Programa (DIPA)	27/06/2006	13/09/2006	30/06/2011	\$ 150.00	\$ 38.14	\$ 111.86	\$ 20.50	\$ 91.36	\$ 45.80	\$ 36.37	\$ 9.19
Banco Mundial												
***3892-HO	Proyecto Nuestra Raíces	18/08/2004	19/01/2005	31/07/2010	\$ 15,000.00	\$ 13,588.25	\$ 1,411.75	\$ 537.41	\$ 874.34	\$ 874.34	\$ 0.00	\$ 0.00
4096-HO	Barrio-Ciudad	16/11/2005	31/03/2006	30/06/2012	\$ 15,000.00	\$ 4,867.44	\$ 10,132.56	\$ 1,400.16	\$ 350.50	\$ 140.00	\$ 140.00	\$ 70.50
***TF-055813	Fondo de la Innovación de la Infancia y la Juventud (FIDAS)	29/05/2006	9/08/2006	31/12/2010	\$ 1,970.00	\$ 1,852.44	\$ 117.56	\$ 76.64	\$ 40.92	\$ 35.00	\$ 5.92	\$ 0.00
***TF-058264-65	Proyecto de Agua y Saneamiento Facilidad OBA	19/06/2007	8/01/2008	31/12/2011	\$ 4,440.00	\$ 489.53	\$ 3,950.47	\$ 89.44	\$ 802.27	\$ 34.39	\$ 62.89	\$ 704.99
Credito 4099-HO	Proyecto de Infraestructura Rural	16/11/2005	4/08/2006	30/06/2012	\$ 47,000.00	\$ 16,395.95	\$ 30,604.05	\$ 2,927.87	\$ 3,828.79	\$ 1,170.30	\$ 1,200.00	\$ 1,458.49
GEF TF 55968	Proyecto de Electrificación Rural	37335.00	4/08/2006	30/06/2012	\$ 2,350.00	\$ 474.41	\$ 1,875.59	\$ 273.46	\$ 114.00	\$ 30.00	\$ 40.00	\$ 44.00
Banco Centroamericano de Integración Económica												
BCIE 1665	Proyecto Combate al mal de Chagas mediante el mejoramiento de Vivienda	23/08/2004	1/01/2005	31/12/2010	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
BCIE 1736	Proyecto de Infraestructura Rural	28/06/2009	19/05/2009	31/12/2013	\$ 15,000.00	\$ 0.00	\$ 15,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
KFW												
KFW VI VII	Programa de Desarrollo Local y Participación Ciudadana	10/09/2004	10/09/2004	1/12/2010	\$ 10,353.83	\$ 10,353.83	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL					\$ 209,202.64	\$ 82,272.60	\$ 126,930.05	\$ 13,406.69	\$ 11,200.75	\$ 3,675.13	\$ 3,416.66	\$ 4,108.95
NOTAS BID:												
**PRESTAMO 1478: Actualmente existe una solicitud al BID para la ampliación del convenio al 16 de diciembre de 2011.												
**PRESTAMO 1048: Se tiene previsto concluir proyectos en diciembre de 2010 y cierre en marzo de 2011, por lo que no existe programación de desembolsos para 2011.												
**PRESTAMO 1793: 1. Los valores asignados para el 2011 y posibles cambios en el tiempo de ejecución del programa, serán revisados por la misión del BID en noviembre de 2010.												
2. Cabe mencionar que la ejecución de este programa se extiende mas allá de junio del 2012, por lo que lo restante (\$ 5,350.48) se vera reflejado en los desembolsos del segundo semestre del 2012.												
** PRESTAMO 1786:El Convenio del Crédito 1786 finaliza en el 2012, sin embargo programaciones realizadas con la fuente han revelado que su ejecución se prolongará hasta mediados del 2013, por lo que será necesaria una ampliación.												
*** Todos los montos reflejados en esta matriz son los desembolsados por la fuente al FHIS, extraídos de los LMS-1 de cada Programa.												
NOTAS B.M.												
**TF-058264-65: Se ha conversado extraoficialmente con la fuente para solicitar el pago, en el periodo de gracia para el cierre financiero, de ciertos proyectos que no podran ser terminados antes de junio 2011.												
*** Todos los montos reflejados en esta matriz son transferidos de la fuente al fhis/ extractados de client connection.												
NOTAS BCIE												
***El programa 1665-HO cierra el 31 de diciembre del 2010												
NOTAS DE KFW												
**** El programa kfw 6y7, se cierra el 31 de diciembre del 2010												

ANEXO 4 Cartera de Proyectos 2011

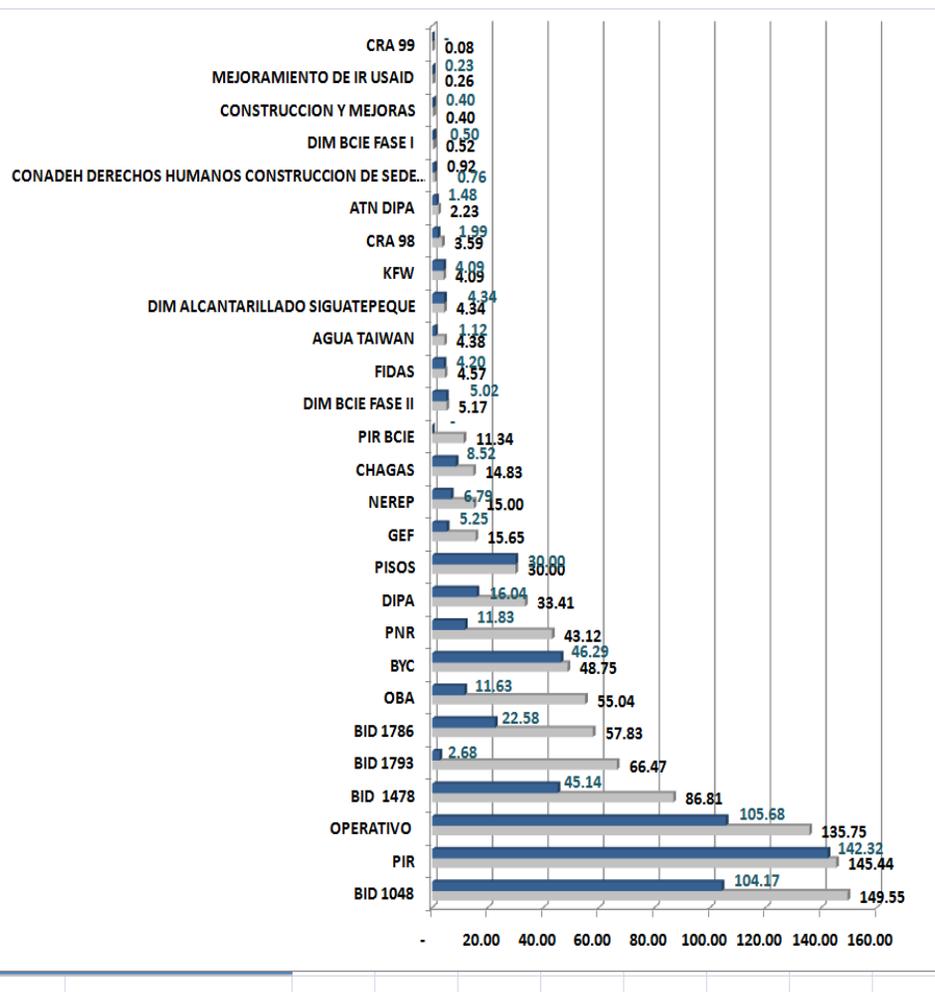
Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)																		
Cartera de Proyectos en Ejecución con Financiamiento Externo																		
(Cifras en Miles de US\$)																		
AÑO 2011																		
Número de Préstamo	Nombre de Proyecto	Fecha de Cierre (Último Desembolso)	Monto Convenio	Desembolsado de Enero a Diciembre 2010	Proyección Desembolsos (Enero - Diciembre 2011)	Proyectado por Mes 2011												
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
BID																		
1689/ SF-HO-2	Desarrollo Integral de Pueblos Autóctonos DIPA	30/06/2011	\$ 6,483.00	\$ 1,588.26	\$ 4,234.38	\$587.19	\$853.20	\$913.39	\$550.77	\$611.63	\$718.20	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
**1478/SF-HO-1	Alivio Pobreza y Desarrollo Local - Fase II	16/12/2010	\$ 25,183.81	\$ 3,411.47	\$ 7,905.70	\$689.97	\$742.37	\$721.20	\$1,521.00	\$1,030.96	\$810.80	\$ 724.68	\$ 832.36	\$ 832.36	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
1048/ SF-HO	Inversión en Agua y Sanamiento	31/03/2011	\$ 26,000.00	\$ 6,629.66	\$ 4,854.20	\$ 1,515.95	\$ 1,559.94	\$ 1,778.31	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
1793/ SF-HO	Complemento del Programa de Inversión en Agua Potable y Sanamiento	29/01/2012	\$ 30,000.00	\$ 85.84	\$ 12,661.11	\$8.33	\$ 8.33	\$ 425.20	\$ 425.20	\$ 1,293.27	\$ 958.29	\$ 958.29	\$ 1,037.70	\$ 1,492.27	\$ 1,600.17	\$ 2,269.56	\$ 2,184.491	
1786/ SF-HO	Programa de Vivienda de Interés Social	11/06/2012	\$ 6,272.00	\$ 1,633.26	\$ 1,232.87	\$ 246.91	\$ 168.37	\$ 29.36	\$ 21.68	\$ 23.85	\$ 23.87	\$ 21.61	\$ 24.29	\$ 358.09	\$ 19.01	\$ 69.55	\$ 226.30	
ATN 9880/SF-HO	Levantamiento Línea de Base del Programa (DIPA)	30/06/2011	\$ 150.00	\$ 111.86	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
Banco Mundial																		
**3892-HO	Proyecto Nuestra Raíces	31/07/2010	\$ 15,000.00	\$ 1,411.75	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
4096-HO	Barrio-Ciudad	30/06/2012	\$ 15,000.00	\$ 1,750.66	\$ 5,320.00	\$ 70.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 350.00	\$ 600.00	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 600.00	\$ 400.00	
**TF-055813	Fondo de la Innovación de la Infancia y la Juventud (FIDAS)	31/12/2010	\$ 1,970.00	\$ 117.56	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
TF-058263-65	Proyecto de Agua y Saneamiento Facilidad OBA	31/12/2011	\$ 4,440.00	\$ 891.72	\$ 2,692.20	\$ 33.19	\$ 49.61	\$ 49.61	\$ 200.50	\$ 12.09	\$ 710.27	\$ 12.26	\$ 1,374.84	\$ 14.51	\$ 81.49	\$ 9.55	\$ 144.28	
4099-HO	Proyecto de Infraestructura Rural	30/06/2012	\$ 47,000.00	\$ 6,756.66	\$ 20,687.00	\$ 64.00	\$ 2,374.00	\$ 3,227.00	\$ 2,095.00	\$ 2,218.00	\$ 2,053.00	\$ 2,382.00	\$ 2,006.00	\$ 2,240.00	\$ 1,184.00	\$ 830.00	\$ 14.00	
GEF TF 55968	Proyecto de Electrificación Rural	30/06/2012	\$ 2,350.00	\$ 387.46	\$ 776.00	\$ 30.00	\$ 52.00	\$ 58.00	\$ 63.00	\$ 79.00	\$ 92.00	\$ 96.00	\$ 102.00	\$ 58.00	\$ 66.00	\$ 41.00	\$ 39.00	
Banco Centroamericano de Integración Económica																		
BCIE 1665	Proyecto Combate al mal de Chagas mediante el mejoramiento de Vivienda	31/12/2010	\$ 4,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
BCIE 1736	Proyecto de Infraestructura Rural	31/12/2013	\$ 15,000.00	\$ 0.00	\$ 2,760.00	\$ 10.00	\$ 20.00	\$ 55.00	\$ 200.00	\$ 250.00	\$ 355.00	\$ 350.00	\$ 450.00	\$ 300.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 270.00	
KFW																		
KFW VI VII	Programa de Desarrollo Local y Participación Ciudadana	01/12/2010	\$ 10,353.83	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
TOTAL			\$ 209,202.64	\$ 24,776.17	\$ 63,123.46	\$ 3,255.54	\$ 6,027.82	\$ 7,457.07	\$ 5,277.16	\$ 5,868.80	\$ 6,321.42	\$ 5,244.84	\$ 6,527.19	\$ 5,945.22	\$ 3,850.67	\$ 4,069.67	\$ 3,278.07	

ANEXO 5 Cartera de Proyectos 2012

Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)												
Cartera de Proyectos en Ejecución con Financiamiento Externo												
(Cifras en Miles de US\$)												
Año 2012												
No. Ptmto	Nombre de Proyecto	Fecha de Cierre (Último Desembolso)	Monto Convenio	Desembolsado de Enero a Diciembre 2011	Proyección Desembolsos (Enero - Junio 2012)	Proyectado por Mes 2012						
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
BID												
1689/ SF-HO-2	Desarrollo Integral de Pueblos Autóctonos DIPA	30/06/2011	\$ 6,483.00	\$ 4,234.38	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
**1478/SF-HO-1	Alivio Pobreza y Desarrollo Local - Fase II	16/12/2010	\$ 25,183.81	\$ 7,905.70	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
1048/ SF-HO	Inversión en Agua y Sanamiento	31/03/2011	\$ 26,000.00	\$ 4,854.20	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
1793/ SF-HO	Complemento del Programa de Inversión en Agua Potable y Sanamiento	29/01/2012	\$ 30,000.00	\$ 12,661.11	\$ 11,215.41	\$ 1,994.66	\$ 1,994.66	\$ 1,829.31	\$ 1,812.30	\$ 1,812.30	\$ 1,772.18	
1786/SF-HO	Programa de Vivienda de Interés Social	11/06/2012	\$ 6,272.00	\$ 1,232.87	\$ 3,092.26	\$ 371.16	\$ 527.42	\$ 371.51	\$ 574.26	\$ 549.95	\$ 697.96	
ATN 9880/SF-HO	Levantamiento Línea de Base del Programa (DIPA)	30/06/2011	\$ 150.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Banco Mundial												
**3892-HO	Proyecto Nuestra Raíces	31/07/2010	\$ 15,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
4096-HO	Barrio-Ciudad	30/06/2012	\$ 15,000.00	\$ 5,320.00	\$ 3,061.90	\$ 400.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 600.00	\$ 550.00	\$ 511.90	
**TF-055813	Fondo de la Innovación de la Infancia y la Juventud (FIDAS)	31/12/2010	\$ 1,970.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TF-058264/ 058262-65	Proyecto de Agua y Saneamiento Facilidad OBA	31/12/2011	\$ 4,440.00	\$ 2,692.20	\$ 366.55	\$ 0.00	\$ 7.33	\$ 359.22	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
4099-HO	Proyecto de Infraestructura Rural	30/06/2012	\$ 47,000.00	\$ 20,687.00	\$ 3,160.39	\$ 64.00	\$ 700.00	\$ 650.00	\$ 700.00	\$ 297.39	\$ 749.00	
TF 055968	Proyecto de Electrificación Rural	30/06/2012	\$ 2,350.00	\$ 776.00	\$ 712.13	\$ 60.00	\$ 150.00	\$ 200.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 142.13	
BCIE												
BCIE 1665	Proyecto Combate al mal de Chagas mediante el mejoramiento de Vivienda	31/12/2010	\$ 4,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
BCIE 1736	Proyecto de Infraestructura Rural	31/12/2013	\$ 15,000.00	\$ 2,760.00	\$ 1,447.00	\$ 100.00	\$ 250.00	\$ 200.00	\$ 300.00	\$ 297.00	\$ 300.00	
KFW												
KFW VI VII	Programa de Desarrollo Local y Participación Ciudadana	01/12/2010	\$ 10,353.83	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL			\$ 209,202.64	\$ 63,123.46	\$ 23,055.64	\$ 2,989.82	\$ 4,129.41	\$ 4,110.04	\$ 4,066.56	\$ 3,586.64	\$ 4,173.17	

ANEXO 6 Ejecución SIAFI

Programa	PRESUPUESTO 2010 en MILLONES	EJECUCION AL 14 DE DICIEMBRE	AVANCE SEMANAL EN MILES	POR DESEMBOLSAR	% "2010" SIAFI
BID 1048	149.55	104.17	12,792.33	45.38	69.66%
PIR	145.44	142.32	6,201.31	3.12	97.85%
OPERATIVO	135.75	105.68	-	30.08	77.84%
BID 1478	86.81	45.14	2,826.10	41.67	52.00%
BID 1793	66.47	2.68	-	63.79	4.04%
BID 1786	57.83	22.58	2,383.78	35.25	39.04%
OBA	55.04	11.63	664.73	43.41	21.13%
BYC	48.75	46.29	3,227.15	2.46	94.95%
PNR	43.12	11.83	-	31.29	27.44%
DIPA	33.41	16.04	251.12	17.37	48.00%
PISOS	30.00	30.00	-	-	100.00%
GEF	15.65	5.25	390.17	10.40	33.56%
NEREP	15.00	6.79	190.30	8.21	45.26%
CHAGAS	14.83	8.52	3.88	6.31	57.45%
PIR BCIE	11.34	-	-	11.34	0.00%
DIM BCIE FASE II	5.17	5.02	2.96	0.14	97.19%
FIDAS	4.57	4.20	1,503.87	0.38	91.79%
AGUA TAIWAN	4.38	1.12	536.11	3.26	25.58%
DIM ALCANTARILLADO SIGUATEPEQUE	4.34	4.34	682.19	-	100.00%
KFW	4.09	4.09	-	-	100.00%
CRA 98	3.59	1.99	1,231.58	1.60	55.45%
ATN DIPA	2.23	1.48	-	0.75	0.00%
CONADEH DERECHOS HUMANOS CONSTRUCCION DE SEDE EN YORO- YORO	0.92	0.76	-	0.17	82.04%
DIM BCIE FASE I	0.52	0.50	6.06	0.02	95.44%
CONSTRUCCION Y MEJORAS MEJORAMIENTO DE IR USAID	0.40	0.40	-	-	100.00%
MEJORAMIENTO DE IR USAID	0.26	0.23	-	0.03	88.18%
CRA 99	0.08	-	-	0.08	0.00%
TOTAL	939.55	583.05	32,879.95	356.50	62.06%



Fuente: SEFIN Avance Ejecución FHis Diciembre 2010

ANEXO 7 Presupuesto por Región

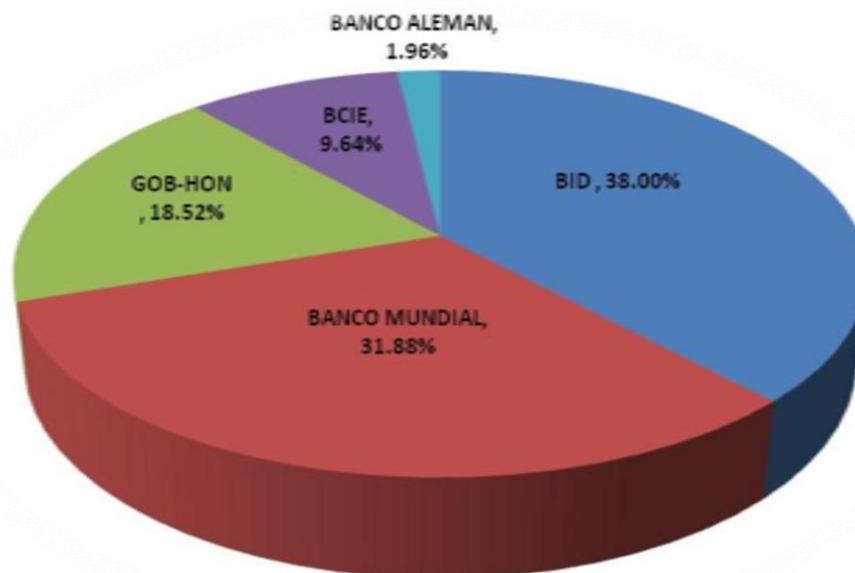
PRESUPUESTO FHIS 2011 POR REGION Y POR PROGRAMA

(EN MILLONES DE LEMPIRAS)

Región	Presupuesto	PROGRAMA	PRESUPUESTO
Arrecife Mesoamericano	0.66	BARRIO CIUDAD 4096-HO	56.67
Valle de Aguán	2.52	BID 1048/SF-HO	29.15
El Paraíso	6.58	BID 1793/SF-HO	88.00
La Mosquitia	8.59	CRA Crédito para la Reactivación Agrícola (USAID) CARTA 98	1.25
Norte de Olancho	9.65	DIPA	28.42
Valle de Lean	11.70	Dirección y Coordinación Superior	135.75
Biosfera del Río Plátano	12.25	DONACION GEF TF 55968	29.18
Cordillera Nombre de Dios	17.29	INFRAESTRUCTURA RURAL 4099-HO	
Valles de Olancho	19.37	BM	151.16
Santa Bárbara	30.08	INFRAESTRUCTURA RURAL No. 1736	
Río Lempa	34.91	BCIE	37.79
Golfo de Fonseca	35.35	PROGRAMA DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL PRESTAMO BID 1786	21.60
Occidente	60.26	Proyecto de la Faciliadad de OBA para los servicios de Agua y Saneamiento.	75.13
Valle de Sula	83.26		
Valle de Comayagua	109.71		
Distrito Central	211.93		
Total general	654.10	Total general	654.10

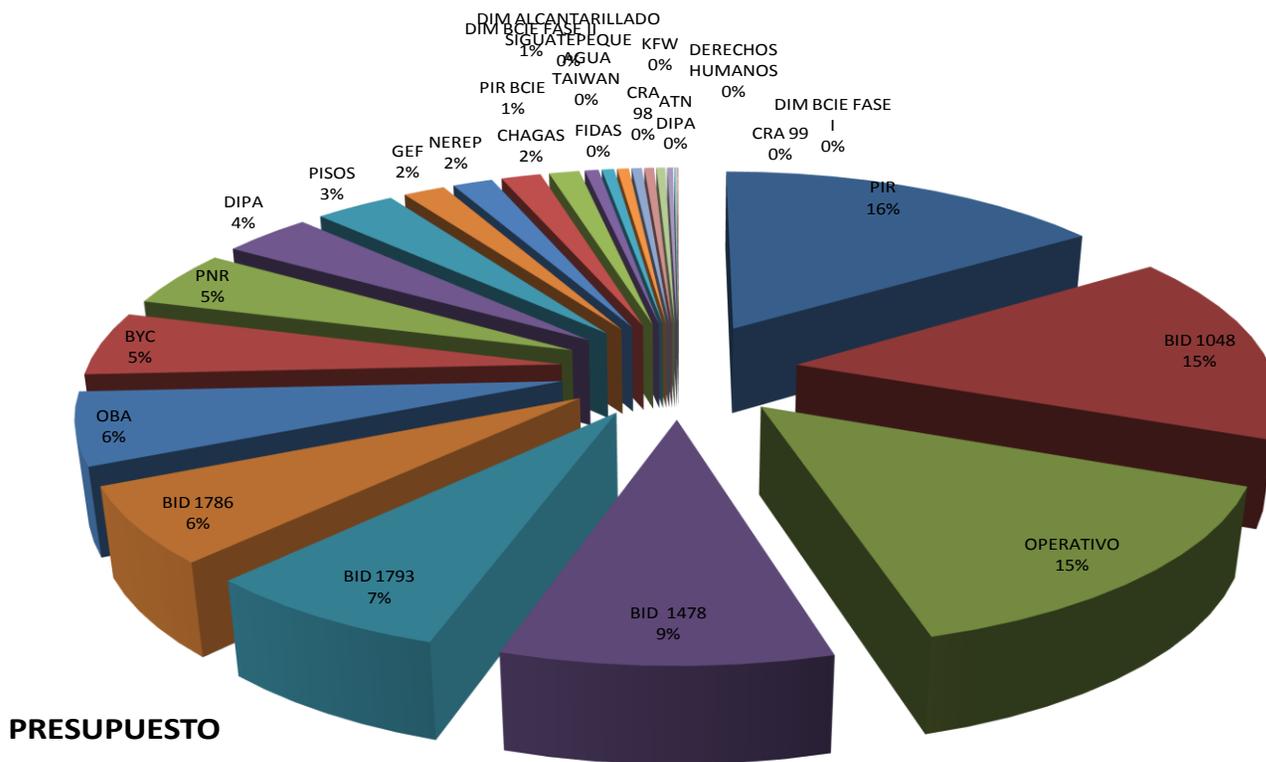
ANEXO 8 Presupuesto por Organismo 2010

PRESUPUESTO POR ORGANISMO FHS 2010 (SIAFI) FINANCIADOR



ANEXO 9 Presupuesto por Programa

PRESUPUESTO POR PROGRAMA FHIS 2010 (SIAFI) EN MILLONES DE LEMPIRAS



ANEXO 10 Lineamientos Estratégicos

Estrategia Institucional (Áreas de Gestión Estratégica)

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	ORDENAMIENTO Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Alcanzar estabilidad Institucional				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para lograr aliados estratégicos tanto a nivel nacional e internacional al conocerse los logros y alcance de la institución				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS	Personal calificado en relaciones institucionales y Mercadeo				
FÍSICOS	Desarrollo de equipos auto-Dirigidos de planta y espacio de reuniones				
FINANCIEROS	Programación y disponibilidad de desembolsos requeridos (definir monto)				
ADMINISTRATIVOS	Alta interacción entre las unidades que conforman la institución				
TECNOLÓGICOS	Plataforma tecnológica de avanzada				
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Líder del Equipo de Estrategias Institucional (EEI)				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN	UPEG				
INDICADOR DE MEDICIÓN	Grupos de Apoyo Ciudadanos y aliados a nivel nacional e internacional				
META DEL INDICADOR	Equipos (EEI) operando formalmente				
CONDICIONES DE SATISFACCION	Que las personas externas involucradas sean voluntarias (ad honorem) y estén disponibles				
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)	Aprobación del Equipo Ministerial del más alto nivel				
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Institucional (Áreas de Gestión Estratégica)

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	ORDENAMIENTO Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Optimizar participación de comunidades y ciudadanos				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	En forma tal que los programas y proyectos sean mejor aprovechados y fortalecer el sistema democrático				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS	Personal calificado y con buenas relaciones interpersonales				
FÍSICOS	Crear salones comunitarios				
FINANCIEROS	Identificar participación dentro de la programación de desembolsos a las comunidades				
ADMINISTRATIVOS	Interacción de las direcciones de la institución con los representantes de las comunidades				
TECNOLÓGICOS	Contar con equipo similar entre la institución y las comunidades				
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Líder del Equipo de Estrategas Institucional (EEI)				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCIÓN CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Institucional (Áreas de Gestión Estratégica)

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	ORDENAMIENTO Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Buscar Certificación Internacional de Calidad (ISO).				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	En búsqueda de reconocimiento internacional y lograr mayores recursos para el bienestar del pueblo hondureño				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS	Personal calificado y capacitación del actual				
FÍSICOS	Reingeniería en instalaciones				
FINANCIEROS	Disponibilidad de recurso financiero para invertir en el proceso				
ADMINISTRATIVOS	Reingeniería todos los procesos				
TECNOLÓGICOS	Reevaluación del equipo y sistemas actuales				
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Líder del Equipo de Estrategias Institucional (EEI)				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Institucional (Áreas de Gestión Estratégica)

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	ORDENAMIENTO Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Definir rol del FHIS en el desarrollo social.				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Que se alcance la prestación de servicios integrales a la población en general				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS	Personal calificado y con buenas relaciones interpersonales				
FÍSICOS	Disponibilidad de áreas para secciones sociales				
FINANCIEROS	Identificar participación dentro de la programación de desembolsos para inversión social				
ADMINISTRATIVOS	Interacción de las direcciones de la institución con los representantes de la sociedad				
TECNOLÓGICOS	Contar con equipo similar entre la institución y la sociedad				
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Líder del Equipo de Estrategias Institucionales (EEI)				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCIÓN CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Organizacional

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	ORDENAMIENTO Y POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Crear cultura organizacional (compromiso de todos)				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de todo el personal de la institución				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS	Seleccionar, promover y apoyar a los trabajadores a que adopten los valores nuevos deseados				
FÍSICOS	Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento				
FINANCIEROS	Implementación de controles presupuestarios, de costos y área de recursos humanos				
ADMINISTRATIVOS	Planeación participativa como recurso esencial para el cumplimiento de la estrategia				
TECNOLÓGICOS	Uso de la red de sistemas para el flujo de información relacionada con el desarrollo, cumplimiento y desempeño de la estrategia				
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias Organizacional-EEO				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Organizacional

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	CULTURA ORGANIZACIÓN CON DESARROLLO HUMANO				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Alcanzar estándares internacionales				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para ser la mejor institución del FHIS en el ámbito global				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS	El personal deberá tener un enfoque estratégico proactivo				
FÍSICOS					
FINANCIEROS	Recursos para capacitaciones constantes				
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias Organizacional-EEO				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Organizacional

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	CULTURA ORGANIZACIÓN CON DESARROLLO HUMANO				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Lograr Cultura de servicio				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para lograr la plena satisfacción y lealtad hacia la institución de todos los hondureños a los cuales se sirve				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias Organizacional-EEO				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Organizacional

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	CULTURA ORGANIZACIÓN CON DESARROLLO HUMANO				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Crear una efectiva cultura ética				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para lograr se el mejor lugar de trabajo				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias Organizacional-EEO				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia de Operaciones

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Generar Programas y Proyectos Innovadores				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para poder contar con ventajas competitivas en comparación de otras entidades que presten servicios similares				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Procesos-EEP				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia de Operaciones

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Desarrollar Reingeniería en los procesos				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para asegurar que los mismos sean eficientes y eficaces en relación al tiempo y demás recurso de la entidad				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Procesos-EEP				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia de Operaciones

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Desarrollar Tecnología de punta				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para contar con las herramientas necesarias para una toma de decisiones adecuada y oportuna				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Procesos-EEP				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCIÓN					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia de Operaciones

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Establecer Indicadores de avance y resultados				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para poder evaluar el rendimiento de utilización de recursos aportados por agentes externos e internos				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Procesos-EEP				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia de Operaciones

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Lograr las mejores prácticas en proyectos				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para mejorar sistemas y procedimientos y en provecho de los recursos disponibles				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Procesos-EEP				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia de Operaciones

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Proveer servicios al menor costo				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para mejorar los niveles de aprovechamiento racional de los recursos y servir a un mayor número de personas				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Procesos-EEP				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia de Operaciones

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Liderar en I + D en proyectos de desarrollo local				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para poder poner en el mercado oportunidades que mejoren el nivel y calidad de vida de los hondureños				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Procesos-EEP				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Finanzas

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Lograr estabilidad financiera				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para asegurar la continuidad de programas y proyectos que gerencia la institución				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Finanzas-EEF				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCION					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN

Estrategia Finanzas

ESTRATEGIA Nivel 1 No. 1	MEJORES COSTOS (HIBRIDA)	FECHA DE INICIO	Enero 2011	FECHA DE TERMINACIÓN	Año 2014
NIVEL 1 Estratégico ¿Qué hacer?	AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA				
NIVEL 2 Estratégico ¿Cómo hacer?	Transformar progresivamente la institución en Banco de Segundo Piso				
NIVEL 3 Estratégico ¿Qué se busca?	Para imagen de Honduras y garantizar el futuro de una institución que ha de ser modelo y de elevada competencia a nivel mundial				
RECURSOS REQUERIDOS					
HUMANOS					
FÍSICOS					
FINANCIEROS					
ADMINISTRATIVOS					
TECNOLÓGICOS					
OTROS (detallarlos)					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Equipo de Estrategias en Finanzas-EEF				
RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN					
INDICADOR DE MEDICIÓN					
META DEL INDICADOR					
CONDICIONES DE SATISFACCIÓN					
CONDICIONES DE INICIO (las necesarias)					
ACCIONES					
ITEM	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	OBSERVACIONES	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Nombre de integrantes del EEI:

FIRMA DEL LIDER DEL EQUIPO RESPONSABLE

FIRMA RESPONSABLE DE SUPERVISIÓN