

**INSTITUTO DE CRÉDITO
EDUCATIVO**

2023-2026

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)

El Plan Estratégico Institucional, (PEI) 2023-2026 orientado a resultados con enfoque en valor público, ha sido elaborado por personal técnico de la Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) y es propiedad del Instituto de Crédito Educativo

PRESIDENTA CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Iris Xiomara Castro Sarmiento

INSTITUTO DE CRÉDITO EDUCATIVO

Lic. Tomas Alberto Nativi Oliva

UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN (UPEG)

Dependencias Participantes:

Secretaria de Planificación Estratégica

Revisión Técnica Gráfica y Pedagógica

Secretaria de Planificación Estratégica

Diseño, diagramación e impresión

Rogelio Ávila

ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
ABREVIATURAS	5
GLOSARIO	6
DIAGNOSTICO.....	9
Análisis del contexto	9
Exclusión social de los más pobres	9
Desigualdad económica.....	10
Problema.....	10
TABLA RESUMEN DEL MARCO LEGAL	12
PERFIL ESTRATEGICO.....	13
Visión.....	13
Misión	13
Valores institucionales	13
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14
ANEXOS	18
Tablas De Direccionamiento Estratégico Completo	19
Matriz De Análisis De Riesgo	32
Tablas de Monitores y Evaluación PEI	33
Seguimiento Plan Estrtaégico Institucional	34
Programas Plan Estratégico Institucional	35
Vinculación Plan Estrtaégico Institucional	36
Indicadores Desempeño De Programas	37
Ficha Indicador	38
Organigrama De Educ Crédito.....	39
Tablas Marco legal detallado	40
Diagnostico Institucional EDUCREDITO	41

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento expone el Plan Estratégico Institucional de EDUCREDITO, el cual es producto de una serie de espacios de análisis y reflexión del equipo de trabajo que siguiendo los lineamientos de la secretaria de Planificación Estratégica donde establece las bases de trabajo para los próximos años.

El documento en su estructura contempla diferentes apartados, Abreviatura: la cual contempla los acrónimos de instituciones y espacios que en el texto del documento son tomados de referencia para ciertas temáticas o aspectos relevantes; Glosario: establece las principales definiciones de aquellos términos técnicos que para la población en general no son de dominio común y que son necesarios para la comprensión del documento; Diagnostico: en este apartado producto del análisis se determinó que el principal problema que se atenderá es el insuficiente acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos que tengan el deseo de culminar sus estudios cuya principal consecuencia es la pérdida de un proyecto de vida de los jóvenes en el país; Marco legal: establece las principales leyes y reglamentos bajo los cuales la operación de EDUCREDITO es posible; Perfil estratégico: nos presenta los lineamientos que definen nuestra visión, misión y valores institucionales bajo los cuales EDUCREDITO desarrolla su accionar para cumplir con su rol institucional; Direccionamiento Estratégico: constituye el punto central del documento ya que es el punto que define el primer lineamiento estratégico de trabajo del cual se desprende los ejes estratégicos de trabajo, resultado institucional, las metas, la vinculación estratégica y el marco de indicadores para el seguimiento de los avances; Anexos: finalmente se establece la documentación soporte del contenido principal.

El documento plantea una proyección de 3 años, sin embargo, es importante resaltar que en el proceso de seguimiento y evaluación se puede determinar la necesidad de realizar ajustes en función del contexto.

ABREVIATURAS

ACI - Espacio de Agencias de Cooperación Internacional

ASONOG – Asociación de Organismos no Gubernamentales

BCH – Banco Central de Honduras

BANHPROVI - Banco Hondureño de Producción y Vivienda

CNBS – Comisión Nacional de Bancos y Seguros

FEREMA – Fundación para la educación Ricardo Ernesto Maduro

INFOP – Instituto de Formación Profesional

ONG – Organismos no Gubernamentales

SCITA – Sistemas de Centro de Innovación Tecnológica y Agrícola

GLOSARIO

BENEFICIARIO: La persona a cuyo favor se expide o cede un crédito.

CARTERA AL DIA: Está conformada por el conjunto de obligaciones que reflejan haber tenido un comportamiento normal, es decir; se está cumpliendo con el plan de amortización acordado.

CARTERA EN MORA: Está conformada por el conjunto de obligaciones que no han sido canceladas a la fecha estipulada en el contrato de crédito.

CREDITO EDUCATIVO: Es un mecanismo financiero para el fomento social de la educación, siendo un medio económico destinado a financiar total o parcialmente la formación profesional, la cual se otorga al estudiante con el objetivo de financiar el acceso, permanencia y culminación de sus estudios.

EDUCACION FORMAL: Es la impartida por los centros de Educación Media y Superior autorizados, en forma permanente, dentro de una secuencia regular de periodo lectivo con condiciones generales adecuadas para atender programas de docencia y que al finalizar conduce a la obtención de certificado, grado o título.

EDUCACION NO FORMAL: Es aquella que se imparte de manera excepcional, no permanente y puede servir para atender una necesidad ocasional. Sin sujeción a periodos de secuencia regulada, y que no necesariamente conduce a la obtención de grados ni títulos académicos. Ejemplos: Cursos libres, conferencia, pasantías, seminarios, intercambio cultural, talleres y otras formas que contribuyan a la difusión general de la cultura, a la investigación científica, humanística y tecnológica.

EDUCACION SUPERIOR: Es el proceso de formación humanista y profesional, que se realiza bajo el principio de libertad de investigación, aprendizaje y catedra. Persigue el desarrollo integral del estudiante del nivel superior y está orientada a brindar respuesta a las necesidades del desarrollo social, mediante el dominio del saber en los campos científico, tecnológico, artístico y cultural, cumpliendo sus finalidades en virtud de la integración de las funciones de investigación, docencia y extensión.

MORA: Consiste en el retraso, dilación o tardanza en el cumplimiento de la obligación crediticia, por lo común la de no pagar en el tiempo establecido una cantidad económica, líquida y vencida.

TASA DE INTERES: Es la valoración del costo que implica la posesión del dinero producto de un crédito. Es el precio que se paga por el uso de fondos prestables.

DEUDA ACADEMICA: Deuda que el (la) educando(a) está en obligación de pagar, honrar, devolver, o cancelar a la institución educativa o formativa.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: es un modelo e instrumento metodológico por medio del cual se definen insumos básicos para la planeación estratégica de la entidad, ya que plantea un proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones.

EJE ESTRATÉGICO: describen los grandes ámbitos de la estrategia e inspiran la definición de los objetivos estratégicos, que orientan el desarrollo de la planificación estratégica para el logro de indicadores y resultados con transparencia y valor público de la población educativa beneficiaria.

EJE TRANSVERSAL: es un instrumento articulador que responde a una problemática relevante interrelacionada.

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: es la naturaleza de la proveniencia de los fondos.

GESTIÓN POR RESULTADOS: permite entender el cómo funciona una institución educativa a través de la observación de la organización, la dirección y el buen gobierno de la misma, desde un uso racional de los recursos. hasta establecer la eficacia y eficiencia de sus procesos.

INDICADOR: mide el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos que la institución se ha fijado a corto, mediano y largo plazo.

INTERVENCIÓN: son las acciones estratégicas que buscan darle solución a un problema determinado, estableciendo un plan de acción, ya que es urgente atender las problemáticas sociales. Estas actividades deben realizarse con los medios técnicos y materiales con los que cuenta la institución.

METAS: son el fin al que se dirigen las acciones realizadas por la institución para el logro deseado, en un tiempo determinado. Misión: expresa la razón de ser y el propósito principal de la institución, comunica su esencia y justifica su existencia.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: logros que la institución espera concretar en el mediano plazo para cumplir con su misión, visión y con las prioridades establecidas por el gobierno.

PROGRAMA: se define como una o varias intervenciones públicas que se concretan en un problema y materializa los objetivos planteados en las políticas públicas, a través, de la entrega coordinada de productos conducentes a la generación de un resultado común.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: concibe una planificación de acciones estratégicas a desarrollar en el período de gobierno, a fin de dar respuesta a la demanda educativa existente, en congruencia con resultados, objetivos, metas e indicadores institucionales; constituyendo el marco de referencia para la formulación del Plan Operativo Anual, de cada ejercicio fiscal. En ese sentido, es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos del sector público y privado, tanto de cooperación nacional o externa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: es una herramienta de gestión que orienta el desarrollo de acciones decisivas hacia la transformación de una situación presente en la que hay insatisfacción a una situación deseada y satisfactoria, con el objetivo de lograr el valor público esperado (impactos y resultados) mediante los bienes y servicios que se proveen a los beneficiarios.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL: es la expresión para un ejercicio fiscal de la planificación estratégica de las entidades públicas, concordante con el Plan Nacional de Desarrollo, con objetivos específicos a alcanzar, actividades y proyectos a ejecutar en relación con metas y resultados, incluyendo la estimación de recursos requeridos.

PROBLEMA PRIORITARIO: situación insatisfactoria que afecta en forma directa o indirecta a la población, instituciones o grupo de interés.

PRODUCTOS FINALES: son los bienes, servicios, normas y regulaciones que la institución entrega a un tercero, que puede ser la población objetivo, la ciudadanía u otra entidad.

PRODUCTOS INTERMEDIOS: son los que resultan de las actividades necesarias para la realización del producto final, son de gestión interna y relevantes en términos de presupuesto y del recurso humano requerido (insumos).

VISIÓN: constituye la imagen objetivo que espera lograr la institución en el mediano plazo.

RESULTADO INSTITUCIONAL: es el primer efecto que se logra en la población objetivo por la entrega de bienes y servicios, el cual es atribuible a la gestión de la institución.

VALORES INSTITUCIONALES: representan las convicciones o filosofía de la institución respecto a que los conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro.

VALOR PÚBLICO: es el bienestar y satisfacción que obtienen los ciudadanos a partir del buen uso de los bienes y servicios que reciben de las instituciones públicas.

DIAGNOSTICO

EDUCREDITO fue creado bajo el decreto Ley No. 397 emitido el 08 de noviembre de 1975 y reformado en el 2011, el propósito de su creación es para atender la demanda de hondureños y hondureñas para continuar sus estudios y preparación profesional tanto en nivel superior como nivel técnico. Bajo esta premisa se establece el presente diagnóstico de la educación superior en el país.

Análisis del contexto

Según el INE¹, en Honduras todavía el 11.8% de la población no sabe leer ni escribir y en promedio solo se cuenta con 8.10 años de estudio. Para junio 2023, la población en edades de 12 a 30 años representaba un 32.7% de la población, para un total en números absolutos de 3,190,136 personas, de los cuales el 51.1% son mujeres y 48.9 hombres, la mayoría ubicados en centros urbanos con 56.8%. Honduras es uno de los países de Latinoamérica con menor cobertura en la educación primaria, media y superior. Al día de hoy, sigue siendo el segundo país de Centroamérica con menor cantidad de Universidades; En las 21 universidades públicas de Honduras solo se registran 200 mil estudiantes, de los cuales, el 56% deserta, lo cual impide la culminación de su carrera universitaria y por ende las posibilidades de salir de una condición de pobreza. La cobertura de la educación superior ronda tan solo el 17%, es decir, que solo 17 de cada 100 de los jóvenes que cuentan con la opción de ingresar a la universidad, están matriculados. Estas cifras retratan una cruda realidad que urge de atención, pues es claro que la mayoría de los jóvenes no son beneficiados del sistema de educación superior condenándolos a vivir en pobreza.

Exclusión social de los más pobres

Como evidenciamos en los párrafos anteriores el nivel de exclusión en la educación superior de Honduras refleja cifras preocupantes, numerosos estudios indican que la pobreza disminuye cuando la educación llega a la mayor parte de las poblaciones, y que las oportunidades crecen notablemente para quienes culminan la universidad, sin embargo, en Honduras las poblaciones urbanas tienen mejor posibilidad de acceder a centros universitarios que las poblaciones rurales, esta realidad es más compleja para aquellos grupos pertenecientes a poblaciones indígenas y Afro hondureñas que en muchos casos tienen la barrera del idioma. Por otro lado, el funcionamiento del sistema educativo tiene deficiencias, esto implica incluso la mala asignación de los recursos financieros, los criterios de elegibilidad de los programas de asistencia, becas entre otros que no siempre llegan a los más vulnerados.

¹ RESUMEN EJECUTIVO RESULTADOS LXXVII ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES DE PROPÓSITOS MÚLTIPLES JUNIO 2023

Desigualdad económica

Según la encuesta de hogares del INE ²de 2021, el ingreso per cápita a nivel nacional, es de L. 2,670.80 por mes. En el área urbana, el ingreso percibido es dos veces mayor que en el área rural (L. 3,422.2 y L. 1,673.3.00 al mes respectivamente). Esto evidencia que la población en general goza de un bajo nivel de ingresos, aunque existe una marcada diferencia entre el 20% de los hogares con mayores ingresos y el 20% de los hogares con menos ingresos. Los primeros perciben un ingreso per cápita de L. 8,077.50, mientras que los segundos perciben L. 237.9 al mes. Para Julio de 2021 el 73.6% de los hogares hondureños se encontraban en condiciones de pobreza, ya que sus ingresos estaban por debajo del costo de una canasta básica, es lógico pensar que la educación constituye uno de los elementos para los cuales la mayoría de la población no cuenta con los recursos necesario para su profesionalización, esta realidad se ve reflejada en los 3,190,136 personas que según el INE a junio del 2023 estaban comprendidos en edades de 12 a 30 años, de los cuales solo el 28.3% estudia y un 41.2% trabaja, mientras el 30.5% no estudia ni trabaja, un dato interesante es que hay una correlación entre el incremento de la edad y el % de jóvenes que estudia y trabaja o que solo trabaja -este último representa el 88.9%- esto significa que según aumenta la edad los jóvenes por la condición de pobreza se ven obligados a generar ingresos para apoyar la economía familiar ocasionando que 9 de cada 10 jóvenes tengan que abandonar sus estudios.

Problema

A partir del análisis del contexto y el análisis interno como institución rectora del crédito educativo en el país, identificamos **Insuficiente acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos.**, impidiendo que todos los jóvenes que viven en las condiciones de vida antes expuestas y que están en edad de cursar una carrera universitaria estén precisamente gozando de ese derecho que es parte de las garantías constitucionales de nuestro país. Adicionalmente la institucionalidad publica vinculada a impulsar programas de acceso de recursos para jóvenes de escasos recursos se encuentran en un abandono histórico, en el caso de EDUCREDITO en los últimos 12 años se acrecentaron las debilidades, entre estas: 1) reducción de más de 5 millones de los activos y aumento de los pasivos en cantidad similar, 2) una cartera de crédito que presenta un índice de morosidad de 58%, 3) la cultura institucional y el recurso humano con signos de acomodamiento a la situación sin hacer el mayor esfuerzo para revertir la situación actual, esto derivado de falta de formación, ausencia de liderazgo y bajo incentivo económico, 4) desfase a nivel tecnológico con grandes falencias de seguridad que ponen en riesgo la integridad de los datos, 5) falta de mercadeo y creación de nuevos productos financieros. La nueva administración de la presidenta Xiomara Castro ha tomado la decisión de reposicionar la institución. Asumiendo tal desafío la nueva dirección ejecutiva está comprometida con impulsar los cambios que se requieren para fortalecer los programas que benefician a los grupos más vulnerables.

² LXXIV ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES DE PROPÓSITOS MÚLTIPLES –EPHPM – JUNIO 2022

Con estas condiciones señaladas es de suponer que menos jóvenes logran avanzar en sus propósitos de educación superior, no obstante, en la medida que dichas condiciones mejoren con la intervención de las actuales autoridades pues más jóvenes podrán acceder a niveles de educación superior, por otro lado, los jóvenes que no logran avanzar al nivel de educación superior tampoco tienen la posibilidad de avanzar en la educación técnica formal pues la cobertura de centros como el INFOP es baja con respecto a los 18 departamentos del país.

Una consecuencia directa que este contexto provoca en los jóvenes es **la pérdida de un proyecto de vida en nuestro país**, ocasionando la búsqueda de mejores condiciones de vida fuera de Honduras. El reciente Informe sobre el Progreso Educativo en Honduras de FEREMA³, establece que, estudiantes de entre 12 y 15 años, esto es alrededor del 30% de estudiantes en esas edades, considera migrar a otro país.

19

HONDURAS

³ https://estadodepais.asjhonduras.com/docs/INFORME_EDUCACION.pdf

TABLA RESUMEN DEL MARCO LEGAL

NO.	FECHA DE PUBLICACIÓN O APROBACIÓN DE LA NORMATIVA	NORMA JURÍDICA
1	No 397 del 8 de noviembre de 1976	Ley del instituto de crédito educativo (EDUCREDITO)
2		Reformas a la ley del instituto de crédito educativo (EDUCREDITO)
3	Certificación Resolución 004-004-2023, publicado en el diario oficial la gaceta de fecha 24 de octubre de 2024.	Reglamento de crédito y recuperación de EDUCREDITO
4	Decreto No 5 - 2017	Decreto No 5 - 2017

PERFIL ESTRATEGICO

Visión

Ser la institución estatal modelo autosostenible de crédito educativo, líder en brindar soluciones financieras a hondureños y hondureñas con aspiraciones de superación educativa formal y no formal, en pro de contribuir a la erradicación de la pobreza y al desarrollo económico y social del país.

Misión

Somos una Institución Descentralizada del Estado con Recursos Propios que ofrece créditos y becas educativas en condiciones favorables a los hondureños y hondureñas de bajos recursos económicos que tiene aspiraciones de superación profesional, técnica y científica, para mejorar su calidad de vida, valores profesionales, técnicos, éticos, espirituales y morales.

Valores institucionales

EDUCREDITO implementa y concientiza a su personal, la internalización de los valores que a continuación se indican, para que desarrollen sus productos y servicios financieros y educativos con orientación y satisfacción al cliente:

- Legalidad y Transparencia Respeto y Responsabilidad
- La calidad en los productos y servicios Eficiencia y Eficacia
- Puntualidad Lealtad
- Trabajo en equipo y mejoramiento continuo

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Plan Estratégico Institucional			
Problema/s Prioritario/s		Objetivo/s Estratégico/s	
1. Insuficiente acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos.		1. Incrementar el acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos.	
Causa/s Directa/s		Eje/s Estratégico/s	
1. Disminución de la capacidad financiera y de gestión de fondos de la institución. 2. Requerimientos excesivos y poco flexibles. 3. Desconocimiento de oferta crediticia.		1. Estrategia de gestión de fondos y recuperación de préstamos para otorgar créditos educativos con mejores condiciones. 2. Reformas al marco políticas y reglamento de crédito y recuperación. 3. Plan de negocio institucional.	
Nombre del Programa/s Institucional	Presupuesto total del Programa	Resultado Institucional	Meta Institucional (2026)
1. Asistencia financiera para formación profesional	22 millones	Incrementado los créditos educativos y becas otorgadas a las y los educandos a Nivel Nacional.	366

Resumen Estrategia PEI				
Problema Prioritario	Objetivo Estratégico	Impacto (necesidad satisfecha en la sociedad por la IPR con la implementación PEI)	Programa Institucional	Prioridad de Gobierno Atendida
1. Insuficiente acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos.	1. Incrementar el acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos.	1. Ampliada la cobertura y el acceso a la educación formal y no formal.	1. Asistencia financiera para formación profesional	1. Educación pública con calidad

Vinculación Interinstitucional Estratégica				
Información Externa		Información Interna	Contribuciones	
Nombre de la otra institución	Programa de la otra institución	Programa Propio	Contribución del programa propio al de la otra institución	Contribución del programa de la otra institución al programa propio
Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Social	Red Solidaria	Asistencia financiera para formación profesional	Créditos educativos para jóvenes de aldeas priorizadas para estudios universitarios	Base de datos censal de jóvenes de aldeas priorizadas para estudios universitarios.

Matriz Indicadores PEI																
Código	Objetivo Estratégico	Indicador	Línea Base	Meta					Valor Obtenido				Nivel de Cumplimiento			
			2022	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026	
OE1	Objetivo Estratégico 1 Incrementar becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país	Indicador 1 Número de becas y créditos educativos otorgados	4 Créditos otorgados	83	92	120	150	27					32%			

Indicadores de Desempeño Programa: Asistencia financiera para formación profesional

Indicadores de desempeño	Ejemplo Indicador	Formula	Línea Base	Metas					Análisis	Medio de
			2022	2023	2024	2025	2026	Verificación		
Eficacia Dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.	Número de créditos educativos entregados	Acumulado de créditos	4	83	92	120	150	Mide la eficacia del programa según la meta.	Reporte de créditos del sistema	
Eficiencia Miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento.	Tiempo promedio para aprobación de créditos	Total de días para aprobación de créditos /número de créditos aprobados	0%	12	12	12	12	Indica la eficiencia administrativa del programa (a menor valor, mayor eficiencia)	Bitácoras de solicitudes de créditos	
Calidad Miden los atributos, capacidades o características que tienen los bienes o servicios que se producen.	Porcentaje de satisfacción de prestatarios con los servicios	# prestatarios satisfechos / # prestatarios atendidos 100	0%	100%	100%	100%	100%	Mide el grado de acceso a material didáctico	Encuestas de satisfacción	
Economía Miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros.	Tasa de mora	Capital retrasado/Total de recursos colocados	58%	56%	25%	12%	6%	Indica la potencial fragilidad del programa en tiempo* (Cuanto más cercano a cero menor fragilidad)	Reportes del sistema de créditos.	

ANEXOS

Tablas de direccionamiento estratégico completo

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Problema prioritario:	Insuficiente acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos.		
Causas del problema:	Causa directa 1: Disminución de la capacidad financiera y de gestión de fondos de la institución.	Eje estratégico 1.1:	Aumento de capacidad financiera de EducREDITO.
	Causa indirecta 1.1: falta de estrategia de gestión de fondos externos con la cooperación internacional.	Actividad Estratégica 1.1.1	Plan de gestión de fondos cooperación externa en coordinación con SEDESPA.
	Causa indirecta 1.2: elevada morosidad que impide el flujo del capital	Actividad Estratégica 1.2.1	Plan de recuperación de créditos en mora y propuesta de decreto legislativo de amnistía.
	Causa indirecta 1.3: no transferencia de recursos por parte del gobierno central para fortalecer prestamos	Actividad Estratégica 1.3.1	Gestión ante gobierno central para obtener fondos.
	Causa directa 2: Requerimientos excesivos y poco flexibles	Eje estratégico 2.1:	Reformas al marco políticas y reglamento de crédito y recuperación para flexibilizar acceso.
	Causa indirecta 2.1: alto costo de formalización del crédito.	Actividad Estratégica 2.1.1	Eliminación de escrituración de créditos fiduciarios.
	Causa indirecta 2.2: reglamento de crédito y recuperación engorroso.	Actividad Estratégica 2.2.1	Aprobación de nuevo reglamento de crédito y recuperación de EducREDITO
	Causa indirecta 2.3:	Actividad Estratégica 2.3.1	
	Causa directa 3: Desconocimiento de oferta crediticia	Eje estratégico 3.1:	Plan de negocio institucional para dar a conocer oferta
	Causa indirecta 3.1: ausencia de la promoción de alianzas con centros universitarios	Actividad Estratégica 3.1.1	Promoción de alianzas con centros universitarios
	Causa indirecta 3.2: falta de estrategia de comunicación institucional	Actividad Estratégica 3.2.1	Estrategia de comunicación interna y externa
	Causa indirecta 3.3:	Actividad Estratégica 3.3.1	

Objetivo Estratégico	1. Incrementar el acceso a programas de becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país.		
Programa (s) principal (es):	1. Asistencia financiera para formación profesional	Responsable Directo:	Tomas Alberto Nativi
		Corresponsable:	Yadira Canales
Proyecto de cada programa principal:	1. No aplica	Responsable Directo:	
	2.	Responsable Directo:	
	3.	Responsable Directo:	
Programa (s) complementarios (dentro de la misma institución)	1. No aplica		
	2.		
	3.		

HONDURAS

2. MATRIZ DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

Objetivo Estratégico	Indicador Estratégico	Meta				
		Línea Base	2023	2024	2025	2026
Incrementar el acceso a programas de becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país.	Número de créditos educativos otorgados.	3	83	96	120	150
	Número de becas educativas otorgadas	0	2800	0	800	800

HONDURAS

3. PRODUCTOS FINALES E INDICADORES / PRODUCTO INTERMEDIO POR AÑO

Programa 1: Asistencia financiera para formación profesional

Año 2023

Objetivo Estratégico:	Incrementar becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país.				
Resultado institucional:	Incrementado los créditos educativos otorgados a las y los educandos en el grado superior a Nivel Nacional.	Indicador			
		Número de Créditos educativos Otorgados.			
Producto final 1:	Créditos educativos otorgados a los y las educandos universitarios a Nivel Nacional	Indicador	Meta		
		Número de créditos desembolsados a los y las educandos universitarios a nivel nacional.	83		
Productos Intermedios		Fuente de financiamiento	Ente de financiamiento	Costo Aproximado por producto intermedio	Meta
	1.1 Sesiones de resolución de comité de crédito para aprobación de créditos.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 200,000.00	24
	1.2 Ingreso por Recuperación de cartera de crédito.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 1,200,000.00	12 millones

Año 2024

Objetivo Estratégico:	Incrementar becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país.				
Resultado institucional:	Incrementado los créditos educativos otorgados a las y los educandos en el grado superior a Nivel Nacional.	Indicador			
		Número de créditos educativos Otorgados.			
Producto final 1:	Créditos educativos otorgados a los y las educandos universitarios a Nivel Nacional.	Indicador	Meta		
		Número de créditos desembolsados a los y las educandos universitarios a nivel nacional.	92		
Productos Intermedio		Fuente de financiamiento	Ente de financiamiento	Costo Aproximado por producto intermedio	Meta
	1.1 Sesiones de resolución de comité de crédito para aprobación de créditos.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 200,000.00	24
	1.2 Ingreso por Recuperación de cartera de crédito.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 1,200,000.00	12 millones
	1.3 Jóvenes de las aldeas priorizadas por el gobierno central que son beneficiados con créditos para sus estudios universitarios.	1. Fondos Nacionales: Financiamiento Interno	Gobierno Central	L 6,000,000.00	24
Producto final 2:					
Productos Intermedio		Fuente de financiamiento	Ente de financiamiento	Costo Aproximado por producto intermedio	Meta
	2.1	Elija un elemento.		L. 0.00	

	2.2	Elija un elemento.		L. 0.00	
Año 2025					
Objetivo Estratégico:	Incrementar becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país.				
Resultado institucional:	Incrementado los créditos educativos y becas otorgados a las y los educandos en el grado superior a Nivel Nacional.		Indicador Número de becas y créditos educativos Otorgados.		
Producto final 1:	Créditos educativos otorgados a los y las educandos universitarios a Nivel Nacional.	Indicador	Meta		
		Número de créditos desembolsados a los y las educandos universitarios a nivel nacional.	120		
Productos Intermedio		Fuente de financiamiento	Ente de financiamiento	Costo Aproximado por producto intermedio	Meta
	1.1 Sesiones de resolución de comité de crédito para aprobación de créditos.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 210,000.00	36
	1.2 Jóvenes de las aldeas priorizadas por el gobierno central que son beneficiados con créditos para sus estudios.	2 Fondos Nacionales: Financiamiento interno	Gobierno central	L 6,000,000.00	24
	1.3 Mujeres jóvenes en condiciones de vulnerabilidad por violencia de género que son beneficiados con créditos para estudios.	2 Fondos Nacionales: Financiamiento interno	Gobierno central	L 15,000,000.00	30
	1.4 Ingreso por recuperación de cartera de crédito.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 1,260,000.00	24 millones

Producto final 2:	Becas educativas otorgadas a educandos universitarios a nivel nacional.	Número de becas educativas desembolsadas a educandos universitarios a nivel nacional	800		
Productos Intermedio		Fuente de financiamiento	Ente de financiamiento	Costo Aproximado por producto intermedio	Meta
	2.1 sesiones de resolución de comité de becas.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 1,400,000.00	10
	2.2 becas otorgadas a jóvenes para estudios universitarios.	2 Fondos Nacionales: Financiamiento interno	Gobierno central	L 8,000,000.00	800
Año 2026					
Objetivo Estratégico:	Incrementar becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país.				
Resultado institucional:	Incrementado los créditos educativos y becas otorgados a las y los educandos en el grado superior a Nivel Nacional.		Indicador		
			Número de becas y créditos educativos Otorgados.		
Producto final 1:	Créditos educativos otorgados a los y las educandos universitarios a Nivel Nacional	Indicador	Meta		
		Número de créditos desembolsados a los y las educandos universitarios a nivel nacional.	150		
Productos Intermedio		Fuente de financiamiento	Ente de financiamiento	Costo Aproximado por producto intermedio	Meta
	1.1 Sesiones de resolución de comité de crédito para aprobación de créditos.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 210,000.00	36

	1.2 jóvenes de las aldeas priorizadas por el gobierno central que son beneficiados con créditos para sus estudios.	2 Fondos Nacionales: Financiamiento interno	Gobierno central	L 6,000,000.00	24
	1.3 mujeres jóvenes en condiciones de vulnerabilidad por violencia de género que son beneficiados con créditos para sus estudios.	2 Fondos Nacionales: Financiamiento interno	Gobierno central	L 15,000,000.00	30
	1.4 Ingreso por recuperación de cartera de crédito.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 1,200,000.00	28 millones
Producto final 2:	Becas educativas otorgadas a educandos universitarios a nivel nacional.	Número de becas educativas desembolsadas a educandos a nivel nacional.	800		
Productos Intermedio		Fuente de financiamiento	Ente de financiamiento	Costo Aproximado por producto intermedio	Meta
	2.1 sesiones de resolución de comité de becas.	1. Fondos Nacionales: Fondos Propios	Propios	L 1,400,000.00	10
	2.2 becas otorgadas a jóvenes para sus estudios universitarios.	2 Fondos Nacionales: Financiamiento interno	Gobierno central	L 8,000,000.00	800

4. Programas vinculados con otras instituciones

Información externa		Información interna de la propia institución	Contribuciones	
Nombre de la otra institución	Programa de la otra institución	Programa propio	Contribución del programa propio al programa de la otra institución	Contribución del programa de la otra institución al programa propio
Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo Social	Red solidaria	Asistencia financiera para formación profesional	Créditos educativos para jóvenes de aldeas priorizadas para estudios universitarios	Base de datos censal de jóvenes de aldeas priorizadas para estudios universitarios

5. Vinculación Visión de País		
PROGRAMA	Objetivo	Meta
1. Asistencia financiera para formación profesional	1. Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.	1.3 Elevar la escolaridad promedio a 9 años

HONDURAS

6. Vinculación a la Agenda Nacional Objetivos de Desarrollo Sostenible (AN-ODS)

PROGRAMA	Objetivo AN-ODS	Meta AN-ODS	Indicador AN-ODS
1. Asistencia financiera para formación profesional	ODS.4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	4.3 Asegurar el acceso a una formación técnica, profesional y superior de calidad	Elija un elemento.

HONDURAS

7. Vinculación al Plan para la Construcción del Estado Socialista Democrático y el Desarrollo Integral del Pueblo Hondureño

PROGRAMA	GABINETE	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	RESULTADO SECTORIAL	INDICADOR SECTORIAL
1. Asistencia financiera para formación profesional	4. Gabinete Social	EE2.6 Educación Pública Universal con Calidad	OEE2.6 Asegurar un sistema educativo público, gratuito, universal, con calidad y humano, adecuado a la realidad del pueblo hondureño y a las tendencias tecnológicas mundiales, priorizando la ampliación de cobertura formal en los niveles prebásico, básico y medio; y la educación técnica no formal, así como la erradicación del analfabetismo.	REE2.6.2 Ampliada la cobertura y el acceso a la educación formal y no formal.	

8. Vinculación a Ejes Transversales

PROGRAMA	EJE TRANSVERSAL
1. Asistencia financiera para formación profesional	Género
	Derechos Humanos
	Desarrollo territorial

HONDURAS

Matriz de Análisis de Riesgo

Programa	Riesgos Previsibles del Programa	Gestión del Riesgo
Asistencia financiera para formación profesional	La gestión lenta de fondos para los perfiles de proyectos presentados a SEDESPA. La propuesta de decreto legislativo para sanear la cartera de créditos de la institución con la aplicación de amnistía no avanza en su aprobación en el Congreso Nacional. Bajo desempeño de parte del área de crédito para mejorar la colocación y recuperación de cartera de créditos.	Estrategia de gestión alternativa directamente con la presidencia. Estrategia de incidencia con los diputados del Congreso Nacional para lograr la aprobación del decreto. Gestión del talento humano y realizar cambios necesarios.

Tablas de Monitores y Evaluación PEI

Institución	INSTITUTO DE CREDITO EDUCATIVO EDUCREDITO
Misión	Somos una Institución Descentralizada del Estado con Recursos Propios que ofrece créditos y becas educativas en condiciones favorables a los hondureños y hondureñas de bajos recursos economicos que tiene aspiraciones de superación profesional, tecnica y científica, para mejorar su calidad de vida, valores profesionales, técnicos, éticos, espirituales y morales.
Visión	Ser la institución estatal modelo autosostenible de crédito educativo, lider en brindar soluciones financieras a hondureños y hondureñas con aspiraciones de superación educativa formal y no formal, en pro de contribuir a la erradicación de la pobreza y al desarrollo económico y social del país.

Inicio

Matriz Direccionamiento PEI																
Código	Objetivo Estratégico	Indicador de Impacto	Línea Base	Meta				Valor Obtenido				Nivel de Cumplimiento				
				2022	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026	2023	2024	2025	2026
OE1	Incrementar el acceso a programas de becas y créditos para la realización de estudios (educación formal y no formal) en el territorio nacional y extranjero, para mejorar la calificación técnica científica de los hondureños y hondureñas contribuyendo al desarrollo del país.	Número de créditos educativos otorgados.	3	83	96	120	150	27					32.53%	0.00%	0.00%	0.00%
		Numero de becas educativas otorgadas	0	2800	0	800	800	2800					100.00%	#¡DIV/0!	0.00%	0.00%
Promedio Cumplimiento																

SEGUIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico (PEI)	Programa	Resultado Institucional (POA)	Producto Final	Indicador (Producto Final)	Indicador			Programación Física				Alcance territorial (Municipal)	Programación Financiera (Por Año)		Alineamiento AN ODS		Alineamiento PEG			Alineamiento Visión de País		Responsable
					Unidad de Medida	Fórmula	Línea base	2023	2024	2025	2026		Gasto Corriente	Gasto de Capital	ODS	Meta	Sector	Eje Estratégico	Resultado Sectorial	Objetivo	Meta	
Incrementar el acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos	Asistencia financiera para formación profesional.	Incrementado los créditos educativos otorgados a las y los educandos a Nivel Nacional para educación formal y no formal que contribuya al desarrollo del país.	Créditos educativos otorgados a las y los educandos universitarios a Nivel Nacional	Número de créditos desembolsados a las y los educandos universitarios a nivel nacional.	unidad	acumulativo	4	83	92	120	150	nacional			ODS.4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	4.3 Asegurar el acceso a una formación técnica, profesional y superior de calidad	4. Gabinete Social	EE2.6 Educación Pública Universal con Calidad	REE2.6.2 Ampliada la cobertura y el acceso a la educación formal y no formal.	1. Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.	1.3 Elevar la escolaridad promedio a 9 años	Tomas Nativi

HONDURAS

PROGRAMAS PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Objetivo Estratégico	Programa	Producto Final	Indicador de Producto final (Efecto/ Resultado)	Metas Físicas		Tiempo		Costo		Indicadores			Observaciones
				Programada	Ejecutada	Programado	Ejecutado	Programado	Ejecutado	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	
Incrementar el acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos	Asistencia financiera para formacion profesional	Créditos educativos otorgados a los y las educandos universitarios a Nivel Nacional	Número de créditos desembolsados a los y las educandos universitarios a nivel nacional.	a	b	c	d	e	f	$g = b/a$	$((c / d) * 50\% + (e / f) * 50\%) * g$	$i = \text{promedio (g,h)}$	
				a	b	c	d	e	f	$g = b/a$	$(\text{Tiempo Programado} / \text{Tiempo Ejecutado}) \text{ por el } 50\% + \text{la división del (Costo Programado} / \text{Costo Ejecutado) por el } 50\%, \text{ y este resultado se lo multiplica por el valor de la Eficacia.}$	$i = \text{promedio (g,h)}$	

HONDURAS

VINCULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Vinculación por Objetivos Estratégicos											
Objetivos Estratégicos	Programas	Producto Final	Visión de Largo Plazo							Totales	
Incrementar el acceso a financiamiento en condiciones favorables para jóvenes de escasos recursos	Asistencia financiera para formacion profesional.	Créditos educativos otorgados a los y las educandos universitarios a Nivel Nacional		Otorgar créditos educativos para la educación formal dentro y fuera del pais, para el desarrollo y bienestar social, priorizando nuestras acciones en jovenes de bajos recursos que tiene la aspiracion de superacion profesional o tecnica.							1
			Objetivo								
			Meta								
			PEG							Totales	
			Sector	4. Gabinete Social							1
			Eje Estratégico	EE2.6 Educación Pública Universal con Calidad							1
			Resultado Sectorial	REE2.6.2 Ampliada la cobertura y el acceso a la educación formal y no formal.							1
			Indicador PEG								
			Agenda AN-ODS							Totales	
			ODS Vinculados	ODS.4							1
			Metas Vinculadas	4.3							1
	Indicador ODS										
	Programa 2	Producto Final	Visión de Largo Plazo							Totales	
			Objetivo								
			Meta								
			PEG							Totales	
			Sector								
			Eje Estratégico								
			Resultado Sectorial								
Indicador PEG											
Agenda AN-ODS							Totales				
ODS Vinculados											
Metas Vinculadas											
Indicador ODS											

Tabla Resumen de Vinculación							
Objetivos Estratégicos PEI	Resultados-Metas Vinculados			Indicadores			Totales
	PNRH	PEG	AN ODS	PNRH	PEG	AN ODS	
OE1		1	1		1	1	
OE2							
OE3							

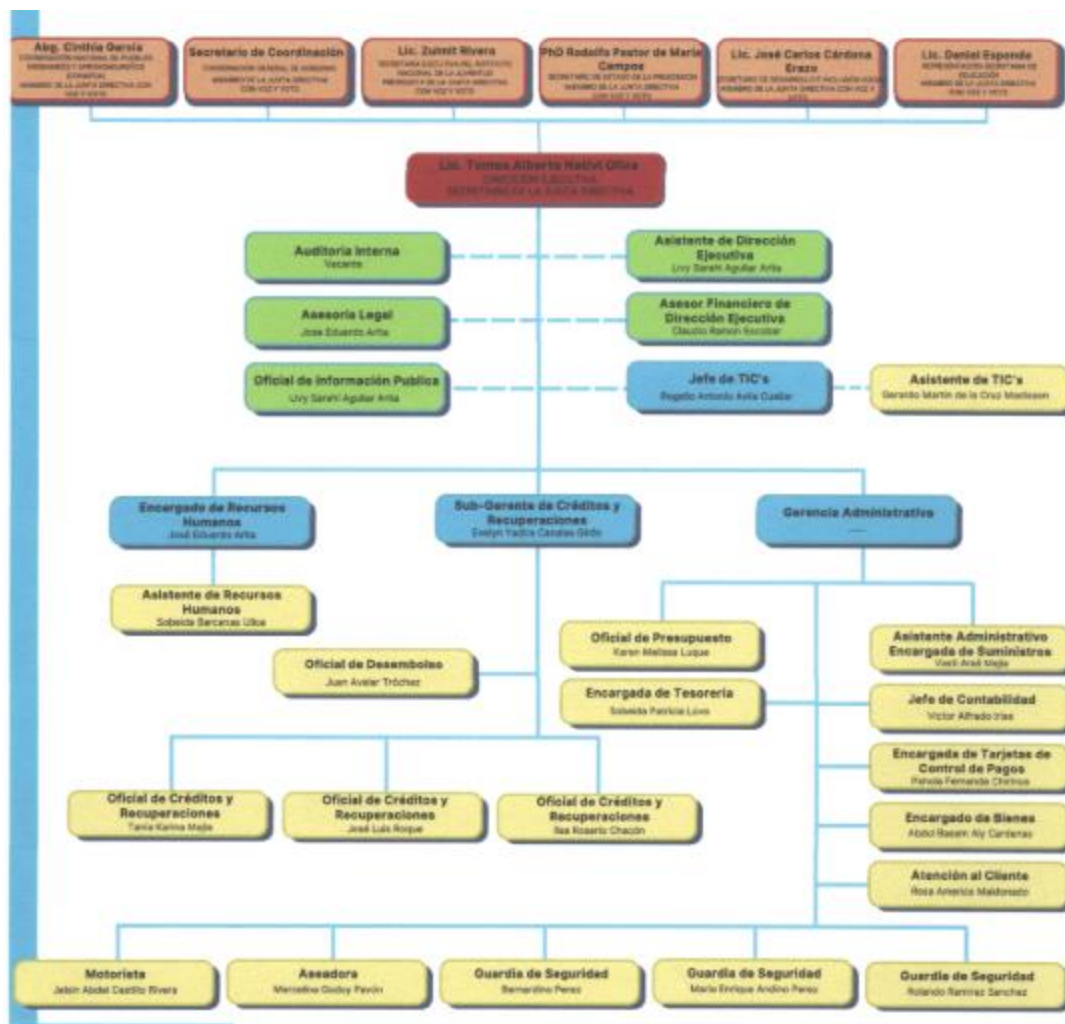
INDICADORES DESEMPEÑO DE PROGRAMAS

Indicadores de desempeño		Ejemplo Indicador	Formula	Línea Base	Metas					Análisis	Medio de Verificación
				2022	2023	2024	2025	2026			
Eficacia	Dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.	Número de créditos educativos entregados	Acumulado de créditos	4	83	92	120	150	Mide la eficacia del programa según la meta	Reporte de creditos del sistema	
Eficiencia	Miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento.	Tiempo promedio para aprobación de créditos	Total de días para aprobación de créditos /número de créditos aprobados	0.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	Indica la eficiencia administrativa del programa (a menor valor, mayor eficiencia)	Bitacoras de solicitud de credito	
Calidad	Miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen.	Tasa de satisfacción de prestatarios con los servicios	# prestatarios satisfechos / # prestatarios atendidos * 100	0.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	Mide el grado de acceso a material didáctico	Encuesta de satisfaccion	
Economía	Miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros.	Tasa de mora	Capital retrasado/Total de recursos colocados	58.00%	56.00%	25.00%	12.00%	6.00%	Indica la potencial fragilidad del programa en el tiempo*(Cuanto mas cercano a cero menor fragilidad)	Reporte de creditos del sistema	

FICHA INDICADOR

Tipo de Indicador	
Impacto	Resultados
Impacto	Resultados
Eficiencia / Economía	
Eficiencia / Economía	
Descripción Técnica del indicador	
Nombre del descriptor	Número de créditos educativos entregados
Definición	
Objetivo del indicador	medir aritmeticamente los creditos desembolsados.
Estructura del indicador (fórmula)	acumulado mensual
Unidad de medida	creditos
Indicadores relevantes	
Cobertura geográfica	nacional
Frecuencia de la medición	mensual
Descripción Metodológica del Indicador	
Fuentes de medición	reporte de creditos del sistema.
Limitaciones en la medición	ninguno
Normas legales de referencia	
Descripción de los datos necesarios	
Fuente responsable por la información (interna y externa)	
Unidad de la institución responsable por la medición	area de creditos y recuperaciones
Información adicional	
Datos existentes	linea base 2022
Referencias	
Observaciones	

ORGANIGRAMA DE EDUCRÉDITO



Tablas Marco legal detallado

Ley del instituto de crédito educativo (EDUCREDITO)

Aprobada bajo decreto No 397 del año 1976, establece las bases de la creación y funcionamiento de la institución la cual esta contenida en 27 artículos que la conforman.

Reformas a la ley del instituto de crédito educativo (EDUCREDITO)

Aprobada bajo decreto legislativo No 65-2011, en la cual se reformo 16 artículos de la ley aproda bajo decreto No 397 del año 1976, las reformas están orientadas a mejorar la atención de institución ampliando oferta programática a becas de estudio.

Reglamento de crédito y recuperación de EDUCREDITO

La aprobación del nuevo reglamento flexibilizo las condiciones de crédito para jóvenes estudiantes ya que el anterior reglamento imposibilitaba atender la demanda de créditos por establecer parámetros difíciles de cumplir, además se redujo la tasa de interés a un 12% anual y se amplio la modalidad de garantía prendaria, así como una nueva figura de crédito grupal solidario.

Decreto No 5 - 2017

Fue aprobado con el propósito de pasar a patrimonio recursos que se manejaban bajo la figura de fondo de administración provenientes de convenio entre secretaria de finanzas y secretaria de salud para financiar vía crédito estudios de especialización de médicos.

Diagnostico Institucional EDUCREDITO

DESCRIPCIÓN DEL ANALISIS INTERNO:

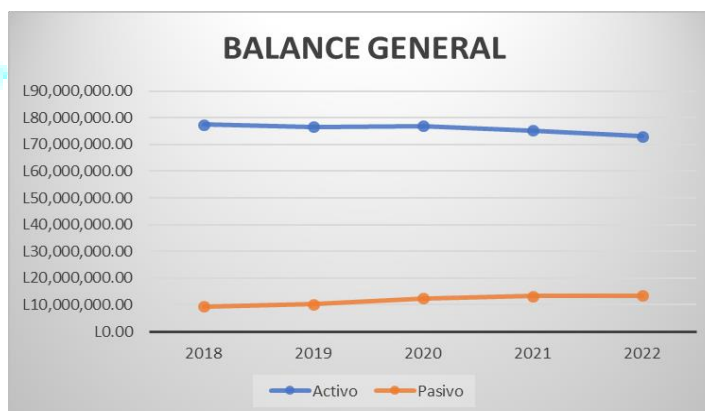
Contar con un análisis detallado de las condiciones de funcionamiento interno de la institución es sumamente relevante para identificar las debilidades de la institución y las causas que las provocan, para así poder tomar las medidas pertinentes para corregirlas, pero también sus fortalezas para seguir manteniéndolas como parte de las estrategias. Dado el rol de la institución centraremos el análisis en los elementos de Finanzas, cultura institucional y recurso humano, sistemas internos, mercadotecnia y legal.

Finanzas:

A continuación, presentamos un análisis detallado de los principales estados financieros de la institución (balance general y estado de resultado), como parte del análisis hemos considerado un rango de estudio basado en los últimos 5 años de operación para poder evaluar la evolución a lo largo de estos años. Adicionalmente presentamos un análisis del estado de la cartera de crédito que es el principal activo para generar los ingresos de la institución.

Balance

La fotografía que nos muestra el balance general es más que claro para comprender la situación actual de la institución. En los últimos 5 años se evidencia una tendencia de disminución de los activos de la institución pasando de L 77,460,069 en el 2018 a L 73,057,693 hasta agosto del 2022, esto representa un retroceso de L 4,402,376. Ahora bien, al evaluar los pasivos



encontramos que estos muestran una tendencia de incremento, ya que pasaron del L 9,311,129 en el 2018 a un total de L 13,443,826 en agosto del 2022 lo que representa un incremento adicional de L 4,132,627. Lo que estamos evidenciando es una disminución sistemática de la capacidad financiera de EDUCREDITO lo cual no es beneficioso ni propicio para cumplir con su mandato legal para el cual fue creado.

Al entrar en detalle y analizar la composición de los activos de la institución la situación es más dramática pues de los L 73,057,693 registrados contablemente a agosto del 2022, encontramos que el activo corriente es de L 11,165,827 y el activo no corriente

es de L 61,891,866, lo cual nos indica que la institución tiene una limitada capacidad de operación, es decir, actualmente nuestro disponible es reducido, limitando la atención a la demanda y por ende a la colocación de nuevos créditos de manera masiva. Para maximizar este poco recurso es necesario pensar en una estrategia de colocación de corto plazo para necesidades específicas de estudiantes de último año, por ejemplo, préstamos para gastos de graduación que son cuantías menores y el retorno también sería en el corto plazo.

Hay activos como terrenos que son producto de la ejecución de hipotecas, no obstante, el asumir la propiedad de dichos inmuebles ha constituido un problema para la institución pues genera un gasto de mantenimiento para la institución y el proceso de venta según los lineamientos legales resulta complejo y oneroso a parte que al ser un bien estatal cualquier ingreso producto de la venta se integra a tesorería general de la república.

De lo poco que podemos considerar como fortaleza en los balances es que a pesar de las dificultades que se evidencian hay prestatarios que muestran su agradecimiento hacia la institución cumpliendo con regularidad con sus pagos en este sentido podemos observar que los activos corrientes pasaron de L 5,257,375 en el 2018 a L 11,165,827 lo que significa un crecimiento de 112% lo cual es bueno, lo que se necesita es darles un buen uso a dichos recursos.

Estado de resultados

Si el balance nos proporciona una fotografía de un momento específico, los estados de resultados permiten medir el desempeño financiero de la institución en el tiempo, en el caso de EDUCREDITO por su giro hablamos del rendimiento del dinero generado por el otorgamiento de crédito principalmente.



Como se muestra en el gráfico los resultados negativos en los últimos años de operación evidencian una acumulación de pérdidas lo cual ha mermado sistemáticamente la capacidad financiera de la institución y por ende su capacidad de atención a la demanda de créditos. A partir del 2018 la institución muestra un mal desempeño lo cual se traduce en pérdidas al final de cada año financiero, hasta agosto del 2022

la acumulación de pérdidas ascendía a L 11,771,520. La institución está generando mayor gasto en comparación a los ingresos percibidos, es decir, los ingresos por intereses devengados y otros servicios no son suficientes ni para cubrir los gastos en los que incurre la institución para poder operar, al tratar de entender esta situación resulta que hay factores claves que sostienen la misma, el abandono a la gestión de

programas o proyectos para la inyección de flujo para ampliar la capacidad de otorgamiento de créditos, la falta de visión de las administraciones pasadas para crear estrategias que permitiera maximizar los fondos propios, un ejemplo de esto es que en vez de crear nuevos productos financieros hay inversiones a plazo fijo que generan una baja tasa de interés lo cual no es de mayor beneficio para la institución, sumando a esto tenemos una falta de pago de prestatarios por mala gestión en la recuperación.

Estado cartera de créditos

La principal fuente de ingresos de la institución lo constituye la cartera de créditos, no obstante, la situación de la misma es muy deplorable.

La cartera de crédito actual asciende a L 27,012,971, de esta como se puede observar en el grafico un 58% se encuentra vencida o con retraso lo que representa un total de L 15,778,951, la cartera de crédito vigente representa un 42% es decir un monto total de L 11,234,020. Un elemento a resaltar en el análisis es que la tasa de interés es alta en comparación a otras opciones de financiamiento, principalmente la tasa de interés por mora que es de 12% anual muy por encima del 2% anual que tienen autorizados los bancos en tarjetas de crédito, esto se evidencia en las siguientes cifras, monto de interés normal asciende a L 3,971,173 y el monto de interés moratorios es de L 7,280,901, en total suman L 11,252,074. El estado de la cartera de créditos es sumamente preocupante pues siendo este la principal fuente de ingreso de la institución es urgente una intervención para reducir tales niveles de mora y hacer más atractiva la institución para la gestión externa de fondos. Un elemento preocupante es que dentro de la cartera tenemos prestamos prescritos, es decir, deuda mayor a 10 años que legalmente ya no se puede recuperar, esto asciende a un monto de L 3,686,763, para revertir esta situación se desarrollaran acciones encaminadas o enfocadas en la reducción de la morosidad vía gestión intensiva de créditos en mora, alternativas de refinanciamiento para prestatarios con voluntad de pago, evaluación de alternativa legal para negociación de interés moratorio y cualquier otra que se considere oportuna y que este dentro del marco de la legalidad. La meta que se establecerá en este punto es reducir en al menos un 80% la morosidad de pagos en la cartera de crédito.



Cultura institucional y recurso humano:

La realidad financiera también puede tener una interpretación o causal desde el funcionamiento de esta área sensible, una institución tan noble como EDUCREDITO no merece estar en las condiciones actuales, no obstante, es la realidad en la que se encuentra la institución. En términos de recursos humanos EDUCREDITO cuenta con

25 puestos de trabajo de los cuales 24 son permanentes y 1 puesto esta como contrato, esta cifra es mínima en comparación a los 200 empleados que en tiempo pasado contaba la institución. En términos concretos las debilidades más notables en esta área son las siguientes:

- La institución en los últimos años no ha tenido una dirección estratégica ya que las personas designadas en el puesto de dirección ejecutiva fungían solo para cumplir con procedimiento legales, este tipo de practica no beneficio en nada a la institución, por el contrario, le restó importancia y la relego ya que tales funcionarios tenían otras asignaciones como es el caso del programa de becas 20-20 y del cual devengaban un mejor salario que el que podían percibir de EDUCREDITO.
- Una escala salarial descontextualizada de la realidad que no contribuye con el incentivo necesario para obtener un mayor compromiso y exigir resultados al personal. Esta situación es tan alarmante que incluso varios puestos no alcanzan el último salario minino aprobado, la máxima autoridad de la institución igual cuenta con un pago que no está acorde a la responsabilidad y esfuerzo que el puesto requiere. Esta situación debe ser corregida a la brevedad, aunque es claro que un primer paso es mejorar la situación financiera de la institución para proceder con los ajustes respectivos.
- Aunque a nivel de reglamento interno de trabajo en cuanto a lineamiento de recursos humanos se contempla la evaluación de personal, lo cierto es que se carece de tal sistema y de la práctica de evaluar el desempeño del personal, en definitiva, no contar con los objetivos y resultados claros que se espera de cada puesto de trabajo deja sin la posibilidad de enfocar el esfuerzo para alcanzar los resultados previstos. Es necesario diseñar una política específica para la evaluación del desempeño del equipo de trabajo.
- Una falta de planes de formación para el desarrollo profesional y competencias del equipo, esto no ha permitido actualizar conocimiento y poner a la vanguardia a la institución con las herramientas y nuevos conceptos que aplican para este tipo de negocio, el resultado es un equipo desfasado en conocimiento y con pocas competencias para cumplir con su labor. Los planes de formación deben estar en función de los objetivos y resultados que debe alcanzar cada puesto.
- Los dos elementos previamente citados anteriormente han generado una cultura institucional del acomodo y del esfuerzo mínimo, es decir, el equipo de trabajo no le preocupa la situación de la institución y parece que su única finalidad es esperar cada pago aun y cuando es evidente que tal situación solo a punta en el mediano plazo a cerrar la institución.
- La misma situación de malos salarios ha llevado a dar por bueno practicas institucionales que van en contra del marco jurídico vigente, concretamente nos referimos que el reglamento del trabajo contempla un plus al salario para aquellas personas que asuman una dualidad de funciones cosa que es contrario a lo establecido en el art. 258 de la constitución de la república.
- El manual de puestos y funciones vigente no contempla la posibilidad de dar respuesta al mandato de la presidenta Iris Xiomara Castro en el sentido de canalizar fondos para becas a través de la institución, es decir, es necesario una reestructuración o reingeniería de la institución para adecuar la estructura organizativa y tener la capacidad de poder responder a este nuevo mandato sin descuidar la operación base de EDUCREDITO.

En cuanto a las fortalezas identificadas en esta área podemos señalar que se cuenta con el marco regulatorio para la gestión de personal, hablamos de contar con un reglamento interno del trabajo, manual de puestos y funciones. Es importante señalar que un elemento intrínseco de tales documentos es el marco de beneficios de los cuales gozan los empleados permanentes de la institución que son un verdadero incentivo en comparación a cualquier otra institución de esta naturaleza. Lógicamente los documentos a los que nos referimos no están exentos de procesos de revisión y ajuste según las condiciones diagnosticadas y en la medida que se requiera hacer tales procesos para cambiar los mismos y ajustar su funcionamiento se hará.

Sistemas de informática:

Lamentablemente EDUCREDITO no ha sido prioridad en administraciones pasadas, esta falta de voluntad por atender la institución y sus necesidades ha profundizado problemas que debieron resolverse en su momento, las debilidades identificadas en esta área son las siguientes:

- Equipo tecnológico obsoleto, en promedio las computadoras de la institución cuentan con 10 años de antigüedad lo cual es una limitante para el uso de software modernos.
- La institución trabaja bajo licencias piratas de office, incurriendo de esta manera en ilegalidades que por ningún punto deben darse en la institución.
- El software bajo el cual se administra la cartera de créditos es obsoleto y con una frágil seguridad que no garantiza la integridad de los datos, es urgente contar con un software moderno y actual que brinde altos niveles de confianza y un mejor análisis de la información.

Mercadotecnia

Bajo el esquema actual de estructura organizativa no existe una área o puesto de trabajo enfocada en mercadear la institución y los productos financieros, una justificación del equipo es que no se cuenta con los recursos necesarios para la colocación de créditos y que por lo tanto no se puede hacer promoción ya que no se podrá atender dicha demanda. Contar con una área o puesto de trabajo enfocado en este área es importante para el desarrollo de nuevos productos financieros, EDUCREDITO se estancó con un solo tipo de producto financiero el cual según sus condiciones en un producto de largo plazo, en este sentido es necesario repensar y estudiar con más detenimiento la demanda del mercado educativo puesto que las necesidades son diversas lo cual da la posibilidad de crear nuevos productos para financiar actividades puntuales y de corto plazo que generen un mayor flujo de efectivo a la institución.

Un elemento a potenciar desde esta perspectiva es la promoción de la institución a nivel de las redes sociales, EDUCREDITO es invisible en el mundo virtual por lo tanto es necesario sacarlo del anonimato y comenzar a posicionarlo como lo que debe ser,

una institución al servicio de los hondureños y hondureñas con necesidades de estudio y superación.

Legal

El decreto ley de creación de EDUCREDITO lo creo como un ente desconcentrado lo que significa que la institución tiene autonomía financiera y operativa, es decir, los recursos para financiar el presupuesto son propios y se manejan en cuentas institucionales en la banca privada, además que su operatividad no requiere de niveles de aprobación complejos más allá de lo que ya establece su propia ley. Esta misma naturaleza jurídica lo faculta para tener iniciativa de gestión para canalizar recursos directamente hacia la institución constituyendo de esta manera una de las mayores fortalezas de la institución. Esto posibilita desarrollar una estrategia de gestión de programas y proyectos con organismos de cooperación para créditos educativos.

DESCRIPCION DEL ANALISIS EXTERNO

Conocer en detalle las variables externas que pueden tener una influencia negativa o positiva en el desarrollo del negocio es clave para desarrollar las estrategias adecuadas para enfrentar o aprovechar las condiciones que se pueden derivar de estas, el análisis del ambiente externo nos permitirá identificar las amenazas y oportunidades que nos brinda el contexto de nuestro país y que debemos considerar para alcanzar los objetivos institucionales de EDUCREDITO.

Marco legal o de políticas

El contexto de país en cuanto al marco legal nos está brindando oportunidades que pueden potenciar a la institución, a nivel de reformulación a la Ley de presupuesto en abril 2022 se incorporó una línea de presupuesto para el objeto de gasto becas, las cuales están destinadas para un nivel de educación superior (universitario) y ser ejecutado en el periodo fiscal 2022, para el próximo periodo fiscal 2023 en el proyecto de ley de presupuesto también esta incorporada esta línea de presupuesto por el mismo monto. Para concretizar esta oportunidad que está contemplada a nivel de ley de presupuesto es necesario que inversión pública de la secretaria de finanzas logre identificar dichos recursos para ser trasladados a la institución. Internamente EDUCREDITO debe estar preparado estratégicamente en cuanto a planes de inversión y estructura operativa para responder oportunamente en caso de tener la confirmación de transferencia de fondos de parte de la secretaria de finanzas.

Otra oportunidad que se presenta es por el decreto legislativo No 90-2016 del 20 de julio de 2016 que da origen al fideicomiso BCH-BANHPROVI y el cual ya establece disposiciones para la intermediación de fondos para créditos educativos, inicialmente se contempló un monto de 300,000,000 en el fideicomiso para dicho rubro, de hecho tal iniciativa de ley faculta la intermediación financiera por parte de EDUCREDITO, esta es una oportunidad que la institución debe mover y trabajar para hacerla realidad,

uno de los principales obstáculos que detuvo esta iniciativa es la condición financiera descrita en el apartado del análisis interno, es decir, el elevado índice de mora que la institución arrastra solo evidencio que no se tenía capacidad de recuperación de los créditos y que por lo tanto constituía un riesgo alto, no obstante, se dejó abierta la posibilidad de un esquema de colocación de los créditos vía intermediarios certificados por BANHPROVI y regulados por la CNBS. Si la institución logra mejorar su posición financiera es posible capitalizar dicha iniciativa para potenciar la colocación de créditos educativos.

Con la creación del programa SCITA se puede impulsar la creación de un fondo especial que sea administrado por EDUCREDITO para garantizar que un porcentaje de estudiantes de dicho programa puedan continuar con sus estudios a nivel universitario a través del crédito educativo administrado y gestionado directamente por la institución, esto se puede viabilizar haciendo una revisión al convenio marco establecido entre Secretaria de Educación y EDUCREDITO.

En términos de amenazas, no vemos en este momento el impulso de medidas legales del poder ejecutivo o del poder legislativo que atente contra la existencia de la institución o que apunten a un debilitamiento de su rol y funciones.

Tecnología

En el campo de la tecnología para EDUCREDITO esto representa más una oportunidad que amenaza, esta apreciación se fundamenta en el hecho que las instituciones de crédito privada ya cuentan con altos estándares de tecnología tanto para su seguridad interna como para servicio al cliente, en tal sentido, las oportunidades que se identifican para la institución son las siguientes:

- El lenguaje de programación ha evolucionado sustancialmente por lo que es necesario que la institución pueda hacer uso de programas muchos más avanzados, versátiles y con mayores niveles de seguridad para garantizar la integridad de la base de datos de cartera de crédito. Pero además poder tener múltiples niveles de análisis de las diferentes variables, esto para contar con la información oportuna para tomar decisiones fundamentadas y no de manera subjetiva.
- EDUCREDITO puede hacer uso de la tecnología para expandir los servicios y llegar a otras regiones del país, es decir, la institución puede avanzar en servicio en línea para tener una oficina virtual de atención a potenciales clientes, pero también mejorar la atención hacia los clientes actuales al poner a su disposición una plataforma en línea para ver el estado de cuenta de sus préstamos y otros servicios.

Competencia

La principal amenaza del contexto para EDUCREDITO se centra precisamente en los competidores directos que enfrenta la institución, en este punto podemos dividir en dos segmentos específicos, las instituciones de crédito formal y otras iniciativas vinculadas con organizaciones privadas, al analizar cada una de ellas encontramos lo siguiente:

En el caso de las instituciones de crédito formal (banco o cooperativas) si bien es cierto todavía no hay una apuesta generalizada de estos actores en el desarrollo de productos financieros para la educación, existen ya unos pocos bancos que ofrecen crédito educativo, las condiciones de crédito son muy similares a las ofrecidas por la institución como lo podemos observar en la siguiente tabla.

Institución	Tasa crédito	Garantía	Plazo	Inicia pago
BAC préstamo de educación	11.5% en lempiras 9.5% en dólares.	Fiduciarios Hipotecarios	Fiduciario hasta 8 años Hipotecarios hasta 15 años	Un periodo de gracia disponible durante el tiempo que dure la carrera.
BANPAIS BP Educación	Del 14% al 20% anual	Fiduciario	Hasta 84 meses máximo para pagar	Al mes siguiente de ser otorgado.
OCCIDENTE, FICOHSA, ATLANTIDA, DAVIVIENDA Crédito personal	Oscilan de 14% hasta 25%	Fiduciario Hipotecario	De 36 hasta 72 meses	Al mes siguiente de ser otorgado.

Lógicamente en términos de competencia son fuertes en tecnología, tiene mayor presencia territorial a través de sus agencias en las principales ciudades, la mejor posición financiera de estos competidores los coloca como posibles actores relevantes para créditos de redescuento con fondos BANHPROVI.

Otros actores privados como ONG o Fundaciones también constituyen una amenaza para la institución, a diferencia de los primeros este tipo de iniciativas tienen enfoques específicos sobre poblaciones vulnerables de bajos ingresos, de hecho algunas funcionan en condición de beca y como parte de la metodología de trabajo van directamente a las comunidades en busca de los sujetos que cumplan las condiciones para ser beneficiarios, con este tipo de actor es pertinente pensar en acercamientos para convertirlos en potenciales aliados que permita más bien complementar los esfuerzos. Un ejemplo de esto lo constituye la red ASONOG, que administran fondo de becas de 36 millones de lempiras, estos fondos provienen de la cooperación solidaria, no obstante, hay más iniciativas de este tipo que están dispersas en el territorio nacional.

Condiciones Sociales

El análisis de las condiciones sociales lo delimitaremos al tema de acceso a educación y la emigración, estas dos variables constituyen dos elementos importantes para entender como nuestro principal nicho o mercado se expande o por el contrario se contrae generando de esta manera oportunidad o amenaza para que EDUCREDITO cumpla con su rol y objetivos estratégicos.

En cuanto al tema de la educación es importante señalar que el nivel de escolaridad de nuestra población es de 6.9 años de escolaridad para el 2020, esto significa que gran parte de la población en edad de estudiar no logra avanzar en sus estudios. Una baja escolaridad y un sistema educativo que no propicia mejoras constituyen una gran amenaza para el desarrollo humano y socioeconómico de los y las hondureñas. La pandemia de COVID-19 ha empeorado el desempeño del sistema educativo, con retrocesos en la cobertura, la eficiencia y la equidad, con estas condiciones es de suponer que menos jóvenes logran avanzar en sus propósitos de educación superior, por lo tanto, nuestro mercado se reduce, no obstante, en la medida que dichas condiciones mejoren con la intervención de las actuales autoridades pues nuestro mercado se expande ya que más jóvenes podrán acceder a niveles de educación superior, por otro lado, los jóvenes que no logran avanzar al nivel de educación superior tampoco tienen la posibilidad de avanzar en la educación técnica formal pues la cobertura de centros como el INFOP es baja con respecto a los 18 departamentos del país.

La emigración es otro elemento que amenaza el desarrollo del crédito educativo puesto que se ha convertido en un motivo importante para la pérdida de matrícula en el sistema educativo. El reciente Informe sobre el Progreso Educativo en Honduras de FEREMA, establece que, aunque no se sabe con certeza cuántos estudiantes se retiran por este motivo, hay una proporción significativa de estudiantes entre 12 y 15 años que hacen referencia a tener intenciones de emigrar del país. Esto es alrededor del 30% de estudiantes en esas edades considera migrar, ese desplazamiento de jóvenes también reduce la posibilidad de colocar créditos educativos puesto que esos jóvenes nunca llegaran al nivel de educación superior.

Condiciones económicas

Saber cuál es el nivel de ingresos y condición de pobreza de la población nos da una idea clara de las oportunidades que se pueden tener para la colocación de créditos educativos. Según la encuesta de hogares del INE de 2021, el ingreso per cápita a nivel nacional, es de L. 2,670.80 por mes. En el área urbana, el ingreso percibido es dos veces mayor que en el área rural (L. 3,422.2 y L. 1,673.3.00 al mes respectivamente). Esto evidencia que la población en general goza de un bajo poder adquisitivo, aunque existe una marcada diferencia entre el 20% de los hogares con mayores ingresos y el 20% de los hogares con menos ingresos. Los primeros perciben un ingreso per cápita de L. 8,077.50, mientras que los segundos perciben L. 237.9 al mes. Para el interés de la institución significa que ambas porciones no perfilan para créditos educativos la primera por solvencia económica y la segunda por la baja capacidad de pago.

Para Julio de 2021 el 73.6% de los hogares hondureños se encuentran en condiciones de pobreza, ya que sus ingresos se encuentran por debajo del costo de una canasta básica, es lógico pensar que la educación constituye uno de los elementos para los cuales la mayoría de la población no cuenta con los recursos necesario para su profesionalización, esta situación significa que aquellos que intentan culminar sus estudios tienen la necesidad de contar con un apoyo como el que brinda EDUCREDITO, es decir, existe la necesidad en un segmento de los hogares de contar con recursos para poder financiar sus estudios, es necesario entonces poder construir un perfil de a quienes queremos llegar según sus condiciones socioeconómicas para ofrecer los servicios de la institución ya que en el mercado hay necesidad, es decir, existe en el mercado para la colocación de crédito educativo lo que se necesita es una mayor dinamización de la institución para hacerlo efectivo.

La cooperación externa

Las condiciones económicas descritas generan también la atención de organismos internacionales de cooperación al desarrollo, según datos del espacio ACI en términos de cooperación solidaria inyectan al país alrededor de 200 millones de dólares anuales, los organismos de cooperación bilateral y multilateral también son una fuente importante fondos, en este sentido y dada la naturaleza de EDUCREDITO es una gran oportunidad, aprovechar tales fuentes para presentar programas o proyectos para impulsar la profesionalización de Hondureños y Hondureñas, ya en el pasado la institución manejo fondos de este tipo, por lo tanto, es mas que probado que se puede retomar esta estrategia y presentar iniciativas innovadoras que se pueden enfocar en poblaciones específicas por ejemplo, mujeres, pueblos originarios, o puede ser en carreras específicas que el país este requiriendo y que hay déficit de profesionales, las alternativas son muchas pero hay que desarrollarlas.

HONDURAS

MODELO DE GESTION

En general en esta sección queremos hacer una descripción rápida sobre como es el actual modelo de gestión de la institución en cuanto a las funciones básicas de la administración:

Planificación

La institución tiene un plan estratégico desfasado ya que su vigencia caducó en 2019, aunque según los resultados mostrados previamente poco o nada de dicho plan se llevó a la práctica. Los ejercicios de planificación vigentes en la institución son los referidos a la elaboración de presupuesto que básicamente en los últimos años ha sido el mismo, los planes operativos anuales derivados de la misma presupuestación, estos últimos es claro que se cumplen únicamente como requisito legal establecido.

Organización

La estructura organizativa de EDUCREDITO está organizada básicamente en tres niveles, el nivel de dirección integrado por la junta directiva y dirección ejecutiva que son los encargados de definir las políticas y lineamientos generales de la institución, un nivel de ejecución que está integrado por la gerencia para garantizar que los lineamientos emanados del nivel de dirección se ejecuten y finalmente un nivel operativo y de servicio que son los encargados de desarrollar las tareas diarias de la institución. Basado en la realidad actual la estructura de la institución necesita ser ajustada para reducir las debilidades actuales, pero también para aprovechar las oportunidades que el contexto de país tiene.

Dirección

La institución en las administraciones pasadas ha carecido de liderazgo para impulsar las estrategias y acciones que permitan a la institución salir de su estado actual, es evidente entonces que no han existido reuniones de equipo para evaluar el desempeño de la institución y las medidas que se deben tomar, mucho menos un esfuerzo para hacer de la gestión una de las principales herramientas de la institución para su crecimiento, ante la ausencia del liderazgo es razonable y entendible porque los niveles inferior también han desarrollado una cultura de indiferencia hacia la institución.

Control

Lamentablemente ante la falta de aplicación de los planes estratégicos no hay tampoco parámetros de evaluación, al final el modelo que ha predominado en la institución es de abandono por esa razón pareciera que a nadie interesa la institución, esta es una de las áreas que mayor énfasis se debe hacer desde la dirección para que las estrategias que se implementen tengan sus parámetros de medición para controlar la efectividad de las mismas.

CONCLUSIONES.

Teniendo claro el panorama interno y externo de la organización, así como su modelo de gestión podemos concluir lo siguiente:

- Las debilidades de la institución respecto al mercado en el que se desempeña son evidentes, lamentablemente la institución ha sido sometida por años a un abandono sistemático sin el mínimo interés de ponerla al servicio de la población hondureña, principalmente de los que menos tienen. La mala condición financiera de la institución se ha profundizado con el paso de los años, es clara la tendencia negativa que lleva la institución con una reducción de sus activos, aumento de pasivos, rendimientos financiero-negativos y un alto índice de mora que muestran una institución sin capacidad y que la vuelve poco atractiva para la gestión ante otros.

Otras áreas claves como recursos humanos también muestran debilidades enormes ya que se ha consolidado una cultura del mínimo esfuerzo anclando a la institución al fracaso, en este sentido se carece de ideas nuevas que permita maximizar lo poco que se tiene y desarrollo de nuevos productos financieros para hacerle frente a tal situación. La modernización tecnológica es un elemento que no se puede quedar rezagado, por lo tanto, se debe eliminar los obstáculos en este sentido.

- En cuanto a las fortalezas no hay mucho que decir, no obstante, la estructura legal de creación de EDUCREDITO y todo su marco complementario de políticas, reglamentos, manuales son una base importante que por lo menos a nivel de papel permite gestionar, lógicamente hay que hacer uso de estos para avanzar teniendo la claridad que las cosas que se deben cambiar no se pueden demorar o dilatar para cambiarlas. A pesar de los retrocesos financieros el activo corriente ha mostrado un crecimiento lo que se debe aprovechar creando nuevos productos financieros de corto plazo para actividades que requieran montos pequeños de financiamiento pero que le generen flujo a la institución. Las inversiones a plazo fijo que tiene la institución le generan un porcentaje de rendimientos, pero lógicamente invertir este recurso en créditos generaría un beneficio mayor.
- En términos del contexto externo existen oportunidades que pueden potenciar la institución, una relevante es a nivel de las políticas estatales, ya hay una decisión de incorporación de la ley de presupuesto general para que EDUCREDITO pueda canalizar a jóvenes universitarios una beca de estudio, esta es una de las oportunidades de mayor peso pues permitirá poner nuevamente a la institución como referente nacional en el apoyo a la educación de las poblaciones más vulnerables, para aprovechar tal oportunidad hay que trabajar sobre los escenarios que se pueden en caso que inversión pública de finanzas traslade los recursos. En esta misma línea es importante que BANHPROVI ya en ha considerado líneas de redescuento para créditos cuyo destino sea la educación, esto perfectamente se puede retomar siempre y cuando se logre mejorar la posición financiera de la institución y reducir los niveles actuales de mora que no permiten hacer atractiva a la institución.

El tema tecnológico representa también un campo para avanzar, la institución está obsoleta en cuanto a este tipo de servicio, en tal sentido se puede potenciar la institución haciendo un cambio tecnológico a nivel de todos los sistemas para facilitar a nuestros clientes y acercarnos a potenciales clientes, además contar con sistemas más confiables y seguros abona a la confianza que podemos generar para actores a los cuales podemos recurrir para capitalizar la institución. Si la institución avanza en su plan de mejora para enderezar el curso actual podemos retomar la gestión externa ya que en el país contamos con diferentes fuentes de cooperación al desarrollo bilateral y multilateral a los cuales les podemos presentar iniciativas innovadoras para apoyar el crédito educativo.

- Dada las condiciones actuales de la institución las amenazas que se identifican en el contexto están asociadas en primer lugar a la competencia pues aunque las instituciones crediticias formales no han entrado de lleno a este rubro, lo cierto es que están mucho más preparadas en términos de cobertura y tecnología para ofrecer este tipo de productos financieros, un elemento a considerar es que de lograr mover el tema de colocación de fondos para este rubro por parte de BANHPROVI hay posibilidades de ser rebasados por estas instituciones si no preparamos a EDUCREDITO para responder oportunamente.

En términos de condiciones sociales y económicas hay elementos como el nivel de escolaridad y el ingreso de las familias que nos indican que tales variables influyen en la contracción de nuestro nicho de mercado puesto que si no hay un buen flujo de jóvenes accediendo a los niveles superiores de formación se reduce la demanda de los productos financieros para la educación, claro está que en las condiciones actuales la institución puede crecer en cartera pues es muy poco por no decir nulo lo que se ha hecho en los últimos años.

RECOMENDACIONES:

EDUCREDITO necesita realizar cambios de manera urgente para redireccionar el rumbo actual que lleva la organización, las medidas a implementar deben tener un orden lógico que permita superar las debilidades internas o reducirlas a su mínima expresión sin perder de vista lo que actualmente reconocemos como fortalezas, enfocando en este trabajo interno estaremos mejor preparados para enfrentar el ambiente externo sea para aprovechar las oportunidades o mitigar las potenciales amenazas.

1. Estrategia de posición financiera enfocada en la intervención de cartera de créditos como principal fuente de ingresos de la institución, limpiar deuda prescrita, gestión agresiva de recuperación de mora vigente, readecuación de deuda. Para tal fin se propone una fijación de metas en cuanto a los principales indicadores financieros y de índice de mora, esto servirá para medir los avances que se puedan tener, el impacto estimado es de unos L 12,600,000. ¿Como logramos implementar dicha estrategia? Para este fin podemos avanzar en los siguientes pasos:
 - Conformación de un equipo de trabajo comprometido con las metas establecidas y asumir con propiedad las funciones de recuperación de la cartera vencida.
 - Establecer una hoja de ruta para las consultas legales o petición de reformas legales para ampliar las facultades de la dirección ejecutiva en el sentido de brindar soluciones amparado en ley para aquellos prestatarios que buscan una alternativa para normalizar sus pagos, de las principales acciones a desarrollar es la revisión de interés moratorio para reducir a una tasa más razonable, actualmente dicha tasa de mora es muy alta (12% anual), la capacidad de negociar esquemas de pago a créditos con retrasos de más de 10 años, creación de un producto financiero para refinanciamiento de deuda para créditos con pagos retrasados.
 - Aplicación de medidas contables para limpiar todos aquellos activos y pasivos que no tiene razón de seguir siendo presentados en los estados financieros, las operaciones contables estarán fundamentadas según consultas o reformas legales establecidas con el propósito de mejorar la posición financiera de la institución.
2. Estrategia de reingeniería institucional para optimizar el recurso humano de acuerdo a la demanda existente y futura. La estructura actual con la cual funciona la institución requiere de modificaciones ya que actualmente es previsible que hay puestos de trabajo que su carga de tareas es baja y no justifica su existencia, además como parte de esta reestructuración y en función de la mejora financiera de la institución se contara con una política salarial para ajustar la remuneración a las condiciones de mercado actual. Para impulsar dicho proceso se delinean los siguientes pasos:
 - Revisión y ajuste al manual de puestos y funciones, hay que revisar puesto por puesto según las descripciones de funciones para comparar con la realidad, esto permitirá identificar que puestos son necesarios y cuales no, además hay que preparar la institución para el tema de becas lo cual requiere incorporar a la estructura los puestos necesarios para desarrollar dicho componente.
 - Elaboración de una política de evaluación de desempeño del personal, se tiene que desarrollar un sistema de evaluación que permita saber el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.

- Paralelo a lo anterior es necesario desarrollar un plan de formación inicialmente con prioridad para para los puestos más operativos referentes con los temas de créditos y recuperaciones, posteriormente se puede trabajar el completar dicho plan con las demás áreas.
3. Estrategia de gestión de proyectos para presentar ante instancias de cooperación iniciativas de fondo revolvente para apoyar la educación formal y no formal, en esta estrategia cabe también la oportunidad que representa BANHPROVI. Esta estrategia se desarrollará en la medida que la estrategia financiera avance, este requisito es básico para poder presentarnos ante terceros. Básicamente para iniciar con esta estrategia necesitamos avanzar en los siguientes elementos:
- Elaboración de perfiles de proyectos o programas dirigidos al financiamiento de grupos vulnerables que no tienen acceso a la educación por su condición socioeconómica.
 - Mapeo de instancias de financiamiento para conocer sus intereses y posibilidades reales de poder obtener financiamiento.
 - Plan de visitas por parte de la dirección ejecutiva para presentar las iniciativas que se quieren impulsar.
4. Estrategia de mercado o plan de negocio para la colocación de créditos de corto, mediano y largo plazo, esta estrategia es importante ya que actualmente la institución carece de planes estratégicos, el ultimo que se registra está desfasado, por la premura y urgencia, en este momento se trabajará en acciones de corto plazo para generar un nuevo producto financiero enfocado en estudiantes universitarios de ultimo años que requieran de préstamos para financiar sus gastos de graduación, adicionalmente identificaremos otros nichos para programas de diplomados por ejemplo para docentes que requieran nivelar su nivel académico. En el corto plazo podríamos colocar 1.5 millones en este tipo de productos.

HONDURAS

Bibliografía

<https://ine.gob.hn/v4/wp-content/uploads/2024/03/RESUMEN-EJECUTIVO-junio-2023.pdf>

<https://ine.gob.hn/v4/wp-content/uploads/2023/07/Resumen-ejecutivo-Junio-2022.pdf>

https://estadodepais.asjhonduras.com/docs/INFORME_EDUCACION.pdf

HONDURAS