

## NOTA ACLARATORIA

Por este medio hago constar que la Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO), inició desde el año 2015 a 2019, con la creación de la Agenda Estratégica.

Por ende, en el año 2020 se inició el proceso que hoy se llama Plan Estratégico Institucional con la cooperación de la Secretaría de Coordinación General del Gobierno (S.C.G.G.). Lastimosamente, debido a la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del COVID-19, el mismo no se logró completar. Sin embargo, se adjunta los documentos generados en dicho proceso, los cuales se detallan a continuación:

- 1- Línea Base y Brecha por cubrir.
- 2- Avance a la fecha.

Cabe mencionar que, nuestra institución está comprometida a retomar dicho proceso cuando se den las condiciones favorables para ello.

A los 8 días del mes de marzo del 2023

Atentamente

  
  
**UPEG**

Ing. Kevin Lagos

Gerente UPEG

(BANASUPRO)



**AT95:** Apoyo al Desarrollo de Planeamiento Estratégico Institucional de BANASUPRO

**Asistencia Técnica al Programa de Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y a la Gestión Pública (MADIGEP)**

EuropeAid/136366/DH/SER/HN/1  
DCI-ALA/2014/26524

Informe de Avance Planificación Estratégica  
Institucional de BANASUPRO.  
PEI / BANASUPRO  
2020 - 2024

Mayo 2020

Este es un proyecto financiado por la  
Unión Europea

Este es un proyecto implementado por AECOM  
en consorcio con GIZ, AENOR y SIMBIOSIS

## ***AGRADECIMIENTOS***

A Dios primeramente y a todo el equipo de personas empleados y ejecutivos de la institución de diferentes departamentos y unidades que ha hecho posible este gran esfuerzo materializado en el PEI - BANASUPRO2020 – 2024.

Al personal técnico de apoyo de las oficinas y personal de la UPEG que trabajaron a la par del consultor y del enlace con la SCGG para terminar en tiempo y forma el documento.

A la SCGG, a todo el personal de enlace, sus ejecutivos, y consultores de MADIGEP que también aportaron mucho de su tiempo y de su conocimiento y experiencia.

A cada director, jefes de área de BANASUPRO su participación, aportes y comentarios han enriquecido el documento y ha enaltecido la discusión sobre los temas.

El PEI, se constituye a partir de este momento histórico para BANASUPRO en el instrumento maestro que contiene la visión y misión institucional, así como sus valores y que orienta el despliegue de recursos y esfuerzos en la construcción de una nueva institución democrática que tendrá por centro al ciudadano.

Una vez más se deja constancia del agradecimiento de todas las personas involucrados en el análisis, discusión y elaboración del Plan quienes dieron sus mejores esfuerzos, así como a la Misión Técnica y al programa MADIGEP de la Unión Europea como asesores técnicos en este proceso.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el INFORME DE AVANCE del Plan estratégico Institucional (PEI) 2020-2024 de BANASUPRO. La institución suscribió con la Secretaria de Coordinación General de Gobierno (SCGG) un acuerdo de colaboración entre las 2 instituciones para llevar a cabo el proceso siguiendo la metodología para la Planificación Estratégica Institucional aprobada por la SCGG para hacer una gestión por resultados, como parte integral de las normas técnicas del Sistema Nacional de Planificación coordinado por la DPPI de la SCGG.

La SCGG contrato los servicios de un consultor para dar Asistencia Técnica al Programa: Medidas de Apoyo al Desarrollo y a la Gestión de las Políticas Públicas / AT95 – Apoyo al desarrollo de Planeamiento Estratégico Institucional de BANASUPRO.

Este documento detalla el orden y la forma como se desarrollaron los eventos que dieron lugar a definir los problemas centrales que afectan directa e indirectamente a BANASUPRO, y que son inherentes a la institución y los cuales que le toca revertir esa condición de problema ya que afectan el desarrollo económico y social del país.

Apegados a las instrucciones, se aplicó la metodología del árbol de problemas como técnica de planificación definiendo un problema central, sus consecuencias y sus causas. Después de la aplicación del modelo, de la revisión de la documentación legal y las opiniones técnicas, se definió o se llegó a la conclusión que los problemas centrales a los que se enfrenta BANASUPRO son básicamente tres (3) los que de manera sostenida afectan su desempeño y su valor público como institución de gobierno.

El primer problema da cuenta de una situación que se repite en las instituciones del Estado que no cuentan con las condiciones mínimas de trabajo, haciendo falta equipos, presupuesto, personal calificado y remuneraciones justas y competitivas de los empleados y un ambiente de trabajo digno, con calidad de vida.

El segundo problema tiene que ver con el mercado, donde vemos que este es incapaz de regularse así mismo en un ambiente de oferta y demanda ya que está sujeto a cambios en los precios debido a los acaparadores, intermediarios y “coyotes” que de manera artificial inciden en el mercado.

Por último, un tercer problema es la capacidad de la institución para negociar. BANASUPRO tiene una deuda bastante alta con proveedores, tanto en monto como en días de vencimiento, eso no le permite tener poder de compra ya que son los proveedores quienes ponen las condiciones debido a tener un pasivo por mucho tiempo.

Para tener más claridad en la situación actual e institucional de la gestión en BANASUPRO se aplicó la herramienta “Instrumento para medir la Brecha en la implementación del Modelo de Gestión por Resultados en una Institución” que mide

su nivel de desempeño en los 5 pilares de la GxR, la misma fue desarrollada por la SCGG.

Los resultados del instrumento aportaron mucha claridad en cuanto a advertir los problemas centrales de la institución, que fueron reflejados en todos los ejes dando una valoración de "LEJANO DEL ÓPTIMO". (El informe completo se incluye como anexo).

Este INFORME DE AVANCE se presente incompleto ya que debido a la emergencia sanitaria a nivel nacional por el Codiv19, todo el personal de BANASUPRO fue requerido para trabajar en la distribución de alimentos a las familias mas necesitadas.

Se adjunta como anexo de este documento una presentación en power point que describe lo que se hizo y lo que NO se hizo y que queda como faltante para terminar el documento.

INFORME DE AVANCE

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	
AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN EJECUTIVO .....	3
Tabla de contenido .....	5
SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	6
INTRODUCCION .....	7
1. ANTECEDENTES .....	9
RESEÑA HISTORICA DE BANASUPRO.....	10
DEFINICION DE LA CANASTA BASICA .....	11
Modelos de Negocios BANASUPRO:.....	15
ACUERDO CON PROVEEDORES.....	16
CONVENIOSPARAPROVEER DE ALIMENTOSOTRASINSTITUCIONES .....	17
PLAN DE NACION .....	18
Marco Estratégico de Referencia: Visión de País 2038 y PEG 2018-2023.....	18
2. METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PEI EN BASE A RESULTADOS DE BANASUPRO. ....	19
PEI BANASUPRO.....	20
3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE BANASUPRO .....	21
MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL .....	22
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (DIRECCIONES DE BANASUPRO) .....	23
APLICACIÓN DE LAHERRAMIENTADEGESTIONPORRESULTADOS .....	24
ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	26
PROBLEMA CENTRAL 1: DEBILIDAD INSTITUCIONAL .....	26
LOS PILARES Y SUS COMPONENTES. ....	27
CONSECUENCIAS O EFECTOS DIRECTOS .....	29
PROBLEMA CENTRAL 2: BAJA CAPACIDAD DE NEGOCIACION Y DE CONTROL.....	36
PROBLEMA CENTRAL 3: “BAJA CAPACIDAD DE BANASUPRO PARA CUBRIR LAS FALLAS DEL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA CANASTA BÁSICA” .....	42
PRODUCCION INSTITUCIONAL: .....	48
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: .....	50
MISIÓN .....	51
VISIÓN .....	51
VALORES INSTITUCIONALES .....	51
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	52
Objetivos y Resultados Estratégicos de BANASUPRO.....	52
Efectos e impactos.....	53
L. ANEXOS:	
1. CRONOGRAMA	
2. MATRIZ LEGAL	
3. INFORME HERRAMIENTA DE GESTION POR RESULTADOS	

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>AMHON</b>	Asociación de Municipios de Honduras.
<b>BANASUPRO</b>	Suplidora Nacional de Alimentos
<b>IHMA</b>	Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola
<b>IDTIP</b>	Índice de Desempeño y Transparencia del Instituto de la Propiedad.
<b>MADIGEP</b>	Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas.
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>ONADICI</b>	Oficina Nacional de Desarrollo Integral del Control Interno.
<b>ONCAE</b>	Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado.
<b>PEG</b>	Plan Estratégico de Gobierno.
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional.
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual.
<b>SGPR</b>	Sistema de Gestión por Resultados.
<b>SCGG</b>	Secretaria de Coordinación General de Gobierno
<b>MADIGEP</b>	Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas.
<b>DPPIP</b>	Dirección Presidencial de Planificación, Presupuesto por Resultados e Inversión Pública.
<b>AMHON</b>	Asociación de Municipios de Honduras.
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>ISV</b>	Impuesto Sobre Ventas
<b>QDDG</b>	Que de Dios Goce
<b>UE</b>	Unión Europea.
<b>UM&amp;E</b>	Unidad de Monitoreo y Evaluación.
<b>UPEG</b>	Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión.
<b>GxR</b>	Gestión por Resultados
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>INP</b>	Instituto Nacional Penitenciario

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de la Planificación Estratégica PEI 2020-2024 de BANASUPRO, es por un lado cumplir con un mandato del gobierno central por medio de la SCGG en el sentido de apegarse a la Metodología de Planificación diseñada y probada en instituciones piloto, así también afinar la acción por medio de una gestión enfocada en resultados, transformada en impactos y medida en términos de satisfacción o valor público.

Este PEI está sustentado por un extenso análisis del tema en el país donde participaron una gran cantidad de expertos quienes, por medio de grupos focales, lluvia de ideas, paneles, entrevistas individuales, grupos de opinión y la experiencia del personal técnico de BANASUPRO, quienes aportaron para hacer de este un documento que sea una guía positiva para muchas generaciones.

El PEI hace un análisis con toda la evidencia posible de los problemas centrales que tiene BANASUPRO desde que fue creado en 1974.

El proceso siguió la Metodología de Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Resultados, basados en los objetivos de la Metodología tales como: apoyar a las instituciones a fijar el curso de acción para “*cerrar la brecha*” entre la situación actual y la situación deseada, incorporar elementos clave de la planificación como los ejes estratégicos e intervenciones, repensar la producción institucional, facilitar la definición de las cadenas de valor público y dar pautas para gestionar exitosamente el PEI.

En cuanto al contenido el **capítulo uno**, nos hace referencia a la contextualización, reseña historia de la institución, historia reciente en la que se refleja todos los cambios y mejoras en BANASUPRO y, así como de su actual estructura organizacional. Esta parte se cubrió en un 100%.

En lo que respecta al **capítulo dos**: instruye sobre la metodología y el contenido de cada uno de los siguientes capítulos de este documento, así como la información relevante que contendrán, según lo instruido por la SCGG. Esta parte se cubrió en un 100%

**Capítulo tres**, permitió la realización de un análisis profundo y exhaustivo de la situación institucional actual de BANASUPRO, el cual incluye: i.-) análisis del marco legal, ii.-) análisis de la producción actual, y; iii.-) análisis de los problemas centrales, que esquemáticamente se encuentran en 3 problemas centrales, a saber: a.-) Debilidad Institucional b.-) Baja capacidad de negociación y, 3.- Fallas en el mercado. Este capítulo se logró cubrir en un 80% a falta solamente de socializar este documento con los técnicos de la institución y validar algunos datos marcados en amarillo en este informe. El marco legal y la producción actual fueron objeto de análisis cubriendo se en un 100%

**En el capítulo cuatro**, se definió el direccionamiento estratégico institucional, al actualizar la misión de conformidad a los elementos técnicos y conceptuales dictados la



SCGG, el establecimiento de una nueva visión, en vista de que el equipo de funcionarios y expertos de BANASUPRO constataron que la anterior ya había sido inclusive, superada; así mismo, se operativizó la estrategia institucional a través de la definición de los objetivos estratégicos institucionales. Este capítulo se terminó en un 90%. Se definieron la misión, la visión y los valores

Con base a lo expuesto, en el **capítulo cinco**, desde los árboles de soluciones se definieron los ejes estratégicos con enfoque de resultados en donde se trazaron los programas, intervenciones, y productos con el fin de potenciar y reforzar la oferta institucional actual. Este capítulo no se trabajó el avance es de un 0%-

**Finalmente**, este documento cuenta con la sección de evaluación a través de la cual se realizarán mediciones de los resultados e impactos en las diferentes etapas del ciclo (no sólo en su implementación, sino también post), mediante una serie de fichas de indicadores que permitirán dar seguimiento al nivel de avance hacia el logro de las metas y objetivos propuestos.

Para el desarrollo de este PEI, el Gerente General de BANASUPRO designó a un grupo de técnicos de las Oficinas técnicas y de la UPEG, quienes estuvieron acompañando el proceso de principio a fin y fueron los responsables de dar forma, revisar y armar el contenido del documento. Asimismo, personal de la SCGG y otros consultores de la MADIGEP dieron asistencia puntual al consultor nacional a fin de asegurar la calidad del trabajo asignado.

## 1. ANTECEDENTES

La Suplidora Nacional de Productos Básicos, es una institución gubernamental de carácter permanente, creada bajo el gobierno del General Oswaldo López Orellana en el año de 1974 como **Banco Nacional de Suministros y Productos**, según decreto N° 329-74 del 23 de Julio de 1974; en diciembre de 1997 por Decreto N° 212-97 se modifica su nombre como Suplidora Nacional de Productos Básicos “BANASUPRO”, manteniendo sus fines y objetivos iniciales, concediéndole autonomía y se le autoriza establecer el tipo de organización administrativa que requieren sus operaciones comerciales, publicado el 17 de enero de 1998 en el diario oficial la Gaceta N° 28,466.

En el año 2009 - 2010, inicia en el país un esfuerzo serio de planificación, que se expresa en el Decreto Legislativo No. 286-2009 “Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras”, esta contiene un marco conceptual orientado a la conformación de varios instrumentos.

Para poder lograr una generación de valor público más efectivo y por ende apoyar a las instituciones que integran la institucionalidad pública, en el año 2013 el Gobierno de Honduras inicia un proceso de modernización y reforma a través de la implementación del **decreto 266 - 2013**, que es indicativo de la *Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno*, que entró en vigor el 23 de enero del 2014, creando la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), a través del artículo 29 de la referida Ley.

La SCGG, tiene por mandato *“auxiliar al presidente de la República en la coordinación de la administración pública; la planificación estratégica, en el marco de la Visión de País y Plan de Nación; la definición de las políticas generales; la asignación de los recursos para el logro de los objetivos y metas definidas por el presidente de la República en el plan estratégico anual y plurianual por sectores, mediante articulación del Subsistema de Presupuesto y el Programa de Inversión Pública.”*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado textualmente del Artículo 29 de la Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno.

## **RESEÑA HISTORICA DE BANASUPRO**

### **¿Cómo nace BANASUPRO?**

BANASUPRO nace como una iniciativa que buscaba mantener precios accesibles a los más necesitados regulando el precio de la canasta básica como una práctica de corte populista que se adoptó en tiempos de los gobiernos militares.

BANASUPRO fue creada bajo el mandato del gobierno de facto del General Oswaldo López Orellana en el año de 1974 como **Banco Nacional de Suministros y Productos**, según decreto N° 329-74 del 23 de Julio de 1974;

En diciembre de 1997 por Decreto N° 212-97 se modifica su nombre como **Suplidora Nacional de Productos Básicos «BANASUPRO»**, manteniendo sus fines y objetivos iniciales, concediéndole autonomía y se le autoriza establecer el tipo de organización administrativa que requieren sus operaciones comerciales, publicado el 17 de enero de 1998 en el diario oficial la Gaceta N° 28,466.

Más de cuatro décadas después continúa extendiéndole la mano al pueblo hondureño para apoyar su economía sobre todo a los más desposeídos de la población, misión que la institución cumple a medias debido a una serie de factores que limitan el moverse en un ambiente globalizado y de libre mercado, en donde lo que impera para regular precios es la libre oferta y demanda.

De la historia más reciente se puede mencionar que en 2015 se da la firma de convenio con la Asociación Hondureña de Maquiladores, donde se da la apertura de 43 nuevos centros y puntos de ventas dentro de las maquilas, en los diferentes modelos de negocios y ese mismo año el BANASUPRO hace un cambio de imagen institucional.

También se promueve el Banatón: Una iniciativa presidencial cuyo único fin fue brindar una oportunidad de negocio al micro y pequeño productor.

En el año 2016 se realizó la campaña «Mejores precios para tu beneficio», incidiendo en los precios de diferentes barrios y colonias de San Pedro Sula y Tegucigalpa principalmente. Ese mismo año duplicamos los sitios de atención a pasos de gigante, llegamos a 147 puntos de venta en los 18 departamentos de Honduras. Y se lanzó el programa presidencial «Ahorro Ferias El Lempirita» en 5 departamentos de Honduras, también se realizaron más de 10 promociones en el año para beneficiar a más consumidores y se firma convenio con el Instituto Nacional Penitenciario (INP) para suministrar los alimentos a todos los centros penitenciarios del país.

En 2017 se fortaleció por medio de BANASUPRO el programa presidencial Ahorro Ferias El Lempirita, ahora con 7 a nivel nacional y se crean 50 nuevos puntos de venta «Lempirita Móvil» a nivel nacional. Además, se creó el «MEGASUPRO», el más grande modelo de negocios de BANASUPRO desde su fundación. El primero se inaugura en el Barrio Paz Barahona de San Pedro Sula.

Desde el año 2020 hacia atrás, encontramos que actualmente BANASUPRO cuenta con 103 tiendas a nivel nacional, con 144 rutas visitadas, así como con 50 programas de Lempiritas Móviles (del programa Lempirita Móvil) y 12 ahorro ferias diseminadas en todo el país.

Dentro de sus modalidades de llegar al mercado y de ventas, además de las tiendas o supermercados instalados en distintas partes del país, se promueve con cuatro distintos modelos de negocios según sea el público objetivo y la necesidad particular que se pretende remediar. Los modelos de negocios se abordan mas adelante.

### ***DEFINICIÓN DE LA CANASTA BÁSICA***

La canasta básica de alimentos se define como el conjunto de alimentos que satisfacen mínimamente las necesidades de alimentación que una persona demanda. Ahora bien, es importante destacar que la canasta básica alimentaria implica un mínimo de alimentos, es decir, es lo básico, es lo que necesita un grupo familiar para no caer en la necesidad alimentaria y en una situación de pobreza, pero de ninguna manera consumiéndola se estarán ingiriendo todos los nutrientes suficientes.

De ninguna manera se debe pensar que con eso la persona llena todos sus requerimientos nutricionales, o que es una dieta ideal a la misma deben agregársele otros alimentos para hacerla completa. Con eso, una familia solo se garantiza, como señalamos, no caer en necesidades insatisfechas.

Por ese caso, es que a la misma no se la puede emplear como modelo a seguir en lo que se conoce como educación nutricional, ni siquiera para determinar las necesidades de alimentos de una persona o comunidad.

### **Composición y cálculo:**

Normalmente la misma está compuesta por: leche, huevos, arroz, maíz, queso, café, pan, cereal, aceite, azúcares, verduras, frutas, manteca y carnes, y se toma como referencia a las necesidades alimentarias que tiene un adulto mayor entre 30 y 59 años de edad.

El cálculo de la canasta básica alimentaria se realiza en relación a la información que el Banco Central manifiesta respecto de los precios que observan aquellos productos que se encuentran dentro de la canasta básica.

Se deberá multiplicar la cantidad de kilocalorías que un hogar tipo necesita por día por el precio de cada producto.

La suma de cada uno de los alimentos arroja como resultado el costo por jornada que ostenta una canasta básica alimentaria.

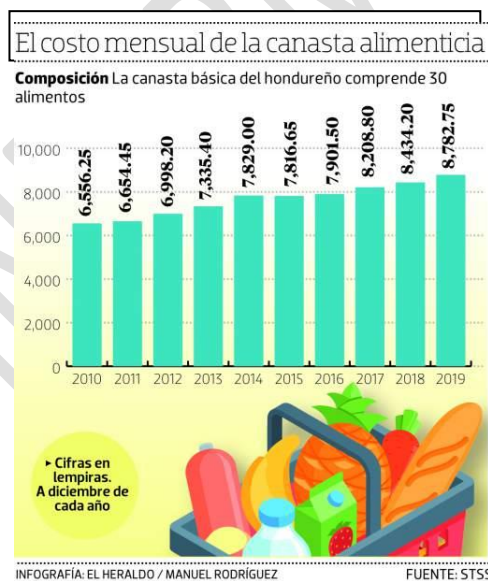
Cuando una persona o familia no pueden cubrir: la canasta básica alimentaria, la vestimenta y el hogar, se lo ubicará dentro de un estado de indigencia.

### La inflación contra la canasta básica:

Uno de los principales enemigos que atentan contra el acceso a esta canasta es la inflación, que consiste en el aumento general y relevante de los precios de productos y servicios, entre ellos aquellos incluidos en la canasta básica, y que trae como consecuencia la depreciación de la moneda nacional.

En tanto, para conocer esta información se deberá recurrir al Índice de Precios al Consumidor, o IPC, que es el índice a partir del cual se valoran los precios de un conjunto de bienes y servicios predeterminados.

En los escenarios de inflación, claramente, las familias más pobres no pueden afrontar siquiera los gastos que supone una canasta básica de alimentos.



Por caso es que se dice que el peor impuesto y más regresivo que existe atentando directamente con la clase más vulnerable es el de la inflación.

La grafica siguiente tomada de uno de los diarios de la capital, muestra el costo mensual de una canasta básica donde observamos como la canasta aumenta de precio con el tiempo gracias a la inflación.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Información tomada de la edición de El Heraldo

Como se mencionó antes la canasta está compuesta por al menos 30 productos, los cuales se detallan en el siguiente cuadro donde también observamos las cantidades que se calcula por persona, el consumo diario de cada producto y el precio total al cual asciende el costo de la canasta:

### CANASTA BASICA PLANIFICACIÓN 2020

PRODUCTOS	CONSUMO DIARIO POR FAMILIA	UNI EN GRAMOS	CANTIDAD/FAMILIA DIA/GRAMOS	PRECIO	TOTAL
Crema	53.9	454	0.118722467	18.00	L. 2.14
Queso	53.1	454	0.116960352	36.00	L. 4.21
Leche Past.	203.1	960	0.2115625	20.00	L. 4.23
Leche en Polvo	13.1	400	0.03275	72.00	L. 2.36
Pollo Limpio	115.8	454	0.255066079		L. -
Cerdo/cost	51.6	454	0.113656388		L. -
Res/tajo	45.1	454	0.099339207		L. -
Res/cost	105.8	454	0.233039648		L. -
Pescado blanco	43.4	454	0.095594714		L. -
Arroz	226.6	454	0.499118943	9.00	4.49
Tortilla	2156.9	23	93.77826087		L. -
Pan	107	354.1	0.302174527		L. -
Azucar	229.2	454	0.504845815	7.50	L. 3.79
Pastas alimenticias	169.2	200	0.846	5.00	L. 4.23
Mant. Veg.	138.9	454	0.305947137	15.00	L. 4.59
Aceite Veg.	12.4	3405	0.003641703	178.00	L. 0.65
Repollo	183.3	454	0.403744493		L. -
Tomate pera	52.4	454	0.115418502		L. -
Cebolla	28.9	454	0.063656388		L. -
Papas	67.7	454	0.149118943		L. -
Yuca	90.9	454	0.200220264		L. -
Naranja	352	233	1.510729614		L. -
Banano	258.8	140	1.848571429		L. -
	202.3	260	0.778076923		L. -
Huevos	166.7	684	0.24371345	25.00	L. 6.09
Frijoles	351.7	454	0.774669604	11.00	L. 8.52
Café	45	454	0.099118943	33.00	L. 3.27
Sal	25	454	0.055066079	2.60	L. 0.14
Refresco natural	248.4	340.5	0.729515419		L. -

Salsa de tomate	33.7	397.3	0.084822552	27.00	L.	2.29
Tabla No. 2: Composición de la canasta básica						<b>51.00</b>

INFORME DE AVANCE

### **Modelos de Negocios BANASUPRO:**

Los siguientes son modelos de negocios que la institución ha creado con el fin de llegar a su público meta según sea el caso. Esto demuestra la flexibilidad que tiene la institución que le permite adaptarse a las necesidades de sus clientes.

**MovilSupro:** Este modelo de negocio consiste en enviar una unidad móvil con todos los productos de BANASUPRO a una zona determinada y de allí se mueve a otra según sea la necesidad y el potencial.



**MEGAsupro:** Nuevo formato de negocio con una gama más amplia de productos como un súper mercado.



**Minisupro:** Modelo de negocio donde se ofrece a la población los productos al precio más bajo del mercado a través de un centro de venta mejorado.



**Pulpesupro:** Este modelo de negocios es una herramienta para llegar a las personas que están más cerca de los pobladores que son las y los dueños de pulperías.





**Maquisupro:** Este modelo de negocio consiste en tener un centro de venta BANASUPRO dentro de las maquilas.



**Bonosupro:** Consiste en un documento que les permite a los empleados de una empresa comprar en las tiendas de BANASUPRO sin necesidad de contar con efectivo.



### ***ACUERDO CON PROVEEDORES***

El Instituto Hondureño de Mercadeo Agrícola (IHMA), es una de las instituciones que el BANASUPRO por mandato de ley debe trabajar de la mano ya que ambas son instituciones de gobierno. El IHMA como ente de gobierno encargado de nivelar los precios de los granos básicos, sirve de mediador entre el productor y el mercado y contribuye a evitar la especulación y los precios altos. Es un aliado natural del BANASUPRO, por eso deben trabajar juntos para suplir los productos de la canasta básica a las tiendas de BANASUPRO.

La institución tiene varios acuerdos también con otros proveedores a fin de asegurarse el suministro de los productos en las tiendas y lugares donde opera un BANASUPRO.

Es muy difícil para los empleados negociar cuando se tiene una cuenta por pagar muy alta con determinado proveedor afectando el costo de compra y la variedad ya que los proveedores entregan muchas veces producto obsoleto o de bajo movimiento.

Algunos de los proveedores sobre todo de los productores, son estimulados por medio de ahorro ferias o ferias del agricultor que son eventos semanales donde se le da la oportunidad de ofrecer sus productos. En estas ferias, BANASUPRO presta servicio logístico a los productores (carpas, espacio, local, publicidad, energía, etc.) para que puedan ofrecer sus productos a la población en general de lo cual el BANASUPRO no recibe u obtiene ganancia (11 en funcionamiento a nivel nacional).

La institución arrastra una deuda vencida con sus proveedores, que en muchos de los casos venció desde hace más de 1 año y que se va pagando muy despacio. Esto limita la

capacidad de negociar precios, volúmenes, condiciones, etc ya que en la mayoría de los casos son deudas muy viejas.

Las cuentas por pagar durante el año 2018 reflejan un monto de 351.3 millones de Lempiras, reflejando una variación absoluta de 63.8 millones de Lempiras, lo cual representa un aumento de las cuentas por pagar de 22.19% en relación a las cuentas por pagar del año 2017.

Es importante mencionar además que el BANASUPRO tiene una deuda a favor de **Lps\_ xxx** con las instituciones con las cuales tiene un acuerdo de suministro, como ser la bolsa solidaria, el Instituto Penitenciario y el Hospital San Felipe. Si le saldaran esas deudas a la institución esta sería capaz de cancelar su deuda con los proveedores y mejorar la relación comercial.



Es de hacer notar que la institución bajo las condiciones actuales no es financieramente auto sostenible porque los márgenes son bajos y en la mayoría de los casos reportan pérdidas y los costos operativos altos por lo que debe ser inyectada por el gobierno central, para cubrir el gasto corriente.

### ***CONVENIOS PARA PROVEER DE ALIMENTOS A OTRAS INSTITUCIONES<sup>3</sup>***

Es importante mencionar que otra de las modalidades que BANASUPRO utilizó para efectuar la venta de los productos básicos fue a través de la firma de Cinco (5) “Contratos con Programas Sociales del Gobierno”; los cuales representaron para la institución ingresos por un monto de 332.4 millones de Lempiras en el año 2018 siendo estos:

Tabla No. 3: Ventas de BANASUPRO a Programas Sociales del Gobierno

---

<sup>3</sup> INFORME N° 029-2019-FEP-BANASUPRO SUPLIDORA NACIONAL DE PRODUCTOS BÁSICOS (BANASUPRO)

<b>VENTAS DE PRODUCTOS A PROGRAMAS SOCIALES</b>	
<b>SUPLIDORA NACIONAL DE PRODUCTOS BÁSICOS</b>	
<b>(Valor en Lempiras)</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<b>TOTAL</b>
Bolsa Solidaria	L 141,428,807.17
Instituto Nacional Penitenciario	L 140,432,376.02
Lempirita Móvil	L 8,278,793.53
Hospital Escuela Universitario	L 679,018.00
Emergencia por Sequía	L 41,625,564.82
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>L 332,444,559.54</b>

<b>VENTAS DE PRODUCTOS A PROGRAMAS SOCIALES</b>	
<b>SUPLIDORA NACIONAL DE PRODUCTOS BÁSICOS</b>	
<b>(Valor en Lempiras)</b>	
<b>PROGRAMA</b>	<b>TOTAL</b>
Bolsa Solidaria	L 141,428,807.17
Instituto Nacional Penitenciario	L 140,432,376.02
Lempirita Móvil	L 8,278,793.53
Hospital Escuela Universitario	L 679,018.00
Emergencia por Sequía	L 41,625,564.82
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>L 332,444,559.54</b>

**CONTEXTO DE LAS POLITICAS DE LARGO PLAZO, SU VINCULACIÓN CON EL PLAN DE NACIÓN.**

**Marco Estratégico de Referencia: Visión de País 2038 y PEG 2018-2023**

La Visión de País 2038 (Decreto Legislativo 286-2009) establece como principio de desarrollo la “Democracia y el Pluralismo Político” para “consolidar un sistema político para una sociedad que busca aumentar la inclusión social, económica y política, y que busca crear las mejores condiciones, para que cada hondureño sea una persona con deberes y derechos iguales a los demás”. El BANASUPRO coadyuba a este principio garantizando a los hondureños más necesitados un acceso a la canasta básica a un precio que pueda pagar, en la calidad y cantidad y en el lugar más cercano a su comunidad.

La misión de BANASUPRO encaja perfectamente con la Visión 2038 que define el principio de “Respeto a la Dignidad de la Persona Humana” en el cual la “dignidad y el respeto a los derechos fundamentales de las personas serán el eje de todas las políticas públicas, evitando cualquier acción que violente su libertad de pensamiento y su espacio propio para generar su desarrollo personal”.

Igualmente plantea el principio de “Desarrollo Humano como un proceso Generador de Oportunidades” mediante el cual “se ofrece a las personas mayores oportunidades, siendo las más importantes, una vida prolongada y saludable, libertad política, la

garantía del pleno ejercicio de los derechos humanos, educación, respeto a sí mismo y acceso a los recursos necesarios para tener una buena calidad de vida”.

La condición primaria para acceder a las oportunidades del desarrollo en el marco del respeto a los derechos fundamentales es proveer a las personas del acceso en todas sus formas a sus alimentos básicos para que pueda desempeñarse normalmente y ser productivos.

Por su parte, en el Plan Estratégico de Gobierno (PEG) 2018-2023, BANASUPRO está inmerso en el objetivo del sector de Gobernabilidad Democrática y Desarrollo que establece: “Continuar con el proceso de reorganización y fortalecimiento del Estado de Derecho y sus instituciones, donde prevalezca el interés común, la eficiencia, la igualdad ante la Ley y la transparencia”.

En relación con este objetivo sectorial, el PEG define como objetivo específico: “Lograr un Estado más transparente y efectivo en el uso de los recursos y la entrega de servicios públicos” cuyo resultado es: “Incrementada la calidad, eficiencia y transparencia de las instituciones públicas”.

## **2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PEI EN BASE A RESULTADOS DE BANASUPRO.**

La Secretaría de Coordinación General de Gobierno está llevando a cabo el proceso de institucionalización del Sistema Nacional de Planificación de Honduras, ya son más de 30 instituciones que han realizado y ajustado su plan, el cual está estructurado con un enfoque en base a resultados<sup>4</sup>; *“el propósito es maximizar el valor público, en donde son los impactos y resultados los que direccionan las estrategias, determinan la producción institucional y orientan la asignación de recursos públicos”*.

En el modelo GxR prevalece el enfoque de demanda, en el cual lo esencial es producir cambios y transformaciones en la calidad de vida de la gente de manera sostenible. En el ámbito de las intervenciones de BANASUPRO, se incluye la contribución al desarrollo y potenciación de los sectores productivos, especialmente hacia los tradicionalmente excluidos sobre los que impera la falta de capacidad de compra para adquirir sus alimentos básicos.

La GxR no es simplemente definir indicadores y metas, implica un cambio de paradigmas en los procesos claves, como la planificación, el presupuesto, la operación (el quehacer institucional), y en el recurso humano de la institución.

La metodología de GxR utilizada por la SCGG consta de cinco pilares:

---

<sup>4</sup>Tomado textualmente de la metodología “Planificación Estratégica Institucional con Enfoque a Resultados” que implementa la SCGG.

- **Planificación Estratégica**: es el eje central sobre el cual gira el modelo de GxR. En él se define el valor público esperado (impactos y resultados), y las políticas, estrategias e intervenciones necesarias para alcanzarlas.
- **Modernización Organizacional**: está enfocado a la construcción de capacidades institucionales para fortalecer la eficacia y eficiencia en la ejecución de la estrategia definida en el proceso de planificación.
- **Presupuesto por Resultados**: representa el “puente” que une la planificación estratégica con la asignación de los recursos públicos.
- **Monitoreo y Evaluación**: es el proceso continuo y sistemático de diseño, recolección, análisis, y validación de información para determinar en la etapa de ejecución el grado de avance en las metas trazadas en las políticas y programas estratégicos.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas**: busca reflejar la transparencia de la organización en el uso de los recursos y la entrega amplia, oportuna y confiable de la información sobre los resultados de la gestión pública a la ciudadanía, promoviendo la auditoría social.

La planificación estratégica usa como sustento teórico el “**determinismo**”. El cual supone que lo que hacemos hoy determina lo que ocurrirá mañana; de ahí que el conocimiento profundo de la realidad que se pretende intervenir sea el punto de partida de la planificación estratégica y la base para determinar los cambios deseados y las estrategias para lograrlo.

### ***PEI BANASUPRO***

Enmarcados en lo anterior, la realización de Plan Estratégico Institucional de BANASUPRO, requirió un análisis de la situación actual, determinación de los problemas centrales sobre los cuales se desea incidir, para conocer su magnitud y lograr un acercamiento lo más objetivo posible a las causas que los provocan.

En este punto es importante aclarar que la efectividad del Plan Estratégico Institucional no depende sólo de la aplicación rigurosa de la metodología en mención, ni del seguimiento y estrategia. Si no, que todos los actores institucionales deben conocer en detalle el PEI – BANASUPRO 2020-2024 y entender a profundidad y tener claras las responsabilidades específicas con las que contribuye en la implementación de él.

Es por esto que se llevaron a cabo largas jornadas de trabajo con los actores principales de BANASUPRO, quienes comprometidos con el desempeño eficiente de la institución dieron sus aportes para enriquecer el proceso. Asimismo, se realizaron entrevistas con cada uno de los directores y equipos técnicos de cada dirección, con el fin de validar las propuestas.

El proceso de hacer el PEI en BANASUPRO se llevó a cabo en 5 etapas que son las que describen la metodología y que se pueden ver en el cuadro siguiente:

Tabla No. 4: Etapas para la elaboración del PEI

Etapa	Objetivo	Contenido
<b>Etapa 1: Actividades Preparatorias</b>  <b>Etapa 2: Análisis Situacional</b>	<b>Crear las condiciones operativas para el éxito del proceso.</b>  <b>Entendimiento de la situación problema en un contexto institucional y sectorial.</b>	- conformación de los equipos de trabajo - Socialización metodología - Definición mecanismos de consulta - Elaboración plan de trabajo y cronograma Marco legal e institucional Producción institucional actual Arboles de problemas
<b>Etapa 3: Direccionamiento Estratégico</b>	<b>Definición de los grandes desafíos estratégicos y la propuesta de valor público institucional de mediano plazo</b>	<b>Misión, Visión y Valores Objetivos, Efectos Impactos y resultados estratégicos Articulación de la visión de país y la ODS</b>
<b>Etapa 4: Programación Estratégica</b>	Determinar el “como” se van a alcanzar el direccionamiento estratégico.	<b>Ejes estratégicos Intervenciones Resultados intermedios y producción</b>
<b>Etapa 5: Gestión del Plan Estratégico Institucional</b>	<b>Articular la planificación estratégica con el quehacer institucional</b>	<b>Mecanismos para el seguimiento del desempeño del PEI Mecanismos de evaluación de la estrategia</b>

Finalmente, las conclusiones de cada etapa se sometieron a la aprobación de la máxima autoridad de BANASUPRO, para dar validez y certeza a las mismas.

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE BANASUPRO

El *análisis situacional* es el momento reflexivo previo a la definición del marco estratégico.

Este análisis debe ser riguroso y ordenado y dejar en claro cuáles son los problemas centrales y cuales sus determinantes y consecuencias.

Un análisis situacional útil a la planificación estratégica debe incluir al menos tres componentes: análisis del marco legal, análisis de la producción institucional y análisis de problemas, los cuales se explicarán en detalle a continuación.



### ***MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL***

Se sustenta este marco legal con una matriz legal la cual se adjunta en los anexos elaborada por el equipo legal de BANASUPRO.

Este estudio situacional inicia con un análisis exhaustivo de su marco legal, el cual reveló de manera general las limitaciones que enfrenta BANASUPRO para el desarrollo y ejecución de acciones estratégicas institucionales orientadas a ofrecer productos de la canasta básica a precios accesibles a la población más necesitadas del país.

Como sabemos, el propósito de BANASUPRO es contribuir al bienestar económico y social de la población en general y en particular, de los sectores urbanos y rurales económicamente más deprimidos, mediante el abastecimiento de productos de consumo básico en cantidades suficientes, de calidad aceptable, pesas y medidas correctas, a precios razonables y competitivos.

"La Ley de la Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO) data del año 1980 por lo que necesita ser actualizada a fin de que el Estado por medio de esta noble institución pueda seguir con la ejecución de programas que aseguren el mejoramiento constante del nivel de vida y el mayor grado de justicia social para el pueblo hondureño a través del abastecimiento oportuno y adecuado de los productos de consumo a los sectores económicos más débiles de la población,

La Ley de BANASUPRO no cuenta con Reglamento. Es urgente en virtud de ser una de las instituciones del Estado necesaria para contribuir al bienestar económico y social de la

población en general y, en particular, de los sectores urbanos y rurales económicamente más deprimidos, mediante el abastecimiento de productos de consumo básico en cantidades suficientes, de calidad aceptable, pesas y medidas correctas, a precios razonables y competitivos, a fin de garantizar la seguridad alimentaria para el pueblo hondureño.

Analizamos la Ley de la Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO) con la Ley de Ordenamiento de las Finanzas Públicas y con la ley del Control de las Exoneraciones y Medidas anti - evasión y las opiniones la consideran dañina a los intereses nacionales. Sobre todo, el haberle quitado a la institución el beneficio de no cobrar el impuesto sobre ventas ya que eso le daba la oportunidad de vender a mejor precio al consumidor.

Al dejar de ser una institución exenta del pago de toda clase de impuestos, como lo fue desde su creación hasta la entrada en vigencia de Ley de Ordenamiento de las Finanzas Públicas, Control de las Exoneraciones y medidas anti-evasión, se incrementan los precios de la canasta básica popular, imposibilitándose cumplir el objetivo para la cual fue creada.

Este proceso de revisión determinó que este marco legal requiere actualizaciones y en algunos casos creaciones inmediatas para cumplir con los propósitos planteados en la estrategia de este documento. En la actualidad no responde de forma completa e integral a las necesidades actuales del sector alimentario, en la mayoría de los casos resultó se anacrónico, no responde a todas las necesidades de la población objetivo, presentó contradicciones, vacíos, ambigüedades; así mismo, resultó ser un marco normativo muy complementario. **Ver Anexo**

### ***ESTRUCTURA ORGANIZATIVA (DIRECCIONES DE BANASUPRO)***

La estructura organizativa de BANASUPRO está compuesta por un Gerente General que reporta a una Junta Directiva compuesta por miembros del gobierno, el COCOH y los empleados públicos. Además, cuenta con 5 gerencias técnicas y 3 operativas con responsabilidades propias cada una, para hacer una plantilla de 00 personas que laboran en el BANASUPRO.



# ESTRUCTURA ORGÁNICA

Suplidora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO)



Actualizado al 3 de julio de 2018  
Resolución 3 del punto 6  
Acta 004-2018, Consejo Directivo.

En este sentido, a continuación, se puntualizan los principales instrumentos y disposiciones que el marco legal atiende:

## APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE GESTION POR RESULTADOS

Para una mejor comprensión de la situación actual y del estado institucional de BANASUPRO, se aplicó la herramienta diseñada por la SCGG y MADIGEP la cual determina el nivel en que se encuentra la institución respecto al Modelo de Gestión por Resultados. Esta herramienta ayuda a comprender mejor y a tener mayor claridad en definir los problemas centrales de la institución.



Con el apoyo de la misión permanente de consultores del Programa de Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas (MADIGEP), de la Unión Europea, se reunió a todos los directores y personal de confianza del Instituto con el fin de llenar la encuesta de la herramienta para medir el estado del desarrollo institucional de BANASUPRO. Esta es una herramienta que ha sido diseñada por la SCGG para que sirva de apoyo al análisis situacional y como una línea de base a los pilares que componen la gestión por resultados.

La forma de determinar el estado de situación de esa capacidad en una institución es comparándola respecto a un modelo óptimo de referencia, es decir, haciendo benchmarking con las mejores prácticas en otras organizaciones. Para tener una medida

global de esa capacidad la comparación se hace respecto de un modelo de gestión y no de una organización en particular.

En este caso el “punto de comparación” es el Modelo de Gestión por Resultados que implementa la SCGG y su propósito es permitir a las organizaciones públicas optimizar su proceso de creación de valor público, asegurando la máxima eficacia y eficiencia en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

Para este efecto, la SCGG ha desarrollado un instrumento metodológico cuyo objetivo es determinar de una manera técnica la brecha existente entre la situación encontrada (línea de base) y el óptimo o situación deseada si la Institución aplicara plenamente el modelo de gestión por resultados.

El modelo se compone de cinco (05) pilares: i.-) Planificación estratégica, ii.-) Presupuesto por resultados, iii.-) Modernización organizacional, iv.-) Monitoreo y evaluación, y; v.-) Transparencia y rendición de cuentas. Por su parte, para medir la brecha el instrumento descompone los 5 pilares en 20 componentes y en cerca de 90 óptimos (mejores prácticas).

El instrumento se aplicó al BANASUPRO en un taller realizado en enero 2020 con la participación de 24 funcionarios de distintas áreas misionales y de apoyo de la institución y los resultados resumidos son los siguientes:

La Suplidora Nacional de Productos Básicos -BANASUPRO- presenta una línea de base de **2.68** y una brecha de **2.32** (brecha a cubrir para alcanzar el óptimo de cinco -5), ello significa, que la Institución en la aplicación del Modelo de Gestión por Resultados, se encuentra en una situación de “Limitados Avances” y una brecha calificada como “Alta”. (Véase Gráfica 1, página siguiente)

De acuerdo con los criterios descritos en el “Instrumento” se evidencia que BANASUPRO, aplica el Modelo de Gestión por Resultados no con mucha claridad en su estructura, por lo tanto, no lo hace de manera sostenida e integral, se evidencia un esfuerzo no permanente en la aplicación de algunos de los componentes de los pilares (se detallará más adelante).

La mayor parte de las premisas objeto de valoración que constituyen el marco de referencia del Modelo de Gestión por Resultados, se cumplen en condiciones parciales al óptimo generando una producción institucional de difícil identificación del valor público.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Representado en la mejora en la calidad del gasto público, eficiencia y eficacia en los servicios que el Estado (en este caso BANASUPRO) presta a las partes interesadas (producción institucional). En general mejoramiento sustancial y con impacto evidente medible en las condiciones de ofrecer los servicios misionales.

## ***ANÁLISIS DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS***

Con el fin de conocer la problemática institucional, se llevaron a cabo múltiples reuniones de trabajo, a través de las cuales se logró conocer e identificar los problemas centrales, causas y consecuencias directas e indirectas, que dan paso al análisis de la situación actual y sirven de base para la creación del direccionamiento estratégico el cual cuenta con objetivos, ejes estratégicos, intervenciones y resultados, así como también plantea la estrategia a desarrollar.

Debido a lo complejo del tema no fue fácil llegar a determinar el o los problemas centrales que giran en torno a BANASUPRO y su desempeño, sin embargo, después de largas jornadas de discusión y revisión del tema, se logró llegar al consenso de que BANASUPRO tiene al menos tres (03) condiciones estratégicas que debe resolver como entidad estratégica para el desarrollo del país.

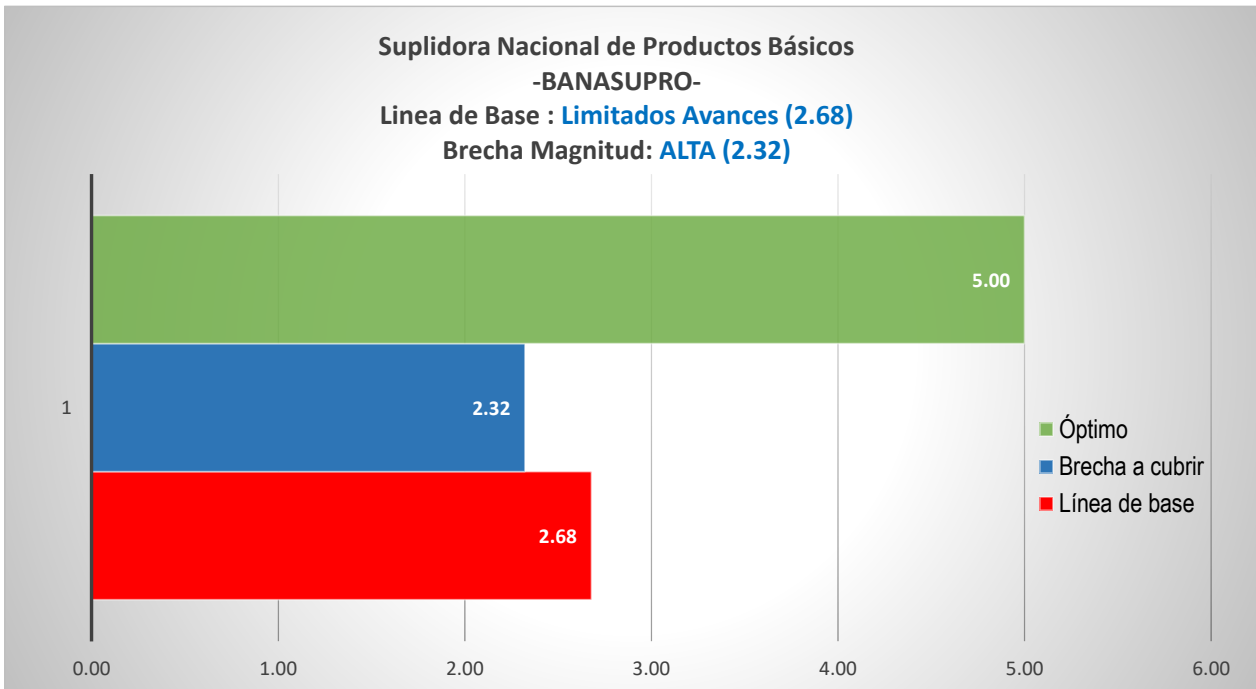
Los problemas centrales identificados se basaron en evidencias, así como la experiencia de los participantes, con los cuales se revisó el marco legal, producción institucional y cadena de valor público actual.

### **PROBLEMA CENTRAL 1: DEBILIDAD INSTITUCIONAL**

BANASUPRO es una institución que refleja una fuerte debilidad frente al modelo óptimo de la gestión por resultados y la brecha.

En la siguiente grafica de la brecha la Suplidora Nacional de Productos Básicos BANASUPRO presenta una línea de base de **2.68** y una brecha de **2.32** (brecha a cubrir para alcanzar el óptimo de cinco 5), ello significa, que la institución en la aplicación del Modelo de Gestión por Resultados se encuentra en una situación de “Limitados Avances” y una brecha calificada como “Alta”. (Véase Gráfica 1)

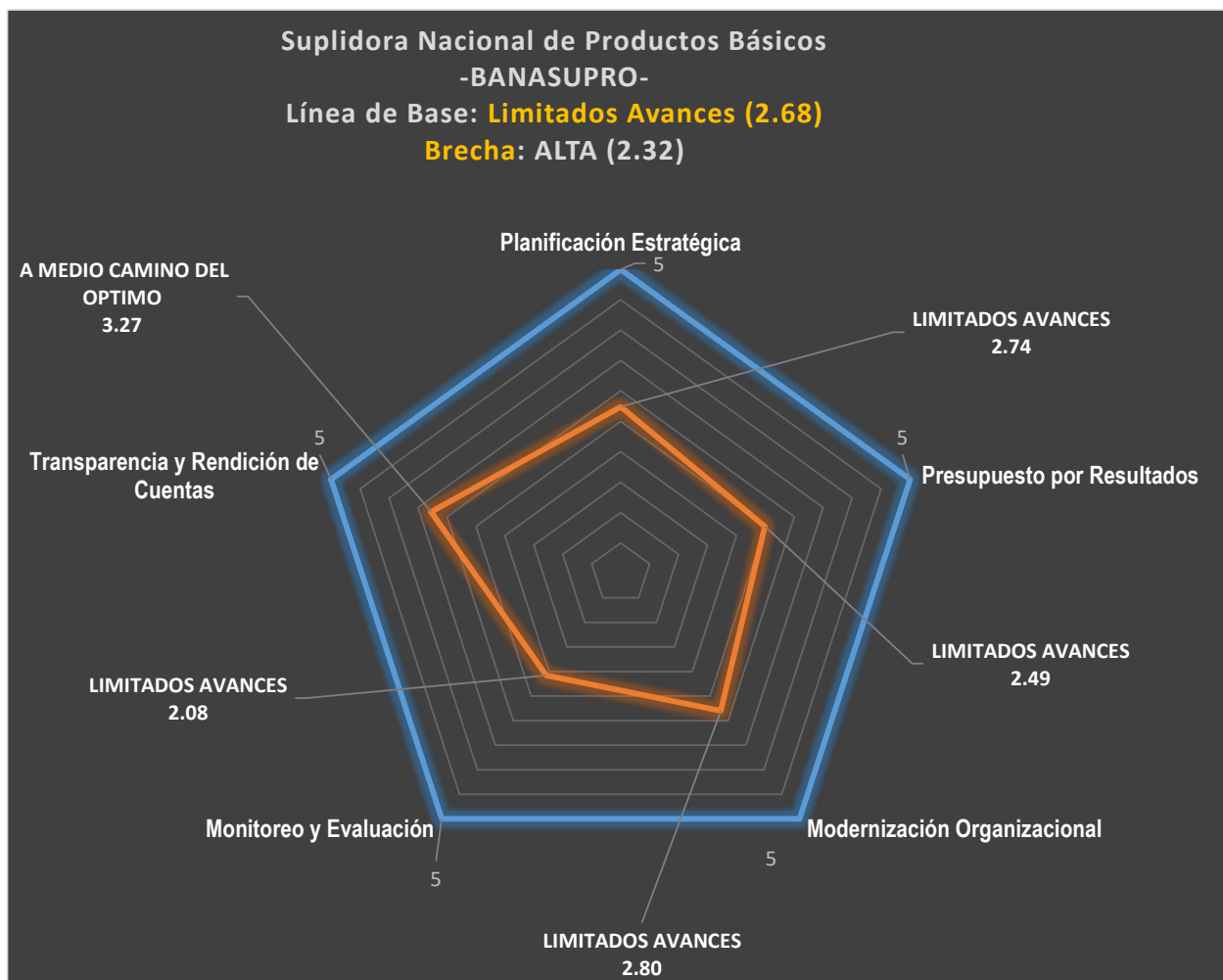
Gráfica 1: Modelo de gestión por Resultados brecha BANASUPRO



***LOS PILARES Y SUS COMPONENTES.***

Cuando vemos el desempeño de los pilares del modelo de gestión por resultados muestra, que salvo 1 pilar que se presenta “*a medio camino del óptimo*”, con una calificación de 3.27, los demás pilares, se encuentran en un nivel de “*limitados avances*”, con calificaciones dispares (unas más altas que otras), lo que muestra distintos grados de avance, 2.74 – 2.49 – 2.80 – 2.08 respectivamente. (Véase Gráfica 2)

Gráfica 2: gestión por Resultados BANASUPRO por pilares



En efecto, los pilares del modelo presentan, en general, calificaciones en sus premisas bajas. Esta información es la base para fijar dentro del Plan Estratégico Institucional -PEI- en el Objetivo Estratégico correspondiente (desarrollo institucional), el resultado estratégico, el resultado intermedio, los indicadores, la definición de intervenciones y productos (incluyendo acciones puntuales) que mejoren en el corto y mediano plazo sustancialmente la línea de base encontrada.

Mejorar la línea de base y como consecuencia disminuir la brecha hacia el óptimo en la implementación del modelo de gestión por resultados, requiere esfuerzos sostenidos de desarrollo institucional y alto compromiso de la Alta Dirección, como condiciones primarias de éxito, como quiera, que en algunos casos y de acuerdo con el pilar que se trate no es fácil conseguir avances significativos y acelerados.

En el caso de los Pilares y sus componentes es necesario revisar el comportamiento de cada una de las premisas, pues son ellas, la base de un plan de mejoramiento continuo (intervenciones) que permita fijar y alcanzar metas a mediano plazo (vinculación estrategia y operación), dando prioridad a aquellos pilares con calificaciones más bajas y focalizando allí intervenciones precisas que me ayuden a alcanzar el óptimo.

## **CONSECUENCIAS O EFECTOS DIRECTOS**

Las consecuencias que encontramos tienden a ser esos efectos negativos que se producen en las comunidades y el entorno por el hecho de no intervenir sobre el problema central. Estas son efectos negativos que se producen a mediano y largo plazo.

Al respecto como consecuencias directas identificamos las siguientes:

### **1. Bajo nivel de competencia**

Difícilmente el BANASUPRO va a competir con los grandes ya que su capacidad de maniobra es muy limitada por la burocracia que supone adquirir los recursos en el tiempo y momento indicado en que se necesita.

### **2. Desconfianza de los proveedores por alto endeudamiento**

Los proveedores no ven a BANASUPRO como un cliente en quien confiar, se ve como un cliente de riesgo y mal pagador, eso limita la capacidad de negociar precios, plazos y condiciones más blandas o más acorde con la necesidad de la institución.

### **3. Baja Satisfacción del cliente.**

Aunque no se tiene una forma de medir satisfacción se sabe que su nivel de insatisfacción es alto, uno porque no entregan factura, dos porque no siempre tienen de todo, les cuesta re abastecerse, etc.

## **CAUSAS DIRECTAS E INDIRECTAS**

Las principales causas directas e indirectas del árbol: “Debilidad Institucional de BANASUPRO” que fueron expresadas e identificadas por el equipo técnico de la gestión por resultados son:

### **1. Débil planificación estratégica de corto y mediano plazo y desarticulación con el presupuesto**

El análisis que surge de la aplicación del “Instrumento”, muestra que este pilar se encuentra en “Limitados Avances”, requiere acciones e intervenciones sostenidas de mejoramiento que le permita ascender en el mediano plazo a un nivel superior.

Es necesario que se dé prioridad a la terminación e implementación del PEI. Es importante que se validen la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos para darle dirección y sentido a la institución.

Será muy importante ver las **causas indirectas** para ver esta causa directa ya que nos permite entender mejor la situación:

- Falta de un Plan Estratégico Institucional.

La institución será débil en la medida en que no cumpla su atribución misional pero difícilmente va a tener un desempeño misional sino tiene planificación a todo nivel

- No hay Planes de compras, de manejo de inventarios, etc

La planificación en BANASUPRO debe estar de manera transversal en todas y cada una de sus actividades, cada movimiento debe ser hecho de manera estratégica, ya que es una empresa que maneja recursos día con día.

BANASUPRO es una institución que como parte del mercado compra y vende cada día, ese es su negocio; BANASUPRO mueve varios millones de lempiras diariamente en este proceso, pero no tiene un comité de compras que este analizando estratégicamente los precios de compra, los productos, los plazos de pago, proveedores, etc.

En el área de inventarios, por ejemplo, no hay un plan estratégico de manejo de productos obsoletos, productos vencidos, en mal estado, productos de alta, baja y cero rotaciones etc. Esto es grave porque en estas áreas aun los grandes almacenes de la competencia con todo y los controles estrictos que tienen siempre tienen pérdidas

Como anotamos en el apartado anterior hace falta mucha planificación con el fin de tener los mejores resultados y generar alto valor público

- Mala comunicación interna y externa

El principio de la transparencia es la comunicación, sin información es difícil auditar una institución y sin información no hay como medir el impacto o valor público que se está generando.

- Mal manejo de inventarios por mala planificación

Este es un tema bien importante, la institución no está manejando técnicamente bien los inventarios. No hay reporte de obsoletos, de averías, vencimientos, faltantes, robos, etc.

## 2. **Gestión administrativa y gerencial**

La gestión administrativa se encuentra dentro del rango de *"limitados avances"*, la herramienta nos aconseja que bien amerita incluir intervenciones puntuales, en áreas como:

- La revisión y actualización de los manuales de funciones a nivel de dependencia y de cargo como resultado de cambios en el marco legal, estratégico, de innovación y en general del entorno institucional.
- En el área de recursos humanos tomar en cuenta aspectos relacionados con número de funcionarios basado en estudios técnicos de cargas laborales, plan

de incentivos laborales, proceso de evaluación del personal y procesos de formación y capacitación permanentes.

- Definir procesos y procedimientos. El levantamiento del mapa de procesos, subprocesos y procedimientos documentado como base de un sistema de gestión por procesos (transversalidad) y en general implantación de la gestión por procesos en el mediano plazo teniendo en cuenta el óptimo de cada una de las premisas.
- Innovación y Tecnología. La innovación y tecnología en general.
- Instalaciones físicas y ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo en la Institución se debe fortalecer orientado a un clima de colaboración entre los funcionarios, los usuarios proveedores y los grupos de interés.
- Mejoramiento de la infraestructura física y equipamiento.

Las situaciones antes descritas deben ser objeto de análisis y definir el tipo de intervención prioritaria para el corto y mediano plazo que es necesario realizar e incluir en el Plan Estratégico Institucional de la entidad.

Y como **causas indirectas** que fueron identificadas por el equipo, además de las anteriores:

- Falta de Control Administrativo, Financiero
- La falta de procesos, un gasto corriente alto, la politización, el asistencialismo, falta de planes y no hacer los ajustes convierte a la institución en algo cuyo desequilibrio económico crece cada día.

### 3. **Monitoreo y Evaluación**

En BANASUPRO este pilar presenta una situación de “limitados avances”. No hay evidencia de que haya esa retroalimentación a la alta dirección, que facilite la elaboración de planes correctivos de apoyo. Al no contar con un sistema de monitoreo y evaluación las decisiones que toma la Dirección, tienen riesgo de ser coyunturales teniendo dificultad en el logro de indicadores y metas.

Las causas indirectas identificadas que inciden en esta Causa Directa:

- No hay un Sistema de control interno
- Falta de apertura para la participación ciudadana en sus decisiones
- No hay transparencia en la información ya que no es completa y no se ajusta a una gestión por resultados.

### 4. **Rendición de cuentas**

Hay muchas cosas que BANASUPRO debe hacer para ser una institución transparente y es fortalecer sus mecanismos de rendición de cuentas. Se debe fortalecer el sistema de control interno en la Institución, que implica análisis y diseño de acciones para lograr el óptimo de las



premisas y mejorar gradualmente las calificaciones bajas dentro de este componente, en especial lo relacionado a la participación efectiva de los COCOIN

- Manejo de la información pública

No existen y se necesita el diseño y/o fortalecimiento de modalidades alternativas que faciliten el acceso a la información pública, tales como, centros de llamadas, boletines, periódicos, programas en medios de comunicación masiva, entre otros, el fortalecimiento del sistema de recepción y oportuna respuesta de quejas y reclamos de la institución.

- No hay información actualizada de desempeño de la institución.

- Baja Cobertura y Mala Ubicación de Centros de Venta

Esta causa debilita la institución, lo que debería tener un alto valor público se convierte en débil valor público porque no llega a donde debería llegar y se pierde la oportunidad de servir al más necesitado. NO se puede estar cometiendo este tipo de errores ya que al fin al cabo todos terminamos pagando los platos rotos.

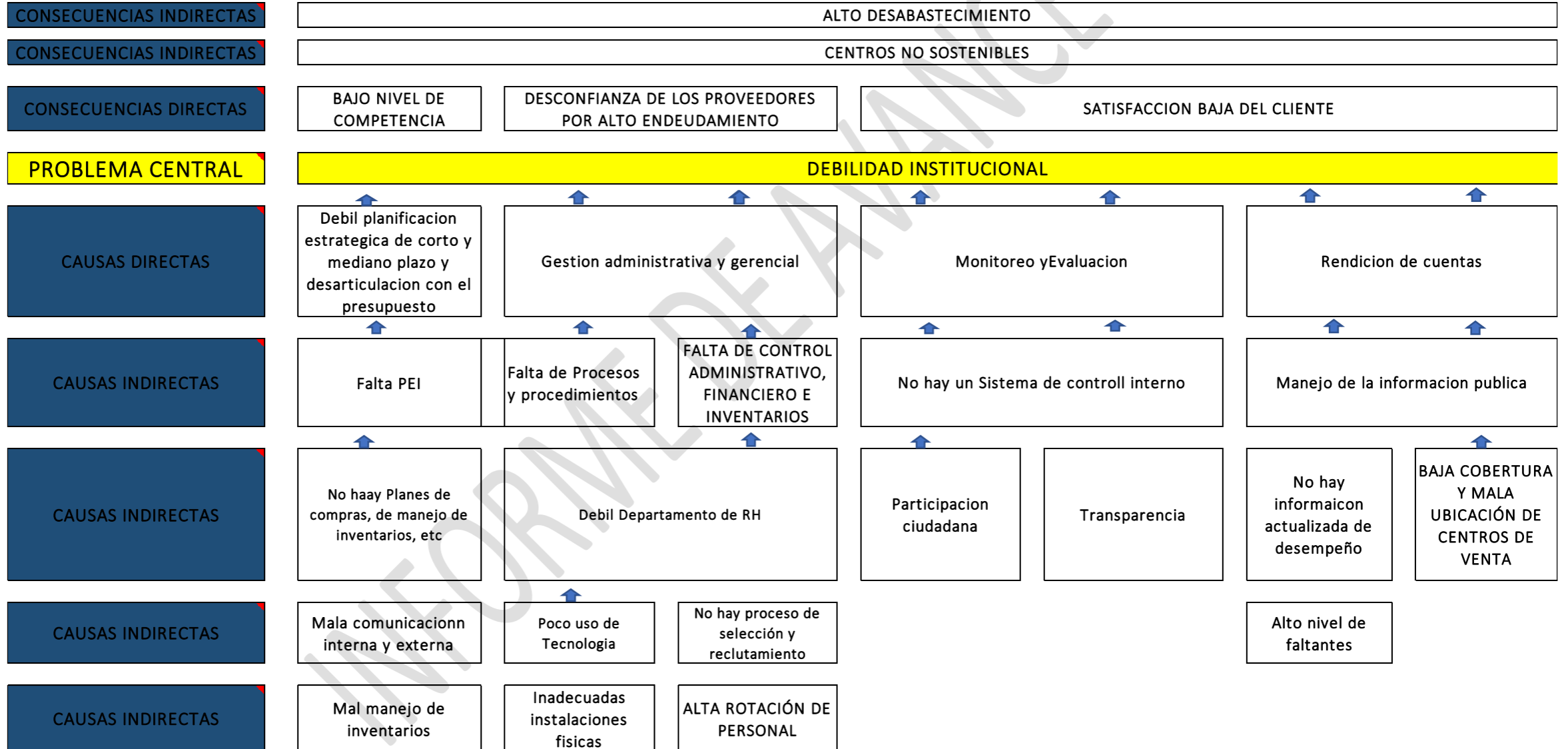
- Alto nivel de faltantes

- BANASUPRO no lleva un recuento de los niveles que tienen los faltantes por línea, ya sea:
- Faltante por robo
- Por perdida o por avería
- Producto en mal estado
- Producto vencido
- Etc..

A continuación, Árbol de Problemas Problema Central 1: Debilidad Institucional



## FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024 ETAPA II - ANÁLISIS SITUACIONAL





CONSECUENCIAS INDIRECTAS

CONSECUENCIAS INDIRECTAS

CONSECUENCIAS DIRECTAS

PROBLEMA CENTRAL

CAUSAS DIRECTAS

CAUSAS INDIRECTAS

CAUSAS INDIRECTAS

CAUSAS INDIRECTAS

BAJO NI  
COMPET

↑  
Debil plan  
estrategica  
medianc

↑  
Falta

↑  
No haay P  
compras, de  
inventari

↑  
Mala comu  
interna y

INFORME DE AVANCE

Mal man  
invent

## **PROBLEMA CENTRAL 2: BAJA CAPACIDAD DE NEGOCIACION Y DE CONTROL**

BANASUPRO opera en un mercado de alimentos básicos con productos de altísima rotación en el cual la oferta y demanda depende de la capacidad de recursos económicos frescos que pueda tener para comprar de contado y así obtener mejores precios y mejores condiciones. El problema es que en una institución del gobierno como lo es el BANASUPRO no se puede mover bajo las condiciones en el que se mueve el mercado con la debilidad de no poder acceder a esos recursos frescos

Como son artículos de primera necesidad los que componen la canasta básica y que son parte principal de la dieta de cada hondureño, los mismos tienden a escasear por la alta demanda lo que es aprovechado por los intermediarios, los acaparadores y los contrabandistas para jugar con el mercado y ese es el juego que le cuesta hacer a BANASUPRO porque la burocracia gubernamental no se lo permite por más que sea un ente autónomo. Para competir se necesitan recursos frescos, dinero líquido que se pueda usar de inmediato sin tramites.

Esta baja capacidad de negociación además de la limitante de los tramites gubernamentales tiene que ver con el alto endeudamiento que BANASUPRO tiene con los proveedores, no hay duda de que en esas circunstancias ningún proveedor quiera proveerle cuando lo que tiene lo puede vender al contado en otros negocios. En ese sentido la situación de la institución es muy difícil ya que para ser competitiva debería tener recursos frescos para comprar a mejores condiciones de precio y debería ser capaz de pagar su deuda al 100% y así mantener mejores relaciones con sus proveedores.

De allí que este es un problema serio que deberá plantearse como tal para buscarle una salida si es que la hay, al más alto nivel y bajo una propuesta estructurada en un plan que busca resultados e impacto en todo el accionar estatal.<sup>6</sup>

### **CONSECUENCIAS O EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS**

Las consecuencias que encontramos tienden a ser esos efectos negativos que se producen en las comunidades y el entorno por el hecho de no intervenir sobre el problema central. Estas son efectos negativos que se producen a mediano y largo plazo.

Al respecto como consecuencias directas:

---

<sup>6</sup>Fuente: Canasta básica en Honduras  
<http://hondurasmipais.com/canasta-basica-en-honduras>

### **1. Alto desabastecimiento de productos básicos en las tiendas de BANASUPRO.**

Se entra en abastecimiento limitado dada las condiciones bajo las cuales negocia la institución, normalmente lo hace con las manos amarradas por no tener la capacidad de pagar y poder comprar lo que el mercado exige a precios accesibles más bajos que el mercado en general.

### **2. Precios altos y por tanto menos ventas en los productos de la canasta básica**

Al no tener capacidad de negociación es imposible poder mantener buenos precios en la canasta básica. Terminan vendiendo mas caro que la competencia

### **3. Baja capacidad para competir frente al comercio privado.**

Se carece de una estrategia de negocios en BANASUPRO. Las metas y los objetivos deben estar bien definidos.

## **CAUSAS DIRECTAS E INDIRECTAS**

El BANASUPRO debe cumplir de manera eficiente sus funciones relativas a la regularización de los precios de la canasta básica, interviniendo en el mercado con una oferta atractiva de precios que solo ellos pueden dar.

El problema en estudio tiene relación con omitir y/o dejar de cumplir lo que está definido en la misión de la institución y que esa falta de cumplimiento es provocada por las causas directas e indirectas siguientes:

### **1. Limitada capacidad Financiera**

BANASUPRO no cuenta con la capacidad para mantener un monto considerable de dinero que le permita jugar con el mercado y aprovechar las economías de escala, los picos de producción, etc. Aunque mantiene un acuerdo de suministro con el IHMA, pero cuyo alcance es limitado.

Hay al menos 3 situaciones financieras que afectan directamente el desempeño de BANASUPRO en su operación de cada día y que de alguna manera son los responsables de la difícil situación financiera actual de la institución, donde permanentemente debe estar recurriendo al gobierno para que le auxilie en sus finanzas:

1. Pago de ISV. El Decreto 278-2013 es la Ley de Ordenamiento de las Finanzas públicas y el control de las exoneraciones y medidas anti-evasión que elimina el beneficio de la institución de no pagar el impuesto sobre ventas (60-70% de los productos no pagan ISV). Hay una iniciativa de parte de la institución de solicitar al congreso nacional la aprobación de la eliminación de ese pago para ser más competitivos y poder dar un

mejor precio a los consumidores, ya que sin ese beneficio lo que hacen es que aumentan los precios y se hace difícil competir y sobre todo dar precios más bajos que el mercado.

2. Margen de Ganancia. El BANASUPRO tiene la facultad de manejar un margen de ganancia que puede obtener de sus ventas el cual está limitado a un máximo del 10% con el cual debería sostener la operación de la institución, aunque muy pocas veces tienen margen positivo en productos de más demanda como los granos básicos y lácteos, hay productos donde podrían cobrar un margen más alto, como los enlatados, jugos, y otros de menor movimiento que bien podrían dejar ganancia.

3. Gastos de Operación: Otra cosa que contribuye a que venda debajo del costo son los pagos de fletes a las diferentes tiendas del país, el empaclado de productos en cada una de sus presentaciones y su distribución a nivel de tiendas. Estos costos los cuales representan un porcentaje bien alto en el precio de venta de casi el 40%.

Las causas indirectas que afectan esta causa son:

- **Uso de Recursos para Pago de Personal**

La institución tiene un alto gasto corriente producto de una plantilla muy alta para el alcance y desarrollo de actividades de la misma.

- **Mala planificación de compras**

Aunado al problema de tener limitaciones financieras esta el hecho de que no se planifica, no hay un efecto estratégico

## **2. Injerencia externa e interna**

Lastimosamente la institución sigue siendo vulnerable a las influencias políticas y a sectores económicos de poder que se aprovechan de la misma para sus intereses particulares, limitando la capacidad para negociar.

Son causas indirectas:

- **Mala distribución del portafolio de productos**

Porque no se compra lo que se necesita sino lo que el proveedor les quiere dar al crédito.

- **Discrecionalidad en la compra y el pago a proveedores**

Incide mucho también la prioridad a la hora de pagar proveedores porque depende de a quien le quieran pagar

- **Discrecionalidad del facturador**

No siempre se hacen las cosas pensando en el mejor beneficio para la institución, sino que siempre hay discrecionalidad en las decisiones

**Falta de Supervisión en todo el proceso de compra venta.** No hay seguimiento al negocio, los controles son muy débiles y no hay procesos por tanto todo se presta a decisiones con alto contenido personal.

### **3. Malanegociación de las condiciones de compra**

Como no se tiene capacidad de negociación no se negocian mejores condiciones de compra, por ejemplo créditos a mayor plazo, docenas de 13, producto en consignación, empaques, apoyo en publicidad, promover, publicitar, patrocinios, etc..

Y las causas indirectas que afectan:

#### **- Discrecionalidad en el bodeguero**

El bodeguero es el que decide que productos suministrar a las tiendas, entonces depende de el que se mueve y que no.

### **4. Falta de un sistema de información integrado**

La institución de no cuenta con las herramientas tecnológicas que le permita llevar control de todos sus procesos y que le ayude a llevar al día la información, mucho del trabajo de hace a mano por lo que la información normalmente no está actualizada.

### **5. Falta de una estrategia de manejo de inventario (proceso de compra)**

No hay una estrategia de manejo de inventario. No se sabe que hacen con los productos obsoletos, los de bajo movimiento, los de alto movimiento, con los productos vencidos, que pasa con los faltantes, los robos, et.

Por no poder tener lo que se necesita cuando se necesita, la institución se debe conformar con lo que los proveedores quieran darle. Y de esta manera se llenan de productos que no se mueven.

### **6. Mala ubicación de centros de venta**

En su búsqueda de expandir sus servicios a más puntos de atención al consumidor, la institución ha abierto nuevas localidades, pero en lugares mal ubicados, con poco flujo de personas y no cerca de los más necesitados.

Falta de publicidad y mercadeo orientada al consumidor final

#### **Falta Acuerdos con Proveedores para Realizar dinámicas Comerciales**

Como no hay buenas relaciones con los proveedores por la falta de pago no se aprovechan las ayudas que ellos pueden dar para promover sus productos

Centros de venta que no son rentables

En muchas ocasiones se han abierto nuevas localidades para darse cuenta a las pocas semanas que ese no era el lugar apropiado para hacer una apertura. Los nuevos sitios se abren sin un estudio minucioso del potencial del lugar y eso lleva pérdida de capacidad de negociación porque los proveedores no quieren atender.

PROBLEMA CENTRAL 2: BAJA CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES





# FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

## ETAPA II - ANÁLISIS SITUACIONAL FORMULACIÓN ÁRBOL DE PROBLEMAS

CONSECUENCIAS INDIRECTAS

Altas pérdidas por obsolescencia y vencimiento

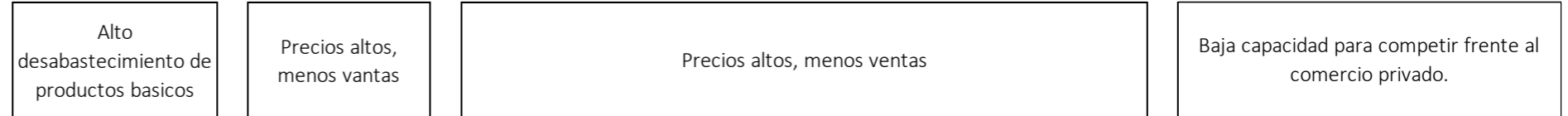
CONSECUENCIAS INDIRECTAS

Baja Rotacion de Inventario (80/20)

CONSECUENCIAS INDIRECTAS

Perdidas de Centros de Ventas (faltantes, saqueos, producto vencido, averias etc)

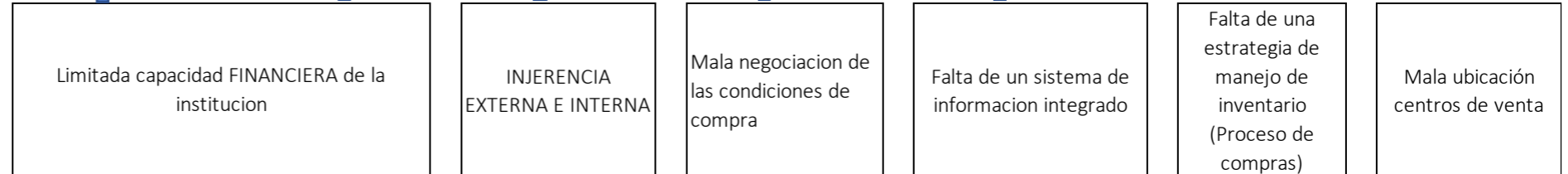
CONSECUENCIAS DIRECTAS



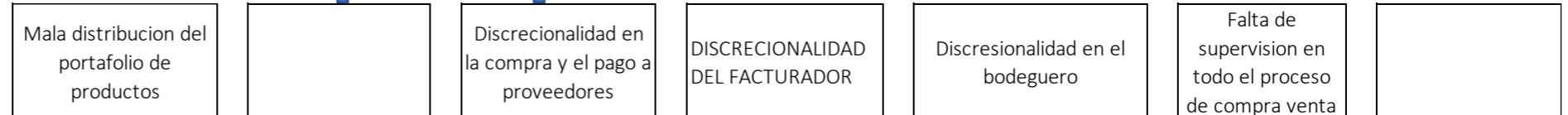
PROBLEMA CENTRAL

**2: BAJA CAPACIDAD DE BANASUPRO PARA CUBRIR LAS FALLAS DEL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA CANASTA BASICA**

CAUSAS DIRECTAS



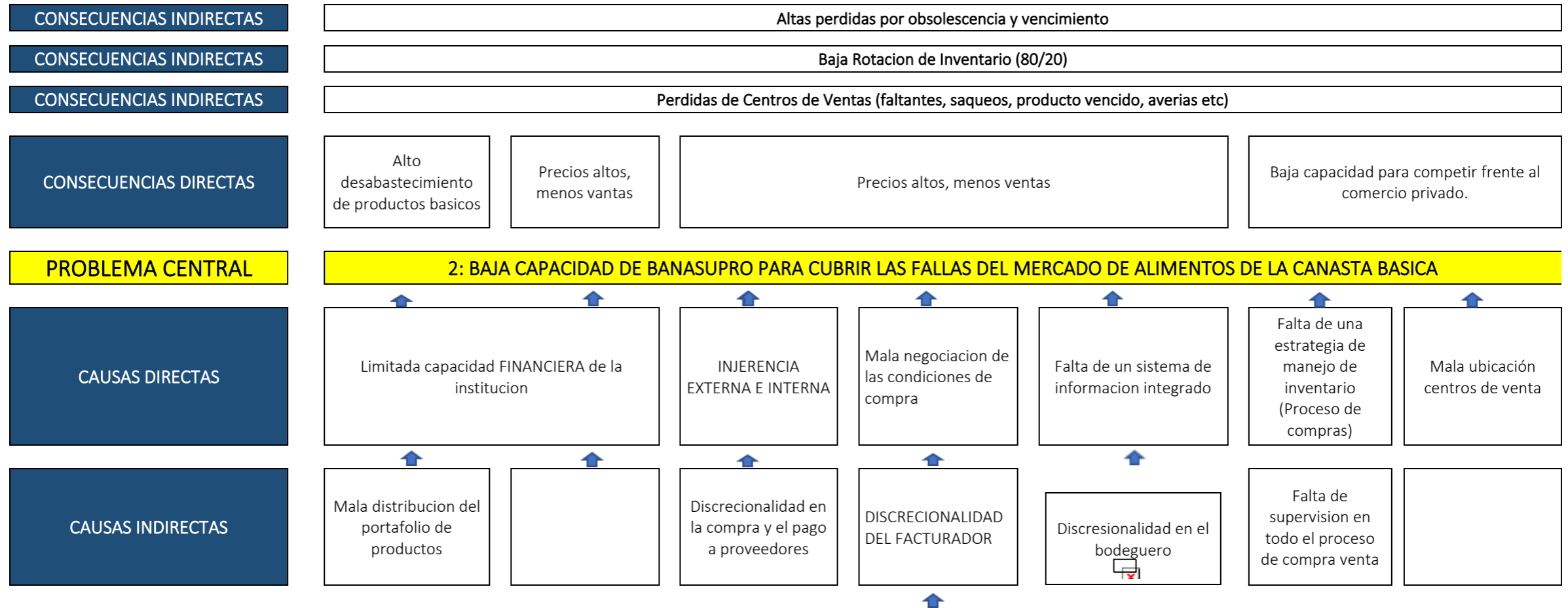
CAUSAS INDIRECTAS



# FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024



## ETAPA II - ANÁLISIS SITUACIONAL FORMULACIÓN ÁRBOL DE PROBLEMAS



LOGISTICA  
 SISTEMAS  
 SATISFACCION DEL CLIENTE  
 COMUNICACIÓN

### **PROBLEMA CENTRAL 3: “BAJA CAPACIDAD DE BANASUPRO PARA CUBRIR LAS FALLAS DEL MERCADO DE ALIMENTOS DE LA CANASTA BÁSICA”**

El regular el precio de la canasta básica es una práctica populista que se adoptó en tiempos de los gobiernos militares para incidir de manera artificial en los precios del mercado, cuando el mercado era más limitado, más controlado y más centralizado. De hecho BANASUPRO fue creado bajo el gobierno militar de facto del General Oswaldo López Orellana en el año de 1974 como Banco Nacional de Suministros y Productos, según decreto N° 329-74 del 23 de Julio de 1974;

El Artículo 002 del Decreto Ley 1049, dice textualmente que “La Suplidora tendrá como Objetivo Principal Contribuir al Bienestar Económico y Social de la Población en general y en Forma Especial de los Sectores Populares Urbanos y Rurales del País, mediante la Organización y Operación de un Sistema Adecuado de Comercialización que Proporcione a la Población Artículos de Consumo **en Cantidades Suficientes ya Precios Razonables**, los que No Podrán Ser Superiores a los Fijados por La Secretaria de Economía”.

Como vimos en el primer párrafo, el contexto del mercado que se manejaba en el momento en que se crea La Suplidora es totalmente diferente al contexto que vivimos hoy en un libre mercado donde los precios se regulan de acuerdo a la oferta y la demanda.

Es allí donde al BANASUPRO le cuesta cumplir con sus 2 aspectos misionales como ser proporcionar a la población de productos de consumo básico **en Cantidades Suficientes y a Precios Razonables**. Siendo una institución de gobierno que se apega a las condiciones de transparencia y rendición de cuentas de las instituciones controladoras, no tiene la agilidad, flexibilidad y necesidad de ponerse a la cabeza en volumen ni en precios ya que no tiene la capacidad institucional para negociar.

A través del tiempo ha habido un esfuerzo de la institución por incidir en la economía de la clase más desposeída del país, pero sus esfuerzos no han sido suficientes como para lograr controlar los desbalances del mercado. Aunque estamos conscientes que en una economía de libre mercado no debe haber controles de precios, sin embargo, si se debería perseguir aquellos malos ciudadanos que acaparan, esconden, contrabandean y juegan con el hambre de la gente moviendo los dados a su mejor conveniencia.

Es allí donde el mercado no puede controlarse, BANASUPRO nace para eso suplir al mercado con productos de consumo básico **en Cantidades Suficientes y a Precios Razonables**, pero difícilmente lo logra y su influencia ha sido muy baja en una institución que no es rentable ni auto sostenible y que este lejos de competir de tú a tú con los grandes del mercado. Siendo así, esta difícil manejar precios bajos de la canasta básica a menos que se le den recursos extra para poder recuperar su poder de negociación y conseguir buenas condiciones de compra con los proveedores.

## **CONSECUENCIAS o Efectos DIRECTOS E INDIRECTOS**

Las consecuencias que encontramos tienden a ser esos efectos negativos que se producen en las comunidades y el entorno por el hecho de no intervenir sobre el problema central. Estas son efectos negativos que se producen a mediano y largo plazo.

Al respecto como consecuencias directas identificamos las siguientes:

### **1. Alta Especulación de los Productos de la Canasta Básica**

La especulación es un delito configurado por el hecho de retener productos, sustrayéndolos a la venta. La especulación y el acaparamiento son dos practicas muy comunes en nuestros mercados, más que todo si se trata de productos de alto consumo como los de la canasta básica. Sin embargo, ambas practicas son penadas por la ley que fue creada justamente para combatir estos dos males el acaparamiento y la especulación. El Decreto 238-2010 y que establece penas para castigar a los infractores, solo que muy pocas veces se aplica o sino las multas son tan bajas que no les importa pagarlas.

### **2. Altos Precios de la Canasta básica**

La baja incidencia de la institución en el mercado no logra impactar en el mercado ni en volumen ni en precios. En volumen por el acaparamiento que es difícil de controlar y el precio porque la institución no tiene la flexibilidad para poder negociar precios, ni condiciones debido a su limitante para poder ofertar pagos de contado a los proveedores. Lo anterior no permite que los precios se mantengan accesibles.

### **3. Acaparamiento de Productos de la Canasta básica**

El acaparamiento es una práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificialmente los precios...Se retienen los productos como parte de la estrategia para crear escases y así elevar los precios y obtener mejores ganancias.

### **4. Baja Venta por Falta de Productos**

Los inventarios de la institución son limitados por su baja capacidad de acopio y de negociación de precios que le permita competir y al no haber inventarios se deja de vender.

### **5. Producción No Conectada con Mercado**

Aunque se hacen esfuerzos por favorecer a los productores cercanos, el esfuerzo no es suficiente como para acopiar esa producción y ofrecer al mercado a precios mas bajos que la competencia. Estos desequilibrios hacen que el productor se desconecte del mercado

## 6. **Enfermedades, Desnutrición en la Población**

Como consecuencia final se acrecientan los problemas de enfermedades, desnutrición, pobreza, etc.

### CAUSAS DIRECTAS E INDIRECTAS

#### **1. *No Hay Controles Internos de Parte de la Autoridad Competente***

Lo que pasa es que no se penaliza a los acaparadores, ni a los contrabandistas, entonces el mercado se controla solo. Por otro lado, con la capacidad que tiene BANASUPRO difícilmente incide en los desequilibrios del mercado.

Problemas de evasión Fiscal

Mucha gente en este negocio no paga impuestos o no declaran todo o que mueven y de esa manera trabajan con el dinero en la mano, sin papeles y sin nadie que los controle

#### **2. *Monopolios y Oligopolios que Manejan el Mercado***

Es de sobra conocido que los grandes bodegueros manejan el mercado de los productos de la canasta básica, acaparan, crean desabastecimiento, mueven los productos para otro país, etc.

#### **3. *Alto Nivel de participación de los Coyotes o intermediación***

En el negocio de los granos básicos impera la ley del coyote. Los mercados están llenos de ellos, son los que a veces pudieran obtener la mejor tajada del precio, ya que compran generalmente barato a los productores y venden caro.

#### **4. *Bajo nivel de competitividad frente al mercado***

Mucho Contrabando En Productos De La Canasta básica

#### **5. *BANASUPRO no llega a los lugares más necesitados***

Muchos de los nuevos sitios de suministro han sido ubicados en los lugares menos indicado creando perdidas y gastos innecesarios. Ha falta de un plan de expansión que tenga identificados los lugares de mayor impacto, los nuevos locales son instalados en cualquier lugar sin medir si está siendo ubicado donde mejor puede cumplir su misión.

#### **6. *Mala Ubicación De Centros De Venta***

Baja Oferta de la Variedad de Productos

Otro desequilibrio del mercado que BANASUPRO difícilmente puede arreglar es la variedad que debe ofrecer. Normalmente no se ofrece la canasta completa ya que por falta de pago lo más probable es que el proveedor no le quiere suministrar.

### ***7. No hay Estrategia de Mercadeo y Publicidad***

Como vimos anteriormente el BANASUPRO tiene varias estrategias de negocio, pero habría que ver si las mismas son de acuerdo a la necesidad de la población o si se están difundiendo lo suficiente para que el público sepa y acuda a los establecimientos a adquirir.

A continuación, el Árbol de Problemas del Problema Central 3



# FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

## ETAPA II - ANÁLISIS SITUACIONAL

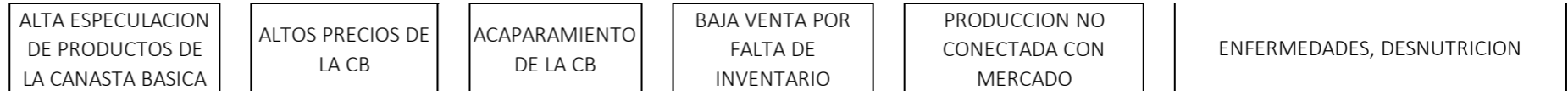
CONSECUENCIAS INDIRECTAS

MALA DIETA DE LA POBLACION

CONSECUENCIAS INDIRECTAS

BAJA COMPETITIVIDAD

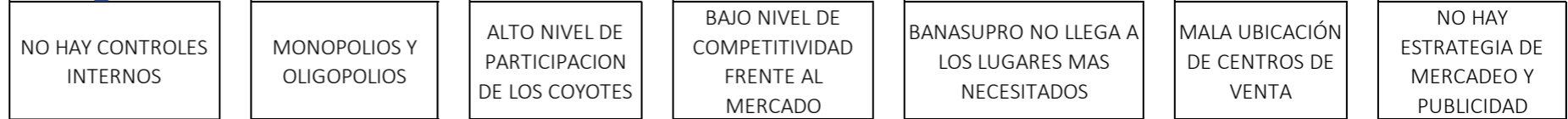
CONSECUENCIAS DIRECTAS



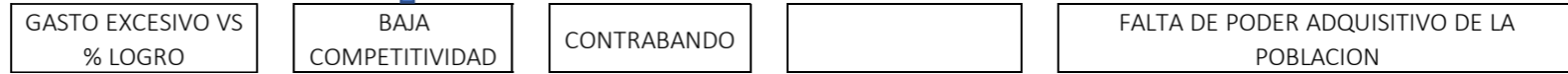
PROBLEMA CENTRAL

BAJA CAPACIDAD DE NEGOCIACION Y DE CONTROL

CAUSAS DIRECTAS



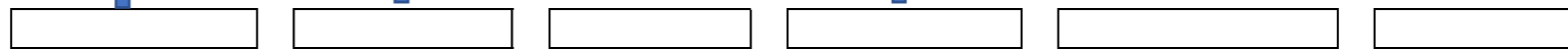
CAUSAS INDIRECTAS



CAUSAS INDIRECTAS

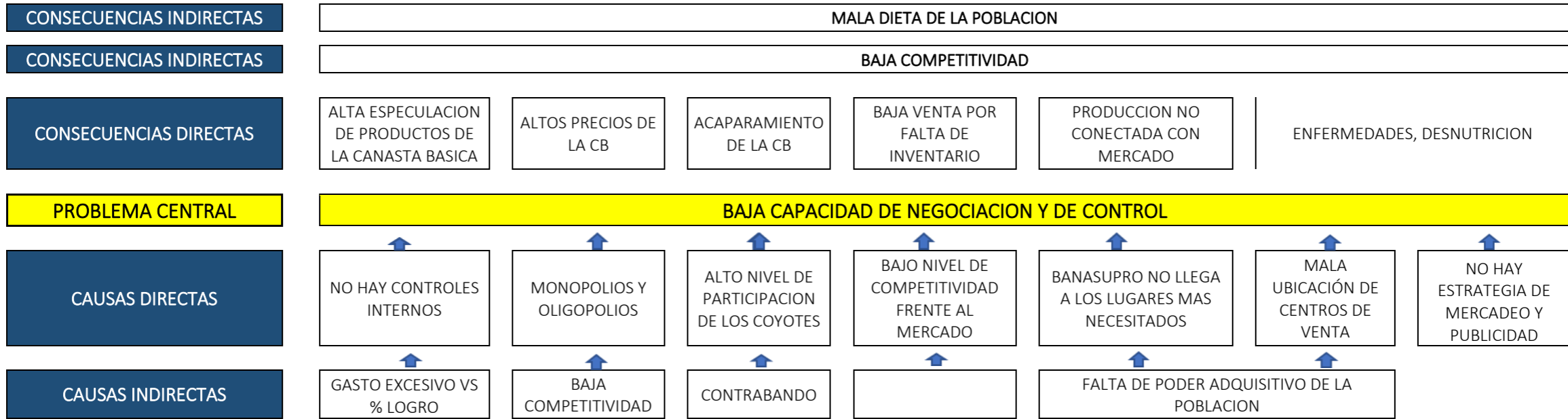


CAUSAS INDIRECTAS



# FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020-2024

## ETAPA II - ANÁLISIS SITUACIONAL FORMULACIÓN ÁRBOL DE PROBLEMAS





**PRODUCCION INSTITUCIONAL:**

Específicamente, la identificación y el análisis de la producción institucional contribuye a:

1. Hacer explícita la oferta de bienes y servicios producidos, sirviendo de línea de base para determinar la producción incremental.
2. Identificar preliminarmente cuales bienes y servicios no están generando valor público esperado.
3. Servir de referencia para la definición de las causas directas e indirectas de los problemas centrales
4. Servir de insumo para la definición de las estrategias y proyectos

Para el año 2019, El BANASUPRO tiene en su Plan Operativo Anual (POA), 3 productos finales, a saber:

Cuadro No.

Correlativo	Descripción del Resultado o Producto Final	Descripción del Indicador
<b>Producto Final 1</b>	Canastas Básicas Diarias comercializadas a los consumidores en los diferentes puntos de ventas de BANASUPRO a nivel nacional.	Número de Canastas Básicas Diarias Comercializadas a los consumidores a nivel nacional.
<b>Producto Final 2</b>	Canastas básicas comercializadas en los nuevos modelos de negocios y proyectos que BANASUPRO tiene en las diferentes Instituciones del Gobierno.	Número de Canastas Básicas Diarias Comercializadas a las Instituciones de Gobierno.
<b>Producto Final 3</b>	Canastas Básicas Diarias comercializadas por los productores y emprendedores beneficiados mediante la Fuerza de Tarea "Del Campo a la Mesa" por medio de las Ahorro Ferias "El Lempirita".	Número de Canastas Básicas Diarias comercializadas en las Ahorro Ferias "El Lempirita".

Los productos finales son todos los bienes, servicios, normas y regulaciones que el BANASUPRO entrega a un tercero que puede ser un usuario, un grupo específico, la ciudadanía en general u otra entidad. En la matriz anterior, se analiza si los productos finales de la institución se encuentran enmarcados en la misión de BANASUPRO; Los 3 productos finales de BANASUPRO se enmarcan parcialmente y funcionalmente a su misión debido a que en parte coadyuvan al bienestar de la familia hondureña.

La Producción Institucional de BANASUPRO es una lista de 3 productos o servicios que son entregados bajo demanda del interesado. Sin embargo, no conocemos ni la opinión ni la satisfacción o el impacto que esos productos están generando en la población. Pero más que eso es conocer que población se está beneficiando y si los más necesitados están aprovechándose de este recurso. De otra manera, no se estaría generando valor público.

Es por eso por lo que en términos de impacto o gestión por resultados la producción de BANASUPRO se queda corta porque sus 3 productos no están midiendo satisfacción ni eficiencia en el proceso, sino solamente de forma funcional y operativa mide la cantidad entregada donde lo que importa es el número, cuanto logramos cuando lo más importante sería ver al interesado en ese proceso y medir su satisfacción en términos de tiempo, costo y uso que le dará al producto.

Lo que se pretende es generar valor público, que las instituciones del estado ofrezcan más que producto, satisfacción y buen servicio, y la única manera de saber que lo estamos haciendo bien o mal es midiendo su impacto, conociendo la opinión de los beneficiados y estar dispuestos a mejorar la forma como se entregan esos productos.

De manera muy simple, *“el valor público es aquello que el público valora”*<sup>7</sup>. Específicamente, se refiere al *valor que los ciudadanos obtienen de las actividades de los organismos públicos.*

Un servicio público tiene un fin y *“un valor que son autorizados, acordados y apropiados por el público”*<sup>8</sup>

Los servicios públicos deben ser proveídos de manera eficiente, confiable y, *principalmente, deben responder a lo que el público necesita*<sup>9</sup>

Como en cualquier empresa privada, para que el proveedor sepa qué es lo que el cliente necesita debe interactuar y comunicarse con él. En el sector público la relación entre organismo gubernamental y el público debe ser similar. *El organismo busca “formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprenden de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo”*<sup>10</sup>

Denominamos “valor público” al beneficio que obtienen los ciudadanos (destinatarios) *a partir de los resultados y efectos emergentes de las prestaciones de las organizaciones*

---

<sup>7</sup>Ricardo Blaug, Louise Horner y LekhiRohti, Heritage, democracy and public value, en Kate Clark, op. cit., p. 2

<sup>8</sup>Idem

<sup>9</sup> Ibid., pp. 23-24.

<sup>10</sup> Ibid, pp 24

*públicas. Sólo se genera valor público en la medida que un destinatario reconoce que la prestación recibida ha representado: (a) una respuesta adecuada a una necesidad o problema relevante para él, (b) una apertura de nuevas oportunidades vitales actuales o futuras, ó (c) un aporte sustancial a la construcción de comunidad, ciudadanía, equidad o capital social.*

De esta manera, el modelo de GxR implica un cambio sustancial en el enfoque tradicional de gestionar las instituciones públicas, centrado en la producción de bienes y servicios, independiente de si dicha producción contribuye efectivamente a transformar la calidad de vida de los beneficiarios. En otros términos, son instituciones orientadas por un *enfoque de oferta (insumos y productos)*, en el cual el desempeño se premia por los niveles de la ejecución de actividades y recursos, independientemente de los impactos en la población.

**Cuadro No. 3: Análisis del Valor Público de la Producción Actual – POA 2019.**

<b>Correlativo</b>	<b>Descripción del Resultado o Producto Final</b>	<b>VALOR PUBLICO ALTO BAJO MEDIO.</b>
<b>Producto Final 1</b>	Canastas Básicas Diarias comercializadas a los consumidores en los diferentes puntos de ventas de BANASUPRO a nivel nacional.	<b>BAJO</b>
<b>Producto Final 2</b>	Canastas básicas comercializadas en los nuevos modelos de negocios y proyectos que BANASUPRO tiene en las diferentes Instituciones del Gobierno.	BAJO
<b>Producto Final 3</b>	Canastas Básicas Diarias comercializadas por los productores y emprendedores beneficiados mediante la Fuerza de Tarea "DelCampo a la Mesa" por medio de las Ahorro Ferias "El Lempirita".	BAJO

**Fuente:** Sistema Presidencial de Gestión por Resultados (SPGxR).

De acuerdo con las directrices de la metodología desarrollada por la SCGG, el nuevo PEI deberá crear productos con mayor valor público a los cuales se les deberá hacer las respectivas mediciones de impacto, a partir de indicadores estratégicos y estableciendo líneas de base como punto de partida.

**5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:**

El direccionamiento estratégico establece los grandes desafíos institucionales de mediano plazo mediante la definición de los efectos y objetivos estratégicos y sus respectivos impactos y resultados, los que resultan del marco del análisis situacional (**capítulo 03**) y la misión y visión institucionales.

## ***MISIÓN***

Somos la institución estatal encargada de regular precios en el mercado de los productos de consumo básico, ofreciendo calidad y medidas exactas a la población en general, en particular la de bajos ingresos, a precios justos y razonables, por medio de puntos de venta y modelos de negocio, ubicados estratégicamente en el territorio nacional y así mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía.

Esta misión de BANASUPRO expresa la razón de ser y el propósito principal de la institución, comunica su esencia y justifica su existencia. Esta misión contiene la esencia del BANASUPRO, qué hace, su propósito y su valor público.

La misma fue definida en un proceso muy amplio y participativo y recoge el sentir y pensar del personal de la institución.

## ***VISIÓN***

Ser el ente estatal referente en los precios de los productos de consumo básico, a fin de brindar un servicio excelente, eficiente, eficaz y oportuno, contribuyendo a la sostenibilidad social de la población hondureña y la sostenibilidad financiera de la institución.

La visión de BANASUPRO refleja el sueño es la imagen y el objetivo que se desea lograr en el mediano plazo. La visión de BANASUPRO qué queremos ser como organización y qué queremos lograr.

Esta es una visión que es capaz de motivar a todas las personas de la institución con un reto claro, conciso y retador en un horizonte de tiempo concreto para ser alcanzada, con buenas posibilidades de posicionarse como una idea inspiradora y desafiante.

## ***VALORES INSTITUCIONALES***

Los valores definidos por BANASUPRO son principios que fortalecerán la actitud de las personas y serán capaces de inducir mejoras en el desempeño individual y organizacional. Fueron construidos de manera colectiva de forma tal que se vuelven reto impostergable para cada uno de los colaboradores.

**Excelencia:** Dirigimos permanentemente nuestro accionar, para que los servicios prestados por la institución alcancen lo más altos estándares de calidad y desempeño.

**Innovación:** Respondemos a los desafíos del mercado, generando y gestionando soluciones creativas, adaptando prácticas y métodos a los diferentes modelos de negocio de la institución, para ir acorde con los cambios del entorno.

**Trabajo en equipo:** Interactuamos como compañeros respetando y valorando el punto de vista de los demás y compartiendo el nuestro en forma clara, amplia y sencilla;

orientándonos a la generación de valor tanto para la Institución como para la sociedad en general.

**Responsabilidad:** Asumimos el compromiso de cumplir con la tarea asignada y caminar la milla extra por la institución.

**Transparencia:** Nos comprometemos a hacer las cosas sin nada que ocultar y nos sometemos a la rendición de cuentas y al escrutinio social

**Lealtad:** El compromiso es que en todas nuestras acciones demostramos respeto a la institución, valoramos su misión y nos sometemos a sus reglamentos y estatutos, anteponiéndolos a los intereses personales y de terceros.

**Respeto:** Creemos que todas las personas deben ser tratadas por igual, sin menosprecio de su condición social, económica, genero, raza y religión, tanto a nivel laboral (colaboradores) y comercial (proveedores y clientes).

**Solidaridad:** Actuamos con empatía tanto hacia el cliente interno (colaboradores) como con el externo (clientes), entendemos sus necesidades y en la medida de las posibilidades respondemos positivamente a las mismas.

## ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS***

Como se explicó en el modelo lógico, se debe definir un objetivo estratégico por cada uno de los problemas centrales identificados en la etapa 2: Análisis Situacional.

Si bien se entiende que el positivo del problema central es el objetivo estratégico institucional, la redacción del mismo debe ser más robusta por la importancia que tiene para la orientación estratégica de la organización.

El equipo técnico de BANASUPRO bajo la conducción del consultor definió los siguientes objetivos estratégicos, con los cuales se espera confrontar la inseguridad y la debilidad de la institución:

### ***Objetivos y Resultados Estratégicos de BANASUPRO***

A partir de cada uno de los problemas centrales identificados en el capítulo 4 se define un objetivo estratégico. De esta manera, el Plan Estratégico 2020-2024 del IP contiene 3 objetivos que representan las grandes apuestas estratégicas de mediano plazo de la institución en el marco de su misión y visión.

A su vez, a cada objetivo estratégico se asocia un resultado estratégico que mide el cambio positivo que se espera lograr con el mismo. A este resultado se le define un indicador, línea de base y metas anuales.

En la tabla siguiente se presentan los objetivos y resultados estratégicos para BANASUPRO para el período 2020-2024 definidos a partir de los 3 problemas centrales.

PROBLEMAS CENTRALES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS BANASUPRO	RESULTADOS ESTRATEGICOS
Debilidad Institucional		
Baja Capacidad de Negociación con Proveedores (Mal Manejo del Inventario)		
Fallas del Mercado (BANASUPRO) en Regular Los Precios		

### ***Efectos e impactos***

Los efectos son los cambios positivos o beneficios (valor público) que se espera obtener en la sociedad como resultado de intervenir sobre los problemas centrales. En otros términos, son los beneficios derivados de transformar en positivo las consecuencias de un problema central.

Cada consecuencia está asociada a un efecto, de manera que el PEI 2020-2024 de BANASUPRO contiene 4 efectos esperados. A su vez, estos están asociados a un impacto el cual representa la medida específica de valor público del efecto. En la tabla siguiente se incluye los efectos e impactos esperados con la implementación del PEI 2020-2024.

MATRIZ DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO 1

PROBLEMA CENTRAL 1: DEBILIDAD INSTITUCIONAL						
Efectos Indirectos	Indicador de Impacto Indirecto	Línea de Base 2020	Metas			
			2021	2022	2023	2024
Alto Desabastecimiento						
Centros no sostenibles						
Efectos Directos	Indicador de Impacto Indirecto	Línea de Base 2020	Metas			
			2021	2022	2023	2024
BAJO NIVEL DE COMPETENCIA						
DESCONFIANZA DE LOS PROVEEDORES POR ALTO ENDEUDAMIENTO						
SATISFACCION BAJA DEL CLIENTE						
DESCONFIANZA POR FALTA DE ENTREGA DE FACTURACIÓN						
Objetivo Estratégico	Indicador de Impacto Directo	Línea Base de 2020	Metas			
			2021	2022	2023	2024









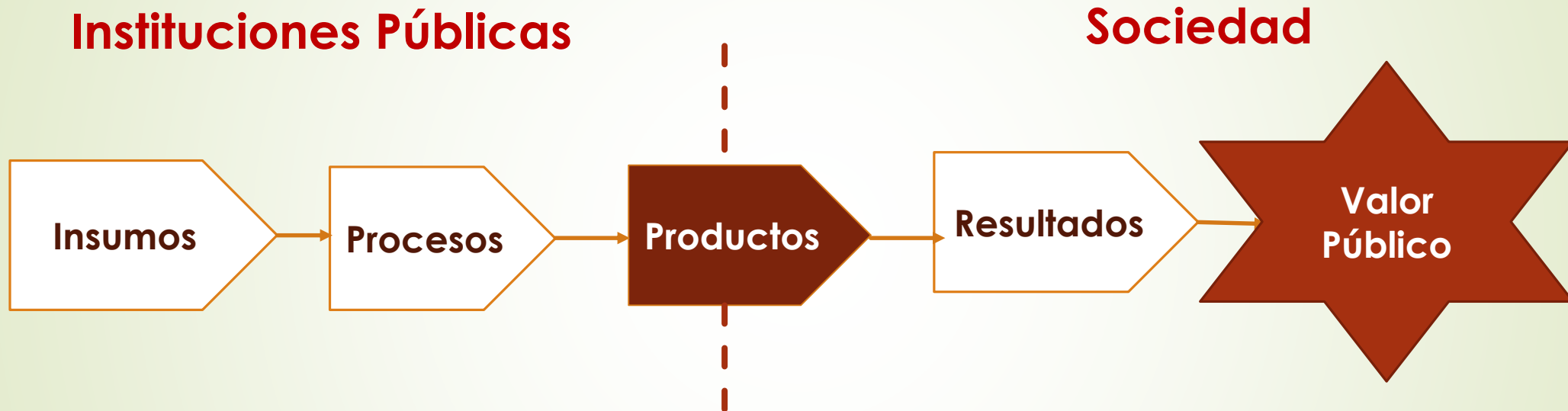


**Situación actual en la implementación del modelo de gestión por resultados en la Suplidora Nacional de Productos Básicos  
- BANASUPRO -**

**“Línea de base y brecha por cubrir””**

**Enero /2020**

# Cadena de Valor Público y Modelo de Gestión por Resultados



Entiende a las instituciones públicas no como productoras de ByS sino como generadoras de valor público

Enfoque de Demanda

Maximizar Valor Público con los recursos disponibles

Modelo de Gestión Integral: trabaja sobre toda la cadena de valor

# Gestión por Resultados como Modelo Integral

## Pilares de la Gestión por Resultados




# Instrumento de Medición de la Brecha.

El objetivo general del “Instrumento” es determinar de una manera técnica la brecha existente entre la situación encontrada (línea de base) y el óptimo o situación deseada si la Institución aplicara plenamente el modelo de gestión por resultados.

## Elementos del Instrumento:


- ✓ Cinco (5) Pilares
- ✓ Diecinueve (19) Componentes
- ✓ Ochenta y cuatro (84) “Óptimos”
- ✓ Calificación de 1 a 5 donde:

1 Alejado del óptimo 2 Limitados Avances 3 A medio camino 4 Cercano al óptimo 5  
Óptimo



## Criterios línea de base y brecha

CRITERIO	LÍNEA DE BASE	BRECHA
OPTIMO O CERCA AL OPTIMO	Igual o mayor de 4	Menor o igual a uno (1)
A MEDIO CAMINO DEL OPTIMO	Igual o mayor de 3 pero menor de 4	Mayor a uno (1) y menor o igual a dos (2)
LIMITADOS AVANCES	Menor de 3 y Mayor o igual a 2	Mayor de dos (2) o igual a 3
LEJANO DEL OPTIMO	Menor de 2	Mayor de 3



# Crterios definidos para determinar la brecha

BRECHA	
CRITERIO	VALORACIÓN
BAJA	$< \text{ó} = 1$
MEDIA	$> 1 < = 2$
ALTA	$> 2 < = 3$
MUY ALTA	$> 3$



**Fecha de aplicación del Instrumento en BANASUPRO:  
enero 16 de 2020**

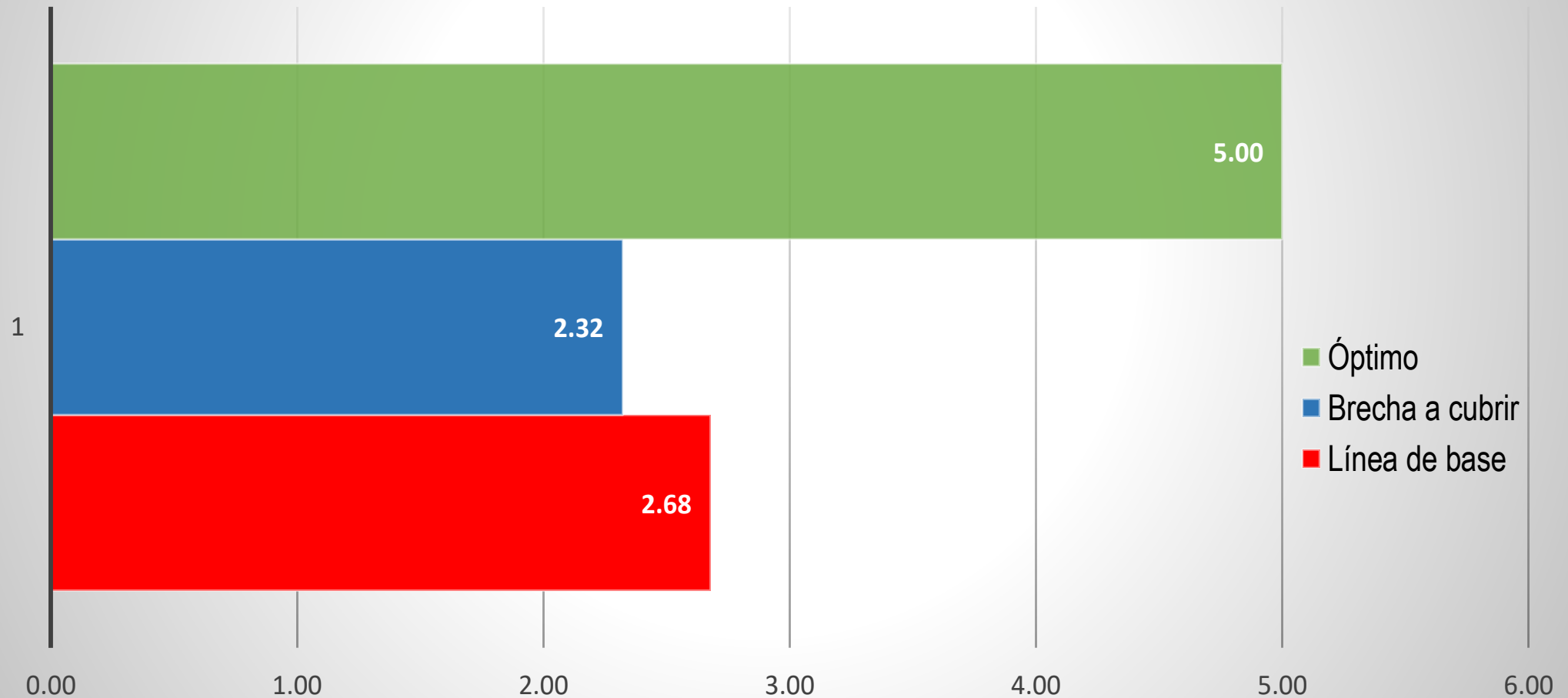
**Diligenciaron el Instrumento: 18 funcionarios, incluidos funcionarios de la Alta Dirección, Jefes de Unidades, y personal técnico seleccionado.**

# Suplidora Nacional de Productos Básicos

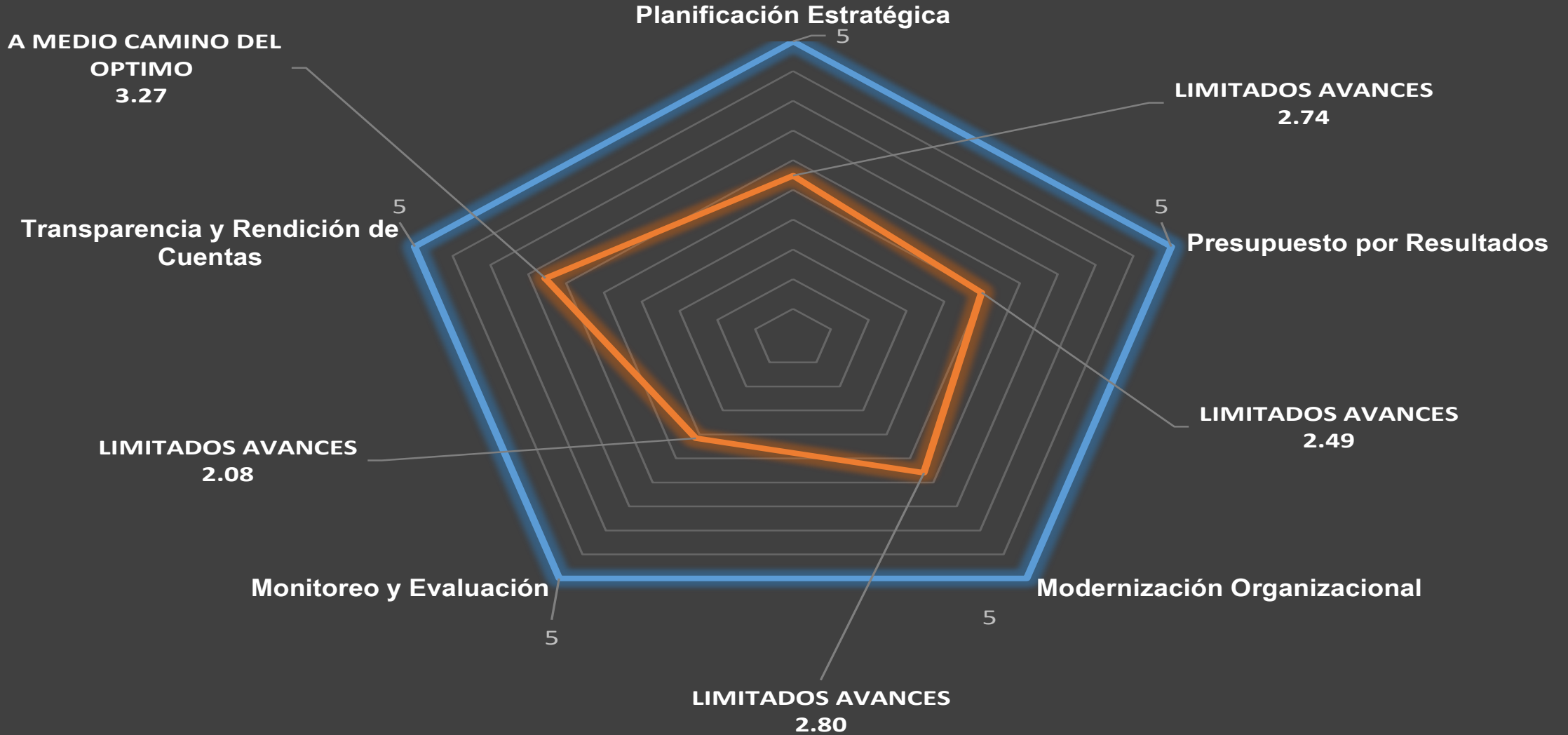
-BANASUPRO-

Línea de Base : **Limitados Avances (2.68)**

Brecha Magnitud: **ALTA (2.32)**



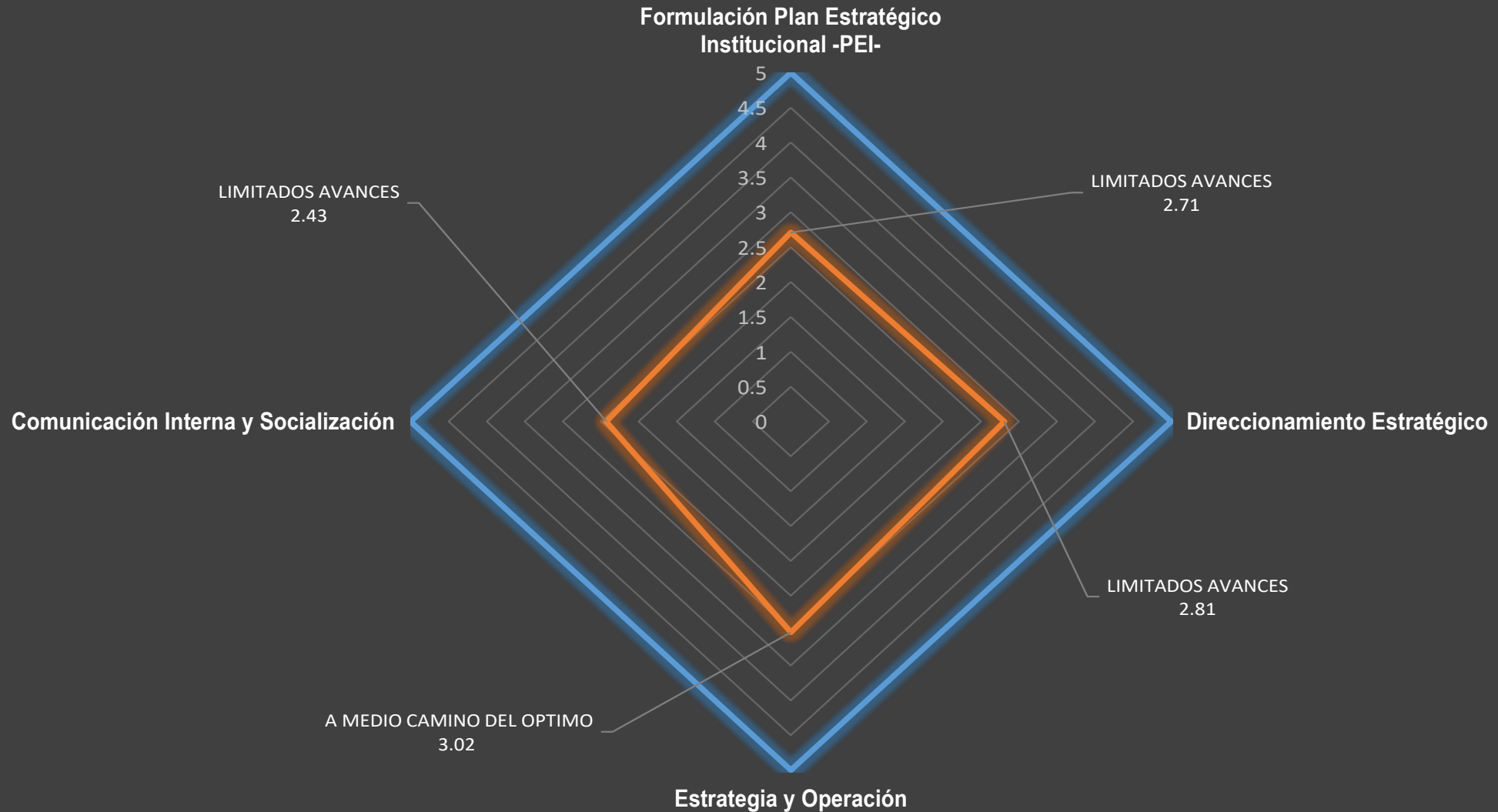
Suplidora Nacional de Productos Básicos  
-BANASUPRO-  
Línea de Base: **Limitados Avances (2.68)**  
**Brecha: ALTA (2.32)**



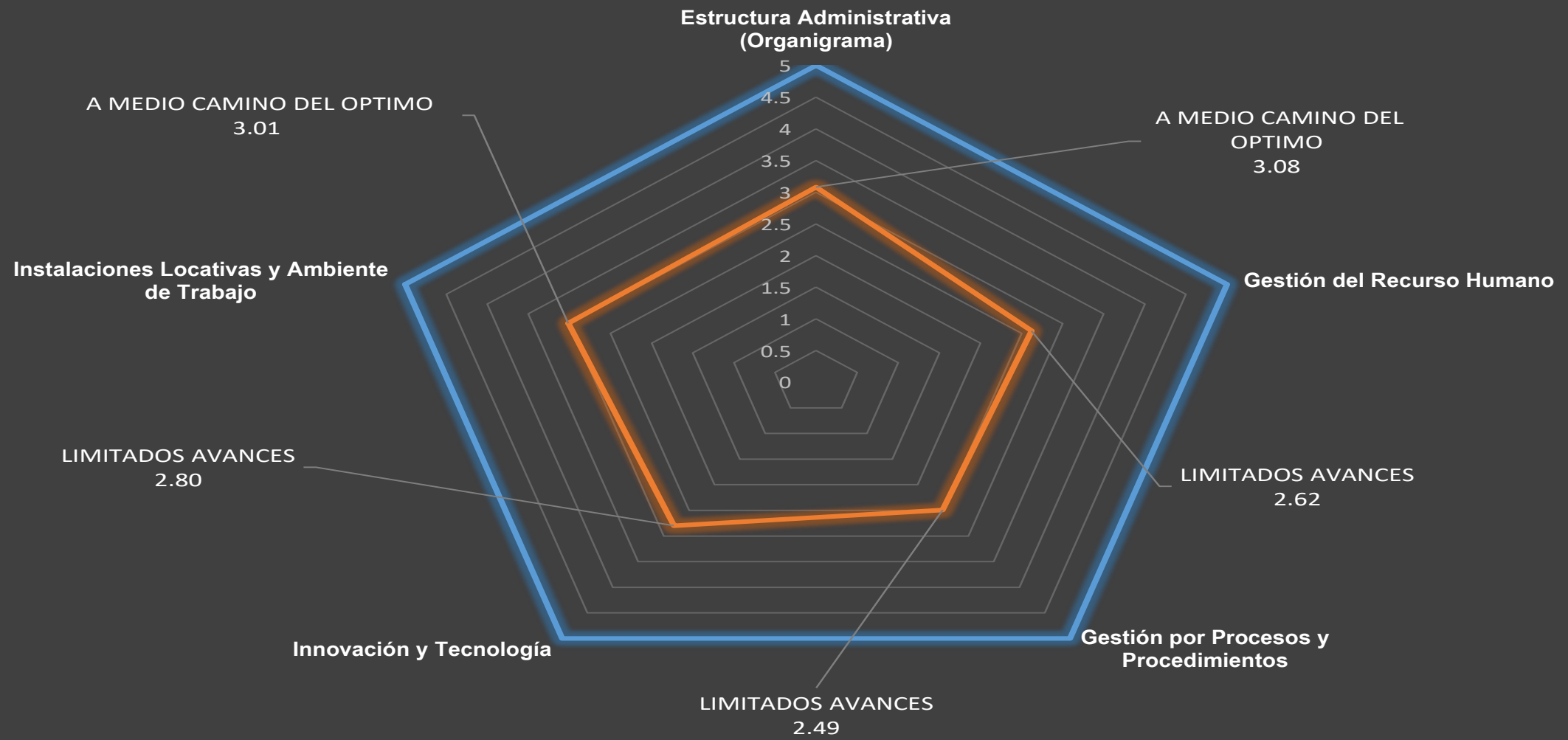
**Pilar de Planificación Estratégica**  
Suplidora Nacional de Productos Básicos  
**-BANASUPRO-**

**-Línea de base (2.74)-**

Nivel: **LIMITADOS AVANCES**. Brecha: **ALTA (2.26)**



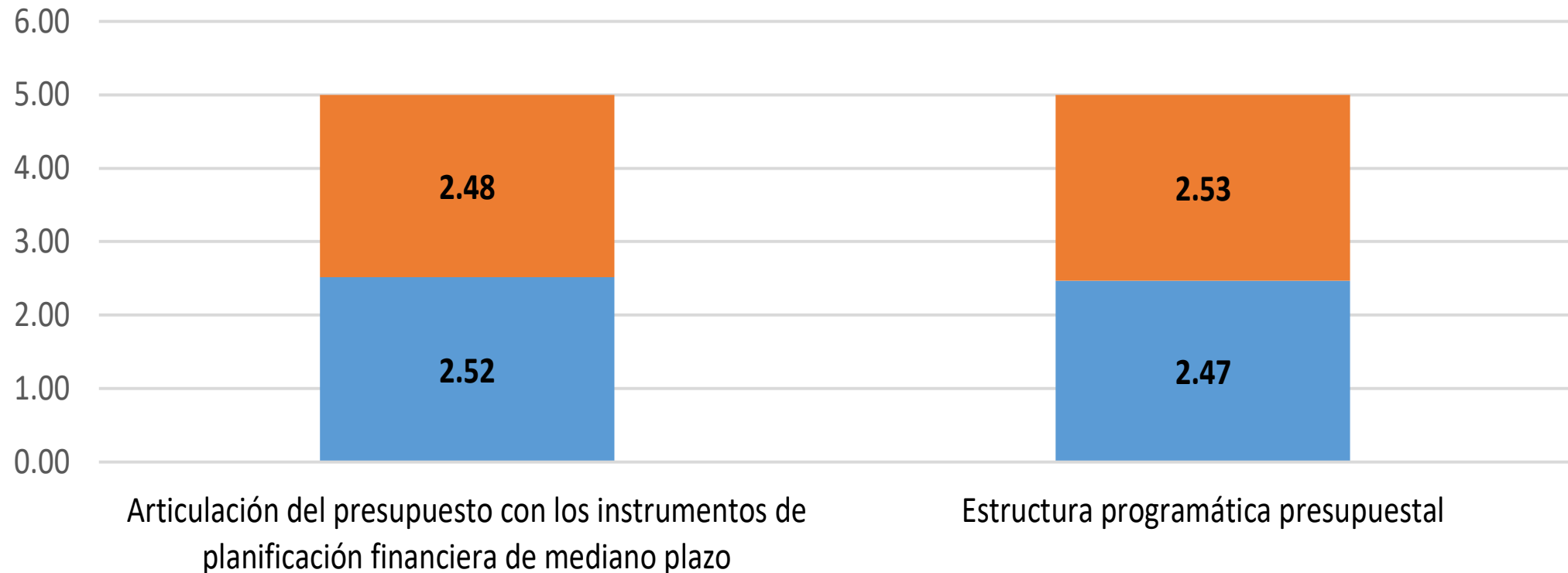
**Pilar de Modernización Organizacional**  
**Suplidora Nacional de Productos Básicos**  
**-BANASUPRO-**  
**- Línea de base (2.80) -**  
Nivel: **Limitados Avances**. Brecha: **ALTA (2.27)**



**Pilar Presupuesto por Resultados**  
**Suplidora Nacional de Productos Básicos**  
**-BANASUPRO-**

**- Línea de base (2.49) -**

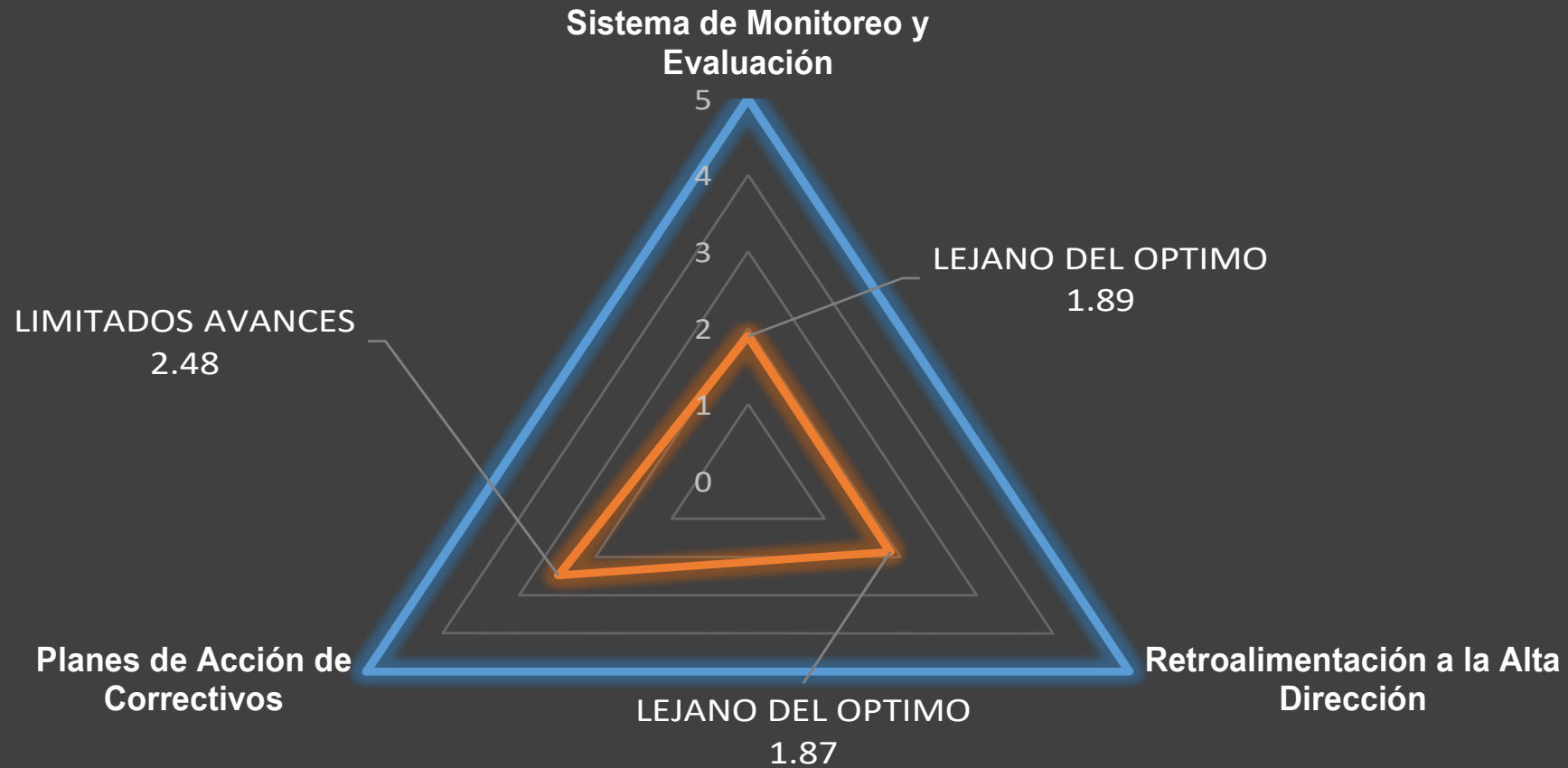
Nivel: **Limitados Avances**. Brecha: **ALTA (2.51)**



**Pilar de Monitoreo y Evaluación**  
Suplidora Nacional de Productos Básicos  
-BANASUPRO-

-Línea de base (2.08)-

Nivel: **Limitados Avances**. Brecha: **ALTA (2.92)**



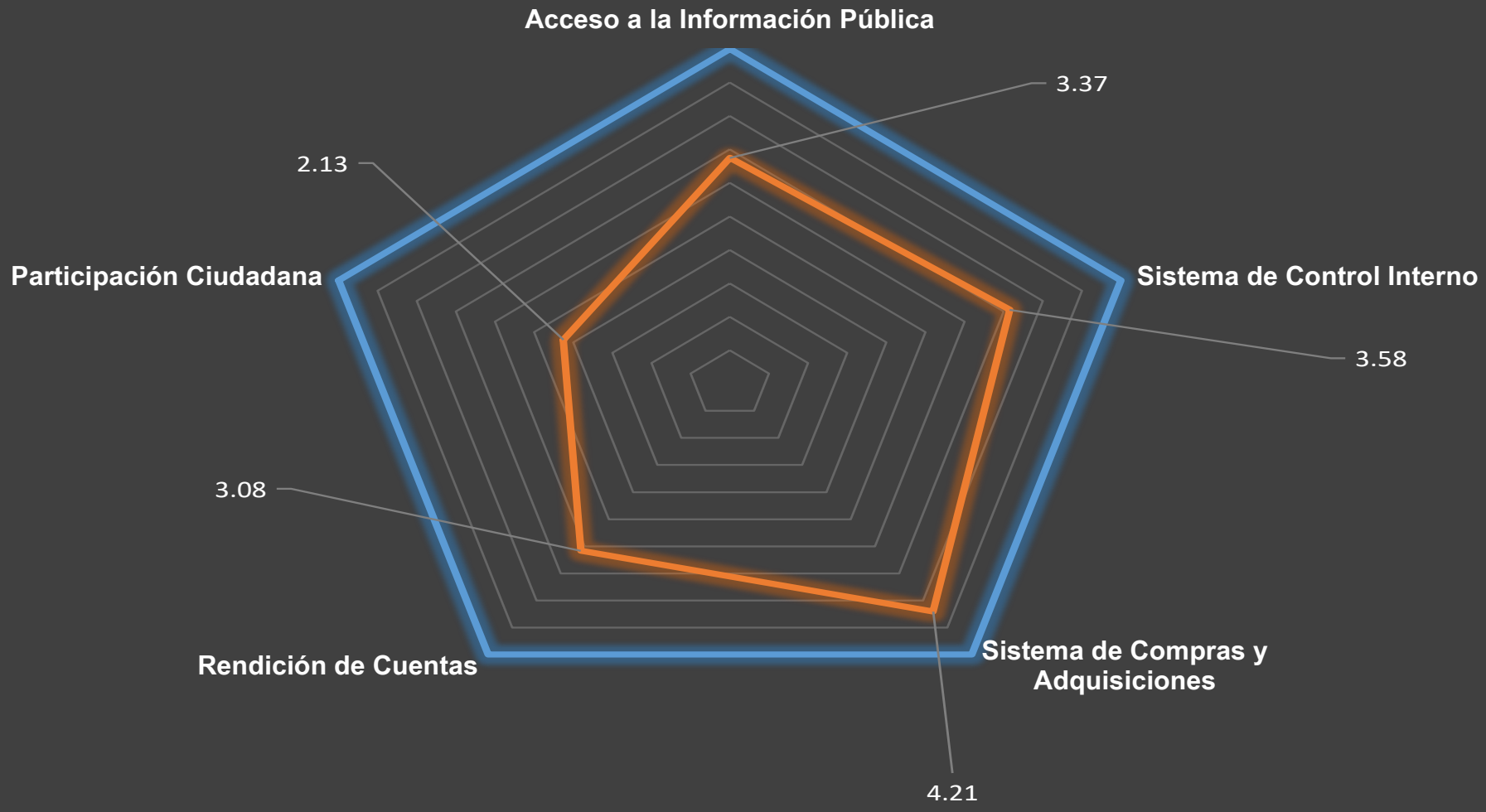
# Pilar Transparencia y Rendición de Cuentas

Suplidora Nacional de Productos Básicos

-BANASUPRO-

-Línea de base: 3.27-

Nivel: **A medio camino del óptimo**. Brecha: **MEDIA 1.73**





<b>PILAR DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. Formulación del Plan Estratégico Institucional -PEI-.	2.71
2. Direccionamiento y Programación estratégica.	2.81
3. Estrategia y Operación.	3.02
4. Comunicación interna y externa del Plan Estratégico Institucional-PEI-.	2.43
<b>TOTAL PILAR</b>	<b>2.74</b>

<b>PILAR DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. Articulación del presupuesto con los instrumentos de planificación financiera de mediano plazo.	2.52
2. Estructura Programática presupuestal.	2.47
<b>TOTAL PILAR</b>	<b>2.49</b>

<b>PILAR DE MODERNIZACION ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. Estructura administrativa (organigrama).	3.08
2. Gestión de recursos humanos.	2.62
3. Gestión por procesos y procedimientos.	2.49
4. Innovación y tecnología.	2.80
5. Instalaciones locativas y ambiente de trabajo.	3.01
<b>TOTAL PILAR</b>	<b>2.80</b>

<b>PILAR DE MONITOREO Y EVALUACION</b>	
<b>Componentes</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. Sistema de Monitoreo y Evaluación.	1.89
2. Retroalimentación a la Alta Dirección.	1.87
3. Planes de acción correctivos.	2.48
<b>TOTAL PILAR</b>	<b>2.08</b>

## PILAR DE TRANSPARENCIA Y RENDICION DE CUENTAS

Componentes	Calificación 1-5
1. Acceso a la información pública.	3.37
2. Sistema de Control Interno.	3.58
3. Sistema de Compras y Adquisiciones.	4.21
4. Rendición de cuentas.	3.08
5. Participación ciudadana.	2.13
<b>TOTAL PILAR</b>	3.27

<b>PILAR UNO (1) Planificación Estratégica</b>	
<b>1. Formulación del Plan Estratégico Institucional -PEI-</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional -PEI- es y/o fue liderado por la Alta Dirección de la Institución.	<b>2.22</b>
2. La metodología empleada facilita (ó) la identificación de los problemas centrales, sus causas, el marco estratégico y la cadena de valor público.	<b>3.09</b>
3. Se da y/o permitió una participación activa en el proceso de formulación de todas las áreas de la organización y de los niveles directivo, técnico y operativo.	<b>2.92</b>
4. Se cuenta y/o se permitió a los funcionarios de la institución la disponibilidad de tiempo adecuada para la participar en el proceso de formulación del PEI.	<b>2.82</b>
5. Las condiciones logísticas (organización, instalaciones, equipos didacticos de ayuda, descansos, otros) son y/o fueron adecuadas durante el proceso de formulación del Plan Estrategico Institucional -PEI-.	<b>2.50</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2.71</b>

<b>PILAR UNO (1) Planificación Estratégica</b>	
<b>2. Direccionamiento y Programación Estratégica</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. La Misión expresa claramente la razón de ser y el propósito principal de la Institución además, define que hace y quienes son sus beneficiarios.	<b>3.43</b>
2. La Visión de la Institución refleja claramente la imagen objetivo que se desea lograr en el mediano plazo , es retadora y alcanzable.	<b>3.31</b>
3. Los valores definidos como los principios orientadores de la gestión son de apropiación general por todos los funcionarios de la Institución.	<b>2.11</b>
4. El Direccionamiento estrategico se encuentra claramente definido , se identifica con facilidad los objetivos y resultados estrategicos, los efectos e impactos.	<b>2.44</b>
5. La Programación estrategica define con claridad los ejes estrategicos, sus resultados intermedios, las intervenciones y productos.	<b>2.55</b>
6. Los indicadores de resultado tienen las características CREMA (Claridad, relevancia, economía, facilitan el monitoreo y son adecuados).	<b>3.00</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2.81</b>

<b>PILAR UNO (1) Planificación Estratégica</b>	
<b>3. Estrategia y Operación</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. El Plan Operativo Anual -POA- en su Institución incluye las intervenciones (proyectos y otras acciones) definidas en el Plan Estratégico Institucional- PEI-.	<b>2.50</b>
2. El Plan Operativo Anual -POA- define costo, el financiamiento y los responsables de las intervenciones (proyectos y otras intervenciones) definidas en el PEI.	<b>3.27</b>
3. El presupuesto institucional incorpora el financiamiento de las intervenciones (proyectos y otras acciones) para una ejecución adecuada contempladas en el Plan Operativo Anual.	<b>3.30</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>3.02</b>

<b>PILAR UNO (1) Planificación Estratégica</b>	
<b>4. Comunicación Interna y Externa del PEI</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. La Institución cuenta con una Unidad responsable de comunicación que facilita la divulgación del Plan Estratégico Institucional.	<b>2.31</b>
2. La Institución cuenta con una estrategia de comunicación orientada a socializar el Plan Estratégico Institucional a los grupos de interés.	<b>2.50</b>
3. La estrategia de comunicación divulga de una manera oportuna y continua los cambios y ajustes realizados en el Plan Estratégico Institucional.	<b>2.47</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2.43</b>

<b>PILAR DOS (2) Modernización Organizacional</b>	
<b>1. Estructura Administrativa (Organigrama )</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. Las dependencias y áreas de la institución ( <i>organigrama</i> ) son las requeridas para gestionar el marco estratégico institucional.	<b>3.00</b>
2. La estructura administrativa de la Institución refleja claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación entre las distintas áreas, unidades, oficinas y dependencias.	<b>3.64</b>
3. La Institución cuenta con manuales de funciones a nivel de dependencia y de cargo actualizados como resultado de cambios en el marco legal, estratégico, de innovación y en general del entorno institucional.	<b>2.60</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>3.08</b>

<b>PILAR DOS (2) Modernización Organizacional</b>	
<b>2. Gestión de Recursos Humanos</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. El proceso de reclutamiento y selección del personal de la Institución cumple con las disposiciones legales y se soporta en un estudio técnico de competencias y habilidades de los candidatos de acuerdo con los perfiles de los cargos y requerimientos institucionales.	<b>2.85</b>
2. La Institución cuenta con el número de recurso humano necesario para cumplir efectivamente con su misión y visión estratégica.	<b>3.08</b>
3. La institución mantiene un proceso de formación y capacitación permanentes para fortalecer las competencias del recurso humano respecto a los requerimientos estratégicos y operativos y de los resultados de evaluación del desempeño.	<b>2.92</b>
4. La Institución aplica un plan de incentivos laborales para los funcionarios que se traducen en facilidades para estudio, pasantías, ascensos, entre otros.	<b>2.58</b>
5. La Institución mantiene un proceso (al menos cada año) de evaluación del desempeño del recurso humano frente a objetivos de trabajo individuales y grupales definidos previamente.	<b>1.67</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2.62</b>

**PILAR DOS (2) Modernización Organizacional****3. Gestión por Procesos y Procedimientos****Calificación  
1-5**

1. La Institución cuenta con un mapa de procesos, subprocesos y procedimientos documentado como base de un sistema de gestión por procesos. (para la producción institucional)(bienes y servicios ofrecidos a los ciudadanos y/o usuarios))

**2.64**

2. Cada proceso del mapa de procesos institucional tiene definido un responsable, indicadores y metas de gestión para evaluar su desempeño.

**2.55**

3. Los funcionarios de la Institución se identifican con la gestión por procesos y conocen de su significado y aplicación y son la base de una cultura de gestión por procesos.

**2.33**

4. El sistema de gestión por procesos de la Institución promueve el mejoramiento continuo (de la producción de bienes y servicios) de los mismos.

**2.45****TOTAL COMPONENTE****2.49****PILAR DOS (2) Modernización Organizacional****4. Innovación y Tecnología****Calificación  
1-5**

1. La Institución tiene un proceso definido para identificar e implementar las necesidades de innovación.

**2.58**

2. La Institución tiene la capacidad de adaptabilidad a los cambios generados con las innovaciones de gestión y tecnológicas, entre otras.

**2.79**

3. La Institución prevé los recursos necesarios para implementar las innovaciones requeridas.

**2.86**

4. Las innovaciones en la Institución son oportunas para mejorar la producción institucional y alcanzar los objetivos estratégicos.

**3.07**

5. Las innovaciones en la Institución se desarrollan a nivel de tecnología, procesos, productos, estructura organizacional y modalidades de gestión.

**2.69****TOTAL COMPONENTE****2.80**



## PILAR DOS (2) Modernización Organizacional

### 5. Instalaciones Locativas y Ambiente de Trabajo

Calificación

1-5

1. La infraestructura física y de equipamiento en su Institución (muebles y equipo) en la sede y sus regionales (de existir) reúne (n) las condiciones requeridas para su adecuado funcionamiento y operación.

3.29

2. La Institución promueve mecanismos y modalidades de trabajo en equipo y cooperación mutua para incentivar la creatividad, la participación y el desarrollo del potencial de las personas.

2.92

3. La Institución promueve un ambiente de trabajo que fomenta la productividad, creatividad y el bienestar de los funcionarios.

2.92

4. El ambiente de trabajo en la Institución genera un clima de colaboración y respeto entre los funcionarios, los usuarios proveedores y los grupos de interés.

3.07

5. La Institución cumple con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la gestión ambiental y seguridad en el trabajo.

2.87

**TOTAL COMPONENTE**

**3.01**

**PILAR TRES (3) Presupuesto Por Resultados**

<b>1. Articulación del Presupuesto con los Instrumentos de Planificación Financiera de Mediano Plazo</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. El presupuesto de la Institución se formula de acuerdo a los límites (techos) y prioridades de gasto definidas en el Marco de Gasto de mediano plazo.	<b>2.50</b>
2. La Entidad cuenta con un Marco Institucional de mediano plazo que vincula la planificación estratégica con los techos presupuestales establecidos en el Marco de Gasto de Mediano plazo.	<b>2.50</b>
3. La ejecución del proceso presupuestal en su Institución sigue las directrices de la política presupuestal definidas por el Gobierno Central.	<b>2.56</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2.52</b>

**PILAR TRES (3) Presupuesto Por Resultados**

<b>2. Estructura Programática Presupuestal</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. Los programas presupuestales durante la formulación del presupuesto en su Institución se definen teniendo en cuenta los objetivos estratégicos determinados en el Plan Estratégico Institucional -PEI- y las políticas sectoriales.	<b>2.50</b>
2. Durante el proceso de formulación del presupuesto en su Institución los subprogramas presupuestales se determinan en función de los ejes estratégicos del Plan Estratégico Institucional -PEI-.	<b>2.45</b>
3. La estructura programática presupuestal en su Institución refleja los cambios o ajustes realizados en el Plan Estratégico Institucional -PEI- y las políticas sectoriales.	<b>2.45</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2.47</b>

## PILAR CUATRO (4) MONITOREO Y EVALUACIÓN

### 1. Sistema de Monitoreo y Evaluación

Calificación

1-5

1. El Sistema de Monitoreo y evaluación de la Institución es la base de la toma de decisiones correctivas y/o de ajuste del Plan Estrategico Institucional -PEI- y de las políticas públicas.

2.15

2. El Sistema de Monitoreo y evaluación de la Institución muestra alertas tempranas para identificar problemas de manera oportuna.

1.77

3. El Sistema de Monitoreo y evaluación de la Institución se mantiene actualizado con los cambios realizados en el Plan Estrategico Institucional.

1.92

4. El Sistema de Monitoreo y evaluación de la Institución es la base de la toma de decisiones de ajuste a las definidas inicialmente en el Plan Estrategico Institucional.

1.82

5. El Sistema de Monitoreo y evaluación de la Institución refleja siempre los cambios y/o ajustes realizados en las metas e indicadores inicialmente definidos.

1.80

**TOTAL COMPONENTE**

1.89

<b>PILAR CUATRO (4) MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>2. Retroalimentación a la Alta Dirección</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. El Sistema de Monitoreo y evaluación de la Institución genera informes al menos trimestrales sobre el estado de avance del Plan Estrategico Instittucional.	<b>1.56</b>
2. La Alta Dirección de la Institución se reúne al menos cada tres meses para conocer los avances y/o dificultades en la ejecución del Plan Estrategico Institucional y de ser el caso tomar las decisiones correctivas pertinentes.	<b>2.00</b>
3. Con base en la alertas tempranas, la Unidad responsable en la Institución del Sistema de Monitoreo y evaluación envía de manera oportuna notas de atención a las áreas generadoras de las mismas.	<b>1.91</b>
4. La Alta Dirección de la Institución realiza al menos una vez al año una reunión general con su equipo directivo y tecnico para analizar la pertinencia de las estrategias adoptadas por la Institución en el Plan Estrategico Institucional -PEI-.	<b>2.00</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>1.87</b>

<b>PILAR CUATRO (4) MONITOREO Y EVALUACIÓN</b>	
<b>3. Planes de Acción de Correctivos</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. Las reuniones trimestrales de la Alta Gerencia de la Institución inducen la elaboración de planes de acción correctivos.	<b>2.00</b>
2. Los planes de acción correctivos evidencian los ajustes realizados para alcanzar las metas definidas por la Institución.	<b>2.40</b>
3. Las dependencias, unidades, oficinas y áreas de la Institución comprometidas incorporan al plan operativo anual las acciones correctivas pertinentes.	<b>2.91</b>
4. Se documentan en la Institución y se aplican las lecciones aprendidas que resultan de los planes de acción correctivas.	<b>2.63</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>2.48</b>

## PILAR CINCO (5) TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

### 1. Acceso a la Información Pública

Calificación

1-5

1. La oficina responsable en la Institución de facilitar el acceso de la información pública a los usuarios y ciudadanía en general cumple a cabalidad su labor misional.

3.57

2. La Institución cuenta con un sitio virtual (página WEB) que proporciona información amplia, actualizada y de fácil acceso y comprensión para la ciudadanía en general.

3.88

3. La Institución cuenta con modalidades alternativas que facilitan el acceso a la información pública, tales como, call center, boletines, periódicos, programas en medios masivos de comunicación, entre otros.

3.43

4. La Institución cuenta con un sistema de archivo y registro debidamente actualizado que facilita la transparencia e información al público en general.

3.08

5. La Institución cuenta con un sistema que facilita la recepción y respuesta oportuna las quejas y reclamos de los usuarios y ciudadanía en general.

2.91

**TOTAL COMPONENTE**

**3.37**

## PILAR CINCO (5) TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

### 2. Sistema de Control Interno

Calificación

1-5

1. El Sistema de Control Interno esta estructurado para dar apoyo a la Institución en el logro de sus objetivos y resultados estrategicos dentro del marco de las normas vigentes.

3.43

2. Los Comités de Control Interno (COCOIN) son tenidos en cuenta y/o consultados por la Alta Dirección durante el proceso de toma de decisiones.

3.43

3. La Institución aplica las Guías de Control Interno (normas y procedimientos) expedidas por la Oficina Nacional de Desarrollo Integral de Control Interno -ONADICI-.

3.80

4. La Institución acata con prontitud las observaciones y/o requerimientos formulados con regularidad por los Los Comités de Control Interno (COCOIN).

3.53

5. La Alta Dirección y los Comités de Control Interno (COCOIN) de la Institución promueven reuniones periódicas con los responsables de las áreas y/o unidades para revisar objetivos estrategicos, procesos, procedimientos , indicadores, productos, metas y resultados.

3.69

**TOTAL COMPONENTE**

**3.58**

<b>PILAR CINCO (5) TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS</b>	
<b>3. Sistema de Compras y Adquisiciones</b>	<b>Calificación 1-5</b>
1. La Institución cuenta con una Unidad encargada de las compras y adquisiciones.	<b>4.53</b>
2. El proceso de compras y adquisiciones de la Institución se rige estrictamente por las disposiciones legales y normativas determinadas para tal fin (ley de contratación del Estado, otras)	<b>4.39</b>
3. El personal que labora en la Unidad de compras y adquisiciones de la Institución se encuentra capacitado y certificado por la Oficina Normativa de Compras y Adquisiciones del Estado -ONCAE-.	<b>4.43</b>
4. La Institución cuenta con un Comité de Compras encargado de recibir, revisar, evaluar y dictaminar sobre las adquisiciones de bienes y servicios realizadas por medio de cotización, según lo establecido en las disposiciones generales del presupuesto vigente.	<b>3.44</b>
5. La Institución en su proceso de compras y adquisiciones aplica en su totalidad los módulos de la plataforma digital Honducompras.	<b>4.57</b>
6. La Institución cuenta con un Plan Anual de compras y adquisiciones debidamente formulado y soportado en el presupuesto de egreso de la Entidad.	<b>3.88</b>
<b>TOTAL COMPONENTE</b>	<b>4.21</b>

**PILAR CINCO (5) TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS****4. Rendición de Cuentas****Calificación  
1-5**

1. La Institución rinde de manera presencial (convocatoria a la ciudadanía en general) al menos una vez al año un informe sobre la gestión realizada en el periodo anterior basado en resultados.

**1.93**

2. La Institución utiliza periódicamente los medios de información de circulación masiva para publicar informes resumen sobre los principales logros y dificultades de la gestión del periodo anterior.

**2.25**

3. La Institución presenta al día todos los informes y reportes solicitados por el Tribunal Superior de Cuentas.

**3.92**

4. La Institución actualiza de manera permanente el sitio WEB, de tal forma, que usuarios y ciudadanía conoce diferentes informes de las actuaciones administrativas y de ejecuciones de planes institucionales.

**4.23****TOTAL COMPONENTE****3.08****PILAR CINCO (5) TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS****5. Participación Ciudadana****Calificación  
1-5**

1. La Institución ha abierto e institucionalizado espacios de participación ciudadana.

**2.07**

2. La Institución hace uso de medios digitales para medir la satisfacción del ciudadano con la prestación de los servicios.

**2.27**

3. La Institución hace uso de medios digitales para la generación de comentarios o contribuciones por parte de los ciudadanos en asuntos de su competencia.

**2.50**

4. La Institución realiza periódicamente asambleas públicas, foros de discusión, en los cuales los ciudadanos participan como observadores u oyentes en las reuniones de los organismos colegiados, mesas de trabajo, auditorías sociales o cualquier otro mecanismo de participación directa del ciudadano con la Institución.

**1.57**

5. La Institución facilita al ciudadano y/o usuario la posibilidad de formular quejas y/o denuncias por medios escritos y/o digitales.

**2.23****TOTAL COMPONENTE****2.13**



**➡ GRACIAS POR SU ATENCIÓN**