

PLAN ESTRATÉGICO DEL SIGLO XXI 2014-2017

MODERNIZACION DEL SUBSISTEMA DE CONTABILIDAD PÚBLICA BAJO ESTÁNDARES INTERNACIONALES

**CONTADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
(CGR)**

Elaborado por:

Alejandro Paredes Trapero, PhD, PMP.

Virgilio Paredes Machado, MBA

Ángela Morales, M.Sc.

Febrero 2014

Índice de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
ANTECEDENTES	7
METODOLOGÍA – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI	9
1. PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD	10
1.1. VALORES ORGANIZACIONALES DEL SUBSISTEMA:	10
1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA	11
1.3. MISIÓN ORGANIZACIONAL	11
1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
2. PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS	13
2.1. OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS EXTERNO:	13
2.1.1. ANÁLISIS PESTELED	13
2.1.2. ANÁLISIS REFERENCIADO AL PAÍS	19
2.1.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS IMPULSORAS	21
2.1.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	21
2.2. RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO	22
2.3. OBSERVACION Y ANALISIS INTERNO:	23
2.3.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	23
2.3.2. ANÁLISIS FODA	26
2.4. RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO	27
2.5. ANÁLISIS DE ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS CLAVES	27
3. PRINCIPIO DE PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA	29
VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES:	29
3.1. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL DEL SUBSISTEMA:	31
3.2. ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS O DE APOYO	31
3.2.1. Estrategias de Apoyo Interno	31
3.2.2. Estrategia de Apoyo Externo	31
4. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SUBSISTEMA	32
5. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6. COMPETENCIAS Y PRINCIPIOS DE GESTION DE LA ESTRATEGIA:	35
7. PRINCIPIOS DE GESTION ESTRATEGICA	36
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
ANEXOS	39

Anexo I: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION DE LAS NICSP. (2014-2017)	39
Anexo II: Perfil del contador General de la República.....	56
Anexo III. Cronograma de Implementación del Plan Estratégico CGR	60
Anexo IV. Tamices	61
Anexo V. LISTADO DE PARTICIPANTES.....	64
Anexo VI. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA (PAES Y POAS).....	65

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Objetivos Estratégicos</i>	12
<i>Tabla 2. Objetivos Financieros</i>	12
<i>Tabla 3. Proceso de Transición Demográfica en población de Honduras</i>	18
<i>Tabla 4. Regiones y Subregiones</i>	20
<i>Tabla 5. Vinculación de objetivos, metas e indicadores del Plan de Nación.</i>	20
<i>Tabla 6. Análisis FODA</i>	27
<i>Tabla 7. Actores Internos y Externo del Subsistema Contable</i>	29
<i>Tabla 8. Tabla de Competencias</i>	36

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Cadena de Valor</i>	25
<i>Ilustración 2. Propuesta de Cadena de Valor</i>	25
<i>Ilustración 3. Propuesta de estructura organizacional del Subsistema</i>	34

RESUMEN EJECUTIVO

La Planificación Estratégica conocida como el principal instrumento de la gestión gerencial de instituciones modernas, experimentó un cambio de lo tradicional a lo moderno en la década de los 80's como consecuencia de los trabajos del estratega Michael Porter (Competitividad de las Naciones) quien estableció que para un mundo globalizado y cambiante que se iniciaba en el siglo recién pasado la estrategia, entendida como ventaja competitiva y base de éxito de las naciones, es más importante y primero que los planes. También lo plantea Gary Hamel (el mayor gurú de las estrategias) quien dice: "Planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia. La Planeación produce planes, no Estrategias" o sea que sienta un hito de diferenciación entre planificación estratégica tradicional en el cual se centra en planes de acción en entornos estables, de planificación estratégica del siglo XXI que se centra en la Estrategia para un entorno de cambio.

En este contexto, las más altas autoridades de gobierno responsables del Subsistema de Contabilidad del Sector Público, consideraron conveniente que el nuevo gobierno de la República de Honduras necesitaría instrumentos modernos de gestión pública, para lo cual, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo iniciaron a final de su gestión un plan estratégico moderno del subsistema contable en acorde con el interés de implantar las Normas Internacionales Contables del Sector Público (NICSP), con el fin de estar al nivel de países de avanzada y permitir que Honduras pueda tener acceso y aprovechar las coyunturas que presenta el mundo globalizado; en consecuencia, con el presente plan estratégico del subsistema, además de establecer un contexto diferenciador a similares de otros países, se pretende estructurar todo el sistema de administración financiera con técnicas modernas de gestión e iniciar un proceso de desarrollo de competencias de los funcionarios responsables del mismo, propias del actual siglo y desarrollar el fundamento de una gestión pública en esta área sustentada en principios universales de cómo administrar el sector público estatal.

La metodología utilizada en la presente consultoría es personalizada, creada y experimentada, la cual ha sido efectiva en la cultura hondureña. Para ello, se procedió a converger cuatro impulsores principales: **1.** Know how (conocimiento - "estado del arte") actualizado del seminario; **2.** Desarrollo de habilidades gerenciales, y personales; **3.** Motivación y entusiasmo para implementar el conocimiento y las habilidades aprendidas; **4.** Técnicas, métodos y principios mundiales de éxito. (Tácticas para la elaboración de una visión, misión y valores), métodos para análisis externos: PESTELE, fuerzas impulsoras y factores claves de éxito; y para el análisis interno: Cadena de valor y FODA, para concluir con la elaboración de elementos de ventaja competitiva, selección de estrategia global, Planes de Adecuación de la Estrategia "PAE's" y Planes Operativos Anuales "POA's" haciendo uso de la herramienta del Balanced Scorecard.

Como resultado, se concluyó que el subsistema contable debe operar en base a una Estrategia de Diferenciación con enfoque de Calidad, para lo cual se elaboraron los planes y cronogramas de implementación por parte del equipo de trabajo de la Contaduría con las competencias y experiencias en el tema. Acotando la importancia de estar constantemente observando al entorno externo e interno para identificar rápidamente elementos de ventaja competitiva que le genere valor agregado al

subsistema y que le permita ser flexible para ser competitivos en los tiempos de constante cambio que se presentan al nivel global.

ANTECEDENTES


Honduras cuenta con un Subsistema de Contabilidad Gubernamental, el cual ha sido utilizado por el sector de la administración pública del país desde hace varias décadas y actualizado según decreto ley del 21 de enero del 2004 de la Administración Pública según Título VI/Capítulo 1, que establece los principios, normas y procedimientos técnicos que deberán ser aplicados por todo el Sector Público, asimismo, define el registro de operaciones económico-financiero y patrimonial del mismo.

En este apartado de ley se establece que el coordinador general de este subsistema es la Contaduría General de la República y por ende el responsable de dictar normas y procedimientos técnicos de obligatorio cumplimiento de todas las dependencias públicas de Estado que corresponda mantener los registros económicos, financieros y patrimoniales del Sector Público.

Actualmente, en el mundo globalizado en el cual se encuentra Honduras formando parte integral del mismo, se ha identificado la necesidad de contar con un sistema de contabilidad del sector público de los países que permita uniformar la información tanto a nivel nacional como global de los mismos, habiendo contado al 2004 con la participación de 153 organismos miembros, 113 países representados y 2 millones de contadores registrados; este nuevo Sistema de Estándares Internacionales de Contabilidad Pública tiene el propósito de llevar la contabilidad del país, centralizar, consolidar y uniformar la contabilidad pública, elaborar estados financieros y determinar las normas contables que deben regir el Sector Público de cada país.

En consecuencia a lo antes expuesto, el Gobierno de la República de Honduras inició, con la cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el proceso de implementar el NICSP y el apoyo de una asesora de la Oficina del Tesoro de los Estados Unidos de América, con ayuda han determinado la ruta que deber seguir el proceso de implantación del NICSP en el país. Para fortalecer dicho proceso la Secretaría de Finanzas emitió un Acuerdo 269 del 8 de Febrero del 2012 con el fin de crear el Comité Institucional de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público.

El Comité como es también llamado, fue creado con el propósito principal de monitorear la Ruta Integral de implementación del NICSP quien coordinada por la Contaduría General de la República con el apoyo de la asesora de la Oficina del Tesoro de los Estados Unidos de América, quienes a su vez han considerado la necesidad de elaborar un Plan Estratégico de implementación del NICSP, proceso similar al que han desarrollado otros países del continente americano como Costa Rica y Chile, bajo la cooperación del BID. Para lo cual se contrató al Dr. Alejandro Paredes con apoyo de los consultores Virgilio Paredes y Ángela Morales para facilitar la elaboración de un Plan Estratégico con un enfoque del actual siglo, con el fin de que este sirva de soporte al periodo que comienza con el nuevo Gobierno de la República de Honduras y con un término al año del 2017.



En este contexto, se observa que debido al orden globalizado de los modernos instrumentos de gestión tanto en el Sector Público como del Sector Privado, estos han cambiado sustancialmente en las últimas tres décadas debido a la globalización y la tecnología de la información y comunicación, las cuales tienen como constante el Cambio gradual e intensivo, lo cual afecta de manera positiva y negativa en el desarrollo y crecimiento de todas las naciones del mundo. En este sentido, como se menciona antes, el enfoque es de una Planificación Estratégica del Siglo XXI, que permita crear instituciones y organizaciones del sector público y privado de Honduras de elevados niveles de competitividad en el contexto de la naciones del mundo, según lo dejo establecido y validado hasta la fecha la premisa del académico de Harvard M. Porter, siendo adoptado por los países desarrollados del mundo, de que la estrategia es base de competitividad de las naciones.

Por lo cual, en un proceso altamente participativo con los actores directos e indirectos involucrados se desarrolla un Plan Estratégico para la Modernización del Subsistema de Contabilidad del Sector Público de Honduras, con un enfoque innovador y trascendente en el sentido de hacer del mismo un Subsistema referente para el resto de las naciones y colocar al país como uno de los más avanzados en la implantación de las NICSP.

El NICSP es parte fundamental del moderno Subsistema de Contabilidad del Sector Público de Honduras, Subsistema coordinado por la Contaduría General de la República con el apoyo de El Comité e integrado por todas las dependencias del Sector Público Centralizado y Descentralizado (no incluye las Empresas Públicas) del Gobierno Central y todos los Gobiernos Locales en el ámbito nacional del país; todo lo cual incluye el Subsistema que debe ser armónico e integral en cuanto a las normas y procedimientos que se apliquen en materia de contabilidad general del Estado.

METODOLOGÍA – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI

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

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

Michael Porter (Profesor y Consultor de Harvard) asesor de varios gobierno de Latinoamérica, presenta la Estrategia en su verdadero sentido etimológico de la palabra, el cual se puede resumir de manera conceptual y sencilla: “como el elemento o conjunto de elementos que dan una ventaja competitiva a una entidad o nación o sea algo único que se posee, que las demás similares no tienen y difícil de imitar o igualar”. Es decir, la Estrategia es el principal componente de la nueva manera de administrar y propia del siglo XXI, que permite enfrentar la constante del cambio de manera exitosa.

En este contexto la metodología propuesta es resultado de la experiencia de los consultores nacionales facilitadores del BID del actual proceso de estrategia y de lo que se conoce de parte de otros similares a nivel global, en la cual la estrategia es un instrumento valioso y único en la gestión del actual siglo, siempre y cuando vaya acompañada con la formación de competencias propias que se requieren para administrarla y los principios de cómo administrar en el mundo actual de un entorno de cambio permanente.

Con este propósito la metodología empleada se resume en utilizar los principios de cómo elaborar una buena estrategia, como los de Compromiso o identidad, Observación o análisis del entorno interno y externo y el de la Preparación o diseño de la Estrategia junto con la identificación de sus ventajas competitivas sostenibles junto con sus estrategias complementarias internas y externas, para concluir con la elaboración de planes estratégicos y operativos con técnicas modernas de seguimiento y evaluación; así como, establecer los parámetros de las competencias y principios de gestión, para concluir con el diseño de una estrategia de gestión de implementación o de Cambio.

1. PRINCIPIO DE COMPROMISO E IDENTIDAD

1.1. VALORES ORGANIZACIONALES DEL SUBSISTEMA:

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

En consecuencia, los valores organizacionales determinados son para todos los miembros del subsistema y deben ser el compromiso de todos en sus actuar y tomar decisiones. A continuación se presentan los valores siguientes:

- **Confiabilidad;** Se refiere al compromiso de todos los integrantes del subsistema de someterse en sus actos y acciones en proveer información veraz y oportuna.

Medición:

- *Revisar estados financieros bajo los estándares internacionales que representen la situación real del país, auditados por el Tribunal Superior de Cuentas (TSC) o auditorías internacional.*
- *Reporte de problemas identificados por operadores y usuarios del subsistema.*

- **Integridad:** Es todo lo establecido en las políticas y normas que sean congruentes con la gestión del subsistema tanto a nivel decisional como operativo.

Medición:

- *Informes de resultados de los componentes del subsistema que sean útiles para rendición de cuentas y toma de decisiones.*

- **Innovación:** Compromiso de búsqueda permanente de avances sobre normas internacionales de subsistema, tecnología de aplicación a la misma, y cambios a la legislación nacional.

Medición:

- *Registro de propuestas recibidas por los operadores del subsistema*

1.2. VISIÓN ESTRATÉGICA

Al 2017 somos un subsistema competitivo y diferenciado por la calidad de información producida, bajo los estándares contables internacionales y tecnológicos, para la adecuada, oportuna y confiable toma de decisiones que contribuya al desarrollo integral de la nación.

Explicación de la visión:

► **Competitivo y diferenciado.**

Por la eficiencia, utilidad y confianza de la información producida por el subsistema.

► **Estándares contables internacionales.**

En el caso del Gobierno General, la aplicación de las NICSP (Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público) y las empresas públicas las NIIFS (Normas Internacionales de Información Financiera)

► **Tecnológicos**

La implementación de sistemas desarrollados bajo un enfoque contable y sobre una plataforma tecnológica de punta.

► **Toma de decisiones**

La información producida por el subsistema sector público, la sociedad civil y organismos internacionales serán en el momento preciso y esta será confiable para la toma de decisiones.

1.3. MISIÓN ORGANIZACIONAL

Somos un subsistema orientado a la uniformidad, confiabilidad y oportunidad de todos los registros contables y patrimoniales del sector público que mediante la dirección, capacitación y asesoría de la Contaduría General de la República, como órgano rector del subsistema por ley, para la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad de manera que progresiva, con uso de tecnología e instrumentos modernos y que la información sirva para la toma de decisiones, sea comparable y esté disponible para el sector público, la sociedad civil y organismos internacionales.

1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos a este nivel son los que determinan el cumplimiento de la Visión dentro del marco de la Misión del subsistema. Estos mismos se dividen en Institucionales: los que tienen que ver con todo el subsistema en general y los Financieros: los

relacionados con los recursos financieros que dispone o requiere el subsistema para llevar a la práctica la Visión de la organización.

Objetivos estratégicos:

OBJETIVOS	METAS			INDICADORES
	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	
Implementar las Normas Internacionales de Contabilidad para llevar contabilidad ha devengado.	Capacitar el 90% de los colaboradores de Contaduría General de la Republica, para el 2014 Capacitar en un 20% a los colaboradores de Instituciones Descentralizas , para el 2014		Ajustar el plan de cuentas en base a las modificaciones del SIAFI para el año 2016	% de personal capacitado por medio de talleres y seminarios. % de desarrollo de procedimiento y normas. % de implementación de las normas internacionales de contabilidad
Ser fuente única en promover información para reportes estadísticos y presupuestarios, financieros y contables.			Brindar reportes integrados en base NICSP, para el año 2017	Número de reportes generados
Generar Estados Financieros de la administración central confiables y oportunos en cumplimiento a NICSP.			Presentar estados financieros, confiables y oportunos que sirvan para tomar decisiones para el año 2017.	Estados Financieros elaborados con los lineamientos de las NICSP.

Tabla 1. Objetivos Estratégicos

Objetivos Financieros

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
Asegurar el presupuesto necesario para la implementación del subsistema en todo el sector público según cronograma del plan estratégico.	Asignación de presupuesto para capacitar.	% estructura presupuestaria con el monto a ejecutar.

Tabla 2. Objetivos Financieros

2. PRINCIPIO DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS

El proceso de análisis estratégico suele comenzar por el estudio de los factores más generales que afectan el desempeño del subsistema. El modelo PESTELED (abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales, Éticos y Demográficos) es utilizado para estudiar el macro-entorno del subsistema. Al estudiar cómo pueden cambiar los factores contemplados en el modelo, es posible diseñar la mejor estrategia que permita adaptarse a las grandes tendencias que afectan a todo el sector.

El modelo PESTELED, es una herramienta para el análisis del macro-entorno en que se desenvuelve el subsistema, el cual sirve para tomar decisiones estratégicas y ofrece un esquema ordenado para analizar principalmente los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que le afectan.

Adicionalmente, se presentan algunas otras técnicas de análisis que permiten conocer los factores impulsores o de cambio y los factores claves de éxito que afectan de manera positiva o negativa al subsistema. También deben ser analizados los recursos internos con que cuenta el subsistema.

En lo interno se aplica la cadena de valor del subsistema que permite conocer las actividades principales y las actividades de apoyo o secundarias; asimismo, se realiza el análisis FODA que permite ver a nivel interno del subsistema, sus fortalezas y debilidades, en relación a lo externo las oportunidades y amenazas que enfrenta el subsistema contable y demás involucrados en particular.

Entre los hallazgos más relevantes podemos encontrar:

2.1.OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS EXTERNO:

2.1.1. ANÁLISIS PESTELED

Este es un análisis que brinda un amplio panorama sobre factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, éticos y demográficos, que pueden impactar de forma directa e indirecta a la organización, identificando fortalezas u oportunidades de mejora para la misma.

EN LO POLITICO:

► Estabilidad Política:

Honduras está siendo afectada por las acciones de los diferentes partidos políticos, donde la división, controversias, creación de nuevos partidos, entre otros factores, han sido los principales causantes de la inestabilidad política. De acuerdo al Economist Intelligence, actualmente el país, se encuentra en la ¹posición 51, dentro del rango de 6.8%, de los países que corren mayor peligro de inestabilidad democrática.

¹ Fuente: Economist Intelligence Unit, 2011.

EN LO ECONOMICO:

Según el Banco Mundial (2010), Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con dos tercios de la población del país viviendo en pobreza y cerca del 45% en extrema pobreza. El Banco Central (2013), nos dice que el PIB del 2010 fue de 2.8%, en 2011 de 3.6% en 2012 de un 3.3%. A pesar de la incertidumbre global, las previsiones de crecimiento para Honduras se mantienen positivas y se espera que su economía crezca un 3.7% en el 2013.

Por otro lado, se ve una clara devaluación de la moneda nacional que no ha sido posible estabilizarla desde el 2010, y que según las proyecciones del Banco Central de Honduras no serán posibles para este año 2013.

Tasas de intereses altos, por parte de las instituciones bancarias que dan como resultado disminuir las posibilidades de los hondureños para poder aplicar a un préstamo.

Se puede mencionar algunos aspectos sobresalientes tal como:

- Ninguna garantía para la inversión extranjera (Ningún interés en seguimiento ni aprovechamiento del esfuerzo de Honduras is Open for Business)
- Inflación creciente.
- Devaluación constante de la moneda constante.
- Elevado y creciente endeudamiento interno y externo (mal uso de bonos soberanos)
- Honduras ha bajado 21 puntos en la escala de competitividad a nivel global².
- Baja promoción y garantías para las Mipymes, (saliéndose del sector por la extorsión e impuestos de guerra)

► Ciclos Económicos:

El ciclo económico puede ser el resultado de muchos factores externos desde guerras o cambios bruscos en el precio del petróleo hasta ráfagas de nuevos inventos.

Las políticas del gobierno también alteran el ciclo. Aumentos de los impuestos y reducciones del gasto público generalmente reducen el PIB; recortes en los tipos de interés aumentan el PIB y los precios. Las políticas del gobierno pueden empeorar o mejorar el ciclo, haciendo las recesiones más duraderas y creando inflación, o pueden reducir las fluctuaciones económicas.

² Informe de Competitividad Global 2013-2014

► Desempleo:

El mercado laboral hondureño se ha caracterizado por bajos niveles de desempleo abierto (4.3 en 2011, 3.6% en 2012 y 3.9% en 2013), pero a costa de un incremento incesante en el subempleo invisible (36.3% en 2011, 43.6% en 2012 y 43.9% en 2013) que se convierte en una de las principales causas del empleo informal que según cálculos preliminares del Observatorio del Mercado Laboral, el 64% de la población ocupada, está trabajando en el sector informal.

El desempleo y el subempleo en Honduras tienen sus orígenes en la precariedad de la economía que no logra crecer a niveles que le permita ampliar su capacidad instalada, a través del desarrollo de programas y proyectos de inversión tanto pública como privada. La economía sólo logró crecer a tasas arriba de 6% entre 2004 y 2007, antes y después de ese periodo, la economía no ha logrado crecimientos importantes que propicien condiciones adecuadas de empleo y subempleo, por lo que las tasas de subempleo principalmente invisible, son las que se muestran más elevadas. (SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, 2013)³

EN LO SOCIOCULTURAL

Honduras es un país en donde su historia al igual que otros países ha ido transformándose y evolucionando, presentando cambios, unos para bien y otros no muy deseados.

Se estima que, más del 50% de la población nacional está viviendo en las ciudades, lo que convierte a Honduras en un país predominantemente urbano. Además de ser un país joven. Se estima que un 43.8% de la población urbana en Honduras es menor de 25 años. El 74.4% de los jóvenes urbanos entre los 10 y los 18 años estudia solamente; un 9.3% solamente trabaja; el 6.3% estudia y trabaja; un 10.3% ni trabaja ni estudia⁴.

La Tasa Global de Fecundidad (TGF) se proyecta a un promedio anual para el período 2009- 2040 de 2.7, superior a las tasas de fecundidad global de otras sociedades de América Latina y el doble del nivel que caracteriza a las sociedades desarrolladas. La tasa promedio de crecimiento de la población apenas para el año 2030 se acercará a las cifras que la ONU considera deseable alcanzar en el 2010 para estabilizar la población mundial en relación con los recursos básicos, como alimentos y agua⁵.

Estudios del Banco Mundial han destacado la importancia de mejorar la calidad de la educación. También será necesario tener avances para aumentar la productividad rural y diversificar las fuentes de ingresos rurales, pues la mayoría de los

3 SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2013). Diagnostico del Mercado Laboral de Honduras. Recuperado el 20 de 11 de 2013, de SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.

4 Instituto Nacional de Estadística (INE), 2013

5 Republica de Honduras, Visión de País 2010-2038. (2013)

hondureños que viven en pobreza residen en zonas rurales y dependen de la agricultura para subsistir⁶.

EN LO TECNOLÓGICO

El “Informe Global sobre Tecnología de la Información 2011-2012: Viviendo en un mundo hiperconectado” presentado en Nueva York por el World Economic Forum (WEF) revela que Honduras ocupa la 99 posición de 142 economías evaluadas de todo el mundo. El informe es la evaluación internacional más completa y legítima sobre el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el proceso de desarrollo y la competitividad de las naciones. Algunos hallazgos que más resaltan son:

- Poca utilización de la tecnología (Honduras es de los países que menos la utiliza)
- Poca o ninguna participación de centros de asiento en tecnología y conocimientos (universidades y otros)
- Alta tasa de obsolescencia (Caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivadas no por un mal funcionamiento del mismo, si no si no por insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas).

EN LO ECOLÓGICO

Existen numerosas leyes de protección al medio ambiente y más ahora que están de moda dos tipos de proyecto que influyen directamente en el ambiente como ser los proyectos hidroeléctricos y los proyectos mineros, el cual no se lleva un proceso adecuado tanto en los permisos de operación como en la solicitud de Licencias Ambientas.

- Regulaciones sin cumplir de protección del medio ambiente
- Tala indiscriminada de los bosques
- Poco o inadecuado de los recursos naturales del país

EN LO LEGAL

Actualmente se vive en un país donde se respeta poco o nada las leyes debido a que la institución que tiene que impartir y hacer prevalecer la ley es muy deficiente.

Las instituciones encargadas de implementar la ley no gozan de la confianza del pueblo hondureño y es por eso necesario hacer una reestructuración.

En cuanto a los trámites para poder aperturar un nuevo negocio, estos son largos y engorrosos para poder abrir legalmente una empresa.

⁶ (Banco Mundial (BM), 2012).

EN LO ÉTICO

El flagelo que más ha dañado a la población mundial y una de las principales causas de la miseria en que viven grandes masas poblacionales de muchos países, es la corrupción, la cual se considera como la principal amenaza a la democracia, al desarrollo y equidad del continente americano.

Si se hace una línea de tiempo en relación a los años pasados, en cuanto al tema de valores y principios propiamente se llega a la conclusión de que se está retrocediendo; basta con analizar de que estos hoy en día pasan desapercibidos, ya que cada persona aplica los principios y valores de acuerdo a su percepción.

Por otro lado, no hay duda de que la corrupción y la mala administración pública son factores claves en el creciente deterioro de la economía del hondureño. Pero lo peor es el desempleo, que afecta a quienes han perdido su fuente de ingresos y a aquellos que recién ingresan al mercado laboral y no encuentran oportunidad alguna.

Honduras ha sido señalada a nivel mundial como de los países más corruptos del orbe, sobre lo cual organizaciones de la sociedad civil y en especial, el gobierno central tiene un enorme reto de mejora⁷. Algunos hallazgos presentados por diversas instituciones son:

- Elevados niveles de corrupción (de los países más corruptos del mundo).
- Baja o ninguna credibilidad a nivel internacional de la institucionalidad hondureña.
- Ausencia e indiferencia de la ética en las organizaciones políticas.
- La corrupción e impunidad con un crecimiento galopante.
- Bajo nivel de desempeño de parte de las entidades con función de fomentar los valores.
- Ausencia total de educación ética de parte de los colegios profesionales y demás agrupaciones gremiales.

EN LO DEMOGRAFICO

El futuro de Honduras está inexorablemente vinculado con su destino demográfico. Hacia el 2015 Honduras será ya una sociedad plenamente urbana, con todos los cambios culturales que eso implica; en el 2030 esta población urbana se habrá duplicado en relación con el 2009.⁸

Debido a este proceso de urbanización, solo para mantener los niveles actuales, aunque insatisfactorios, de dotación de infraestructura y servicios urbanos, Honduras deberá duplicar en sus principales ciudades lo siguiente: 1. Servicios de agua potable por tubería 2. Red de comunicación terrestre, 3. Redes de telefonía y

⁷ Informe sobre el índice de percepción de la Corrupción (CPI), Transparencia Internacional.

⁸ República de Honduras. (2010). *Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010- 2022*. Retrieved 12 10, 2013, from UNICEF: http://www.unicef.org/honduras/Vision_de_Pais_2038.pdf

telecomunicaciones, 4. Escuelas primarias, 5. Centros de salud, 6. Redes de alcantarillado, 7. Instalaciones para alumbrado eléctrico.

► Transición demográfica

Durante el siglo XXI la población hondureña sufrirá un proceso de transición demográfica en la que la población mayor de 60 años aumentará. En la siguiente tabla se muestra este proceso⁹.

Año	Población total	Población mayor de 60	Porcentaje
2000	6.485.500	335.200	5,2%
2025	10.656.100	917.100	8,6%
2050	13.771.300	2.425.800	17,6%

Tabla 3. Proceso de Transición Demográfica en población de Honduras

► Movilidad social (es una unidad clave para el desarrollo)

La caída de Honduras en el índice de desarrollo humano se debe a una alta, persistencia y la baja movilidad social y económica, según el informe regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe presentado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)¹⁰.

Esto significa que si se mantiene una baja movilidad social, entonces será muy escasa la posibilidad de que alguien mejore su situación económica en relación a los demás, independientemente de su capacidad individual.

Lo que genera una sociedad inmóvil es una sociedad que no premia el esfuerzo ni castiga el ocio, no ofrece oportunidades de progresar.

⁹ Honduras Laboral. (2009). Demografía . Recuperado el 09 de 12 de 2013, de Honduras Laboral: <http://www.honduraslaboral.org/article/demografia/>

¹⁰ PNUD. (2012). Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Honduras (INDH) . TEGUCIGALPA.

RESUMEN DEL ANÁLISIS PESTELED

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones políticas tienen injerencia en los diferentes módulos que afectan la contabilidad. Ratificación de las autoridades de SEFIN sostienen apoyo en la implementación de las NICSP. La rotación y contratación de personal bajo decisiones políticas. Esto afecta el desarrollo e implementación de las NICSP y la operatividad contable.. 	<ul style="list-style-type: none"> La recesión económica y el porcentaje de endeudamiento del país, han obligado al estado a hacer una reducción en las partidas presupuestarias, teniendo este impacto en el presupuesto institucional esto impide la ampliación del recurso humano capacitado y la inversión en tecnología para el subsistema contable.
SOCIO-CULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> La dirección cuenta con un número de profesionales potenciales a contratar pero por falta de presupuesto no se pueden contratar. 	La inversión en tecnología y desarrollo de sistemas debe realizarse de acuerdo a los requerimientos que el subsistema necesite, en cuanto a la flexibilidad en la generación de información.
ECOLÓGICO	LEGAL
La concientización del personal en la optimización de los recursos disponibles, como ser la energía, el consumo adecuado de papel, ya que influye en el presupuesto institucional y transversalmente en la contaminación ambiental en general.	El incumplimiento de las disposiciones, reglamentos y leyes relacionadas con la actividad contable por parte de los usuarios e instituciones que reportan al subsistema de contabilidad.
ÉTICO	DEMOGRÁFICO
La credibilidad del subsistema de contabilidad depende de la actitud ética de cada uno de los actores involucrados, el manejo eficiente y responsable de la información pública.	A mayor población mayor incremento del gasto por parte del estado para satisfacer las necesidades básicas de la población, lo cual implica invertir en servicios básicos que presta el estado, disminuyendo a su vez la posibilidad de adquirir o renovar equipo y /o la contratación de recurso humanos fin de mantener la mejora continua de su sistema.

2.1.2. ANÁLISIS REFERENCIADO AL PAÍS.

De acuerdo a la Ley de Plan de Nación con la propuesta de Visión de País emitida en el primer semestre del año 2009 por el Soberano Congreso Nacional, y la regionalización realizada por SEPLAN; el Tamaño está definido conforme a la Regionalización para el Proceso de Desarrollo que tiene como elemento central, a las regiones geográficas definidas en función de las cuencas hidrográficas principales del país; considerando sus características, capacidades y necesidades particulares e integrando a la población y comunidades en cada región.

Divido en Regiones y Subregiones de la siguiente manera:

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

Tabla 4. Regiones y Subregiones¹¹

Participación de SEPLAN en base a los indicadores del Plan de Nación

OBJETIVO	METAS	INDICADORES
4. Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo	4.1. Mejorar la posición de Honduras en el índice de Competitividad Global a la posición 50	1. Calificación de Honduras en el Índice de Competitividad. 2. Inversión Público/Privada en Programa Imagen País (US\$ millones por año).
	4.4. Desarrollar los principales procesos de atención al ciudadano en las Instituciones del Estado por medios electrónicos.	1. Número de Procesos de Atención Ciudadana en las Instituciones del Estado realizados por medios electrónicos. 2. Número de consultas ciudadanas al sistema de información presupuestaria regionalizado del Plan de Nación, por año.
	4.5. Situar a Honduras en el tramo 90-100 de la escala percentil del Índice de control de la corrupción del Banco Mundial	1. Número de mecanismos comunitarios donde ciudadanos y organizaciones comunitarias participan en procesos de Transparencia y Rendición de Cuentas sobre recursos utilizados en el cumplimiento de las metas del Plan de Nación. 2. Indicador de Control de la Corrupción (percentil), (Banco Mundial)

Tabla 5. Vinculación de objetivos, metas e indicadores del Plan de Nación.

¹¹ Información SEPLAN, Plan de Nación, Plan de Gobierno, Personal de la Institución / Fuente: Información Empleados del FHIS

2.1.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS IMPULSORAS

Esta técnica permite identificar las fuerzas impulsan o reprimen los cambios. A continuación se detallan la lista de las fuerzas impulsoras identificadas:

- Uniformidad en la presentación de E/F en base a normas internacionales
- Crear mecanismos que faciliten los procesos y almacenamiento de la información en el subsistema para obtener los informes y reportes oportunos.
- Desarrollo de competencias por parte del personal para que mejore y aspire a puestos de mayor jerarquía.
- No reconocimiento al personal que da lo mejor de sí en cada una de las actividades asignadas (reprime el cambio)
- La globalización, permite estar informado sobre los avances que realiza entidades similares a CGR a nivel internacional, para aplicar las buenas prácticas.

2.1.4. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves del éxito (FCE) de la estrategia, son los que permite identificar los elementos (atributos), competencias, habilidades competitivas esenciales que debe de tener para poder permanecer con éxito en el entorno cambiante en el que estamos. Si dentro de la gama de factores identificados, un solo factor crítico no está presente, entonces será que no se obtendrán los resultados y el crecimiento esperado.

A continuación se detallan los factores claves de éxito que se identificaron:

- ▶ **Desarrollo de Competencias del Siglo XXI:** Desarrollar las capacidades fundamentales donde se aplican conocimientos, habilidades, destrezas, carácter, valores de manera integral, uso de recursos en las diferentes áreas con el fin de gestionar eficientemente.
- ▶ **Implementación de Planes Estratégicos del siglo XXI:** Es elemental, hoy en día a nivel global, sustituir la planificación estratégica tradicional para incorporar la estrategia del siglo XXI, que cuenta con las herramientas necesarias para identificar ventajas competitivas que le darán un valor agregado para ser competitivos y lograr el éxito deseado.
- ▶ **Innovación:** A través de sistemas, normativas, que faciliten información confiable y transparente a las entidades del estado y a los ciudadanos en general.

- ▶ **Globalización:** Es una fuerza impulsora, ya que el mundo es mucho más comunicado e interrelacionado y lo que pasa en un país puede afectar a otro de forma positiva o negativa. Es por ello, que la globalización empuja a los países a cambiar constantemente en todo lo que hacen con el fin de generar la competitividad e informar a la sociedad en general.
- ▶ **Tecnología:** Es uno de los factores esenciales que más ha sobresalido en la actualidad, debido a su gran aporte en relación a la manera de comunicarnos, crear mecanismos que faciliten procesos y almacenamientos de los mismos, creando así una gran diversidad de elementos importantes.
- ▶ **Influencia de culturas foráneas:** Las costumbres, tradiciones, educación de diferentes culturas hoy día, se están esparciendo a nivel global, lo que impulsa a crear una educación multicultural.
- ▶ Actualización de las nuevas tecnologías de software para ser competitivos
- ▶ Personal permanente, capacitado y comprometido con la institución.
- ▶ Apoyo presupuestario continuo para la compra de equipo y demás necesidades de la institución.
- ▶ Control y seguimiento al cumplimiento de la normativa emitida por la CGR con el fin de gestionar eficientemente.
- ▶ Sueldos competitivos a los empleados así como bonificaciones, bonos, pasantías.

Si se consideran e implementan estos factores claves de éxito en la planificación estratégica y los planes operativos anuales, entonces se podrá contar con una mayor probabilidad de éxito en el crecimiento esperado.

2.2. RESUMEN DEL ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es base esencial en que se fundamenta la capacidad y calidad de un buen líder y/o directivo estratega. Para ello se han utilizado una serie de técnicas que permiten una exhaustiva y detallada observación y análisis de los recursos y capacidades estratégicas con que cuenta el subsistema dentro del sistema y características del entorno en el cual se desempeña.

Se puede concluir que en lo político las decisiones tienen injerencia en los diferentes módulos que afectan la contabilidad. Por ejemplo (la no aprobación de un presupuesto, la no inclusión de la cuenta corriente). Cambio de autoridades, autoridades que no estén de acuerdo con el apoyo e implementación de las NICSP. La rotación y contratación de personal bajo decisiones políticas. Esto afecta el desarrollo e implementación de las NICSP y la operatividad contable.

Por otra parte, la recesión económica y el porcentaje de endeudamiento del país, ha visto obligado al estado a hacer una reducción en las partidas presupuestarias,

teniendo este impacto en el presupuesto institucional el cual impide la ampliación del recurso humano capacitado e inversión en tecnología en el subsistema contable que junto a lo Socio-cultural influye sobre todo por la tasa de deserción estudiantil en los niveles medios y superiores el cual puede bajar la oferta de profesionales universitarios en la contabilidad, haciendo más difícil la selección del recurso humano.

En inversión en tecnología y desarrollo de sistemas debe realizarse de acuerdo a los requerimientos que el subsistema necesite, en cuanto a la flexibilidad en la generación de información. Lo mismo sobre la importancia de concientización del personal en la utilización de los recursos disponibles, como ser la energía, el consumo indiscriminado de papel influye en el presupuesto institucional y transversalmente en la contaminación ambiental en general.

Asimismo, el incumplimiento de las disposiciones, reglamentos y leyes relacionadas con la actividad contable por parte de los usuarios e instituciones que reportan al subsistema de contabilidad afecta de manera sustancial la credibilidad del subsistema de contabilidad, que a la vez depende de la actitud ética de cada uno de los actores involucrados, el manejo eficiente y responsable de la información pública.

Por último, es de tomar en consideración, que a mayor población mayor incremento del gasto por parte del estado para satisfacer las necesidades básicas de la población, lo cual implica invertir en servicios básicos que presta el estado, disminuyendo a su vez la posibilidad de adquirir o renovar equipo y /o la contratación de recurso humanos fin de mantener la mejora continua de su sistema.

2.3.OBSERVACION Y ANALISIS INTERNO:

2.3.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor permitirá determinar las actividades o competencias distintivas que pueden generar una ventaja competitiva en relación a terceros en el ámbito nacional o internacional. Esta se divide en:

Actividades Primarias:

Los insumos del Subsistema Contable del sector público del gobierno de Honduras es recibido de parte de los actores internos y externos de manera oportuna y confiable según las normas establecidas en la ley Orgánica de Presupuesto y su reglamento, Normas Internacionales de Contabilidad, Normas Técnicas de Contabilidad.

Las actividades principales de la logística y operativas están integradas por las operaciones que se realizan en las diversas unidades de trabajo de la Contaduría General de la República, con personal calificado y tecnología, que corresponden a las siguientes macro actividades:

- Clasificadores presupuestarios
- Asiento de Apertura
- Presupuesto Aprobado
- Ejecución Presupuestaria de Ingresos
- Ejecución Presupuestaria de Gastos
- Plan Único de Cuentas Contables
- Tabla de Eventos Contables (Matrices de Conversión)
- Análisis y conciliación de los registros contables originado por las operaciones presupuestarias y no presupuestarias
- Cierres mensuales
- Emitir normas de Cierre de la gestión
- Cierre Presupuestario
- Cierre Contable

Las actividades de logística externa o de distribución se encuentran integradas por procesos de seguimiento y evaluación de entidades que tienen el propósito de Publicación de Estados Financieros en el Portal de la Secretaría de Finanzas.

Las actividades relacionadas con el seguimiento y control consisten en las siguientes:

Proporcionar el detalle de la información que solicitan las entidades nacionales e internacionales que dan seguimiento y control (Auditoría Interna de SEFIN, TSC, IAIP, PEFA)

Los productos primarios que emergen del subsistema son:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Rendimiento Financiero
- Estado de Flujos de Efectivo
- Estado de Cambio Patrimonial
- Estado de Presupuestos Comparativos
- Notas a los Estados Financieros

Actividades Secundarias o de Soporte:

Unidades de alta gestión de dirección de:

- Dirección General de Presupuesto
- Tesorería General de la República
- Dirección General de Crédito Público
- Dirección General de Bienes Nacionales
- Dirección Ejecutiva de Ingresos
- Dirección General de Instituciones Descentralizadas
- Unidad de Planeamiento de la Gestión
- Unidad de Modernización
- Bancos Nacionales e Internacionales
- Organismos Internacionales

Infraestructura física y tecnológica está relacionada con:

- Sub-sistema de Presupuesto
- Sub-sistema de Tesorería
- Sistema de Gestión de la deuda
- Sub-sistema de Bienes Nacionales
- Sistemas de la DEI (ETAX, FENIX)
- Interfaz Honducompras
- Sistema de Administración de Recursos Humanos
- Sistema de Administración de Docentes
- Desarrollo de personal actividades relacionadas con: Selección y contratación de personal.
- Procesos administrativos de servicios generales con: Capacitación al personal.

Actividades del Soporte del Subsistema Contable del SP

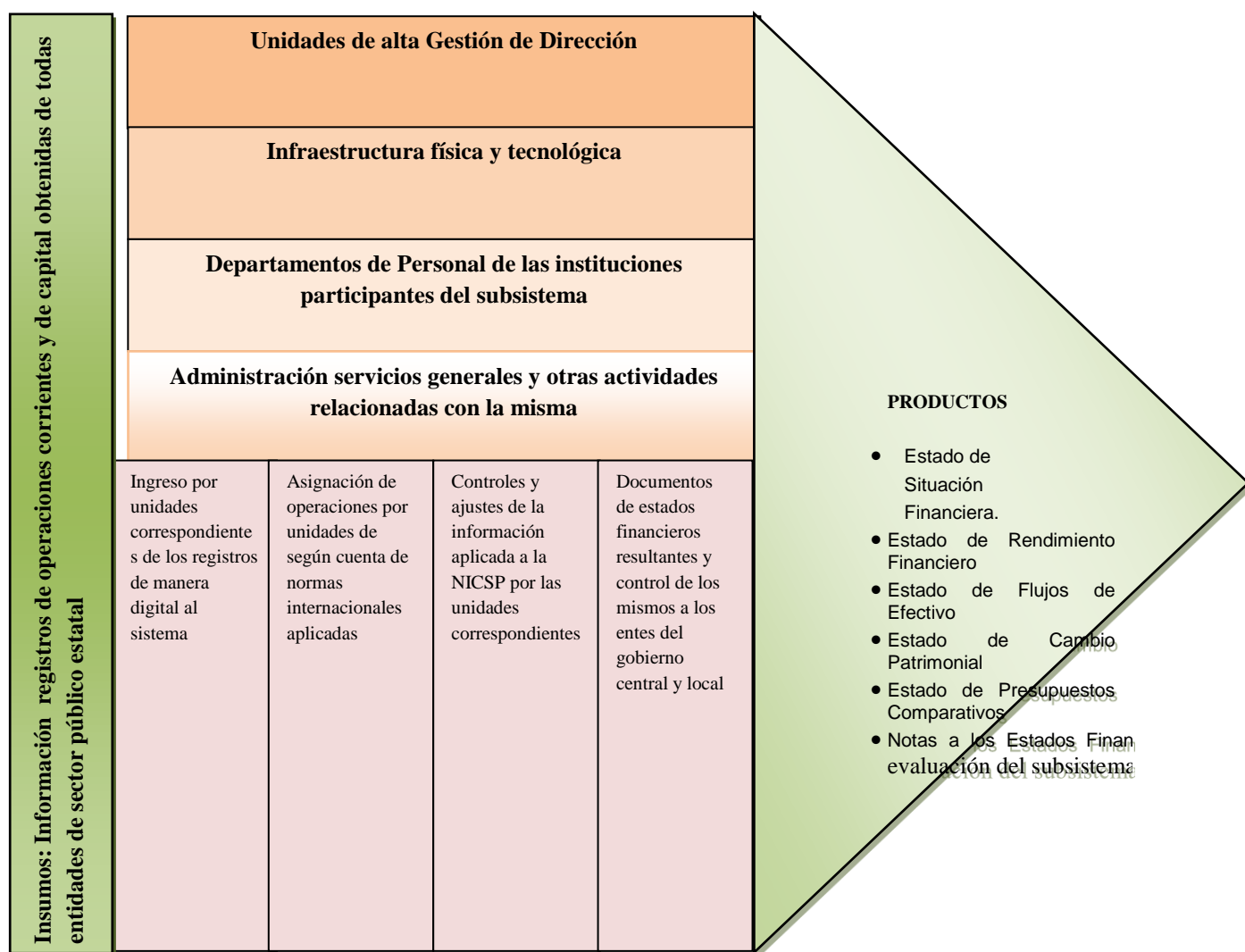


Ilustración 2. Propuesta de Cadena de Valor

2.3.2. ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Criterios: Potencial Humano/ Procesos/ Servicios/ Servicios Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisión política de implementar NICSP • Personal profesional calificado en Normas Internacionales. • Apoyo permanente de la cooperación internacional. • El subsistema es seguro, fácil de utilizar mediante un perfil de usuario. 	<p>Criterios: Mercados y usuarios/ Gobierno/ Tecnología/ Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo internacional técnico y financiero disponible. • Nuevas autoridades de gobierno. abierto a mejorar la gestión. • Cambios tecnológicos. • Consultorías para el mejoramiento del sistema. • Acceso a relaciones con otros subsistemas de otros países. • Facilidad de acreditación y certificación de servicios de calidad.
Debilidades	Amenazas
<p>Criterios: Potencial Humano/ Procesos/ Servicios/ Servicios Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de administración del gobierno en proceso de articulación. • Limitada importancia del subsistema de contabilidad del gobierno • Las instituciones no le dan la debida importancia a la normativa de ley. • Rotación de personal del subsistema. • Los registros del subsistema no se actualizan en tiempo real. • Los manuales de usuarios y leyes del subsistema no están actualizados. • El tiempo del administrador de la base de datos no es oportuno para corregir las inconsistencias. • Falta de competencias para implementar el nuevo modelo del plan estratégico del siglo XXI. • Marco conceptual del SIAFI no definido claramente en base a las 	<p>Criterios: Mercados y usuarios/ Gobierno/ Tecnología/ Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre ante la situación política, económica y social del país • Injerencias de sectores de políticos convencionales. • Limitado aprovechamiento de los adelantos de la tecnología en el país. • Falta de conocimiento del impacto de los registros primarios en el modulo contable por los usuarios.

normas internacionales. • Necesidad de contratación de personal calificado.	
--	--

Tabla 6. Análisis FODA

2.4. RESUMEN DEL ANÁLISIS INTERNO

Es importante realizar posterior a un análisis externo, un análisis complementario más profundo que tenga como fin principal identificar las fortalezas y debilidades de la organización y lo esencial, las oportunidades de mejora, así como sus amenazas. A través de estas dos técnicas como el FODA y la Cadena de Valor, se obtiene una lectura completa del entorno interno y externo de la institución

La cadena de valor, brinda una perspectiva clara de cuales deben de ser las actividades primarias (centrales) y secundarias (de apoyo) que deben ser identificadas, con el fin principal que el subsistema logre generar “Valor Agregado”.

El FODA, muestra con mayor detalle los elementos que son puntos a favor para el subsistema y los que se deben de analizar como oportunidades de mejora, con el fin principal de identificar elementos de ventaja competitivas que faciliten al subsistema una serie de ventajas que le permitan marcar la diferencia y siempre ir más allá de los demás.

2.5. ANÁLISIS DE ACTORES INTERNOS Y EXTERNOS CLAVES

Para determinar la estructura a proponer como resultado de la Estrategia propuesta es importante identificar los principales actores directos e indirectos que participan en el subsistema de contabilidad y entre ellos encontramos los siguientes:

INTERNOS		
ACTORES	QUE APORTAN	QUE ESPERAN
Contaduría General de la República	• Normas, Manuales y Procedimientos	-Oportunidad en los Registros Primarios
	• Administración del Sub-Sistema de Contabilidad (Plan Único Cuentas/Matrices de Conversión)	-Interfaces de otros Sistemas estén de acuerdo a las NICSP
	• Producir Estados Financieros	Estados Financieros sirvan para toma decisiones a Nivel Nacionales e Internacionales
Dirección General de Presupuesto	• Clasificadores presupuestarios	-Operaciones de acuerdo a parámetros Presupuestarios
	• Insumo para Ejecución Presupuestario	-Reportes de Ejecución Presupuestaria

	<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones presupuestarias 	
Dirección General de Crédito Público	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer informaciones de Deuda Interna y Externa, Fideicomisos 	-Reportes Financieros para Venta de Bonos
		-Reportes del Pago oportuno de la Deuda
Tesorería General de la República	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre pagos 	-Información necesaria para la Programación Financiera
	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliaciones Bancos 	-Gestión de efectivo
Unidad de Modernización	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte Técnico 	-Especificaciones
Dirección Ejecutiva de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de recaudaciones para registro devengado y de efectivo 	-Reportes para conciliar los saldos
	<ul style="list-style-type: none"> • Información de Cuentas Por Cobrar por Ingresos 	
Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión (UPEG)	<ul style="list-style-type: none"> • Información sobre Pasivos Contingentes 	-Información Estadística para la Cuenta Financiera
Dirección de Inversión Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Disponibles 	-Informes
	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución Proyectos 	
Dirección de Bienes Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de Bienes específicos del Estados 	-Reportes para conciliación
ONCAE	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer mediante interface información a presupuesto 	-Información para actualizar el catalogo
Dirección de Instituciones Descentralizadas		-Información para evaluación de las Instituciones
Auditoría Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Informe auditoria 	-Reportes detallados
EXTERNOS		
Instituciones Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> • Información de las transacciones económico financiera como ejecución presupuestaria y otros 	-Estados Financieros
		-Reportes Ejecución Presupuestario
		-Otra información Gerencial o de Gastos
Banco Central de Honduras	-Proveer información específica para la conciliación bancaria	-Información financiera necesaria para sus proyecciones económicas
Tribunal Superior de Cuentas	-Informe de Auditoria	-Acceso transacciones detalladas para llevar a cabo auditoria
SEPLAN	-Ejecución Presupuestaria	-Información de Ejecución Presupuestaria para saber la disponibilidad de recursos

	-Registros Contables	
Oficina Normativa de Implementación Control Interno(ONADICI)	-Funcionalidad de Controles Internos	-Información sobre transacciones, procedimientos, controles
Instituto Acceso a la Información Pública	-Evaluación de Transparencia	-Información sobre transacciones, procedimientos, controles
Congreso Nacional	-Leyes operamos, aprobación presupuesto	-Reportes presupuestarios bajo artículo 100 Ley Organica Presupuesto
		-Otros Reportes Sobre Situación Financiera (análisis deuda)
Presidencia de la República		-Evaluar propuestas para iniciativa de Programas y Proyectos
Bancos Privados	- Entes Recaudadores	
	-Inversion en Bonos	Estados Financiero Oportunos Confiables
	-Administran Fideicomisos	
Sociedad Civil	Informes	-Informacion Sobre Rendimiento del Gobierno
Bancos Internacionales	Financiamiento	-Informacion Sobre Rendimiento del Gobierno
Organizaciones Internacionales	-Donaciones Efectivo y Especie	-Informacion Sobre Ejecucion de Proyectos
		-Reportes para monitorear rendimiento

Tabla 7. Actores Internos y Externo del Subsistema Contable

3. PRINCIPIO DE PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA

VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES:

Consiste en identificar, en base a los elementos de análisis de los principios anteriores, lo que puede dar una ventaja competitiva al subsistema dentro del contexto del sistema de administración financiera y elegir la estrategia a seguir y las de apoyo. Este principio representa el centro fundamental del enfoque estratégico moderno y se basa en lo siguiente:

Identificar las Ventajas Competitivas Sostenibles o sea lo que puede marcar la diferencia del Subsistema y diversas entidades que la conforman en relación al sector publico del país y de otros países con lo que sea significativo comparar:, estas ventajas competitivas son las siguientes:

► Creación del Centro Estratégico de Administración Central

El aspecto central estratégico es crear una estructura organizacional en donde se centralice toda la información y sea la única que pueda presentar informes y

servicios a terceros. Este centro debe ser integrado por Contadores y/o Financistas Profesionales Estrategas.

► **Certificación Internacional del Subsistema de Administración Financiera**

Se requiere que el subsistema pueda tener respaldo y reconocimiento internacional mediante una certificación ISO.

► **Implementación del nuevo modelo del Plan Estratégico del Siglo XXI**

El enfoque estratégico del subsistema no lo tiene ningún otro sistema o subsistema a nivel nacional ni a nivel latinoamericano conocido

► **Desarrollo en Competencias de Personal Profesional altamente calificado**

Para implementar la estrategia se requieren competencias propias del actual siglo.

► **Implementación Integral de las Normas Internacionales de Contabilidad**

Importante como ventaja competitiva es ser líder en la implementación de la NICSP en todo el ámbito nacional dentro del término de gestión del próximo período de gobierno.

► **Promoción de Creación de una Red Latino-americana a Nivel de Gobierno**

Se debe buscar posicionarse como gobierno que lideré la implantación de esta normativa formando una red de información general sobre la temática.

► **Relaciones con Países y Organismos Internacionales de Cooperación Técnica y Financiera**

Mantener una relación de intercambio y de gestión con organismos y países de la Cooperación Internacional.

► **Diseñar un Proceso de Entrega de Información Centralizada y Unificada**

Buscar los espacios normativos de ley o reglamento que permita centralizar toda la información recibida y entregada por el subsistema o centro estratégico.

► **Creación del Medio Electrónico del Subsistema**

Se debe potenciar la importancia y liderazgo de la Contaduría General como coordinador del Subsistema Contable del Gobierno de Honduras

3.1. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL DEL SUBSISTEMA:

El Subsistema Contable del Sector Público debe contar con una **Estrategia de Diferenciación Dirigida** que se caracterice en ser altamente de calidad, tanto a nivel de los informes que presenta como de los servicios que presta a los actores internos y externos del subsistema.

La estrategia de diferenciación dirigida también se caracteriza porque la administración del mismo y a nivel de las entidades miembros, estén a cargo de personal altamente calificado en competencias propias del actual siglo, fundamentado en principios universales de gestión de gobierno.

Esta estrategia implica que los servicios que se presta entre los actores internos y externos del subsistema se fundamenten en un servicio personalizado, en donde, pueda hacer la diferencia en la calidad que requiere a nivel operativo como de dirección.

Asimismo, debe caracterizarse en el fiel cumplimiento de los 7 principios de información financiera que rigen las normas internacionales resumidas en: integridad, unidad, confiabilidad, oportunidad, verificación, transparencia y seguridad, que debe sujetarse a los reportes como procesos internos y externos que se practiquen con el compromiso de su misión.

3.2. ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS O DE APOYO

Son estrategias que están ligadas a la estrategia general de la organización, con el fin principal de brindar un apoyo a nivel interno y externo de fortalecimiento de la estrategia general y lograr así el éxito de la misma.

3.2.1. Estrategias de Apoyo Interno

- ▶ Enunciado: Desarrollo en cada unidad del subsistema una política de calidad en servicios y procesos.
Objetivo: Asegurar la uniformidad de atención personalizada y reportes confiables.
- ▶ Enunciado: Desarrollo de políticas de selección y contratación de personal
Objetivo: Evitar la politización del subsistema y preservar la cultura ética organizacional.

3.2.2. Estrategia de Apoyo Externo

- ▶ Establecer alianzas con organizaciones tales como universidades nacionales y privadas, institutos de enseñanza y organismos internacionales

Objetivo:

- Brindar información de calidad para mejorar la imagen como país.
- Fortalecer la implementación y ejecución de la NICSP
- Actualizar el pensum académico para futuros profesionales de alta calidad

- Uso de herramientas informáticas como internet y otras plataformas electrónicas que permitan brindar información a diferentes usuarios

Objetivo:

Que los diferentes actores cuenten con la información requerida de manera oportuna y confiable.

- Promover reformas sobre normativa contable orientada a la implementación de las NICSP y obtener apoyo del Congreso Nacional para su respectiva aprobación

Objetivo:

Ejecutar la implementación de las NICSP en las Instituciones del Sector Público y producir Estados Financieros uniformes de acuerdo a NICSP.

4. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SUBSISTEMA

Hoy en día, es importante comprender que debido a la constante del cambio, las organizaciones deben adecuar su estructura organizacional continuamente y deben de diseñar la misma de una forma flexible, abierta, que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los mercados cambiantes, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador.

A continuación se detallan algunos elementos claves a considerar para el desarrollo de la estructura organizacional del subsistema:

Políticas y Procesos de Implementación de los Planes Identificados Políticas
Procesos

- Elaborar Planes de implementación
 - Estratégicos
 - Operativos
 - Ejecución y
 - Seguimiento
- Capacitar - Capacitación Interna del personal:
 - Definir requerimientos a aplicar
 - Capacitar usuarios externos por personal de CGR
 - Integrar Equipos de Trabajo -Equipos Internos SEFIN

- Equipos Externos (DEI, Municipios, etc.)
- Compromisos adquiridos por involucrados
- Reuniones periódicas
- ▶ Implementación -Diseños Conceptuales
 - Requerimientos informáticos
 - Ejecución
- ▶ Desarrollo de Competencias y Principios de Gestión de los Actores Participantes.
- ▶ Socializar a todos los Actores el Proyecto para Desarrollar Competencias
 - Desarrollo de talleres sobre impacto contable de las operaciones.
- ▶ Promover la Estabilidad Laboral de Personal Técnico en la Contabilidad, a lo Interno y Actores Participantes.
- ▶ Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.
- ▶ Aprovechamiento de Tecnología de Avanzada Plataforma E-Learning
 - Capacitación en herramientas tecnológicas financieras.
- ▶ Plataforma WEB
- ▶ Inversión Periódica en Equipo
- ▶ Disponibilidad de Recursos Físicos y de Equipamiento
- ▶ Sala de Capacitación Moderna y Tecnológica
- ▶ Modulares para el Personal
- ▶ Equipo de Oficina Cómodo, Seguro y Moderno
- ▶ Competencia de Liderazgo de la Dirección del Subsistema.
- ▶ Crear una Estrategia para el Empoderamiento del Subsistema en la Elaboración Centralizada de la Información Financiera.
- ▶ Crear el Compromiso de los Colaboradores en el Desarrollo de los Objetivos y Resultados.

5. PROPUESTA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

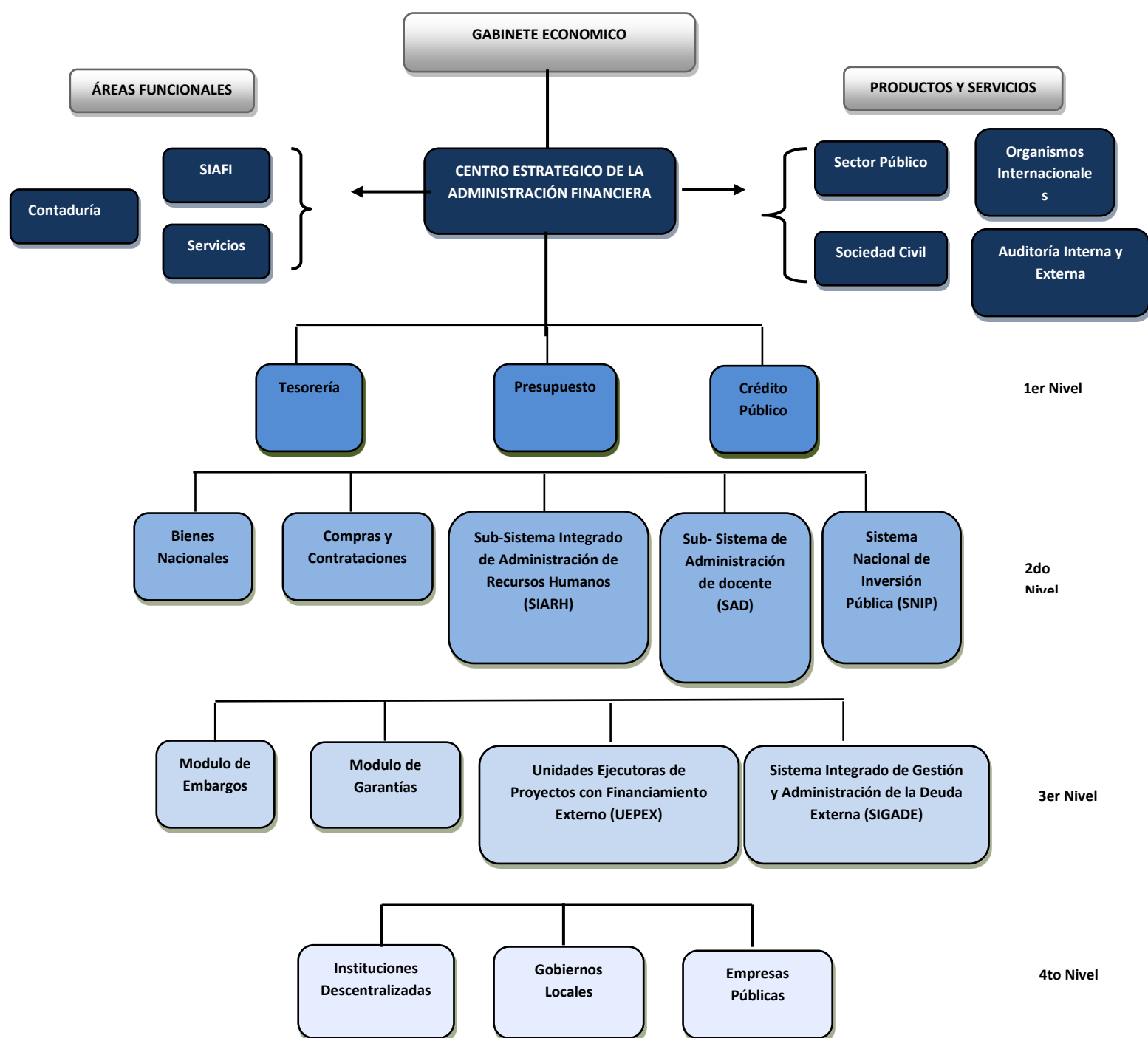


Ilustración 3. Propuesta de estructura organizacional del Subsistema

6. COMPETENCIAS Y PRINCIPIOS DE GESTION DE LA ESTRATEGIA:

Una sociedad necesita de hombres y mujeres debidamente equipados con las competencias y principios de gestión que se requieren en este siglo XXI. Esto permitirá aprovechar las coyunturas que presentan la globalización y avances de la ciencia y tecnología, en beneficio del aporte hacia el desarrollo que debe hacer una gestión de gobierno moderna e iniciativa privada en una sociedad.

De donde, una gestión gerencial en el actual siglo, requiere conocer y aplicar competencias y principios que representan los factores esenciales para una toma de decisiones adecuada y oportuna, o sea la sabia e inteligente aplicación de los mismos. Las Competencias y los Principios permiten que una estrategia pueda ser ejecutada de manera efectiva, en donde la fórmula de un buen diseño de la estrategia más su adecuada ejecución es producto de una gestión de la misma en base a competencias y principios. Todo ello, hace necesario redefinir el estilo de liderazgo con las habilidades siguientes:

- Comunicación de Apoyo y desarrollador de talentos o sea un Coach
- Enfoque Estratégico, Global y de Cambio o sea un Estratega
- Trabajo en Equipo y bienestar de personal o sea un Mentor
- Planificación y manejo de recursos o sea un Administrador

Estas 4 competencias (CEMA), Coach. Estratega, Mentor y Administrador deben formar parte inherente en todo aquel gestor administrativo de un liderazgo del nuevo siglo, con las competencias y conocimientos necesarios para diseñar y ejecutar la Estrategia.

El concepto de aplicar los Principios como fundamento para la gestión de una Estrategia o su organización definida por la misma es muy poco conocido, a pesar de su muy antigua existencia, en donde se hace necesario entender cómo los 7 principios se aplican y deben ser practicadas en una gestión de gobierno. Por lo tanto, todos los funcionarios y empleados del gobierno deben conocer y aplicar el principio relacionado con las diversas áreas de competencia del quehacer propio de la entidad. Estos siete (7) principios del arte de saber gobernar una nación son los siguientes:

1. Principio del Trabajo o productividad
2. Principio de Gestión Eficiente
3. Principio de Crecimiento o Sostenibilidad
4. Principio de Control de la Gestión
5. Principio de Autodeterminación
6. Principio de Identidad-Diversidad
7. Principio de Solidaridad o Pacto Social.

COMPETENCIAS DE GESTION DEL SIGLO XXI

AREA JERARQUICA	COMPETENCIAS	PROGRAMAS	PLAZO DE EJECUCION
DIRECCION EJECUTIVA	Compromiso, Liderazgo, Estratega , visionario y coaching, innovador	Desarrollar diplomados especiales con este grupo de profesionales.	Mediano Plazo
Dirección Media	Motivación a los demás ,Delegación , capacidad para coordinar, capacidad de análisis	Capacitaciones programadas	Mediano plazo
Empleados en General	Trabajo en equipo, Responsabilidad, iniciativa, espíritu de colaboración, Atención al cliente, eficacia y eficiencia.	Capacitaciones periódicas	Mediano y largo plazo

Tabla 8. Tabla de Competencias

7. PRINCIPIOS DE GESTION ESTRATEGICA

1. PRINCIPIO DEL TRABAJO O PRODUCTIVIDAD

- Estados Financieros del sector público en base a los principios de información financiera que rigen las Normas Internacionales, como ser: Integridad, unidad, confiabilidad, verificación, transparencia y seguridad.
- Informes estadísticos en base al manual de estadísticas de las Finanzas públicas 2001 FMI (MEFP2001)
- Informes Presupuestarios en base a la LOP, y las NICSP.

2. PRINCIPIO DE GESTIÓN EFICIENTE

- Proceso de Generación de estados Financieros
- Revisión de cuentas
- Análisis de la información
- Conciliación de Cuentas
- Ajustes necesarios
- Generación de estados financieros de la admón. central
- Consolidación de estados Financieros sector Publico
- Remisión al Señor Ministro
- Remisión al Congreso
- Procesos de Generación de información estadística.
- Generación Cuenta Financiera de la administración Central
- Recopilación de información de Instituciones Descentralizadas, Empresas Publicas, Gobiernos Locales.
- Elaboración cuenta Financiera de instituciones descentralizadas Empresas Publicas, Gobiernos Locales.
- Consolidación cuenta Financiera del sector Publico

- Procesos de Generación de información Presupuestaria.
- Generación de Reportes del Presupuesto Vigente
- Generación del reporte del presupuesto ejecutado
- Análisis presupuesto ejecutado Versus Presupuesto vigente.

3. PRINCIPIO DE CRECIMIENTO O SOSTENIBILIDAD

- Implementación de la Nueva Interfaz Contable
- Incorporación de las Instituciones Descentralizadas y Empresas públicas al SIAFI
- Implementación del SIAFI versión III
- Completar la Interfaz SIAFI/SIGADE,
- Completar la Interfaz SIAFI/BIENES NACIONALES
- Implementar la Interfaz SIAFI /SAMI
- Implementar la Interfaz SIAFI /FENIX

4. PRINCIPIOS DE CONTROL DE LA GESTIÓN

- **Instrumentos de Control**
- Aplicación de las Guías de Control Interno de ONADICI
- Tribunal Superior de Cuentas
- **Instrumentos de Evaluación del desempeño**
- PEFA
- Campers
- Dirección General de Servicio Civil
- Organismos Internacionales

5. PRINCIPIOS DE AUTODETERMINACIÓN

La Ley Orgánica del presupuesto establece las funciones y atribuciones de cada una de las dependencias de la Secretaría de Finanzas, por lo que una Dirección determinada no interviene en las funciones, atribuciones y/u operatividad de las demás, sin que la Ley lo faculte para ello.

6. PRINCIPIOS DE IDENTIDAD-DIVERSIDAD

- Promover el respeto a la diversidad de idioma, costumbre, religión, raza y otros aspectos culturales de los pueblos originarios de Honduras.
- Los servidores públicos deben reconocer las virtudes, el valor y la dignidad de los demás, independientemente de su posición, percepción o creencias.

7. PRINCIPIOS DE SOLIDARIDAD

- Atención personalizada al usuario poniendo a su disposición los medios para satisfacer sus necesidades de información.
- En los demás casos la solidaridad solo proceder cuando la ley o leyes lo establezcan expresamente.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ▶ Las organizaciones hoy en día para ser competitivas a nivel nacional e internacional deben de ser flexibles al cambio para adaptarse fácilmente al mismo, pero para ello, se requiere la guía de un “Plan Estratégico” que le permitirá en este caso al subsistema obtener una estrategia integral que le proporcione una serie de ventajas competitivas, posicionándolo como un subsistema único, diferenciador que genere valor agregado.
- ▶ Un plan estratégico muy bien elaborado no garantiza el éxito para el subsistema, si no se toman en cuenta elementos esenciales, tales como logra involucrar y comprometer a los actores claves, brindar incentivos a los colaboradores, comunicar la estrategia a todo el subsistema y asegurarse que esta se comprenda apropiadamente.
- ▶ El diseñar un plan estratégico es solo uno de los primeros pasos a realizar. El reto más grande que enfrentará el subsistema es la implementación y el adecuado seguimiento y monitoreo del mismo, con el fin de garantizar el éxito de la misma.
- ▶ Se recomienda para un efectivo cumplimiento de la estrategia y cada uno de los PAE’S, aplicar el plan de acción que se presenta en el Anexo III. Cronograma de Implementación del Plan Estratégico CGR.
- ▶ Se recomienda desarrollar las habilidades y competencias necesarias a los colaboradores claves del subsistema con el fin de que estos puedan empoderarse y asegurar el adecuado cumplimiento de la estrategia.

ANEXOS

Anexo I: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION DE LAS NICSP. (2014-2017)

PLAN DE TRABAJO IMPLEMENTADO POR LA CONSULTORIA DEL DEPARTAMENTO DEL TESORO DE EE.UU. A CARGO DE LORI B. FLEMING 2013

Actual al 2013

OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA	INDICADOR	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
OBJETIVO 1: Estados financieros de fin de año preparados sobre una base NICSP.	1.1 Preparar Estado de Flujo de Efectivo para 2012 para la Administración Central	Marzo 2013 a Marzo 2014	Estado de Flujo de Efectivo en cumplimiento con las NICSP para la Administración Central	Personal de la CGR/Asesor	Trabajar con la UDEM para la especificación para la automatización del reporte.
	1.2 Notas mejoradas a los Estados Financieros 2012 en cumplimiento con las NICSP	Marzo 2013 a Marzo 2014	Notas a todos los estados financieros presentados al Congreso. Aun no en cumplimiento con las NICSP pero mejorados	Personal de la CGR/Asesor	Notas en los estados financieros de 2012 de la Administración Central cumplen con algunos de los requisitos de revelación de las NICSP.
	1.3 Partidas eliminatorias para la adecuada preparación de los Estados Financieros Consolidados	Febrero 2013 a Marzo 2014	Estado Consolidado en cumplimiento con la NICSP	Personal de la CGR/Asesor	Partidas de consolidación para los Estados Financieros 2012 parecen cumplir con los requisitos de la NICSP 6. Se revisarán las partidas de consolidación 2013. Este es un proceso manual y necesita ser automatizado con la aplicación del nuevo SIAFI

	1.4 Continuar revisando los cambios que sean necesarios a los estados financieros a medida que desarrollamos procedimientos para la plena aplicación de las NICSP	En curso	Estado Consolidado en cumplimiento con la NICSP Estados financieros mejorados	Personal de la CGR/Asesor	Personal de la Contaduría capacitado en las Normas NICSP y material de capacitación desarrollado para la capacitación del personal de la Contaduría en las instituciones descentralizadas.
--	---	----------	---	---------------------------	--

OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA	INDICADOR	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
OBJETIVO 2. Personal de la Contaduría capacitado en las Normas NICSP y material de capacitación desarrollado para la capacitación del personal de la Contaduría en las instituciones descentralizadas. Propósito: Proporcionar al personal de la Contaduría un conocimiento básico de los requisitos de las NICSP y la forma en que se deben aplicar en Honduras.	2.1 Capacitar en las notas a los estados financieros incorporando los requisitos de capacitaciones de NICSP anteriores	Marzo 2013 a Mayo 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	Personal de la Contaduría capacitado en las Normas NICSP y material de capacitación desarrollado para la capacitación del personal de la Contaduría en las instituciones descentralizadas.
	2.2 Capacitar en la NICSP 14 Hechos/eventos posteriores a la Fecha de Presentación de Información	Fechas: Abril 2013 a Abril 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.3 Capacitar la NICSP 4 El efecto de los cambios en Tasa de Cambio extranjera	Abril 2013 a Abril 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.4 Capacitar en la NICSP 5 Costos por Préstamos	Abril 2013 a Abril 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.5 Capacitar en la NICSP 20 Revelación Partes Relacionadas	Abril 2013 a Abril 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.6 Capacitar en Instrumentos Financieros NICSP 28, 29, y 30	Mayo 2013 a Junio 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.7 Capacitar en NICSP 21 Deterioro de Activos que no generan efectivo y la NICSP 26	Julio 2013 a Julio 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D

	Deterioro del valor de los activos de generación de efectivo				
	2.8 Capacitar en la NICSP 7 y 8 Inversiones en empresas asociadas y participaciones en negocios conjuntos	Agosto 2013 a Agosto 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.9 Capacitar en NICSP 25 Beneficios Empleados	Septiembre 2013 a Septiembre 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.10 Actividades: Capacitar en NICSP 16 Propiedad de Inversión	Octubre 2013 a Octubre 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.11 Actividades: Capacitar en NICSP 31 Activos Intangibles	Octubre 2013 a Octubre 2013	Personal de la Contaduría capacitado	Asesor	N/D
	2.12 Actividades: Capacitar en NICSP 27 Agricultura	Octubre 2013 a Noviembre 2013	Personal de la Contaduría capacitado		
	2.13 Actividades: Capacitar al personal de las instituciones descentralizadas	En curso	Personal de la Contaduría capacitado en las instituciones descentralizadas	Personal de la CGR/Asesor	En noviembre de 2013 trabajé con el personal de la Contaduría General para llevar a cabo 3 días de capacitación de las NICSP para las instituciones descentralizadas.
	2.14 Actividades: Capacitar según sea necesario a los Directores, Sub-Directores del Ministerio de Finanzas sobre temas que afectarán la presentación de información dentro del Ministerio	En curso	Gerencia de alto nivel conocedoras de los temas relacionados con la implementación de las NICSP	Asesor/ Contador General	Necesidad de capacitación para las autoridades de Finanzas será determinada en las reuniones que se sostendrán con los Directores del Ministerio cada 2 meses.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA	INDICADOR	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
OBJETIVO 3. Revisar el plan de cuentas, políticas y procedimientos, y otros procesos necesarios para la implementación de las NICSP.	3.1 Actualizar las Políticas Generales relacionadas con la implementación de las NICSP	Febrero 2013 a Febrero 2013	Updated policy manual needs to be coordinated with the implementation of the upgrade to SIAFI. Interim procedures are being developed to address specific issues related to IPSAS implementation.	Equipo de Trabajo de Políticas y Procedimientos/ Asesor	Contador General firmo y aprobó las políticas generales de contabilidad actualizadas que incluyen los requisitos de las NICSP
	3.2 Documentar los procedimientos necesarios para preparar Estados Financieros Consolidados apropiados	Marzo 2013 a Marzo 2013	Desarrollar procedimientos escritos	Unidad de Consolidación de la CGR/Asesor	Se desarrolló un borrador de los procedimientos, pero esto es un proceso manual. Este proceso debe ser automatizado en el nuevo SIAFI.
	3.3 Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer correctamente los ingresos fiscales	Agosto 2013 a Diciembre 2013	Para la política de notas de crédito desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo de la DEI/Asesor	Debido a los cambios que ha habido en la administración en la DEI y la adopción de una nueva legislación relacionada con las Notas de Crédito enfocadas para el 2013 se ha cambiado a la contabilidad adecuada para las notas de crédito. El reconocimiento de los ingresos fiscales en cumplimiento con las NICSP requerirá más tiempo para poder implementarlo
	3.4 Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer correctamente otros ingresos sin contraprestación	Mayo 2013 a Diciembre 2014	Desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo de la NICSP 23/Asesor	Políticas para el reconocimiento consistente y subvenciones y transferencias se desarrollarán en 2014. El manejo de préstamos Concesionarios lleva más tiempo poder implementar.

	3.5 Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer correctamente los activos fijos	Septiembre 2013 a Diciembre 2014	Desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo de la NICSP 17/Asesor	El Equipo de trabajo se está reuniendo, Bienes Nacionales ha solicitado la ayuda del Tribunal Superior de Cuentas para hacer que las instituciones cumplan con la solicitud de informes/presentación de información de sus inventarios. Nueva fecha límite es 2014
	3.6 Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer correctamente las operaciones de ingresos con contraprestación en cumplimiento con la NICSP 9	Octubre 2013 a Diciembre 2014	Desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo Nuevo/Asesor	No se creó equipo de trabajo
	3.7 Identificar los contratos/acuerdos sujetos a la NICSP 13 y la NICSP 19 y desarrollar los procedimientos apropiados para reconocer correctamente en los Estados Financieros	41456	Depende de la capacitación de UPEG. Desarrollar registro de procedimientos escritos de los pasivos y las revelaciones apropiadas para los diversos riesgos fiscales.	Equipo de Trabajo Nuevo/Asesor	Una revisión de los contratos de arrendamiento determino que la mayoría se contabilizan adecuadamente como arrendamientos operativos y los procedimientos actuales son suficientes. La meta para los estados financieros 2013 relacionados con pasivos contingentes es tener revelación de notas completas de los diversos pasivos. UPEG está evaluando las necesidades de capacitación en materia de evaluación de riesgos. La Contabilidad trabajará con la

					UPEG para registrar adecuadamente las provisiones o cumplir con los requisitos de divulgación de la NICSP 19 a medida que se desarrolla el proyecto.
	3.8 Identificar los contratos/acuerdos sujetos a la NICSP 32 y desarrollar los procedimientos apropiados para reconocer correctamente	En curso	Desarrollar registro de procedimientos escritos de los pasivos adecuados para los diversos acuerdos..	Equipo de Trabajo Nuevo/Asesor	Establecer procedimientos para revisar los acuerdos desarrollados por COALIANZA. Sin embargo, el equipo de trabajo no ha podido obtener el apoyo del ministro de Finanzas, lo que ha retrasado el progreso. Cada Dirección estará revisando los diversos acuerdos de forma independiente. Contabilidad registrará los pasivos correspondientes en los estados financieros 2013.
	3.9 Desarrollar la información por segmentos correspondiente de acuerdo con la NICSP 18	En curso	Desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo Nuevo/Asesor	El momento/tiempo de la información por segmentos dependerá de la implementación del nuevo SIAFI.

	3.10 Desarrollar otros procedimientos necesarios para implementar las varias normas NICSP	En curso	Desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo Nuevo/Asesor	Dependiendo del progreso de la UDEM para desarrollar el sistema de inventario, talvez se necesite un equipo de trabajo para abordar la NICSP 12 Inventarios
	3.11 Coordinar la presentación de información y mejorar la transparencia a través de la conciliación de las NICSP, Presupuesto, Estadística y otros reportes y determinar el nivel apropiado de detalle para incluir en los estados financieros.	En curso	Desarrollar procedimientos escritos. Presentación de información/reportes mejorados	Asesor/Vice Ministro/Directores de Finanzas	El Vice-Ministro ha solicitado que una reunión se lleve a cabo cada dos meses para proveer actualizaciones sobre el proyecto y discutir el tema con la implementación de la NICSP que requiere coordinación dentro del Ministerio

OBJETIVO	ACTIVIDAD	FECHA	INDICADOR	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
OBJETIVO 4. Utilizar un sistema único (SIAFI u otro) como fuente primaria para el procesamiento y reportes de información	4.1 Desarrollar las especificaciones para los cambios necesarios en el sistema SIAFI para implementar las NICSP en forma eficiente	Mayo-2013	Especificaciones del sistema	Asesor/Personal de la CGR y UDEM	Personal de la Contaduría está trabajando con la UDEM y consultor para identificar cambios en la interfaz de SIAFI, así como las especificaciones para la nueva actualización del SIAFI III.

financiera del gobierno.	4.2 Presentar especificaciones para cambios a las autoridades del Ministerio de Finanzas	Mayo-2013	Determinación de la mejor forma de cumplir con todas las necesidades del sistema del Ministerio ya sea a través de la actualización del sistema existente o la compra de un nuevo sistema	Asesor/Personal de la CGR y UDEM	Este trabajo será realizado por el consultor.
	4.3 Monitorear cambios y desarrollos al sistema SIAFI	En curso	Por determinarse	N/D	N/D

OBJETIVO	ACTIVIDAD	FECHA	INDICADOR	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
OBJETIVO 5. Marco legislativo para la eficiente y efectiva implementación de las NICSP.	5.1 Monitorear el progreso de los cambios de lenguaje propuestos a la Ley Orgánica de Presupuesto	En curso	Ley de Presupuesto revisada	N/D	Incluido cambios propuestos a la LOP con listado completo preparado por todas las Direcciones del Ministerio de Finanzas.
	5.2 Monitorear temas relacionadas con la implementación de las NICSP que pueden requerir cambios legislativos	En curso	Ley de Presupuesto revisada según sea necesaria	N/D	N/D
	5.3 Revisar la Ley Orgánica de Presupuesto para determinar los cambios que talvez sean necesarios para contabilizar fondos descentralizados en la Cuenta Única del Tesoro	41365	Ley de Presupuesto revisada según sea necesaria	N/D	N/D

Proyectado al 2014

OBJETIVOS	TAREA	DESCRIPCIÓN	Fechas Deseadas de Terminación	Fechas de Terminación Real	Resultados	RESPONSABILIDAD PRIMARIA	Comentarios
PROBLEM 1- Informes financieros anuales no cumplen las normas internacionales de contabilidad que proporcionarían información financiera correcta y oportuna							
A	Estados financieros de fin de año preparados sobre una base NICSP.						
	1	Preparar Estado de Flujo de Efectivo para 2013 para la Administración Central			Estado de Flujo de Efectivo en cumplimiento con las NICSP para la Administración Central	Personal de la CGR/Asesor	
	2	Continuar mejorando las Notas a los Estados Financieros 2013 para que estén en cumplimiento con las NICSP			Notas para todos los estados financieros presentados al Congreso. Aun no en cumplimiento con las NICSP pero mejorados	Personal de la CGR/Asesor	
	3	Mejorar los informes requeridos por la NICSP 24 Presentación de Información Presupuestaria en los Estados Financieros para incluir revelaciones de notas adecuadas.			Estado de ejecución presupuestaria que cumpla con todos los requisitos de las NICSP, incluyendo la revelación de notas de variaciones significativas.	Personal de la CGR/Asesor	
	4	Continuar revisando los cambios que puedan ser necesarios a los estados financieros a medida que desarrollamos procedimientos para la plena implementación de las NICSP	En curso		Estados financieros mejorados	Personal de la CGR/Asesor	

B	Personal de la Contaduría capacitado en las Normas NICSP y material de capacitación desarrollado para la capacitación del personal de la Contaduría en las instituciones descentralizadas.						Este objetivo intentará dotar al personal de contabilidad en un entendimiento básico de los requisitos de las NICSP y la forma en que se deben aplicar en Honduras.
	1	Asistir al personal de contabilidad de la CGR con la capacitación del personal de instituciones descentralizadas	En curso	En curso	Personal de contabilidad capacitado en las instituciones descentralizadas	Personal de la CGR/Asesor	
	2	Capacitar según sea necesario a los Directores, Subdirectores en el Ministerio de Finanzas sobre temas que afectarán los reportes dentro del Ministerio	En curso	En curso	Gerencia de alto nivel con conocimiento sobre temas relacionados con la aplicación de las NICSP	Asesor/ Contador General	
C	Revisar el plan de cuentas, políticas y procedimientos, y otros procesos necesarios para la implementación de las NICSP.						Una revisión completa de manuales de contabilidad debería tener en cuenta los procesos y procedimientos desarrollados conjuntamente con la nueva actualización del SIAFI III actualmente programada para el 2015. Varios procedimientos pueden ser documentados para aclarar los cambios operativos, debido a la aplicación de las NICSP. Las Normas Técnicas pueden ser actualizadas.

1	Revisar los procedimientos necesarios para preparar estados financieros consolidados adecuados para reflejar los efectos de la aplicación de las NICSP			Desarrollar procedimientos escritos	Unidad de Consolidación de la CGR/Asesor	
2	Revisar las Normas Técnicas			Publicar normas revisadas en la Gaceta	CGR/Asesor	
3	Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer apropiadamente ingresos fiscales			Desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo de la DEI/Asesor	
4	Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer apropiadamente otros ingresos sin contraprestación			Desarrollar procedimientos escritos	IPSAS 23 Work Team/Advisor	
5	Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer apropiadamente ingresos con contraprestación significativos en la administración central					
6	Desarrollar los procedimientos necesarios para reconocer apropiadamente los activos fijos en cumplimiento con la NICSP 17			Desarrollar procedimientos escritos	Equipo de Trabajo de la NICSP 17/Asesor	
7	Identificar acuerdos sujetos a la NICSP 32 y desarrollar los procedimientos apropiados para reconocerlos correctamente	En curso		Desarrollar procedimiento escrito del registro de los pasivos apropiados para los diversos acuerdos	Nuevo Equipo de Trabajo NICSP/Asesor	


8	Coordinar los reportes y mejorar la transparencia a través de la conciliación de las NICSP, Presupuesto, Estadísticas y otros informes y determinar el nivel de detalle adecuado para incluir en los estados financieros	En curso		Mejorar los reportes	Asesor/Vice Ministro/Director Jefes de Finanzas	El Vice-Ministro ha solicitado que se celebre una reunión cada dos meses para proporcionar información actualizada sobre el proyecto y discutir temas con la aplicación de las NICSP que requiere la coordinación en el Ministerio.
D	Utilizar un sistema único (SIAFI u otro) como fuente primaria para el procesamiento y reportes de información financiera del gobierno.					
1	Desarrollar las especificaciones para los cambios necesarios en el sistema SIAFI para implementar las NICSP en forma eficiente			Especificaciones del sistema	Asesor/Personal de la CGR y UDEM	Personal de la Contaduría está trabajando con la UDEM y consultor para identificar cambios en la interfaz de SIAFI, así como las especificaciones para la nueva actualización del SIAFI III.
2	Presentar especificaciones para cambios a las autoridades del Ministerio de Finanzas			Determinación de la mejor forma de cumplir con todas las necesidades del sistema del Ministerio ya sea a través de la actualización del sistema existente o la compra de un nuevo sistema	Asesor/Personal de la CGR y UDEM	Este trabajo será realizado por el consultor.
3	Monitorear cambios y desarrollos al sistema SIAFI	En curso				

E Marco legislativo para la eficiente y efectiva implementación de las NICSP.						
1	Monitorear el progreso de los cambios de lenguaje propuestos a la Ley Orgánica de Presupuesto	En curso		Ley de Presupuesto Revisada		Incluía cambios propuestos a la LOP con listado completo preparado por todas las Direcciones del Ministerio de Finanzas.
2	Monitorear temas relacionadas con la implementación de las NICSP que pueden requerir cambios legislativos	En curso		Ley de Presupuesto revisada según sea necesaria		

Medidas de Resultado para medir el éxito del planteamiento del problema 1:

- Los estados financieros preparados para el 2013 incluirán estado de flujo de efectivo, la consolidación adecuada y notas mejoradas que cumplen con las NICSP.
- Finalización de procedimientos actualizados para la implementación de las NICSP relacionados con el reconocimiento de ingresos, activos fijos, propiedad, planta y equipo, arrendamientos, contratos de concesión y los requisitos de reportes.
- El desarrollo de las especificaciones del sistema para los cambios al SIAFI requeridos por la implementación de las NICSP

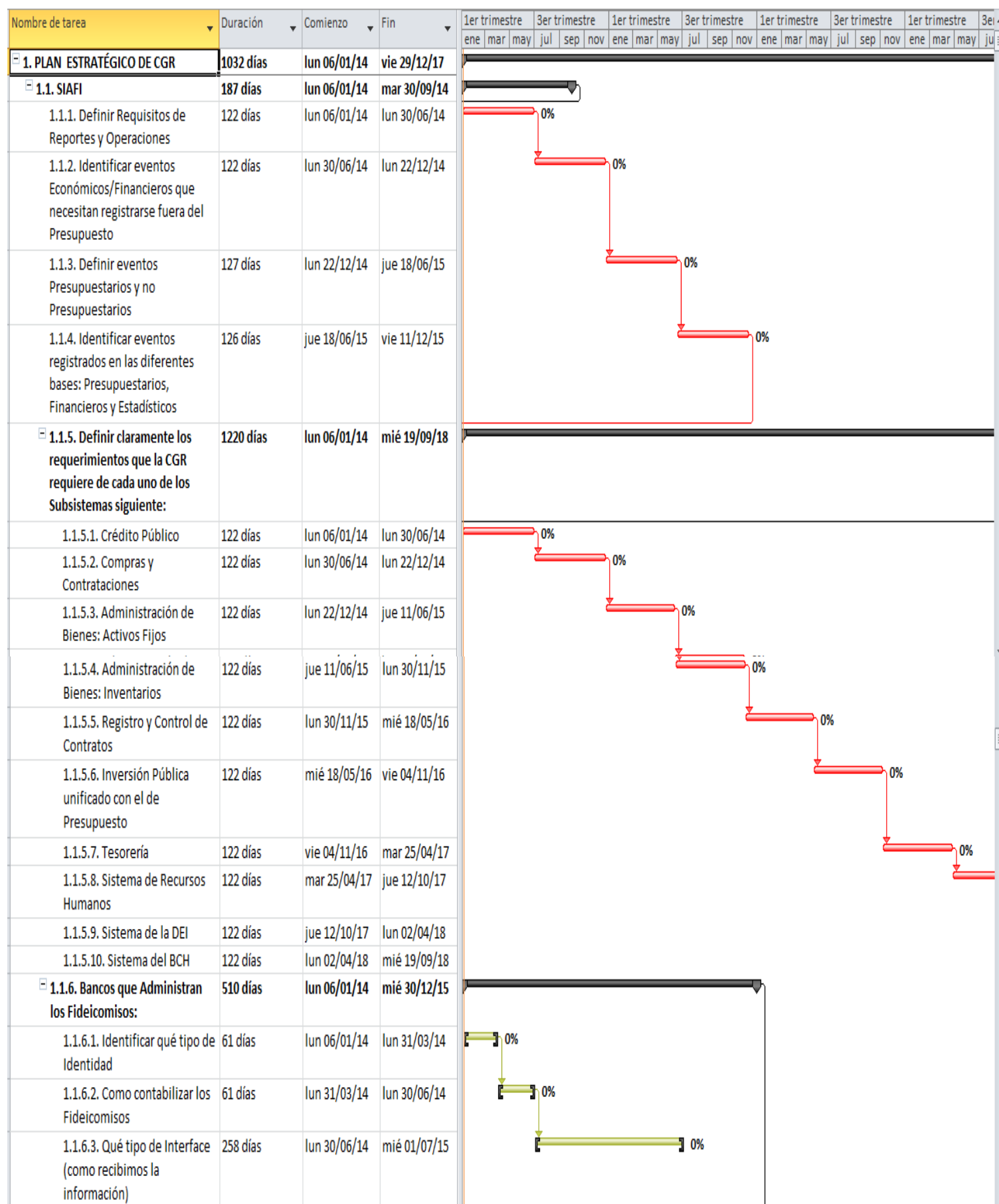
Mediante la firma de este Plan de Trabajo de 2014, el Asesor Residente de la OTA para Presupuesto y Responsabilidad Financiera para Honduras y el Contador General de la República acuerdan las áreas prioritarias de asistencia para la implementación de acciones de la OTA y el Ministerio de Finanzas, para el período de doce meses que finaliza en Diciembre 2014.



El Asesor Residente de la OTA para Presupuesto y Responsabilidad Financiera estará disponible en una base a medio tiempo para ayudar en la implementación de las acciones acordadas para la mejora. La Contaduría General de la República se compromete a estar disponible para implementar las acciones acordadas para la mejora. La Contaduría General de la República estará atento a todas las peticiones de citas o información hechas por el Asesor Residente de la OTA para Presupuesto y Responsabilidad Financiera.

Este plan de trabajo pretende ser una guía para la prestación de asistencia y se puede modificar por acuerdo de las partes. El objetivo general es responder a las necesidades de la Contaduría General de la República de Honduras y abordar las prioridades de la Contaduría de la República de Honduras.

8.3 Proyecto General del 2014 al 2017



Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	1er trimestre			3er trimestre			1er trimestre			3er trimestre			1er trimestre			3er trimestre			1er trimestre			3er trimestre		
				ene	mar	may	ene	mar	may	ene	mar	may	ene	mar	may	ene	mar	may	ene	mar	may	ene	mar	may	ene	mar	may
1.1.7. Desarrollo de los requerimientos claves para la implementación de un Sistema Contable que funcione como el núcleo de Información	65 días	mié 30/12/15	mié 30/03/16																								
1.1.8. Definir estructura del Plan de Cuentas Contables	323 días	mié 30/03/16	lun 26/06/17																								
1.1.9. Automatizar la Consolidación	520 días	lun 26/06/17	lun 24/06/19																								
1.1.10. Desarrollo automático de las Interfaces con: Para ser determinada por la UDEM	249 días	lun 06/01/14	mar 30/12/14																								
1.1.10.1. Crédito Público	249 días	lun 06/01/14	mar 30/12/14																								
1.1.10.2. Compras y Contrataciones	249 días	mar 30/12/14	lun 14/12/15																								
1.1.10.3. Administración de Bienes: Activos Fijos	249 días	lun 14/12/15	vie 25/11/16																								
1.1.10.4. Administración de Bienes: Inventarios	585 días	vie 25/11/16	vie 22/02/19																								
1.1.10.5. Registro y Control de Contratos	585 días	vie 22/02/19	vie 21/05/21																								
1.1.10.6. Inversión Pública unificado con el de Presupuesto	650 días	vie 21/05/21	vie 17/11/23																								
1.1.10.7. Tesorería	249 días	vie 17/11/23	jue 31/10/24																								
1.1.10.8. Sistema de Recursos Humanos	249 días	jue 31/10/24	mié 15/10/25																								
1.1.10.9. Sistema de la DEI	249 días	mié 15/10/25	mar 29/09/26																								
1.1.10.10. Sistema del BCH	249 días	mar 29/09/26	lun 13/09/27																								
1.2. INSTITUCIONES DESCENTRALIZADAS Y EMPRESAS	1032 días	lun 06/01/14	vie 29/12/17																								
1.2.1. Identificar requisitos únicos de NICSP y NIIF	122 días	lun 06/01/14	lun 30/06/14																								
1.2.2. Capacitar sobre las NICSP y NIIF	122 días	lun 30/06/14	lun 22/12/14																								
1.2.3. Interfaz Con SIAFI: (Para ser determinada por la UDEM)	1032 días	lun 06/01/14	vie 29/12/17																								
1.2.3.1. Parcialmente Integrada	249 días	lun 06/01/14	mar 30/12/14																								
1.2.3.2. Completamente Integrada	910 días	mar 30/12/14	mar 26/06/18																								
1.3. UNIDADES EJECUTORAS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL	1032 días	lun 06/01/14	vie 29/12/17																								
1.3.1. Identificar necesidades de reportes únicos	61 días	lun 06/01/14	lun 31/03/14																								
1.3.2. Capacitación	1032 días	lun 31/03/14	lun 26/03/18																								

Anexo II: Perfil del contador General de la República

PERFIL DEL CONTADOR GENERAL DE LA REPUBLICA			
Cargo:	Contador General de la Republica		
Misión	Planificar, dirigir y controlar la emisión y cumplimiento de normas y procedimientos de contabilidad gubernamental de la Administración Central y demás Instituciones Estatales para asegurar el adecuado manejo de las finanzas públicas.		
Actividades	1. Dirigir el proceso de contabilidad general de la administración pública centralizada 2. Elaborar y dictar las normas de contabilidad para el Sector Público de Honduras. 3. Coordinar, junto con la Dirección General de Presupuesto, la elaboración del informe de liquidación del presupuesto general de ingresos y egresos de la República de Honduras. 4. Dirigir y controlar el sistema de información contable para la posterior entrega de reportes y/o informes de acuerdo a los requerimientos planteados. 5. Aprobar los manuales de contabilidad, con sus respectivas modificaciones. 6. Dirigir y controlar la elaboración de informes para presentarlos a las instancias correspondientes relacionadas a la gestión contable. 7. Establecer las normas de gestión documental de la información contable y financiera del Sector Público de Honduras.		
EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA:			
Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Área de conocimiento
Carrera Universitaria Completa	5	Título Profesional	Contabilidad. Gestión de Impuestos. Finanzas. Auditoría.
Maestría / Postgrado	2	Máster	Contabilidad. Gestión de Impuestos. Finanzas. Auditoría.
CAPACITACIÓN ADICIONAL REQUERIDA:			
Curso / Seminario / Pasantía	Número de horas del curso/seminario/pasantías requerido		Área de conocimientos
Normas de Contabilidad Pública	120		Contabilidad

Finanzas y Contabilidad	120	Finanzas	
Planificación Estratégica	40	Planes Estratégicos	
Administración de RR.HH.	40	Administración de recursos humanos	
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS:			
Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	
Auditoría	X		
Contabilidad	X		
Control Interno	X		
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS:			
Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones	Constitución de la República de Honduras, Ley Orgánica y Reglamento del Presupuesto, Ley de Normas de Contabilidad y Auditoría.	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Productos y	Conocer las		X

servicios	características de los productos y servicios de la institución		
DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES:			
Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	

DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS:			
Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS OFFICE.	X	
Manejar programas informáticos Internos	SIAFI		X
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:			
Dimensiones de experiencia		Detalle	
1. Tiempo de experiencia:		De 4 Año(s) a 6 Año(s)	
2. Experiencia en Instituciones de tipo:		Financiero. Gobierno.	
3. Experiencia en Cargos de tipo:		Dirección / Gerencia. Subdirección / Subgerencia.	
4. Experiencia en otras posiciones internas:		Jefaturas de Departamentos	
Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Área de conocimiento
Carrera Universitaria Completa	5	Título Profesional	Contabilidad. Gestión de Impuestos. Finanzas. Auditoría.
Maestría / Postgrado	2	Máster	Contabilidad. Gestión de Impuestos. Finanzas. Auditoría.

Anexo III. Cronograma de Implementación del Plan Estratégico CGR

Implementación del Plan Estratégico CGR								
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	octubre		01 enero		01 abril
				29/10	10/06	20/01	01/09	13/04
Implementación del Plan Estratégico CGR	247 días	lun 20/01/14	mar 30/12/14					0%
1 Aprobación del Plan Estratégico por parte de las autoridades actuales y nuevas	5 días	lun 03/02/14	vie 07/02/14					0%
2 Socialización	4 días	lun 10/02/14	jue 13/02/14					0%
2.1 Socialización del Plan Estratégico a todos los colaboradores de CGR	1 día	lun 10/02/14	lun 10/02/14					0%
2.2 Socialización del Plan Estratégico a todas las instituciones públicas	4 días	lun 10/02/14	jue 13/02/14					0%
3 Creación de un equipo de estrategias	4 días	lun 20/01/14	jue 23/01/14					0%
3.1 Selección y socialización del equipo de estrategias	4 días	lun 20/01/14	jue 23/01/14					0%
4 Capacitación del personal CGR	145 días	lun 03/02/14	vie 22/08/14					0%
4.1 Desarrollar plan de capacitación para fortalecer las competencias y habilidades directivas del personal de CGR	5 días	lun 03/02/14	vie 07/02/14					0%
4.2 Inicio de capacitaciones al personal CGR	140 días	lun 10/02/14	vie 22/08/14					0%
5 Planificación, desarrollo e implementación de los PAEs	21 días	lun 10/02/14	lun 10/03/14					0%
6 Seguimiento y monitoreo de la implementación de la Estrategia	242 días	lun 27/01/14	mar 30/12/14					0%

Anexo IV. Tamices

Tamiz de Valores

CRITERIOS	CUMPLEN	NO CUMPLEN
Congruentes con la razón de ser de la entidad	X	
Congruentes con la Visión Estratégica	X	
Sustentes los valores de los Directivos	X	
Alcance a todos los miembros y partes interesadas	X	
Sirvan para ser parte de la gestión de dirección y operativa	X	
Tengan indicadores de medición de cumplimiento	X	

Tamiz de la Visión

CRITERIOS	CUMPLEN	NO CUMPLEN
Gráfica	X	
Direccional	X	
Focalizada	X	
Flexible	X	
Viable	X	
Deseable	X	

Tamiz de la Misión

CRITERIOS	CUMPLEN	NO CUMPLE
Definir su razón social	X	
Definir Producto	X	
Bien o servicio que espera	X	
Definir población o usuarios a cuales se sirve	X	
Definir Propósito del bien o servicio que produce	X	
Definir criterios de Calidad o Diferenciación	X	
Definir medios para llegar al usuario	X	
Definir valores identificados para el negocio	X	

Tamiz de objetivos

CRITERIOS	CUMPLEN	NO CUMPLEN
Que se relacionen con la Visión	X	
Que tengan una única meta	X	
Que sean realista y verificable	X	
Que logre un cambio en la dirección planteada	X	
Que se establezcan como algo ya alcanzado	X	
Que posean unidades de medición	X	

Anexo V. LISTADO DE PARTICIPANTES

No.	NOMBRE	CARGO
1	Jose Luis Romero	Contador General
2	Angel Moncada	Sub Contador
3	Lorena Garcia	Jefe de proceso contable
4	Lourdes Martinez	Supervision de ingresos
5	Nadya Ferrera	Analista Contable
6	Renierly Membreño	Supervisor de consolidacion
7	Omar Posas	Supervisor de egresos
8	Gabriela López	Analista de Empresas
9	Yony Escalante	Analista Contable
10	Glenda Rico	Analista Contable
11	Gloria Garcia	Jefe de normas y procedimientos
12	Suyapa Sierra	Supervisor de normas y proc gob central
13	Ilse Suarez	Supervisor de normas y procedimientos
14	Adalid Rodezno	Supervisor de normas y procedimientos
15	Lori Fleming	Asesora del Tesoro Norteamericano
16	Bessy Flores	



Anexo VI. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA (PAES Y POAS)