

Instituto Hondureño de Antropología e Historia (IHAAH)

Consultoría
Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto
Hondureño de Antropología e Historia



Informe Final

Preparado por Nelson A. Mejía G.

Agosto 2012

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”



Presentación

- El Instituto Hondureño de Antropología e Historia, IHAH, fue creado mediante acuerdo # 245 emitido el 22 de julio de 1952, con el Nombre de Instituto Nacional de Antropología e Historia; el cambio al actual nombre de la institución se hace en el año 1968, a través del decreto # 118 que contiene la Ley Orgánica del IHAH y en el cual se establece que la institución es una institución autónoma con personería jurídica y patrimonio propio.
- El IHAH, tiene como sede la capital de la República y su jurisdicción es nacional.
- El objetivo del Instituto es la defensa, exploración, conservación, restauración, reparación y acrecentamiento e investigación científica de los tesoros arqueológicos antropológicos, históricos y artísticos de la nación, así como de los lugares típicos y de belleza natural y la Misión General de la institución es, proteger, investigar, conservar, promover y defender el Patrimonio Cultural de la nación, mediante la prestación de servicios especializados en el campo de la investigación, conservación y restauración ofreciendo calidad en los mismos, contribuyendo con esto en el fortalecimiento de la identidad y memoria de la sociedad hondureña.
- El documento que aquí se presenta contiene los resultados principales de la asesoría para la formulación del Plan Estratégico; que incluye acciones técnicas para diagnosticar la situación institucional del instituto y la facilitación técnica del Plan Estratégico.
- El documento contiene un resumen ejecutivo que es una síntesis de todo el trabajo realizado por la consultoría. El capítulo uno describe la metodología y el cronograma de trabajo para el desarrollo de los productos de la consultoría; en el capítulo dos se exponen los instrumentos utilizados para realizar el trabajo y un recuento de los aplicados. Es tema del capítulo tres el informe detallado del análisis documental realizado y en el capítulo cuatro se expone detalladamente el Plan Estratégico formulado.



Consultoría
“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Índice

Resumen Ejecutivo	04/08/ 12
Capítulo 1 Metodología y Cronograma para el desarrollo de los productos de la consultoría.	9-15
Capítulo 2 Informe con los instrumentos diseñados para la captura de la información e Informes de aplicación de los instrumentos de captura de la información.	16-23
Capítulo 3 Informes de sistematización y análisis de información.	23-51
Capítulo 4 Plan Estratégico 2012 – 2017.	52-72
Capítulo 5 Documento de Metodología de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.	74-76



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Resumen Ejecutivo

- i. El proceso de formulación del plan estratégico 2012-2017, del IHAH, se realizó en un período de siete meses.
- ii. Los objetivos planteados fueron: a) Analizar la Planificación existente del IHAH y rescatar los aspectos exitosos de la misma; b) Realizar un diagnóstico institucional que logre aglomerar todas las opiniones en los diferentes niveles, brindando especial atención a la contribución del patrimonio cultural en el proceso de desarrollo del país, que permita revisar, reorientar o incluir acciones que vuelvan pertinente el papel de la institución con respecto a las metas de desarrollo planteadas en el Plan de Nación; c) Desarrollar una planificación estratégica en forma participativa e integral y pertinente al Plan de Nación; d) Proponer un esquema de funcionamiento institucional eficaz, aprovechándose los recursos existentes y definiendo un plan de crecimiento/desarrollo institucional viable de ejecutar; e) Definir líneas estratégicas de trabajo a las que el IHAH tiene que apuntar en los próximos 5 años; f) Definir mecanismos que integren indicadores medidores de resultados y de impacto a corto, mediano y largo plazo.
- iii. El primer indicio sobre reflexiones realizadas en torno a la planificación estratégica, se hizo en el año 2005; en dicho análisis se planteaba que: la planificación estratégica debe incorporar los elementos del marco legal, análisis de mercado de demanda y oferta de servicios y condiciones del entorno. Por otro lado, se proponía que los Planes Operativos Anuales, incluyeran todos los recursos de que dispone el IHAH; al respecto es interesante destacar que con la asesoría de SEPLAN, la última planificación (2003), se hizo incorporando todos los recursos y alineando el POA a este Plan Estratégico.
- iv. El diagnóstico institucional, realizado en el marco de esta consultoría, se orientó a identificar qué factores impiden que se cumpla la misión y los objetivos; los identificados para el primero (Misión) son: 1. La falta de una política cultural nacional por parte del estado ha ocasionado que el Patrimonio Cultural quede excluido del plan de nación. 2. Marcada ingerencia política partidaria que limita el accionar de la institución, ello impide cumplir con la misión. 3. Amenazas de promulgar un marco legal atentatorio contra la institucionalidad del IHAH. 4. Insuficiente dirección estratégica enmarcada en la misión institucional. 5. Bajos resultados de la gestión gerencial en la búsqueda de recursos que garanticen el cumplimiento de la misión. 6. Insuficiente recurso



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

humano técnico -científico especializado. 7. Ausencia de una estrategia de mercadeo institucional. 8. Inestabilidad institucional. Los factores limitantes externos para el cumplimiento de los objetivos son: 1. Falta de apropiación por parte de la población del concepto y práctica patrimonio cultural. 2. Falta de voluntad política en la aplicación de la normativa 3. Falta de coordinación interinstitucional (Instituto Hondureño de Turismo, Empresa privada, Secretaría de Educación, entre otros). Los factores limitantes internos para el cumplimiento de los objetivos son: 1. Escasez de recursos económicos. 2. Falta el reglamento de la Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación. 3. Falta de capacitación del personal en las áreas específicas (legal y técnica). 4. Falta de una estrategia gerencial en promoción del patrimonio. 5. Debilidad en el seguimiento de los procesos legales (pago de multa).6. Normativa débil en cuanto a la penalización de los delitos en contra del patrimonio. Niveles de coordinación y retroalimentación: principales hallazgos: 1. Existen coordinaciones esporádicas nivel horizontal. 2. Se toman decisiones verticales en las subgerencias y unidades; 3. No existe suficiente retroalimentación; 4. Hay comunicación jerárquica, no se toman decisiones en equipo. 5. Algunas unidades y subgerencias si trabajan en equipo. Puntos críticos entre los diversos niveles del IHAH : 1. Concentración de información en personas. 2. No hay delegación de actividades. 3. Se prioriza en función de la opinión administrativa no de la opinión técnica. 4. Se toman decisiones en base a intereses personales no institucionales. 5. Actividades no se realizan o las soluciones no son expeditas. 6. Falta de interés en algún personal para la consolidación de un engranaje institucional.

- v. Recomendaciones para superar dificultades en el contexto institucional (cumplimiento de Objetivo del IHAH): 1. Gestión de recursos a nivel gerencial 2. Creación del reglamento de la Ley para el Patrimonio Cultural de la Nación. 3. Implementación de un sistema de capacitación nacional e internacional. 4. Creación del manual de procedimientos. 5. Creación, aplicación y seguimiento de estrategias en pro de la valoración y promoción del patrimonio cultural. 6. Fortalecimiento y seguimiento de los procesos judiciales. 7. Elaborar propuesta para establecer sanciones más severas. 8. Campañas de promoción, sensibilización y concienciación. 9. Difusión del tema patrimonio en los espacios políticos y sociales a nivel nacional. 10. Velar porque se cumplan los convenios, acuerdos y tratados.

- vi. Recomendaciones para superar dificultades en el contexto institucional (cumplimiento de Misión del IHAH): 1. Reafirmación y respeto en la aplicación del marco normativo de la institución 2. Realizar gestión a nivel gerencial a nivel de Estado y Organismos Cooperantes. 3. Contratación de personal técnico-científico especializado en las áreas de la institución. 4. Elaborar la estrategia



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

para la implementación de la Unidad de Mercadeo, aprobada por Consejo Directivo en 2010.

- vii.** Recomendaciones para mejorar los niveles de coordinación interna en el IHAH): 1. Formalizar el Comité Técnico 2. Socializar la información, mediante reuniones de coordinación y retroalimentación entre unidades, subgerencias, gerencia y equipos de trabajo. 3. Las decisiones y acciones que se realicen deben efectuarse en base al interés eminentemente institucional.
- viii.** Síntesis del Plan Estratégico: Misión del PE: “El IHAH es una institución autónoma, científica y técnica dedicada a la protección, investigación, conservación y divulgación del patrimonio cultural para el fortalecimiento de la memoria histórica y la identidad cultural de la sociedad hondureña”. Visión del IHAH “Para el periodo 2012-2017 el IHAH es la institución líder que rectora el patrimonio cultural de la nación, mediante la defensa y aplicación del marco legal, la participación ciudadana, la prestación de servicios técnicos-científicos eficientes y de alta calidad”. Valores y principios: 1. Compromiso. 2. Responsabilidad 3. Apropiación 4. Respeto 5. Honestidad 6. Vocación de servicio 7. Ética 8. Excelencia 9. Lealtad.
- ix.** Fortalecimiento interno del IHAH para cumplir con la Misión y lograr la Visión del Plan Estratégico 2012-2017: Aspectos estratégicos: a) Posicionar en la sociedad hondureña la importancia del patrimonio cultural para superar pobreza e impulsar desarrollo. b) Afianzar el marco legal que sitúa al IHAH como el ente rector del patrimonio cultural en Honduras. c) Fortalecer la unidad interna del personal del IHAH comprometida con la Misión y la Visión de IHAH. d) Impulsar una plataforma del subsector patrimonio cultural en base a un plan de acción de corto y mediano plazo. e) Lograr un apoyo del Consejo Directivo del IHAH, para fortalecer su compromiso y defensa de la institución. f) Incidir para lograr un mejor presupuesto.

Gerencia: a) Apoyar un trabajo de gerencia más dinámico y proactivo b) Formalizar al Comité Técnico como una instancia imprescindible para la coordinación /articulación del funcionamiento del IHAH. c) Debe de haber una correspondencia entre los diversos niveles de la institución mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo en el nivel horizontal y vertical. d) Toma de decisiones técnicas, académicas y administrativas en forma colegiada, basadas en el interés institucional. e) Agilizar los procedimientos administrativos en base a prioridades consensuadas. f) Avanzar en el proceso de auto sostenibilidad financiera Integración y



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Comunicación: a) Desarrollar una comunicación más oportuna y efectiva en todos los niveles del IHAH. b) Ejecutar una campaña de comunicación externa para garantizar el posicionamiento estratégico del IHAH.

- x. Líneas Estratégicas y Objetivos estratégicos, del PE: Las líneas y los objetivos estratégicos se han formulado en base a las áreas de intervención del IHAH y las necesidades/ intervenciones institucionales a las cuales el Instituto debe responder, en el siguiente quinquenio. -La primera línea estratégica que se debe abordar, tiene que ver con el fortalecimiento institucional. El Objetivo estratégico planteado es Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH.

La segunda línea es comunicación y gestión del conocimiento. El objetivo estratégico es fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural.

La tercera línea estratégica está dedicada a desarrollar procesos de incidencia política. El objetivo estratégico es realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo.

La cuarta línea tiene como intención fortalecer la capacidad operativa, técnica de la subgerencia regional y de promoción. El objetivo estratégico es mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; mediante procesos de eficiencia y eficacia. La quinta línea estratégica está dirigida a fortalecer la capacidad operativa, técnica para el fomento del patrimonio. El objetivo estratégico es mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia.

La sexta línea estratégica se orienta a la protección del patrimonio. El objetivo estratégico es mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos, unidad de restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos.

La séptima línea estratégica está dirigida al mejoramiento de la gestión administrativa, de recursos y sostenibilidad. El objetivo estratégico es Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos.



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- xi.** Presupuesto para ejecutar los objetivos estratégicos: Objetivo estratégico 1. Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH. Monto para los cinco años: 140,000.00 Objetivo estratégico 2. Fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural. Monto para los cinco años: 210,000.00 Objetivo estratégico 3. Realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo. Monto para los cinco años: 230,000.00; Objetivo estratégico 4. Mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; Monto para los cinco años: 285,000.00 ; Objetivo estratégico 5. Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia. Monto para los cinco años: 285,000.00 ; Objetivo estratégico 6. Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos , unidad de restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos; Monto para los cinco años: 285,000.00; Objetivo estratégico 7. Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos. Monto para los cinco años: 285,000.00
- xii.** Plan de Monitoreo y Evaluación El propósito del monitoreo es a) Identificar el avance de las actividades b) Valorar el cumplimiento de lo programado c) Sistematizar las experiencias obtenidas de las acciones realizadas d) Utilizar las conclusiones generadas por la información obtenida para tomar decisiones oportunas. La responsabilidad operativa para la ejecución del plan recae en la Gerencia y la subgerencias; aunque estratégica y políticamente la responsabilidad es del Consejo Directivo, lo que significa que cualquier cambio, que se quiera hacer debe de hacerse con el visto bueno del mismo. Acciones concretas para operacionalizar el Plan Estratégico serán: -Elaboración de planes Operativos Anuales y contruidos con base al plan estratégico -Elaborar y presentar informes de avances cada seis meses. Acciones de seguimiento y sistematización del plan-Realizar jornadas de seguimiento cada tres meses en base a los planes y de sistematización anual para identificar lecciones aprendidas, buenas practicas y cosas por mejorar.



Capítulo 1

Metodología y Cronograma para el desarrollo de los productos de la consultoría.

I. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA.

Se presenta en esta sección el proceso metodológico llevado a cabo para realizar la consultoría.

I.1. El enfoque conceptual de los aspectos fundamentales de la consultoría.

I.1.1. Análisis institucional.

Una institución (sea ésta política, cultural, económica o social) puede ser percibida y definida como “un sistema de reglas, prescripciones y protocolos que operan desde y sobre la realidad”, (lo que permite comprender y situar la flexibilidad de la institución y los procesos de intervención en los que participa); como “una estructura compleja y adaptativa de poder que intenta a la vez permanecer y modificarse en el tiempo y en el espacio” (territorios) social (perspectiva que sugiere el peso histórico de la institución y su desplazamiento evolutivo en el tiempo), y también como “una malla organizada de rutinas y de intereses que interactúan en un espacio social complejo y cambiante” (que enfatiza las dinámicas que dan existencia a la institución en su inter dependencia activa con el medio social en el que existe y funciona).

Así, el análisis institucional puede definirse como una herramienta de comprensión de las dinámicas internas y externas de la institución, en la perspectiva de mejorar estructuras, prácticas, percepciones y desempeños.

I.1.2. Planificación Estratégica

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, en el macro entorno y el micro entorno. El macro entorno y el micro entorno contienen fuerzas que interactúan en forma dinámica, por lo tanto el proceso estratégico es dinámico.



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

El trabajo de asesoría técnica para la formulación del plan estratégico del IHAH, se inició con el análisis documental y posterior investigación de campo, sobre la dinámica de la institución, intentando responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la naturaleza de la institución?
2. ¿Cuál es el modelo institucional del IHAH?
3. ¿Cuáles son las estrategias: organizativas, oferta, demanda, comercial, financiera e información y tecnología?.
4. ¿Cuáles son las características principales de la gestión? (procesos verticales y procesos horizontales).
5. Valoraciones sobre la estructura organizativa general.
6. Valoraciones sobre la estructura organizativa interna.

I . 2 . El análisis documental realizado

En la primera y segunda fase, se revisaron los siguientes documentos:

- Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación (Decreto 220-97).
- Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la Gestión del Patrimonio Cultural.
- Reforma a la Ley Orgánica del IHAH.
- Reformas al Reglamento Interno de Trabajo.
- Línea Base del Patrimonio Cultural de Honduras.

Las variables analizadas fueron:

- Marco Contextual e Institucional Organizacional
 - Políticas y procedimientos generales del manejo del manual de organización del IHAH.
 - El objetivo del IHAH y su aplicación.
 - La visión del IHAH y su aplicación.
 - La misión del IHAH y su aplicación.
- Valoraciones sobre la estructura organizativa general.
 - La estructura organizativa actual del IHAH.
 - Niveles de coordinación y retroalimentación entre la gerencia y las subgerencias.



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Niveles de coordinación y retroalimentación entre las subgerencias.

I.3. El levantamiento de información primaria

I.3.1. La información para el análisis institucional

Para el análisis de la institución se hizo una guía de entrevista que se aplicó a la gerencia, subgerencias y a las regionales. Los temas abordados en la entrevista con el Gerente del IHAH son los siguientes:

- Marco Estratégico
 - Acciones institucionales y Patrimonio cultural.
 - Posicionamiento del tema patrimonio cultural y documento Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010- 2022.
 - Planificación Operativa y planificación estratégica.
- Marco Institucional
 - Relaciones con Consejo Directivo.
 - Mecanismos de trabajo con las subgerencias.
 - Valoración de los procesos de dirección, administración, producción y entrega de servicios, monitoreo y evaluación generados por el IHAH.
 - Logros y dificultades de la IHAH.
 - Políticas y procedimientos generales del manejo del manual de organización del IHAH.

Los temas abordados en la entrevista con las subgerencias son:

- Marco contextual e institucional organizacional
 - Opinión y valoración sobre el objetivo del IHAH y su aplicación.
 - Opinión y valoración sobre la visión del IHAH y su aplicación.
 - Opinión y valoración sobre la misión del IHAH y su aplicación.
 - Principales amenazas del contexto que pueden impedir el logro del objetivo, el cumplimiento de la Visión y el desarrollo de la misión.



Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- principales amenazas del contexto que pueden impedir el logro del objetivo, el cumplimiento de la Visión y el desarrollo de la misión.
- Valoraciones sobre la estructura organizativa general.
 - Comentarios/observaciones sobre la estructura organizativa actual del IHAH.
 - Los niveles de coordinación y retroalimentación entre la gerencia y las subgerencias.
 - Los niveles de coordinación y retroalimentación entre las subgerencias?
 - Principales cuellos de botella entre los diversos niveles.
 - Recomendaciones para resolver los cuellos de botella.

I.4. Los preparativos metodológicos del taller de planificación estratégica.

Posterior al análisis documental se hizo una propuesta de guión metodológico para desarrollar el Taller de formulación del Plan estratégico. Se preparó el guion metodológico y los materiales de apoyo .

I.4.1. Los insumos generados en el taller de formulación de Plan Estratégico.

Los productos generados en el taller fueron:

- 1.1. El FODA sobre el sector cultural.
- 1.2. El FODA sobre el subsector cultural.
- 1.3. El análisis del microambiente.
- 1.4. El análisis Institucional del IHAH.
- 1.5. Credo institucional: Misión, Visión, Valores y Principios.
- 1.6. Objetivos Estratégicos, estrategias, resultados e indicadores del Plan Estratégico 2012-2017.

I.5. La versión preliminar y final del Plan Estratégico.

Con los insumos obtenidos en el taller de planeación estratégica, se procedió a elaborar la versión preliminar que luego de revisiones conjuntas se convirtió en la versión final del Plan Estratégico 2012-2017.



Consultoría
“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”



Consultoría
 “Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
 Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

No.	Etapas / Actividades	Meses									
		Nov	Dic	Enero	Febrero	marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Etapas 1. Consenso y planificación de la Consultoría											
1	Negociar los aspectos administrativos para realizar la consultoría con éxito										
2	Asegurar el apoyo logístico necesario para la realización de la consultoría.										
3	Acuerdo acerca de los alcances, el enfoque conceptual y metodológico de la consultoría										
4	Preparar y consensuar con el personal de IHAH, el plan de trabajo-cronograma										
Etapas 2. Metodología para lograr el Objetivo 1											
5	Investigación de los antecedentes de planificación estratégica desarrollada										
6	Análisis bibliográfico de todas las fuentes secundarias o documentales existente										
7	Revisión de los avances de la consultoría de definición de la línea base										
Etapas 3. Metodología para lograr el Objetivo 2											
8	Reflexión sobre el contexto de país, para disponer de insumos										
9	Realizar análisis FODA del IHAH.										
10	Realizar análisis de competencia										
11	Levantar encuesta general al personal del IHAH (Tegucigalpa y oficinas regionales)										
12	Levantar entrevistas con las Subgerencias, Gerencia, Secretaria General y Unidades										
13	Identificar y priorizar los factores claves de éxito para el IHAH.										
Etapas 4. Metodología para lograr el Objetivo 3											
14	Procesar la información documental del contexto relevante del Programa										
15	Analizar e interpretar la información documental relevante del Programa.										
16	Consensuar lineamientos para perfil de la descentralización institucional										
17	Diseñar en consenso la mejora de las unidades técnicas y administrativas										
Etapas 5. Metodología para lograr el Objetivos 6 y 7											
18	Diseño de la metodología para el taller de plan estrategico										
19	Ejecucion del taller del Plan Estrategico										
Etapas 6. Redacción del Plan Estratégico preliminar											
20	Redactar el Plan Estratégico del IHAH en su versión preliminar										
Etapas 7. Estrategia de socialización y retroalimentación del documento final											
21	Envío de version preliminar y recepcion de reacciones										
Etapas 8. Redacción y entrega de Documento final											
30	Los consultores incorporan los ajustes acordados a los productos										
31	Entrega del documento final, para su reproducción y difusión										

Capítulo 2

Informe con los instrumentos diseñados para la captura de la información e Informes de aplicación de los instrumentos de captura de la información.

II. LOS INSTRUMENTOS DISEÑADOS PARA EL ANALISIS DOCUMENTAL INICIAL.

II.1. Listado de fuentes documentales: para el levantamiento de la información documental, se elaboró un listado de fuentes documentales:

- Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación (Decreto 220-97).
- Documentación de políticas municipales de conservación y aprovechamiento del Patrimonio Cultural.
- Decreto No. 118 de 1968.
- Acuerdo Presidencial No. 185-82.
- Inventario Nacional de Sitios Arqueológicos.
- La política de desconcentración y regionalización del IHAH.
- Proyecto de Fortalecimiento Institucional para la Gestión del Patrimonio Cultural.
- Reforma a la Ley Orgánica del IHAH.
- Reformas al Reglamento Interno de Trabajo.
- Diagnostico institucional.
- Planificación existente del IHAH.
- Reingeniería institucional.
- Manuales de funcionamiento.
- Los POA institucionales.
- Organigrama de estructura organizativa actual.
- Diagnósticos institucionales (si los hubiera).
- Informes de avance de la consultoría de línea base de la gestión del patrimonio cultural.
- Los informes anuales de ejecución.
- Los informes de evaluaciones realizadas.
- Documentos de presupuestos pasados, etc.

II.2. Las preguntas para el análisis documental

- ¿Cuáles son los antecedentes o experiencias previas (cursos, talleres, elaboración de planes, etc.) que ha tenido, en el tema de planificación estratégica?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos y positivos de tal experiencia?
- Análisis de la administración financiera

Análisis programático

1. En el año 2004, el 56% del presupuesto total autorizado se asignó a Administración, como resultado de que las oficinas regionales del IHAH dependían presupuestariamente de este programa, lo que implicaba un alto grado de centralización de los recursos financieros del IHAH.
2. En el análisis financiero comparativo entre programación versus staff o gerencia, en el pasado (2004), la gerencia (programas de gerencia, administración y auditoría) se asignaron cerca de los 2 tercios del presupuesto total, mientras que las áreas sustantivas del IHAH (Investigaciones Antropológicas, Protección, Restauración, Investigaciones Históricas y Museos) solo tuvieron asignado la tercera parte restante del presupuesto .
3. En el análisis del gasto del Programa Administración, las regionales de Copan y Tegucigalpa se llevaban casi el 70% de su presupuesto. Tales cifras daban una alta concentración de recursos en ambas áreas geográficas en detrimento del resto de zonas de cobertura del IHAH.
4. En el Programa 3: investigaciones antropológicas, se detectó en el 2005-06 la falta de control presupuestario por parte de la Gerencia del IHAH. ¿Cómo esta la situación actualmente?
5. Si los programas de investigaciones históricas, de protección, continúan siendo una pequeña fracción (alrededor del 2%) del presupuesto total del IHAH; ¿La situación actual de dichos programas ha mejorado o no?

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Análisis presupuestario

06. La Venta de Servicios (60%) y las Transferencias corrientes del Sector Público (25%), siguen siendo las principales fuentes financieras del IHAH.

07. ¿La Oficina Regional de Copan, continua siendo la principal fuente de ingresos del IHAH?

08. Las inversiones y proyectos en el Instituto se redujeron en el periodo 2001 a 2005, pasando del 30% al 13%? ¿Como está la tendencia actualmente y por que hay menos inversiones ahora que en el pasado?

09. El IHAH no tiene programas estratégicos, con indicadores de gestión o de rendimiento y por lo tanto la preparación de sus presupuestos no obedece a necesidades y comportamientos institucionales, sino a repetir los montos del año anterior.

10. El rubro 100 de Servicios Personales (salarios?), creció fuertemente en el transcurso de los años (de un 40% en el 2001 a un 55% en el 2005). ¿Esta tendencia se ha mantenido en los últimos años o no?

Análisis financiero

11. En el análisis de los estados financieros: se mantienen los buenos indicadores de razón del circulante y razón de deuda, del 2004?

- Razón del circulante = 3, (con suficientes activos circulantes para pagar sus deudas a corto plazo)
- Razón de deuda = 4%, (la proporción de activos que se financian con deuda, es positivamente baja)

12. El IHAH mostraba en 2004-05 un 66% de ingresos propios (venta de servicios). ¿Cuál es el % de sostenibilidad actual?

13. ¿Existen todavía casos de duplicidad en la asignación de recursos en la asignación simultánea de presupuesto para las regionales y los programas? Por ej. el mantenimiento de la Fortaleza de San Fernando de Omoa era financiado por 3 programas (Administración, Museos y Restauración).

- Gestión de la información

14. Durante el 2005-06 se detecto un gran rezago tecnológico del IHAH. ¿Qué tanto se ha mejorado la situación de la infotecnología dentro del IHAH?

15. Razones del rezago:

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

16. Hacer ejercicio de identificación de fortalezas y debilidades de esta área de trabajo

- El Marco Legal

17. Los objetivos del Instituto, conforme a su Ley Orgánica, son:

... “La defensa, exploración, conservación, restauración, reparación, recuperación, custodia, y acrecentamiento e investigación científica de los tesoros arqueológicos, antropológicos, históricos y artísticos de la Nación, así como de los lugares típicos y de belleza natural”....

18. Generar una lluvia de ideas con respecto a cómo el grupo actualizaría / adaptaría, este objetivo al plan estratégico del IHAH.

Amenaza:

19. El patrimonio cultural y el patrimonio natural están cada vez más amenazados de destrucción, no solo por las causas tradicionales de deterioro sino también por la evolución de la vida social y económica.

Oportunidad:

Asistencia internacional a favor de los bienes del Patrimonio Cultural o Natural situados en el territorio nacional.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

1.3. GUIA DE ENTREVISTA A LA GERENCIA DEL IHAH

DATOS GENERALES

Nombre _____ del/a
entrevistado/a _____
Puesto/cargo _____
Tiempo de laborar en la institución _____
Formación
académica _____
Nombre del entrevistador? _____
Fecha _____ de _____ la
entrevista _____

MARCO ESTRATEGICO

1. ¿Qué acciones o iniciativas institucionales se han desarrollado durante su gestión, para que la institución cumpla su papel hacia el Patrimonio cultural?
2. Como considera el nivel de posicionamiento del tema patrimonio cultural en el documento Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010- 2022?
3. Qué actividades con las subgerencias se han desarrollado para generar insumos institucionales que sirvan a la planificación operativa y a la planificación estratégica?
4. En años pasados en estudios realizados sobre la situación institucional del IHAH, se hicieron algunas recomendaciones, relacionadas con las siguientes interrogantes:
 - ¿Se avanzó en la guía consensuada para la programación operativa anual?.
 - ¿Se formuló algo parecido a la estrategia de gestión de fondos y gestión de redes?
 - ¿Se avanzó en la formulación de indicadores de gestión institucional?
 - ¿Se han hecho sondeos de opinión sobre lo que piensan los usuarios de los servicios del IHAH?

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

MARCO INSTITUCIONAL

5. Qué grado de comunicación y de reflexión conjunta existe con el Consejo Directivo de la institución?
6. Cuáles son los espacios y mecanismos de trabajo de usted con las subgerencias?
7. Cómo valora usted los procesos de dirección, administración, producción y entrega de servicios, monitoreo y evaluación generados por el IHAH?
8. Cuáles son los principales logros, cuáles son todavía las dificultades?

MARCO FINANCIERO

16. Cuáles son las fuentes del presupuesto del IHAH?
17. Cuál es el presupuesto actual, es suficiente para cubrir los requerimientos que el IHAH, tiene?
18. En el pasado el IHAH ha mostrado un porcentaje mayor del 50% del monto total de ingresos, por la venta de servicios, se sigue manteniendo esta tendencia?
19. Cuál es la postura de la Secretaria de Finanzas, en relación a los requerimientos adicionales que la institución tiene?
20. Existe una estrategia de gestión de fondos para el presupuesto del IHAH.

1.4. GUIA DE ENTREVISTA A SUBGERENCIAS

DATOS GENERALES

1. Nombre _____ del/a entrevistado/a _____
2. Puesto/cargo _____
3. Tiempo _____ de laborar en la institución _____
4. Formación académica _____
5. Nombre del entrevistador? _____
6. Fecha de la entrevista _____

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

MARCO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL

1. ¿Conoce usted las políticas y procedimientos generales del manejo del manual de organización del IHAH?

Si la respuesta es si, qué opinión le merecen

-Los criterios para aprobación del manual

-Los criterios para modificación del manual

-Los criterios para la aprobación de las modificaciones del manual

2. ¿Qué opinión le merece el objetivo del IHAH,: defensa, exploración, conservación, restauración, reparación, recuperación y acrecentamiento e investigación científica de los tesoros arqueológicos, antropológicos, históricos y artísticos de la nación, así como de los lugares típicos y de belleza natural ?.

3. ¿Que opina de la Visión del IHAH: Propiciar el conocimiento y valoración de los distintos elementos que integran el Patrimonio cultural de la Nación, para un acercamiento y reforzamiento de la identidad nacional del pueblo hondureño?.

4. -¿Que opina de la Misión del IHAH: El IHAH, protegerá, investigara, conservara, promoverá y defenderá el Patrimonio Cultural de la nación mediante la prestación de servicios especializados en el campo de la investigación, conservación y restauración ofreciendo

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

calidad en los mismos, contribuyendo con esto en el fortalecimiento de la identidad y memoria de la sociedad hondureña?.

5. ¿Cuáles son las principales amenazas del contexto que pueden impedir el logro del objetivo, el cumplimiento de la Visión y el desarrollo de la misión?.

VALORACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GENERAL

6. ¿Cuáles son sus comentarios/observaciones sobre la estructura organizativa actual del IHAH?

7. ¿Cómo considera los niveles de coordinación y retroalimentación entre la gerencia y las subgerencias?.

8. ¿Cómo considera los niveles de coordinación y retroalimentación entre las subgerencias?

9. ¿Cuáles son los principales cuellos de botella entre los diversos niveles?.

10. ¿Qué recomendaciones haría para resolver los cuellos de botella?

VALORACIONES SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INTERNA

11. ¿Qué opina y cómo valora usted las funciones que le han sido asignada a su subgerencia?

12. ¿Cuáles son los principales logros que usted identifica

13. ¿Cuáles son las principales dificultades que se tienen?

14. ¿Qué mecanismos se deben implementar para resolver esas dificultades?.

15. ¿Qué cosas hay que mejorar para que exista un mejor accionar de su subgerencia

1.5. REPORTE DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se entrevistó al Gerente General del Instituto, a las cuatro subgerencias y se entrevistaron a los responsables de las oficinas regionales.

Capítulo 3

Informes de sistematización y análisis de información.

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS POR OBJETIVOS.

Objetivo 1 de la consultoría: Analizar la Planificación existente del IHAH y rescatar los aspectos exitosos de la misma.

El proceso de planificación estratégica más relevante es el llevado a cabo en el año 2005 y que está plasmado en el documento “Análisis situacional y Visión Estratégica del Instituto Hondureño de Antropología e Historia (IHAH)”.

Aspectos sustanciales de ese análisis son:

1. Plantea una conceptualización de planificación estratégica “la planeación estratégica incorpora los elementos de marco legal, análisis de mercado de demanda y oferta de servicios y condiciones del entorno, para definir la visión estratégica, las metas a alcanzar a mediano plazo y las grandes políticas y estrategias institucionales para alcanzarlas” (p 114).
2. Determina la situación de la Planificación Estratégica (año 2005)
 - Orientación a cumplir un rol ejecutor: por cuanto la entidad se ha dedicado a prestar servicios y realizar tareas operativas, descuidando el rol de formulador de políticas. promotor y coordinador de las mismas. Además, no ha asumido el liderazgo para la formulación de estrategias, planes y programas de este subsector. Cabe mencionar que la ausencia de políticas institucionales surge desde el Consejo Directivo a quien le corresponde este nivel de definición.
 - Ausencia de un análisis de demanda de servicios, que de manera segmentada por tipo de población/objeto, permita precisar cantidad, calidad y ubicación geográfica de los servicios que deben ser prestados por la institución.
 - Ausencia de un análisis de oferta de servicios, que son prestados por otros entes del gobierno nacional, gobiernos municipales, organismos no gubernamentales (ONGs), organismos internacionales y el resto de la sociedad civil y que pueden

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

relacionarse estratégicamente con el IHAH, y constituir una red de servicios y una política pública integral de gestión cultural.

- Ausencia de un análisis de congruencia demanda / oferta de servicios, que permita determinar los servicios que hoy son prestados por el instituto que no son de su competencia por corresponder legal y socialmente a otras instituciones públicas o a la sociedad civil y los servicios que deben ser cubiertos por el IHAH y que se están prestando por otros entes o no están siendo atendidos. Este análisis es necesario para determinar las estrategias que conforme a la segmentación de los beneficiarios de los servicios, permitan su atención de forma priorizada y compatible con los recursos financieros disponibles.
- Deficiente y escasa participación de la sociedad civil, la cual está limitada a la asignación de recursos del instituto a diferentes ONGs que atienden los servicios que ellos determinan, sin corresponder a un mapa estructurado de necesidades, prioridades y condiciones de calidad de los servicios a prestar y que además no cuentan con mecanismos adecuados de seguimiento y control.
- Ausencia de un Plan Estratégico: considerando que a inicios del año 2002 se realizó un ejercicio de Planeación Estratégica, el cual no se completó ni se aplica. En muchos casos se aprecia una limitada comprensión del alcance de la tarea institucional y en consecuencia se observan desviaciones de su real cometido.

3. Revisa la definición y desarrollo de los POAs:

- Los POA tradicionalmente han sido realizados contemplando preferentemente los recursos provenientes del presupuesto y de la captación de sus ingresos propios (boletería y venta de especies), pero no se incluyen los recursos provenientes de otras fuentes del exterior, los que en su gran mayoría se captan en el Departamento de Investigaciones Antropológicas, ello impide tener una visión integral de los recursos disponibles para los programas y proyectos que tienen a su cargo el Instituto.
- Los POA de 2004 y para el 2005 se elaboraron mediante reuniones de escritorio coordinadas por el Departamento de Administración con las unidades del nivel central, las Direcciones Regionales y los Directores de Centros.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- El POA se ajustó con los techos de los valores históricos presupuestados para los ejercicios anteriores más un incremento estimado.
 - De esta forma, las unidades ejecutoras se quejan de que no se les ha tomado en cuenta para la formulación de esa Planeación Operativa Anual. Consecuentemente, no existe una normativa institucional que defina políticas, procedimientos y formatos para la formulación, seguimiento y control de la planeación en sus distintos niveles (estratégico u operativa), por lo que las actividades están referidas solamente a la elaboración de los planes operativos anuales (POA) en un marco restrictivo de formulación presupuestaria.
 - El registro, formulación y ejecución de los planes, metas y programas se lleva en hojas electrónicas y se controla manualmente.
 - Así no se cuenta con un programa informático que permita el seguimiento y control a la planeación, que maneje indicadores y genere informes que permitan evaluar los resultados de la gestión y la toma oportuna de decisiones.
4. Compara los procesos de PE y de PO anuales:
- La primera ruptura ocurre por no contar con un proceso de planeación estratégica del que se deriven planes que por una parte incorporen al IHAH en el proceso de formulación e implementación de políticas públicas, y por la otra le permitan operacionalizar las líneas estratégicas en programas operativos.
 - Aquí ocurre la segunda interrupción que se constituye en la imprecisa programación operativa anual que se realiza, ya que no existen lineamientos estratégicos a los que alinearse, ni metas precisas que lograr. De donde se desprenden presupuestos sin orientaciones claras a metas y resultados.
 - Todo ello genera la incapacidad de establecer mecanismos de monitoreo y evaluación, ya que no existen parámetros sobre los que se pueda contrastar.
5. Revisa y analiza los procesos de monitoreo y evaluación:
- a) El sistema de monitoreo y evaluación es débil por tres razones:

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- a) La primera por la imprecisión en la definición de metas y ausencia de líneas estratégicas y objetivos estratégicos a lograr.
 - b) La segunda que se refiere a la ausencia de una cultura de gestión basada en resultados. No existe, por ejemplo, evaluación regular del nivel de satisfacción de los diversos servicios que presta el instituto.
 - c) La tercera es que existe debilidad en la sistematización de datos de los diversos Departamentos que favorezcan el desarrollo de mecanismos de monitoreo. Quizás lo más grave es que no existen condiciones para poder evaluar de manera objetiva cuál es la contribución del Instituto en materia de impacto o creación de valor.
6. Establece recomendaciones que son pertinentes para el proceso de planificación del 2012.
- a) Debiera estar terminado y aprobado por el Consejo Directivo un Plan Estratégico 2006-2010, que incorpore las políticas y estrategias institucionales tendientes a coordinar, gestionar y mejorar la calidad de los servicios, el cumplimiento de las funciones, la efectividad de los resultados, optimizar el uso de los recursos, modernizar y tecnificar la Entidad.
 - b) Las acciones de planificación actualmente se están desarrollando por el Departamento de Administración, por lo que se debe crearse una unidad técnica de planificación y control de la gestión, dotándola con los recursos humanos y técnicos requeridos y debiera haberse diseñado e implantado el Manual de Normas y Procedimientos en esta materia.
- Se deben realizar talleres para lograr consenso en torno de la visión estratégica del IHAH, identificar problemas centrales y vías de solución y establecer líneas estratégicas de acción (cotejar las que ya fueron definidas en este proceso):

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Problemas identificados

1. Deficiencia en la aplicación de la Ley para la Protección del Patrimonio Cultural de la Nación.
2. Debilidad institucional nacional para proyectar la importancia del patrimonio cultural.
3. Saqueo y destrucción del patrimonio cultural
4. Falta de eficiencia en el cumplimiento de la Gestión.
5. Débil toma de decisiones a nivel gerencial.
6. Falta de actualización y registro del inventario de bienes muebles.
7. Falta de coordinación y control en la gerencia.
8. Ausencia de optimización de recursos y actividades institucionales.

Objetivos estratégicos definidos

1. Protección y salvaguarda del Patrimonio.
2. Interés de la sociedad y el gobierno en la protección del patrimonio cultural.
3. Patrimonio cultural resguardado
4. Gestión estratégica para la protección del patrimonio cultural.
5. Fortalecimiento institucional (programático y económico) para prestar servicios de calidad que garanticen la protección del patrimonio cultural.
6. Inventario actualizado y Conservación de información científica de bienes culturales.
7. Descentralización de la gestión administrativa, mejoramiento de la imagen Institucional y administración integral óptima.
8. Una dirección idónea institucional sobre la base de que sea más eficiente, eficaz y productiva.

- Se debe formular una estrategia de gestión de fondos y gestión de redes con diversos actores, tales como: agencias internacionales, ONG's, organismos públicos que constituyen el sistema de gestión cultural, usuarios. etc. Cabe enfatizar que deben conocerse los diferentes actores y ser de práctica regular, establecer herramientas gerenciales para operacionalizar la planificación estratégica, la planificación operativa y los presupuestos.
- Se deben instrumentalizar los traslados de las funciones y servicios que no le corresponden a la entidad o que se puedan terciarizar, e incorporar aquellas que hoy no se atienden,

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

especialmente las atinentes a fortalecer su rol promotor, programador y controlador antes que ejecutor.

- Se debe realizar una guía consensuada de lineamientos para la elaboración de la programación operativa anual por departamentos y por regiones, que permita valorizar los insumos de las acciones para la posterior elaboración del presupuesto.
- Establece recomendaciones para monitoreo y evaluación
- Se debería explorar la cogestión con organizaciones comunitarias en términos de protección y vigilancia del patrimonio.
- También, debería realizarse en el corto plazo un taller de indicadores de gestión, así como una guía de lineamientos estratégicos de elaboración del POA.
- Es importante aplicar las recomendaciones de los resultados de la línea base en cuanto a el nivel de satisfacción de los usuarios, conocer sus sugerencias y recomendaciones para mejorar la prestación de servicios.

Interrogantes que resolver antes del proceso de planificación estratégica

¿Qué nivel de avance hay en la actualidad en relación a los objetivos estratégicos del Instituto?

¿Se avanzó en cuanto al manual de normas y procedimientos procesos de planificación estratégica?

¿Se hicieron otros talleres diagnósticos para identificar problemáticas y líneas estratégicas de acción?

¿Se formuló algo parecido a la estrategia de gestión de fondos y gestión de redes?

¿Qué herramientas gerenciales se han establecido para operacionalizar los POAs?

¿Qué acciones o iniciativas institucionales se han desarrollado para reorientar el rol/misión institucional del IHAH, orientado a ser más un ente promotor, programador y controlador y no ejecutor.

-¿se avanzó en la guía consensuada para la programación operativa anual.

-¿Qué acciones se hicieron para definir y poner en practica la incorporación de las organizaciones comunitarias?

-¿Se avanzó en la formulación de indicadores de gestión institucional?

-¿Se han hecho sondeos de opinión sobre lo que piensan los usuarios de los servicios del IHAH?

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Objetivo 2 de la consultoría: Realizar un diagnóstico institucional que logre aglomerar todas las opiniones en los diferentes niveles, brindando especial atención a la contribución del patrimonio cultural en el proceso de desarrollo del país, que permita revisar, reorientar o incluir acciones que vuelvan pertinente el papel de la institución con respecto a las metas de desarrollo planteadas en el Plan de Nación.

Hallazgos relacionados con la definición estratégica del IHAH:

Actuaciones previas imprescindibles a la definición de una estructura organizativa: el modelo institucional.

*El concepto de Patrimonio Cultural Nacional es sumamente amplio.

*Atendiendo a la oferta sectorial, son muchos los agentes (públicos y privados) que están relacionados con dicho Patrimonio.

*Este escenario tan amplio, unido al tamaño institucional y a las restricciones de recursos existentes, aconseja delimitar el ámbito competencia del IHAH y, por ende, su Modelo Institucional.

*No es posible diseñar una estructura organizativa adecuada para el IHAH mientras no se defina el Modelo Institucional deseado.

NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN

Es indiscutible el papel predominante y de responsabilidad que la Ley imprime al IHAH sobre el Patrimonio Cultural de la Nación.

“El Instituto tendrá por objeto la defensa, exploración, conservación, restauración, reparación, recuperación y acrecentamiento e investigación científica de los tesoros arqueológicos, antropológicos, históricos y artísticos de la Nación, así como los lugares típicos y de belleza natural”.

CARÁCTER DE LA INSTITUCIÓN

- **Modelo especializado:** baja diversificación, menor volumen, cuota de mercado pequeña, altos niveles de calidad y satisfacción.

El carácter ejecutor de la Institución se reduciría notablemente y se focalizaría, prioritariamente, en los bienes de los cuales es Custodio y Promotor: y asumiría un carácter rector y menos ejecutor (salvo en sus funciones de Ordenación y Protección) hacia la globalidad del Patrimonio Cultural Nacional.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Por lo tanto, la primera actuación para estructurar el IHAH contempla la ordenación del Sector y de los agentes implicados. Delimitando, nítidamente, la responsabilidad del IHAH frente a cada servicio y a cada grupo de demanda (tipo de bien y tipo de usuario).

Recomendaciones que deben ser retomadas para la definición institucional del IHAH

- Diseño de una política de recursos humanos acorde con el modelo estratégico decidido para el IHAH, ahondando en la profesionalización y especialización del servicio e incidiendo en la disciplina orgánica operativa.
- El dimensionamiento de la nueva estructura deberá observar la forma acorde a la naturaleza estratégica que se defina para la Institución.
- Se requiere un esfuerzo unificador para constituir un Equipo Directivo homogéneo.
- Cinco son los aspectos a tener en cuenta a la hora de favorecer el cambio de estructura, de forma que se minimicen las posibles resistencias previsibles:
 - Un plan de comunicación transparente puede solventar las posibles dudas que genera todo proceso como el actualmente iniciado por el IHAH.
 - El papel de los sistemas informáticos es vital para el cambio de cultura así como de modelo de gestión.
 - La capacitación técnica pretende dominar el entorno profesional como principio básico para desarrollar una actividad orientada a lograr altos grados de rendimiento y satisfacción.
 - La capacitación no técnica debe adaptarse a las necesidades concretas de cada área, con el objeto de crear sinergias en el trabajo, potenciar habilidades personales, crear una cultura corporativa y potenciar la comunicación.
 - Una institución pública como el IHAH debe extremar su cuidado con el activo más importante que ha de identificarla: sus recursos humanos.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Propuesta general de modelo y estrategias institucionales:

Definición del Modelo Institucional:

- Objeto social: razón de ser.
- Filosofía básica de partida.
- Vocación: genérica, diferenciada o especializada.
- Niveles de calidad.

1. Estrategia de Oferta:

- Productos / servicios principales a ofertar
- Productos /servicios complementarios
- Modelos de oferta

2. Estrategia de demanda:

- Segmentación de la demanda
- Perfil de la demanda;
- Cuadro producto segmento/
- Criterios de mantenimiento de la demanda.

3. Estrategia organizativa:

- Estructura organizativa.
- Modelos de gestión.
- Procedimientos.
- Asignación de recursos humanos.
- Formación.
- RPT.
- Cargas de trabajo.
- Perfiles de puestos de trabajo.
- Política salarial.
- Revisión estatutaria.
- Proceso de toma de decisiones.

4. Estrategia Financiera:

- Fuentes de financiación.
- Distribución presupuestaria.
- Contabilidad: global y por Unidad Física de Gasto (UFG).
- Contabilidad de costos.
- Programación plurianual.
- Precios.

5. Estrategia de información y tecnología:

- Arquitectura de sistemas
- Modelos de seguimiento de la actividad: gestión de servicios

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Sistemas de información a la dirección (EIS)
 - Servicios virtuales
 - Innovación tecnológica aplicada a la oferta.
- 6. Estrategia Comercial:**
- Marketing.
 - Imagen corporativa.
 - Comunicados Institucional.
 - Promoción del medio: promoción de la empresa: promoción del producto.

Interrogantes que resolver antes del proceso de planificación estratégica

1. ¿Cuál es la definición institucional actual del IHAH?
2. En el año 2005, se proponía para el IHAH, un rol DEFENSOR del Patrimonio Cultural Nacional, para lo cual, se definieron acciones de Ordenación, Protección, Apoyo, Coordinación y Fomento del Patrimonio Cultural Nacional en su conjunto. ¿En la actualidad se mantienen esas acciones?
3. En el año 2005, se proponía para el IHAH, un rol CUSTODIO Y PROMOTOR del Patrimonio Cultural Nacional, para lo cual, se definieron acciones de Guarda, Conservación, Engrandecimiento y Promoción ¿En la actualidad se mantienen esas acciones?
4. Qué estrategias desarrolla el IHAH para desarrollar su modelo institucional?

Hallazgos relacionados con la gestión de procesos institucionales del IHAH:

Procesos Verticales:

Los procesos verticales son procesos, cuyo grupo de actividades que engloba, se realizan secuencialmente, y prácticamente en su totalidad, en el ámbito de un Departamento o Sección, o función de la estructura organizacional, y que por lo tanto también son denominados como intra-funcionales, por su escasa interacción con otra área o función especializada de la estructura. Son, generalmente, procesos con un alto grado de especialización en función de la naturaleza del área en que se ubican.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Procesos Transversales u Horizontales:

Los procesos transversales atraviesan las barreras departamentales y funcionales, constituyéndose como procesos inter-funcionales, es decir, su ejecución atraviesa dos o más áreas o funciones especializadas de la estructura organizacional de la institución y se refieren a los: Procesos de diseño o dirección; Procesos de monitoreo y evaluación y a los, Procesos administrativos.

Procesos verticales en el IHAH

- Procesos Verticales Unidades Administrativas Involucradas directa e indirectamente Proceso de publicación:
 - Gerencia.
 - Departamento de investigaciones Históricas.
 - Proceso de promoción y difusión.
 - Gerencia.
 - Unidad de Museos.
 - Unidad de Historia.
 - Oficinas Regionales.
 - Proceso de gestión de biblioteca.
 - Departamento de Investigaciones Históricas
 - Unidad de Biblioteca.

- Procesos de elaboración y actualización del inventario y registro nacional del patrimonio cultural:
 - Gerencia.
 - Unidad de Registro y Control.
 - Unidad de Restauración.
 - Unidad de Museos.
 - Subgerencia de Patrimonio

- Proceso de vigilancia, custodia y dictamen de bienes muebles e inmuebles del patrimonio.
 - Gerencia.
 - Unidad de Registro y Control.
 - Unidad de Restauración.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Proceso de emisión de autorizaciones, comprende subprocesos de autorización de:
 - Explotación, extracción, remoción; establecimiento de museos permanentes.
 - Investigación.
 - Intervención centros históricos y monumentos nacionales.
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Patrimonio
 - Unidad de Historia.
 - Unidad de Registro y Control.
 - Subgerencia de Promoción y Coordinación de Regionales.
 - Unidad de Museos.
 - Subgerencia de Conservación.
 - Unidad de Restauración.

- Proceso de formulación e implementación política de investigación (arqueología, Antropología física y lingüística).
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Patrimonio
 - Unidad de Historia

- Proceso de declaración de zonas arqueológicas, monumentos nacionales y zonas históricas.
 - Gerencia.
 - Secretría General = Asesoría Legal
 - Subgerencia de Patrimonio
 - Subgerencia de Conservación
 - Unidad de Historia
 - Unidad de Centros Históricos.

- Proceso de conservación y Restauración.
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Conservación
 - Unidad de Restauración.

Observaciones a los procesos verticales:

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- La existencia de una estructura organizacional jerárquica, organizada a través de funciones especializadas, su cartera de servicios y demanda geográfica, con pocos mecanismos de coordinación, comunicación y control efectivos provoca que los procesos no puedan realizarse de manera ágil y efectiva.
- El segundo factor, es relativo al estilo gerencial, más basado en la costumbre que en la institucionalización de procesos formales que permitan materializar las políticas, normas, procedimientos y formularios estándares que se deben utilizar, en el ciclo de la oferta / demanda de los servicios que presta el IHAH.

Recomendaciones a los procesos verticales

- El punto inicial es el de construir de manera participativa una visión del Instituto que permita alinear el mejoramiento o rediseño de los procesos.
- La segunda estrategia es el de identificar, sobre la base de la visión, cuáles son todos aquellos procesos que se consideren como críticos.
- La tercera estrategia es el derribar las barreras inter-funcionales que provocan la existencia de procesos fragmentados, mediante el establecimiento de mecanismos de coordinación, comunicación y ajuste mutuo.
- La cuarta estrategia es el generar una cultura de evaluación basada en la identificación de la secuencia de actividades de los procesos críticos, el análisis de su métrica (costo, calidad, volumen y tiempo), la identificación de procesos prototipo y su posterior implementación.
- La quinta estrategia actúa paralelamente a la realización de los análisis de métrica de los procesos debe iniciarla la construcción de un sistema de monitoreo de los indicadores de gestión para los procesos tanto verticales como horizontales, ya que no existen mecanismos administrativos instalados que permitan conocer el nivel de eficacia, eficiencia, calidad y productividad con que se realizan las acciones.

Procesos Horizontales: Unidades Administrativas involucradas directa e indirectamente

- Procesos de Diseño o de Dirección

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Proceso de Planificación Estratégica institucional
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Administración.
 - Resto de Subgerencias, Unidades y Oficinas Regionales.

- Proceso de Programación Operativa Anual (cartera de proyectos)
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Administración.
 - Resto de Subgerencias, Unidades y Oficinas Regionales.

- Proceso de Administración Presupuestaria
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Administración.
 - Resto de Subgerencias, Unidades y Oficinas Regionales.

Observaciones a los procesos horizontales/diseño o dirección:

- Orientación a cumplir un rol ejecutor: por cuanto la entidad se ha dedicado a prestar servicios y realizar tareas operativas, descuidando el rol de formulador de políticas, promotor y coordinador de las mismas. Además, no ha asumido el liderazgo para la formulación de estrategias, planes y programas de este subsector. Cabe mencionar que la ausencia de políticas institucionales surge desde el Consejo Directivo a quien le corresponde este nivel de definición.
- Ausencia de un análisis de demanda de servicios: que de manera segmentada por tipo de población/objeto, permita precisar cantidad, calidad y ubicación geográfica de los servicios que deben ser prestados por la institución.
- Ausencia de un análisis de oferta de servicios: que son prestados por otros entes del gobierno nacional, gobiernos municipales, organismos no gubernamentales (ONGs), organismos internacionales y el resto de la sociedad civil y que se pueden relacionar estratégicamente con el IHAH, y constituir una red de servicios y una política pública integral de gestión cultural.
- Ausencia de un análisis de congruencia demanda / oferta de servicios: que permita determinar los servicios que hoy son prestados por el instituto, que no son de su competencia por corresponder legal y socialmente a otras instituciones públicas o

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

a la sociedad civil y los servicios que deben ser cubiertos por el IHAH y que se están prestando por otros entes o no están siendo atendidos. Este análisis es necesario para determinar las estrategias que conforme a la segmentación de los beneficiarios de los servicios, permitan su atención de forma priorizada y compatible con los recursos financieros disponibles.

- Deficiente y escasa participación de la sociedad civil: la cual está limitada a la asignación de recursos del instituto a diferentes ONGs que atienden los servicios que ellos determinan, y regulares capacitaciones y formación en temas de protección del patrimonio cultural, sin corresponder a un mapa estructurado de necesidades, prioridades y condiciones de calidad de los servicios a prestar y que además no cuentan con mecanismos adecuados de seguimiento y control.
- Ausencia de un Plan Estratégico: considerando que a inicios del año 2002 se realizó un ejercicio de Planeación Estratégica, el cual no se completó ni se aplica. En muchos casos se aprecia una limitada comprensión del alcance de la tarea institucional y en consecuencia se observan desviaciones de su real cometido.
- Los POA tradicionalmente han sido realizados contemplando preferentemente los recursos provenientes del presupuesto y de la captación de sus ingresos propios (boletería y venta de especies), pero no se incluyen los recursos provenientes de otras fuentes del exterior, los que en su gran mayoría se captan en el Departamento de Investigaciones Antropológicas. lo que impide tener una visión integral de los recursos disponibles para los programas y proyectos que tienen a su encargo el Instituto.

Recomendaciones:

- Cabe hacer énfasis en que deben conocerse los diferentes actores y ser de práctica regular herramientas gerenciales para operacionalizar a la planificación estratégica, la planificación operativa y los presupuestos.
- Se debe instrumentar los traslados de las funciones y servicios que no le corresponden a la entidad o que se puedan terciarizar, conforme el análisis planteado, e incorporar aquellas que hoy no se atienden, especialmente las atinentes a fortalecer su rol promotor, programador y controlador antes que ejecutor.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Se debe realizar una guía consensuada de lineamientos para la elaboración de la programación operativa anual por departamentos y por regiones, que permita valorizar los insumos de las acciones para la posterior elaboración del presupuesto.

Procesos de Monitoreo y Evaluación

Procesos Horizontales Unidades Administrativas involucradas directa e indirectamente

Procesos de Monitoreo

Proceso de elaboración de informes trimestrales del POA por Departamento

- Gerencia y Subgerencias, Unidades y Regionales involucrados.

Proceso de información a UNESCO

- Gerencia y Subgerencias, Regionales involucradas.

Procesos de supervisión departamentales: Museos, Restauración, etc.

- Subgerencia de Promoción y Coordinación de Regionales, unidad de Museos, Unidad de Restauración.
- Investigaciones Antropológicas.

Investigaciones Históricas y Registro y Control

Procesos de actualización permanente de Base de datos: museos, restauración, etc.

- Gerencia (cuando hay movimiento de piezas)
- Unidad de Museos
- Subgerencia de Patrimonio (cuando hay movimiento de piezas)
- Unidad de Restauración

Proceso de actualización permanente de registro de patrimonio cultural.

- Gerencia.
- Subgerencia de Patrimonio.
- Unidad de Registro y Control.
- Unidad de Historia.
- Subgerencia de Conservación.
- Unidad de Centros Históricos.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Proceso de evaluación por parte de usuarios de la calidad de los servicios prestados (biblioteca, museos, centros históricos, etc.) •

- Gerencia.
- Subgerencia de Promoción y Coordinación de Regionales.
- Unidad de Museos
- Oficinas Regionales.

Históricas

- Subgerencia de Patrimonio
- Unidad de Historia.
- Oficinas Regionales.

Procesos de Monitoreo y Evaluación

Procesos Horizontales Unidades Administrativas involucradas directa e indirectamente

Procesos de Evaluación

Proceso de evaluación del grado de cumplimiento de plan estratégico, de la efectividad de modelo de organización y gestión y de cumplimiento del mandato institucional.

- Gerencia.
- Subgerencias y Unidades.
- Oficinas Regionales.

Observaciones a los procesos horizontales/Monitoreo y evaluación

*El sistema de monitoreo y evaluación es débil por:

- a) La imprecisión en la definición de metas y ausencia de líneas estratégicas y objetivos estratégicos a lograr.
- b) La ausencia de una cultura de gestión basada en resultados. No existe, por ejemplo, evaluación regular del nivel de satisfacción de los diversos servicios que presta el instituto.
- c) Existe debilidad en la sistematización de datos de las diversas Unidades que favorezcan el desarrollo de mecanismos de monitoreo.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Quizás lo más grave es que **no existen condiciones para poder evaluar de manera objetiva cuál es la contribución del Instituto en materia de impacto o creación de valor.**

Procesos Administrativos

Procesos Horizontales Unidades Administrativas Involucradas directa e indirectamente

Procesos de Administración de personal

Proceso de elaboración y actualización de perfiles de cargos

- Gerencia
- Unidad de Recursos Humanos.

Proceso de selección y contratación de Personal

- Unidad de Recursos Humanos
- Subgerencias correspondientes

Proceso de capacitación y actualización

- Unidad de Recursos Humanos
- Subgerencia de Administración.

División de Personal

Proceso de registro y control de movimientos de personal (cancelaciones, jubilaciones, licencias, etc.).

- Gerencia
- Asesoría Legal
- Unidad de Recursos Humanos

Proceso de evaluación del desempeño

- Gerencia
- Subgerencias y Oficinas Regionales
- Unidad de Recursos Humanos.

Procesos de Gestión Financiera

Proceso de gestión de ingresos (entrada a parques, museos, donaciones, alquiler, concesiones y transferencias)

- Subgerencia de Administración
- Unidad de Contabilidad
- Unidad de Planeación y Finanzas

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Proceso de auditoría (preventiva, ex post, de gestión)

- Unidad de Auditoría Interna

Procesos Administrativos

Proceso de almacén o control de inventarios

- Subgerencia de Administración.
- Unidad de Proveduría

Proceso de compras y contrataciones

- Subgerencia de Administración.
- Unidad de Proveduría

Proceso de control de activos fijos

- Unidad de Contabilidad

Procesos de fondos revolventes

- Subgerencia de Administración
- Unidad de Planeación y Finanzas
- Unidad de Contabilidad

Proceso de mantenimiento y servicios generales (mantenimiento)

- Subgerencia de Administración

Proceso de asignación de vehículos y motoristas

- Subgerencia de Administración

Observaciones a los procesos horizontales/administrativos

En los procesos de personal, destaca la existencia de un manual de organización definiendo perfiles de cargo y clases el cual se encuentra desactualizado. Esto afecta a los subprocesos de:

- Selección de personal, que debe basarse en perfiles de cargo adecuados;
- Inducción, que cuando se realiza, se hace sin la definición precisa de cargos.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Evaluación del desempeño al no tener definidas claramente funciones y responsabilidades del cargo a evaluar.

En cuanto a capacitación no existe un diagnóstico de identificación de requerimientos de capacitación, ni tampoco un plan integrado, solo existen acciones puntuales, con base en requerimientos coyunturales o extraordinarios.

En el resto de los procesos administrativos, en lo que se refiere al control de activos o almacén se observó que:

- No se encuentran clasificados ni automatizados los bienes que lo constituyen, por lo que no existe un control del stock y del flujo del movimiento de las existencias.
- Además existe dispersión física (un local para archivo, otro para suministros de oficina y uno más de publicaciones).
- Existe descoordinación entre almacén y el proceso de compras, al no estar el primero automatizado.

En cuanto a los procesos de adquisiciones o compras, se observó que:

- No hay registro histórico de las compras,
- No hay registros automatizados,
- Las órdenes de compras no siguen una serie y, consecuentemente.
- No existe un manual de compras y contrataciones.
- Por lo que se refiere al control del parque vehicular y a su uso, se observó que no existe un instructivo de asignación de vehículos y motoristas.

Recomendaciones:

Formular o actualizar los manuales de normas y procedimientos que permitan dirigir y controlar todos los procesos en este campo.

- Fortalecer la administración de los recursos humanos, en sus fases de reclutamiento, selección, contratación, administración, desarrollo y control.
- Especialmente, emprender un programa de desarrollo y capacitación del personal basado en un financiamiento tanto de fuentes externas como internas.
- Fortalecer sustantivamente toda la administración de los procesos de contrataciones y adquisiciones, así como desarrollar

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

los instrumentos y herramientas necesarias para su implementación.

- Es importante, establecer un sistema de evaluación del desempeño y establecer incentivos.

Análisis intra institucional

- En términos generales, se destaca que al no existir una visión del IHAH, ni un plan estratégico consensuado que permita alinear las acciones del Instituto, se pierden oportunidades de integración de procesos y acciones.
- Esta situación, podría estar generando que algunos procesos gerenciales de los descritos anteriormente se conviertan en un fin en sí mismo, es decir, que se realicen solamente para cumplir con las obligaciones y no para generar productos (bienes y/o servicios) específicos.
- La indefinición de productos específicos, obedece también a las características del modelo de organización y gestión con el que opera el Instituto, y a la necesidad de su ajuste (aspecto analizado en el análisis situación de la estructura).
- Todo ello, genera la necesidad de mejorar la comunicación y coordinación entre los Departamentos, ya que los procesos aparecen fragmentados, los responsables preocupados de realizar sus procesos, pero no de analizar como los resultados e impactos y sus productos asociados, contribuyen a la prestación de servicios del IHAH. Cada persona en la institución tiene, bajo esta lógica, dos trabajos: lograr el producto del proceso en que está involucrado y analizar como ese producto contribuye a otros.
- Esta situación, provoca también, que no exista monitoreo al rendimiento global de los procesos e incapacidad para adaptarse rápidamente a nuevos requerimientos de los mismos: no se conocen los tiempos, costos, calidad o volumen preciso de realización de actividades que caracteriza a cada proceso, porque los procesos que se llevan a cabo son inerciales y responden más a un concepto tradicional de lo que "siempre se ha hecho" y no

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

de lo que en el momento actual se debe hacer sobre la base de guías, instructivos y estándares del desempeño de los procesos.

- Adicionalmente, existe la necesidad de reorganizar tareas y delimitación de funciones de los diversos responsables involucrados en la realización de procesos.

Análisis interinstitucional:

Si bien el Instituto está adscrito a la Secretaría de Cultura, Artes y Deportes, en la práctica sectorial, se observó escasos vínculos con los planes y programas de esa Secretaría.

- De hecho, se conceptúa la vinculación con los aspectos culturales, pero en la definición de esos aspectos, no se logra concretar en el Plan de Gobierno y en los planes operativos anuales, acciones concretas de "cultura" orientadas a los campos que atiende el Instituto, lo que ha conllevado a que el IHAH se convierta en una especie de "Isla".
- Paradójicamente, la vinculación de las funcionalidades del Instituto con el "campo de la cultura", ha producido que se conceptúe a las mismas, con un concepto de gestión eminentemente de beneficio social nacional, con una contraprestación monetaria limitada para financiar el mantenimiento y ampliación de las mismas funcionalidades.
- Esta conceptualización ha limitado al Instituto para que actúe en otros campos en los que podría relacionarse para mejor promover y vender la riqueza antropológica y de historia que tiene Honduras en los mercados internacionales, especialmente vinculando las acciones del Instituto con los programas de fomento y promoción que lleva a cabo la Secretaría de Turismo.
- Adicionalmente, el Instituto también ha limitado sus relaciones con otras instituciones públicas, como lo es la Secretaría de Educación y la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Radio Nacional de Honduras y las Municipalidades. En este sentido, si bien se observaron algunas acciones conjuntas, estas han sido coyunturales, de carácter esporádico (como lo son las visitas de los escolares a las instalaciones del Instituto) y no institucionalizadas que generen "valor agregado" a los fines

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

sociales del IHAH. Ello ha conllevado a que se profundice la forma de gestión interinstitucional de "Isla" de parte del Instituto.

- En el ámbito del sector privado, compuesto por la relación con empresas privadas y organizaciones comerciales e industriales, no se detectaron convenios o programas de asociación estratégica, por lo que la labor que hace el Instituto y su impacto en el ámbito económico, está siendo atendido, solamente mediante iniciativas puntuales lo que genera una falta de visión empresarial de los beneficios económicos que se pudieran captar para no tan solo volver autosuficiente financieramente al Instituto, sino lograr lo más importante, que su accionar se conozca en el ámbito nacional.
- Ahora en el ámbito internacional, especialmente con los organismos internacionales, no se observaron convenios o programas de asociación estratégica que estén siendo aplicados actualmente; sin embargo se observó que se captan algunos préstamos no reembolsables (donaciones), pero los mismos al parecer están siendo canalizados solamente al programa de "Investigaciones Antropológicas" y llegan a significar más del 11 % del total de los ingresos del IHAH en el 2004; pero como se refiere en el Capítulo de Análisis Presupuestario, esos ingresos son coyunturales y por tanto no son previstos en la formulación de los presupuestos anuales y se orientan en su mayoría a la contratación de personal, en lugar de mejorar el funcionamiento y la ampliación de las instalaciones del propio Instituto. En otras palabras, la generación de "valor" en la gestión de los procesos, por la captación de estos ingresos extraordinarios, es escasa o inclusive nula.

Hallazgos Análisis de la Administración financiera

Análisis programático

1. En el año 2004, el 56% del presupuesto total autorizado se asignó a Administración, como resultado de que las oficinas regionales del IHAH dependían presupuestariamente de este programa, lo que implicaba un alto grado de centralización de los recursos financieros del IHAH.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

2. Para el año 2005 la situación financiera por programas era la siguiente:
En el análisis financiero comparativo entre programación versus staff o gerencia, en el pasado (2004), la gerencia (programas de gerencia, administración y auditoría) se asignaron cerca de los 2 tercios del presupuesto total, mientras que las áreas sustantivas del IHAH (Investigaciones Antropológicas, Protección, Restauración, Investigaciones Históricas y Museos) solo tuvieron asignado la tercera parte restante del presupuesto .
3. En el análisis del gasto del Programa Administración, las regionales de Copan y Tegucigalpa se llevaban casi el 70% de su presupuesto. Tales cifras daban una alta concentración de recursos en ambas áreas geográficas en detrimento del resto de zonas de cobertura del IHAH.
4. En el Programa 3: investigaciones antropológicas, se detectó en el 2005-06 la falta de control presupuestario por parte de la Gerencia del IHAH. ¿Cómo está la situación actualmente?
5. Si los programas de investigaciones históricas, de protección, continúan siendo una pequeña fracción (alrededor del 2%) del presupuesto total del IHAH; ¿La situación actual de dichos programas ha mejorado o no?

Análisis presupuestario

1. La Venta de Servicios (60%) y las Transferencias corrientes del Sector Público (25%), siguen siendo las principales fuentes financieras del IHAH.
2. La regional de Copan, continua siendo la principal fuente de ingresos del IHAH?
3. Las inversiones y proyectos en el Instituto se redujeron en el periodo 2001 a 2005, pasando del 30% al 13%. ¿Como está la tendencia actualmente y por que hay menos inversiones ahora que en el pasado?
4. El IHAH no tiene programas estratégicos, con indicadores de gestión o de rendimiento y por lo tanto la preparación de sus presupuestos no obedece a necesidades y comportamientos institucionales, sino a repetir los montos del año anterior.
5. El rubro 100 de Servicios Personales (salarios?), creció fuertemente en el transcurso de los años (de un 40% en el 2001 a un 55% en el 2005). ¿Esta tendencia se ha mantenido en los últimos años o no?

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Análisis financiero

1. En el análisis de los estados financieros: se mantienen los buenos indicadores de razón del circulante y razón de deuda, del 2004?
 - Razón del circulante = 3, (con suficientes activos circulantes para pagar sus deudas a corto plazo)
 - Razón de deuda = 4%, (la proporción de activos que se financian con deuda, es positivamente baja)
2. El IHAH mostraba en 2004-05 un 66% de ingresos propios (venta de servicios). ¿Cuál es el % de sostenibilidad actual?
¿Existen todavía casos de duplicidad en la asignación de recursos en la asignación simultánea de presupuesto para las regionales y los programas? Por ej. el mantenimiento de la Fortaleza de San Fernando de Omoa era financiado por 3 programas (Administración, Museos y Restauración).

Hallazgos relacionados con el tema de la cultura en Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010- 2022

El tema de la cultura está contemplado en el documento Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022, en el lineamiento estratégico “Educación y cultura como medios de emancipación social” y están definidos como grandes desafíos de la cultura como forjadora de identidad los siguientes:

- a. Integración de los Consejos Regionales de Cultura, adscritos a las Consejos Regionales de Desarrollo. Los Consejos Regionales de Cultura se conciben como espacios de toma de decisiones sobre programas y presupuesto, priorización de emprendimientos, programación cultural y establecimiento de alianzas gobierno, sector empresarial, ciudadanía y cooperación, que estarán apoyados por una red de conexión a información, capacitación y mercados y un sistema de incubación empresarial.
Su principal función sería la creación de las Estrategias Regionales de Cultura, la elaboración de propuestas y proyectos y la gestión de recursos para las actividades culturales ante la cooperación internacional y el gobierno central y la fiscalización social del buen uso de esos recursos. Esto incluye su función

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

como instancia de deliberación, concertación e incidencia para la definición de la Política Nacional de Cultura y su representación ante la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes.

- b. Honduras debe promover las expresiones artísticas y culturales de la ciudadanía, como un medio idóneo para el fortalecimiento de la identidad nacional. En este sentido, la mejora y ampliación de las instalaciones de los centros académicos para la formación de artistas en todas las regiones del país deberá incluirse dentro de los programas de inversión pública y el programa de imagen país, incluirá un componente para la promoción y apoyo de los artistas hondureños y la proyección de sus obras hacia el exterior, para todas las formas de expresión artística. El Estado tutelaré y patrocinaré las organizaciones culturales, asignaré recursos para su florecimiento y promoveré la difusión de las obras artísticas en todo el territorio nacional.
- c. Las agrupaciones culturales se consideran fundamentales para la formación y fortalecimiento del tejido social. En consecuencia, la promoción de grupos teatrales, orquestas, bandas, ensambles y conjuntos musicales, coros, grupos literarios, clubes de lectura, talleres de pintura, escultura y artes plásticas, ligas de escritores y otras agrupaciones similares; así como el apoyo a iniciativas empresariales de apoyo a las artes y construcción de instalaciones para ampliar el acceso de los ciudadanos a las producciones artísticas y en general, a las manifestaciones de la cultura y la diversidad en todas sus formas, deben tener el apoyo y patrocinio del Estado y la sociedad. Las políticas del Estado procurarán favorecer el establecimiento de iniciativas que, como parte de los programas de responsabilidad social empresarial, procuren que las empresas privadas colaboren con los esfuerzos del Gobierno para el fomento y perfeccionamiento de estas actividades.

En base a los desafíos el Plan en mención establece tres enunciados de Visión referido a la cultura para todo el período:

- Para el año 2022, los Consejos Regionales de Cultura serán la instancia consolidada para la promoción, fomento y difusión del arte y la cultura, contando con el pleno apoyo del Estado a través

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

de la Secretaria de Cultura, Artes y Deportes. La producción de obras artísticas y literarias en el país habrá crecido y será muestra de la diversidad étnica, cultural y social del país y en el proceso de formación del conocimiento, en los centros educativos de enseñanza se promoverá la formación de agrupaciones culturales en todos los niveles de la educación. Se habrá logrado promover la participación de los grupos étnicos en los proyectos de desarrollo cultural para alcanzar un 25% de los beneficiarios y se habrá logrado aumentar el acceso de la población a los centros de difusión de la cultura, mediante la habilitación de bibliotecas físicas y virtuales, así como la realización de eventos culturales en cada región del país.

- Para el año 2034, la producción artística hondureña será difundida a nivel internacional y el país habrá consolidado su posición en la región centroamericana como generador de obras artísticas y literarias de excelencia. Se habrá establecido un sistema de concursos, reconocimientos y premios con alcance regional para la producción artística de excelencia y se habrán creado los medios idóneos para que la producción cultural se realice a nivel municipal.
- Para el año 2038, el país contará con un medio cultural y artístico, vibrante, activo y productivo, cuyas realizaciones y logros serán motivo de orgullo y reconocimiento por parte de la población, habiéndose incorporado a la cultura e identidad nacional.

Observaciones /recomendaciones:

1. Tal como está formulado el tema de cultura (de manera muy general), requiere que se haga un trabajo de operacionalización hacia el ámbito del patrimonio cultural y desde este eje temático específico y que es competencia del IHAH, realizar un trabajo que recupere los ámbitos sectoriales (dimensión regional) en la cual se hagan propuestas que estén orientados hacia el quehacer fundamental de la institución: PAPEL CUSTODIO , PROMOTOR y DEFENSOR del patrimonio cultural.

Objetivo 3 de la consultoría: Desarrollar una planificación estratégica en forma participativa e integral y pertinente al Plan de Nación.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

El proceso de planificación estratégica tuvo como ejes rectores los insumos Institucionales, recuperados en el proceso de entrevistas iniciales y en el análisis documental realizado y desarrolló en los talleres un proceso de desagregación de los lineamientos estratégicos referidos a cultura contemplados en el Plan de Nación.

Previo a los talleres es necesario realizar una serie de entrevistas para resolver las siguientes inquietudes:

Interrogantes del proceso de planificación estratégica

1. ¿Qué nivel de avance hay en la actualidad en relación a los objetivos estratégicos del Instituto?
2. ¿Se avanzó en cuanto al manual de normas y procedimientos procesos de planificación estratégica ?
3. ¿Se hicieron otros talleres diagnósticos para identificar problemáticas y líneas estratégicas de acción?
4. ¿Se formuló algo parecido a la estrategia de gestión de fondos y gestión de redes?
5. ¿Qué herramientas gerenciales se han establecido para operacionalizar los POAs?
6. ¿Qué acciones o iniciativas institucionales se han desarrollado para reorientar el rol/misión institucional del IHAH, orientado a ser más un ente promotor, programador y controlador y no ejecutor.
7. ¿Se avanzó en la guía consensuada para la programación operativa anual.
8. ¿Qué acciones se hicieron para definir y poner en practica la incorporación de las organizaciones comunitarias?
9. ¿Se avanzó en la formulación de indicadores de gestión institucional?
10. ¿Se han hecho sondeos de opinión sobre lo que piensan los usuarios de los servicios del IHAH?

Interrogantes del proceso de desarrollo institucional

1. ¿Cuál es la definición institucional actual del IHAH?
2. En el año 2005, se proponía para el IHAH, un rol DEFENSOR del Patrimonio Cultural Nacional, para lo cual, se definieron acciones de Ordenación, Protección, Apoyo, Coordinación y Fomento del Patrimonio Cultural Nacional en su conjunto. ¿En la actualidad se mantienen esas acciones?

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

3. En el año 2005, se proponía para el IHAH, un rol CUSTODIO Y PROMOTOR del Patrimonio Cultural Nacional, para lo cual, se definieron acciones de Guarda, Conservación, Engrandecimiento y Promoción ¿En la actualidad se mantienen esas acciones?
4. Qué estrategias desarrolla el IHAH para desarrollar su modelo institucional?

Interrogantes que resolver Administración financiera:

Análisis programático

1. En el Programa 3: investigaciones antropológicas, se detectó en el 2005-06 la falta de control presupuestario por parte de la Gerencia del IHAH. ¿Cómo está la situación actualmente?
2. Si los programas de investigaciones históricas, de protección, continúan siendo una pequeña fracción (alrededor del 2%) del presupuesto total del IHAH; ¿La situación actual de dichos programas ha mejorado o no?

Análisis presupuestario:

1. ¿La Venta de Servicios (60%) y las Transferencias corrientes del Sector Público (25%), siguen siendo las principales fuentes financieras del IHAH?
2. ¿La regional de Copan, continua siendo la principal fuente de ingresos del IHAH?
3. Las inversiones y proyectos en el Instituto se redujeron en el periodo 2001 a 2005, pasando del 30% al 13%? ¿Cómo está la tendencia actualmente y por qué hay menos inversiones ahora que en el pasado?
4. El rubro 100 de Servicios Personales (salarios?), creció fuertemente en el transcurso de los años (de un 40% en el 2001 a un 55% en el 2005). ¿Esta tendencia se ha mantenido en los últimos años o no?

Análisis financiero:

1. En el análisis de los estados financieros: se mantienen los buenos indicadores de razón del circulante y razón de deuda, del 2004?
 - Razón del circulante = 3, (con suficientes activos circulantes para pagar sus deudas a corto plazo)
 - Razón de deuda = 4%, (la proporción de activos que se financian con deuda, es positivamente baja).

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

2. El IHAH mostraba en 2004-05 un 66% de ingresos propios (venta de servicios). ¿Cuál es el % de sostenibilidad actual?
3. ¿Existen todavía casos de duplicidad en la asignación de recursos en la asignación simultánea de presupuesto para las regionales y los programas? Por ej. el mantenimiento de la Fortaleza de San Fernando de Omoa era financiado por 3 programas (Administración, Museos y Restauración).

Lineamientos para el taller de planificación estratégica

1. Reflexionar sobre las características del IHAH en relación a su dinámica organizativa actual.
2. Crear una base conceptual mínima sobre el proceso de planificación estratégica que permita orientar todo el proceso de formulación del PE 2012- 2016.
3. Analizar brevemente sobre el contexto del sector cultura (patrimonio cultural , para tener insumos que permitan realizar el FODA del IHAH.
4. Analizar, conceptualizar y revisar la Visión, Misión y Valores de la organización que permitan establecer los parámetros generales que guiaran el trabajo del IHAHy que estarán contenidos en el Plan Estratégico.
5. Realizar un FODA tomando en consideración los elementos del contexto ya analizados.
6. Definir los objetivos generales necesarios para que permitan lograr la misión, y capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.
7. Establecer las líneas estratégicas las que son necesarias para operacionalizar y cumplir los objetivos generales.
8. Elaborar una matriz de líneas estratégicas, objetivos, resultados e indicadores meta.
9. Puntualiza los mecanismos de ejecución, seguimiento, sistematización y evaluación del Plan Estratégico.

Capítulo 4

Plan Estratégico 2012 - 2017

1.1. Definición Institucional del Instituto Hondureño de Antropología e Historia

El Instituto Hondureño de Antropología e Historia, IHAH, fue creado mediante acuerdo # 245 emitido el 22 de julio de 1952, con el nombre de Instituto Nacional de Antropología e Historia; el cambio al actual nombre de la institución se hace en el año 1968, mediante el Decreto # 118 que contiene la Ley Orgánica del IHAH y en el cual se establece que la institución es una institución autónoma con personería jurídica y patrimonio propio.

El IHAH, tiene como sede la capital de la Republica y su jurisdicción es nacional.

1.1.1. Estructura / organigrama

Según el manual de Organización de la institución la estructura orgánica ubica en el nivel más alto al *Consejo Directivo* de la institución, dependen de esta instancia, *auditoría interna* y la *gerencia*. De la gerencia dependen la secretaria general, la unidad de recursos humanos y la unidad de informática y las cuatro subgerencias: Promoción y Coordinación de Oficinas Regionales; de Patrimonio, de Conservación y de Administración y Finanzas.

1.1.2. Visión del Instituto Hondureño de Antropología e Historia

Propiciar el conocimiento y valoración de los distintos elementos que integran el patrimonio cultural de la nación, para un acercamiento y reforzamiento de la identidad nacional.

1.1.3. Misión del Instituto Hondureño de Antropología e Historia

El IHAH, protegerá, investigará, conservará, promoverá y defenderá el Patrimonio Cultural de la nación mediante la prestación de servicios especializados en el campo de la investigación, conservación y restauración ofreciendo calidad en los mismos, contribuyendo con esto

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

en el fortalecimiento de la identidad y memoria de la sociedad hondureña.

1.1.4. Principios

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Apropiación.
- Respeto.
- Honestidad.
- Vocación de servicio.
- Ética.
- Excelencia.
- Lealtad.
-

1.1.5. Objetivo General del IHAH

El objetivo del Instituto es la defensa, exploración, conservación, restauración, reparación y acrecentamiento e investigación científica de los tesoros arqueológicos antropológicos, históricos y artísticos de la nación, así como de los lugares típicos y de belleza natural.

1.2. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA.

1.2.1. Antecedentes y Justificación

El Instituto Hondureño de Antropología e Historia, en la perspectiva de contribuir al fortalecimiento de la gestión del patrimonio cultural como un recurso de desarrollo, ha creído pertinente elaborar el Plan Estratégico Institucional en forma participativa e integral, que permite una gestión basada en resultados, de manera que se cumplan con los objetivos del instituto y la política nacional de Patrimonio Cultural; para ello se ha analizado la Planificación existente en el IHAH y rescatado los aspectos exitosos de la misma. En este Plan Estratégico se definen objetivos estratégicos con los cuales se pretende lograr resultados e impactos de mediano y largo plazo.

1.2.2. El FODA sobre el sector cultural.

Una valoración realizada por el personal del IHAH, sobre el sector cultural apunta que:

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- El sector cultura no está contemplado dentro del plan de nación, por lo tanto hay ausencia de políticas públicas en pro del fortalecimiento y promoción de la cultura.
- Los ingresos que se generan a través del sector cultura se contabilizan a través del sector turismo, por lo cual no se ven reflejados beneficios económicos.
- La cultura no es un eje fundamental en la currículo de educación.
- La Secretaría de Cultura, Artes y Deportes es considerada dentro del engranaje del estado en el último nivel de importancia.

Cuadro # 1
FODA DEL SECTOR CULTURA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
-La multiculturalidad de Honduras -Legislación nacional en materia de cultura. -Credibilidad del IHAH -Contamos con sitios de interés patrimonial, local, nacional y mundial. -Interés de algunos sectores de la población en el fortalecimiento de la identidad y protección de la cultura. -Recurso humano capacitado y comprometido en las labores culturales. -Integración de redes iberoamericanas, latinoamericanas y centroamericanas en materia cultural. -Red de guarda recursos culturales e historiadores locales a nivel nacional. -Capacidad propositiva del sector cultura	-Legislación internacional en materia de cultura -Establecimiento de convenios con organismos internacionales (Cooperación externa, universidades, cursos, capacitaciones, intercambios etc) -Exposiciones de patrimonio cultural y expresiones artísticas a nivel internacional. -Acceso y uso de la tecnología permite mayor difusión. -Realidad social obliga al artista a manifestarse creativamente.	-No contar con una política de estado definida para el sector cultura. -La cultura está incorporada insuficientemente en el Plan de nación. -Los puestos de dirección de instituciones vinculadas al sector cultura no son ocupados por personal técnico –científico capacitado. -Falta de apoyo económico (presupuesto asignado al sector cultura es raquítrico), técnico y difusión para el desarrollo de proyectos culturales. -Débil apropiación de la cultura por parte de la población. -Vinculación con el sector deportes desvía recursos del sector cultura.	-Creación y aprobación de leyes atentatorias contra la cultura. -Pérdida de nuestra identidad, cultura tradicional y patrimonio cultural. -Injerencia político partidista en detrimento del sector cultura. -Inseguridad interna y crisis económica mundial incide en los ingresos captados por el sector cultura. -Irrespeto y violación a las leyes existentes en materia de protección de la cultura.

Resumen de fortalezas:

- Contexto patrimonial y socio-cultural rico en diversidad.
- Capacidad propositiva del sector y además existencia de redes vinculadas al tema.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- IHAH cuenta con credibilidad y con personal altamente capacitado.
- Interés de algunos sectores de la población por la cultura y sector artístico comprometido con realidad.

Resumen de oportunidades:

- Marco legal nacional e internacional vigente y que protege la existencia del sector.
- Acceso a redes nacionales e internacionales del sector mediante convenios, intercambios, exposiciones.
- Acceso a plataformas tecnológicas que difunden y permiten acceder al quehacer cultural.

Resumen de debilidades:

- Ausencia de políticas estatales claramente definidas para el sector cultura e insuficientemente insertado este sector en el Plan de Nación.
- Escasos recursos, personal asignado no idóneo y vinculación con el sector deportes caracterizan a la gestión estatal del sector.
- Débil apropiamiento de parte de sectores de la población.

Resumen de amenazas:

- Probable marco legal atentatorio e irrespeto a las leyes en protección de la cultura.
- Inseguridad interna, crisis de identidad cultural
- Injerencia política en el sector acrecentada.

1.2.3. El FODA sobre el subsector patrimonio cultural.

Una valoración realizada por el personal del IHAH, sobre el subsector cultural apunta lo siguiente:

- Desconocimiento de ciertos sectores de la población sobre el significado de patrimonio cultural.
- Débil identidad nacional.
- Atentado contra el patrimonio cultural con leyes y/o proyectos de leyes que contradicen las vigentes (ley de inversión público privada y proyecto de ley de la privatización de los fondos de venta de boletería del Parque de Copan).

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Sub valorización del patrimonio cultural como generador del desarrollo.

Cuadro # 2

FODA DEL SUBSECTOR PATRIMONIO CULTURA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
-Existencia del IHAH como ente rector del Patrimonio Cultural. -Capacidad Técnico-Científico. -Programas, Metodologías, Tecnologías que se han acumulado a lo largo de 60 años. -Esfuerzos para crear el Sistema de Información Cultural. -Legislación: LPPC, LEY ORGANICA.	- Reconocimiento internacional y Convenios nacionales e internacionales que protegen el patrimonio cultural. -Existencia de fondos de cooperación internacional para el sub sector. -- de la labor realizada en materia de patrimonio cultural. - Existencia de Redes Nacionales e Internacionales vinculadas al sector cultura (Red de Museos, Mancomunidades). -Credibilidad de parte de instituciones científicas garantizan la cooperación con el Instituto. -Aprovechar el contexto de agresión al IHAH para fortalecer la unidad interna.	-No existe una red que aglutine a las organizaciones del sub sector patrimonio. -Falta de acciones orientadas a la defensa de las instituciones del sector. -El sector no tiene un Plan de acción conjunto. -No hay medios de divulgación que difundan, intercambien las acciones del sector.	-Intereses particulares intentan desplazar funciones estratégicas del IHAH sobre el Patrimonio Cultural. -Retiro del apoyo gubernamental, cooperación internacional, asistencia técnica científica para el sostenimiento del IHAH debilita las acciones del subsector.

Resumen de fortalezas:

- Existencia de un ente rector (IHAH) y un marco legal que le legitima.
- Capacidad propositiva expresada en programas, metodologías, tecnologías y capacidad técnica científica.
- Existencia de redes que intentan construir medios estratégicos (Sistema de Información cultural) y cuya labor es reconocida a nivel internacional.

Resumen de oportunidades:

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Marco legal nacional e internacional vigente y que protege la existencia del subsector.
- Interés, credibilidad y recursos de la cooperación internacional para el subsector.
- La agresión al IHAH, puede ser una oportunidad para fortalecer la unidad interna de la institución.

Resumen de debilidades:

- Ausencia de una plataforma que tenga un plan, medios de divulgación, que aglutine y defienda a las organizaciones e instituciones del subsector.

Resumen de amenazas:

- Intereses particulares, intentan desplazar funciones estratégicas del IHAH.
- Que la cooperación internacional se retire y con ello la cooperación científica y la cooperación financiera.

Cuadro # 3

Matriz de estrategias para superar debilidades y enfrentar amenazas

Resumen debilidades	Estrategias para superarlas	Resumen de amenazas	Estrategias para enfrentarlas.
-Ausencia de una plataforma que tenga un plan, medios de divulgación y que aglutine y defienda a las organizaciones e instituciones del subsector.	Trabajar para la creación de una plataforma que incluya un listado de demandas o acciones aglutinadoras, un medio para comunicarse (Blog, boletín, etc.	-Intereses particulares, intentan desplazar funciones estratégicas del IHAH.	-Desarrollar una campaña permanente de posicionamiento en la opinión pública de la importancia estratégica del IHAH, (salir a la calle o traer a la gente).
		-Que la cooperación internacional se retire y con ello la cooperación científica y la cooperación financiera.	-Impulsar un proceso de socialización del rol estratégico del IHAH y elaborar y presentar una cartera de proyectos.

1.2.4. El análisis del microambiente

En el contexto inmediato o microambiente interesa atender el conjunto de actores o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la institución

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Sujetos de la intervención: todas aquellas personas /grupos /instituciones que demandan los productos o servicios que produce la organización.

Proveedores: las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.

Reguladores: aquellos actores que imponen leyes, formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización. Por ejemplo, los poderes públicos nacionales, departamentales y municipales.

Competidores/colegas institucionales: otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

Sujetos de la intervención: todas aquellas personas/grupos/instituciones que demandan los productos o servicios que produce la organización (La población en general nacional y extranjera).	
¿Qué esperan del IHAH?	
1. Cumplamos con objetivos de creación de la institución. 2. Una respuesta inmediata y expedita de los servicios que presta el IHAH 3. Servicios especializados y de calidad 4. Tengamos insumos económicos para realizar los mandatos de ley	
¿Hay capacidad para lograrlo?	¿Qué factores de riesgo hay?
1. Hay limitaciones a nivel técnico: personal insuficiente 2. Necesario capacitar al personal en temas de estructura organizativa y competencias del IHAH. 3. A nivel económico: No se cuenta con los recursos para cumplir con los mandatos de la ley. 4. Se deben mejorar las políticas financieras en cuanto a gestión de recursos	1. Falta de liderazgo y apoyo incondicional por parte del Consejo Directivo. 2. Limitantes para contratación de personal técnico-científico. 3. Que es insuficiente a nivel nacional la formación formal e informal en temas relacionados con el patrimonio cultural 4. Falta de logística. 5. Insuficientes explicaciones sobre las limitantes del IHAH para prestar sus servicios y sobre las responsabilidades de las comunidades, vecinos, aliados, etc. en brindar apoyo para cumplir con sus funciones. 6. Poca gestión para mejorar la situación financiera 7. Destrucción y deterioro del patrimonio cultural 8. Descoordinación interinstitucional que impide la prestación de servicios.

Proveedores: Servicios Técnicos(Consultores, Investigadores asociados).

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Qué esperan del IHAH?	
1. Faciliten los insumos necesarios para realizar su trabajo	
Hay capacidad para lograrlo?	Qué factores de riesgo hay?
1. Se puede logra con la estandarización y organización de procesos más eficientes y eficaces.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de voluntad para mejorar los procesos administrativos- 2. Que los productos de los servicios de consultoría no se conozcan ni se apliquen. 3. No hay un sistema de monitoreo y seguimiento de los productos/estudios generados. 4. Falta de resúmenes ejecutivos en formatos ágiles. 5. Falta de procesos de sistematización y capacitación para réplicas. 6. Oferta de capacitación es poca y costosa 7. Desaprovechar las capacidades instaladas de oferta educativa referida al tema.

Proveedores: Generadores -de insumos económicos (Turistas, estudiantes, donantes o cooperantes, Estado.	
Qué esperan del IHAH?	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios especializados y de calidad 2. Ejecución de proyectos financiados 3. Auto sostenibilidad 	
Hay capacidad para lograrlo?	Que factores de riesgo hay?
1. Actualización de capacidades de atención (sensibilización y profesionalización).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistente presupuesto institucional para contrapartes de proyectos. 2. El mecanismo de aprobación de proyectos es inadecuado. 3. No priorización de fondos para invertirlos en patrimonio cultural
2. Cumpliendo con las contrapartes y ejecutando en tiempo y forma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia del listado priorizado de proyectos. 2. Imposición de agenda de proyectos.
3. Estrategias de promoción y cobros por servicios prestados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resistencia de la población y falta de base legal y administrativa para la implementación de cobros.

Reguladores:UNESCO, Redes Internacionales de Museos, Fiscalía Especial de las Etnias y Patrimonio, Municipalidad,Procuraduría General de la República, Comisión Nacional de Servicios Públicos, SEFIN, Tribunal Superior de Cuentas, ONADICI, Secretaría del Trabajo.	
Qué esperan del IHAH?	
Que apliquemos todas las normas relacionadas a nuestro quehacer institucional	
Hay capacidad para lograrlo?	Que factores de riesgo hay?
1. Parcialmente. Se podría lograr totalmente si se pudiera mejorar una labor preventiva.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitantes económicas 2. Usurpación de funciones. 3. Sanciones legales por incumplimiento de funciones. 4. Pérdida de credibilidad de la

Consultoría
 “Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
 Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

	institución. 5. Tensión entre las instituciones.
--	---

COMPETIDORES: SCAD, Secretaría del Interior, Municipalidad de Copán Ruinas y Catacamas, Fundación Comayagua Colonial, Iglesia Católica. Fiscalía de las Etnias, UNESCO, Profesionales ligados al Patrimonio Cultural.	
Qué esperan del IHAH? <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicios de mala calidad. 2. Vacíos, falta de respuesta, no intervención institucional. 3. Complicidad y corrupción 4. Vo. Bo. 	
Qué hacemos? <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser eficientes, buscar alianzas y activar todas las fuerzas internas de la institución. 2. Reiteración de la aplicación de la Ley y denuncia pública. 	Que factores de riesgo hay? <ol style="list-style-type: none"> 1. Respuestas fuera de tiempo, permiten el avance de los competidores. 2. Limitar las capacidades y funciones del IHAH.

COLEGAS: IHT, SCAD, Museos Privados, Fiscalía de la etnias, Iglesia, AMHON.	
Qué esperan del IHAH? <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo y coordinación en actividades. 2. Respuestas prontas de calidad. 3. Cooperación interinstitucional y Asesoramiento técnico-científico. 	
Qué hacemos? <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la red interinstitucional. 2. Establecer mecanismos de intercambio y asesoría. 3. Refrendar el carácter rector del IHAH. 	Que factores de riesgo hay? <ol style="list-style-type: none"> 1. No hacer una ubicación del perfil institucional de cada colega. 2. Que se diluyan o se deleguen funciones de nuestra competencia a los colegas.

4.2.5. Obstáculos externos e internos para el cumplimiento del objetivo de la institución

Obstáculos externos para el cumplimiento del objetivo	Obstáculos internos para el cumplimiento del objetivo	Medidas internas de solución	Medidas externas de solución
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apropiación de la población del concepto y practica patrimonio cultural. 2. Falta de voluntad política en la aplicación de la normativa. 3. Renuencia de la Iglesia Católica en la protección y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de recursos económicos. 2. Legislación (falta el reglamento de la LPPC). 3. Falta Capacitación del personal en las áreas específicas (legal y técnica). 4. Falta de procedimientos claros. 5. Falta de una 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de recursos a nivel gerencial 2. Creación del reglamento de la LPPC. 3. Implementación de un sistema de capacitación nacional e internacional. 4. Creación del manual de procedimientos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campañas de promoción, sensibilización y concienciación. 2. Difusión del tema patrimonio en los espacios políticos y sociales a nivel nacional. 3. Velar porque se cumplan los convenios, acuerdos y tratados.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

<p>preservación de los edificios eclesiásticos.</p> <p>4. Falta de coordinación interinstitucional (IHT, EMPRESA PRIVADA, EDUCACIÓN).</p>	<p>estrategia gerencial en promoción del patrimonio.</p> <p>6. Debilidad en el seguimiento de los procesos legales (pago de multa).</p> <p>7. Normativa débil en cuanto a la penalización de los delitos en contra del patrimonio.</p>	<p>5. Creación, aplicación y seguimiento de estrategias en pro de la valoración y promoción del patrimonio cultural.</p> <p>6. Fortalecimiento y seguimiento de los procesos judiciales.</p> <p>7. Elaborar propuesta para establecer sanciones más severas.</p>	
---	--	--	--

4.2.6. Obstáculos externos e internos para el cumplimiento de la Misión de la institución

Obstáculos externos para el cumplimiento de la Misión	Obstáculos internos para el cumplimiento de la Misión	Medidas internas de solución	Medidas externas de solución
<p>1. La falta de una política cultural por parte del estado ha ocasionado que el Patrimonio Cultural quede excluido del plan de nación.</p> <p>2. El PRESUPUESTO asignado por el gobierno es insuficiente</p> <p>3. Marcada injerencia política partidaria limita el accionar de la institución, lo que impide cumplir con la misión.</p> <p>4. Promulgación de un marco legal atentatorio contra la institucionalidad.</p>	<p>1. Insuficiente dirección estratégica enmarcada en la misión institucional</p> <p>2. Falta de Gestión gerencial en la búsqueda de recursos que garanticen el cumplimiento de la misión.</p> <p>3. Insuficiente recurso humano técnico -científico especializado.</p> <p>4. Ausencia de una estrategia de mercadeo institucional.</p> <p>5. Inestabilidad institucional.</p>	<p>1. Reafirmación y respeto en la aplicación del marco normativo de la institución</p> <p>2. Realizar gestión a nivel gerencial a nivel de Estado y Organismos Cooperantes.</p> <p>3. Contratación de personal técnico-científico especializado en las áreas de la institución.</p> <p>4. Elaborar la estrategia para la implementación de la Unidad de Mercadeo, aprobada por Consejo Directivo en 2010.</p>	<p>1. Campañas de promoción, sensibilización y concienciación.</p> <p>2. Difusión del tema patrimonio en los espacios políticos y sociales a nivel nacional.</p> <p>3. Capacitación orientada al Seminario.</p> <p>4. A través de convenios, acuerdos y tratados de cumplimiento obligatorio.</p>

4.2.7. Situación /valoración del funcionamiento institucional del IHAH

Consultoría
 “Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
 Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Niveles de Coordinación y retroalimentación	Cuellos de botella entre los diversos niveles	Dificultades	Recomendaciones
1. Existen coordinaciones esporádicas nivel horizontal 2. Se toman decisiones verticales en las subgerencias y unidades 3. No existe retroalimentación 4. Hay comunicación jerárquica, no se toman decisiones en equipo. 5. Algunas unidades y subgerencias si trabajan en equipo	1. Concentración de información en personas. 2. No hay delegación de actividades. 3. Se prioriza en función de la opinión administrativa no de la opinión técnica 4. Se toman decisiones en base a intereses personales no institucionales.	1. Se prioriza presupuesto para ciertas actividades en detrimento de otras. El criterio de distribución presupuestaria no está sustentado técnicamente. 2. Actividades no se realizan o las soluciones no son expeditas. 3. Falta de interés en algún personal para la consolidación de un engranaje institucional.	1. Formalizar el Comité Técnico 2. Socializar información, tener reuniones de coordinación y retroalimentación entre unidades, subgerencias, gerencia y equipos de trabajo. 3. Las decisiones y acciones que se realicen deben efectuarse en base al interés eminentemente institucional.

4.3. El Credo Institucional : Misión, Visión, Valores y Principios del PE

Misión del Plan Estratégico Institucional 2012 - 2017

El IHAH es una institución autónoma, científica y técnica dedicada a la protección, investigación, conservación y divulgación del patrimonio cultural para el fortalecimiento de la memoria histórica y la identidad cultural de la sociedad hondureña.

Visión del Plan Estratégico Institucional 2012 – 2017

Para el período 2012-2017 el IHAH es la institución líder que rectora el patrimonio cultural de la nación, mediante la defensa y aplicación del marco legal, la participación ciudadana y la prestación de servicios técnicos-científicos eficientes con alta calidad.

Valores y principios

1. Compromiso
2. Responsabilidad
3. Apropiación

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

4. Respeto
5. Honestidad
6. Vocación de servicio
7. Ética
8. Excelencia
9. Lealtad

4.4. Fortalecimiento interno del IHAH para cumplir con la Misión y lograr la Visión del Plan Estratégico 2012-2017.

Para que el IHAH, sea capaz de cumplir con su misión y con ello alcanzar la visión, es necesario impulsar las siguientes acciones:

Aspectos estratégicos

- Posicionar en la sociedad hondureña la importancia del patrimonio cultural para superar la pobreza e impulsar el desarrollo.
- Afianzar el marco legal que sitúa al IHAH como el ente rector del patrimonio cultural.
- Fortalecer la unidad interna del personal del IHAH comprometido con la Misión y la Visión de IHAH.
- Impulsar una plataforma del subsector patrimonio cultural en base a un plan de acción de corto y mediano plazo.
- Lograr un apoyo del Consejo Directivo del IHAH, para fortalecer su compromiso y la defensa de la institución.
- Incidir en las instancias estatales correspondientes para lograr un mejor presupuesto.

Gerencia

- Apoyar un trabajo de gerencia más dinámico y proactivo
- Formalizar al Comité Técnico como una instancia imprescindible para la coordinación /articulación del funcionamiento del IHAH.
- Generar correspondencia entre los diversos niveles de la institución mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo en el nivel horizontal y vertical.
- Toma de decisiones técnicas, académicas y administrativas en forma colegiada, basadas en el interés institucional.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

- Agilizar los procedimientos administrativos en base a prioridades consensuadas.
- Avanzar en el proceso de auto sostenibilidad financiera

Integración y comunicación

- Desarrollar una comunicación más oportuna y efectiva en todos los niveles del IHAH.
- Ejecutar una campaña de comunicación externa para garantizar el posicionamiento estratégico del IHAH.

Líneas Estratégicas, Objetivo estratégico, Resultados e Indicadores del Plan Estratégico 2012-2017

Las líneas y los objetivos estratégicos se han formulado en base a las áreas de intervención del IHAH y las necesidades/ intervenciones institucionales a las cuales el Instituto debe responder, en el siguiente quinquenio.

- La primera línea estratégica que se debe abordar, tiene que ver con el fortalecimiento institucional, difícilmente el IHAH, mejorara, la calidad de sus servicios y acciones institucionales si no supera dificultades que se presentan en su quehacer institucional. El Objetivo estratégico planteado es Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH.
- La segunda línea es comunicación y gestión del conocimiento y está orientada a impulsar un vigoroso proceso de comunicación interna y externa y hacia el fortalecimiento de capacidades del equipo técnico que labora en la institución y de aquellos que se han de incorporar. El objetivo estratégico es fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural.
- La tercera línea estratégica está dedicada a desarrollar procesos de incidencia política orientados fundamentalmente a la defensa del marco legal, para garantizar el rol fundamental que este asigna al IHAH. El objetivo estratégico es Realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo.

- La cuarta línea tiene como intención fortalecer la capacidad operativa, técnica de la subgerencia regional y de promoción. El objetivo estratégico es Mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; mediante procesos de eficiencia y eficacia.
- La quinta línea estratégica está dirigida a fortalecer la capacidad operativa, técnica para el fomento del patrimonio. El objetivo estratégico es Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia.
- La sexta línea estratégica se orienta a la protección del patrimonio. El objetivo estratégico es Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos, unidad de restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos.
- La séptima línea estratégica está dirigida al mejoramiento de la gestión administrativa, de recursos y sostenibilidad. El objetivo estratégico es Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

No 1	LÍNEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento institucional	
1. OBJETIVO ESTRATEGICO: Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH.		
PRODUCTOS	INDICADORES- META	
El Consejo Directivo del IHAH informado de las acciones generales que se realizan en la institución y defiende los aspectos fundamentales del IHAH.	La gerencia y un representante del Comité Técnico han informado trimestralmente de las acciones realizadas por el IHAH.	
El Comité Técnico con la coordinación de la gerencia funciona en forma regular y garantiza un trabajo institucional coordinado.	-Durante el año el Comité Técnico se ha reunido una vez cada mes y ha coordinado y dado seguimiento al POA anual.	
Las diversas estructuras del organigrama del instituto funcionan en base a su plan de trabajo, mensual y anual y en coordinación con las instancias que correspondan.	El 100% de las estructuras del Instituto cuentan con su POA y sus respectivos planes mensuales y han realizado por lo menos una reunión mensual. -Por lo menos el 70% de los empleados del IHAH, conocen y aplican el manual de organización y el manual de recursos humanos del IHAH.	
Diseñado e implementado un plan de capacitación operativo-administrativo en todos los niveles del IHAH, que permite elevar los niveles de funcionamiento.	En todas las subgerencias, oficinas regionales y otras unidades del IHAH, se han realizado por lo menos un evento anual de capacitación sobre agilización de los procedimientos técnicos administrativos, en base a la mejora del desempeño institucional.	
Desarrollado un plan de intercambio de experiencias organizativas entre oficinas regionales y sede centro permita apropiarse de experiencias técnico-administrativas exitosas.	Se han desarrollado en el transcurso de los cinco años, por lo menos un intercambio anual de experiencias.	

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

No 2	LÍNEA ESTRATÉGICA: Comunicación y Gestión del Conocimiento	
OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural.		
PRODUCTOS		INDICADORES- META
El IHAH fortalece su imagen institucional ante la sociedad hondureña e internacional.		-Al 2013 elaborado plan de comunicación y conocimiento ejecutado con efectividad en un 25% y al 2017 un cumplimiento del 100%. - Desde el 2013 imagen del IHAH posicionada como instancia rectora del subsector Patrimonio cultural.
Mecanismos de comunicación facilitan procesos de coordinación en los diversos niveles de la estructura del IHAH y además con la sociedad hondureña e internacional.		-Desde el 2013 constituida una red informativa interactiva (página WEB, Boletín) divulgando de manera oportuna periódica y efectiva el quehacer del IHAH.
Producción literaria/bibliográfica/documental accede a otras instancias de divulgación.		-Anualmente a partir del 2012, se agiliza el mecanismo y medios de divulgación de las diversas publicaciones del IHAH. -Al año se aumenta una publicación del listado normal de publicaciones.
Generado un espacio radial, con la finalidad de posicionar al IHAH.		Por lo menos se han elaborado 6 programas radiales al año, para divulgar, sensibilizar el tema del patrimonio cultural y al IHAH como ente rector.

No 3	LÍNEA ESTRATÉGICA: Incidencia política para la defensa del marco legal que impulsa el patrimonio cultural.	
OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo.		
PRODUCTOS		INDICADORES- META
Se logra incidir para que no se hagan cambios en leyes, decretos, acuerdos que atenten contra el patrimonio cultural y contra las instituciones que lo garantizan.		Entre el 2012 y 2017 el IHAH, realiza acciones (Marchas, plantones, comparecencias públicas) que promuevan un entorno favorable al marco legal del patrimonio cultural.
El IHAH contribuye para que el patrimonio cultural sea tema de estudio en el nivel primario y educación media del Sistema Educativo Nacional.		Se elabora y se presenta a la SEP, una propuesta de reforma curricular, que incluye el tema del patrimonio cultural.
Redes de Sociedad Civil capacitadas para defender el patrimonio cultural		Para el año 2017 por lo menos 10 redes intermunicipales de sociedad civil, están capacitadas en el tema de patrimonio cultural y lo vinculan con su quehacer institucional/organizacional.

No 4	LÍNEA ESTRATÉGICA: Promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de Oficinas Regionales	
OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; mediante procesos de eficiencia y eficacia.		
PRODUCTOS		INDICADORES- META
Mejorados los procesos de formulación de políticas y procesos de promoción.		-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre políticas y procesos de promoción y protección del patrimonio cultural. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las políticas de promoción y protección.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Definido y ejecutado un plan de gestión de recursos en coordinación con la Gerencia y subgerencia de administración y finanzas.	-Desde el año 2012 se ha presentado por lo menos un proyecto de gestión de recursos que incluye promoción y divulgación.
Mejorados los procesos de divulgación del instituto	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre las acciones de divulgación que son pertinentes al contexto actual de la institución y del país y conforme a los recursos actuales y futuros. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de divulgación identificadas en el diagnóstico.
Mejorados los procesos de formulación de políticas y procesos de la unidad de bibliotecas.	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre políticas y procesos de la unidad de bibliotecas. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las políticas de la unidad de bibliotecas.
Mejorados los procesos de funcionamiento de los museos de la sede central y las oficinas regionales.	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre el funcionamiento de los museos de la sede central y las oficinas regionales. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones del funcionamiento de los museos identificadas en el diagnóstico.
Mejorados los procesos de funcionamiento de las oficinas regionales y fortalecidos sus procesos de desconcentración de actividades.	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre el funcionamiento de las oficinas regionales. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones del funcionamiento de las oficinas regionales identificadas en el diagnóstico.

No 5	LÍNEA ESTRATÉGICA: Fomento integral del Patrimonio	
OBJETIVO ESTRATEGICO 5: Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia.		
PRODUCTOS		INDICADORES- META
Mejorados los procesos de la unidad de Arqueología.	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de arqueología. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de Arqueología.	
Mejorados los procesos de la unidad de Antropología.	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Antropología. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de Antropología.	
Mejorados los procesos de la unidad de Registro y control.	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Registro y control. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad Registro y control.	
Mejorados los procesos de la unidad de Historia.	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Historia. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de Historia	

No 6	LÍNEA ESTRATÉGICA: Fomento de la Conservación, Restauración y Protección del Patrimonio Cultural del País.	
OBJETIVO ESTRATEGICO 6: Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos , unidad de restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos		
PRODUCTOS		INDICADORES- META
Mejorados los procesos de la unidad de	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos	

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

proyectos.	llevados cabo en la unidad de proyectos. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de proyectos.
Mejorados los procesos de la unidad de Restauración de Bienes Culturales Muebles	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Restauración de Bienes Culturales Muebles. -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de Restauración de Bienes Culturales Muebles.
Mejorados los procesos de la unidad de los Centros Históricos	-Al 2012 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Centros Históricos -Desde el 2013 hasta el 2017 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad Centros Históricos

No 7	LÍNEA ESTRATÉGICA: Gestión administrativa , de recursos y sostenibilidad	
OBJETIVO ESTRATEGICO: Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos.		
PRODUCTOS		INDICADORES- META
Elaborado y ejecutado un Plan de Desarrollo de Recursos Humanos adaptado a las necesidades de las diversas instancias del IHAH.		-En el 2012, el plan de desarrollo de Recursos Humanos elaborado en función del 100% de las necesidades priorizadas. - Para el 2017 se ha ejecutado un 100% del plan de desarrollo de Recursos (año 1 10%, año 2, 3 y 4 25% y 15% año 5). - El 100% del financiamiento del plan se hará con recursos de los proyectos aprobados.
Elaborado y ejecutado el Plan de sostenibilidad financiera.		-Al 2017 se habrá ejecutado al menos en un 70% un plan financiero adaptado a las necesidades del IHAH.
Adaptada a la dinámica del contexto, la estrategia de consecución de fondos con organismos de cooperación externa.		-Desde el 2012 hasta el 2017 el IHAH adecuará su estrategia de gestión de fondos de acuerdo a las tendencias de los organismos de la cooperación para el desarrollo y al nuevo marco institucional de país. -Durante el periodo 2012 al 2017, el IHAH suscribirá al menos 5 convenios de cooperación.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Cuadro. Costos Totales Proyectados para el Plan Estratégico 2012 – 2015

Consultoría
“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del
Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

No	Componentes o Ejes Estratégicos	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total Fondos Presupuestados
1	Objetivo estratégico 1. Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH.	30,000	25,000.00	25,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	140,000.00
2	Objetivo estratégico 2. Fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural.	25,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	40,000.00	40,000.00	210,000.00
3	Objetivo estratégico 3. Realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo.	50,000.00	40,000.00	40,000.00	35,000.00	35,000.00	30,000.00	230,000.00
4	Objetivo estratégico 4. Mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; mediante procesos de eficiencia y eficacia.	35,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	285,000.00
5	Objetivo estratégico 5. Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia.	35,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	285,000.00
6	Objetivo estratégico 6. Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos, unidad de restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos	35,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	285,000.00
7	Objetivo estratégico 7. Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos.	35,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	285,000.00
Total		245,000.00	300,000.00	300,000.00	290,000.00	295,000.00	290,000.00	1,720,000.00

Capítulo 5

Documento de Metodología de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

5.1. CONCEPTOS BÁSICOS Y FUNCIONES DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

Para realizar el monitoreo y evaluación del plan estratégico institucional es necesario que todos/todas los/as involucrados, contar con una base conceptual que permita entender que es y como se realiza el monitoreo.

Monitoreo se define como un procedimiento sistemático empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución del proyecto o de un plan estratégico; para identificar logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados esperados.

Las dos perspectivas del monitoreo (*efectividad y eficiencia*) comprenden lo siguiente:

EFECTIVIDAD

La medida en que el proyecto produce los resultados esperados en todos los niveles (productos, efectos directos y efectos indirectos)

EFICIENCIA

La medida en que los insumos y actividades hayan sido administrados al menor costo para producir los resultados esperados.

En muchos casos los términos “SISTEMA DE MONITOREO” y “SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN” se usan como sinónimos.

Pero, si bien el monitoreo y evaluación están interrelacionados, no se refieren a las mismas actividades.

El monitoreo registra el avance del plan estratégico en relación con lo planificado, mientras que la evaluación es la apreciación y valorización general de la ejecución global del plan estratégico.

Tanto el monitoreo como la evaluación, lo que pretenden medir es el impacto y los resultados que se obtienen con la aplicación del plan.

Resultados es el cambio producido por una determinada intervención a corto plazo; efecto son los cambios causados de manera inmediata e Impacto son los cambios a Largo plazo, que pueden atribuirse a un proyecto o programa o plan estratégico.

Consultoría

“Asesoría para la Elaboración Plan Estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia”

Los Indicadores. En la gestión de proyectos, un indicador es la representación medible de un objeto o de un efecto.

Para poder evaluar el logro de un objetivo con ayuda de un indicador se necesitan valores para el mismo. Estos valores definen el horizonte de expectativas que deben cumplirse para dar por logrado el objetivo. En el caso de indicador cuantitativo, el valor será numérico y en el caso de un indicador cualitativo, el valor consistirá en un criterio de calidad objetivamente verificable. En el caso concreto del Plan Estratégico del IHAH, cada objetivo, tiene productos y estos a su vez tienen indicadores- meta.

5.2. PROPOSITOS DEL PLAN DE MONITOREO

- a) Identificar el avance de las actividades
- b) Valorar el cumplimiento de lo programado
- c) Sistematizar las experiencias obtenidas de las acciones realizadas
- d) Utilizar las conclusiones generadas por la información obtenida para tomar decisiones oportunas.

5.3. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

a. Definición del equipo a cargo del monitoreo y la evaluación: La responsabilidad operativa para la ejecución del plan recae en la Gerencia y la subgerencias; aunque estratégica y políticamente la responsabilidad es del Consejo Directivo, lo que significa que cualquier cambio, que se quiera hacer debe de hacerse con el visto bueno del mismo.

Para efectos de un manejo más operativo y eficiente del Plan Estratégico, se sugiere que el mismo se ponga en marcha con la coordinación del Comité Técnico.

Acciones concretas para operacionalizar el Plan Estratégico serán:

- Elaboración de planes Operativos Anuales y construidos con base al plan estratégico
- Elaborar y presentar informes de avances cada seis meses

Acciones de seguimiento y sistematización del plan

- Realizar jornadas de seguimiento cada tres meses en base a los planes y de sistematización anual para identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y cosas por mejorar.