



Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa
SEPLAN

DOCUMENTO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL FONDO HONDUREÑO DE INVERSIÓN SOCIAL, FHS

2013-2015

FEBRERO 2013

Este documento fue preparado por Oscar Domenella y Noel Álvarez, en el marco del Programa "Apoyo a la implementación de un Sistema de Gestión basado en Resultados- ATN/OC-1291-HO, con el aporte financiero del Banco Interamericano de Desarrollo, BID al gobierno de Honduras. Tegucigalpa. M.D.C. Honduras, Febrero 2013. Derechos Reservados.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	6
3. CRITERIOS METODOLÓGICOS ESPECÍFICOS PARA EL FHS	8
4. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	10
5. LINEAMIENTOS CENTRALES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
6. RESULTADOS OPERATIVOS DEL TALLER DE PLANIFICACIÓN	19
7. CONCLUSIONES	30

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento sobre Planificación Estratégica Institucional del Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS), se encuentra enmarcado en el proceso de apoyo que la Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa (SEPLAN) viene llevando a cabo, con el objetivo que las instituciones públicas hondureñas seleccionadas para participar del proceso de Introducción de Mejoras para la Gestión por Resultados, dispongan de un modelo comprehensivo e integrado de diagnóstico, planificación y puesta en marcha de cambios sostenibles.

El documento se encuentra estructurado en seis ítems. En primer lugar, una breve referencia conceptual respecto a las condiciones metodológicas que suponen la puesta en marcha de un proceso de planificación estratégica institucional. Con ello se pretende dar marco a la aplicación de dicha metodología y establecer los supuestos que deberán ser tomados en cuenta al momento de iniciar dicho proceso para que éste sea efectivo y sustentable.

En segundo lugar, una descripción del contexto actual del FHIS en relación a sus características particulares para el inicio de un proceso de planificación estratégica. Dicha información está vinculada al proceso de Evaluación de Capacidades Institucionales (Producto 1 de esta consultoría), a partir del que fue posible determinar algunos parámetros propios de la institución que debieron ser tomados en cuenta y que obligaron a adaptar la metodología estándar de planificación estratégica institucional provista por la Secretaría de Planificación y Cooperación Externa¹ a las características particulares del FHIS. Adicionalmente, en este ítem se incluye un elemento de suma importancia: el criterio de vinculación entre la Planificación Estratégica Institucional respecto al Plan de Mejoras de Capacidades Institucionales (Producto 2 de esta consultoría).

En tercer lugar, la presentación de algunas metodologías aplicadas en el marco de esta consultoría, en particular una primera aproximación a las amenazas y oportunidades del FHIS respecto a su entorno de actuación, a partir de la información relevada durante la fase de diagnóstico. Con ello se dio sustento a algunas de las decisiones metodológicas tomadas en referencia a los alcances que asumió el proceso de planificación estratégica desarrollado en el FHIS.

En cuarto lugar, la presentación de los ejes de trabajo que dieron marco al proceso de planificación estratégica institucional del FHIS, los que fueron consensuados y desarrollados de manera conjunta con sus autoridades y personal jerárquico. Adicionalmente, se presenta un esquema que permite establecer los flujos funcionales y metodológicos de vinculación entre la Planificación Estratégica Institucional y el Plan de Mejoras de Capacidades Institucionales del FHIS.

En quinto lugar, se presentan las características generales y los resultados operativos de los talleres de planificación estratégica institucional realizados los días 24, 25 y 28 de febrero de 2013. Se trata, básicamente, de exhibir el formato y la modalidad de trabajo, el personal participante de dichos talleres y las operaciones, responsables, plazos e

¹ Nos referimos a la Guía Metodológica para la Elaboración de Planes Estratégicos Institucionales alineados a la Visión de País y Plan de Nación, documento elaborado por Marianela Francisca Armijo, en el marco del Programa “Apoyo a la implementación de un Sistema de Gestión basado en Resultados- ATN/OC-1291-HO, con el aporte financiero del Banco Interamericano de Desarrollo, BID al gobierno de Honduras. Tegucigalpa. M.D.C. Honduras, Febrero 2012

indicadores de logro, emergentes para cada uno de los vectores estratégicos propuestos por esta consultoría y aceptados oportunamente por las autoridades del FHIS.

Finalmente, se realizan algunas consideraciones a manera de conclusión del ejercicio realizado, con el objeto de expresar la perspectiva final de esta consultoría respecto a las posibilidades de mejoras efectivas del FHIS en relación con su entorno de cara al futuro.

2. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica Institucional es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer a futuro las organizaciones, en particular las del sector público, con el objeto de adecuarse a los cambios y demandas que les impone su entorno y a lograr el máximo de eficiencia y calidad de los bienes y servicios que produce.

Esta definición encierra un conjunto de conceptos que deben ser tomados en cuenta al momento de iniciar un proceso de planificación estratégica, los que pueden sintetizarse de la siguiente manera:

Herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. La definición convoca al conjunto de los integrantes de la organización, no sólo a sus directivos, a pensar lo que está ocurriendo en la institución, las causas de sus éxitos y fracasos y a consensuar un diagnóstico común. No es posible concebir un buen proceso de planificación sin el concurso de los funcionarios públicos. Pero tan importante como eso es la necesidad de adoptar un método adecuado para cada institución en particular y la inclusión en el proceso de un “facilitador” externo que permita encausarlo y potenciarlo.

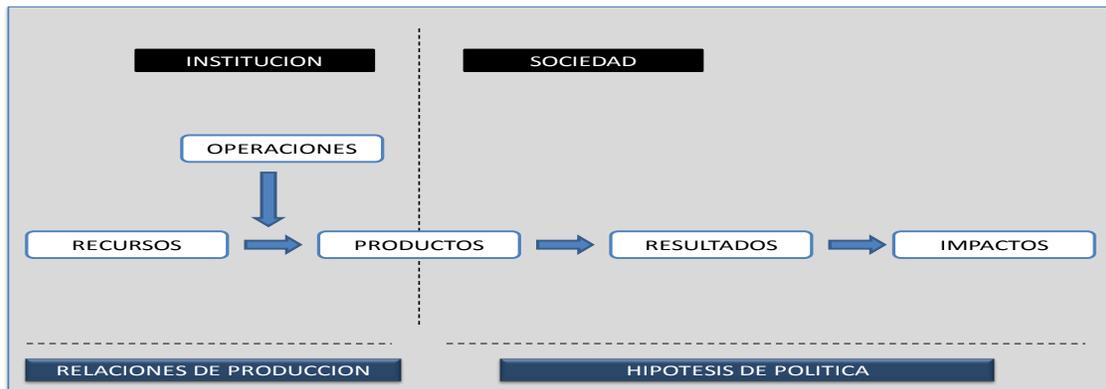
En torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer a futuro. El inicio de un proceso de planificación supone una mirada profunda acerca de la situación actual de la organización y una mirada en perspectiva respecto a un hipotético futuro alcanzable. Eso conlleva, naturalmente, a reflexionar en lo referente a cómo la institución quiere ser vista y, en consecuencia, al posicionamiento que la misma quiere asumir frente a su entorno.

Adecuarse a los cambios y demandas que les impone su entorno. Ello implica reflexionar sobre las oportunidades y amenazas del entorno institucional, con base en comprender la dinámica cambiante de las sociedades, dada por el creciente auge del rol ciudadano, los mercados, los hábitos de consumo, las exigencias de rendición de cuentas, entre otros cambios.

Lograr el máximo de eficiencia y calidad de los bienes y servicios que produce. Esto se vincula con una cuestión emergente en las sociedades modernas: la ciudadanía exige cada vez más al Estado en función de los impuestos que paga, por lo tanto, es necesario centrarse en aquellos resultados tangibles para la población.

A partir de la definición y de su análisis, se hace necesario mirar el proceso de producción pública para relacionarlo con el proceso de planificación estratégica. Tanto los recursos como los procesos y productos corresponden a lo que la institución realiza en el día a día para que la población disponga de ellos, representados en bienes, servicios y regulaciones. Se espera que dichos productos generen en la población resultados e impactos y que logren cambios en las conductas y en la realidad social y económica. En ese sentido, la planificación estratégica debe pensar en qué resultados e impactos desea lograr la institución, para lo que deben definir los productos entregables a la población y cuáles son los procesos que debe desarrollar cotidianamente.

Estos conceptos pueden ser representados de manera gráfica a partir del uso de una herramienta denominada “cadena de valor público”:



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, en el cuadrante izquierdo del gráfico, se expresa el campo de las relaciones de producción, que incluye aquellos aspectos que componen el proceso productivo de la institución, lo que abarca desde la asignación de los recursos hasta la entrega de los productos (bienes y servicios) a la población beneficiaria, pasando por las operaciones y procesos mediante los que se transforman insumos en productos. Dicho de otro modo, el cuadrante izquierdo de la cadena de valor público implica una mirada hacia dentro de la institución, es decir que hace foco en sus propios procesos de producción.

El cuadrante derecho, por su parte, expresa el campo de las hipótesis de política que formula la institución, el que abarca el terreno de los resultados e impactos esperados en función de la combinación de productos realizada. Es decir, que supone una mirada hacia afuera de la institución, ya que expresa la forma en que la organización pretende modificar variables exógenas a la misma mediante su producción de políticas.

Debemos señalar, finalmente, que este conjunto de conceptos son de alcance general. Sin embargo requieren ser adaptados a las particularidades específicas de cada institución a los efectos de garantizar un proceso de planificación viable y efectivo.

3. CRITERIOS METODOLÓGICOS ESPECÍFICOS PARA EL FHIS

De acuerdo a lo verificado y expresado en el documento de Evaluación de Capacidades Institucional- Diagnóstico (Producto 1 de esta consultoría), respecto al actual modelo de gestión del FHIS, los programas y proyectos ingresan al organismo con objetivos y resultados ya definidos por los organismos de cooperación externa o por las secretarías sectoriales del gobierno hondureño, sobre los que sólo se limita a realizar su ejecución. Es decir que la planificación sobre los resultados e impactos esperados y las operaciones que se requieren para mejorar las condiciones de vida de la población en condiciones de pobreza es establecida por instancias ajenas al FHIS.

En consecuencia, el modelo de planificación del FHIS no puede ser concebido de manera integral en función de la “cadena de valor público” subyacente, es decir en el encadenamiento de productos – resultados – impactos (cuadrante derecho del gráfico presentado en el ítem anterior), ya que la definición respecto a la formulación de objetivos de política social viene impuesta por los organismos multilaterales o bilaterales de crédito o por organismos de política sectorial del gobierno hondureño. En ese sentido, la incidencia del FHIS central² respecto a la definición de resultados e impactos buscados es escasa o nula.

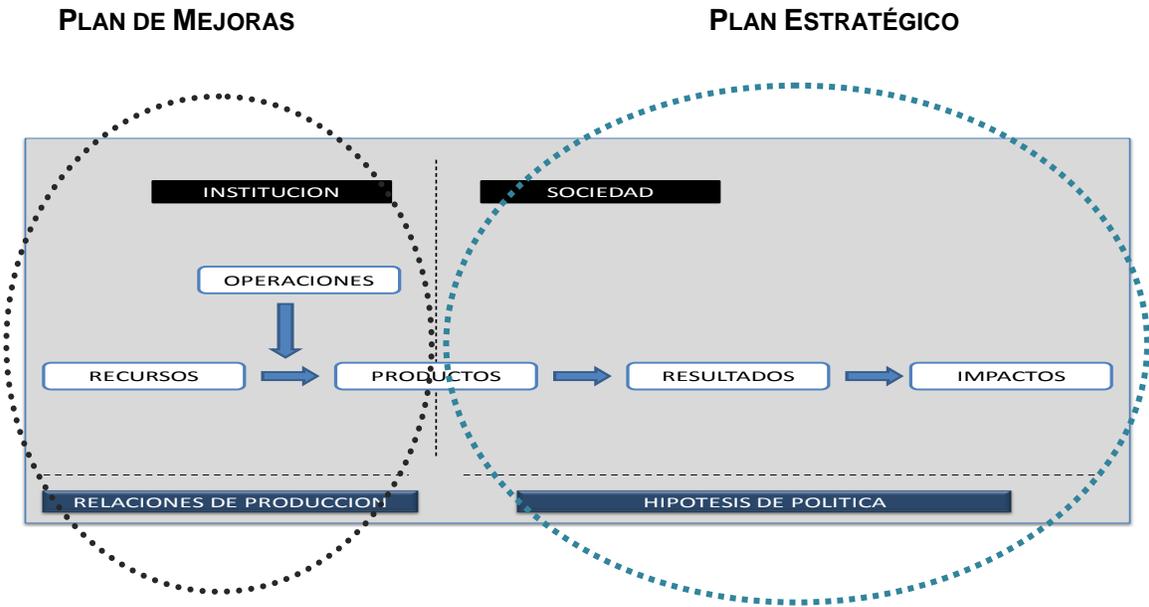
Si entendemos que estas afirmaciones son correctas, será necesario desarrollar un modelo distinto de planificación estratégica, basado en el actual escenario de actuación del FHIS. Ello supondría focalizar sus apuestas estratégicas en las cuestiones vinculadas a las fortalezas y debilidades del organismo en su carácter de ejecutor de programas y proyectos, al desarrollo de una política de sustentabilidad de la cartera de proyectos y a un efectivo programa de transferencia de capacidades a los Municipios hondureños, en suma, a realizar las operaciones necesarias para posicionar al FHIS como la mejor opción en materia de ejecución de políticas sociales en el país, en tanto brazo operativo o de apoyo de las instancias rectoras en materia de política social.

Esta situación se vuelve más imperativa en la medida en que actualmente el FHIS no cuenta con un Plan Estratégico Institucional formalizado. Si bien es cierto que existe un documento de Plan Estratégico, éste tiene diversas limitaciones: a) no se encuentra formalizado por las actuales autoridades de la institución y, en consecuencia, sólo es conocido por una parte de la línea gerencial; b) en consecuencia, no es conocido por el conjunto de los recursos humanos del organismo ni tampoco es de naturaleza pública; c) dicho documento está formulado desde una perspectiva estrictamente analítica, es decir que contiene mucha información sobre contexto, pero no presenta instancias operativas en donde se establezcan las acciones que deben realizarse, las responsabilidades que le competen a cada área de la institución y los indicadores de logro correspondientes; y d) tampoco focaliza el fortalecimiento de las capacidades de ejecución del organismo como eje de la estrategia.

Ahora bien, en este punto resulta esencial establecer el criterio de vinculación entre un proceso de Planificación Estratégica Institucional del FHIS respecto al Plan de Mejoras de Capacidades Institucionales del organismo (Producto 2 de esta consultoría), a los efectos de constituir una relación racional, dinámica y efectiva, ya que ambas herramientas constituyen dos caras de una misma moneda.

² Sin tomar en cuenta las Unidades Ejecutoras de Proyectos.

Si siguiendo los conceptos establecidos más arriba acerca de la “cadena de valor público”, el Plan de Mejoras de Capacidades Institucionales deberá expresar lo concerniente al cuadrante izquierdo, es decir a una mirada hacia adentro del FHIS orientada a optimizar sus procesos de producción, tendiendo a eliminar o mitigar sus debilidades y a potenciar sus fortalezas en su ámbito de gestión. Por otra parte, la Planificación Estratégica Institucional deberá apuntar al cuadrante derecho de la cadena de valor, pero no en el estricto sentido de vincular productos – resultados – impactos, ya que éstos están dados por instancias ajenas al FHIS, sino a las apuestas estratégicas relacionadas al posicionamiento de la institución en relación con su entorno, es decir con los actores concurrentes en su ámbito de gestión.



Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica, dadas las características particulares del FHIS, deberá centrarse en los lineamientos estratégicos, las operaciones, los plazos, las responsabilidades y los indicadores de logro, vinculados al posicionamiento de la institución respecto a su entorno, con base en la búsqueda de sustentabilidad en la gestión y en el cumplimiento de los mandatos legales establecidos.

4. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL ENTORNO

De acuerdo a lo expresado en el ítem anterior, el criterio establecido para desarrollar un proceso de planificación estratégica institucional en el FHIS deberá estar focalizado en su vinculación con el entorno. En ese sentido, sólo se ha aplicado de manera parcial la herramienta de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Oportunidades y Amenazas, FODA: la correspondiente al análisis externo del FHIS, es decir al análisis, identificación, orientación de los elementos o factores exógenos con los que interactúa, tanto aquellos favorables para el cumplimiento de su misión, como aquellos que suponen obstáculos o necesidades de cambio para su desempeño³, lo que se grafica a continuación.

FACTORES CRÍTICOS POR ÁREA		PERFIL DEL ANÁLISIS EXTERNO										AMENAZAS Y OPORTUNIDADES			PROPUESTA ESTRATÉGICA				
		NIVEL					IMPACTO					TENDENCIA				CLASIFICACION			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3		PERF	AMENAZA	INDIFERENTE	OPORTUNIDAD
NIVEL SECTORIAL																			
1	Rivalidad entre otras instituciones				5			3					3	45	*				
2	Poder de proveedores			3				3				3	27		*				
3	Presion del Poder ejecutivo				5					5		3	75	*					
4	Nueva tecnología				4					4		3	36			*			
5	Financiamiento	1								5	1		5	*					
6	Alianzas estratégicas				5			3				2	30				*		
7	Cambio de perfil de clientes		2					2				1	4	*					
NIVEL NACIONAL																			
8	Pobreza				4					5		3	90				*		
9	Nivel educativo				4			3				2	24		*				
10	Desempleo				5	1						3	15		*				
12	Seguridad				5					5		3	75	*					
13	Crecimiento de la población			3				3				2	18				*		
14	Corrientes migratorias			3				3				2	18				*		
15	Crecimiento del PIB				5					5		2	50				*		
16	Tasas de interés		2				1				1		2		*				
17	Tipo de cambio				5					5		3	75	*					
19	Ecología		2				1				1		2		*				
20	Ambiente político				5					5		3	75	*					

El cuadro precedente está vinculado al análisis de la Dimensión 5: Entorno del documento de Evaluación de Capacidades Institucionales y apunta a generar lineamientos para la observación de los factores externos que tienen una influencia directa o indirecta en la oferta de servicios que el FHIS brinda a la sociedad.

El análisis externo se ha dividido en veinte ítems, a su vez subdivididos en el área Sectorial y el área Nacional. Este análisis reviste una óptica particular de macro ambiente, generando una “sombra” en la que el FHIS se desarrolla y realiza sus funciones institucionales.

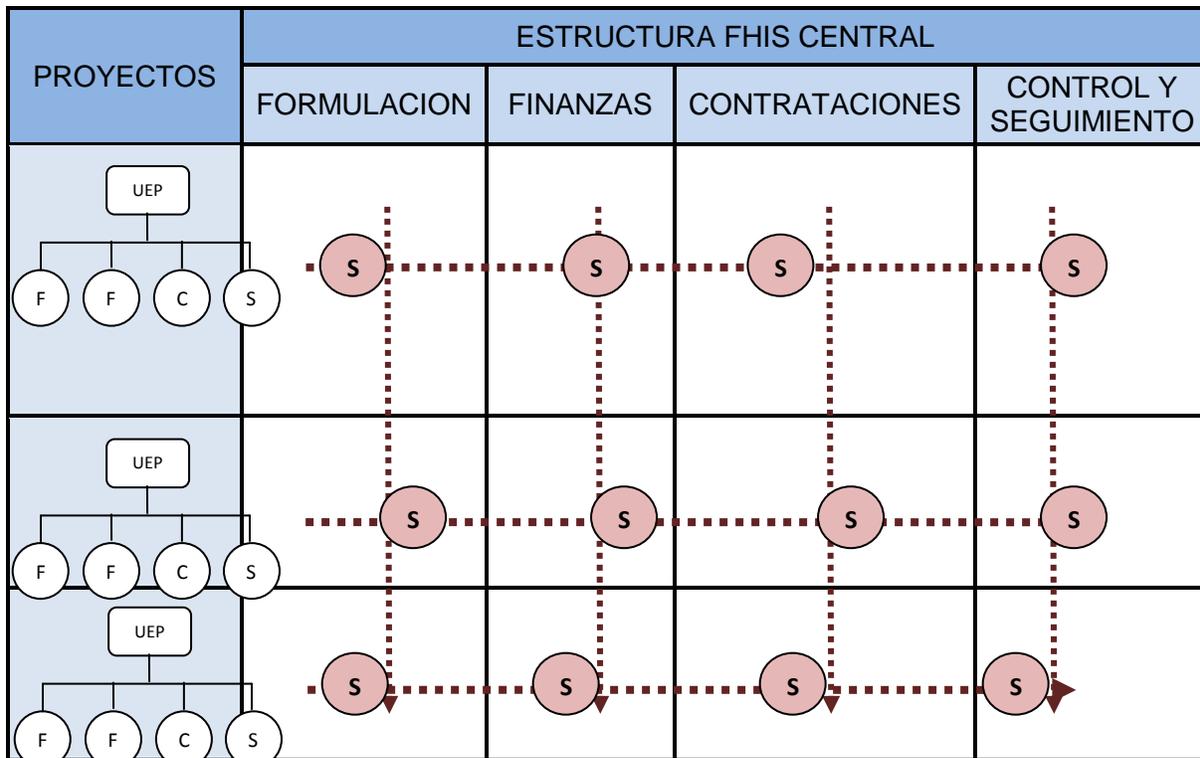
En primer lugar, se observa que existen fuerzas externas importantes que afectan directamente la funcionalidad institucional. Las amenazas a las que se enfrenta la

³ Los aspectos vinculados a fortalezas y debilidades ya fueron suficientemente expresados en el documento de Evaluación de Capacidades Institucional y sirvieron de base para la formulación del documento de Plan de Mejoras Institucionales del FHIS.

institución son particularmente difíciles de sortear en el sentido que tienen poder de decisión sobre la institución, como lo es el Presidente de la República, de tal forma que la institucionalidad FHIS bien podría verse modificada con la creación de la Secretaría de Desarrollo Social (SDS), quien debe dictar la política social del país y, eventualmente, adicionar a su rol de rectoría el de ejecución de políticas, lo que podría generar una nueva instancia funcional con el FHIS.

En vista a que sólo los organismos internacionales o los organismos sectoriales del gobierno hondureño son los que establecen las prioridades en desarrollo de programas y proyectos, nuevamente se reafirma que la política social no es competencia de la institución sino de instancias ajenas a ella. Con el objeto de tornar esa situación en una oportunidad, el FHIS deberá desarrollar un conjunto de operaciones orientadas a la construcción de confianza, que permita la concreción de alianzas estratégicas con los actores centrales de su ámbito de actuación (organismos de crédito multilateral y bilateral, secretarías sectoriales del gobierno hondureño, municipios, entre los más importantes).

En este punto es necesario volver a señalar una cuestión enunciada en el documento de Evaluación de Capacidades Institucionales del FHIS (Diagnóstico: Producto 1 de esta consultoría), respecto a las características organizacionales que han asumido en los últimos años las Unidades Ejecutoras de Proyectos (UEP). En efecto, la actual conformación organizacional de las UEP produce una virtual superposición funcional entre el FHIS central respecto a aquellas. La responsabilidad ejecutiva de los proyectos recae en los Coordinadores a cargo de las UEP, mientras que el FHIS central asume las funciones de la gestión del ciclo de proyectos (formulación, administración y finanzas, contrataciones, control y seguimiento). Sin embargo, en la actualidad, la constitución organizativa de las UEP, de alguna manera, duplica y superpone las funciones vinculadas a la gestión del ciclo de proyectos, ya que ellas cuentan en su interior con responsables de formulación, administración y finanzas, contrataciones, control y seguimiento, entre otras funciones. En consecuencia, lo que se genera desde el punto de vista organizacional es lo que denominamos una “falsa matriz”, la que puede ser apreciada gráficamente de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

Donde  significa *superposición funcional*

Los criterios de optimización organizativa nos indican que ese tipo de situaciones deben ser superadas, en tanto complican la gestión de las instituciones y distorsionan el clima organizacional. Sin embargo, debemos tener en cuenta que esta situación supone un “síntoma” que refleja la pérdida de confianza de los organismos de financiamiento externo respecto a la agilidad y efectividad del FHIS como ejecutor de programas y proyectos. En ese sentido, deberán realizarse acciones puntuales para recuperar la confianza en la institución.

En ese mismo sentido, es necesario mencionar la necesidad de reforzar el posicionamiento del FHIS respecto a las secretarías sectoriales del gobierno hondureño, de manera tal de evitar que éstas establezcan sus propias unidades ejecutoras de proyectos por considerar que el ciclo de proyectos FHIS es lento y costoso.

Otro elemento a tener en cuenta es el crecimiento de la población y la mejoría en las condiciones de vida, tanto del área rural como las zonas marginadas de las ciudades, ya que a partir de ello el perfil de los demandantes de servicios de FHIS han ido cambiando, por lo que la organización misma debe de volverse más ágil y mejorar su capacidad de respuesta ante esta circunstancia, mediante la creación de mecanismos organizativos dinámicos y de fácil adaptación. En el nivel nacional se puede observar que el peso de la amenazas a la institucionalidad, dado la creciente inseguridad que azota al todo el país, adquiere importancia, ya que los servicios del FHIS están dirigidos a zonas de riesgo, tanto urbanos como rurales.

El comportamiento de las variables macroeconómicas, como ser el crecimiento del PIB, el déficit fiscal, resulta de suma importancia ya que este permite un mayor ingreso a los

municipios, los que pueden aumentar la capacidad para la ejecución de proyectos realizados por el FHIS.

Finalmente, debe destacarse la influencia de la actividad política vernácula en el funcionamiento institucional en la medida que afecta la eficiencia de los empleados por la incertidumbre de estabilidad laboral y alta rotación.

5. LINEAMIENTOS CENTRALES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Con base en los aspectos destacados en el análisis de amenazas y oportunidades, sumado a las cuestiones analizadas en el documento de Evaluación de Capacidades Institucionales (Diagnóstico: Producto 1 de esta consultoría) -en particular en lo referente a la Dimensión 5: Entorno- y a los conceptos vertidos en el presente documento acerca de las particularidades propias del FHIS, se realiza a continuación una propuesta respecto a los lineamientos centrales que debería adoptar un proceso de planificación estratégica institucional.

Bajo el argumento que el FHIS es el brazo ejecutor del gobierno y que por singularidad e historia tiene una experiencia inmejorable en la ejecución de proyectos de políticas sociales, resulta necesario recuperar y consolidar esa imagen respecto de sus capacidades institucionales, con el objeto que los actores externos vinculados al ámbito de actuación del FHIS vuelvan a confiar y buscar este medio para llegar a la población objetivo, a través de la ejecución de sus recursos financieros.

Para ello, resulta necesario priorizar, en una primera etapa del proceso de planificación estratégica institucional, un conjunto de acciones orientadas a tres actores externos en particular.

En primer lugar, los organismos internacionales de financiamiento externo multilaterales y bilaterales. Ellos son, en la actualidad, uno de los actores centrales para la sustentabilidad del FHIS, en la medida en que, de manera mayoritaria, son quienes financian los programas y proyectos que la institución ejecuta. En consecuencia, será necesario formular y poner en marcha un conjunto de operaciones sistemáticas para relanzar y re posicionar la “marca” FHIS frente a dichos organismos. Los objetivos que deberán buscarse, a través de este vector estratégico de acción será, por un lado, garantizar la sustentabilidad de la cartera de proyectos a lo largo del tiempo y, por el otro, encontrar la legitimización y el consenso necesarios para avanzar en un proceso de asimilación gradual de funciones superpuestas en las UEP (ver análisis de la Dimensión 6: Organización, del documento Evaluación de Capacidades Institucionales: Diagnóstico).

En segundo lugar, los organismos públicos sectoriales vinculados directa o indirectamente con las políticas sociales del gobierno. En efecto, el FHIS debe conseguir constituirse en la primera opción para esas instituciones cuando se trate de determinar la mejor alternativa para ejecutar programas y proyectos, sean estos con financiamiento externo o, inclusive, con financiamiento del presupuesto nacional. Para ello, el FHIS deberá generar ventajas diferenciales y competitivas en términos de costo y en términos de efectividad (ver Dimensión 7: Procesos, del documento Evaluación de Capacidades Institucionales: Diagnóstico).

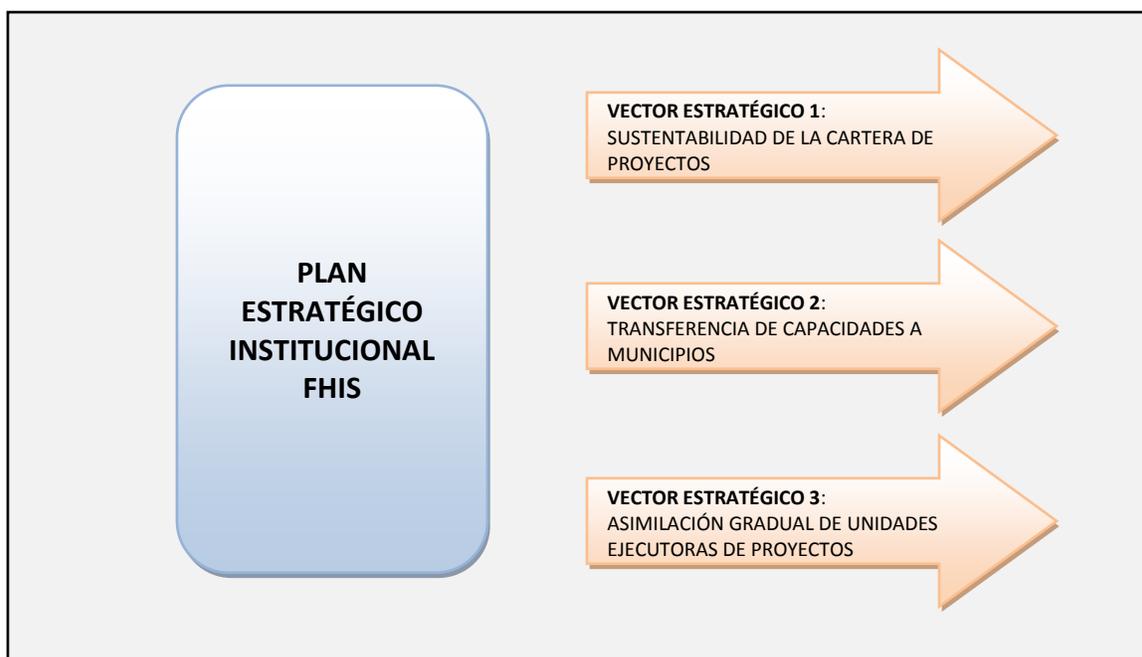
Finalmente, los municipios hondureños. En la reciente actualización de la Ley del FHIS (Decreto No. 222-10), se subraya la necesidad de la descentralización como herramienta idónea para llegar en forma pronta y oportuna a las comunidades objetivo. Ello no sólo implica hacer uso de esa herramienta de gestión estratégica, sino que debe ser acompañada por la pertinente transferencia de conocimiento y capacidades para garantizar el fortalecimiento de las instituciones municipales y el desarrollo autónomo de las comunidades beneficiarias, en la medida en que el marco de intervención a nivel

municipal también debe verse articulado al contexto de regionalización y planificación, tal como se viene impulsado en el marco de la Visión de País y Plan de Nación.

Como puede observarse, las tres líneas de acción mencionadas en referencia al entorno de la institución suponen y conjugan tres vectores estratégicos, a saber:

- SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS
- TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES A MUNICIPIOS
- ASIMILACIÓN GRADUAL DE UNIDADES EJECUTORAS DE PROYECTOS

El desarrollo de dichos vectores estratégicos, requiere de un proceso de planificación participativo que permita agrupar, ordenar y sistematizar un conjunto de operaciones puntuales a lo largo del corto y el mediano plazo, la determinación de los responsables institucionales de cada una de ellas, los plazos estimados para alcanzarlas y los indicadores de éxito que permitan verificar su cumplimiento. En ese sentido, consideramos que esos vectores estratégicos deben constituirse en los lineamientos centrales para el inicio de un proceso de Planificación Estratégica Institucional.

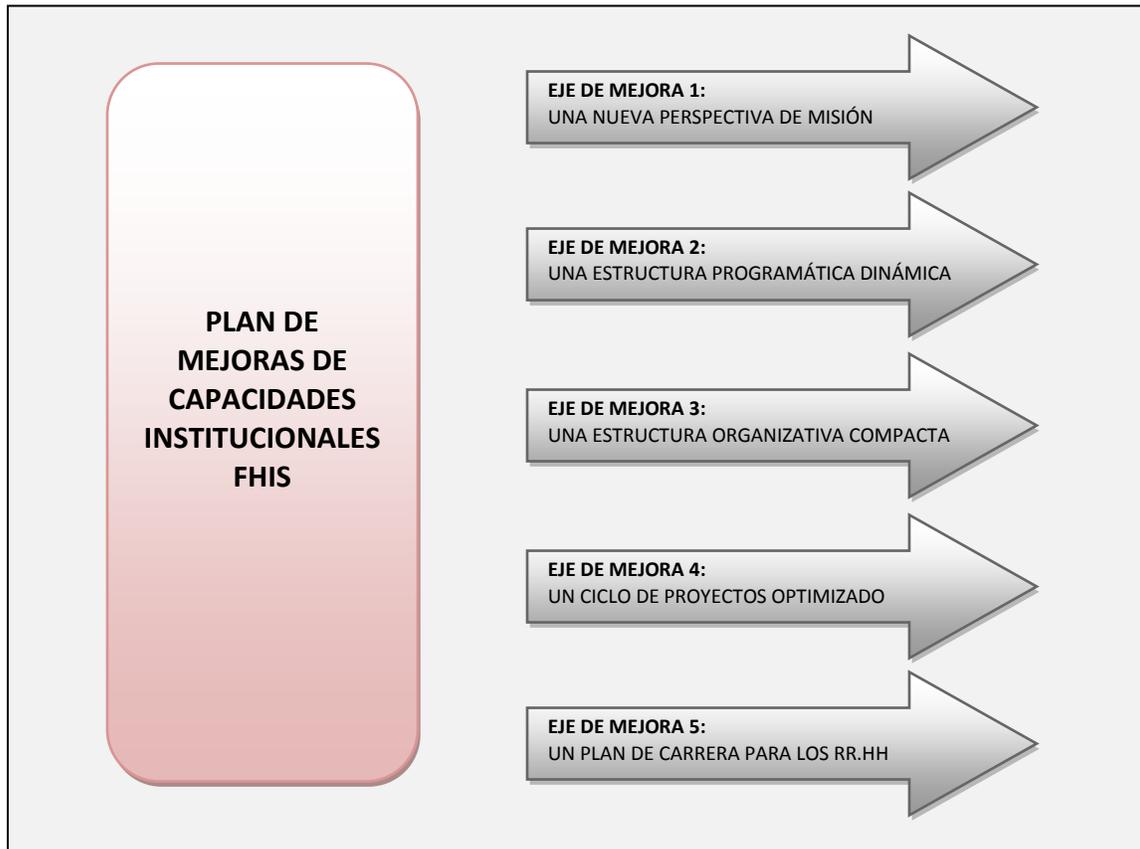


Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, de acuerdo a lo expuesto en el documento referido al Plan de Mejoras Institucionales (Producto 2 de esta consultoría), los cinco ejes de mejora referidos a la optimización interna del FHS, es decir a lo referido al cuadrante izquierdo de la “cadena de valor público”, son los siguientes:

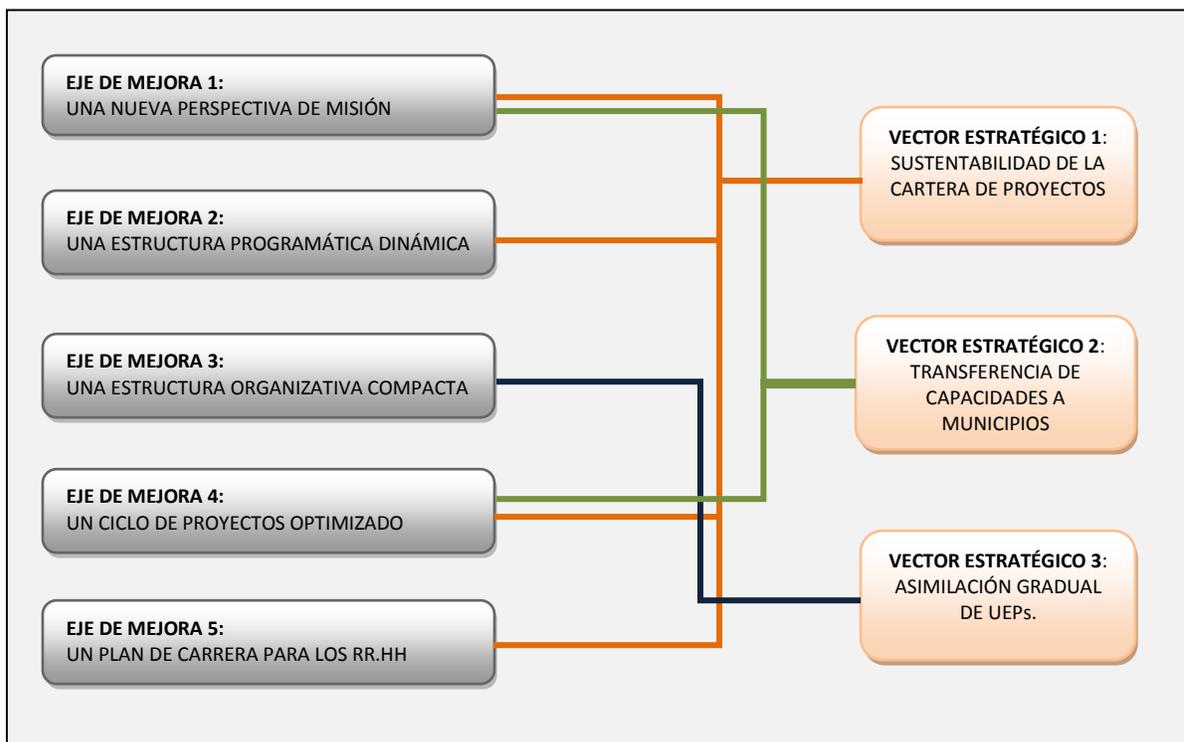
- UNA NUEVA PERSPECTIVA DE MISIÓN
- UNA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PRESUPUESTARIA DINÁMICA
- UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMPACTA

- UN CICLO DE PROYECTOS OPTIMIZADO
- UN PLAN DE CARRERA PARA LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó en el ítem 3, “Criterios Metodológicos Específicos para el FHIS”, entre ambos esquemas de trabajo existen flujos de vinculaciones funcionales y metodológicas que deben ser tomados en cuenta para que sus respectivos desarrollos se realicen de una manera fluida, ajustada e interrelacionada, en la medida en que ambos forman las dos caras de una misma moneda. En ese sentido, a continuación se presenta un gráfico que intenta establecer algunos de dichos flujos de vinculación.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo expresado en el gráfico de flujos de vinculación funcional, es posible establecer, al menos, las siguientes consideraciones:

- a) Las posibilidades de alcanzar un desarrollo sustentable de la cartera de proyectos del FHIS están necesariamente ligadas a la concreción del cambio de perspectiva en la Misión institucional; en el desarrollo de un modelo dinámico de formulación de la estructura programática presupuestaria; en el desarrollo y puesta en marcha de un plan de carrera para los recursos humanos de la institución; y, sobre todo, al inicio y conclusión del proceso de reingeniería de procesos basado en la reducción de costos del ciclo de proyectos.
- b) Las posibilidades de concretar una estrategia efectiva y viable para la transferencia de capacidades a municipios, están necesariamente vinculadas a la concreción del cambio de perspectiva en la Misión institucional y al inicio y conclusión del proceso de reingeniería de procesos basado en la reducción de costos del ciclo de proyectos.

- c) Las posibilidades de iniciar un proceso gradual y efectivo de asimilación de las Unidades Ejecutoras de Proyectos a la estructura central del FHIS se encuentra íntimamente relacionado con el diseño y aprobación de una estructura orgánico funcional más compacta, y con el inicio y conclusión del proceso de reingeniería de procesos basado en la reducción de costos del ciclo de proyectos.

6. RESULTADOS OPERATIVOS DEL TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Durante los días 24, 25 y 28 de febrero del presente se realizaron, en dependencias del FHIS, los talleres de planificación estratégica institucional programados oportunamente en el mes de diciembre de 2012.

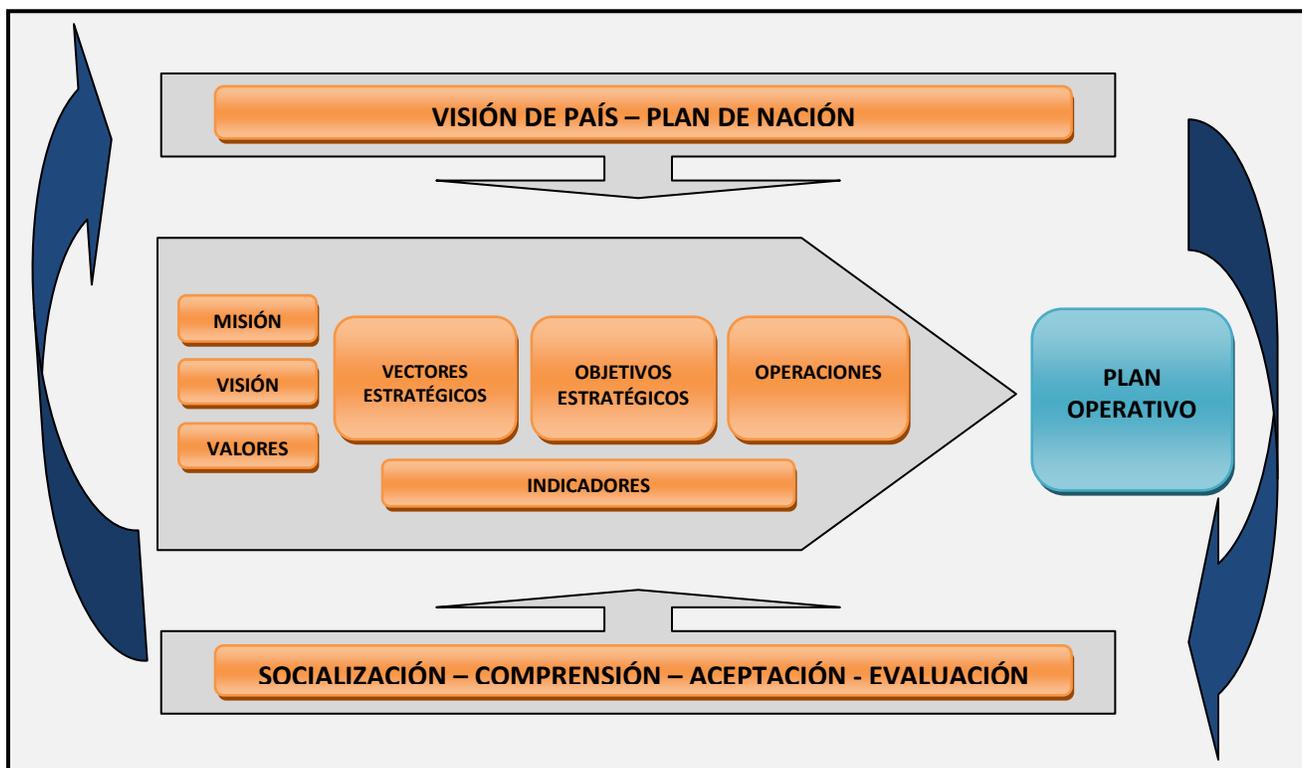
Los miembros del FHIS participantes de los talleres de planificación estratégica institucional fueron los siguientes:

NO.	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CARGO
1	Mario Rafael Álvarez	Oficial de Capacitación
2	Darío Núñez Fiallos	Director de Métodos y Sistemas
3	Mario Roberto Zerón	Director Administración y Finanzas
4	Roberto Zablah	Director Control y Seguimiento de Proyectos
5	María Dolores Sikaffy	Sub-Directora de Recurso Humanos
6	Gunther von Wiese	Director Adjunto
7	Arol Josué Amador	Operador de Terminal Dirección de Contrataciones
8	Gabriel Henríquez	Sub-Director Proyectos
9	Mariela Méndez	Oficial de Planificación UPEG
10	Oscar A. Henríquez	Sub-Director de Control y Seguimiento
11	Marjorie Selene Alvarado	Asistente Financiero Dirección de Administración y Finanzas
12	Mirna Salgado	Coordinadora de Proyectos
13	Suyapa Grandez	Operador de Terminal Dirección de Contrataciones

NO.	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	CARGO
14	Ada María Mejía	Sub-Directora de Fortalecimiento Municipal
15	Mauricio Ochoa	Inspector Dirección de Control y Seguimiento
16	Daisy Montalván	Oficial de Capacitación
17	Ligia E. Muñoz	Sub-Directora de Legal
18	Manuel Membreño	Coordinador de Proyectos Control y Seguimiento
19	Claudia Ardón	Sub-Directora de Finanzas
20	Martha Idania Gómez	Sub-Coordinadora de UPEG
21	Berenice López	Oficial de Capacitación
22	Omar Ochoa	Oficial de Enlace Capacitación
23	Oscar Palma	Oficial Dirección Legal
24	Bessy Betancourt	Oficial de Planificación UPEG
25	Zaida Paola Flores	Oficial de Planificación UPEG
26	Seidda Mendoza	Coordinadora de UPEG
27	Mildred Budde	Oficial de Planificación UPEG

Respecto a los participantes de los talleres planificación, es necesario señalar dos cuestiones. En primer lugar, la excelente predisposición de los funcionarios, quienes aportaron diversas ideas y puntos de vista para el enriquecimiento de las actividades. En segundo lugar, la ausencia del Director Ejecutivo de la institución y de algunos de los directores que integran el nivel gerencial. En este sentido, los resultados de los talleres deberán tomarse de manera parcial, en vista a que dichas ausencias limitaron los alcances del trabajo colectivo, de acuerdo a lo expresado en el ítem 2 de este documento, "Aspectos Conceptuales de la Planificación Estratégica".

Desde el punto de vista metodológico, los talleres estuvieron enmarcados por el siguiente mapa conceptual, lo que permitió focalizar los esfuerzos en la definición de cuestiones, básicamente, operativas.



Teniendo como marco político e institucional la Visión de País y el Plan de Nación, establecidos por el Decreto No. 286 de 2009, se puso en marcha una modalidad de taller de planificación estratégica institucional basada en la socialización de la información disponible, la exposición de diversos trabajos e ideas vinculados a la historia de la institución y a su fortalecimiento, la búsqueda de acuerdos y consensos respecto al posicionamiento actual y futuro del FHIS, y la evaluación de algunos criterios vigentes hasta el momento y la ponderación de otros distintos en miras al futuro de la organización. Con base en ello, se priorizó el establecimiento de un plan operativo que facilite el desarrollo, gestión y seguimiento de las operaciones definidas para el fortalecimiento interno del FHIS y su posicionamiento con su entorno de gestión.

En primer lugar, se trabajó en la reformulación de la Misión, Visión y Valores de la institución, teniendo en cuenta que en el Plan de Mejoras (Producto 2 de esta consultoría) se había señalado la necesidad de adecuar la Misión institucional del organismo a las actuales condiciones establecidas por su contexto y marco de actuación. En ese sentido, vale aclarar que, si bien se trabajó en un nuevo concepto de Misión durante el desarrollo de los talleres, el nuevo concepto aún no debe considerarse definitivo, dado que a criterio de esta consultoría aún subyace una leve confusión entre los criterios de beneficiarios y "clientes" de la institución. En efecto, todavía subsiste una excesiva focalización de la Misión institucional en los beneficiarios del accionar del FHIS (la población en situación de pobreza y pobreza extrema), lo que resulta lógico en la medida en que se trata de una

institución pública con un fuerte contenido social, pero se soslaya la importancia que debe darse a los verdaderos “clientes” de la institución (vg. los organismos de cooperación externa y las secretarías sectoriales del gobierno hondureño), en tanto son ellos quienes posibilitan y sustentan, en la actualidad, la existencia misma del FHIS. Hecha esta aclaración, se presentan los resultados obtenidos respecto a esta cuestión:

MISIÓN

Somos una Institución estatal, desconcentrada, técnica y captadora de recursos que promueve el desarrollo local sostenible, participativo e incluyente mediante el fortalecimiento de los gobiernos municipales y sociedad civil, en alianza con socios estratégicos para desarrollar obras de infraestructura y proyectos de orientación social de acuerdo al plan de nación y visión de país de forma transparente y eficiente, para mejorar la calidad de vida de la población más pobre y vulnerable de Honduras

VISIÓN

Ser para el año 2022, la Institución líder en gestión y fortalecimiento de los gobiernos municipales y sociedad civil, para la ejecución de proyectos, que contribuya equitativamente al desarrollo sustentable nacional

VALORES

- **Ética:** Ejercicio de las funciones con sujeción a las normas morales que promuevan la confianza de la población hondureña
- **Integridad:** Actuación sustentada en la honradez, prudencia, entereza, rectitud y firmeza
- **Compromiso:** Ejecución de proyectos que coadyuven al desarrollo local
- **Transparencia:** Amplia difusión de información sobre nuestras actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad
- **Lealtad:** Actuar con fidelidad y rectitud hacia el FHIS y compañeros de trabajo, con el objetivo de identificarse con la institución
- **Equidad:** El FHIS no hace distinción de credo, raza, de ninguna otra forma de discriminación humana

En segundo lugar, a partir de los tres vectores estratégicos propuestos por esta consultoría y acordados oportunamente con las autoridades del FHIS, se procedió a elaborar los Objetivos Estratégicos Institucionales con arreglo a cada uno de los vectores.

VECTORES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1. SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS	1.1. Obtener recursos transferibles para la ejecución de proyectos 1.2. Formar alianzas estratégicas que permitan desarrollar proyectos integrales para favorecer a toda la población 1.3. Crear un proceso administrativo, transparente, eficaz y eficiente que permita mantener la credibilidad institucional
2. TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES A MUNICIPIOS	2.1. Desarrollar competencias que garanticen la sostenibilidad en la ejecución de proyectos

Antes de exponer los criterios específicos para cada Objetivos Estratégico, resulta necesario realizar dos aclaraciones de suma importancia. En primer término, luego de un profundo debate e intercambio de opiniones se concluyó en que el Vector Estratégico 3 “Asimilación Gradual del las UEP” se produciría como decantación natural del logro de resultados en los Vectores Estratégicos 1 y 2, “Sustentabilidad de la Cartera de Proyectos” y “Transferencia de Capacidades a Municipios”, respectivamente. Sin restar importancia a la necesidad de asimilar las UEP a los efectos de evitar la superposición de funciones y recursos, se consideró que ello sólo podría lograrse, primero, en la medida en que el FHIS consiguiera posicionarse frente a los organismos de cooperación externa como una la opción más confiable y eficiente para la ejecución de proyectos y, segundo, en la medida en que el FHIS se consolide como una institución esencial en el fortalecimiento de los municipios, para que éstos consigan desarrollar las capacidades necesarias para formular y ejecutar programas y proyectos.

En segundo término, se sugirió la necesidad de considerar la posibilidad de formular otro Objetivo Estratégico para el Vector 2 “Transferencia de Capacidades a Municipios”, en particular lo referente a la necesidad de comunicar de manera efectiva a los municipios la verdadera Misión institucional del FHIS, a los efectos de posicionar a la institución como herramienta para el fortalecimiento municipal, dejando de ese modo el papel de receptor de demandas sobre las que no puede dar respuesta. Si bien, esa cuestión se ve reflejada en las operaciones formuladas para ese Vector, desde el punto de vista de esta consultoría debería constituirse como un Objetivo Estratégico en sí mismo.

Hechas las aclaraciones pertinentes, se presentan a continuación los Objetivos Estratégicos con sus respectivos resultados esperados, indicadores de logro, fuentes de verificación y factores de riesgo.

VECTOR ESTRATÉGICO 1: SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.1: OBTENCIÓN DE RECURSOS TRANSFERIBLES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS			
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION	RIESGOS
Obtener recursos financieros	Gestionar fondos con socios estratégicos, sociedad civil y gobierno	– Convenios, cartas de entendimiento, acuerdos	– Decisión política – Disponibilidad de la contraparte – Crisis económica y política del país
Ampliación del número y cartera de proyectos	Número de proyectos aprobados	– Sistema gerencial – Acta de comité de operaciones	– Disponibilidad de fondos

VECTOR ESTRATÉGICO 1: SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2: CONFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE PERMITAN DESARROLLAR PROYECTOS INTEGRALES PARA FAVORECER A TODA LA POBLACIÓN			
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION	RIESGOS
Garantizar la continuidad de proyectos	Acuerdo entre el Gobierno de la República y las fuentes de cooperación	– Convenios, cartas de entendimiento, acuerdos	– Decisión política del país
Fortalecer la capacidad institucional en gestión de recursos ante fuentes de financiamiento y socios estratégicos	Constitución de Unidad de Gestión institucional	– UPEG fortalecida	– No concreción de la reingeniería de procesos

VECTOR ESTRATÉGICO 1: SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.3: CREACIÓN DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO TRANSPARENTE, EFICAZ Y EFICIENTE QUE PERMITA MANTENER LA CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL			
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION	RIESGOS
Simplificar los procesos administrativos	Mejora en la capacidad de respuesta de las demanda de los clientes	– Acortamiento de tiempos	– Mejoramiento del manual de funciones y procedimientos administrativos

VECTOR ESTRATÉGICO 2: TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES A MUNICIPIOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1: DESARROLLAR COMPETENCIAS QUE GARANTICEN LA SOSTENIBILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS			
RESULTADOS	INDICADORES	FUENTE DE VERIFICACION	RIESGOS
Desarrollo de capacidades administrativas y de gestión	Mejora en la capacidad de gerencial municipal	– Cursos, seminarios, proyectos gestionados	– Cambios administrativos por movimientos políticos en la municipalidades

Finalmente, se presentan a continuación las Matrices de Planificación Operativa, las que incluyen, para cada Vector Estratégico, las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, los productos esperados, los plazos para cada operación y los responsables institucionales de cada una de ellas.

MATRICES DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

VECTOR ESTRATÉGICO 1: SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.1: OBTENCIÓN DE RECURSOS TRANSFERIBLES PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

OPERACIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZOS	RESPONSABLES
<ol style="list-style-type: none">1. Capacitación de personal de FHIS sobre la Misión institucional2. Creación de una Unidad de Gestión para la captación de recursos y ampliación de las fuentes de financiamiento3. Fortalecimiento de la UPEG como responsable de buscar disponibilidad de recursos con secretarías sectoriales para el desarrollo de proyectos4. Revisión y reingeniería del ciclo de proyectos5. Solicitar financiamiento a fuentes cooperantes para la revisión y reingeniería del ciclo de proyectos6. Recopilación de experiencias adquiridas7. Elaboración de Plan de Promoción Institucional (portafolio)8. Fortalecimiento de la Dirección de Sistemas para elaborar la plataforma institucional.9. Elaboración de diversas modalidades de ciclo de proyectos para poder adaptarlos a distintos tipos de programas (no de infraestructura)10. Limpieza de datos del sistema informático de la Institución.	<ol style="list-style-type: none">1. Personal capacitado que conozca el desempeño y el “negocio” de la institución2. Formalización de la constitución de la Unidad de Gestión y Captación de Proyectos3. UPEG fortalecida y cargo de los procesos de fortalecimiento institucional4. Disponibilidad de nuevas fuentes de recursos y ampliación de la cartera de proyectos en institución5. Ciclo de proyectos optimizado y nuevas modalidades de ciclo de proyectos6. Conformación de portafolio institucional7. Dirección de Sistemas fortalecida.	<ol style="list-style-type: none">1. Junio a Diciembre 20132. Junio a Diciembre del 20133. Febrero en adelante4. Junio del 2013 a Junio del 20145. Febrero a Junio del 20136. Enero 2013 al 20227. Febrero a Junio del 20138. Febrero a Diciembre del 20149. Febrero del 2013 a Diciembre 201410. Febrero a Diciembre del 2013.	<ol style="list-style-type: none">1. Dirección de Recursos Humanos y Unidad de Capacitación2. Dirección Ejecutiva y UPEG3. UPEG4. UPEG y Direcciones de la Instituciones5. UPEG y Direcciones de la Instituciones6. UPEG, Dirección Legal y Unidad de Información y Prensa7. UPEG, Unidad de Prensa y Dirección de Sistemas8. Dirección Ejecutiva y Dirección de Sistemas9. Dirección Ejecutiva, Direcciones de líneas10. Dirección de Sistemas

MATRICES DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

VECTOR ESTRATÉGICO 1: SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2: CONFORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE PERMITAN DESARROLLAR PROYECTOS INTEGRALES PARA FAVORECER A TODA LA POBLACIÓN

OPERACIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZOS	RESPONSABLES
1. Crear la Unidad de Gestión Institucional	1. Unidad de Gestión Institucional en funciones	1. Febrero a Junio de 2013	1. Dirección Ejecutiva y UPEG
2. Formular la política de relacionamiento con los organismos internacionales	2. Estrategia de relacionamiento con organismos internacionales en marcha	2. Febrero a Junio de 2013	2. Dirección Ejecutiva y Direcciones
3. Formular la política de relacionamiento con las secretarías sectoriales del gobierno	3. Estrategia de relacionamiento con secretarías sectoriales del gobierno en marcha	3. Febrero a Junio de 2013	3. Dirección Ejecutiva y Direcciones
4. Formular la política de relacionamiento con los municipios y la AHMON	4. Estrategia de relacionamiento con municipios y con AHMON en marcha	4. Febrero a Junio de 2013	4. Dirección Ejecutiva y Direcciones
5. Optimizar el "producto" FHIS (flexibilidad, agilidad y menores costos del ciclo de proyectos)	5. Ciclo de proyectos optimizado y diversificado	5. Marzo a Diciembre de 2013	5. UPEG

MATRICES DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

VECTOR ESTRATÉGICO 1: SUSTENTABILIDAD DE LA CARTERA DE PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.3: CREACIÓN DE UN PROCESO ADMINISTRATIVO TRANSPARENTE, EFICAZ Y EFICIENTE QUE PERMITA MANTENER LA CREDIBILIDAD INSTITUCIONAL

OPERACIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZOS	RESPONSABLES
1. Gestión del financiamiento para la reingeniería ante los organismos internacionales	1. Recursos disponibles para la contratación de consultoría en reingeniería de procesos	1. Febrero a Julio de 2013	1. Dirección Ejecutiva y UPEG
2. Preparación de Términos de Referencia (TDR's) para la consultoría de reingeniería de Procesos	2. Términos de Referencia elaborados y formalizados	2. Febrero a Abril de 2013	2. UPEG y Dirección Legal
3. Contratación de la consultoría de reingeniería de procesos	3. Selección y contratación de la mejor propuesta	3. Agosto de 2013	3. Dirección de Contrataciones, Dirección Legal y UPEG
4. Constitución de la unidad de contraparte del FHIS para la consultoría	4. Unidad de contraparte constituida y formalizada	4. Julio de 2013	4. Dirección Ejecutiva
5. Evaluación de el proceso de consultoría en reingeniería de procesos	5. Acta del FHIS de evaluación y aprobación del proceso de reingeniería	5. Diciembre de 2013	5. Dirección Ejecutiva y Direcciones
6. Formalización y puesta en marcha de los nuevos procesos optimizados	6. Formalización de los nuevos procesos con un porcentaje estimado respecto a la reducción de gasto operativo y de los tiempos del ciclo de proyectos	6. Enero de 2014	6. Dirección Ejecutiva y Direcciones

MATRICES DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA

VECTOR ESTRATÉGICO 2: TRANSFERENCIA DE CAPACIDADES A MUNICIPIOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1: DESARROLLAR COMPETENCIAS QUE GARANTICEN LA SOSTENIBILIDAD EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

OPERACIONES	PRODUCTOS ESPERADOS	PLAZOS	RESPONSABLES
1. Dar a conocer la actividad central de la institución a las municipalidades y fuerzas vivas de cada una de ellas	1. Talleres de trabajo con municipalidades	1. 2013-2014.	1. Unidad de Capacitación y Dirección de Fortalecimiento Municipal
2. Diagnostico de las municipalidades	2. Mapa referencial de de fortalezas y debilidades de cada municipalidad	2. 2013 a Junio del 2014	2. Unidad de Capacitación y Dirección de Fortalecimiento Municipal
3. Alianza estratégica con la Secretaría de Interior y Población	3. Convenio con la Secretaría de Interior y Población	3. 2013	3. Dirección Legal
4. Revisión de fuentes de financiamiento disponible y necesidades de recursos para la aprobación y desarrollo de proyectos	4. Mapa de cruce entre oportunidades de financiamiento y necesidades municipales	4. 2013	4. UPEG, Dirección Administrativa Financiera y Dirección de Formulación de Proyectos
5. Priorizar los Municipios con los cuales se va a trabajar.	5. Tabla de priorización de municipios en base a criterios definidos	5. 2013-2014	5. Dirección Ejecutiva y Dirección de Formulación de Proyectos
6. Capacitar a las mancomunidades y a las municipalidades sobre criterios de priorización de proyectos	6. Talleres de capacitación sobre criterios de priorización de proyectos	6. 2013-2014	6. Unidad de Capacitación y Dirección de Fortalecimiento Municipal
7. Capacitar a las mancomunidades y a las municipalidades en el desarrollo de perfiles de proyecto	7. Talleres de capacitación sobre formulación de perfiles de proyecto	7. 2013-2014	7. Unidad de Capacitación y Dirección de Fortalecimiento Municipal

7. CONCLUSIONES

El objeto central de esta consultoría ha sido proponer un conjunto de recomendaciones, tanto al interior de la institución como a la forma en que se relaciona con su entorno, en la inteligencia de considerar que el FHIS es un organismo con importantes potencialidades para constituirse en un actor relevante para hacer frente a la compleja situación económica y social por la que atraviesa el país.

Como ya se ha expresado anteriormente, el FHIS atraviesa en la actualidad una coyuntura compleja, pero que, al mismo tiempo, representa una oportunidad para dar un salto cualitativo en su modelo de gestión.

Aún hoy, el FHIS es recordado por la población en su conjunto como la institución a cargo de la política social del Poder Ejecutivo hondureño y a su efectiva capacidad de respuesta a las demandas de la sociedad, en particular de aquellos sectores más vulnerables. Ello era posible en la medida en que el FHIS contaba con importantes recursos financieros que posibilitaban la definición de problemas y la consecuente formulación y ejecución de políticas para resolverlos⁴.

Sin embargo, en la actualidad la gestión del FHIS se limita únicamente a la ejecución de programas y proyectos ya definidos y formulados en otras instancias. Concretamente en los organismos de cooperación internacional y, cada vez en menos medida, en las secretarías sectoriales del gobierno hondureño. En consecuencia, la verdadera fortaleza institucional del FHIS está dada por su capacidad de ejecución. Esta cuestión esencial que, a primera vista, parece clara y contundente, no ha conseguido consolidarse del todo en la visión de los funcionarios que conforman la conducción y el plantel de la institución.

En ese sentido, el único camino posible y sustentable para el FHIS es posicionarse como la mejor opción, en términos de ejecución, dentro del sector público hondureño. Esto supone que, tanto los organismos de cooperación externa como las secretarías sectoriales del Poder Ejecutivo, visualicen al FHIS como el instrumento por excelencia para la ejecución de sus proyectos. En caso contrario, las posibilidades de subsistencia del organismo comienzan a volverse más estrechas. La sola posibilidad que los organismos de cooperación internacional y las secretarías sectoriales entiendan que la alternativa FHIS para la ejecución de proyectos se vuelva inviable por cuestiones de agilidad, efectividad, flexibilidad y, sobre todo, costos, plantea un escenario de difícil resolución para la permanencia de la institución.

La posibilidad de posicionar al FHIS como el instrumento por excelencia para la ejecución de programas y proyectos supone un abordaje integral y complejo. Sin embargo debemos mencionar tres aspectos de carácter esencial:

1. **FLEXIBILIDAD**: desde la misma constitución del FHIS, su ciclo de proyectos estuvo orientado a la ejecución de programas y proyectos de obras de infraestructura. Sin embargo, en la actualidad el abanico de programas que

⁴ Debe mencionarse el hecho que la institución, como su nombre lo indica, disponía de un Fondo de Inversión, el cual no existe en la actualidad. En ese sentido, nos encontramos frente a la siguiente paradoja: el Fondo Hondureño de Inversión Social no cuenta con Fondo.

ejecuta es diverso, incluyendo componentes de capacitación, asistencia técnica y fortalecimiento institucional. Este tipo de componentes presentan características diferenciadas a los programas de infraestructura y no requieren, necesariamente, de sus mismos procesos, en la medida en que los vuelven más lentos y burocráticos. En ese sentido, el FHIS debe desarrollar otros modelos de ciclo de proyectos, generando una suerte de “menú” adaptable a las particularidades de cada programa.

2. AGILIDAD: hasta el año 1998, el FHIS contó con un régimen de contrataciones propio, ajeno a la normativa marco para las contrataciones del Estado hondureño. Reconociendo que en la actualidad el marco normativo estatal es mucho más complejo, en particular desde la puesta en marcha del SIAFI, resulta necesario y pertinente evaluar la posibilidad de contar con un régimen propio de contrataciones, a los efectos de agilizar los tiempos del ciclo de proyectos y dotar a la institución de un incentivo adicional para la captación de recursos.
3. MENORES COSTOS OPERATIVOS: en los mejores tiempos del FHIS, la relación de sus gastos operativos respecto al total de recursos a ejecutar oscilaba entre un 5 y un 10%. En la actualidad, esa misma relación se encuentra entre un 30 y un 35%. Volver a los parámetros históricos con base en los instrumentos señalados en el Plan de Mejoras Institucionales (Producto 2 de esta consultoría), representa un respuesta fundamental que la institución debe dar para lograr un modelo de gestión sustentable en el tiempo.

Tal como hemos expresado más arriba, recorrer ese camino supone la resolución de problemas complejos y de difícil solución. Sin embargo, es absolutamente viable -dada la experiencia institucional acumulada y al valor intrínseco del plantel que conforma la organización- en la medida en que exista una decisión política del más alto nivel respecto a la potencialidad de contar en el sector público hondureño con una organización de esas características.

Es por ello que, en primer lugar, debe existir una definición política acerca de si, en el actual contexto, es conveniente para el país sostener una agencia especializada y de excelencia en materia de ejecución de programas y proyectos. En caso que la respuesta sea afirmativa, deberán ponerse en juego un conjunto de recursos políticos, institucionales, legales y financieros, que faciliten el fortalecimiento del FHIS, para alcanzar el necesario posicionamiento y, consecuentemente, el reconocimiento de los actores concurrentes en su ámbito de gestión como la mejor alternativa en términos de ejecución de programas y proyectos.



PLAN DENACIÓN

2 0 1 0 - 2 0 2 2