

P-05-02 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PEI 2021 - 2025

“PREVENIR, DISUADIR Y COMBATIR LA CORRUPCIÓN”



Rev. 01



I-PUB

CNA

P-05-01 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Rev.01

PEI 2021 - 2025

PREVENIR, DISUADIR Y COMBATIR LA CORRUPCIÓN



© Consejo Nacional Anticorrupción (CNA)
Col. San Carlos, calle República de México,
Tegucigalpa, Honduras
Tels. (504) 2221-1181 / 2221-1301
Página electrónica: www.cna.hn
Tegucigalpa, M.D.C., enero de 2021



Versión	Descripción del cambio	Fecha
01	<p>Se realizó la revisión de medio término, dando como resultado los siguientes ajustes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de "Antecedentes del CNA". 2. Actualización de la definición de los valores institucionales, en la sección de "Nuestra identidad estratégica". 3. Se actualizó la sección de "Análisis Estratégico Institucional" con base al análisis de contexto interno y externo del CNA. 4. Actualización del "Despliegue Estratégico Institucional" reformulando los objetivos estratégicos, estrategias, líneas de acción e indicadores. 5. Actualización de la sección de "Instrumentos de apoyo al Plan Estratégico Institucional" de acuerdo a las herramientas utilizadas para realizar los ajustes mencionados. 6. Actualización de los anexos, de acuerdo a los registros resultados de la actualización, donde se incluye el formato de la "Ficha técnica del indicador". 	06/07/2023



INDICE DE CONTENIDO

I.	ANTECEDENTES DEL CNA	6
II.	INTRODUCCIÓN	9
III.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CNA	10
A.	ASAMBLEA GENERAL	10
B.	COMITÉ EJECUTIVO.....	10
C.	DIRECCIÓN EJECUTIVA.....	10
1.	UNIDAD DE INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE CASOS	11
2.	UNIDAD DE AUDITORIA SOCIAL.....	11
3.	OBSERVATORIO DE POLÍTICA CRIMINAL ANTICORRUPCIÓN.....	12
4.	UNIDAD DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.....	12
1.	UNIDAD FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN DE RECURSOS.....	12
2.	UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	12
3.	UNIDAD DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	13
IV.	PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	13
VI.	NUESTRA IDENTIDAD ESTRATEGICA	15
6.1	MISIÓN	15
6.2	VISIÓN	15
6.3	VALORES INSTITUCIONALES.....	15
VII.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CNA.....	16
7.1	IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES.....	16
7.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	19
7.3	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS A PARTIR DEL FODA	22
7.4	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	26
VIII.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	35
IX.	DESPLIEGUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	35
X.	IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN	36
A.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	40
B.	DELIMITACIÓN DE LA NATURALEZA DEL PEI.....	41
C.	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PEI.....	41
D.	MONITOREO Y EVALUACIÓN	41
XI.	INSTRUMENTOS DE APOYO AL PLAN ESTRATÉGICO	42
A.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	42
B.	PLAN OPERATIVO ANUAL	42
C.	PLAN FINANCIERO	43
D.	PLAN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	43



PEI 2021 - 2025



E.	PLAN DE EVALUACIÓN	43
F.	MATRIZ FODA.....	43
G.	MATRIZ DE RIESGOS DEL CNA.....	43
H.	INSTRUCTIVO TÉCNICO PARA EL ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE RIESGO.....	44
I.	INSTRUCTIVO TÉCNICO PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES	44
J.	FICHA TÉCNICA DE INDICADORES.....	44
ANEXOS.....		46
ANEXO 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)		46
ANEXO 2: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE).....		49
ANEXO 3: METAS ESTRATÉGICAS DEL DESPLIEGUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		51
ANEXO 4: R-05-03 FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR		67



I. ANTECEDENTES DEL CNA

El Estado de Honduras ratificó la Convención Interamericana Contra la Corrupción el 28 de abril de 1998. En este marco, en el año 2000 el Gobierno de Honduras realizó acciones de reformas legales e institucionales necesarias y viables, promoviendo la participación de la sociedad civil en el diseño, implementación y evaluación de un Plan Nacional Anticorrupción. En seguimiento a este proceso, en 2001 la Presidencia de la República crea el Consejo Nacional Anticorrupción (CNA). Desde este año, el CNA operó bajo una estrategia que potenció procesos formativos y de promoción de conocimientos. Fue hasta finales del año 2013 que se ejecuta una reforma institucional orientada a consolidar una nueva estrategia que responda a los intereses colectivos, de modo que se prevenga, señale y dé seguimiento a los actos de corrupción que emanan de las estructuras gubernamentales y en los cuales se ven afectados una gran cantidad de ciudadanos.

A partir del 2014, el CNA imprime una nueva visión de futuro, donde la mejora continua y el enfoque en el ciudadano, se convierten en la razón de ser, orientando todas las acciones hacia la modernización que exige la ciudadanía a través de un proceso general de reestructuración desde las bases, avizorando una entidad ejecutora más pequeña, más eficiente, que promueve la transparencia y lo más importante, centrado en el valor público que se le entrega a la ciudadanía.

A partir de 2017, con el apoyo de la cooperación internacional, el CNA inicia con un proceso de fortalecimiento institucional que le permite mejorar los procesos técnico-administrativos, las competencias técnicas del personal y fortalecer las relaciones externas con diversos actores sociales.

Se impulsa la labor realizada desde las unidades técnicas como la Unidad de Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos (UIASC), a través de la cual se han presentado, líneas de investigación de alto impacto y brindado apoyo logístico a los órganos persecutores del delito, así como la realización de asesorías y procesos de capacitación a representantes y actores del sector público, privado y sociedad civil.

Desde la Unidad de Auditoría Social (UAS) se ha implementado y ampliado la cobertura del programa de capacitación en valores, cultura de transparencia, rendición de cuentas y auditoría social, alcanzando a

21,213 personas; en representación de centros educativos, instituciones públicas y organizaciones de sociedad civil.

Asimismo, en auditoría social, a lo largo de estos años se ha acompañado a 47 instituciones públicas en 331 procesos de contratación y compras, en los cuales se han presentado 2,258 recomendaciones, para los procesos actuales como para futuros procesos que desarrollen dichas instituciones.

En febrero 2020, se crea el Observatorio en Política Criminal Anticorrupción (OPCA) como el eje programático responsable de promover la gestión de conocimientos a través del desarrollo de investigaciones científicas que permitan estudiar el fenómeno de la corrupción y su impacto jurídico, político, social y económico conducente a la presentación de propuestas y planes de acción en materia de prevención y combate a la corrupción. Desde su creación, el OPCA ha presentado una serie de publicaciones, entre las que se destacan el estudio «Estimación del impacto macroeconómico de la corrupción en Honduras», «Los pecados capitales de las Zede», «La caída de un expresidente», entre otros. Resaltan también, el estudio jurídico-académico del análisis a los «Estatutos especiales, lo que debes saber sobre el decreto que da superpoderes a la UFERCO».

Por otra parte, en el año 2021 el CNA replanteó su visión institucional en el marco de la implementación de su nueva planificación estratégica correspondiente al período 2021-2025, en el proceso de formulación participó un equipo técnico representativo de las diferentes unidades recogiendo las aspiraciones de visión, misión y líneas estratégicas. Con el fin de potenciar la labor de la organización y consolidarse como un referente a nivel nacional e internacional en la lucha contra la corrupción.

En los últimos años, el trabajo del CNA se ha visto fortalecido considerando las acciones de investigación y señalamiento de actos de corrupción en diversas instancias que administran recursos del erario público, también a través de los procesos de gestión vinculados con auditoría social, formación de servidores públicos en procesos de ética y valores; de igual manera, con los mecanismos de coordinación desarrollados con instancias nacionales e internacionales en el combate a la corrupción y promoción de la transparencia.



Las acciones antes descritas se han desarrollado en apego a los objetivos y líneas estratégicas de trabajo que emanan del Plan Estratégico institucional (PEI), el cual ha sido el instrumento orientador para la planificación operativa anual, para alcanzar los objetivos y resultados previstos.

Cabe resaltar que para el año 2023 se contemplaba la revisión de medio término de dicho PEI, el cuál ha sido actualizado debido a diferentes factores como son el replanteamiento de la misión, visión y líneas estratégicas con el propósito de que estas se ajusten al contexto actual de país, ya que en el periodo 2021-2023 han surgido nuevos interlocutores y aliados, a la vez, la coyuntura de país ha cambiado desde la elección del nuevo gobierno y los diferentes poderes del Estado.

Por lo que, esta actualización se realizó con el objetivo de contar con una mejor estructura en nuestro despliegue estratégico, también es importante mencionar que estos esfuerzos han sido apoyados por diferentes organismos de cooperación internacional, a través de programas y proyectos que han potenciado el accionar institucional y el fortalecimiento de capacidades del personal, procesos que continúan siendo un pilar importante de cara a los retos que representa el fomento de una cultura de transparencia.



II. INTRODUCCIÓN

El Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), es una instancia constituida por organizaciones de la sociedad civil, con enfoques, principios y objetivos que promueven la transparencia. El objetivo del CNA es, desde la sociedad civil, apoyar al Gobierno en el esfuerzo de impulsar los procesos de transparencia y auditoría social, como mecanismo de prevención, control y combate a la corrupción, mediante acciones concretas de promoción de la transparencia, investigación, análisis y seguimiento de casos en asocio con otras organizaciones e instancias nacionales y con el apoyo de organismos internacionales.

En el 2005, el Congreso Nacional de la República emite el Decreto Legislativo 07-2005, el cual establece: *“Créase el Consejo Nacional Anticorrupción... será un organismo independiente, con personalidad jurídica, duración indefinida y patrimonio propio... El CNA apoyará las políticas y las acciones que, en el combate contra la corrupción, emprenda el Gobierno de la República...”*. A la fecha el Consejo se ha fortalecido y especializado en temas de índole jurídica, penal, delitos financieros, contrataciones del Estado, entre otros, adquiriendo una madurez crítica y asertiva que fortalece la calidad del trabajo, para precisar los golpes a las escurridizas vulnerabilidades de la corrupción.

Asimismo, ha logrado impulsar su accionar de manera contundente, fortaleciéndose como instancia de sociedad civil, con capacidad de continuar señalando casos de alto impacto, denunciar redes de corrupción y demandar justicia a los órganos persecutores del delito, en nombre de los ciudadanos que no tienen voz. En un escenario complejo como el suscitado en nuestro país en materia de corrupción, acompañado de una serie de factores contextuales diversos, se vuelve un desafío cumplir el propósito de una organización de sociedad civil como el CNA, quien busca, con el apoyo de la ciudadanía, los gobiernos y organizaciones de sociedad civil y de la cooperación internacional, realizar una contribución significativa para mejorar la posición que como país se ostenta a nivel de todos los índices globales de medición de percepción de la corrupción y más allá de ello, generar un cambio de conducta en la ciudadanía en general.

El CNA ha revisado y ajustado su plan estratégico, a fin de poder establecer un proceso articulador para el período 2021 – 2025. Esta revisión ha conllevado un proceso participativo, integrador, de diálogo y consenso entre todas las unidades programáticas, que permita contar con un plan que



resulta de todo un esfuerzo articulado, en aras de mejorar el impacto en la prevención y combate a la corrupción en Honduras.

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CNA

4.1 Dirección Superior

Está compuesta por la Asamblea General, el Comité Ejecutivo y la Dirección Ejecutiva.

El CNA está constituido por los siguientes órganos de gobernanza:

a. Asamblea General

Integrada por 12 organizaciones de sociedad civil: Asociación de Medios de Comunicación (AMC), Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras (COCOCH), Foro Nacional de Convergencia (FONAC), Confraternidad Evangélica de Honduras (CEH), Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), Arzobispado de Tegucigalpa, Consejo Hondureño de la Institución Privada (COHEP), Confederación de Trabajadores de Honduras (CTH), Asociación Nacional de Colaboradores Públicos de Honduras (ANDEPH), Federación de Colegios Profesionales Universitarios de Honduras (FECOPRUH), Consejo de Rectores de Universidades Públicas y Privadas de Honduras (CRUH) y la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON).

b. Comité Ejecutivo

Este Comité sustituyó la figura del coordinador que fungió hasta 2013, considerando que bajo esta vía se permitía una alta injerencia política y toma de decisiones de forma directa para que estas fuesen ejecutadas por la Dirección Ejecutiva.

Actualmente el Comité está integrado por tres miembros representantes de igual número de organizaciones, mismos que son electos por la Asamblea General.

c. Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva es la responsable del alcance de la Misión, Visión, Principios y Valores del CNA a través de una efectiva planeación, organización y control de la ejecución de actividades a nivel institucional, asegurando el uso eficiente de los recursos y cumpliendo con las políticas y



lineamientos de la organización en un contexto de país y en sus vínculos a través de convenios nacionales e internacionales con socios y/o donantes.

Es responsable de la gestión integral de las operaciones, ejecución de acuerdos y disposiciones de los órganos de gobernanza. Dirige la ejecución de los objetivos estratégicos del CNA, le da seguimiento a los mismos y asegura el cumplimiento que se cumplan en función de lo programado dentro de las disposiciones legales y reglamentos aprobados, se garantiza la implementación y puesta en práctica de las políticas y lineamientos de desarrollo a corto, mediano y largo plazo en aspectos financieros, técnicos y administrativos.

El quehacer del CNA se impulsa a través de ejes programáticos (cuatro a nivel técnico y tres operativos), las cuales orientan los esfuerzos de planificación, asignación de recursos y la acción operativa para la prevención y el combate a la corrupción. A continuación, se describe cada eje programático.

4.2 Unidades Técnicas

1. Unidad de Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos

Es la responsable de llevar a cabo los procesos de investigación, participa en procesos que generen prevención y en casos donde están comprometidos fondos provenientes del erario público, en que se vean involucrados funcionarios, colaboradores y servidores públicos, teniendo como base lo establecido en la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción. La Unidad es responsable de recepcionar denuncias mediante los diferentes mecanismos establecidos, realizar diligencias relacionadas a la obtención de información, investigación y constatación de hechos, para dar respuesta a las denuncias relevantes presentadas por los ciudadanos.

2. Unidad de Auditoría Social

El objetivo de la Unidad es fomentar la interacción constructiva entre autoridades y ciudadanía en materia de transparencia y buena gobernabilidad, mediante el ejercicio y el fortalecimiento de procesos y capacidades de veeduría social; desde esta Unidad, el CNA verifica el cumplimiento del derecho de acceso que tiene toda persona a la información pública, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones de las instituciones del Estado, por lo que es la responsable de la revisión la calidad de la información reportada por el CNA en el portal único de transparencia, en apego a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.



3. Observatorio de Política Criminal Anticorrupción

Es responsable de promover la gestión de conocimientos a través del desarrollo de investigaciones científicas que permiten estudiar el fenómeno de la corrupción y su impacto jurídico, político, social y económico para la presentación de propuestas y planes de acción en materia de prevención y combate a la corrupción.

4. Unidad de Comunicación y Relaciones Públicas

Es la Unidad responsable de organizar, dirigir y controlar todas las actividades en materia de comunicaciones (Difusión y creación estratégica de contenidos), relaciones públicas e imagen institucional, siendo congruentes con la necesidad del CNA. Sus acciones están orientadas a promover los esfuerzos del CNA en materia de información, modelos educativos no formales y comunicación dirigida a la ciudadanía y en apoyo en lo posible a la buena gestión de relaciones públicas.

4.3 Unidades Operativas

1. Unidad Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos.

Es la responsable de impulsar la institucionalidad del CNA en el marco del fortalecimiento de capacidades, seguimiento, evaluación y de gestión de recursos. Apoya directamente el seguimiento a los procesos de ejecución del Plan Estratégico Institucional y el cumplimiento efectivo de las acciones operativas en el marco de su accionar.

Así mismo busca fortalecer alianzas estratégicas a nivel de cooperación internacional a fin de consolidar un proceso orientador y con liderazgo en materia de prevención y gestión de mecanismos anticorrupción.

2. Unidad de Administración y Recursos Humanos

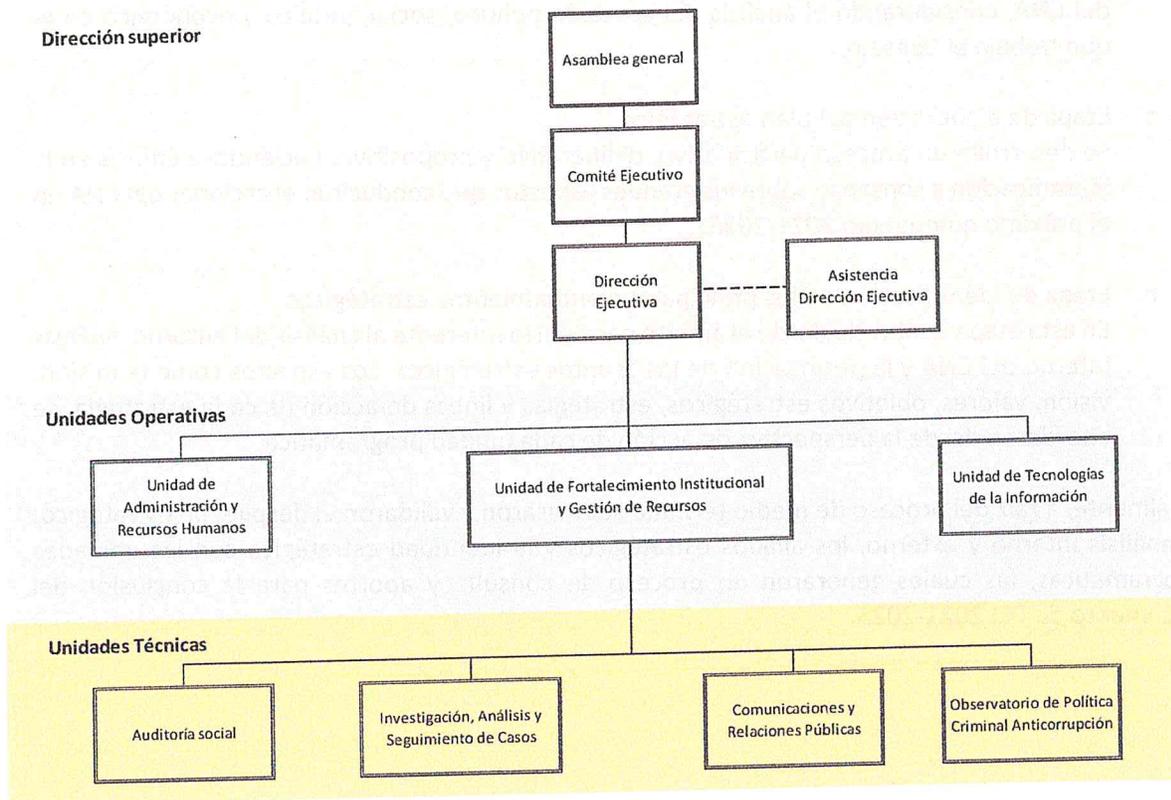
Esta Unidad es responsable de administrar, controlar, dirigir y supervisar los servicios administrativos de gestión presupuestaria, la administración del recurso humano, la administración de materiales y servicios generales, la contabilidad financiera incluyendo las funciones de compras y suministros, así como la administración y custodia de los bienes a su cargo de acuerdo a las leyes que rigen el país y las políticas, manuales, reglamentos y protocolos internos, con el fin de alcanzar el uso adecuado y eficiente de los recursos del Consejo.



3. Unidad de Tecnologías de la Información

La Unidad de Tecnologías de la Información (TI) es responsable de planificar, diseñar, implementar y mantener la operatividad de la plataforma tecnológica necesarios que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos institucionales en el Consejo Nacional Anticorrupción. Es responsable en adición de la administración y manejo del sitio web de la institución (www.cna.hn) mecanismo que permite dar a conocer los avances, estrategias y la operatividad institucional.

4.4 Organigrama CNA



IV. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La elaboración del plan estratégico ha sido un proceso de construcción colectiva entre los órganos de gobernanza y las diferentes unidades programáticas del CNA en todas sus etapas y niveles, considerando enfoques de equidad de género, resiliencia e interculturalidad.

El proceso se orientó a facilitar el diálogo y el consenso, las etapas definidas en esta ruta fueron:



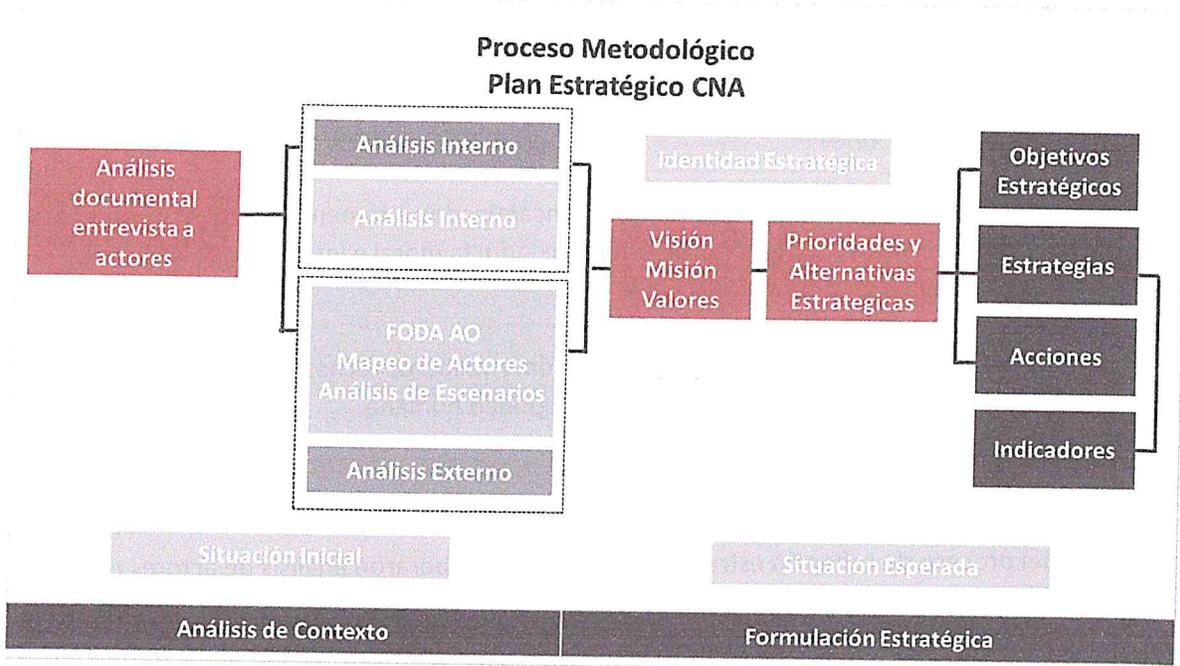
- a) Análisis de situación y diagnóstico del CNA;
- b) Formulación participativa del plan estratégico; y,
- c) Validación de la propuesta del plan.

Se desarrolla en cuatro etapas que se detallan a continuación:

- a. Etapa de acuerdos preliminares y preparación
Se establecieron las condiciones para que el proceso de elaboración del plan estratégico fuera coherente, consensado y participativo. En esta etapa se alcanzaron los principales acuerdos respecto a todo el proceso, metodología y aspectos organizativos.
- b. Etapa de análisis de situación y contexto
Se efectuó una aproximación para determinar el estado de la situación actual institucional del CNA, considerando el análisis del contexto político, social, jurídico y económico en el que trabaja el Consejo.
- c. Etapa de elaboración del plan estratégico
Se desarrolló un proceso participativo, deliberativo y propositivo, haciéndose énfasis en la identificación y consenso sobre los grandes aspectos que conducirán el accionar del CNA en el próximo quinquenio 2021-2025.
- d. Etapa de identificación de los principales planteamientos estratégicos
En esta etapa se abordó desde el ámbito nacional lo referente al análisis del entorno, análisis interno del CNA y la priorización de los asuntos estratégicos. Los aspectos como la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias y líneas de acción de cada estrategia, se abordaron desde la perspectiva de acción de cada unidad programática.

Finalmente, a raíz del proceso de medio término se revisaron y validaron el despliegue estratégico, el análisis interno y externo, los aliados estratégicos y la identidad estratégica con las unidades programáticas, las cuales generaron un proceso de consulta y aportes para la conclusión del documento de PEI 2021-2025.





VI. NUESTRA IDENTIDAD ESTRATEGICA

6.1 Misión

Somos una instancia de sociedad civil, independiente, dedicada a estudiar, formar, prevenir, disuadir, denunciar y combatir la corrupción, con eficacia y responsabilidad en nuestro accionar para obtener resultados que evidencien el origen, la naturaleza, consecuencias y el impacto de la corrupción en el país.

6.2 Visión

El CNA para el 2025 ha consolidado su liderazgo nacional y es referente a nivel internacional en el estudio y la acción sistemática e integral para prevenir y combatir la corrupción.

6.3 Valores Institucionales

a. Honestidad

El CNA es una organización que rige sus acciones con coherencia y sinceridad en contra de la impunidad, de acuerdo con los valores de la verdad y la justicia, velando por el cumplimiento de las leyes y sus políticas internas.

b. Responsabilidad

En el CNA se actúa con compromiso en el cumplimiento de los deberes, brindando un servicio de calidad y garantizando el apego a la verdad en la lucha contra la corrupción.

c. Transparencia

Es un pilar fundamental para el desarrollo de nuestras acciones, que se realizan en el marco de la veracidad; encaminadas en la rendición de cuentas y el fundamento científico para el combate de la corrupción.

d. Ética

El CNA establece una serie de valores éticos encaminados a fomentar las buenas prácticas laborales y la armonía social, que precisen una conducta moral e íntegra en su accionar para contribuir a una cultura de transparencia.

e. Igualdad

En el CNA se propicia un ambiente de inclusión y respeto, rechazando la discriminación basada en cualquier condición que lesione la dignidad humana.

VII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CNA

Como parte del proceso de reflexión estratégica del CNA, se elaboraron análisis de actores claves y de condiciones externas como internas de la organización. Mediante el uso del análisis PESTL (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal) se discutió el entorno de la organización y la metodología FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para el análisis de los factores externo e interno, así como los positivos y los de mejora, con el propósito de orientar los esfuerzos institucionales de manera efectiva con socios, aliados e interlocutores identificados.

7.1 Identificación de actores claves

En este apartado se identificaron los actores que tienen algún tipo de relación ya sea directa o indirectamente con la organización.

El análisis de actores comprende tres categorías relacionadas con el trabajo del CNA.

1. *Los socios*; son aquellos actores con los cuales se tiene una estrecha colaboración o se desarrollan acciones conjuntas.
2. *Los aliados*; son aquellos con los cuales se establece un vínculo de cooperación en función de propósitos específicos, pero sin llegar a tener una relación tan estrecha como la de socios y son beneficiarios de las acciones del CNA.
3. *Los interlocutores*; son los actores con los cuales se establece algún vínculo de comunicación y/o acción en función de iniciativas o proyectos específicos, sin establecer sociedad o alianza o son beneficiarios de las acciones del CNA.



Tabla 1: Cuadro de análisis de actores claves

Socio	Aliado	Interlocutor
USAID	Academia	Comisiones Ciudadanas de Transparencia
Embajada de Francia, EEUU	Asociación de Municipios de Honduras	Colegio Médico de Honduras (CMH)
Centro contra la Corrupción y la Impunidad en el Norte de América Central (CCINOC).	Conferencia Episcopal (Arzobispado)	Hospital Escuela Universitario
Rockefeller Brothers Foundation (RBF)	Confraternidad evangélica	Procuraduría General de la República (PGR)
KAS	Proveedores de servicios de publicidad	Juzgado de Letras en Materia de Corrupción
COSUDE	Centros de investigación a nivel internacional	Colegios Profesionales
Red por la Defensa de la Democracia (RDD)	Foro social de la Deuda Externa y Desarrollo de Honduras (FOSDEH)	Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)
		El Heroico y Benemérito Cuerpo de Bomberos de Honduras
	Medios de comunicación	Organizaciones de Sociedad Civil
	Asociación de Organismos no Gubernamentales (ASONOG)	Partidos Políticos
	Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP)	Registro Nacional de las Personas (RNP)

Socio	Aliado	Interlocutor
	Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ)	Secretaría de Defensa
	Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)	Secretaría de Educación
	Secretaría de Desarrollo Económico (SDE)	Secretaria de Finanzas
	Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT)	Secretaría de Salud
	Secretaría de Transparencia y Lucha contra la Corrupción (STLCC)	Tribunal Superior de Cuentas (TSC)
	Fundación Internacional de Seattle	Movimientos Sociales
	Fundación Panamericana para el Desarrollo (PADF)	Sección de Asuntos Internacionales contra el Narcotráfico y Aplicación de la Ley (INL)
	Instituto de la Propiedad (IP)	Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH)
	Naciones Unidas	Consejo de Participación Ciudadana y Control Social de Ecuador (CPCCS)
	Juzgado de privación de dominio	
	NED	
	Unidos por la justicia	
	Cruz Roja	



7.2 Análisis del entorno

a- Análisis Político

En la década presente, la sociedad hondureña ha sido testigo de la consolidación de un gobierno autoritario apoderado del Estado, que ha generado consecuencias negativas a los sectores de la población más vulnerable. Este fenómeno, si bien genera oportunidades para la investigación, acciones de vigilancia y control social desde la ciudadanía, así como para el posicionamiento contra de la ilegalidad, la corrupción, la impunidad y a favor de la democracia, la transparencia y la seguridad jurídica, son también, el blanco de amenazas, censura, estigmas, judicializaciones y del riesgo constante de la pérdida de la vida de los protagonistas.

El informe de Transparencia Internacional del año 2019 sobre el Índice de Percepción de Corrupción (IPC), ubica a Honduras en el lugar 146 de 180 países alrededor del mundo, 13 puntos más altos en relación al año anterior, con un score de percepción de muy alta corrupción.

En este contexto, en el cual la corrupción deja de ser un fenómeno social y económico y pasa a ser un fenómeno político, el CNA ha logrado posicionarse al más alto nivel en el combate a la corrupción con capacidad de incidencia en los miembros de la Asamblea para impulsar, gestionar e incidir a fin de proponer reformas de ley que le facultan acciones más efectivas en la persecución de los delitos enmarcados como parte de los actos de corrupción. Además, ha logrado destacarse en la lucha contra la corrupción, mediante la lucha contra la corrupción, mediante la denuncia ciudadana y señalamientos enmarcados en brindar aspectos de mejora para la toma de decisiones en la realización y ejecución de las políticas públicas en pro del combate hacia este flagelo.

A través de la dirección ejecutiva, el CNA ha establecido un importante abanico de relaciones que lo posicionan como un referente nacional en materia de lucha y combate a la corrupción. Destacan su nivel de credibilidad y confianza por parte de organizaciones y actores de sociedad civil, creando una oportunidad para fortalecer las redes de apoyo en los esfuerzos anticorrupción.

Por otra parte, entre los aspectos más dañinos de la corrupción está el debilitamiento de la aplicación de la ley y los sistemas de justicia, el Estado de derecho en general. A causa de la salida de la MACCIH como entidad para contrarrestar la corrupción institucional y las redes criminales en

Honduras se visualiza un posible interés de la comunidad internacional para proponer un nuevo modelo con el apoyo de CNA, que puedan resistir la reacción política que le puso fin.

b- Análisis Económico

El Producto Interno Bruto de Honduras, según datos del Banco Central de Honduras (BCH), creció en el 2019 en un 3.3%, tasa de crecimiento menor a los años precedentes cuando creció en 3.7% (2018) y 4.8% (2017), en promedio la economía hondureña creció en el último quinquenio en un 3.9%.

Los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2019) revelan un índice de pobreza de 62% sobre los 9.023.838 habitantes y una pobreza extrema del 39%. Es decir, alrededor de 5.6 millones de hondureños viven en situación de pobreza de los cuales más de 3.5 millones subsisten en condiciones de pobreza extrema.

La tasa de subempleo es de 62.82% más la del desempleo abierto 5.6% totalizan un 68.42% de la Población Económicamente Activa con problemas de obtener un empleo.

El año 2020 ha dado inicio con la pandemia mundial provocada por el Covid- 19, el cierre de gran parte de los sectores económicos y con ello la posibilidad de la creación de nuevos empleos, la incertidumbre, la recesión económica mundial que se prevé y la desaceleración del crecimiento en Honduras, seguramente profundizará las condiciones de extrema pobreza, de desempleo, de autoritarismo, de marginación y de concentración económica.

En el contexto de la propagación del COVID-19, el Banco Central de Honduras (BCH) estima que por los efectos que se derivan de la crisis sanitaria en el 2020 se reportará a nivel local una contracción en el consumo e inversión privada, así como en las exportaciones de bienes y servicios que impactará en una caída del Producto Interno Bruto en el rango de -2,9% y -3,9%.

En este escenario la cooperación internacional orienta parte de sus recursos a apoyar organizaciones que investigan casos de corrupción e impunidad y se manifiestan en pro de la transparencia, como un agente económico importante, coadyuvando a la sostenibilidad por medio de alianzas y colaboraciones estratégicas.

Se visualiza, para los años siguientes, que el financiamiento de la cooperación internacional será conservador debido a la fuerte crisis económica a nivel mundial como resultado de las medidas adoptadas para contrarrestar la pandemia por COVID-19. Pero, a la vez, debido a la magnitud del problema de la corrupción y el contexto adverso algunos organismos internacionales buscarán priorizar la lucha contra la corrupción a través del CNA.



c- Análisis Social

El CNA es reconocido por todos los sectores sociales por su destacado trabajo en el combate a la corrupción, sensibilización y gestión de conocimiento, como instancia referente y con capacidad de incidencia a todo nivel, además es generador de opinión pública, con una imagen objetiva ante los medios de comunicación y la población en general, cuenta con los mecanismos y espacios para generar alianzas con otras plataformas de red a nivel nacional, regional e internacional y con una creciente necesidad y demanda de la población por acompañamiento en el tema de corrupción, transparencia y auditoría social.

La lucha contra la corrupción se desarrolla en un contexto complejo. Por lo que para los próximos años CNA prevé que la lucha anticorrupción dependerá en gran medida del empuje de las organizaciones de la sociedad civil y de la movilización de la ciudadanía hondureña en especial de las juventudes.

d- Análisis Tecnológico

La penetración y masificación del internet, de plataformas y dispositivos electrónicos sin duda generan una ventana de oportunidades para la comunicación efectiva y el acceso a la información, para quienes buscan comunicar en el momento que la información se origina es, asimismo, una oportunidad para la población que tiene acceso y dispone de medios para informarse.

Para una institución como el CNA, es de vital importancia consolidar la capacidad de actualización permanente del hardware, software y fortalecer las competencias del personal responsable de las tecnologías de la información logrando así mayor cobertura a nivel nacional e internacional.

e- Análisis Jurídico

Aunado a lo político está lo jurídico, en donde el CNA cuenta con las atribuciones legales vinculantes, lo cual se prevé como un factor importante que puede contribuir a reducir la mora judicial en materia de los delitos enmarcados en el flagelo de la corrupción, fortaleciendo en adición la prevención.

El quehacer institucional en el combate frontal a la corrupción ha generado incomodidad entre distintos mandatarios, existiendo la posibilidad de frenar la labor de este Consejo mediante la derogación del Decreto Legislativo 07-2005. De igual forma, se puede generar el debilitamiento del Estado de Derecho al limitar la labor de esta instancia. Este aspecto afecta directamente a la

sociedad, ya que priva de tener eficacia y eficiencia al momento de realizar señalamientos por actos de corrupción, generando impunidad, mermando la denuncia y el ataque permanente a la corrupción.

f-Análisis Cultural

El CNA ha experimentado cambios significativos a lo largo de los años, desde una estrategia inicial enfocada en procesos formativos hasta una nueva visión a partir de 2014, centrada en la mejora continua, la eficiencia y la transparencia, orientando todas sus acciones hacia la modernización, promoviendo la transparencia y centrándose en el valor público entregado a la ciudadanía; de igual forma ha llevado a cabo investigaciones, análisis de casos, auditorías y programas de capacitación, a través del apoyo de la cooperación internacional para fortalecer sus procesos y capacidades, siendo un pilar importante para el fomento de una cultura de transparencia.

Dicho apoyo, también ha contribuido a una nueva visión centrada en la cultura de calidad a lo interno de la organización, centrada en la eficiencia y el servicio al ciudadano, con un enfoque en la mejora continua, a través de la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Siendo así que, el CNA ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los años, adaptándose a los cambios en el entorno político y fortaleciendo sus capacidades para cumplir con su misión en la lucha contra la corrupción. La transparencia, la participación ciudadana y el fortalecimiento institucional son elementos destacados en su cultura organizacional.

7.3 Análisis de alternativas estratégicas a partir del FODA

El análisis FODA, acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, es una metodología que permite la evaluación de los factores que inciden en el desarrollo de la organización, es un diagnóstico de la situación interna desde sus puntos fuertes y débiles, así como el estudio de los factores externos, de las oportunidades y de las amenazas que deben enfrentar.

Una vez elaborada la matriz FODA se procedió a la evaluación, iniciando por la situación interna para lo cual se utilizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) tabla No. 4.

La evaluación prosigue con el siguiente proceso:

- 1 Se asigna un valor menor a 1 a cada factor de tal manera que los 21 ítems sumen 1.



- 2 Se le asigna una calificación a cada factor entre 1 y 4, siendo 1 la de menos importancia y 4 los factores de mayor importancia.
- 3 Se multiplica el valor y la calificación para obtener un peso ponderado entre las fortalezas y debilidades de la organización.

Se suma las calificaciones ponderadas y así se obtiene el total ponderado de la organización (ver Anexo 1: Matriz MEFI)

En la evaluación de los factores externos, se utiliza el mismo procedimiento hasta obtener el total de la calificación ponderada de los factores como se observa en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en el anexo 2: Matriz MEFE.

En la Matriz MEFI el peso ponderado de las fortalezas de 3.18 muy superior al peso total ponderado de las debilidades 3.06, por lo que en el CNA las fuerzas internas son favorables a la organización y se pueden diseñar las estrategias sobre los activos competitivos, enfatizando en la mejora y consolidación de los factores que se hacen bien sobre los que hacen falta mejorar.

La evaluación MEFE presenta también el total ponderado de las oportunidades (3.33) más alto que el de las amenazas (3.22) por lo que nuevamente los factores positivos están sobre los negativos y la estrategia en conjunto se debe diseñar en función de aprovechar las oportunidades que se presentan.

En ambos casos los factores positivos están con mejor puntaje que los negativos, lo que dice que la situación interna y el medio externo son favorables para el crecimiento de la organización.



<p>Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F01) Referentes a nivel nacional en promoción de transparencia y combate a la corrupción. F02) Eficiente sistema de gestión gerencial implementado F03) Certificados en Desarrollo Organizacional y Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. F04) Personal capacitado y comprometido. F05) Infraestructura propia. F06) Infraestructura tecnológica apropiada. F07) Capacidad de convocatoria. F08) Independencia operativa. F09) Credibilidad y posicionamiento en el combate a la corrupción a nivel nacional. F10) Sistemas y protocolos adoptados para el control y seguimiento de denuncias y procesos de investigación. F11) Manejo y divulgación de campañas de denuncia ciudadana. F12) Referente en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas tanto en la gestión pública, organismos de sociedad civil, así como a lo interno. F13) Credibilidad ante los Organismos de Cooperación Internacional</p>	<p>Debilidades</p> <p>D01) Falta de facultades legales para procesar a corruptos. D02) Dependencia de fondos públicos. D03) El espacio físico es insuficiente para el crecimiento operacional. D04) Representación limitada de las organizaciones que conforman el CNA. D05) Reducción en la reserva financiera. D06) Pérdida de inversión en capital humano. D07) Limitantes en el acceso a la información.</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Estrategias Maxi-Maxi</p>	<p>Estrategias Maxi-Mini</p>
<p>O01) El combate a la corrupción es un tema de interés nacional e internacional. O02) Auge de las TI y las redes sociales. O03) Normas ISO adaptables al funcionamiento del CNA, que garanticen la calidad de su servicio y operaciones. O04) Cultura de corrupción en el sistema público deja una amplia brecha para el trabajo del CNA. O05) Interés de otras instituciones para establecer alianzas. O06) Interés de otras organizaciones externas para integrar la Asamblea del CNA. O07) Apertura de la cooperación por el tema que trabajo del CNA. O08) Mora por parte de los operadores de justicia en materia de investigación. O09) Miembros de la Asamblea con capacidad de incidir al más alto nivel. O10) Demanda de la población para seguir en el combate a la corrupción. O11) Apertura de medios de comunicación. O12) Instituciones públicas con bajos niveles de rendición de cuentas.</p>	<p>FO1) Aprovechar la credibilidad y posicionamiento del CNA ante los Organismos de Cooperación Internacional para ampliar los recursos que contribuyan en la lucha contra la corrupción. Esto permitirá fortalecer las acciones del Consejo. FO2) Promover la transparencia y fomento de valores a instituciones públicas con bajos niveles de rendición de cuentas. Esto contribuirá a reducir la corrupción y fortalecerá la confianza de la población en las instituciones a través de una cultura de transparencia. FO3) Seguir disuadiendo a la corrupción a través del manejo eficiente y adecuado de los casos de investigación. FO4) Desarrollar sistemáticamente campañas de información, educativas y comunicación en temas de combate a la corrupción a través de la denuncia ciudadana. FO5) Continuar invirtiendo en la capacitación del personal para fortalecer sus habilidades y conocimientos. Esto permitirá realizar un trabajo eficiente y efectivo enfocado en la lucha contra la corrupción. FO6) Continuar fortaleciendo la infraestructura tecnológica utilizando herramientas para el uso efectivo de las TI; así como el aprovechamiento del auge de redes sociales para difundir campañas de denuncia ciudadana y promover la transparencia. Esto permitirá llegar a un público más amplio y fomentar una cultura de integridad. FO7) Continuar con la eficiente implementación y mejora del Sistema de Información Gerencial (SIG). Para garantizar la eficacia en la ejecución de las acciones del CNA y la optimización de recursos a través de la automatización de procesos.</p>	<p>DO1) Aprovechar el interés nacional e internacional en el combate a la corrupción para promover cambios legislativos que otorguen al CNA facultades legales sólidas para procesar a los corruptos. Esto requerirá una labor de cabildeo y sensibilización hacia los actores políticos relevantes. DO2) Realizar esfuerzos para fortalecer la representación de las organizaciones que conforman el CNA. Esto puede incluir la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas y la promoción de la participación de organizaciones clave en la Asamblea del CNA. DO3) Trabajar en colaboración con instituciones y organismos relevantes para superar las limitantes en el acceso a la información. Esto puede implicar la promoción de políticas de transparencia y la implementación de mecanismos que faciliten el intercambio de información con otras entidades. DO4) Buscar activamente la colaboración y el apoyo de organizaciones internacionales y otras fuentes de financiamiento externas para reducir la dependencia de los fondos públicos. Esto permitirá garantizar la independencia financiera y la continuidad de las operaciones del CNA. DO5) Buscar alternativas creativas y eficientes para maximizar el uso del</p>



Amenazas	Estrategias Mini-Maxi	Estrategias Mini-Mini
<p>A01) Injerencia del poder político en la operatividad institucional.</p> <p>A02) Recortes presupuestarios limitan las acciones operativas.</p> <p>A03) Ataques a la seguridad personal, física, moral, y ética del personal.</p> <p>A04) Limitantes en el acceso a la información.</p> <p>A05) El hackeo interno y externo.</p> <p>A06) Ataques mediáticos.</p> <p>A07) Empresa privada señalada y coludida en actos de corrupción.</p> <p>A08) Percepción equivocada en relación en el que el CNA es una institución de gobierno y no de sociedad civil.</p> <p>A09) La resistencia por parte de los actores políticos y económicos implicados en casos de corrupción promueven el constante ataque del accionar del CNA, generando desconfianza en la población.</p> <p>A10) La impunidad arraigada en el sistema judicial puede dificultar la efectividad de las acciones emprendidas por el CNA.</p>	<p>FO8) Mantener un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 y obtener un Sistema de Gestión Integral efectivo que garantice la satisfacción de todas sus partes interesadas.</p> <p>FA1) Aprovechar el reconocimiento y la credibilidad del CNA para promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas en la sociedad hondureña.</p> <p>FA2) Realizar campañas de sensibilización y divulgación que involucren a la población y generen demanda ciudadana en el combate a la corrupción.</p> <p>FA3) Trabajar en conjunto con organizaciones de la sociedad civil, organismos internacionales y otras instituciones comprometidas en la lucha contra la corrupción. Esto permitirá generar apoyo y solidaridad en la defensa del CNA frente a ataques mediáticos y resistencias políticas y económicas.</p> <p>FA4) Reafirmar la independencia operativa del CNA, fortaleciendo los sistemas y protocolos adoptados para el control y seguimiento de denuncias, así como sus procesos de investigación. Esto permitirá demostrar la efectividad del trabajo del CNA, generando confianza tanto a nivel nacional como internacional.</p> <p>FA5) Implementar medidas sólidas de seguridad informática para proteger la información del CNA de ataques internos y externos. Además, fortalecer los mecanismos de acceso a la información para asegurar que el personal tenga las herramientas necesarias para llevar a cabo investigaciones efectivas.</p> <p>FA6) Implementar medidas de seguridad robustas para proteger la integridad física, moral y ética del personal del CNA. A través de la mejora de los sistemas de seguridad interna y la promoción de una cultura de seguridad.</p>	<p>espacio físico disponible. Esto puede implicar reorganizar los espacios existentes y considerar la posibilidad de expandir la infraestructura para dar cabida al crecimiento operacional.</p> <p>DA1) Promoción de reformas legales y la búsqueda de alianzas con instituciones y actores relevantes para impulsar cambios legislativos que fortalezcan el marco legal anticorrupción.</p> <p>DA2) Generar mayor incidencia para lograr la culminación de los casos.</p> <p>DA3) Crear los mecanismos adecuados para el manejo de la información y la rendición de cuentas a lo interno y externo del CNA.</p> <p>DA4) Divulgación activa de la gestión del CNA, la promoción de una cultura de rendición de cuentas y la colaboración con medios de comunicación para aumentar la visibilidad de las actividades realizadas.</p> <p>DA5) Buscar activamente fuentes alternativas de financiamiento para reducir la dependencia de los fondos públicos.</p> <p>DA6) Implementar medidas de gestión financiera efectivas para hacer frente a la reducción en la reserva financiera.</p>



7.4 Análisis de riesgos

Riesgos de contexto

Las limitantes en las facultades legales del CNA para procesar penalmente a corruptos y la falta de voluntad por parte de los órganos persecutores del delito, así como el riesgo de blindaje a través del marco jurídico nacional, son riesgos inminentes con los cuales se ve condicionada la lucha contra la corrupción en el país; para mitigar estos riesgos se prevé de forma estratégica que CNA como instancia de sociedad civil, independiente, dedicada a prevenir, disuadir y combatir la corrupción, continúe realizando acciones efectivas y contundentes para obtener resultados que generen confianza y credibilidad en la población hondureña, a través de la presentación de denuncias a órganos competentes, remisión de informes de auditoría, iniciativas legales, entre otros; así como gestiones políticas ante nuevas autoridades legislativas, que permitan una revisión y reformas a las facultades legales del CNA, tomando como referencia en adición, las recomendaciones de la Evaluación del Mecanismo de Aplicación de la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción. También se contempla consolidar alianzas a diferentes niveles y con diferentes sectores internacionales, que facilite el desarrollo de acciones participativas y de movilización en contra de los corruptos.

Por otra parte, nos enfrentamos a la escasa disponibilidad de organismos cooperantes, socios, donantes interesados en apoyar acciones orientadas a combatir la corrupción en Honduras, para lo cual el CNA ha considerado necesario establecer e implementar una estrategia de sostenibilidad financiera que permita, fortalecer y dar seguimiento a las relaciones con donantes para incrementar y diversificar la cartera de programas, proyectos y actividades, alineados a los objetivos estratégicos institucionales, generando mayor independencia económica y asegurando la operatividad a largo plazo a través del apoyo de diversos organismos internacionales.

Sumado a lo anterior, existe el riesgo inminente de que se hagan cambios de autoridades a nivel directivo. Para mitigar este riesgo, desde la Dirección Ejecutiva se deberán establecer e implementar estrategias y líneas de acción efectivas, conducentes a impulsar el desarrollo institucional del CNA y la consolidación de alianzas con los sectores públicos y privados, así como instancias nacionales e internacionales para asegurar la eficiente construcción y promoción de una verdadera cultura de transparencia y combate frontal contra la corrupción e impunidad.

Riesgos operacionales

Además de los riesgos de contexto en el CNA; así mismo nos enfrentamos a los riesgos operativos, los cuáles hacen referencia a la posibilidad de que incurra la pérdida de credibilidad en su accionar o insatisfacción de sus partes interesadas, originado por retrasos y errores de tipo humanos, fallas tecnológicas, desempeño de los procesos, infraestructura, o por factores externos.

Nos afrentamos a amenazas a la seguridad de la información por la pérdida o fuga de información por vulnerabilidad en la seguridad del centro de datos del CNA, causando Interrupción en los procesos desarrollados, fuga de información organizacional y de nuestras partes interesadas; por lo cuál como medida de mitigación se deben crear y aplicar lo establecido en la políticas instituciones referente al tratamiento de crisis y aplicar políticas de seguridad informática, así como medidas de contingencias por parte de las Tecnologías de la Información.



Es sumamente importante prestar atención a los avances tecnológicos, como uno de los mejores caminos para mitigar el riesgo operacional, especialmente enfocado en innovación disruptiva, valiéndose de herramientas tecnológicas como softwares, manejo de data center y la automatización de procesos operativos.

Por otro lado, es necesario partir de la revisión de los procesos, capacitaciones, autoevaluaciones y análisis periódico del contexto económico, político y social al que se enfrenta el CNA. Además, se debe construir información tanto externa como interna para evaluar todas las amenazas; a través de una matriz de riesgos, que permita la evaluación, implementación de controles y seguimiento al tratamiento como medidas de mitigación.

Matriz de riesgos operacionales del CNA: Riesgos de contexto

A continuación; se presenta un esquema de representación de la R-01-03 Matriz de riesgos del CNA, misma en la que se determina la evaluación y el tratamiento de los riesgos de contexto y operativos, según su nivel de impacto y probabilidad, así como el plan de seguimiento a los controles de tratamiento revisados y aplicados anualmente; desarrollados mediante lo establecido en la metodología para el análisis y tratamientos de riesgos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Fluctuación en divisas.	La devaluación o depreciación de la moneda vuelve costosa la contraparte.	Alta	Anticiparse a la fluctuación de divisas, reemplazando los activos líquidos por reales y tangibles y en la medida de los posibles gestionar con los donantes cambiar la modalidad de transferencia, para recibir los fondos en la moneda de preferencia para el CNA (moneda nacional o extranjera).
Cambios de autoridades ejecutivas del CNA.	Los órganos de gobernanza del CNA lo conforman la Asamblea general integrada por 12 organizaciones de sociedad civil, de la cual se desprende el comité ejecutivo. Estos órganos tienen la facultad de nombrar al director(a) ejecutivo, por lo que, al haber discrepancias entre las partes, podrían tomar la decisión de removerla de su cargo.	Alta	Para mitigar este riesgo es importante que la dirección ejecutiva cuente con estrategias y líneas de acción efectivas, conducentes a impulsar el desarrollo institucional del CNA y la consolidación de alianzas con los sectores públicos y privados, así como instancias nacionales e internacionales para asegurar la eficiente construcción y promoción de una verdadera cultura de la transparencia y combate frontal contra la corrupción e impunidad, que no logren cambiar el norte de la organización al tener un cambio de autoridad.



Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Re direccionamiento de recursos de la cooperación internacional.	Considerando la probabilidad de un potencial incremento en el flujo de migrantes, provocado por las condiciones de pobreza y desigualdad de los países de la región, así como una recesión económica por los diferentes sucesos de acontecer mundial, podrían existir cambios en las políticas de cooperación de los países donantes que repercutan en un re direccionamiento o recorte total o parcial de fondos.	Media	Implementar una estrategia de sostenibilidad financiera que permita, fortalecer y dar seguimiento a las relaciones con donantes para incrementar y diversificar la cartera de programas, proyectos y actividades, alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
Injerencia del poder político en la operatividad institucional.	Obstaculizar el accionar del CNA por falta de simpatía a las denuncias interpuestas en el gobierno de turno, ocasionando reducción en los fondos públicos. Falta de credibilidad o campañas de prestigio en el accionar del CNA, debilitando la confianza de las partes interesadas, como ser los organismos de cooperación.	Alta	
Limitantes en las facultades legales del CNA en la lucha contra la corrupción	La falta de voluntad por parte de los órganos persecutores del delito, puede generar que el trabajo del CNA no sea efectivo, ya que por naturaleza legal le corresponde al MP el ejercicio de la acción penal ante los entes judiciales. No obstante, el CNA en el año 2014 crea la Unidad de Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos (UIASC), para combatir de manera frontal la corrupción, mediante la investigación y señalamiento de altos funcionarios, con el debido sustento probatorio que evidencien su responsabilidad penal, haciendo llegar dichas denuncias a los órganos competentes.	Alta	Se prevé de forma estratégica promover una Corte Suprema de Justicia que responda a los intereses del pueblo y no a le medida de los partidos políticos.



Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Blindaje de corruptos a través del marco jurídico nacional.	<p>Los hechos recientes muestran cada vez más que la clase política del país, lejos de responder a expectativas ciudadanas, descaradamente pretende pulverizar los esfuerzos que en los últimos años se han hecho, blindando a corruptos a través de la aprobación de normativas o acciones como:</p> <p>La salida de la MACCIH del país, la aprobación y negación de la derogación de la Ley de secreto, la no abrogación del nuevo Código Procesal Penal, la no aprobación de la ley de colaboración eficaz, así como la elección de altos funcionarios entre ellos, autoridades del Poder Judicial, del Ministerio Público y del Tribunal Superior de Cuentas, con compromiso de proteger a sectores políticos y económicos ligados a la corrupción.</p>	Alta	El CNA mantiene un relacionamiento que le permite mantener y seguir generando alianzas sólidas a diferentes niveles y con diferentes sectores. Dentro de este relacionamiento se destaca el trabajo con otras organizaciones de sociedad civil a nivel nacional e internacional, que facilita el desarrollo de acciones participativas y de movilización en contra de estos blindajes. Sumado a lo anterior, el CNA tiene la facultad legal para presentar propuestas orientadas a promover la adopción de políticas públicas, así como otros recursos legales, a fin de combatir la corrupción.
Facultad legislativa para reformar la ley orgánica del CNA por parte del gobierno central.	El CNA ha puesto al descubierto las irregularidades cometidas por el CN en el proceso de aprobación de leyes y denunciado públicamente lo lesivo del marco normativo que blindo a los corruptos y/o entorpece los procesos de investigación y judicialización de casos de corrupción; en consecuencia, de acuerdo a las facultades del CN según la Constitución de la República, por mayoría simple los parlamentarios podrían hacer reformas para disminuir o quitar la facultad ciudadana de presentar denuncias por actos de corrupción ante los órganos persecutores del delito (Artículos No. 227-269 del Código Procesal Penal).	Alta	La corrupción y la impunidad son fenómenos que afectan la gobernabilidad y la confianza en las instituciones, por lo que se requiere que exista una instancia independiente del gobierno que promueva la lucha contra este flagelo. Por lo que el CNA tiene las facultades legales y la responsabilidad ser una instancia de sociedad civil, independiente, dedicada a prevenir, disuadir y combatir la corrupción, con efectividad y contundencia para obtener resultados que generen confianza y credibilidad en la población hondureña.



Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Nivel de compromiso y/o desinterés por parte de los órganos persecutores del delito	Como lección aprendida de procesos de capacitación anteriormente gestionados y facilitados a funcionarios del Ministerio Público, ha quedado evidenciado que un factor determinante para el éxito de estos procesos es el compromiso e interés que deben tener los participantes para que logren obtener un aprendizaje significativo y pongan en práctica dichos conocimientos. Por otra parte, actualmente el Ministerio Público recibe fortalecimiento de capacidades de varias organizaciones o donantes, para los cuales han suscrito acuerdos de cooperación. Actualmente no existe un ambiente propicio para la suscripción de acuerdos o convenios entre dicha institución y CNA, por lo que no habría garantía del nivel de compromiso para llevar a cabo dichos procesos.	Alta	Trabajar con oficinas regionales que no han sido considerados en los procesos de capacitación o reciben estos con menor frecuencia, pero que si tienen apertura y compromiso.
Crisis social y política en el país.	Movilización y denuncias ciudadanas que pongan al descubierto actos de corrupción y la negligencia de las autoridades; se podría generar una crisis social y política que impida o limite el desarrollo de la labor institucional del CNA de forma presencial.	Alta	CNA cuenta con personal capacitado y dispone de plataformas virtuales para aprendizaje como Google classroom y Moodle, a través de las cuales se podrían desarrollar jornadas de capacitación y el intercambio de experiencias entre OSC y servidores públicos, a su vez, el personal podría realizar su labor operativa a través del tele trabajo haciendo uso de plataformas como Meet, Zoom, o similares.
Ataques mediáticos.	Disminución del prestigio y credibilidad de la organización por el ataque y exposición de los órganos políticos por inconformidad con el accionar del CNA con otras partes interesadas.	Alta	Desarrollar los mecanismos de seguridad y comunicación del personal para evitar ataques mediáticos, que dañen la credibilidad del CNA; así como la creación e implementación efectiva de una estrategia para la prevención y tratamiento de crisis.

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Ataques a la seguridad personal, física, moral, y ética del personal.	El efecto colateral del trabajo que realiza el CNA con la presentación de denuncias de actos de corrupción deriva en una mayor exposición a ataques contra la integridad física, moral y ética del personal, así como sus bienes personales y laborales.	Alta	<p>Mejorar los niveles de seguridad interna en la institución, la seguridad privada con personal más calificado.</p> <p>Establecer análisis periódicos para la implementación de medidas de prevención o protocolos de seguridad para diversos escenarios.</p> <p>Definir en la estrategia de comunicaciones aspectos de respuesta oportuna al respecto de ataques a la moral y la ética del personal.</p>
Incremento en los ataques cibernéticos al CNA.	El CNA por el tipo de información que administra tiene un riesgo potencial de recibir ataque cibernético sobre todo por los procesos de investigación de alto impacto.	Alta	<p>Socialización e implementación permanente de la política de seguridad tecnológica.</p> <p>Fortalecer la plataforma tecnológica para evitar el hackeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los procesos para la gobernanza de las TI a través de mejoras en los controles de acceso a áreas sensibles de los sistemas, mejoras en los códigos de seguridad entre otros. - Gestión de medios de almacenamiento y resguardo de información. - Entrenamiento continuo del personal sobre aspectos de seguridad cibernética.

Matriz de riesgos operacionales del CNA: Riesgos operativos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Dependencia operativa y reducción de fondos públicos que ocasione recortes presupuestarios, limitando las acciones operativas.	El Gobierno Central otorga por ley de forma anual un presupuesto para la operatividad del Consejo, considerando que las investigaciones vinculan cada vez más a funcionarios de alto nivel, existe una mayor presión para la reducción de la asignación presupuestaria. Adicionalmente, con la actual crisis sanitaria podría existir la coyuntura para propiciar una disminución en los mismos.	Alta	Diseñar e implementar una estrategia de sostenibilidad financiera que permita diversificar las fuentes de financiamiento generando mayor independencia económica y asegurando la operatividad a largo plazo a través del apoyo de diversos organismos internacionales.



Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Reducción en la reserva financiera.	En los casos en que CNA haya suscrito compromisos financieros y existiera una reducción fondos provenientes del gobierno, CNA tendría que hacerle frente con las reservas financieras.	Media	Desde los órganos de gobernanza del CNA se gestionará la restitución o incremento de la partida presupuestaria y se hará una distribución compartida del financiamiento sobre todo para el pago de nóminas.
Desnaturalización de la metodología de capacitación (tergiverso, cambio de visión).	Desnaturalización de metodología sacando otro producto distinto, que utilicen nuestra plataforma o mecanismo pero que la utilicen para presionar políticamente, mediante auditorias o denuncias a las autoridades.	Media	Manuales para llevar a cabo proceso de enseñanza, cada vez que estemos informando a estos grupos visibilizarlo públicamente para que establecer manual o protocolo evaluaciones, recopilar efectividad o adopción de enseñanzas que imparte el CNA. Cuantas solicitudes de información o capacitación han recopilado.
Perdida de inversión en capital humano.	Considerando lo que representa la labor del Consejo, el personal capacitado puede emigrar de la institución debilitando procesos y gestiones.	Alta	Promover incentivos y garantías para el desempeño del personal, generando apropiamiento, empatía y confianza en y hacia la institución. Institucionalizar y generar transferencia de conocimientos.
Duplicidad institucional en gobierno y sociedad civil.	Limitación de las acciones del CNA por potestad preferencial otorgada a otras instituciones o la creación de instituciones gubernamentales y de sociedad civil con las mismas funciones del CNA.	Media	Evaluar cada institución para determinar si es posible centralizar dependencias. Así mismo potenciar las acciones que visibilicen el quehacer institucional, que reflejen el resultado de sus funciones.
Pérdida o fuga de información organizacional y de partes interesadas.	Violación a lo dispuesto en la política de seguridad de la información, que ocasione la fuga de información institucional y de nuestras partes interesadas.	Alta	Implementación de normativas estándares para la seguridad de la información. Realizar una efectiva socialización e implementación permanente de la política de seguridad tecnológica. Por otro lado, la debida aplicación de respaldos de seguridad, que aseguren la recuperación y protección de la información.

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
Insatisfacción de las partes interesadas por no obtener la satisfacción en el cumplimiento de sus necesidades y expectativas previstas, que incurra en la disminución del prestigio del CNA.	La inconformidad de nuestras partes interesadas por el servicio prestado, puede causar la disminución del prestigio y credibilidad de la institución al exponer la mala experiencia con otras partes interesadas.	Bajo	Asegurarse de cubrir las necesidades y expectativas pactadas con las diferentes partes interesadas, así como medir su nivel de satisfacción; a través de la retroalimentación de los mismos, mediante la aplicación de encuestas de satisfacción, para la identificación de oportunidades de mejora.
Desinterés de la población en formar parte en procesos de formación y espacios de fortalecimiento.	Indiferencia de la ciudadanía ante la situación del país, así como la falta de interés o credibilidad en procesos de formación para combatir dicha situación. Así como la perduración de la cultura de corrupción en la ciudadanía, trae como consecuencia mayores esfuerzos en la misma.	Media	Desarrollar campañas estratégicas y eventos de concientización y sensibilización que difundan la responsabilidad de la ciudadanía y el accionar de la lucha contra la corrupción del CNA. Por otro lado, fortalecer los procesos de formación, asegurándose de llegar a toda la población vulnerabilizada y ciudadanía en general, en todas las regiones del país, a través de estrategias y programas.
Limitantes en el acceso a la información.	Blindaje a la información por parte del gobierno central y falta de transparencia en la rendición de cuentas por parte de instituciones públicas.	Alta	Crear los mecanismos adecuados para el manejo de la información y la rendición de cuentas a lo interno y externo del CNA.
Incorrecta implementación y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad.	Una incorrecta implementación y seguimiento del sistema de calidad, o ya sea por la falta de compromiso de las partes interesadas internas, puede causar que no se detecten todas las no conformidades que se están produciendo, que no exista una debida claridad ni estandarización en los procesos, que la gestión de la documentación sea	Baja	Concientizar y socializar con el personal el compromiso del debido cumplimiento del sistema de calidad, mediante espacios de retroalimentación. Por otro lado, cumplir con las auditorías planificadas y asegurarse de medir la eficacia de los diferentes planes de acción para la mejora continua; así como contar con la debida documentación de procesos y criterios claros a través de la optimización de los mismos, y tener una

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
	excesivamente burocrática, así como que las auditorías internas del sistema de gestión no sean eficaces y que no se cuente con una debida retroalimentación para evaluar la satisfacción de las partes interesadas no sea la más adecuada; por otro lado que los indicadores no nos aporten información sobre la eficacia y eficiencia de los procesos ni los resultados de impacto y que los objetivos del sistema de gestión de calidad no se cumplan.		retroalimentación efectiva de todas las partes interesadas para asegurar el cumplimiento de sus necesidades y expectativas pactadas. Sumado a lo anterior, es indispensable valerse de las herramientas tecnológicas que la organización puede obtener para la automatización de sus procesos asegurando su trazabilidad.
Incorrecta identificación de riesgos que puedan representar un alto impacto a la organización y una errónea aplicación de controles.	La operatividad del CNA se puede ver afectada por riesgos identificados incorrectamente, así como la incorrecta aplicación de los controles para su mitigación.	Baja	Identificar los riesgos operativos de cada uno de los procesos, materializados o no. Así como la correcta evaluación de riesgos y tratamiento con su debido seguimiento a la correcta implementación y cumplimiento de los controles de riesgos. Sumado a ello medir con determinada frecuencia los planes de gestión de riesgos para que no pierdan su adecuación e idoneidad cada año.
Incorporación de personas a puestos sin el nivel de competencia mínima fijado, que pueda causar errores en el servicio por falta de formación.	La contratación de personal que no cumpla con los requisitos mínimos del perfil de puesto, puede incurrir en una curva de aprendizaje alta.	Baja	Fijar los requisitos mínimos del puesto y asegurarse de contratar profesionales con un perfil adecuado. Sumado a lo anterior, realizar evaluaciones de desempeño que permitan identificar oportunidades de mejora y potencias en el personal; así como implementar un plan anual de formación que permita la mejora continua y el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores(as), dando seguimiento a la efectividad de las mismas.
Dependencia de contar con elementos de seguridad que	Estimando la delicada labor institucional, el Estado ha facilitado la protección de personal clave para el Consejo,	Alta	Mejorar los protocolos de seguridad que engloben el trabajo institucional. Contratación de seguridad privada Mejorar los sistemas de seguridad física



Riesgo	Descripción	Probabilidad	Medida alternativa de mitigación
proporciona el mismo Estado.	considerando el escenario sociopolítico del país, este factor representa un riesgo a la integridad de este personal, pues dichos elementos de seguridad tienen conocimiento de movimientos u otra información coyuntural para la operatividad.		tanto en instalaciones como en puntos clave para la seguridad de personal sensible y de sus familias

VIII. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos y estrategias planteados se alinean con la visión estratégica del CNA de convertirse en líder nacional y referente internacional en la prevención y combate de la corrupción. Estos objetivos y estrategias están diseñados para ser alcanzados en el año 2025.

El Objetivo 1 se enfoca en establecer y fortalecer un sistema integral de lucha contra la corrupción. La Estrategia 1 propone establecer un sistema efectivo que permita recibir, investigar y presentar denuncias ciudadanas ante los operadores de justicia. Esto contribuirá a erradicar la corrupción en todas sus manifestaciones, cumpliendo así con la visión estratégica del CNA.

El Objetivo 2 tiene como propósito asegurar la prevención y disuasión de la corrupción, así como fortalecer la gestión del conocimiento en el CNA. La Estrategia 2 busca promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad, lo cual es fundamental para prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva. Además, la Estrategia 3 busca consolidar el liderazgo nacional e internacional del CNA en la lucha contra la corrupción, posicionándolo como referente a través de la difusión del impacto obtenido y la conformación de alianzas estratégicas. Estas estrategias contribuirán directamente a la visión estratégica del CNA.

El Objetivo 3 se enfoca en asegurar la sostenibilidad financiera, la mejora continua y el control de la gestión en el CNA. Las estrategias 4, 5, 6 y 7 están diseñadas para consolidar el desarrollo organizacional, fortalecer la transparencia en la gestión operativa y financiera, mejorar la gestión en tecnologías de la información y fortalecer la gestión del talento humano en el CNA. Estas estrategias contribuirán a alcanzar la sostenibilidad financiera y la mejora continua, garantizando un óptimo funcionamiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

IX. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



Objetivo 1: Establecer y fortalecer un sistema integral de lucha contra la corrupción, orientado a recibir, investigar y presentar denuncias ciudadanas ante los operadores de justicia, con el propósito de erradicar de manera efectiva la corrupción en todas sus manifestaciones.

Estrategia	Línea de acción	Indicadores
1. Establecer un sistema efectivo de lucha contra la corrupción, que permita la recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas, la realización de investigaciones exhaustivas y la presentación de denuncias ante los operadores de justicia, con el fin de contribuir a erradicar la corrupción en todas sus formas.	1.1 Fortalecer las herramientas técnicas y operativas para impulsar procesos de investigación eficaces.	1.1.1 Número de mecanismos, protocolos o herramientas implementadas por el CNA en la lucha contra la corrupción.
	1.2 Potenciar los mecanismos de recepción de denuncias ciudadanas, para que sean accesibles y que garanticen la privacidad y seguridad de los denunciantes.	1.2.1 Número de denuncias recibidas por el CNA, desagregadas por tipo de mecanismo.
	1.3 Realizar investigaciones exhaustivas sobre los casos de corrupción promovidos de oficio por el CNA y los denunciados por la ciudadanía.	1.3.1 Número de supuestos casos de corrupción investigados anualmente por el CNA.
	1.4 Presentación de denuncias debidamente sustentadas, garantizando que se cumplan los requisitos legales necesarios para contribuir en la judicialización de funcionarios y particulares que le hayan generado un perjuicio al Estado de Honduras.	1.4.1 Número de denuncias presentadas ante operadores de justicia, debidamente sustentadas por el CNA.
		1.4.2 Cantidad de funcionarios denunciados y perjuicio económico en caso de que exista.
1.5 Ejecutar acciones de seguimiento, apoyo logístico, asesoramiento y acompañamiento a los operadores de justicia y funcionarios públicos encargados de los casos denunciados por el CNA y otros de alto impacto, con el fin de garantizar que la lucha frontal anticorrupción se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva.	1.5.1 Porcentaje de casos de corrupción presentados por el CNA judicializados y sancionados.	



Objetivo 2: Asegurar la prevención y disuasión de la corrupción, así como fortalecer la gestión del conocimiento en el CNA mediante la implementación de estrategias que promuevan una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad, consoliden el liderazgo nacional e internacional del CNA en la lucha contra la corrupción, y fomenten la difusión del impacto obtenido y la conformación de alianzas estratégicas para un accionar efectivo.

Estrategia	Línea de acción	Indicadores
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y	2.1 Implementar un sistema de gestión de conocimientos que permita difundir publicaciones sustentadas en métodos de investigación científica sobre el fenómeno de la corrupción y su impacto socioeconómico, conducentes a la	2.1.1 Número de publicaciones presentadas por el CNA, orientadas a fortalecer la cultura anticorrupción.
		2.1.2 Número de propuestas de política pública presentadas por el CNA para fortalecer al sistema público o el sector privado.

Objetivo 2: Asegurar la prevención y disuasión de la corrupción, así como fortalecer la gestión del conocimiento en el CNA mediante la implementación de estrategias que promuevan una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad, consoliden el liderazgo nacional e internacional del CNA en la lucha contra la corrupción, y fomenten la difusión del impacto obtenido y la conformación de alianzas estratégicas para un accionar efectivo.

Estrategia	Línea de acción	Indicadores
disuadir la corrupción de manera efectiva.	formulación y presentación de propuestas de políticas públicas.	2.1.3 Porcentaje de propuestas de política pública presentadas por el CNA que han sido consideradas efectivas por las autoridades públicas o el sector privado para fortalecer el sistema público.
		2.1.4 Cantidad de ciudadanos a nivel nacional e internacional que ingresan al sitio web del CNA, para medir el interés de las y los usuarios en los contenidos que se generan en el CNA.
	2.2 Fortalecer la educación cívica y la formación en valores en niños y jóvenes a través del programa multisectorial.	2.2.1 Número de niños y jóvenes que son beneficiarios del programa de incidencia multisectorial.
	2.3 Fomentar la integridad en el sector público mediante la implementación del programa de incidencia multisectorial.	2.3.1 Número de servidores públicos (desagregados por institución) concientizados a través del programa multisectorial.
	2.4 Mantener, fortalecer y crear nuevos espacios para potenciar las capacidades de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, actores de sociedad civil y otros grupos interesados, en temas relacionados con la transparencia, rendición de cuentas, lucha contra la corrupción y asesoramiento legal, con el fin de promover la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia.	2.4.1 Número de actores de sociedad civil que participan en procesos de capacitación y asesoría impartidos por el CNA.
		2.4.2 Número de personas a las que se les ha brindado asesoramiento legal.
2.4.3 Porcentaje de organizaciones y/o actores de sociedad civil que implementan o participan en procesos de auditoría o veeduría social a la gestión pública.		
2.5 Implementar acciones de apoyo técnico y vigilancia social a procesos de instituciones públicas u otras, a fin de promover criterios de legalidad, transparencia, buenas prácticas en la gestión pública, entre otros.	2.5.1 Número de recomendaciones presentadas por el CNA a través de procesos de veeduría social en la gestión pública.	
	2.5.2 Porcentaje de recomendaciones adoptadas como resultados de los procesos de veeduría social en la gestión pública realizados por el CNA.	
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención,	3.1 Establecer una estrategia de comunicación integral que incluya la gestión de redes sociales, relaciones públicas, a fin de destacar el impacto de la labor del CNA en la lucha contra la corrupción, como medio de concientización en la población.	3.1.1 Porcentaje de incremento en el alcance y la interacción en las redes sociales del CNA, como resultado de la implementación de la estrategia de comunicación integral.
		3.1.2 Percepción ciudadana sobre el impacto de la labor del CNA en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción.

Objetivo 2: Asegurar la prevención y disuasión de la corrupción, así como fortalecer la gestión del conocimiento en el CNA mediante la implementación de estrategias que promuevan una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad, consoliden el liderazgo nacional e internacional del CNA en la lucha contra la corrupción, y fomenten la difusión del impacto obtenido y la conformación de alianzas estratégicas para un accionar efectivo.

Estrategia	Línea de acción	Indicadores
disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de alianzas estratégicas.	3.2 Fortalecer la presencia activa del CNA a través de la participación o desarrollo de espacios de interés nacional e internacional, en los cuales se discutan temas de integridad y anticorrupción y se promueva la concientización sobre estos temas.	3.1.3 Número de menciones del CNA en los medios de comunicación nacionales e internacionales, relacionadas con la incidencia, en los diferentes espacios de participación relacionados con la lucha anticorrupción.
		3.1.4 Número de campañas de comunicación implementadas por el CNA para concientizar a la ciudadanía sobre el impacto de la corrupción.
	3.3 Establecer alianzas estratégicas con organizaciones a nivel nacional e internacional, que contribuyan a fortalecer el liderazgo y capacidad en el accionar en la lucha contra la corrupción.	3.2.1 Número de espacios de interés nacional e internacional desarrollados por el CNA o en los que tiene presencia.
		3.3.1 Número de alianzas estratégicas establecidas con organizaciones a nivel nacional e internacional para el fortalecimiento del liderazgo y capacidad del CNA en la lucha contra la corrupción.
		3.3.2 Cantidad de programas o acciones implementadas por el CNA orientadas a prevenir y combatir la corrupción en el marco de las alianzas estratégicas establecidas con organizaciones a nivel nacional e internacional.



Objetivo 3: Garantizar la sostenibilidad financiera, fomentar la mejora continua y mantener el control efectivo de la gestión en el CNA mediante la implementación de estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional, promuevan el modelo de transparencia en la gestión operativa y financiera e impulsen la eficiencia en las tecnologías de la información y talento humano.

Estrategia	Línea de acción	Indicadores
4. Consolidar el desarrollo organizacional del CNA mediante la gestión estratégica de recursos que aseguren la sostenibilidad financiera y la búsqueda constante	4.1 Implementar una estrategia efectiva de gestión de recursos para garantizar la sostenibilidad financiera del CNA, que incluya la diversificación de fuentes de financiamiento y la implementación de un plan de sostenibilidad financiera.	4.1.1 Monto anual de los recursos financieros obtenidos a través de las diferentes fuentes de financiamiento.
		4.1.2 Porcentaje de cumplimiento de las metas financieras establecidas en el plan de sostenibilidad financiera del CNA.
	4.2 Implementar un sistema de gestión integrado basado en normas ISO para mejorar la eficiencia de los procesos del	4.2.1 Porcentaje de satisfacción de las partes interesadas con la gestión del CNA, después de la implementación del sistema de gestión integral basado en normas ISO.

Objetivo 3: Garantizar la sostenibilidad financiera, fomentar la mejora continua y mantener el control efectivo de la gestión en el CNA mediante la implementación de estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional, promuevan el modelo de transparencia en la gestión operativa y financiera e impulsen la eficiencia en las tecnologías de la información y talento humano.

Estrategia	Línea de acción	Indicadores
de la calidad y mejora continua en los procesos y procedimientos operativos de la organización.	CNA y garantizar la satisfacción de las partes interesadas.	
	4.3 Consolidar el modelo de planificación, monitoreo y evaluación para el aprendizaje de la gestión operativa del CNA.	4.3.1 Porcentaje de mejora en la calidad de los medios de verificación utilizados para respaldar la gestión operativa del CNA, disponibles en el Sistema de Información Gerencial (SIG).
	4.4 Establecer políticas y procedimientos claros y precisos en todas las áreas de gestión operativa del CNA, con el fin de potenciar la efectividad organizacional.	4.4.1 Nivel de conocimiento del personal del CNA de las políticas implementadas en la organización.
5. Consolidar el modelo de transparencia en la gestión operativa y de recursos financieros del CNA, a través de la implementación de mecanismos de auditoría, publicación de información y rendición de cuentas.	5.1 Realizar auditorías y revisiones periódicas de los procesos de administración financiera y de control interno, para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas que permitan garantizar la transparencia en la gestión operativa y de recursos financieros del CNA.	5.1.1 Número de auditorías financieras internas y externas a las que se somete el CNA para garantizar la transparencia en la gestión de los recursos financieros.
	5.2 Publicar mensualmente información en el portal único de transparencia y otros medios oficiales del CNA, con el objetivo de brindar a la ciudadanía acceso a información relevante sobre la gestión y los recursos financieros provenientes del gobierno central.	5.2.1 Número de informes de verificación del portal de transparencia del CNA.
	5.3 Presentar periódicamente informes financieros y de gestión operativa a los organismos de cooperación internacional, con el fin de evidenciar el compromiso del CNA con la transparencia y la rendición de cuentas.	5.3.1 Índice de satisfacción de los organismos de cooperación internacional con las acciones realizadas por el CNA.
	5.4 Garantizar la eficiente gestión administrativa y operativa del CNA mediante la adecuada administración de la parte contable, gestión con proveedores, mobiliario y equipo e infraestructura del edificio del CNA.	5.4.1 Porcentaje de mejoras implementadas en la gestión administrativa y operativa del CNA.



Objetivo 3: Garantizar la sostenibilidad financiera, fomentar la mejora continua y mantener el control efectivo de la gestión en el CNA mediante la implementación de estrategias que fortalezcan el desarrollo organizacional, promuevan el modelo de transparencia en la gestión operativa y financiera e impulsen la eficiencia en las tecnologías de la información y talento humano.

Estrategia	Línea de acción	Indicadores
6. Consolidar la gestión en tecnologías de la información a través de la innovación e integración de soluciones informáticas que garanticen la sostenibilidad de la infraestructura tecnológica, a fin de optimizar el uso eficiente de los recursos, orientados a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.	6.1 Potenciar la infraestructura tecnológica para optimizar el uso eficiente de los recursos y manejar las demandas tecnológicas a lo interno del CNA, a través de la evaluación y actualización de la infraestructura existente y la adopción de nuevas soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa.	6.1.1 Porcentaje de mejora en la eficiencia operativa del CNA después de la implementación de nuevas soluciones tecnológicas y actualización de la infraestructura existente.
7. Fortalecer la gestión del talento humano mediante la sistematización y estandarización de procesos que garanticen el óptimo funcionamiento de la operatividad organizacional.	7.1 Implementar procesos de gestión relacionados con el fortalecimiento del talento humano.	7.1.1 Porcentaje de implementación de procesos y políticas de gestión del talento humano.



X. IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

a. Implementación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico del CNA se constituye en el instrumento que conducirá los planes, proyectos y acciones operativas. Para que dicho instrumento cumpla la función de guía, es necesario crear las condiciones apropiadas para su debida implementación, por lo que la consideración de cómo implementar el plan estratégico es un reto que el CNA debe abordar de la mejor manera posible.

Para ello, se identifican dos aspectos fundamentales: la delimitación de la naturaleza del PEI- CNA; y el proceso de implementación.

b. Delimitación de la naturaleza del PEI

A considerar, el CNA es una instancia de sociedad civil fundamentada en ley, autónoma e independiente en cuanto a su estructura, funcionamiento y administración, formada a su vez por organizaciones en las mismas condiciones, el PEI- CNA se considera como un instrumento con una doble naturaleza:

- Es un instrumento normativo para el funcionamiento de las unidades programáticas a partir de las decisiones de los órganos de gobierno.
- A la vez, es un instrumento de referencia estratégica para todas las unidades y programas del CNA quienes podrán hacer uso del PEI- CNA como guía para sus propias planificaciones y acciones operativas.

c. Proceso de implementación del PEI

Para impulsar el proceso de implementación del PEI- CNA se elaborará una estrategia específica que considerará entre otros aspectos los siguientes:

- Edición y publicación del documento del PE, tanto en formato impreso como digital.
- Distribución del documento del PEI- CNA.
- Divulgación sobre la disponibilidad del plan de forma dirigida y específica a los socios y organizaciones gubernamentales y de sociedad civil, con quienes coordina el CNA.
- Elaboración de versiones resumidas y brochures.
- Elaboración de plan de implementación que contemple etapas, hitos, factibilidad financiera, etc.
- Elaboración de cartera de iniciativas y proyectos en base al PEI.

d. Monitoreo y evaluación

Para efectuar el monitoreo y la evaluación del PE/CNA se contará con el sistema de planificación, monitoreo y evaluación (M&E) que considerará entre otros aspectos los siguientes: la metodología; el instrumento de seguimiento; y el plan de evaluación.

La implementación del M&E en el CNA debe tener los siguientes procesos incorporados:



- Planificación estratégica construida colectivamente, consensuada y avalada entre todas las unidades programáticas.
- Construcción de indicadores de avance en función de objetivos y resultados.
- Diseño de un sistema de monitoreo y seguimiento de las unidades programáticas de forma integrada.
- Diseñar un proceso de evaluación continuo, que facilite el intercambio de información, experiencias, correcciones en el proceso y aprendizajes por las diferentes unidades.
- Las evaluaciones en la implementación del PEI deben hacerse al interno de las unidades programáticas y equipos técnicos como ejecutores. Además, debe existir una evaluación administrativo – financiera para revisar constantemente los procesos de planificación, organización, ejecución y coordinación en planes operativos, presupuestos y recursos.

XI. INSTRUMENTOS DE APOYO AL PLAN ESTRATÉGICO

a. Plan de implementación.

Para impulsar el proceso de implementación del PEI- CNA se elaboró una matriz estratégica específica que considerará la forma como se desarrollarán las estrategias y líneas de acción durante el tiempo descrito en el PEI, lo cual facilita que se distribuyan las acciones en el plan operativo anual.

b. Plan operativo anual

En este instrumento ilustra las estrategias que han ideado los equipos técnicos del CNA, para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los colaboradores y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.



c. Plan financiero

Utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en la organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o programas.

d. Plan de compras y contrataciones

Documento donde se estima el presupuesto requerido por el CNA para la ejecución de las actividades orientadas a la adquisición de bienes, servicios y contrataciones de personal, descritas en la planificación operativa anual.

e. Plan de evaluación

Según se contempla en las líneas de acción del presente PEI-CNA, se implementará el sistema de monitoreo y evaluación (M&E), el cual contemplará entre otros aspectos la evaluación del plan estratégico. En términos generales, la evaluación del PE se llevará a cabo en tres momentos:

- Evaluación ex – ante (en la práctica la línea de base del plan)
- Evaluación intermedia (a los tres años de ejecución del plan)
- Evaluación final al 2025.

f. Matriz FODA

Utilizada como una herramienta estratégica de diagnóstico que permite vislumbrar en qué situación se encuentra el CNA, ya que permite buscar y analizar de forma proactiva y sistemática todas las variables que intervienen en la organización con el fin de tener más información para la toma de decisiones.

El análisis FODA compone una parte fundamental dentro de la planeación estratégica en la etapa del diagnóstico estratégico ya que permite desarrollar estrategias en beneficio de la organización, basándose en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas al realizar este análisis, el cual permite formular diferentes estrategias para aprovechar los elementos internos y externos que fortalezcan el accionar.

g. Matriz de riesgos del CNA

Documento donde se identifica y clasifica el tipo de riesgo según su intensidad y los diferentes factores que pueden producirlo en el CNA, en este caso de contexto y operativos, implementado

en cumplimiento del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015; el cual permitió realizar el análisis de riesgo del presente plan estratégico. Del mismo modo, dicha matriz posibilita medir la efectividad de una gestión de riesgo adecuada; con el fin de analizar el nivel de riesgo presente en los trabajos, para comparar por nivel de riesgo según su impacto y probabilidad, donde se proponen acciones concretas para disminuir los riesgos y para estimar el impacto que estas acciones tendrán sobre el nivel de riesgo de los procesos.

h. Instructivo técnico para el análisis y tratamiento de riesgo

Documento que describe de forma técnica la metodología para la evaluación y tratamiento de riesgos del CNA, basada en las recomendaciones de estándares internacionales vigentes (ISO 37001, ISO 31000), para el análisis y la evaluación de los riesgos a los que estamos expuestos con base a nuestro contexto, así como para la evaluación de la eficacia de los controles que establecemos en nuestra organización para mitigar y someter a control nuestros riesgos.

En el presente documento desarrollamos las etapas referidas al análisis y evaluación de los riesgos identificados, así como lo referido a la evaluación de eficacia de los controles, en complemento y según lo establecido en el proceso para la gestión de riesgos, en el cual se exponen las actividades de identificación y tratamiento, así como lo referido a los niveles de tolerancia al riesgo establecidos en el CNA.

i. Instructivo técnico para la formulación de indicadores

Documento técnico como herramienta donde se establece una metodología práctica que facilite la construcción de indicadores, que provea unos principios sencillos para su formulación, medición y monitoreo de forma efectiva; con el fin de que estos generen valor a la toma de decisiones dentro del CNA, al seguimiento de su gestión, así como el impacto del cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias determinadas concernientes a la Planificación Estratégica Institucional (PEI) vigente.

j. Ficha técnica de Indicadores

Instrumento que define la forma en que se calculan los valores del indicador y se comunican los detalles técnicos que facilitan su comprensión; mediante un conjunto de elementos que describen de manera sencilla las características de un indicador para su mejor comprensión,



interpretación y para que cualquier usuario del CNA esté en posibilidad de rehacer los cálculos de éste.

Alineación

1. **Eje:** Nombre del eje programático del PEI, al cual está alineado el Programa Presupuestario.
2. **Estrategia:** Nombre de la estrategia al cual este alineado el indicador.
3. **Línea de acción:** Nombre de la línea de acción al cual este alineado el indicador.
4. **Nivel del objetivo:** Consideración del indicador (FIN, PROPÓSITO, COMPONENTE, ACTIVIDAD).

Proyecto o Programa

5. **Nombre del Programa o Proyecto:** Nombre asignado al programa o proyecto al que pertenece la línea de acción.
6. **Unidad responsable:** Nombre de la unidad responsable del cumplimiento y ejecución.

Datos del indicador

7. **Nombre del indicador:** Nombre asignado de acuerdo a las reglas ya establecidas.
8. **Objetivo o Definición:** El objetivo esperado del indicador.
9. **Versión del indicador:** Seguimiento al número de actualizaciones realizadas al indicador.
10. **Dimensión:** Aspecto del objetivo que se pretende medir (Eficacia, Eficiencia, Calidad, Resultado, Proceso, Financiero, Impacto).
11. **Tipo del indicador:** Clasificación del indicador de acuerdo al tipo de resultado que se pretende alcanzar (Estratégico o de Gestión).
12. **Sentido del indicador:** Dirección que debe tener el comportamiento del indicador (Ascendente o Descendente).
13. **Método o fórmula de cálculo:** Se refiere a la expresión algebraica del indicador que da una explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables entre sí. Se debe identificar el numerador y denominador para poder ejecutar la operación y poder evaluar el indicador.

14.Unidad de medida: Expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador (porcentaje, índice, proporción).

15.Año línea base: Año al que corresponda la medición.

16.Valor línea base: Meta del año pasado en la cual se ejecutó el indicador, esto en caso de que el indicador haya sido frecuente.

17.Frecuencia de medición: Periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.

18.Medios de verificación: Indica las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar los valores de los indicadores.

19.Responsable de medición: Nombre del cargo responsable de la medición.

20.Comportamiento: Se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta, que identifiquen el cumplimiento del indicador si fue el adecuado o esperado, de acuerdo al semáforo.

21.Observaciones: Opcional, cualquier nota que desee realizar se podrá colocar en este apartado.

22.Valoración: Donde se realizará la medición y seguimiento del indicador, el cual incluye: Fecha de medición, meta, resultado y desviación.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Matriz MEFI				
FACTOR A ANALIZAR		Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Referentes a nivel nacional en promoción de transparencia y combate a la corrupción.	0,08	4,00	0,32



Matriz MEFI				
FACTOR A ANALIZAR		Peso	Calificación	Peso Ponderado
2	Eficiente sistema de gestión gerencial implementado	0,07	3,00	0,21
3	Certificados en Desarrollo Organizacional y Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.	0,08	4,00	0,32
4	Personal capacitado y comprometido.	0,07	3,75	0,26
5	Infraestructura propia.	0,07	3,75	0,26
6	Infraestructura tecnológica apropiada.	0,07	3,75	0,26
7	Capacidad de convocatoria.	0,08	3,50	0,28
8	Independencia operativa.	0,07	3,50	0,24
9	Credibilidad y posicionamiento en el combate a la corrupción a nivel nacional.	0,07	3,88	0,27
10	Sistemas y protocolos adoptados para el control y seguimiento de denuncias y procesos de investigación.	0,07	3,75	0,26
11	Manejo y divulgación de campañas de denuncia ciudadana.	0,07	3,50	0,24
12	Referente en la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas tanto en la gestión pública, organismos de sociedad civil, así como a lo interno.	0,07	3,75	0,26



Matriz MEFI				
FACTOR A ANALIZAR		Peso	Calificación	Peso Ponderado
13	Credibilidad ante los Organismos de Cooperación Internacional	0,08	4,00	0,32
TOTAL		1,00		3,18
DEBILIDADES				
1	Falta de facultades legales para procesar a corruptos.	0,17	3,38	0,57
2	Dependencia de fondos públicos.	0,17	4,00	0,68
3	El espacio físico es insuficiente para el crecimiento operacional.	0,17	3,25	0,55
4	Representación limitada de las organizaciones que conforman el CNA.	0,17	2,75	0,46
5	Reducción en la reserva financiera.	0,17	2,25	0,38
6	Pérdida de inversión en capital humano.	0,17	3,00	0,42
TOTAL		1,00		3,06



Anexo 2: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Matriz MEFE				
FACTOR A ANALIZAR		Peso	Calificación	Peso Ponderado
	OPORTUNIDADES (+)			
1	El combate a la corrupción es un tema de interés nacional e internacional.	0,08	4,00	0,32
2	Auge de las TI y las redes sociales.	0,08	4,00	0,32
3	Normas ISO adaptables al funcionamiento del CNA, que garanticen la calidad de su servicio y operaciones.	0,08	3,88	0,31
4	Cultura de corrupción en el sistema público deja una amplia brecha para el trabajo del CNA.	0,08	3,88	0,30
5	Interés de otras instituciones para establecer alianzas.	0,08	2,88	0,23
6	Interés de otras organizaciones externas para integrar la Asamblea del CNA.	0,08	3,63	0,29
7	Apertura de la cooperación por el tema que trabajo del CNA.	0,08	3,25	0,26
8	Mora por parte de los operadores de justicia en materia de investigación.	0,08	2,88	0,23
9	Miembros de la Asamblea con capacidad de incidir al más alto nivel.	0,08	3,88	0,30
10	Demanda de la población para seguir en el combate a la corrupción.	0,08	2,75	0,22
11	Apertura de medios de comunicación.	0,08	3,50	0,28

Matriz MEFE				
FACTOR A ANALIZAR		Peso	Calificación	Peso Ponderado
12	Instituciones públicas con bajos niveles de rendición de cuentas.	0,08	3,00	0.24
TOTAL		1,00		3,33
AMENAZAS (-)				
1	Injerencia del poder político en la operatividad institucional.	0,10	2,88	0,28
2	Recortes presupuestarios limitan las acciones operativas.	0,10	4,00	0,40
3	Ataques a la seguridad personal, física, moral, y ética del personal.	0,10	3,50	0,35
4	Limitantes en el acceso a la información.	0,10	3,25	0,32
5	El hackeo interno y externo.	0,10	3,25	0,33
6	Ataques mediáticos.	0,10	3,50	0,35
7	Empresa privada señalada y coludida en actos de corrupción.	0,10	3,00	0,30
8	Duplicidad institucional en gobierno y sociedad civil.	0,10	3,25	0,33
9	La resistencia por parte de los actores políticos y económicos implicados en casos de corrupción promueven el constante ataque del accionar del CNA, generando desconfianza en la población.	0,10	3,25	0,33
10	La impunidad arraigada en el sistema judicial puede dificultar la efectividad de las acciones emprendidas por el CNA.	0,10	2,25	0,23
TOTAL		1,00		3,22



Anexo 3: metas estratégicas del despliegue estratégico institucional

Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
1. Establecer un sistema efectivo de lucha contra la corrupción, que permita la recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas, la realización de investigaciones exhaustivas y la presentación de denuncias ante los operadores de justicia, con el fin de contribuir a erradicar la corrupción en todas sus formas.	1.1 Fortalecer las herramientas técnicas y operativas para impulsar procesos de investigación eficaces.	1.1.1 Número de mecanismos, protocolos o herramientas implementadas por el CNA en la lucha contra la corrupción.	1	1	1
1. Establecer un sistema efectivo de lucha contra la corrupción, que permita la recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas, la realización de investigaciones exhaustivas y la presentación de informes técnicos y/o denuncias ante los operadores de justicia, con el fin de contribuir a	1.2 Potenciar los mecanismos de recepción de denuncias ciudadanas, para que sean accesibles y que garanticen la privacidad y seguridad de los denunciantes.	1.2.1 Número de denuncias recibidas por el CNA, desagregadas por tipo de mecanismo.	150	150	150



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
erradicar la corrupción en todas sus formas.					
1. Establecer un sistema efectivo de lucha contra la corrupción, que permita la recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas, la realización de investigaciones exhaustivas y la presentación de denuncias ante los operadores de justicia, con el fin de contribuir a erradicar la corrupción en todas sus formas.	1.3 Realizar investigaciones exhaustivas sobre los casos de corrupción promovidos de oficio por el CNA y los denunciados por la ciudadanía.	1.3.1 Número de supuestos casos de corrupción investigados anualmente por el CNA.	12	12	12
1. Establecer un sistema efectivo de lucha contra la corrupción, que permita la recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas, la realización de investigaciones exhaustivas y la presentación de denuncias ante los operadores de justicia, con el fin de contribuir a erradicar la	1.4 Presentación de denuncias debidamente sustentadas, garantizando que se cumplan los requisitos legales necesarios para contribuir en la judicialización de funcionarios y particulares que le hayan generado un perjuicio al Estado de Honduras.	1.4.1 Número de denuncias presentadas ante operadores de justicia, debidamente sustentadas por el CNA.	8	8	8



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
corrupción en todas sus formas.					
1. Establecer un sistema efectivo de lucha contra la corrupción, que permita la recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas, la realización de investigaciones exhaustivas y la presentación de denuncias ante los operadores de justicia, con el fin de contribuir a erradicar la corrupción en todas sus formas.	1.4 Presentación de denuncias debidamente sustentadas, garantizando que se cumplan los requisitos legales necesarios para contribuir en la judicialización de funcionarios y particulares que le hayan generado un perjuicio al Estado de Honduras.	1.4.2 Cantidad de funcionarios denunciados y perjuicio económico en caso de que exista.	10	10	10
1. Establecer un sistema efectivo de lucha contra la corrupción, que permita la recepción y seguimiento de denuncias ciudadanas, la realización de investigaciones exhaustivas y la presentación de denuncias ante los operadores de justicia, con el fin de contribuir a erradicar la	1.5 Ejecutar acciones de seguimiento, apoyo logístico, asesoramiento y acompañamiento a los operadores de justicia y funcionarios públicos encargados de los casos denunciados por el CNA y otros de alto impacto, con el fin de garantizar que la lucha frontal anticorrupción se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva.	1.5.1 Porcentaje de casos de corrupción presentados por el CNA judicializados y sancionados.	100%	100%	100%



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
corrupción en todas sus formas.					
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.1 Implementar un sistema de gestión de conocimientos que permita difundir publicaciones sustentadas en métodos de investigación científica sobre el fenómeno de la corrupción y su impacto socioeconómico, conducentes a la formulación y presentación de propuestas de políticas públicas.	2.1.1 Número de publicaciones presentadas por el CNA, orientadas a fortalecer la cultura anticorrupción.	20	20	20
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.1 Implementar un sistema de gestión de conocimientos que permita difundir publicaciones sustentadas en métodos de investigación científica sobre el fenómeno de la corrupción y su impacto socioeconómico, conducentes a la formulación y presentación de propuestas de políticas públicas.	2.1.2 Número de propuestas de política pública presentadas por el CNA para fortalecer al sistema público o el sector privado.	1	1	1



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.1 Implementar un sistema de gestión de conocimientos que permita difundir publicaciones sustentadas en métodos de investigación científica sobre el fenómeno de la corrupción y su impacto socioeconómico, conducentes a la formulación y presentación de propuestas de políticas públicas.	2.1.3 Porcentaje de propuestas de política pública presentadas por el CNA que han sido consideradas efectivas por las autoridades públicas o el sector privado para fortalecer el sistema público.	100%	100%	100%
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.1 Implementar un sistema de gestión de conocimientos que permita difundir publicaciones sustentadas en métodos de investigación científica sobre el fenómeno de la corrupción y su impacto socioeconómico, conducentes a la formulación y presentación de propuestas de políticas públicas.	2.1.4 Cantidad de ciudadanos a nivel nacional e internacional que ingresan al sitio web del CNA, para medir el interés de las y los usuarios en los contenidos que se generan en el CNA.	1500	1500	1500



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.2 Fortalecer la educación cívica y la formación en valores en niños y jóvenes a través del programa multisectorial.	2.2.1 Número de niños y jóvenes que son beneficiarios del programa de incidencia multisectorial.	1,500	1,500	1,500
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.3 Fomentar la integridad en el sector público mediante la implementación del programa de incidencia multisectorial.	2.3.1 Número de servidores públicos (desagregados por institución) concientizados a través del programa multisectorial.	250	250	250
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.4 Mantener, fortalecer y crear nuevos espacios para potenciar las capacidades de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, actores de sociedad civil y otros grupos interesados, en temas relacionados con la transparencia, rendición de cuentas, lucha contra la corrupción y asesoramiento legal, con el fin de promover la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia.	2.4.1 Número de actores de sociedad civil que participan en procesos de capacitación y asesoría impartidos por el CNA.	300	300	300



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.4 Mantener, fortalecer y crear nuevos espacios para potenciar las capacidades de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, actores de sociedad civil y otros grupos interesados, en temas relacionados con la transparencia, rendición de cuentas, lucha contra la corrupción y asesoramiento legal, con el fin de promover la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia.	2.4.2 Número de personas a las que se les ha brindado asesoramiento legal.	40	40	40
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.4 Mantener, fortalecer y crear nuevos espacios para potenciar las capacidades de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, actores de sociedad civil y otros grupos interesados, en temas relacionados con la transparencia, rendición de cuentas, lucha contra la corrupción y asesoramiento legal, con el fin de promover la participación ciudadana y el fortalecimiento de la democracia.	2.4.3 Porcentaje de organizaciones y/o actores de sociedad civil que implementan o participan en procesos de auditoría o veeduría social a la gestión pública.	15%	15%	15%



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.5 Implementar acciones de apoyo técnico y vigilancia social a procesos de instituciones públicas u otras, a fin de promover criterios de legalidad, transparencia, buenas prácticas en la gestión pública, entre otros.	2.5.1 Número de recomendaciones presentadas por el CNA a través de procesos de veeduría social en la gestión pública.	300	300	300
2. Promover una cultura anticorrupción en la gestión pública y la sociedad que permita prevenir y disuadir la corrupción de manera efectiva.	2.5 Implementar acciones de apoyo técnico y vigilancia social a procesos de instituciones públicas u otras, a fin de promover criterios de legalidad, transparencia, buenas prácticas en la gestión pública, entre otros.	2.5.2 Porcentaje de recomendaciones adoptadas como resultados de los procesos de veeduría social en la gestión pública realizados por el CNA.	20%	20%	20%
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de	3.1 Establecer una estrategia de comunicación integral que incluya la gestión de redes sociales, relaciones públicas, a fin de destacar el impacto de la labor del CNA en la lucha contra la corrupción, como medio de concientización en la población.	3.1.1 Porcentaje de incremento en el alcance y la interacción en las redes sociales del CNA, como resultado de la implementación de la estrategia de comunicación integral.	10%	10%	10%



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
alianzas estratégicas.					
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de alianzas estratégicas.	3.1 Establecer una estrategia de comunicación integral que incluya la gestión de redes sociales, relaciones públicas, a fin de destacar el impacto de la labor del CNA en la lucha contra la corrupción, como medio de concientización en la población.	3.1.2 Percepción ciudadana sobre el impacto de la labor del CNA en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción.	65%	65%	65%
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de	3.1 Establecer una estrategia de comunicación integral que incluya la gestión de redes sociales, relaciones públicas, a fin de destacar el impacto de la labor del CNA en la lucha contra la corrupción, como medio de concientización en la población.	3.1.3 Número de menciones del CNA en los medios de comunicación nacionales e internacionales, relacionadas con la incidencia, en los diferentes espacios de participación relacionados con la lucha anticorrupción.	30	30	30



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
alianzas estratégicas.					
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de alianzas estratégicas.	3.1 Establecer una estrategia de comunicación integral que incluya la gestión de redes sociales, relaciones públicas, a fin de destacar el impacto de la labor del CNA en la lucha contra la corrupción, como medio de concientización en la población.	3.1.4 Número de campañas de comunicación implementadas por el CNA para concientizar a la ciudadanía sobre el impacto de la corrupción.	1	1	1
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de alianzas estratégicas.	3.2 Fortalecer la presencia activa del CNA a través de la participación o desarrollo de espacios de interés nacional e internacional, en los cuales se discutan temas de integridad y anticorrupción y se promueva la concientización sobre estos temas.	3.2.1 Número de espacios de interés nacional e internacional desarrollados por el CNA o en los que tiene presencia.	10	10	10



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de alianzas estratégicas.	3.3 Establecer alianzas estratégicas con organizaciones a nivel nacional e internacional, que contribuyan a fortalecer el liderazgo y capacidad en el accionar en la lucha contra la corrupción.	3.3.1 Número de alianzas estratégicas establecidas con organizaciones a nivel nacional e internacional para el fortalecimiento del liderazgo y capacidad del CNA en la lucha contra la corrupción.	5	5	5
3. Consolidar el liderazgo a nivel nacional del CNA y posicionarlo como un referente internacional en la prevención, disuasión y lucha contra la corrupción, a través de la difusión del impacto obtenido por su accionar mediante la eficiente gestión de las comunicaciones y la conformación de alianzas estratégicas.	3.3 Establecer alianzas estratégicas con organizaciones a nivel nacional e internacional, que contribuyan a fortalecer el liderazgo y capacidad en el accionar en la lucha contra la corrupción.	3.3.2 Cantidad de programas o acciones implementadas por el CNA orientadas a prevenir y combatir la corrupción en el marco de las alianzas estratégicas establecidas con organizaciones a nivel nacional e internacional.	3	3	3



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
4. Consolidar el desarrollo organizacional del CNA mediante la gestión estratégica de recursos que aseguren la sostenibilidad financiera y la búsqueda constante de la calidad y mejora continua en los procesos y procedimientos operativos de la organización.	4.1 Implementar una estrategia efectiva de gestión de recursos para garantizar la sostenibilidad financiera del CNA, que incluya la diversificación de fuentes de financiamiento y la implementación de un plan de sostenibilidad financiera.	4.1.1 Monto anual de los recursos financieros obtenidos a través de las diferentes fuentes de financiamiento.	L30millones	L30millones	L30millones
4. Consolidar el desarrollo organizacional del CNA mediante la gestión estratégica de recursos que aseguren la sostenibilidad financiera y la búsqueda constante de la calidad y mejora continua en los procesos y procedimientos operativos de la organización.	4.1 Implementar una estrategia efectiva de gestión de recursos para garantizar la sostenibilidad financiera del CNA, que incluya la diversificación de fuentes de financiamiento y la implementación de un plan de sostenibilidad financiera.	4.1.2 Porcentaje de cumplimiento de las metas financieras establecidas en el plan de sostenibilidad financiera del CNA.	70%	70%	70%



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
4. Consolidar el desarrollo organizacional del CNA mediante la gestión estratégica de recursos que aseguren la sostenibilidad financiera y la búsqueda constante de la calidad y mejora continua en los procesos y procedimientos operativos de la organización.	4.2 Implementar un sistema de gestión integrado basado en normas ISO para mejorar la eficiencia de los procesos del CNA y garantizar la satisfacción de las partes interesadas.	4.2.1 Porcentaje de satisfacción de las partes interesadas con la gestión del CNA, después de la implementación del sistema de gestión integral basado en normas ISO.	70%	70%	70%
4. Consolidar el desarrollo organizacional del CNA mediante la gestión estratégica de recursos que aseguren la sostenibilidad financiera y la búsqueda constante de la calidad y mejora continua en los procesos y procedimientos operativos de la organización.	4.3 Consolidar el modelo de planificación, monitoreo y evaluación para el aprendizaje de la gestión operativa del CNA.	4.3.1 Porcentaje de mejora en la calidad de los medios de verificación utilizados para respaldar la gestión operativa del CNA, disponibles en el Sistema de Información Gerencial (SIG).	10%	10%	10%



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
4. Consolidar el desarrollo organizacional del CNA mediante la gestión estratégica de recursos que aseguren la sostenibilidad financiera y la búsqueda constante de la calidad y mejora continua en los procesos y procedimientos operativos de la organización.	4.4 Establecer políticas y procedimientos claros y precisos en todas las áreas de gestión operativa del CNA, con el fin de potenciar la efectividad organizacional.	4.4.1 Nivel de conocimiento del personal del CNA de las políticas implementadas en la organización.	70%	70%	70%
5. Consolidar el modelo de transparencia en la gestión operativa y de recursos financieros del CNA, a través de la implementación de mecanismos de auditoría, publicación de información y rendición de cuentas.	5.1 Realizar auditorías y revisiones periódicas de los procesos de administración financiera y de control interno, para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas que permitan garantizar la transparencia en la gestión operativa y de recursos financieros del CNA.	5.1.1 Número de auditorías financieras internas y externas a las que se somete el CNA para garantizar la transparencia en la gestión de los recursos financieros.	15	15	15
5. Consolidar el modelo de transparencia en la gestión operativa y de recursos financieros del CNA, a través de la implementación de mecanismos de	5.2 Publicar mensualmente información en el portal único de transparencia y otros medios oficiales del CNA, con el objetivo de brindar a la ciudadanía acceso a información relevante	5.2.1 Número de informes de verificación del portal de transparencia del CNA.	12	12	12



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
auditoría, publicación de información y rendición de cuentas.	sobre la gestión y los recursos financieros provenientes del gobierno central.				
5. Consolidar el modelo de transparencia en la gestión operativa y de recursos financieros del CNA, a través de la implementación de mecanismos de auditoría, publicación de información y rendición de cuentas.	5.3 Presentar periódicamente informes financieros y de gestión operativa a los organismos de cooperación internacional, con el fin de evidenciar el compromiso del CNA con la transparencia y la rendición de cuentas.	5.3.1 Índice de satisfacción de los organismos de cooperación internacional con las acciones realizadas por el CNA.	70%	70%	70%
5. Consolidar el modelo de transparencia en la gestión operativa y de recursos financieros del CNA, a través de la implementación de mecanismos de auditoría, publicación de información y rendición de cuentas.	5.4 Garantizar la eficiente gestión administrativa y operativa del CNA mediante la adecuada administración de la parte contable, gestión con proveedores, mobiliario y equipo e infraestructura del edificio del CNA.	5.4.1 Porcentaje de mejoras implementadas en la gestión administrativa y operativa del CNA.	10%	10%	10%



Estrategia	Línea de acción	Indicadores	Año 2023	Año 2024	Año 2025
56. Consolidar la gestión en tecnologías de la información a través de la innovación e integración de soluciones informáticas que garanticen la sostenibilidad de la infraestructura tecnológica, a fin de optimizar el uso eficiente de los recursos, orientados a alcanzar los objetivos estratégicos institucionales.	6.1 Potenciar la infraestructura tecnológica para optimizar el uso eficiente de los recursos y manejar las demandas tecnológicas a lo interno del CNA, a través de la evaluación y actualización de la infraestructura existente y la adopción de nuevas soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa.	6.1.1 Porcentaje de mejora en la eficiencia operativa del CNA después de la implementación de nuevas soluciones tecnológicas y actualización de la infraestructura existente.	20%	20%	20%
7. Fortalecer la gestión del talento humano mediante la sistematización y estandarización de procesos que garanticen el óptimo funcionamiento de la operatividad organizacional.	7.1 Implementar procesos de gestión relacionados con el fortalecimiento del talento humano.	7.1.1 Porcentaje de implementación de procesos y políticas de gestión del talento humano.	100%	100%	100%



del Indicador

Alineación			
Estrategia	Línea de acción	Nivel de objetivo	
		ACTIVIDAD	

Proyecto o Programa			
Nombre del proyecto o programa	Unidad responsable de cumplimiento		
CNA	UCRP		

Datos del Indicador			
Dimensión	Impacto	Tipo de indicador	Estratégico
Valor línea base			



