

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

# PEI 2015-2020

"PREVENIR, DISUADIR Y COMBATIR LA CORRUPCIÓN"



# CNA

CONSEJO NACIONAL ANTICORRUPCIÓN

*Una instancia de sociedad civil*



[www.cna.hn](http://www.cna.hn)

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

# PEI 2015 - 2020

“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](http://www.cna.hn)

Tegucigalpa, Noviembre de 2015

La elaboración de este Plan Estratégico ha sido posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido del mismo es responsabilidad del Consejo Nacional Anticorrupción (CNA) y no necesariamente refleja el punto de vista de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.



# Contenido

<b>Glosario de términos y siglas utilizados</b> .....	<b>5</b>
<b>I. Introducción</b> .....	<b>7</b>
<b>II. Antecedentes del CNA</b> .....	<b>8</b>
<b>III. Marco regulatorio del CNA</b> .....	<b>9</b>
3.1. Asamblea General.....	9
3.2. Comité Ejecutivo.....	9
3.3. Dirección Ejecutiva.....	9
3.4. Estructura organizativa para su operación.....	10
<b>IV. Proceso de elaboración del plan estratégico</b> .....	<b>11</b>
<b>V. Identidad estratégica</b> .....	<b>13</b>
5.1. Misión.....	13
5.2. Visión.....	13
5.3. Valores institucionales.....	13
<b>VI. Análisis estratégico del CNA</b> .....	<b>14</b>
6.1. Análisis de actores.....	14
6.2. Análisis de alternativas estratégicas a partir del FODA.....	15
<b>VII. Análisis de escenarios futuros del CNA</b> .....	<b>16</b>
7.1. Lo político.....	16
7.2. Lo jurídico.....	16
7.3. Lo social.....	16
7.4. Lo económico.....	16
<b>VIII. Organización funcional</b> .....	<b>17</b>
8.1. Descripción de la organización funcional.....	17
<b>IX. Mapa Estratégico del CNA</b> .....	<b>17</b>
<b>X. Descripción de las unidades programáticas del CNA</b> .....	<b>18</b>
10.1. Dirección Ejecutiva.....	18
10.2. Unidad Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos.....	18
10.3. Unidad Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos.....	19
10.4. Unidad de Auditoría Social.....	19
10.5. Unidad de Relaciones Públicas.....	20
10.6. Unidad de Administración y Recursos Humanos.....	20
10.7. Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación.....	21
<b>XI. Objetivos y estrategias por eje programático</b> .....	<b>22</b>
11.1. Eje Programático: Dirección Ejecutiva.....	22
11.2. Eje programático: Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos.....	22



11.3.	Eje programático: Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos .....	23
11.4.	Eje programático: Auditoría Social.....	23
11.5.	Eje programático: Relaciones Públicas.....	24
11.6.	Eje programático: Administración y Recursos Humanos.....	24
11.7.	Eje programático: Tecnologías de la Información y la Comunicación .....	24
<b>XII.</b>	<b>Despliegue estratégico .....</b>	<b>25</b>
12.1.	Eje Programático: Dirección Ejecutiva.....	25
12.2.	Eje Programático: Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos .....	26
12.3.	Eje Programático: Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos .....	27
12.4.	Eje Programático: Auditoría Social .....	28
12.5.	Eje Programático: Relaciones Públicas .....	29
12.6.	Eje Programático: Administración y Recursos Humanos.....	30
12.7.	Eje Programático: Tecnologías de la Información y la Comunicación.....	31
<b>XIII.</b>	<b>Implementación, monitoreo y evaluación .....</b>	<b>32</b>
13.1.	Implementación del Plan Estratégico .....	32
13.2.	Delimitación de la naturaleza del PE.....	32
13.3.	Proceso de implementación del PE .....	32
13.4.	Monitoreo y evaluación.....	32
<b>XIV.</b>	<b>Instrumentos de apoyo al plan estratégico .....</b>	<b>34</b>
14.1.	Plan de implementación.....	34
14.2.	Plan operativo anual .....	34
14.3.	Plan financiero (presupuesto) .....	34
14.4.	Plan de compras y contrataciones.....	34
14.5.	Plan de evaluación .....	34
<b>XV.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>35</b>
<b>XVI.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>36</b>



## Glosario de términos y siglas utilizados

AMC	Asociación de Medios de Comunicación.
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras.
ANDEPH	Asociación Nacional de Empleados Públicos de Honduras
CNA	Consejo Nacional Anticorrupción.
PE	Plan Estratégico.
PE-CNA	Plan Estratégico Consejo Nacional Anticorrupción
CEH	Confraternidad Evangélica de Honduras.
COCOCH	Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras.
CONADEH	Comisionado Nacional de los Derechos Humanos.
FONAC	Foro Nacional de Convergencia
FOPRIDEH	Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras.
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada.
CTH	Confederación de Trabajadores de Honduras.
CRUH	Consejo de Rectores de Universidades Públicas y Privadas de Honduras.
DEI	Dirección Ejecutiva de Ingresos.
FECOPRUH	Federación de Colegios Profesionales Universitarios de Honduras.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IDECOAS	Instituto de Desarrollo Comunitario, Agua y Saneamiento.
IHSS	Instituto Hondureño de Seguridad Social.
INJUPEM	Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo.
MP	Ministerio Público.
OABI	Oficina Administradora de Bienes Incautados.
ONCAE	Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado.
PME	Planificación, monitoreo y evaluación.
RNP	Registro Nacional de las Personas.
TICs	Tecnologías de la Información y Comunicación.
TSC	Tribunal Superior de Cuentas.
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional del Pueblo y Gobierno de los Estados Unidos de América.
UIASC	Unidad de Investigación, Análisis y Seguimiento a Casos.





- IEC Información, Educación y Comunicación.
- UAS Unidad de Auditoría Social.
- DPI Dirección Policial de Investigación.
- OPIF Oficina Policial de Investigación Financiera.



## I. 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 (en adelante “el Consejo” o “el CNA”), 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 lo largo de más de una década y en especial en los dos últimos años (2014-2015), el CNA ha acumulado una vasta experiencia y ha dado importantes contribuciones al país en los esfuerzos por hacer efectiva la prevención y el combate a la corrupción.

En un escenario complejo como el que se suscita en nuestro país en materia de corrupción, acompañado de una serie de factores contextuales diversos, se vuelve un desafío el objetivo de una organización de sociedad civil como el CNA, la cual busca, con el apoyo de la ciudadanía, los gobiernos y organizaciones civiles y de cooperación internacional, realizar una contribución significativa para mejorar la posición que como país se ostenta a nivel de todos los índices globales de medición/percepción de la corrupción, y más allá de ello, generar un cambio de conducta en la ciudadanía en general.

Como parte de este proceso de reflexión y valoración del quehacer, el CNA ha revisado y ajustado su plan estratégico, a fin de poder establecer un proceso articulador para el período 2015 – 2020. En este sentido, la revisión del plan estratégico 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 entre los programas, en aras de mejorar el impacto en la prevención y combate a la corrupción en Honduras, enmarcado en las bases legales de creación.



## II. Antecedentes del CNA

El Estado de Honduras firmó la Convención Interamericana Contra la Corrupción, ratificándola 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, la Presidencia de la República crea mediante Decreto Ejecutivo 015-2001 el Consejo Nacional Anticorrupción (CNA); a quien posteriormente el Poder Legislativo otorgó mejores facultades con la emisión del Decreto Legislativo 07-2005.

Desde el 2005, 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 la mayoría, 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, tomando en consideración que son estos los aspectos centrales que dieron origen a la creación del CNA.

A partir del 2014, el Comité Ejecutivo del 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.





### III. Marco regulatorio del CNA

El Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), se crea mediante Decreto Legislativo No. 07-2005, aspecto que le da una base legal importante en su accionar. El CNA es un órgano independiente y permanente, constituido por organizaciones de la sociedad civil cuyos objetivos y enfoques están orientados a impulsar procesos de gestión transparentes en el país.

La finalidad del CNA es desde la sociedad civil, apoyar al Gobierno en el esfuerzo de impulsar los procesos de transparencia y auditoria social, como mecanismos de prevención, control y combate a la corrupción, mediante acciones concretas de prevención, investigación, análisis y seguimiento de casos en asocio con otras organizaciones e instancias nacionales y con el apoyo de organismos internacionales. El CNA está constituido por los siguientes órganos de gobierno:

#### 3.1. 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 Empresa Privada (COHEP), Confederación de Trabajadores de Honduras (CTH), Asociación Nacional de Empleados 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).

#### 3.2. Comité Ejecutivo

Este Comité suplió 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.

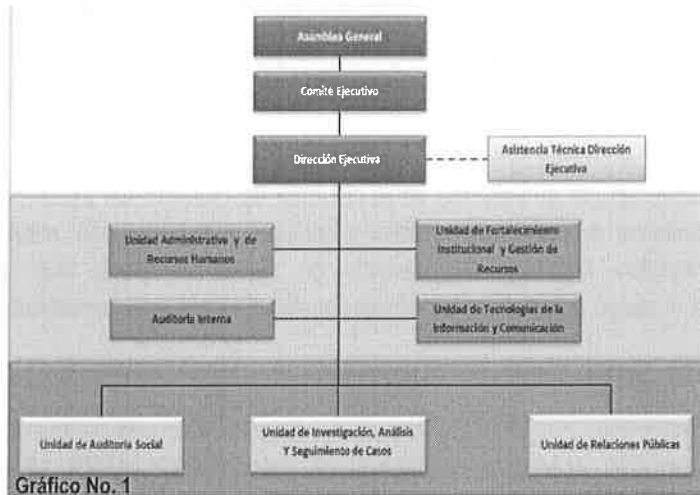
#### 3.3. Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva es la responsable de contribuir al logro de la Misión, Visión, Principios y Valores del CNA a través de una efectiva planeación, organización, control de la ejecución de las 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 convenios internacionales y nacionales, de socios y/o cooperación nacional o internacional, asegurando así un crecimiento organizacional efectivo y eficiente.

Es responsable de la ejecución de acuerdos y disposiciones solicitadas por los órganos de gobierno del Consejo, se asegura de la implementación y puesta en práctica de las políticas y lineamientos de desarrollo a largo, mediano y corto plazo; además debe orientar al Consejo en aspectos financieros, técnicos, administrativos y gestión de personal a través de la estructura técnica y operativa que rectora.



### 3.4. Estructura organizativa para su operación



**Dirección superior**

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

**Unidades operativas**

Forman parte de la Dirección Ejecutiva, estas dependencias contribuyen al buen funcionamiento de toda la organización.

**Unidades técnicas**

Tienen una relación hacia lo externo de la institución, impulsan asuntos muy especializados que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del CNA, pero, no contribuyen de manera directa al funcionamiento de toda la organización.



#### IV. Proceso de elaboración del plan estratégico

La elaboración del plan estratégico ha sido un proceso de construcción colectiva entre 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 entre las unidades programáticas, las etapas definidas en esta ruta fueron:

- a) acuerdos preliminares y preparación;
- b) análisis de situación y diagnóstico del CNA;
- c) revisión y formulación del plan estratégico; y,
- d) validación de la propuesta del plan.

A continuación se detalla la ruta que permitió revisar y actualizar el PE (ver Gráfico No. 2).



El esquema planteado se desarrolló 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, consensuado 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.



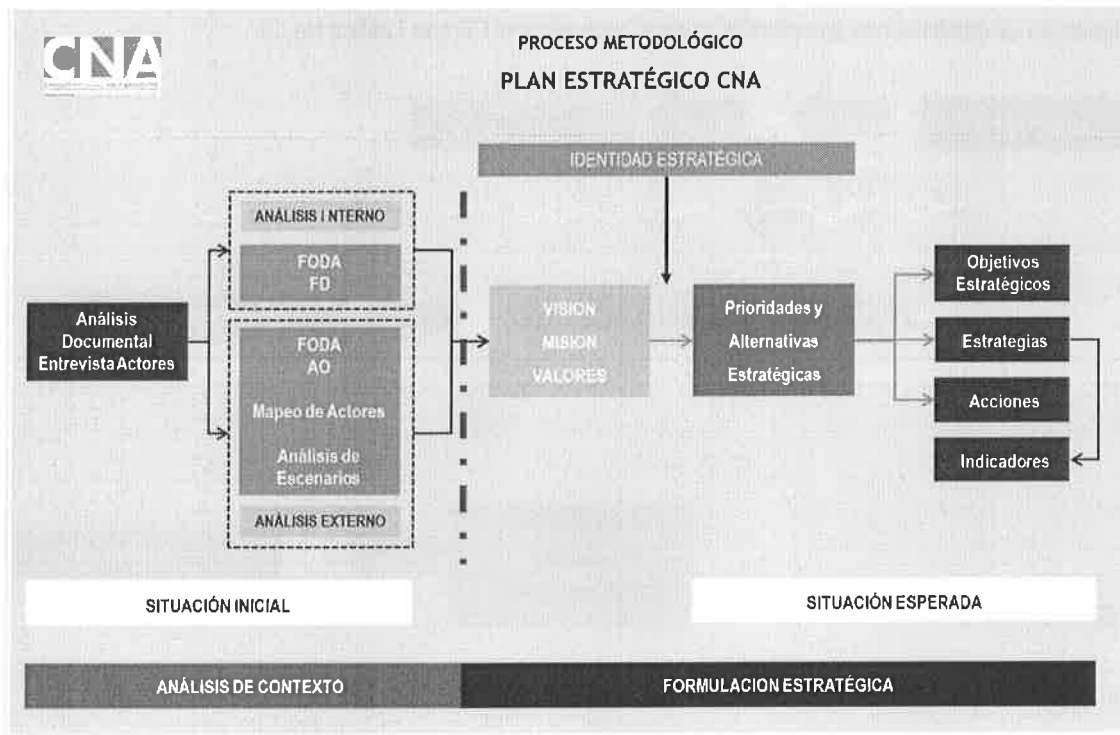
c. *Etapa de elaboración del plan estratégico*

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 2015-2020.

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 (gráfico 3).

Finalmente las primeras aproximaciones al plan se revisaron y validaron con las unidades programáticas, las cuales generaron un proceso de consulta y aportes para la conclusión del documento del PE-CNA.



Elaboración propia a partir del proceso de revisión y actualización del PE-CNA



## V. Identidad estratégica

### 5.1. Misión

*"Somos una instancia de sociedad civil, independiente, dedicada a prevenir, disuadir y combatir la corrupción, con efectividad y contundencia en nuestro accionar para obtener resultados que generen confianza y credibilidad en la población hondureña."*

### 5.2. Visión

*"Ser para el 2020, una organización líder y referente en la prevención y combate de la corrupción, contribuyendo con hacer de Honduras un país transparente y una sociedad más participativa."*

### 5.3. Valores institucionales

#### a. Honestidad

En el CNA los intereses colectivos prevalecen sobre el interés particular y nuestras acciones se realizan de forma clara, objetiva y transparente para el logro de los propósitos institucionales en beneficio de la sociedad hondureña.

#### b. Responsabilidad

En el CNA las acciones se fundamentan en los planos ético y moral, garantizando el apego a la verdad en cada uno de sus actos, como producto del compromiso y la entrega en lo que se hace.

#### c. Transparencia

Todos nuestros procesos se desarrollan de forma tal que lo que se haga o exprese se entienda y se muestre sin reserva como parte de un entendimiento y comprensión continua.

#### d. Igualdad

En el CNA prima la igualdad de condiciones para todos sin importar ideologías, raza o procedencia, manteniendo ausente la discriminación entre los seres humanos en todas sus formas.



## VI. Análisis estratégico del CNA

Como parte del proceso de reflexión estratégica del CNA, se elaboraron análisis afines en factores claves, tanto en condiciones internas y externas de la organización, mediante el uso del FODA y evaluación de escenarios probables con base en el accionar del CNA.

A continuación se presenta la síntesis de dicha reflexión (ver mayores detalles en anexos).

### 6.1. Análisis de actores

Cuadro de análisis de actores claves	Socio	Aliado	Interlocutor
	Asambleístas del CNA.	Corte Suprema de Justicia (CSJ).	Universidades
Policía Nacional.	Tribunal Superior de Cuentas (TSC).	Comisionado Nacional de los Derechos Humanos (CONADEH).	
Ministerios Público.	Oficina Administradora de Bienes Incautados (OABI).	Registro Nacional de las Personas (RNP).	
Poder Ejecutivo.	Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP).	Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS).	
USAID.	Medios de comunicación.	Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI).	
	Observatorios de transparencia internacional.	Partidos políticos.	
	Dirección Nacional de Tránsito (DNT).	Secretaría de Finanzas (SEFIN).	
	Instituto Nacional de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP).	Colegios profesionales.	
	Instituto de Desarrollo Comunitario, Agua y Saneamiento (IDECOAS).	Dirección de Migración.	
	Oficina Nacional de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (ONCAE).	Iglesias.	
	Secretaría de Salud.	Cooperación externa.	
	Procuraduría General de la República (PGR).	Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (Hondutel).	

Tabla No.1

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

- Los socios*; son aquellos actores con los cuales se tiene una estrecha colaboración, se desarrollan acciones conjuntas o son beneficiarios de las acciones del CNA.
- 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.
- 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.



## 6.2. Análisis de alternativas estratégicas a partir del FODA

<div style="text-align: center;"><b>Ambiente Interno</b></div> <div style="text-align: center;"><b>Ambiente Externo</b></div>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias Maxi-Maxi</b>	<b>Estrategias Maxi-Mini</b>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias Mini-Maxi</b>	<b>Estrategias Mini-Mini</b>
F1. Personal capacitado y comprometido. F2. Infraestructura propia. F3. Infraestructura tecnológica apropiada. F4. Capacidad de convocatoria. F5. Independencia operativa. F6. Credibilidad y posicionamiento en el combate a la corrupción. F7. Control y seguimiento de los procesos de investigación. F8. Manejo y divulgación de campañas de denuncia ciudadana. F9. Credibilidad ante los medios de comunicación. F10. El combate a la corrupción es un tema de interés nacional e internacional.	D1. Falta de facultades legales para combatir la corrupción. D2. Dependencia de fondos públicos. D3. Recursos humanos insuficientes. D4. El espacio físico es insuficiente para el crecimiento operacional. D5. Conocimiento reducido de aspectos tecnológicos administrativos. D6. Falta coordinación para el desarrollo de actividades. D7. Membresía limitada de las organizaciones que conforman el CNA. D8. No contar con un manual de inducción institucionalizado.	
O1. Auge de las TICs y las redes sociales. O2. Cultura de corrupción en el sistema público deja una amplia brecha para el trabajo del CNA. O3. Interés de otras instituciones para establecer alianzas. O4. Interés de otras organizaciones externas para integrar la Asamblea del CNA. O5. Apertura de la cooperación por el tema que trabajo del CNA. O6. Mora por parte de los operadores de justicia en materia de investigación. O7. Miembros de la Asamblea con capacidad de incidir al más alto nivel. O8. Demanda de la población para seguir en el combate a la corrupción. O9. Apertura de medios de comunicación. O10. Instituciones públicas con bajos niveles de rendición de cuentas.	FO1. Seguir fortaleciendo la infraestructura tecnológica, capacitando al personal para el uso efectivo de las TICs. FO2. Lograr una mayor independencia operativa con el apoyo de la cooperación externa. FO3. Desarrollar sistemáticamente campañas de información educación y comunicación en temas de combate a la corrupción a través de la denuncia ciudadana. FO4. Seguir posicionando al CNA a través del manejo eficiente y adecuado de los casos de investigación.	DO1. Aprovechar la incidencia de miembros de la Asamblea del CNA para IMPULSAR reformas de ley del CNA. DO2. Fortalecer la gestión de recursos para mejorar la capacidad física y logística institucional. DO3. Ampliar la membresía del CNA. DO4. Desarrollar manuales de formación del talento humano que contenga los procesos de inducción.
A1. Injerencia del poder político en la operatividad institucional. A2. Recortes presupuestario limita las acciones operativas. A3. Ataques a la seguridad personal, física, moral, y ética del personal. A4. Limitantes en el acceso a la información. A5. El hackeo interno y externo. A6. Ley de Secretos Oficiales del Estado. A7. Ataques mediáticos. A8. Empresa privada señalada y coludidas en actos de corrupción.	FA1. Desarrollar los mecanismos de seguridad y comunicación del personal para evitar ataques mediáticos, que dañen la moral de las personas. FA2. Seguir fortaleciendo la plataforma tecnológica para evitar el hackeo. FA3. Aprovechar la credibilidad que se tiene ante los medios de comunicación para que no se limite el acceso de la información al CNA. FA4. Seguir trabajando en la estrategia de medios de comunicación.	DA1. Crear los mecanismos adecuados para el manejo de la información y la rendición de cuentas a lo interno y externo del CNA. DA2. Capacitar a los empleados en seguridad personal. DA3. Habilitar y fortalecer plataformas de trabajo en red con voluntarios a nivel territorial. DA4. Mayor incidencia para lograr la culminación de los casos. DA5. Continuar con el proceso de consolidación de la estructura operativa del Consejo.

Tabla No.2



## VII. Análisis de escenarios futuros del CNA

Para esta etapa se han considerado tres escenarios: el ideal, el tendencial y el posible. Para tener mayor profundidad en el análisis del escenario posible, se describen cuatro perspectivas relacionadas entre sí: lo político, lo jurídico, lo social y lo económico.

### 7.1. Lo político

Se considera que el CNA ha logrado posicionarse al más alto nivel en el combate a la corrupción y que existe la capacidad de incidencia en los miembros de la Asamblea del CNA para impulsar, gestionar e incidir para lograr las reformas de ley requeridas que le facultan acciones más efectivas en la persecución de los delitos enmarcados como parte de los actos de corrupción.

### 7.2. Lo jurídico

Aunado a lo político esta 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.

### 7.3. Lo social

El CNA es reconocido por todos los sectores sociales por su trabajo en el combate a la corrupción 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.

### 7.4. Lo económico

Se vislumbra que el financiamiento de la cooperación será cada vez mayor, se contará con oportunidades de gestión de recursos para proyectos vinculados a la prevención y combate a la corrupción. Se considera además que el presupuesto asignado por el Estado se mantendrá sin recortes para asegurar su operación, además se mantendrá la eficiencia y rentabilidad de los recursos financieros acorde a las políticas monetarias nacionales.

En términos generales se considera que el marco del quinquenio que abarca el plan estratégico, el CNA estará fortalecido en torno a recursos económicos (considerando que el Gobierno otorgará los recursos estimados anualmente), humanos, logístico, para cumplir con su misión y visión, respetando los valores que se suscitan en su marco filosófico institucional.





## VIII. Organización funcional

Para poder hacer realidad la planificación el CNA, funcionalmente se agrupa siguiendo un esquema de trabajo detallado a continuación.

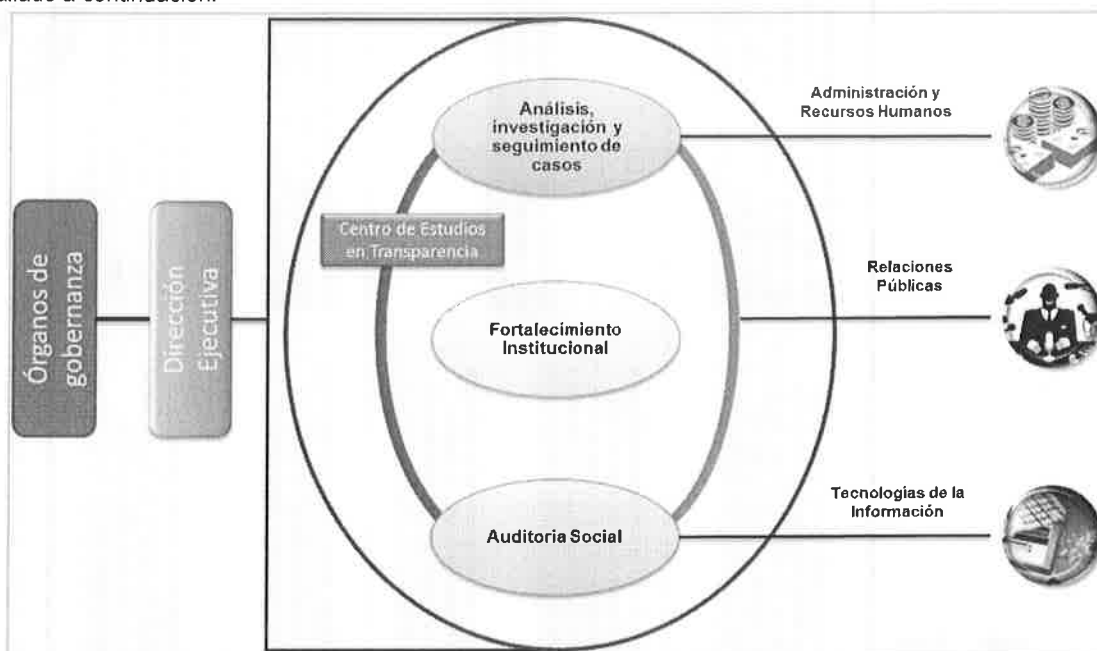


Grafico No. 3

### 8.1. Descripción de la organización funcional

- a. **Gobernanza y coordinación superior**
  - Asamblea General.
  - Comité Ejecutivo.
- b. **Dirección general**
  - Dirección Ejecutiva.
  - Centro de Estudios en Transparencia.
  - Planificación, Monitoreo y Seguimiento.
- c. **Programas de ejecución**
  - Auditoría Social.
  - Investigación Análisis y Seguimiento de casos.
  - Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos.
- d. **Unidades programáticas de apoyo**
  - Administración y Recursos Humanos.
  - Relaciones Públicas.
  - Tecnologías de la Información y Comunicación.



## IX. Mapa Estratégico del CNA

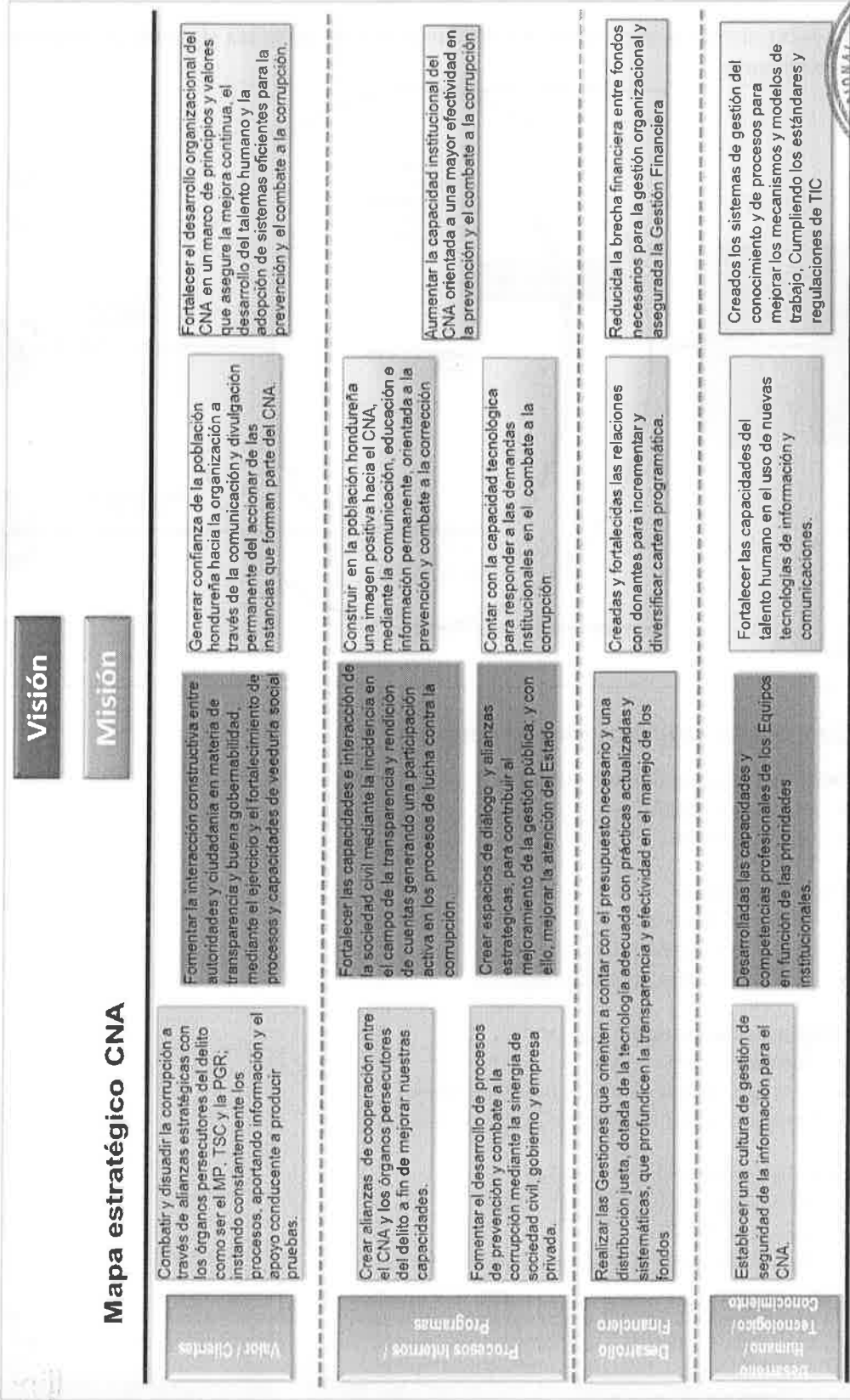


Tabla No. 3: Adaptación en base al PE Institucional 2014 según la metodología diseñada por Kaplan y Norton "Balanced Score Card".



## X. Descripción de las unidades programáticas del CNA

Según lo establecido en el marco del organigrama funcional, el quehacer del CNA se impulsa a través de siete unidades programáticas 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.

### 10.1. Dirección Ejecutiva

La Dirección Ejecutiva es responsable de la gestión integral de las operaciones, ejecución de acuerdos y disposiciones de los órganos de gobierno del Consejo. Dirige la ejecución de los objetivos del CNA, le da seguimiento a los mismos y controla que se cumplan en función de lo programado dentro de las disposiciones legales y reglamentos aprobados, se asegura de 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, tiene a su cargo la gerencia general del personal que maneja los procesos de planeación estratégica, gestión de procesos de investigación, así como el de apoyo administrativo. Se destacan las funciones siguientes:

- Ejecutar las resoluciones de los órganos de gobierno de la Asamblea General.
- Responder por el aspecto gerencial, administrativo, de dirección y control del CNA.
- Apoyar las relaciones armoniosas entre el personal del CNA, fomentando la comunicación con ellos y entre ellos.
- Dirigir el proceso de elaboración de los planes estratégicos, operativos y financieros.
- Organizar y coordinar el trabajo de los responsables de las instancias técnicas y administrativas del CNA, efectuando revisiones periódicas con ellos.
- Crear y fortalecer relaciones con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras con objetivos afines al CNA.
- Realizar gestiones relacionadas a la captación de recursos financieros, humanos y técnicos para el fortalecimiento del CNA.
- Informar a los miembros del Comité Ejecutivo de las actividades ejecutadas y sus resultados.
- Las demás actividades afines a sus funciones.

### 10.2. Unidad Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos

Es la responsable de llevar a cabo los procesos de investigación, participa en procesos que generen prevención general positiva y en casos donde están comprometidos fondos provenientes del erario público, en que se vean involucrados funcionarios, empleados 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. Las principales funciones de la UIASC:



- Instar y coadyuvar a la culminación de los procesos administrativos y judiciales de los órganos operadores de justicia (MP, TSC y PGR), dirigidos al descubrimiento y persecución de los delitos de corrupción pública.
- Descubrimiento y constatación de hechos, a partir de la denuncia o iniciativa propia.
- Dar seguimiento a los casos remitidos a los órganos operadores de justicia.
- Es responsable de los procesos de seguimiento a las denuncias efectuadas por la ciudadanía a través de los diferentes canales que la institución pone a disposición.

### 10.3. 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. Destacando entre sus funciones:

- Desarrollar capacidades y competencias profesionales de los equipos en función de las prioridades institucionales, mejorando el clima organizacional.
- Crear sistemas de gestión del conocimiento y de procesos para mejorar los mecanismos y modelos de trabajo, cumpliendo los estándares y regulaciones.
- Fortalecer y dar seguimiento a las relaciones con donantes para incrementar y diversificar la cartera programática.
- Reducir la brecha financiera entre los fondos del Gobierno central y los de cooperación para impulsar una gestión organizacional y financiera sostenible.

### 10.4. 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 garantiza el 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 mantener la actualización del Portal de Transparencia en apego a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, entre sus principales funciones se destacan:

- Velar por el funcionamiento apropiado de la administración pública, en cuanto a transparencia, eficiencia y eficacia.
- Obtener y analizar información sobre los proyectos, planes y acciones concernientes a la inversión pública, las fuentes de inversión y la ejecución del presupuesto público.
- Coordinar con instancias gubernamentales y organizaciones de sociedad civil mecanismos para la promoción de una gestión ética y transparente de la administración pública.
- Estimular en los funcionarios públicos y gobernantes, procesos de gestión transparente en el cumplimiento de sus funciones y atribuciones.



- Promover la participación activa de la ciudadanía como mecanismo preventivo en la disuasión de la corrupción.
- Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil para para impulsar procesos de auditoría y veeduría social.

### 10.5. Unidad de Relaciones Públicas

En la Unidad responsable de organizar, dirigir y controlar todas las actividades en materia de comunicaciones (difusión), 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, educación y comunicación a la población en general y en apoyo en lo posible a la buena gestión de relaciones públicas, contando con una dinámica de información constante y expedita hacia lo externo del CNA, destacan entre sus funciones:

- Asesorar a las autoridades del CNA en materia de comunicación, manejo de imagen, relación con los medios y el vínculo con las instituciones/organizaciones.
- Diseñar, coordinar y ejecutar la política de comunicación institucional del Consejo.
- Implementar y dar seguimiento a los procedimientos establecidos en el manual de imagen institucional.
- Convocar, participar y asesor las reuniones de toma de decisiones en materia de estrategias de comunicación.
- Mantener relación y un flujo de información permanente con los medios de comunicación nacional e internacional, periodistas y gremios informativos.

### 10.6. 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 y la administración y custodia de los bienes a su cargo de acuerdo a las leyes que rigen el país y los manuales internos, con el fin de alcanzar el uso adecuado y eficiente de los recursos del Consejo, entre sus funciones están:

- Desarrollar e implementar programas de mejora continua, de carácter técnico-administrativo que incluyen las herramientas y bienes que permitan y faciliten la rendición de cuentas.
- Contar con el marco normativo necesario que permitan una gestión equilibrada y con reglas claras; destacando en esta función la elaboración de manuales de gestión, que establezcan procedimientos claros y transparentes.
- Desarrollar programas de formación y capacitación de personal, así como de comunicación y clima organizacional. Su principal actividad es implementar un programa de capacitación que permita fortalecer el conocimiento en temas específicos a lo interno de la Organización.



### 10.7. Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación

La Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) es responsable de planificar, diseñar, implementar y mantener en operación el software y hardware 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 de la nueva página web de la institución ([www.cna.hn](http://www.cna.hn)) mecanismo que permite dar a conocer los avances, estrategias y la operatividad institucional, destacan en esta área las funciones siguientes:

- Implementar sistemas, herramientas y procedimientos que permitan la buena gobernanza de las TIC.
- Implementar un programa de capacitación en TIC's para el personal del CNA.
- Implementar política de seguridad de la información.



## **XI. Objetivos y estrategias por eje programático.**

### **11.1. Eje Programático: Dirección Ejecutiva**

#### **a. Objetivo estratégico**

Fortalecer el desarrollo institucional del CNA mediante el fomento de sus principios y valores, asegurando la mejora continua y la implementación de mecanismos que permitan prevenir y combatir la corrupción.

#### **b. Estrategias**

Estimando que la Dirección Ejecutiva es la responsable de liderar un proceso para consolidar la institucionalidad del CNA, se consideran las siguientes estrategias:

1. Proponer políticas, estrategias y planes de acción para prevenir y combatir la corrupción y para la promoción de la transparencia en Honduras.
2. Instar la formación de alianzas estratégicas y redes anticorrupción y/o pro transparencia entre instituciones de los sectores públicos y privados, nacionales y extranjeros.
3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional del CNA.
4. Posicionar el CNA ante instancias internacionales de prevención y combate a la corrupción
5. Consolidar un proceso de gestión y operación financiera institucional.
6. Consolidar la gestión operativa institucional.

### **11.2. Eje programático: Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos**

#### **a. Objetivo estratégico**

Impulsar acciones encaminadas a determinar los sujetos responsables en la comisión de hechos delictivos derivados por actos de corrupción vinculados a funcionarios y exfuncionarios que administran recursos del erario público.

#### **b. Estrategias**

Con el fin de fortalecer las competencias y capacidades a lo largo de los próximos cinco años se impulsarán desde esta unidad las siguientes estrategias:

1. Promover alianzas estratégicas de investigación con los operadores de justicia y organismos internacionales.
2. Fortalecer las competencias técnicas del recurso humano de la UIASC.
3. Fortalecer los procesos de lucha y combate a la corrupción e impunidad.



### 11.3. Eje programático: Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos

#### a. Objetivo estratégico

Fortalecer el desarrollo organizacional del CNA en un marco de principios y valores que asegure la mejora continua, la gestión eficiente de recursos y la adopción de sistemas orientados a potenciar de forma efectiva las acciones de prevención y combate a la corrupción.

#### b. Estrategias

Para alcanzar el objetivo del fortalecimiento institucional el CNA impulsará las siguientes estrategias en los próximos cinco años:

1. Creación de alianzas con instancias nacionales e internacionales.
2. Diseñar e implementar una estrategia de gestión de recursos.
3. Consolidación de la estructura operativa del CNA.
4. Mejorar las competencias profesionales de los equipos en función de las prioridades institucionales.
5. Implementación del plan de desarrollo de sistemas y proceso de gestión de calidad.

### 11.4. Eje programático: Auditoría Social

#### a. Objetivo estratégico

Implementar procesos y acciones dirigidas a fomentar e incidir en la búsqueda de una mayor legitimidad en la gestión pública, orientada al mejoramiento de los procesos de transparencia y rendición de cuentas mediante la interacción constructiva y el fortalecimiento de capacidades en autoridades, sociedad civil y ciudadanía como mecanismos de prevención, generando una participación activa en los procesos de lucha contra la corrupción.

#### b. Estrategias

1. Desarrollo e implementación de un programa de incidencia multisectorial sustentado en un programa de capacitación.
2. Consolidar alianzas y redes de veeduría social que faciliten la prevención y el combate a la corrupción.
3. Gestión de la transparencia y rendición de cuentas en el correcto funcionamiento de la administración pública.
4. Gestión para el fortalecimiento y administración de la Unidad de Auditoría Social.





## 11.5. Eje programático: Relaciones Públicas

### a. Objetivo estratégico:

Diseñar y ejecutar campañas permanentes de Información, Educación y Comunicación (IEC), con base en los objetivos institucionales, que contribuyan a propiciar cambios de actitud en la población hondureña, tomadores de decisión y servidores públicos, generando un posicionamiento y una imagen institucional positiva.

### b. Estrategias

1. Construir opinión pública con los medios de comunicación sobre los temas de prevención y combate a la corrupción.
2. Posicionar la credibilidad e imagen positiva del CNA a través de las plataformas virtuales.
3. Manejo permanente de campaña de medios para visibilizar el accionar institucional en el combate a la corrupción.

## 11.6. Eje programático: Administración y Recursos Humanos

### a. Objetivo estratégico

Desarrollar e implementar programas de mejora continua de carácter técnico-administrativo, eficientando la administración de los recursos económicos y financieros que faciliten la rendición de cuentas del CNA.

### b. Estrategias

1. Eficientar la administración mediante la implementación de proceso técnico y equipos de administración y gestión acorde a las demandas de la organización.
2. Eficientar la administración del Recurso humano y fortalecer sus capacidades para el logro de los resultados con mayor eficacia.
3. Eficientar la administración de los recursos económicos y financieros acorde a las demandas de la institución.

## 11.7. Eje programático: Tecnologías de la Información y la Comunicación

### a. Objetivo estratégico

Dar soporte, desarrollar y adecuar la base tecnológica del CNA de modo que responda a las demandas y objetivos estratégicos institucionales en la prevención y el combate a la corrupción.

### b. Estrategias

1. Mantener y fortalecer la base tecnológica y la seguridad de la información y comunicación del CNA.
2. Implementar, Sistemas, herramientas y procedimientos que permitan la buena gobernanza de las TIC en la institución.
3. Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del personal del CNA.



## XII. Despliegue estratégico

### 12.1. Eje Programático: Dirección Ejecutiva

#### Eje Programático: Dirección Ejecutiva

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer el desarrollo institucional del CNA mediante el fomento de sus principios y valores, asegurando la mejora continua y la implementación de mecanismos que permitan prevenir y combatir la corrupción.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicadores
1. Proponer políticas, estrategias y planes de acción para prevenir y combatir la corrupción y para la promoción de la transparencia en Honduras.	A.1.1. CNA cuenta con una estrategia de mediano plazo para la presentación de propuestas de políticas y planes de acción anticorrupción y de promoción de la transparencia.	1.1.1. A finales del 2018, el CNA cuenta con un instrumento de referencia para la presentación de propuestas de políticas y planes de acción anticorrupción.
	A.1.2. Impulsar un mecanismo de promoción institucional de buenas prácticas en los servidores públicos.	1.2.1. El CNA promueve de forma anual iniciativas de buenas prácticas dirigido a servidores públicos.
2. Instar la formación de alianzas estratégicas y redes anticorrupción y/o pro transparencia entre instituciones de los sectores públicos y privados, nacionales y extranjeros.	A.2.1. Gestionar y promocionar acuerdos con instituciones del Estado y de la sociedad civil	2.1.1. Al 2020, el CNA ha fortalecido las capacidades de al menos 10 instancias gubernamentales vía convenios interinstitucionales.
	A.2.2. Acompañar procesos de gestión de acuerdos de cooperación con organismos internacionales.	2.2.1. Al 2020, el CNA ha gestionado y opera al menos 2 convenios con instancias internacionales.
3. Fortalecer las capacidades de gestión institucional del CNA.	A.3.1. Seguimiento a los procesos de gestión de los órganos superiores del Consejo.	3.1.1. La Dirección Ejecutiva efectúa un seguimiento pertinente a los acuerdos establecidos por la Asamblea y el Comité Ejecutivo en base a demanda.
	A.3.2. Seguimiento a los procesos de gestión técnico-administrativa para la consolidación institucional.	3.2.1. Implementados 2 procesos de evaluación anual (técnico-administrativa) para la valoración de la gestión institucional.
4. Posicionar el CNA ante instancias internacionales de prevención y combate a la corrupción.	A.4.1. Promover la aplicación de instrumentos internacionales de los que Honduras es signatario en materia de transparencia y anticorrupción.	4.1.1. El CNA a través de la Dirección Ejecutiva promueve al menos 2 de los instrumentos internacionales de los que Honduras es signatario en la materia.
	A.4.2. Promover y gestionar la cooperación técnica para la investigación de casos emblemáticos.	4.2.1. Al menos 2 casos emblemáticos de corrupción son coordinados y presentados anualmente ante la autoridad competente.
	A.4.3. Promover y acompañar el proceso de gestión institucional del Centro de Estudios en Transparencia.	4.3.1. Al finales del 2019, el CNA administra un Centro de Estudios en Transparencia.
5. Consolidar un proceso de gestión y operación financiera institucional.	A.5.1. Gestionar la partida presupuestaria asignada para la operatividad institucional.	5.1.1. El CNA dispone de forma anual de la partida presupuestaria asignada por el Gobierno para su operatividad.
	A.5.2. Fortalecer las relaciones a nivel de la cooperación internacional.	5.2.1. El CNA coordina acciones sólidas con al menos 2 organismos de cooperación de forma anual.
6. Consolidar la gestión operativa institucional.	A.6.1. Monitorear la gestión interna institucional para la implementación de procesos y procedimientos técnico-administrativos.	6.1.1. El CNA presenta de forma anual al menos un informe de auditoría externa.



## 12.2. Eje Programático: Investigación, Análisis y Seguimiento de Casos

### Eje Programático: Investigación Análisis y Seguimiento de Casos

**Objetivo Estratégico:** Impulsar acciones encaminadas a determinar los sujetos responsables en la comisión de hechos delictivos derivados por actos de corrupción vinculados a funcionarios y exfuncionarios que administran recursos del erario público.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicadores
1. Promover alianzas estratégicas de investigación con los operadores de justicia y organismos internacionales.	A.1.1. Identificación de aliados estratégicos para la investigación.	1.1.1. Al 2016 CNA dispone de una estrategia de alianzas con instancias operadoras de justicia.
	A.1.2. Consolidar el proceso de coordinación y participación permanente de la Policía Nacional (OPIF, DPI y otros) en los procesos de investigación del CNA.	1.2.1. El CNA establece en base a demanda, convenios para la participación del personal de la Policía Nacional y otros operadores de justicia que se vinculan a los procesos institucionales.
		1.2.2. La UIASC genera de forma anual un informe consolidado de las gestiones coordinadas efectuadas con los operadores de justicia en base a los convenios establecidos.
2. Fortalecer las competencias técnicas del recurso humano de la UIASC.	A.2.1. Diagnosticar de forma periódica las competencias, habilidades y necesidades del recurso humano de la Unidad.	2.1.1. El CNA elabora de forma anual al menos un diagnóstico de competencias y necesidades para el fortalecimiento de la Unidad de Investigación.
	A.2.2. Fortalecer las capacidades, competencias y habilidades del personal de la UIASC.	2.2.1. Capacidades del personal de la UIASC son fortalecidas de forma anual en base a demanda establecida en diagnóstico.
3. Fortalecer los procesos de lucha y combate a la corrupción e impunidad.	A.3.1 Promover de forma permanente procesos de investigación, análisis y seguimiento de casos.	3.1.1. Al menos 10 casos son presentados anualmente ante los operadores de justicia para su respectivo seguimiento.
		3.1.2. La UIASC genera de forma anual un informe consolidado del de las denuncias recibidas.
		3.1.2. La UIASC genera un informe de evaluación anual para la implementación de mejoras de la plataforma de denuncia ciudadana.
	A.3.2 Promover procesos de investigación y seguimiento ante los Operadores de Justicia y obligaciones legales del CNA para el cumplimiento de las disposiciones contenidas en las leyes.	3.2.1. Un informe anual generado a partir del seguimiento de procesos ante las instancias competentes, reflejando impactos, fortalezas y debilidades.
A.3.3 Fortalecer las capacidades técnicas y operativas para impulsar procesos de investigación eficaces.	3.2.1. La Unidad de Investigación fortalece sus capacidades y cuenta con el personal base necesario para el desarrollo de procesos técnicos de investigación en tiempo y forma considerando la demanda de la misma.	



### 12.3. Eje Programático: Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos

#### Eje Programático: Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos

**Objetivo Estratégico:** Fortalecer el desarrollo organizacional del CNA en un marco de principios y valores que asegure la mejora continua, la gestión eficiente de recursos y la adopción de sistemas orientados a potenciar de forma efectiva las acciones de prevención y combate a la corrupción.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicadores
1. Creación de alianzas con instancias nacionales e internacionales.	A.1.1. Diseñar e implementar una política de alianzas.	1.1.1. Al 2017 el CNA cuenta con una política de alianzas diseñada e implementada.
	A.1.2. Mapeo de instancias regionales trabajando en la lucha anticorrupción y promoción de la transparencia.	1.2.1. El CNA cuenta con una base de datos de instancias regionales trabajando en la lucha anticorrupción y promoción de la transparencia actualizada de forma anual.
	A.1.3. Sistematizar las experiencias desarrolladas en materia de alianzas para el aprendizaje institucional.	1.3.1. Al 2020 el CNA desarrolla dos procesos de sistematización para generar lecciones aprendidas en materia de alianzas.
2. Diseñar e implementar una estrategia de gestión de recursos.	A.2.1. Estrategia de gestión de recursos elaborada.	2.1.1. Al 2016 el CNA cuenta con una estrategia de gestión de recursos diseñada e implementada.
	A.2.2. Ampliar la cartera de proyectos.	2.2.1. El CNA presenta de forma anual al menos 5 iniciativas de proyectos para la gestión de recursos.
3. Consolidación de la estructura operativa del CNA.	A.3.1. Procesos de contratación se realizan en base a un manual de puestos y funciones e inducción.	3.1.1. Manual de puestos y funciones elaborado y sirviendo de base para la contratación e inducción del personal conforme a los estándares institucionales.
	A.3.2. Implementación de un modelo de planificación integrada que permita el monitoreo del cumplimiento del plan estratégico.	3.2.1. Sistema de planificación elaborado sirviendo para la gestión de informes y toma de decisiones programáticas.
	A.3.3. Gestión y desarrollo del centro de estudios en transparencia del CNA.	3.3.1. Al 2019 el CNA cuenta con un Centro de Estudios en Transparencia en operación.
	A.3.4. Promoción de espacios institucionales de gestión del conocimiento y de prevención y combate a la corrupción.	3.4.1. Promover de forma permanente espacios de gestión de conocimientos en el contexto del combate a la corrupción.
4. Mejorar las competencias profesionales de los Equipos en función de las prioridades institucionales.	A.4.1. Elaboración de diagnóstico para identificar competencias, habilidades y necesidades del talento humano institucional.	4.1.1. Desarrollados y actualizados al 2020, al menos 2 diagnósticos para identificación y actualización de competencias del personal técnico del CNA.
	A.4.2. Elaborar los mecanismos para el desarrollo de procesos de contratación y evaluación de personal.	4.2.1. Al 2016 el CNA cuenta y aplica instrumentos para conducir sus procesos de contratación de personal.
	A.4.3. Promoción de intercambio de experiencia en buenas practicas relacionadas al quehacer institucional a nivel nacional e internacional.	4.3.1. Promover de forma permanente la participación de personal en procesos de fortalecimiento de capacidades en base a la demanda de procesos técnicos institucionales a diferentes niveles.
5. Implementación del plan de desarrollo de sistemas y proceso de gestión de calidad.	A.5.1. Seguimiento y monitoreo a la implementación de sistemas informáticos que faciliten la operatividad institucional.	5.1.1. El CNA implementa al 2016 al menos 10 sistemas informáticos de gestión considerando sus necesidades para la operatividad.
	A.5.2. Sistematizar el proceso de implementación de sistemas para la operatividad institucional.	5.2.1. Sistematizar anualmente las lecciones en torno a la implementación de sistemas informáticos para la gestión de calidad.



## 12.4. Eje Programático: Auditoría Social

### Eje Programático: Auditoría Social

**Objetivo Estratégico:** Implementar procesos y acciones dirigidas a fomentar e incidir en la búsqueda de una mayor legitimidad en la gestión pública, orientada al mejoramiento de los procesos de transparencia y rendición de cuentas mediante la interacción constructiva y el fortalecimiento de capacidades en autoridades, sociedad civil y ciudadanía como mecanismos de prevención, generando una participación activa en los procesos de lucha contra la corrupción.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicadores
1. Desarrollo e implementación de un programa de incidencia multisectorial sustentado en un programa de capacitación.	1.1 Construcción de herramientas metodológicas que sustenten el programa educativo.	1.1.1. Al 2017 el CNA cuenta con programa en temas de valores, transparencia y rendición de cuentas, estructurado de forma metodológica y en aplicación con niños y servidores públicos.
	1.2 Gestión de espacios de formación para diferentes públicos con que trabaja el CNA.	1.2.1. Al 2020 son capacitados en temas de transparencia funcionarios de al menos 5 instituciones públicas y privadas. 1.2.2. Fomentado en al menos 5 escuelas del nivel básico la Inclusión del tema de transparencia a finales del 2019.
	1.3 Desarrollar temas de auditoría social que contribuyan a construir opinión pública relacionada con transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y/o vigilancia social.	1.3.1. Al menos un informe de auditoría social relacionado a la transparencia y rendición de cuentas se ha desarrollado de forma anual. 1.3.2. Presentación de informes sobre el impacto de la corrupción en al menos 2 de las ciudades más importantes de Honduras al final del 2020.
2. Consolidar alianzas y redes de veeduría social que faciliten la prevención y el combate a la corrupción.	2.1 Desarrollo de alianzas estratégicas para el fortalecimiento con instituciones públicas para prevención y combate a la corrupción.	2.1.1. Al menos 1 alianza estratégica es desarrollada de forma anual para sumar esfuerzos en el combate a la corrupción.
	2.2 Desarrollo de capacidades para la participación activa en materia de transparencia y rendición de cuentas.	2.2.1. Al 2020 al menos 15 municipios son fortalecidos en procesos de veeduría y auditoría social a través de instancias de la sociedad civil, ciudadanos activos e instancias gubernamentales.
	2.3 Fortalecimiento y acompañamiento mediante la veeduría social a procesos en temas de compras y contrataciones del Estado.	2.2.1. Al menos 10 convenios firmados con instituciones del estado en el marco de la prevención y combate a la corrupción son firmados al 2020. 2.2.2. Generado un informe anual de evaluación de la gestión institucional en el marco de la firma de convenios.
3. Gestión de la transparencia y rendición de cuentas en el correcto funcionamiento de la administración pública.	3.1 Gestión del portal de transparencia del CNA.	3.1.1. Información institucional es brindada en tiempo y forma de conformidad a los lineamientos establecidos por el IAIP.
4. Gestión para el fortalecimiento y administración de la Unidad de Auditoría Social.	4.1 Fortalecer la consolidación de la agenda programática de la Unidad.	4.1.1. La UAS cuenta con su estructura operativa consolidada a finales del 2017.



## 12.5. Eje Programático: Relaciones Públicas

### Eje Programático: Relaciones Públicas

**Objetivo Estratégico:** Diseñar y ejecutar campañas permanentes de Información, Educación y Comunicación (IEC), con base en los objetivos institucionales, que contribuyan a propiciar cambios de actitud en la población hondureña, tomadores de decisión y servidores públicos, generando un posicionamiento y una imagen institucional positiva.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicadores
1. Construir opinión pública con los medios de comunicación sobre los temas de prevención y combate a la corrupción.	A.1.1. Desarrollar conversatorios con directores, jefes de redacción y periodistas que cubren la fuente del CNA.	1.1.1. Al menos un conversatorio desarrollado de forma anual priorizando temas de interés institucional en el contexto del país.
	A.1.2. Gestionar con periodistas, directores de medios y jefes de redacción, la publicación de notas de prensa y comparecencia de las principales autoridades del Consejo, para exponer los principales aportes en la lucha contra la corrupción y la impunidad.	1.2.1. Al menos 10 notas de interés institucional son publicadas de forma anual en los principales medios de comunicación del país.
	A.1.3. Impulsar estudio de percepción sobre la valoración del CNA en su trabajo de prevención y combate a la corrupción.	1.3.1. A finales del 2020 el CNA ha desarrollado al menos 2 estudios de percepción de la valoración del trabajo institucional.
2. Posicionar la credibilidad e imagen positiva del CNA a través de las plataformas virtuales.	A.2.1. Actualización y puesta en práctica del manual de marca del CNA.	2.1.1. Al 2016 el CNA cuenta con un manual de marca actualizado, rigiendo el desarrollo de procesos en su contexto.
	A.2.2. Revisar y actualizar las plataformas virtuales del CNA.	2.2.1. La plataforma web del CNA es revisada y acondicionada de forma anual en base a estándares calidad convirtiéndose en un espacio de referencia para la población.
		2.2.2. La cuenta de Facebook del CNA es administrada de forma eficiente, incrementando sus visitas en un mínimo del 25% de forma anual hasta el 2020.
	A.2.3. Posicionar al CNA a través del manejo adecuado de la estrategia de medios.	2.3.1. Al 2016 el CNA cuenta con una estrategia de comunicación y medios implementada y rectorando lineamientos institucionales. 2.3.2. Estrategia de comunicación y medios es revisada y actualizada al 2018 en base a experiencias previas.
A.2.4. Convocar a los medios de comunicación a las conferencias de prensa, conversatorios y exposiciones especiales, que realicen las principales autoridades del Consejo.	2.4.1. El CNA cuenta con una base de datos de medios de comunicación para la administración de información de contactos actualizada anualmente. 2.4.1. Medios de comunicación son convocados de forma oportuna y de conformidad a demanda.	
3. Manejo permanente de campaña de medios para visibilizar el accionar institucional en el combate a la corrupción.	A.3.1. Implementada una campaña de información, educación y comunicación (IEC) a nivel institucional.	3.1.1. Un documento de campaña IEC diseñado en 2016 e implementado al 2017.
	A.3.2. Coordinación inter-unidades programáticas del CNA, para la difusión de las principales actividades que realizan, para darlas a conocer por distintos medios internos y externos.	3.2.1. Publicaciones realizadas en base a demanda establecida a través de un proceso de coordinación con las unidades operativas del CNA.
	A.3.3. Monitoreo diario de los medios de comunicación impresos, radiales, televisivos y digitales.	3.3.1. Generar de forma anual 4 reportes estadísticos de las noticias más importantes y los medios que a nivel nacional generan información en materia de corrupción y vinculado al trabajo institucional.



## 12.6. Eje Programático: Administración y Recursos Humanos

### Eje Programático: Administración y Recursos Humanos

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar e implementar programas de mejora continua de carácter técnico-administrativo, eficientando la administración de los recursos económicos y financieros que faciliten la rendición de cuentas del CNA.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicadores
1. Eficientar la administración mediante la implementación de proceso técnico y equipos de administración y gestión acorde a las demandas de la organización.	A.1.1. Contar con un sistema administrativo, contable y financiero que facilite el manejo de información y toma de decisiones	1.1.1. Al 2016, el CNA cuenta con el software necesario para la automatización de los procesos administrativos. 1.1.2. Al 2020 el CNA implementa en un 90% procesos de forma automatizada mediante la implementación del software respectivo.
	A.1.2. Validación, actualización e implementación de los manuales de procedimientos administrativos y otros	1.2.1. Al 2016 el CNA cuenta con manuales de procedimientos administrativos revisados, aprobados y en práctica.
	A.1.3. Gestionar la disponibilidad de recursos financieros y controlar y dar seguimiento al funcionamiento operativo del CNA	1.3.1. La administración del CNA gestiona de forma trimestral los recursos asignados a través de la partida presupuestaria del Gobierno Central. 1.3.2. La administración apoya de conformidad a la demanda, las gestiones para la obtención de recursos financieros provenientes de la cooperación a través de proyectos en ejecución.
2. Eficientar la administración del Recurso humano y fortalecer sus capacidades para el logro de los resultados con mayor eficacia.	A.2.1. Desarrollar procesos de selección e inducción del personal	2.1.1. Al 2016 el CNA cuenta con instrumentos validados para el proceso de selección de personal. 2.1.2. Al 2017 el CNA cuenta con, y aplica un manual de inducción de personal.
	A.2.2. Implementar procesos de gestión relacionados con el área de recursos humanos	2.2.1. El CNA cuenta e implementa un proceso de gestión y de previsión de las garantías laborales de sus empleados.
	A.2.3. Desarrollar un programa de capacitación que permita fortalecer el conocimiento según demanda institucional	2.3.1. Al 2017 se ha creado un programa de capacitación relacionado a la gestión del desarrollo organizacional.
3. Eficientar la administración de los recursos económicos y financieros acorde a las demandas de la institución.	A.3.1. Implementar un sistema de administración y gestión acorde a las necesidades de la organización	3.1.1. Entre el 2016 y 2017 se ha desarrollado de manera sistemática el programa de rendición de cuentas y presupuesto interno y externos.
	A.3.2. Implementación de lineamientos sistemáticos para la presentación de informes y elaboración de propuestas económicas de proyectos para organismos financieros.	3.2.1. Al 2017 el CNA cuenta con un documento que regula los procesos financieros para la presentación de propuestas a organismos internacionales.



*[Handwritten signature]*

## 12.7. Eje Programático: Tecnologías de la Información y la Comunicación

### Eje Programático: Tecnologías de la Información y la Comunicación

**Objetivo Estratégico:** Dar soporte, desarrollar y adecuar la base tecnológica del CNA de modo que responda a las demandas y objetivos estratégicos institucionales en la prevención y el combate a la corrupción.

Estrategia	Líneas de Acción	Indicadores
1. Mantener y fortalecer la base tecnológica y la seguridad de la información y comunicación del CNA.	A.1.1 Mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.	1.1.1. # de solicitudes atendidas de forma anual. 1.1.2. # de mantenimientos preventivos realizados anualmente. 1.1.3. % de usuarios satisfechos con el servicio.
	A.1.2 Monitoreo de esquemas de respaldo y recuperación de datos.	1.2.1. Número de respaldos efectuados anualmente. 1.2.2. Número de pruebas de recuperación exitosas efectuadas en base a demanda. 1.2.3. Número de recuperaciones locales exitosas realizadas en base a demanda. 1.2.4. Número de fallas y vulnerabilidades reportadas anualmente. 1.2.5. Número de ataques de virus severos detectados.
	A.1.3 Implementación de nuevas tecnologías y equipos informáticos.	1.3.1. Desarrollado anualmente al menos un diagnóstico-informe sobre la viabilidad tecnología que implementa la institución. 1.3.2. El CNA actualiza en base a demanda y pertinencia sus equipos informáticos.
	A.1.4 Actualización de la base tecnológica instalada.	1.4.1. Desarrollado anualmente al menos un diagnóstico-informe sobre la viabilidad de la base tecnológica instalada en la institución. 1.4.2. El CNA implementa los procesos de actualización tecnológica en base a demanda y pertinencia sus equipos.
	A.1.5 Supervisión y mantenimiento del esquema de protección eléctrica de los equipos informáticos del CNA.	1.5.1. Desarrollado anualmente un informe de evaluación de la plataforma de alimentación eléctrica del área data center.
	A.1.6 Supervisión y monitoreo de la seguridad de la red de datos y equipos informáticos del CNA.	1.6.1. Desarrollar de forma trimestral un informe de resultado de accesos no autorizados a la red de datos del CNA.
2. Implementar, Sistemas, herramientas y procedimientos que permitan la buena gobernanza de las TIC en la institución.	A.2.1 Desarrollo y actualización de sistemas internos.	2.1.1. Al 2016 el CNA cuenta con al menos 9 sistemas desarrollados para viabilizar su sistema de operaciones.
	A.2.2 Implementación de herramientas de información externa.	2.2.1. Al 2016 el CNA cuenta con el sistema de gestión de la planta telefónica implementado.
	A.2.3 Elaboración, actualización y socialización de políticas y procedimientos.	2.3.1. Número de procedimientos y políticas elaboradas en base a demanda. 2.3.2. Número de personas que conocen y aplican procedimientos y políticas.
3. Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas del personal del CNA.	A.3.1 Capacitaciones técnicas para el personal del CNA.	3.1.1. Implementados 3 procesos anualmente de fortalecimiento de capacidades en tecnologías de la información.
	A.3.2 Desarrollo e/o Implementación de herramientas que faciliten el aprendizaje tecnológico del personal del CNA.	3.2.1. Al 2016 el CNA cuenta con una herramienta de autoaprendizaje en tecnologías disponible para todo el personal. 3.2.2. Desarrollado un proceso de actualización de la herramienta de autoaprendizaje de forma anual a partir de su implementación hasta el 2020.





## **XIII. Implementación, monitoreo y evaluación**

### **13.1. 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 PE-CNA; y el proceso de implementación.

### **13.2. Delimitación de la naturaleza del PE**

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 PE-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 PE-CNA como guía para sus propias planificaciones y acciones operativas.

### **13.3. Proceso de implementación del PE**

Para impulsar el proceso de implementación del PE-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 PE-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 PE.

### **13.4. Monitoreo y evaluación**

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

La implementación del PME 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 PE 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.



## **XIV. Instrumentos de apoyo al plan estratégico**

### **14.1. Plan de implementación.**

Para impulsar el proceso de implementación del PE-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 PE, lo cual facilita que se distribuyan las acciones en el plan operativo anual.

### **14.2. 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.

### **14.3. Plan financiero (presupuesto)**

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.

### **14.4. Plan de compras y contrataciones**

Documento que pronostica las adquisiciones anuales del CNA, el momento en que se realizarán los procesos de cotización y contratación, así como el valor estimado, está confeccionado por la suma de plan operativo más el presupuesto.

### **14.5. Plan de evaluación**

Según se contempla en las líneas de acción del presente PE-CNA, se implementará el sistema de monitoreo y evaluación (PME), 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 2020.



## XV. Bibliografía

- CAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos - Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. España. Ediciones Gestión 2000.
- CEPAL, 2009, Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- CNA 2014, Pla estratégico institucional
- CRGR, 2014, metodología de planificación estratégica para organizaciones que trabajan en red.
- Ley del Consejo Nacional Anticorrupción (2005). La gaceta mayo 2005.
- Manual de planificación estratégica, Observatorio del tercer sector de Bizkaia, noviembre 2010.



## XVI. Anexos

### Anexo No. 1: Formato de plan de implementación del plan estratégico.

Eje Programático: Fortalecimiento Institucional y Gestión de Recursos				
Objetivo estratégico: Consolidar la capacidad institucional orientada a una mayor efectividad en la prevención y el combate a la corrupción, mediante una gestión institucional y de recursos eficiente				
Estrategia 1: Creación de alianzas con instituciones nacionales e internacionales.				
Líneas de acción año 1	Líneas de acción año 2	Líneas de acción año 3	Líneas de acción año 4	Líneas de acción año 5
<b>Indicadores.</b> 1.1.1 CNA dispone de una política de alianzas que le facilite el trabajo en red. 1.2.1. Se cuenta con una base de datos actualizada de actores regional con los cuales se puede hacer alianza. 1.3.1. Se cuenta con al menos 1 acuerdo por año para fortalecer el trabajo de combate a la corrupción con el CNA. 1.4.1. Documentos de sistematización de buenas prácticas al menos uno cada año.				
<b>Estrategia 2: Mejorar las competencias profesionales de los Equipos en función de las prioridades institucionales.</b>				
<b>Indicadores.</b> 2.1.1. Diagnóstico de competencias elaborado y actualizado anualmente. 2.2.1 Manual de contrataciones elaborado y puesto en práctica conforme a los estándares institucionales. 2.3.1 Sistema de evaluación de personal elaborado usando conforme a los requerimientos institucionales. 2.4.1 Plan de desarrollo de competencias elaborado, sirviendo como base para el fortalecimiento de capacidades del talento humano. 2.5.1 Al menos un intercambio se ha desarrollado cada año				



Líneas de acción año 1	Líneas de acción año 2	Líneas de acción año 4	Líneas de acción año 5	Líneas de acción año 5
<b>Estrategia 3:</b> Implementación del plan de desarrollo de sistemas y proceso de gestión de calidad.		<b>Indicadores.</b> 3.3.1 sistemas informáticos funcionando, facilitando información periódica para la toma de decisiones. 3.2.1 Sistema de certificación por competencias implementado sirviendo de base para la mejora continua del CNA. 3.3.1 Documentación e informes de los resultados operativos del sistema cada tres meses.		
Líneas de acción año 1	Líneas de acción año 2	Líneas de acción año 4	Líneas de acción año 5	Líneas de acción año 5
<b>Estrategia 4:</b> Consolidación de la estructura operativa del CNA acorde a la demanda.		<b>Indicadores.</b> 4.1.1 Estrategia de gestión de recursos puesta en práctica y ampliando el número de proyectos. 4.2.1 Manual de puestos y funciones elaborado sirviendo para la contratación e inducción del personal conforme a los estándares institucionales. 4.3.1 Sistema de planificación elaborado sirviendo para la generación de informes y toma de decisiones programáticas. 4.4.1 Centro de estudio transparencia funcionando de forma sostenible. 4.5.1 Un espacio de reflexión se ha creado al menos una vez cada año.		



Líneas de acción año 1	Líneas de acción año 2	Líneas de acción año 4	Líneas de acción año 5	Líneas de acción año 5
<b>Estrategia 5:</b> Diseñar e implementar una estrategia de gestión de recursos.				
<b>Indicadores.</b> 3.1.1 Para el 2016 se cuenta con una base de datos de donantes potenciales para negociar propuestas. 3.2.1 Al menos un proyecto se ha gestionado cada año. 3.3.1 Entre el 2016 y 2018 se cuenta con cinco convenios firmados con la cooperación.				
Líneas de acción año 1	Líneas de acción año 2	Líneas de acción año 4	Líneas de acción año 5	Líneas de acción año 5



**Anexo No. 2: Formato de plan operativo anual**

Unidad Programática									
Objetivo									
Líneas de Acción	Metas Anuales	Descripción de Actividades	Medio de verificación	Responsable	Presupuesto	Programado por Trimestre			
						I trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre







### Anexo No. 3: Plan de monitoreo y evaluación

Plan de Monitoreo de Líneas de Acción y Metas anuales a nivel programático.											
Línea de acción	Meta	Fuente de verificación	Unidad de análisis	Medio de Verificación	Periodicidad del monitoreo	Responsable	Avance por trimestre				
							1er trimestre 2015	2do trimestre 2015	3er trimestre 2015	4to trimestre 2015	



**Anexo No. 4: Formato de resumen de avance por línea de acción y meta**
**Estado de Avance por línea de acción y meta  
Resumen gráfico**

	Nivel de avance de acuerdo al POA			Riesgo de no lograr el producto			Descripción del logro y/o Retraso
	A tiempo	Ligero Retraso	Retraso > 3 meses	Bajo	Medio	Alto	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meta 1:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meta 2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meta 3:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meta 4:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meta 5:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Meta 6:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



### Anexo No. 5: Guía de análisis documental

El análisis documental consistirá en la revisión de la información y/o documentos generados por el CNA, en términos de planes estratégicos, estudios, evaluaciones, publicaciones, etc. que estén relacionados a los aspectos de análisis diagnóstico, también se revisará información que coadyuve al análisis situacional, tendencias y posibles escenarios asociados al quehacer institucional.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Identificación y recopilación de los documentos a ser revisados. será seleccionada y adquirida por el consultor en coordinación con la /el gerente de fortalecimiento institucional del CNA.
- b) Revisar la documentación según las necesidades de información: para el diagnóstico o para el análisis de situación.
- c) Se tomará en cuenta los cuatro ejes programáticos del CNA para el análisis y registro documental:
  - Investigación análisis y seguimiento de casos
  - Auditoría social
  - Fortalecimiento institucional y gestión de recursos
  - Gestión del conocimiento
- d) Registrar en forma de fichaje bibliográfico los principales aspectos e información de la revisión por cada documento consultado en el cuadro propuesto. (ver cuadro en siguiente página)



**Revisión documental**

Instrumento de gestión de la información del Consejo Nacional Anticorrupción

Información general del documento
Nombre del documento:
Tipo de documento:
Origen del documento:
Fecha de revisión:
Nombre de revisor:
Principales aspectos de la revisión
Sugerencia para el análisis documental:
Para el análisis interno: <ul style="list-style-type: none"><li>• A partir de los ejes programáticos, ¿Qué información, hallazgos o conclusiones se encuentra en el documento en revisión?</li><li>• ¿Cuáles las principales experiencias, dificultades, retos y lecciones aprendidas?</li><li>• ¿Cuál es la situación del CNA con respecto a los ejes programáticos y en términos generales?</li></ul>
Para el análisis externo o del entorno: <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son las principales condiciones o situaciones que afectan al CNA?</li><li>• ¿Cuáles son las condiciones externas para desarrollar los ejes programáticos?</li></ul>
Comentarios
Cualesquiera otra información que se estime oportuno reflejar, etc.



### Anexo No. 6: Guía para las entrevistas a actores claves

Las entrevistas se llevarán a cabo a los actores claves identificados por el CNA. Los actores claves serán aquellos que permita conocer a profundidad diversos aspectos del contexto de trabajo del CNA a lo interno y externo, así como las perspectivas futuras en cuanto a la gestión estratégica a nivel de país.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Identificar a los actores claves a ser entrevistados siendo los siguiente criterios de inclusión:
  - Que conozcan sobre aspectos estratégicos y-o programáticos del CNA.
  - Conozcan sobre la situación del país en relación al combate a la corrupción.
- b) Este proceso se hará de forma virtual.
- c) Registrar y sistematizar las entrevistas recopiladas.

Las preguntas a ser utilizadas en las entrevistas serán las siguientes:

#### Guía para la entrevista

<p><b>I. Datos generales del entrevistado:</b></p> <p>Nombre:</p> <p>Programa:</p> <p>Responsabilidad:</p> <p><b>II. La misión organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Explicar en sus propias palabras cual es la razón de ser del CNA?</li> <li>2. ¿Cuál es su propósito o fin último?</li> <li>3. ¿Cuál es el aporte específico que realiza en el contexto en el que actúa?</li> <li>4. ¿Quiénes son los actores principales con las que trabaja el CNA?</li> <li>5. ¿Cómo está respondiendo la sociedad en general ante las acciones del CNA?</li> <li>6. ¿Cómo considera usted debe ser reconocida socialmente el CNA gracias a su actividad?</li> </ol>	<p><b>III. Tendencias del contexto de trabajo del CNA.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son las principales tendencias que se dan nuestro contexto?</li> <li>2. ¿Cuáles facilitan el cumplimiento de la Misión?</li> <li>3. ¿Cuáles dificultan el cumplimiento de la Misión?</li> </ol> <p><b>IV. Contribución del CNA.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuál cree usted que podría ser la contribución, más importante del CNA en el país?</li> <li>2. ¿Qué debería hacer el CNA para incidir en la reducción de la Corrupción e impunidad en el país?</li> <li>3. ¿Cómo podría mejorar el posicionamiento del CNA en el combate a la corrupción?</li> </ol>
---	--



## Anexo No. 7: Guía para el análisis FODA del CNA

El análisis FODA es un método de valoración organizacional muy conocido y utilizado, existiendo diversas maneras y métodos para llevarlo a cabo. Para los efectos del proceso de elaboración del plan estratégico del CNA se realizará dicho análisis tomando en cuenta los ejes programáticos descritos por el CNA.

**Objetivo:** Analizar colectivamente la capacidad interna: fortalezas y debilidades y las condiciones externas: oportunidades y amenazas e identificar acciones para manejarlas.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- El análisis FODA se realizará tomando en cuenta la información de la revisión documental previa, entrevistas, etc.
- El FODA se llevará a cabo Haciéndonos para cada punto una doble pregunta: una para describir y otra para proponer.
- Primero, se realizará el análisis del ambiente interno del CNA en términos de las **fortalezas y debilidades** considerando los siguientes aspectos: *organizativo, administrativo, técnico, recursos y otros\** que se consideren oportunos.
- Segundo el análisis del ambiente externo se hará identificando las **oportunidades** y las **amenazas** a nivel nacional, considerando los siguientes aspectos: *político, económico, social y tecnológico*

### Análisis de Capacidades

#### Fortalezas

- ¿Cuáles son los principales puntos fuertes de la organización?
- ¿De qué modo se puede sacar ventaja de esos puntos fuertes?

#### Debilidades

- ¿Cuáles son los principales puntos débiles de la organización?
- ¿Qué se puede hacer para superarlos?

#### Oportunidades

- ¿Cuáles son las principales oportunidades que podrían presentársele a la organización?
- ¿Qué se puede hacer para sacar ventaja de esas oportunidades?

#### Amenazas

- ¿Cuáles son las peores amenazas de la organización?
- ¿Qué se puede hacer para superar esas amenazas?

### Análisis de Condiciones



### Anexo No. 8: Guía para el mapeo de actores claves

El análisis de los actores claves es un ejercicio que permite identificar a las personas, organizaciones, instituciones, organismos de cooperación, etc. con las que el CNA interactuará, ya sea de manera continua o según las estrategias, acciones o actividades que se impulsen. Existe una gran variedad de maneras de hacer un análisis de actores, pero para los efectos del PE se hará un análisis básico a partir de los ejes programáticos del CNA.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Primero, se realiza un listado de actores identificados por cada programa, sean del ámbito nacional o local. Se pueden agrupar en: gubernamentales, organismos de cooperación, sociedad civil, personalidades influyentes, técnicos/profesionales, etc.
- b) Luego, se caracterizan los actores en relación al plan estratégico y los ejes programáticos a partir de su posición respecto a:
  - Socios: aquellos actores con los cuales se tiene una estrecha colaboración, se desarrollan acciones conjuntas o son beneficiarias de las acciones del CNA. (ej.: socios de cooperación, instituciones y organizaciones de sociedad civil, etc.).
  - Aliados: actores 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. (ej.: otras redes con propósitos similares, organismos internacionales vinculados el tema, etc.).
  - Interlocución: actores con los cuales se establece algún vínculo de comunicación y/o acción en función de iniciativas o proyectos específicos, sin establecer sociedad o alianzas. (ej.: municipalidades, entes gubernamentales, etc., como para los efectos de coordinar una acción o proyecto)
  - Reguladores/decisores: actores que en algún momento serían blanco de los esfuerzos de incidencia de las CNA. (ej.: Congreso, entes gubernamentales reguladoras, ministros, etc.).

Cabe señalar que la caracterización de los actores debe ser amplia y dinámica en tanto que algunos actores pueden caracterizarse de varias formas (ej.: algunos aliados pueden ubicarse como socios en algunos momentos, o algún interlocutor podría convertirse en aliado o socio según las necesidades o circunstancias).

- c) Se sintetiza la información en el siguiente cuadro marcando la posición de cada actor:

#### Cuadro de análisis de actores claves

Socio.	Aliado
Aquellos actores con los cuales se tiene una estrecha colaboración, se desarrollan acciones conjuntas o son beneficiarias de las acciones del CNA. (ej.: socios de cooperación, instituciones y organizaciones de sociedad civil, etc).	Actores 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. (ej.: otras redes con propósitos similares, organismos internacionales vinculados el tema, etc)
Interlocutor	Regulador Decisor
Actores con los cuales se establece algún vínculo de comunicación y/o acción en función de iniciativas o proyectos específicos, sin establecer sociedad o alianzas. (ej.: municipalidades, entes gubernamentales, etc., como para los efectos de coordinar una acción o proyecto)	Actores que en algún momento serían blancos de los esfuerzos de incidencia de las CNA. (ej.: Congreso, entes gubernamentales reguladoras, ministros, etc)



**Anexo No. 9: Guía de análisis de escenarios de país**

Se hará el análisis de escenarios para los efectos de llevar a cabo una reflexión a mayor profundidad del ambiente externo a nivel nacional. El mismo tomará en cuenta los factores del ambiente externo del análisis FODA, se fortalecerá con el análisis documental mismo que deberá ser revisado y validado por el CNA.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) A partir de la información disponible se identificarán tres escenarios: el escenario ideal; el escenario tendencial, y el escenario posible. Los aspectos a tomar en cuenta serán: situación política, gubernamental, social, legal, cooperación internacional, Situación de corrupción en general.
- b) El análisis se plasmará en un cuadro siguiente:

**Cuadro de los escenarios**

<b>Escenario ideal</b>	<b>Escenario posible</b>	<b>Escenario tendencial</b>
Es el que reflejaría las condiciones más deseable y óptimas para que el CNA se desarrolle y logre los objetivos estratégicos en su máxima expresión.	Sería el escenario más probable, que sin ser el ideal se acerca a ser el más realista dada las condiciones internas y externas del CNA	Es el que brindaría las condiciones sobre las tendencias actuales para el adecuado funcionamiento del CNA, así como para alcanzar los resultados y objetivos estratégicos.

- c) Finalmente, se deberá desarrollar en mayor detalle el escenario posible, en una redacción que permita tener una mejor aproximación a dicho escenario y oriente al establecimiento de las estrategias para su abordaje.





### Anexo No. 10: Guía de priorización de los asuntos estratégicos

Contando con toda la información de la reflexión de los pasos anteriores, se procederá a efectuar la priorización de los asuntos (temas, problemas, situaciones, etc.) estratégicos que el CNA considere que se deberán atender a nivel nacional. En este sentido, el análisis de las prioridades debe tener siempre la perspectiva de país con miras al plan estratégico.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) A partir de la información existente y la experiencia adquirida por cada unidad programática, identificar cuáles de esos temas, problemas y/o situaciones se priorizarán para ser abordados en los próximos 5 años y que formarán parte de las prioridades a ser consideradas en el plan estratégico. Se tomarán en cuenta aspectos del ambiente interno (priorización de los problemas y necesidades del CNA del análisis FODA y el ambiente externo (ámbito nacional), acorde al escenario posible.
- b) Primero, hacer un listado de los 10 principales asuntos por cada eje programático y por ámbito (interno y externo). Luego se le asigna una ponderación, siendo 10 el de mayor prioridad y 1 el de menor. Esto puede ser de manera grupal (de preferencia), o que cada participante le asigne un puntaje para luego sacar la media por cada tema o asunto.
- c) A partir del paso anterior, se seleccionan los 3-5 asuntos con mayor puntaje por cada uno de los ejes programáticos, en orden de prioridad siendo de mayor a menor prioridad.
- d) Se describe la priorización en el cuadro siguiente.

#### Cuadro de priorización de los asuntos estratégicos

Ejes programáticos	Priorización del ambiente interno	Ponderación	Observaciones
	Priorización de ambiente externo		Observaciones

- e) Para la identificación de las alternativas estratégicas de los demás asuntos priorizados se utilizará el siguiente cuadro:

Ejes programáticos	Asuntos priorizados*	Alternativas estratégicas

Nota: no incluye los asuntos derivados del FODA.



### Anexo No. 11: Identificación de alternativas estratégicas

En este momento del proceso de elaboración del plan estratégico se cuenta con información sustantiva que permite determinar la situación a lo interno del CNA y del entorno nacional, además de los asuntos estratégicos priorizados para su abordaje.

Ahora, se trata de avanzar hacia la identificación de insumos para la elaboración del PE propiamente dicho, para lo cual se hará la identificación de alternativas estratégicas para abordar temas priorizados del análisis FODA y que hayan sido priorizados en el ejercicio anterior.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Retomar los elementos del análisis FODA que fueron considerados en la priorización (anexo 6).
- b) Efectuar un análisis cruzado entre las fortalezas/debilidades y oportunidades/amenazas para identificar las estrategias:
  - Estrategias maxi-maxi (FO): aquellas orientadas a maximizar las fortalezas y las oportunidades.
  - Estrategias maxi-min (FA): las que están orientadas a maximizar las fortalezas a la vez de minimizar las amenazas.
  - Estrategias mini-maxi (DO): las orientadas a minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
  - Estrategias mini-mini (DA): aquellas orientadas a minimizar las debilidades y las amenazas.
- c) Se utilizará la matriz combinada de análisis de alternativas estratégicas siguiente:

**Matriz de identificación de alternativas estratégicas a partir del FODA**

Ambiente Interno		Fortalezas		Debilidades	
		F1 F2, etc.		D1 D2, etc.	
Ambiente Externo		Estrategias Maxi-Maxi		Estrategias Maxi-Mini	
Oportunidades		Estrategias Mini-Maxi		Estrategias Mini-Mini	
O1 O2, etc.		FO1 FO2, etc.		DO1 DO2, etc.	
Amenazas		Estrategias Mini-Maxi		Estrategias Mini-Mini	
A1 A2, etc.		FA1 FA2, etc.		DA1 DA2, etc.	



## Anexo No. 12: Guía de análisis y definición de los planteamientos estratégicos

Este es el momento de la formulación del plan estratégico propiamente dicho para lo cual se contará con los referentes, la información, las prioridades y las alternativas estratégicas obtenidos de las reflexiones anteriores.

Los aspectos a considerar son los siguientes:

- a) Mirada rápida de las declaraciones estratégicas de la misión y la visión del CNA, a partir de las siguientes preguntas:
  - ¿La misión del CNA refleja qué es, qué hace, por qué hace lo que hace y para quién lo hace?
  - ¿La misión está descrita de tal manera que sea comprensible y asimilable (se recuerda fácilmente)?
  - ¿La visión del CNA establece hacia dónde o hacia qué quiere dirigirse en los próximos años?
  - ¿La visión es comprensible y estimula su adhesión y el compromiso en alcanzarla?
  - ¿Cuáles son los valores o principios que rigen el quehacer del CNA?
- b) Análisis de los ejes programáticos:
  - ¿Están claramente expresados los ejes programáticos del CNA?
  - ¿Los ejes programáticos son los necesarios y suficientes para alcanzar la visión y objetivos del CNA?
  - ¿Qué se quiere alcanzar con cada eje programático? (objetivo estratégico de los ejes programáticos)
- c) Propuesta de estrategias y las acciones por cada estrategia:
  - ¿Cuáles son las estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos?
  - ¿Cuáles son las acciones que permitan alcanzar las estrategias?
- d) Propuesta para la implementación y el seguimiento del plan estratégico:
  - ¿Cómo debe ser el proceso de implementación del plan estratégico del CNA.
  - ¿Cuáles debe ser los principales indicadores para darle seguimiento al plan estratégico?

Los pasos a seguir son los siguientes:

- a) Para cada declaración estratégica –misión, visión y valores/principios – revisar sus planteamientos y proponer las adecuaciones que se consideren oportunas.
- b) Definir la propuesta de objetivo estratégico por cada eje programático (qué se quiere alcanzar con cada eje).
- c) Definir las estrategias para alcanzar cada objetivo estratégico de la siguiente manera: retomar las alternativas estratégicas identificadas (anexo 7) y agruparlas por cada eje programático según corresponda. En caso que se considere que las estrategias identificadas no son suficientes para alcanzar el objetivo estratégico, se deben definir las estrategias necesarias.  
La cantidad total de estrategias por eje programático deben ser las requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos y se consideren alcanzables y administrables según las condiciones del CNA.
- d) Por cada estrategia contemplada, se debe definir las acciones que permitan alcanzar dicha estrategia.
- e) Finalmente, por cada estrategia se establece el cómo se dará seguimiento en términos de indicadores.

Los resultados de la reflexión de los planteamientos estratégicos se expresarán en el cuadro que se describe a continuación.



**Cuadro de síntesis del planteamiento estratégico**

<b>Declaración de la Misión:</b>				
<b>Declaración de la Visión:</b>				
<b>Declaración de los Valores/Principios:</b>				
<b>Ejes programáticos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Principales indicadores</b>
EP1 (EP: eje programático)	OEP1 (OEP: objetivo eje programático)	E1EP1	A1E1	IE1EP1 (indicador de la estrategia 1)
			A2LE1	
			A3E1, etc.	
		E2EP1	A1E2	IE2EP1 (indicador de la estrategia 2)
			A2E2	
			A3E2, etc.	
		E3EP1, etc.	Etc.	Etc.



### Anexo No. 13: Guía de validación del Plan Estratégico

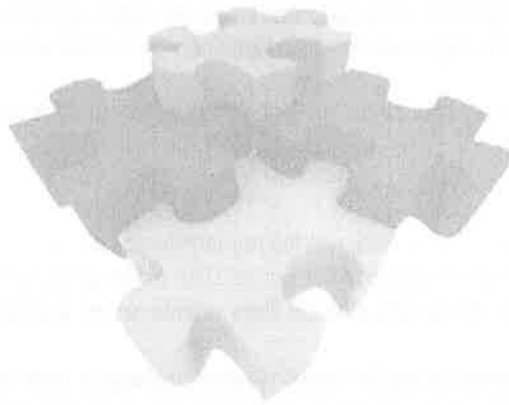
La validación del Plan Estratégico será realizada luego de haber agotado todas las etapas y actividades previstas en la presente metodología y el plan de trabajo acordado entre el consultor y el CNA.

Se presentan a continuación algunas ideas que orienten el esfuerzo de revisión y validación de la propuesta del PE:

- a) El contenido del PE:
  - ¿El contenido del plan cumple con los requerimientos de los TdR?
  - ¿La descripción de la situación interna del CNA están adecuadamente planteada?
  - ¿La descripción de la situación de País orienta sobre entorno en el que se desenvolverá el CNA?
  - ¿Las declaraciones de misión, visión y valores/principios están adecuadamente enunciados?
  - ¿El rumbo del CNA está claramente expresados en los ejes programáticos, las estrategias y las acciones?
  - ¿La propuesta de seguimiento del plan es consistente y adecuada para su implementación y monitoreo?
  
- b) La estructura del documento del PE:
  - ¿La estructura del documento del PE es la adecuada para divulgar, entender, apropiarse, implementar y monitorear el PE?
  - ¿La distribución del contenido del plan y el tamaño del documento en general es el adecuado para las necesidades del CNA?
  
- c) El proceso de elaboración del PE:
  - ¿La metodología utilizada para la elaboración del PE favoreció que el proceso fuera participativo y movilizará las voluntades de todos y todas los involucrados/as en el CNA?
  - ¿Cuál es la valoración general del proceso de elaboración del PE?

Gabriela Castellanos | Directora Ejecutiva





CONSEJO NACIONAL ANTICORRUPCIÓN

*Una institución de sociedad civil*

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**PEI 2015-2020**

"PREVENIR, DISUADIR Y COMBATIR LA CORRUPCIÓN"