



**RESUMEN EJECUTIVO
PLANIFICACION ESTRATEGICA
DEL SIGLO XXI**

2011 - 2015

CONSEJO NACIONAL ANTICORRUPCION



• RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene la Planificación Estratégica para el período 2011-2015 del Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), para su elaboración fue necesario la participación de distintos actores de la sociedad civil, instituciones del sector público, privado y de la cooperación internacional, la recolección de datos se realizó a través de talleres y entrevistas desarrollados en diferentes localidades del país y un amplio marco documental que permitió integrar valoraciones y análisis de contexto en el marco del proceso de elaboración y consolidación de un plan de acción capaz de responder a los anhelos e intereses de la nación hacia el combate de la corrupción. Como parte de análisis se efectuaron valoraciones sobre la situación económica y financiera del CNA, caracterización de su cultura y su funcionamiento técnico/organizativo, en los cuales se encontraron datos cuantitativos y cualitativos relevantes; su interpretación incluyen entre otros los Informes Nacionales de Transparencia 2007/2009, leyes, convenciones, convenios, e informes internacionales en materia de corrupción y la revisión del Plan Estratégico 2008-2010.

El plan estratégico se compone de dos partes: primero el diagnóstico que esboza aspectos relacionados con su creación, principales logros, conformación y estructura de funcionamiento, metodología utilizada para la elaboración del diagnóstico, siendo fundamental la realización de talleres de consulta donde se valoró con al menos 245 participantes: ¿Qué es el CNA?, ¿Qué pretende hacer?, ¿Cuál es su impacto?, ¿Cómo funciona? Y ¿Cuáles son las competencias distintivas?, además de ello se realizaron 27 entrevistas con personalidades de la sociedad hondureña.

El diagnóstico destaca aspectos inherentes con su quehacer y vinculación en relación al marco jurídico, que parte desde la Ley de su creación, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el Código de Conducta Ética, la Ley de Visión de País y Plan de Nación; su vinculación y responsabilidad respecto a las convenciones internacionales; como parte del diagnóstico se realizó una valoración de los indicadores internacionales de corrupción, enfatizando la necesidad de que en el país se inicie la construcción de una metodología para medir la corrupción, tomando de referencia las propuestas metodológicas internacionales.

El diagnóstico destaca el análisis de la situación actual en su perspectiva financiera, cliente, procesos y personal, un análisis (PESTEL) del entorno que afecta el logro de los resultados estratégicos que incluye las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales; Un análisis (PEYEA) el cual se realiza a fin de potenciar la estrategia institucional a partir de un cuadrante en base a variables financieras, competencias, ambiente y sociales, finalmente se realizó un análisis de la declaración de los valores

institucionales, expectativas a futuro, análisis del plan 2008/2010 y otros factores que inciden en el quehacer, eficacia y eficiencia del CNA.

La segunda parte destaca planificación estratégica que se basa en la aplicación de un conjunto de elementos que dan ventajas competitivas a la organización y sea algo único que posee la organización, que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar, es decir una estrategia que permite enfrentar los constantes cambios de manera exitosa que se basa en el establecimiento de una estrategia global híbrida con componentes de diferenciación amplia y de bajo costo, conformada por componentes o elementos que permiten el posicionamiento con ventajas competitivas en el ámbito local e internacional.

El plan destaca los compromisos e identidad, como ser su estructura institucional, análisis de la misión, visión y valores organizacionales, su plataforma y mapa estratégico, prioridades e hitos de desempeño, forma de monitoreo y evaluación y los planes específicos de acción estratégica (PAEs).

- **DIAGNOSTICO**

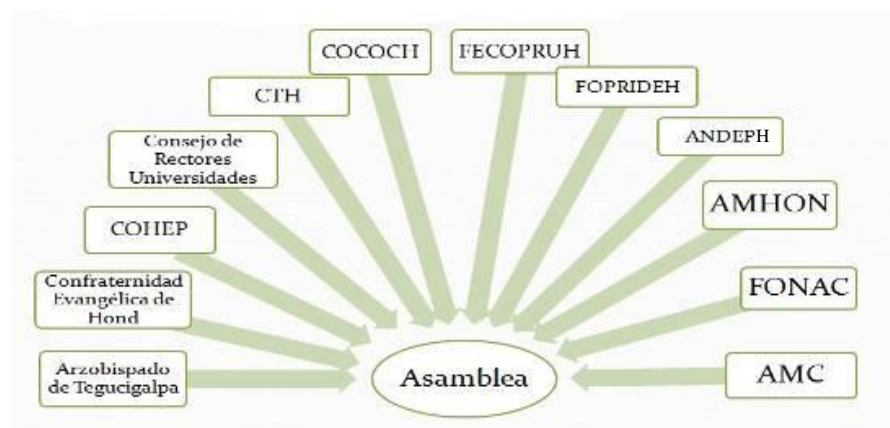
- a) **Antecedentes Nacionales de la lucha contra la Corrupción.**

AÑO	AVANCES
1994	Comisión de Prevención y Lucha Contra la Corrupción (COPRELCO).- creada en 1994, mediante Decreto Ejecutivo CM 02-94, quien tenía como principal objetivo actuar como instancia preliminar en la investigación y fiscalización preventiva de las actuaciones administrativas de la administración pública central y descentralizada.
1998	Ratificación de la Convención Interamericana Contra la Corrupción como marco jurídico nacional contra la corrupción. Creación del Comité de Transparencia Social que surge después del paso del huracán Mitch, y en vista que el Foro Nacional de Convergencia (FONAC), recibió exigencias de organizaciones de la sociedad civil para establecer un instrumento de supervisión y verificación del buen manejo de las ayudas para la emergencia.
1999	Desarrollo del Taller Regional sobre Integridad organizado por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde se dejan sentadas las bases para el desarrollo del Plan Nacional de Integridad. Presentación del Informe preliminar de la Auditoría Social sobre el manejo de la ayuda internacional a consecuencia del huracán Mitch realizado por CONADEH. Declaración de Estocolmo para la reconstrucción y transformación de Centroamérica. Fortalecimiento de las entidades contraloras del Estado; iniciando con la Contraloría

- General de la República (CGR) y ejecución del Programa de Eficiencia y Transparencia en las Compras y Contrataciones del Estado.
- 2000 Desarrollo de un Plan Nacional Anticorrupción que pasaría a formar parte de la agenda de país.
- 2001 Suscripción del Gobierno de Honduras del documento de Buenos Aires sobre el mecanismo de seguimiento a la implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC).
- 2002 Creación del Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), mediante el Decreto Ejecutivo No.015-2001.
- Elaboración de la primera Estrategia Nacional Anticorrupción 2002-2006, la cual fue incorporada al Plan de Gobierno 2002-2006.
- 2004 Abolición de la inmunidad parlamentaria.
- 2005 Ratificación de la Convención de Naciones Unidas Contra la Corrupción por parte de Honduras.
- Emisión del nuevo Decreto de Ley No.722-05 del 7 de Mayo de 2005, en la cual se reestructura el Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), integrándolo con 12 organizaciones de la sociedad civil.
- 2006 Emisión del Decreto de la Ley de Participación Ciudadana.
- Desarrollo de la 12va Conferencia Internacional Anticorrupción, en la cual los jefes de Estado de los países del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) firmaron la Declaración de Guatemala para una región libre de corrupción.
- Aprobación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Mediante el Decreto Legislativo No.170-2006.
- 2007 Instalación del Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP).
- Lanzamiento del Plan del Poder Ejecutivo Contra la Corrupción, el cual hasta la fecha no ha sido aprobado como con carácter de política pública de largo plazo.
- Presentación del primer Informe Nacional de Transparencia del CNA.
- 2009 Decreto de Ley No. 286-2009 para una Visión de País y la adopción de un Plan de Nación para Honduras.
- 2010 Declaratoria del año 2010, como el año de la transparencia y rendición de cuentas en Honduras.

b) Estructura del CNA

El Consejo Nacional Anticorrupción (CNA), fue creado mediante Decreto Ejecutivo No.015-2001, reformado mediante Decreto No.722-05, del 7 de Mayo de 2005, en el cual se redefine su estructura máxima, integrado por 12 organizaciones de la sociedad civil. El Artículo No.4 de esta Ley establece que la Asamblea General estará integrada por un representante de cada uno de las siguientes organizaciones:



La estructura organizacional del CNA está conformada de la siguiente manera:



c) Vinculación y responsabilidad del CNA en relación a las Leyes

Como parte esencial del Diagnóstico se señalan aquellos artículos de la Ley del CNA (y leyes vinculadas) cuyo cumplimiento impacta directamente en el logro de sus objetivos estratégicos; estos se describen a continuación:

- **Ley del Consejo Nacional Anticorrupción (CNA).**

Artículo 7: Define el fortalecimiento, organización y funcionamiento de consejos regionales o locales para poner en práctica los sistemas de contralorías sociales.

Artículo 8: Establece las responsabilidades inherentes de la Asamblea y sustenta la búsqueda de mecanismos para empoderar la misma además de convertirla en una Asamblea participativa y con responsabilidades definidas de acuerdo a su ámbito.

Artículo 13: Mantener informada a la ciudadanía acerca de todo lo relevante al tema anti-corrupción. Este artículo sustenta la responsabilidad de desarrollar una estrategia efectiva e integral de comunicación que tenga un alto impacto en todas las regiones del país.

- **Ley de Transparencia y Acceso a La Información Pública (IAIP).**

Artículo 30: Establece que el órgano de vigilancia del IAIP corresponde al CNA y que este velará por la correcta aplicación de esta Ley, con el fin de lograr los objetivos planteados en su Artículo 2 haciendo efectiva la transparencia en el ejercicio de las funciones públicas y en las relaciones del estado con los particulares, así como el combate a la corrupción y la ilegalidad en los actos del estado.

Artículo 6: En cumplimiento a este artículo el CNA deberá garantizar que IAIP efectúa la promoción de una cultura de transparencia y apertura a la información.

Artículo 7: En cumplimiento a este artículo el CNA velará que se garantice la transparencia en relaciones comerciales y contractuales con el estado, verificando que éstas se rijan por los principios de la buena fe, la transparencia y la competencia leal cuando participen en procesos de licitaciones, contrataciones, concesiones, ventas, subastas de obras o concursos.

El CNA igualmente verificará el cumplimiento de los contratos que incluyan cláusulas de integridad que obliguen a los particulares a observar reglas de conducta ética en todo el proceso. De igual forma coordinar la elaboración y actualizar en su caso los formatos de dichas cláusulas con la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones (ONCAE) en coordinación con el Instituto de Acceso a la Información pública (IAIP).

El Artículo 38: Establece la responsabilidad del CNA en la verificación de la calidad especial del instituto en relación al cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Convención Interamericana Contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción.

- **Código de Conducta Ética del Servidor Público.**

El **Artículo 30** de este Código establece que el CNA y el IAIP llevarán a cabo periódicamente campañas de difusión en materia de ética, integridad, honestidad, responsabilidad y transparencia públicas, así como los alcances de este Código. Asimismo invitarán a los medios de comunicación, al sector privado, los partidos políticos y demás organizaciones de sociedad civil a que apoyen tales campañas.

Igualmente el CNA coordinará en conjunto con la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, las instituciones privadas de enseñanza básica, secundaria y las universidades públicas y privadas, el Tribunal Superior de Cuentas y el Instituto de Acceso a la Información Pública la enseñanza de la probidad y ética pública la cual se instrumentará con un contenido específico en todos los niveles educativos.

- **Ley de Visión de País y Plan de Nación.**

La responsabilidad del CNA en relación a la Visión de País se relaciona con el cumplimiento de la Meta 4.5 que establece situar a Honduras en el último percentil del Índice de Control de la Corrupción del Banco Mundial, así como contribuir en los desafíos para la reducción de la pobreza, generación de activos e igualdad de oportunidades impulsando sistemas de monitoreo y evaluación con un enfoque en resultados.

Esta visión también menciona desafíos en la educación y cultura como medios de emancipación social y el fortalecimiento de la participación de la sociedad civil y seguridad como requisito del desarrollo, gestionando una política sobre seguridad, fundamentada en siete grandes pilares que son: La recuperación de la credibilidad de los operadores de justicia; el fortalecimiento y la coordinación institucional entre los operadores; un nuevo y más eficiente sistema penitenciario; un programa más completo de previsión social policial; el fomento de capacidades y acciones preventivas; el combate a las causas generadoras y facilitadoras de la delincuencia y la implementación de un Sistema Nacional de Inteligencia Policial.

d) Vinculación y responsabilidad del CNA en a las convenciones internacionales.

Las líneas estratégicas en consideración a los lineamientos del combate a la corrupción a nivel internacional se establecen en las siguientes convenciones:

- **Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción:**

Esta convención establece las medidas preventivas de lucha contra la corrupción a través de la elaboración de políticas y prácticas de prevención que promuevan participación de la sociedad y reflejen los principios del imperio de la ley, la debida gestión de los asuntos y bienes públicos, la integridad, la transparencia y la obligación de rendir cuentas.

Las estrategias se enmarcan en relación a:

- Establecer y fomentar prácticas eficaces encaminadas a prevenir la corrupción.
- Evaluar periódicamente los instrumentos jurídicos y las medidas administrativas.
- Colaboración con organizaciones internacionales y regionales pertinentes en la promoción y formulación de las medidas de prevención de la corrupción.
- Garantizar la difusión de los conocimientos en materia de prevención de la corrupción.
- Obtener independencia necesaria para poder desempeñar funciones.
- Promover en el sector público programas de formación y capacitación que permitan cumplir los requisitos de desempeño.
- Aplicación de códigos de conducta para funcionarios públicos.
- Participación de la sociedad civil.
- Protección de los denunciantes.
- Existencia de autoridades especializadas en la aplicación coercitiva de la Ley.
- Cooperación entre organismos nacionales e internacionales.
- Existencia de técnicas especiales de investigación.
- Capacitación y asistencia técnica.

- **Convención Interamericana Contra la Corrupción Organización de Estados Americanos (OEA):**

Esta convención considera la aplicabilidad de medidas preventivas y de cumplimiento dentro de los propios sistemas institucionales de cada país, destinadas a crear, mantener y fortalecer normas de conducta para el correcto, honorable y adecuado cumplimiento de las funciones públicas; asimismo promover la asistencia y cooperación.

e) Comparación de los indicadores internacionales de corrupción para Honduras

En Honduras no existen indicadores para medir la corrupción, por lo tanto es necesario crear o desarrollar una metodología para definir los mismos, por lo que se puede tomar

como referencia los indicadores internacionales, no obstante, es necesario obtener los lineamientos metodológicos de estas organizaciones para el diseño de los mismos.

Cuadro Comparativo Indicadores de Corrupción para Honduras

Índice	Países Clasificados	Calificación Honduras al 2010	Ubicación Comparativa	Escala
IPC 2001 de Transparencia Internacional	178	2.4	134	- (1 - 10) +
International Country Risk Guide 1999 de PRS Group	140	62.5	104	- (0 - 100) +
Reporte de Competitividad Mundial 2001 del World Economic Forum	133	3.9	89	- (1 - 7) +
Índice de Opacidad 2001 de Pricewaterhouse Coopers	35	No Aplicado a Honduras	No Aplicado a Honduras	+ (0 - 100) -
Índice Latino Americano de Transparencia Presupuestaria.	15	No Aplicado a Honduras	No Aplicado a Honduras	- (0 - 100) +
The World Competitiveness Yearbook del International Institute of Management Development	58	No Aplicado a Honduras	No Aplicado a Honduras	- (0 - 100) +
Índice de Freedom House	194	Partly Free	4 PR y 4 CL *	+ (1 - 10) -

* PR = Political Rights
CL = Civil Liberties

f) Conclusiones del diagnóstico situacional actual

- **Del análisis F.O.D.A. se concluye que:**

- Aunque el CNA dispone de recursos, depende financieramente del Gobierno Central (No es auto-sostenible). Esto dificulta la planeación financiera a la institución conforme expectativas de la población; sin embargo, el riesgo más preocupante es la pérdida de independencia de criterios.
- Existen opciones para garantizar viabilidad financiera: Auto-sostenibilidad por la sociedad civil, comunidad y organismos internacionales.
- El CNA ha ganado un espacio en la percepción de la población como agente contra la corrupción; no obstante, esta percepción se ve negativamente impactada por desarrollarse en un tema muy complejo, donde se desconoce su alcance. Hay procesos inconclusos o no socializados y se confunden su roles e imagen con los de otras instituciones con similares misiones.

- Es factible abrir un frente más amplio de transparencia y combate a la impunidad que sobrepase intereses políticos, ideológicos, etc. mediante alianzas, socialización del quehacer, educación y que la ciudadanía atestigüe casos de intolerancia a la impunidad.
- El interés nacional así como de organismos internacionales y la comunidad global sobre el control a la corrupción abren expectativas de apoyo en el logro de la misión.
- Se percibe confusión y limitaciones jurídicas en torno al rol propio y al de otras organizaciones similares. Hay espacio para reestructura interna de roles asimismo procesos de gestión y la conformación de su Asamblea.
- Hay un ambiente externo e interés ciudadano que facilitarían el liderazgo en la plataforma de organizaciones anticorrupción, presión al Estado por transparencia y combate a la impunidad, establecimiento de pautas y conformación de la Asamblea, así como el deseo percibido en la Coordinación y la Dirección del CNA por profesionalizar la organización.
- Existe interés de sectores de la Asamblea por mejorar, así como un equipo técnico experimentado y competente, sin embargo, no se percibe un pleno compromiso.
- Es preciso orientar la Organización a una Cultura de Resultados, con Metas Individuales y de Equipo claras y sustentadas interna y externamente en INDICADORES, alineados con mediciones internacionales y del Plan de Nación
- Se puede generar un plan de desarrollo al personal, reglas claras de gestión por resultados, pautas transparentes en la conformación y ampliación de la Asamblea y su perfil.
- Como conclusión general, a pesar de enfrentar retos internos y externos, existe una plataforma de posibilidades positivas para incidir en el combate a la corrupción.

- **Análisis del Entorno (PESTEL)**

Como parte del Diagnóstico de la Situación Actual se realizó un análisis de los elementos del entorno que afectan el logro de los resultados estratégicos, y de los cuales no se tiene control de sus causas y efectos; este incluye las tendencias Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales.

A continuación se muestra el cuadro resumen de estas tendencias:

Ámbito Político:
Eventos del 28 de junio de 2009
Campañas electorales solapadas y anticipadas
Presión de comunidad internacional y retiro de su apoyo
Ámbito Económico:

PIB USD Per Cápita: 1.842; PIB USD PPP Per Cápita: 4.268.

Junto a Brasil presenta los peores índices de distribución del ingreso (Coeficiente de Gini).

En los últimos años ha empeorado la distribución del ingreso.

Porcentaje del PIB destinado a gasto social: 11,4%, ponen énfasis en la educación.

Más del 74% de la población vive en la pobreza.

Inversión extranjera permanece baja como resultado de la inseguridad, la inestabilidad en las inversiones locales y el alto riesgo-país.

Reducción de las remesas, las que afectan directamente el PIB.

Alto costo de energía eléctrica.

Alta tasa de desempleo (>30%) lo que incrementa las tasas de criminalidad.

Ámbito Social:

Tasa de crecimiento poblacional 2.3

Crecimiento en el índice de jóvenes (más del 50% tiene menos de 25 años de edad). Al no tener las condiciones de igualdad de oportunidades esto afectaría en la calidad de vida de estos jóvenes en los próximos años.

Déficit de vivienda para más de 800,000 personas.

24% de analfabetismo (población con bajos niveles de educación)

Proporción del prevalencia del SIDA 1.5%.

Impunidad de pandillas y crímenes relacionados con drogas.

Altos niveles de inseguridad.

Huelgas y manifestaciones (obstrucción de carreteras).

Población vulnerable a epidemias.

Migración de la población rural a la ciudad.

Se amplía la brecha entre clases sociales. Índice Gini > de 0.5.

Violaciones a los derechos humanos en especial contra las mujeres.

El gobierno sigue necesitando el apoyo del FMI, el BM y G - 8.

El aumento de precio de los alimentos y el combustible.

El movimiento popular demanda la renacionalización de compañías que fueron del estado (Ejemplo: concesiones aeroportuarias, compañías que explotan las redes de comunicación, contratos de generación de energía, etc.)

Las centrales obreras ejercen mucha presión para aumentar los salarios.

Ámbito Tecnológico

Deficiencias en el uso y acceso a la tecnología (Internet, telecomunicación, etc.) por parte de la población. Esto dificulta el acceso eficaz a la información y el conocimiento de los órganos pertinentes de lucha contra la corrupción así como una ventana apropiada de denuncia y seguimiento.

Inexistencia de técnicas especiales de investigación como la vigilancia electrónica y operaciones encubiertas, asimismo la admisibilidad de las pruebas derivadas de esas técnicas en los tribunales.

Inexistencia de medidas tecnológicas y sistemáticas de protección de datos, que protejan de manera eficaz la identidad de los denunciantes, testigos y peritos.

Ámbito Legal

Leyes limitativas en su alcance y con “lagunas”.

Falta de voluntad política para luchar en contra de la corrupción tanto a nivel del Poder Ejecutivo, Poder Judicial y el Congreso Nacional.

Dilación de anteproyectos de ley (PIAH).

Falta de consenso entre los entes reguladores y de lucha contra la corrupción (CIAH).

Falta de conocimiento de leyes y divergencia en la interpretación de las mismas.

Corrupción:

Transparencia Internacional. En una índice de 1 a 10 la Percepción de corrupción en 2009 fue de 2.5 y en 2010 de 2.4 (disminuyó en 0.1), pero aún así se percibe como el más corrupto de Centroamérica y el cuarto en América

Barómetro de las Américas. Los hondureños perciben niveles altos de corrupción entre los funcionarios públicos con una puntuación de 70.4 en la escala de 0-100. 1 de cada 6 hondureños dice haber sido víctima de la corrupción en el último año

INT 2007. 39% de la población opina que es poco probable que la corrupción deje de ser un problema para el país en el futuro y para un 78%, lejos de disminuir, aumentará en los próximos 10 años.

Los tres principales problemas para la ciudadanía siguen siendo la delincuencia, la Pobreza y la corrupción (es el tercero con 19%)

Existe “demasiada y mucha Corrupción”. Cerca del 95% así lo considera

Los Valores que más se han perdido (en orden descendente): a) El “respeto a Dios”, b) el “respeto a los padres” (22%) y c) El “trabajo honrado” (18%)

Los valores presentes en el hondureño son la tolerancia (47%) y el valor de la solidaridad (21%, en el 2006 era 14%)

Los mayores problemas que enfrentan los entes contralores:

Limitado presupuesto operativo

Desarrollo ético y técnico del personal

El escaso conocimiento que de ellos tiene la ciudadanía

Bajos niveles de legitimidad manifestada por la sociedad hondureña.

Cuadro 8: Análisis PESTEL

- **Del análisis P.E.S.T.E.L. se concluye que:**

Los últimos años han marcado una tendencia que confirma la apreciación del crecimiento en desigualdades socioeconómicas que ha aumentado la población en condición de pobreza y fuera de acceso a bienes o servicios básicos por ende es previsible el fomento del círculo vicioso pobreza – corrupción.

Existe un crecimiento en la presión social aglutinado alrededor de factores políticos e ideológicos que se abanderan en la problemática antes mencionada ocasionando una sensación de impunidad y desesperanza que a su vez fortalece una “cultura de la sospecha”.

La ausencia de indicadores nacionales de corrupción ha causado que los índices internacionales tengan un alto impacto en la sociedad. Estos índices ubican a Honduras

como uno de los países más corruptos de América y (sin precisar causa efecto) la percepción ciudadana es altamente negativa lo que fomenta la falta de credibilidad y aumenta el clamor social por resolverlo, a pesar de ser la corrupción un hecho cotidiano y con “amplia participación social”

Como conclusión general, se muestra un entorno desfavorable para el control de la corrupción lo que incrementará la presión social y la disponibilidad de mayores recursos y competencias. La credibilidad y el retorno de la esperanza se vuelven factores de éxito. Igualmente, hay opciones tecnológicas que debe aprovechar el CNA.

- **Análisis PEYEA**

Este análisis se realiza con el fin de establecer la estrategia a seguir dentro de la institución en relación a su Planificación Estratégica. Esta metodología consiste en encontrar un punto que relaciona las variables X y Y, enmarcándose dentro de un cuadrante, el cual determina la estrategia más conveniente a desarrollar. Dependiendo de la ubicación del punto dentro del cuadrante la estrategia puede ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva y se calcula en base a las siguientes variables:

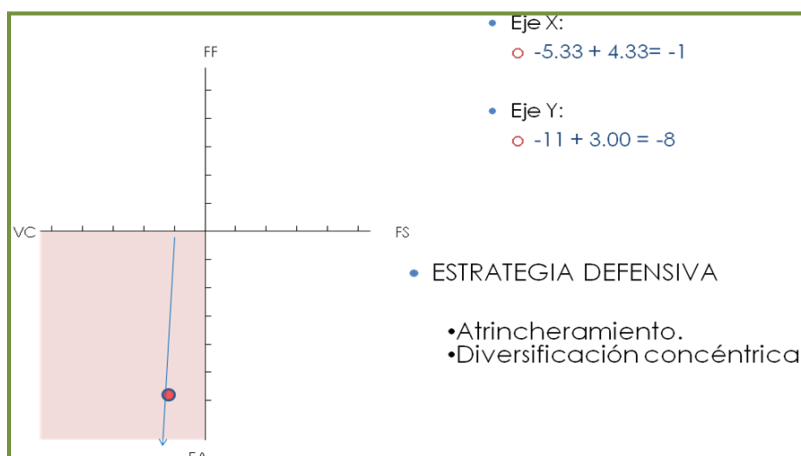
- Fuerzas financieras
- Ventaja competitiva
- Estabilidad del ambiente y
- Fuerzas de la sociedad.

De acuerdo a los resultados obtenidos de este análisis se establece que la estrategia a seguir por el CNA para el logro de sus objetivos estratégicos se enmarca en una estrategia defensiva que incluye elementos conocidos como atrincheramiento y diversificación concéntrica.

Atrincheramiento se interpreta como la necesidad de reorganizar la institución hacia lo interno con el fin de fortalecer su estructura, procedimientos además de la creación y mejoramiento de herramientas de medición y monitoreo. Conjuntamente la diversificación concéntrica apunta hacia la identificación de elementos centrales de acción (nichos), consolidando sus esfuerzos en el fortalecimiento y perfeccionamiento en la gestión de dichos elementos. (Por ejemplo apuntar al combate a la impunidad o vigilancia de los procesos de contrataciones del estado).

Cabe mencionar que debido a la alta expectativa que existe en la población de visualizar resultados tangibles, el CNA tiene la responsabilidad y el reto de ejecutar acciones orientadas tanto a la aplicación de la estrategia defensiva y a la vez realizar acciones

dirigidas hacia la aplicación de una estrategia competitiva. De lo contrario su credibilidad, reputación y subsistencia estaría altamente amenazada.



• Declaración de Valor Actual

Actualmente el CNA no cuenta con una propuesta de valor articulada y declarada formalmente para la sociedad y actores involucrados. Ésta carencia posibilita la existencia de múltiples expectativas en torno a los diferentes vínculos que se establecen, dificultando la gestión y la satisfacción de los i

Grafico 3

No obstante lo anterior se puede **Estrategia Análisis PEYEA** terminar la opinión actual sobre la relación con la sociedad en general (sociedad civil, gobierno, academia, instituciones de género, etc.); y por consiguiente, inferir cuáles son los factores preponderantes que deben ser trabajados. De las entrevistas realizadas se pueden destacar entre otros los siguientes comentarios:

¿Cuando pienso en el CNA, lo primero que se me ocurre es?
“Elefante blanco ya que todavía no se sienta un precedente con algún funcionario de cuello blanco.”
“Una institución que fue creada con buenas intenciones y bien concebida pero en papel, ya que tienen limitaciones de definir su campo de acción y solo son estudios y documentos.”
“El CNA es visto como un ente represivo que señala los actos de corrupción, este debería de legislar para que todos los medios de comunicación se comprometieran a pasar mensajes diarios en los que incidan en educación de valores y que el rol del CNA es de incidir en la población. Sin embargo que bueno que exista esta institución para educar sobre la lucha contra corrupción, esta institución debe de fortalecerse”.
“Un organismo inútil, innecesario y que no tiene razón de ser”
“Un organismo lleno de organizaciones con buenas intenciones pero a la vez está limitado. Organismo que vela por que se aplique la ley en los entes del estado y se combata la

impunidad”.

“Organización que es importante pero que podría hacer mucho más ya que no cuenta con un control efectivo”.

¿Cuáles son nuestros puntos fuertes o importantes?

“Los documentos e información que brindan en su momento ya que son muy profundos y sirven para hacer marcos de referencia y promoción del país para inversión, las alianzas que tienen con los organismos internacionales, la capacidad de traer e incorporar recurso humano y la relación con personal calificado nacional y extranjero, el recurso humano interno que es muy capaz y competente con habilidades de análisis”.

“De alguna forma la institución vino a levantar el estigma de la corrupción en Honduras y el hecho que sea consejo beneficia porque incluye una variedad de actores”.

“No conoce ninguno, se que tuvieron en algún momento personal capaz sin embargo estos se retiraron con el golpe de estado”.

“El CNA es un organismo que surge cargado de buenas intenciones. Como ciudadano de este país no se puede negar que la corrupción es un factor negativo que no tiende a desaparecer, por lo tanto el CNA surge con muchas expectativas”.

“Voluntariado y capacidad. Que instituciones políticas y privadas esta interesadas en realizar convenios con el CNA”.

“Espacio ganado en la sociedad para poder hablar y comunicarse y llevar su cometido a las altas autoridades”.

¿Qué puntos débiles hacen que no logremos nuestros objetivos?

“Le hace falta proyección y voluntad de presentar resultados. No cree en la institución como organización, sin embargo sabe que esta ayuda a la imagen del país. Deben de ser más agresivos y le hace falta fuerza de autoridad”.

“No se han estandarizado los parámetros de medición de la corrupción a indicadores internacionales. No tiene liderazgo en el combate a la corrupción y hay falta de actuación, ha sido más reactivo que proactivo al combate de la corrupción. No hay gestión ni seguimiento a los casos y denuncias o por lo menos no es comunicado. No se cuestiona la institucionalidad sino que a las personas. Organizaciones relacionadas (Asamblea) no miran al CNA como un aliado ya que hay choques internos y no se predica con la verdad. Pronunciarse a favor o en contra afecta la institucionalidad de los miembros. No tiene presencia nacional o internacional. No tiene accionar y es visto como un elefante blanco. No se debe poner religiosos de por medio ya que Honduras es un estado laico. Conflicto de roles en su estructura. Los miembros del CNA deben de ser muy cuidadosos en sus funciones y en su actuar. Cruces de acciones entre las iglesias y el estado así como su relación con el pago de impuestos”.

“Legitimidad de los miembros. Poco protagonismo como organización”.

“Hay gente honesta a lo interno pero es manipulada, después del golpe muchas instituciones incluyendo el CNA están desacreditadas ya que no demuestran independencia y financian marchas con los perfumados. El nepotismo que está a la orden del día en el CNA, familiares de ex-coordinadores trabajando como grandes funcionarios del CNA. Es una institución que se encuadra y enmarca con el golpe de estado”.

“Financiamiento de actividades. Sus funciones no están claras”.

“Falta de coordinación. Falta de comunicación de sus proyectos y resultados. Falta de impacto. Falta de socialización y publicación. Si no combaten la corrupción existe el temor de que el pueblo pierda la fe en la organización. Muchas leyes y políticas pero no se cumplen”.

¿Qué objetivo de alto impacto ha logrado el CNA en los últimos tres años?

“Informes y reportes que son valiosos, sin embargo se deben hacer más comprensibles y legibles para el público en general”.

“El informe de transparencia, sin embargo este es una sintetización de los informes de corrupción que ya existen”.

“Ninguno”.

“Ha habido esfuerzos pero hechos tangible no los veo”.

“La marcha por la paz, el hablar a favor de la democracia y aunque el CNA fue un bastión de la democracia. Las declaraciones recientes del coordinador y el pastor en pro de la democracia, los informes”.

“Los desconocen”.

Si bien estas opiniones pueden no ser compartidas por todos los actores, o bien pueden presentar apreciaciones diferentes en cuanto a su alcance o profundidad, la recurrencia de observaciones en ámbitos de insatisfacción o de posibilidades les otorga validez.

En este contexto, la recopilación de los temas centrales se encuentra enmarcada en el Análisis F.O.D.A. presentado anteriormente.

- **Expectativas Futuras de los Grupos de Interés**

De las entrevistas realizadas a los actores se pueden sugerir lineamientos para crear una propuesta de valor futura que integre las opiniones de la sociedad y los actores involucrados con el fin de lograr la credibilidad y evitar expectativas erradas que dificulten la gestión del CNA.

Como elementos comunes en estas apreciaciones se identifican:

¿Qué objetivo mantiene pendiente de lograr el CNA?

“Definir su rol para saber si va a ser un rol de ataque o más preventivo que no sea filosófico, que no solo sea auditor que señale sino que vaya más allá y que pueda sancionar y dar ejemplos. Que tengan claros su misión, visión, valores y si son solamente preventivos que enlacen eficazmente sus acciones de monitoreo y seguimiento con entes de aplicación de la ley. Comunicar los informes nacionales e internacionales porque no se sabe como determinan los parámetros ya que consideran que hay más corrupción en otros países como México”.

“Educación, creación de valores y socialización. Informar sobre los casos de corrupción ya que estos no se comunican a todos los estratos de la sociedad. Utilización de herramientas adecuadas para llegar a la población. Delimitar y comunicar cual es su función y razón de ser para apropiarse de la mente de la gente”.

“Recuperar la credibilidad, antes del golpe de estado tenia credibilidad escasa actualmente ni tiene ninguna”.

“Enfocarse en los actos de corrupción que se da entre las empresas privadas y el estado. Dar seguimiento a los casos de corrupción y ver que se aplica las sanciones por los entes correspondientes. Integrar a toda la sociedad. Seguimiento de los casos de corrupción en el estado”.

“Que se conozca más el CNA. Promover la participación ciudadana. Definir los temas o nichos de acción del CNA. Informes de la función y desempeño interno”.

“Bajar los índices de corrupción para cubrir la brecha de la pobreza de los hondureños, sin embargo se necesita ser más agresivo en campañas de comunicación utilizando todos los medios de comunicación a los que se tenga en el país”.

“Desconoce los objetivos que se plantearon y espera que el CNA no sea otro elefante blanco para meter gente, sin embargo considera que un objetivo que debería incluir es educación en valores desde la educación primaria”.

Para lograr sus propósitos el CNA debe darle prioridad a (iniciativas, proyectos, etc.)...

“No conoce los planes de trabajo del CNA sin embargo considera importante identificar un nicho o campo de acción en el futuro para el combate de la corrupción”.

“Los programas de estudio a todos los niveles. Una escuela de ética como estrategia de comunicación. Clases de moral y cívica así como promoción de la moralidad y la ética. Liderar un proceso formativo en contra de la corrupción. Con valentía dar informes transparentes. Fortalecer la investigación. Mejor diseño de su página web. Mejorar su estructura organizacional. Mejor identificación de informes. Transparencia en la información pública. Revelación de salarios. Formación de valores. Determinar precedentes”.

“Concretar un nicho de lucha y escogerlo bien preferiblemente el sector político y la protección de la democracia, licitaciones”.

“Formación en valores para las nuevas generaciones y programas anticorrupción en escuelas y colegios. Cumplimiento de pago de los impuestos por parte de la empresa privada. Programas de denuncia pública aunque en este país sea arriesgado”.

“Antes de esto se debería de pensar en cómo el CNA puede recuperar la credibilidad y de pensar estratégicamente”.

“La educación y capacitaciones enfocadas en la prevención y la creación de valores, asimismo tomar un rol más de supervisor de que el gobierno funcione eficazmente”.

“Prevención y promoción de valores a largo plazo utilizando los medios de comunicación (Anuncios como los de los santos de los últimos días). Legislación especial para medios de comunicación para que se haga anuncios y promoción de valores”.

Si bien estas opiniones pueden no ser compartidas por todos los actores, o bien pueden presentar apreciaciones diferentes en cuanto a su alcance o profundidad, la recurrencia de observaciones en ámbitos de insatisfacción o de posibilidades les otorga validez.

g) Conclusiones del diagnóstico

- 1) Aun cuando se considera que es necesaria la existencia de una organización como el CNA y a pesar de que el equipo de trabajo que lo conforma goza de reconocida honorabilidad y capacidad técnica en temas de corrupción, transparencia y ética, existe un problema de credibilidad en la institución debido a la percepción errónea de su rol, o de escasez de resultados en su gestión de combatir la corrupción y reducir la impunidad.

- 2) A pesar que el CNA cuenta con capacidad de convocatoria y se han generado herramientas que proporcionan apoyo valioso en temas de corrupción, sus resultados se han visto afectados por la falta de seguimiento a los convenios establecidos, falta de retroalimentación e inadecuado seguimiento a las denuncias. Asimismo, existe un bajo impacto de la socialización de sus logros.
- 3) El CNA cuenta con un presupuesto aprobado por el estado; sin embargo, este se ve limitado en alcance y disponibilidad para el cumplimiento de su mandato. Igualmente la vinculación existente del presupuesto con los fondos del Estado es percibido como una amenaza pues limita la credibilidad como ente independiente y sostenible financieramente.
- 4) Predomina la percepción de falta de independencia del CNA en relación a la participación del Estado en la toma de decisiones y bajo posicionamiento como una organización de sociedad civil.
- 5) Se tiene la oportunidad de obtener financiamiento de organismos y la cooperación internacional, lo cual deriva en un posicionamiento, ante la ciudadanía, como institución de la sociedad civil; sin embargo, la percepción de deficiencia en resultados podría poner en riesgo su existencia y operatividad.
- 6) Aunque algunos miembros y organizaciones de manera particular muestran su compromiso, ésta parece polarizada con bajo empoderamiento y alguna organización miembro sin vinculación de su quehacer con las actividades del CNA. Asimismo no existe una adecuada distribución de responsabilidades en base a lo establecido en el Artículo 8 de su Ley. La credibilidad particular de algunos miembros y/o organizaciones es un factor de éxito.
- 7) En la actualidad el CNA no cuenta con mecanismos de medición de la corrupción y transparencia alineados con indicadores internacionales lo que distorsiona la percepción de la comunidad nacional e internacional en relación a los resultados obtenidos en la lucha contra la corrupción en el país.
- 8) Actualmente el CNA no cuenta con una propuesta de valor articulada a través de una estrategia de comunicación efectiva y de alto impacto, para fortalecer su credibilidad institucional y la socialización de su razón de ser. Ésta carencia posibilita la existencia de múltiples y erróneas expectativas en torno a su gestión y resultados esperados por parte de los diferentes actores de la sociedad civil y de la población en general.
- 9) Se considera que el CNA puede potenciar las oportunidades que representan las alianzas estratégicas existentes, además de crear nuevas con instituciones y organismos

que generen un alto impacto en la lucha contra la corrupción. Asimismo el voluntariado es un recurso de gran valor del cual no se está obteniendo el máximo provecho y que representa un elemento utilizable para la estrategia de comunicación y las campañas de educación en valores.

h) Recomendaciones del diagnóstico

- 1) Analizar a profundidad la necesidad de reformar la Ley del CNA, específicamente en los temas relacionados con independencia presupuestaria, ampliación de su Asamblea General y Comité Ejecutivo además de sus facultades jurídicas.
- 2) Buscar la independencia y sostenibilidad financiera mediante modelos que desvinculen la participación del estado en las decisiones del CNA; esto se puede lograr a través de una figura de autonomía o de mecanismos de captación de recursos provenientes de instituciones bilaterales y multilaterales de financiamiento como el Banco Mundial y el BID así como entes no financieros comprometidos en el combate a la impunidad y el bienestar social; de igual forma a través de la creación de un consejo consultivo. Cabe mencionar que el CNA debe evaluar cual es el modelo más viable a seguir para lograr este cometido.
- 3) Ampliar el fortalecimiento y empoderamiento de la Asamblea General que se puede lograr a través de las siguientes alternativas:
 - a. Asignación de responsabilidades específicas a los representantes de la Asamblea en base al giro de sus organizaciones y su ámbito de acción.
 - b. Ampliación de la participación de organizaciones miembros de la Asamblea o incremento de los integrantes del Comité Ejecutivo ya sea como miembro o como colaborador.
 - c. Inclusión de personalidades notables como observadores, con derecho de voz pero no de voto.
 - d. Creación de un Consejo Consultivo.
- 4) Posicionar el CNA como ente de credibilidad y prestigio, mediante la generación de resultados y la implantación de mecanismos y tecnologías que cambien la percepción negativa que se tiene promoviendo la transparencia y liderar la lucha ética a través del ejemplo y la formación de valores.
- 5) Implementar un modelo de pensamiento estratégico basado en la gestión y la generación de resultados medibles y cuantificables con indicadores de desempeño que

impacte en la metodología, procesos, reportes y toma de decisiones orientados a garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- 6) Alinear la metodología de medición de la corrupción en base a los indicadores de corrupción y transparencia utilizados internacionalmente con el fin de mejorar la posición del país.
- 7) Fortalecer mecanismos de participación ciudadana en materia anticorrupción y empoderar a la sociedad civil en la lucha contra la corrupción. Promover la integridad mediante la formación de valores éticos en el empleado público al concientizarlo sobre los efectos de la corrupción en el desarrollo socioeconómico del país y, por consiguiente, en el bienestar de la población en general e introducir mecanismos eficaces de transparencia.
- 8) Desarrollar una estrategia de comunicación efectiva que involucre los temas de valores, morales y cívicos, socialización del rol y logros de CNA, derecho ciudadano a denunciar garantizando la seguridad y protección del mismo; esta estrategia debe ser de alto impacto y llegar a todas las regiones del país.
- 9) Enfocar sus actuaciones en la gestión pública, principalmente en lo relativo a las autoridades y al correcto empleo de Ley de Contratación del Estado, ONCAE y HONDUCOMPRAS, ampliando los servicios del IAIP.

- **PLANIFICACION ESTRATEGICA CNA 2011-2015**

La Planificación Estratégica será el principal instrumento de la gestión gerencial de la organización, la cual se resume: “como el elemento o conjunto de elementos que darán al CNA las ventajas competitivas y que no tienen las demás y que es difícil de imitar o igualar”. Es decir, la Estrategia será el principal componente de la administración de organizaciones del siglo XXI que permitirá enfrentar la constante del cambio de manera exitosa.

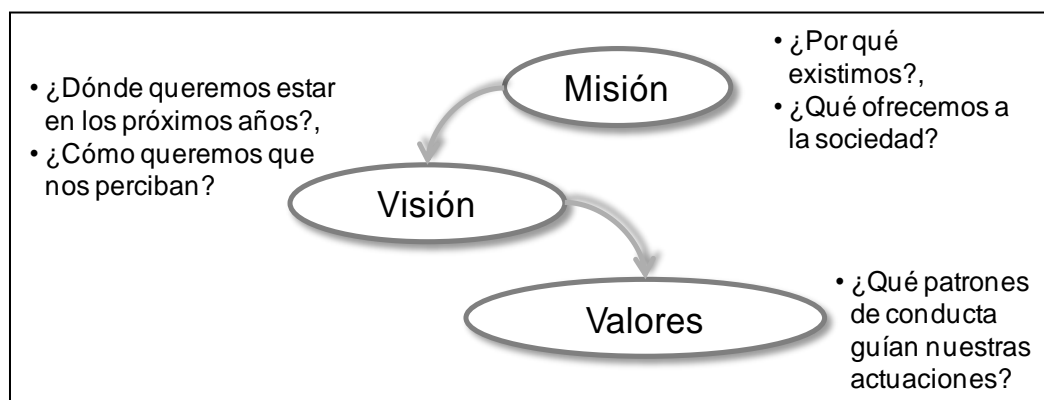
La estrategia contiene los componentes que son esenciales para una correcta adecuación o ejecución de la Estrategia Global del CNA, lo cual se realizara a través de los Planes de Adecuación de la Estrategia o PAEs, por medio de varias etapas que incluyen la Implementación de los Planes, el Seguimiento o Monitoreo de los mismos y la Evaluación del avance y resultados logrados, así como, de la Estrategia misma. Todas estas etapas tienen un proceso que requiere en primer lugar que la organización se reinvente en todo sentido: el desarrollo del pensamiento estratégico entre los principales ejecutivos de la misma y la conformación de equipos de estrategias dirigidos por un líder de equipo.

Esta innovadora manera de hacer las cosas, quizá sea una de las más difíciles en la implantación del nuevo enfoque estratégico en las organizaciones del presente siglo; por consiguiente debe contar con el apoyo decidido de las más altas autoridades de la organización y el compromiso de todos los miembros de apoyar la gestión del cambio requerido.

a. Compromiso e identidad

- **Análisis de La Misión, Visión Y Valores**

La misión, visión y valores son definiciones que entregan información sobre el propósito, alcances o características de una organización, configurando una “Filosofía Institucional”.



La definición de estos elementos es realizada de forma integral. Para la descripción de la visión y valores, es necesario definir la misión de la misma manera que para la definición de los Valores es necesario determinar la misión y visión.

- **La Misión Institucional**

La misión define el “por qué existimos”, describe el propósito o razón de ser de la organización y lo que brinda a sus beneficiarios. Su declaración informa a toda la ciudadanía acerca del objetivo que persigue mediante la respuesta a dos preguntas claves:

- ¿Por qué existimos?,
- ¿Qué ofrecemos a la sociedad?

Después de la presentación de diferentes propuestas de misión institucional, la Asamblea General, en su reunión llevada a cabo el día 21 de Diciembre de 2010; y en base a las

observaciones efectuadas y respaldadas con criterios técnicos de cómo hacer una buena misión, acordó establecer la siguiente:

“Somos una instancia de sociedad civil que con el protagonismo de sus organizaciones miembros, ciudadanía y otras entidades, propone al Estado: políticas, estrategias y mecanismos de monitoreo y vigilancia para prevenir y combatir la corrupción con justicia e integridad en beneficio de la sociedad hondureña”.

• **Visión Estratégica**

La visión de una organización define los objetivos de mediano y largo plazo “dónde queremos estar”, además de definir “cómo” la organización quiere ser percibida por el resto del mundo, considerando un horizonte de tiempo para la operación. Su declaración brinda una meta y una descripción de alto nivel de cómo la organización se propone crear valor en el futuro, respondiendo dos preguntas claves:

- ¿Dónde queremos estar en los próximos años?,
- ¿Cómo queremos que nos perciban?

- En base al análisis realizado se ha considerado necesario definir la visión de manera de focalizar la operación del CNA en los siguientes 6 ejes estratégicos:
 - Sostenibilidad Institucional
 - Credibilidad y Prestigio
 - Transparencia y Participación Ciudadana
 - Combate a la Corrupción
 - Desarrollo Humano
 - Gestión del Conocimiento

Después de la presentación de propuestas de visión estratégica y con el respaldo técnico de criterios del diseño de cómo elaborar una buena visión, la Asamblea General, llevada a cabo el día 21 de Diciembre de 2010; y en base a las observaciones efectuadas por la misma acordó la siguiente:

“Ser líder y modelo en iniciativas estratégicas contra la corrupción, forjando una cultura ética ciudadana e institucional, ubicando a Honduras entre los países más transparentes de América”

Entendiendo la misma de la manera siguiente:

- **LIDER y MODELO EN INICIATIVAS ESTRATEGICAS:** El CNA se proyecta como una entidad de sociedad civil líder en materia de prevención y lucha contra la corrupción, ello significa con la capacidad y conocimiento de conducir a otras entidades al efectivo logro de sus respectivos fines de creación, influyendo en ellos, de tal manera que lo consideren como un Modelo a seguir o imitar, en un proceso de compartir su cultura ética organizacional y su capacidad de formular estrategias institucionales o sea su visión, ejemplaridad, creatividad, espíritu de iniciativa y servicio, comunicación eficaz, trabajo en equipo y valores éticos.
- **CONTRA LA CORRUPCION:** Enunciado clave contenida en la Ley de creación del CNA, ello indica que el propósito esencial de la razón de existir de la entidad es la de crear las condiciones adecuadas para que la ciudadanía toda y sus instituciones gocen de un sistema transparente, de donde, se debe conservar hasta el logro total de la Visión o sea colocar a Honduras como uno de los países más transparentes de América y del mundo.
- **CULTURA ETICA CIUDADANA E INSTITUCIONAL:** Creemos que ir a la raíz verdadera del flagelo de la corrupción nos puede dar mejores resultados, por ello el iniciar un proceso de educación ciudadana en valores puede ser de mayores alcances y a la vez, crear mecanismos mediante los cuales las entidades públicas estatales y privadas respondan a normas de conducta ética y para ello, el CNA puede y debe diseñar estrategias orientadas al logro de dichos fines.
- **HONDURAS ENTRE LOS PAISES MAS TRANSPARENTES DE AMERICA:** El ser reconocida como uno de los países que ha logrado revertir los elevados niveles de corrupción, trae al país enormes beneficios que aparte del prestigio y reconocimiento internacional, se puede vislumbrar un mayor nivel de cooperación internacional e inversión extranjera y mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, para beneficio de la gran mayoría de las familias que viven en la pobreza y Honduras toda.

- **Valores y Principios Organizacionales**

Los valores constituyen los cimientos de una organización, definen su actitud, comportamiento y carácter dentro de la misma, reflejando lo que es realmente importante para una organización. Operan como puntos de referencia para actuar debidamente en la organización y brindan criterios para la toma de decisiones.

Después de analizar varias propuestas, la asamblea general en reunión del 21 de diciembre, aprobó con el agregado de la ética como valor lo siguiente:

- **Integridad:** Ser fieles en el cumplimiento de compromisos y fines de creación del CNA, con políticas congruentes con todas las actividades públicas y privadas de la entidad. Unidad de Medición: Rendición de Cuentas
- **Honradez:** Miembro de la organización que cumple siempre con sus deberes para consigo misma y para los demás en toda actividad, siempre en verdad y sin engaño. Unidad de Medición: Encuesta de percepción
- **Justicia:** Consiste en dar a cada uno lo suyo, lo que le corresponde según su dignidad, de sus derechos y de lo que es equitativo en razón de su trabajo, de lo que aporta a la organización, a sus compañeros y en bien propio. Unidad de Medición: Evaluación de 360 grados
- **Compromiso:** Actitud de llevar a cabo lo prometido, lo pactado o la obligación propia de un desempeño profesional, viviéndolo de manera profunda, de acuerdo con los principios y valores de la organización. Unidad de Medición: Bitácora de compromisos adquiridos y cumplidos
- **Ética:** Conducta general de los empleados en cumplimiento de valores. Unidad de Medición: Encuesta de clima laboral

b) Plataforma estratégica

• Fuerzas Impulsoras

En base a las observaciones realizadas por los actores en la fase de diagnóstico, se identifican las fuerzas impulsoras internas y externas que llevan a definir los ejes centrales de la estrategia. De acuerdo a los insumos de los actores estas se deben enfocar en:

- **Internas:**
 - Transparencia
 - Ubicación de Transparencia Internacional.
 - Ineficacia de HONDUCOMPRAS.
 - No hay cultura de uso de la Información.
 - No socialización de sus logros y el quehacer del CNA.
 - Impunidad.
 - Casos emblemáticos de castigo a la impunidad.
 - Actitudes y estilos de vida.
 - Educación en valores.
 - Cultura de la sospecha.
 - Mayores y diversas expectativas de la población.

- Normatividad.
 - LTIAP
 - LCE
 - ONCAE
 - Acceso a la Información
- Habilidades técnicas de los empleados

- **Externas:**
 - Crisis Política 28 de Junio.
 - FNRP
 - División Política.
 - División Ideológica.
 - Impacto Económico y Social.
 - Disponibilidad de servicios básicos (agua, luz, combustible).
 - Infraestructura vial.
 - Desempleo.
 - Empeoramiento de la economía.
 - Disponibilidad de efectivo de los hondureños (entorno económico, pobreza, inflación).

- **Marco Regulatorio.**
 - Evolución de técnicas de corrupción.
 - Mayores regulaciones.
 - Inseguridad jurídica.
 - Actitud de cumplimiento interno y del entorno externo.

- **Esfuerzos dispersos; varias instituciones a la vez.**

- **Principales Desafíos**

De acuerdo a los actores los principales desafíos que enfrenta el CNA y que deben responder a la definición de una estrategia se enmarcan en los siguientes elementos:

- **Reputación y Credibilidad frente a:**
 - Percepción de la sociedad.
 - Indicadores de Transparencia Internacional.
 - Organismos extranjeros, principalmente los de financiamiento.
 - Cultura de la sospecha.
 - Presupuesto.
 - Creciente volatilidad política, económica y social.

- **Construir una organización volcada hacia el combate a la Impunidad**
 - Enfoque en casos críticos (Ley 80/20). Evitar la dispersión.
 - Alianzas estratégicas con actores de justicia.
 - Revisión de facultades legales.
 - Cobertura geográfica

- **Gestión del conocimiento y del desempeño.**
 - Voluntad de aprender, combinada con pasión y compromiso.
 - Medición en base a resultados.

- **Generar una cultura de combate a la corrupción y transparencia.**
 - Participación y empoderamiento ciudadano a través del voluntariado y mesas de transparencia.
 - Facilidades al ciudadano para denunciar y ser atendido.
 - Impacto en las nuevas generaciones.
 - Aceptación de la sociedad y operadores de justicia.
 - Determinar las prioridades correctas y usar las fortalezas latentes de la organización.
 - Composición de la Asamblea y órganos de dirección.
 - Ejecutar prácticas sólidas de RRHH.

c) La Plataforma

La Corrupción y su percepción en Honduras están creciendo más rápido que las instituciones que luchan contra la misma, esto se refleja en los encuestas de corrupción, Informes de Transparencia Internacional y organizaciones similares. Asimismo no existen casos de corrupción en los cuales se hayan aplicado los castigos correspondientes. La población está desconcertada y sin esperanza de igual forma las Leyes y Convenios son oportunidades desaprovechadas debido a la escasa divulgación del accionar del CNA.

La credibilidad de la institución se encuentra dañada en parte por la dependencia financiera del Estado. Aunque se ha logrado arrancar una estrategia Anticorrupción, aún no se ofrece un retorno satisfactorio a la población ya que existen interrogantes con respecto a nuestro presupuesto y los resultados, asimismo no se tiene una alineación total de las estrategias y prioridades.

d) Estrategia global del CNA

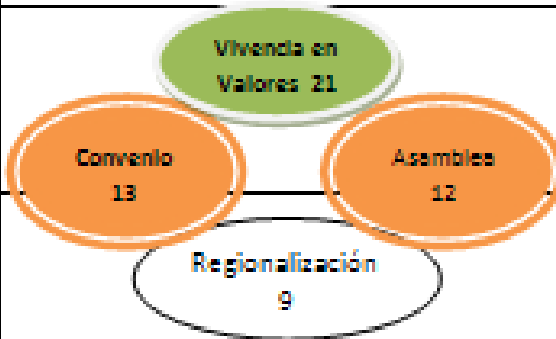
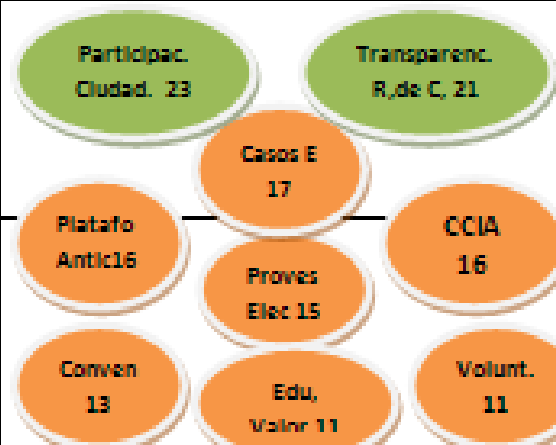
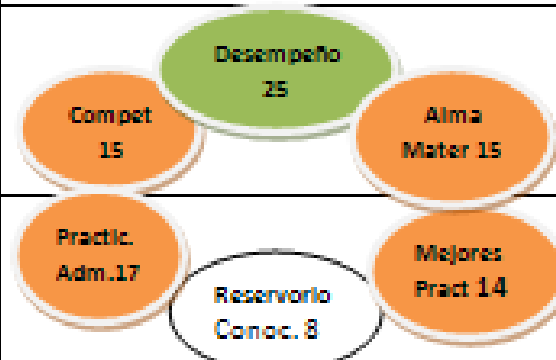
Para cumplir con la Visión propuesta del CNA al 2015, se identifican seis ejes o elementos de la estrategia:

- **Combate a la Corrupción:** El enfoque, respaldo jurídico, el impulso a entes contralores y la accesibilidad para incidir en la impunidad se recopilan en este eje.
- **Cultura de Transparencia y Participación Ciudadana:** En este eje se consolidan los esfuerzos dedicados a estimular la participación y conciencia ciudadana en la prevención la corrupción.
- **Desarrollo Humano:** La fuerza básica para el desarrollo del Plan Estratégico es su Capital Humano y en este eje se concentran sus factores de éxito.
- **Gestión del Conocimiento:** La investigación científica, documentación y socialización de este fenómeno son potenciados a través de este eje.
- **Sostenibilidad Institucional:** Este eje organiza los recursos operativos y administrativos de la oficina y de la Asamblea para la ejecución del Plan Estratégico.
- **Credibilidad y Prestigio:** Eje orientado a fortalecer la imagen institucional y a generar confianza en la ciudadanía, clarificando su rol y liderando alianzas.

Los cuales tienen, respectivamente, como objetivos estratégicos:

- *“Ser la Institución más respetada de Honduras por su integridad, autonomía y eficiencia”*
- *“Promover una cultura cívica de valores y prevención de la corrupción mediante la participación ciudadana.”*
- *“Asegurar el cumplimiento de la normativa jurídica en los actos de corrupción y apoyar el correcto desempeño de organismos contralores del Estado”*
- *“Desarrollar una institución con independencia financiera y ejecutiva con prácticas sólidas de gestión”.*
- *“Disponer del mejor recurso humano del país, íntegro y comprometido en la lucha contra la corrupción”.*
- *“Generar, custodiar y difundir el conocimiento sobre corrupción en Honduras”.*

e) MAPA ESTRATEGICO 2011-2015

AREA DE GESTION	INSTITUCIONAL <i>Lider: E. Gonzalez</i>	Proyectar el CNA en el ámbito local e Internacional como una institución altamente efectiva en el combate a la corrupción
1. SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	"Desarrollar una institución con independencia financiera y ejecutiva con prácticas sólidas de gestión".	
2. CREDIBILIDAD Y PRESTIGIO	"Ser la institución más respetada de Honduras por su integridad, autonomía y eficiencia"	
AREA DE GESTION	PROCESOS Y SISTEMAS <i>Lider: J.P. Rivas</i>	Establecer procesos que permitan desarrollar acciones orientadas a prevenir y controlar los actos de corrupción
3. TRANSPARENCIA Y PARTICIPACION CIUDADANA	"Promover una cultura cívica de valores y prevención de la corrupción mediante la participación ciudadana."	
4. COMBATE A LA CORRUPCION	"Asegurar el cumplimiento de la normativa jurídica en los actos de corrupción y apoyar el correcto desempeño de organismos controladores del Estado"	
AREA DE GESTION	ORGANIZACIONAL <i>Lider: M. Rojas</i>	Asegurar las capacidades y recursos internos de la organización que permita el uso adecuado y oportuno de todos los recursos en el logro de los fines de la institución.
5. DESARROLLO HUMANO	"Disponer del mejor recurso humano del país, íntegro y comprometido en la lucha contra la corrupción".	
6. GESTION DEL CONOCIMIENTO	"Generar, custodiar y difundir el conocimiento sobre corrupción en Honduras".	

- **Eje Estratégico: Combate a la Corrupción**

“Asegurar el cumplimiento de la normativa jurídica en los actos de corrupción y apoyar el correcto desempeño de organismos contralores del Estado”

Para apalancar esta estrategia el CNA deberá incluir en su quehacer los siguientes aspectos, los cuales se acompañan de sus objetivos:

- **Casos Emblemáticos:** *Generar ejemplaridad en el combate a la impunidad mediante el seguimiento a casos de relevancia pública.*
- **Manejo de Denuncias:** *Educar a la población sobre derechos y procedimientos en denuncias sobre corrupción asegurando su seguimiento en las instancias respectivas.*
- **Vigilancia enfocada en el Estado:** *Disponer de recursos y facilidades para que las instituciones públicas ejecuten su gestión y sus presupuestos en cumplimiento al marco jurídico pertinente.*
- **Política Integral Anti Corrupción:** *Lograr que la PIAH sea el marco estratégico que orienta acciones y fomenta la cooperación entre las entidades del Estado, la sociedad civil y el sector privado, con miras a la consolidación de una cultura anticorrupción.*
- **Convenios:** *Asegurar la suscripción y aplicación de convenios nacionales e internacionales.*

- **Eje Estratégico: Cultura de Transparencia y Participación Ciudadana**

“Promover una cultura cívica de valores y prevención de la corrupción mediante la participación ciudadana.”

Para apalancar esta estrategia el CNA deberá incluir en su quehacer los siguientes aspectos, los cuales se acompañan de sus objetivos:

- **Mesas de Transparencia:** *Integrar una red incluyente de ciudadanos fundada en la ética y la transparencia que se convierta en un frente moral contra la corrupción.*
- **Educación:** *Asegurar la difusión de valores de honorabilidad y transparencia a través del sistema formal de educación y de otros canales.*
- **Auditorias Sociales:** *Fortalecer la participación de los ciudadanos y las organizaciones sociales en el control de la gestión pública.*
- **Voluntariado:** *Comprometer la participación personal de los ciudadanos en educación en valores, veeduría, denuncia y auditoría social.*

- **Eje Estratégico: Desarrollo Humano**

Este contempla el siguiente objetivo estratégico:

“Disponer del mejor recurso humano del país, íntegro y comprometido en la lucha contra la corrupción”.

Para apalancar esta estrategia el CNA deberá incluir en su quehacer los siguientes aspectos, los cuales se acompañan de sus objetivos:

- **Administración del Desempeño:** *Implementar un programa de administración basada en resultados y la promoción del desempeño eficiente.*
- **Competencias:** *Implementar un programa de desarrollo humano y profesional basado en la gestión de competencias.*
- **Vivencia de Valores:** *Asegurar prácticas administrativas transparentes y éticas dentro de la Institución.*
- **Desarrollo de Carrera:** *Establecer mecanismos de promoción y desarrollo profesional fundamentado en el desempeño y la ética.*
- **Prácticas Sólidas:** *Gestionar los recursos y la administración basados en las mejores prácticas, documentándolas y asegurando su correcta utilización.*

- **Eje Estratégico: Gestión del Conocimiento**

Este contempla el siguiente objetivo estratégico:

“Generar, custodiar y difundir el conocimiento sobre corrupción en Honduras”.

Para apalancar esta estrategia el CNA deberá incluir en su quehacer los siguientes aspectos, los cuales se acompañan de sus objetivos:

- **Reservorio de Conocimientos:** *Generar y custodiar conocimientos sobre corrupción en el país para promover políticas y establecer un Sistema Nacional de Integridad.*
- **Alma Máter:** *Ser el centro nacional de referencia para el conocimiento de la corrupción, sus implicaciones y control.*
- **Difusión y Promoción:** *Asegurar la transmisión de conocimientos sobre corrupción a la ciudadanía.*

- **Eje Estratégico: Credibilidad y Prestigio.**

Este contempla el siguiente objetivo estratégico:

“Ser la Institución más respetada de Honduras por su integridad, autonomía y eficiencia”

Para apalancar esta estrategia el CNA deberá incluir en su quehacer los siguientes aspectos, los cuales se acompañan de sus objetivos:

- **Plataforma Anticorrupción:** *Promover y coordinar integradamente los esfuerzos de organismos de lucha anti corrupción en una sola plataforma.*
- **Liderazgo y transparencia:** *Ser la institución referente con égida en la lucha contra la corrupción.*
- **Redes y Alianzas:** *Desarrollar redes y alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales así como personas que aseguren su exitoso cometido.*

- **Eje Estratégico: Sostenibilidad Institucional**

Este contempla el siguiente objetivo estratégico:

“Desarrollar una institución con independencia financiera y ejecutiva con prácticas sólidas de gestión”.

Para apalancar esta estrategia el CNA deberá incluir en su quehacer los siguientes aspectos, los cuales se acompañan de sus objetivos:

- **Asamblea:** *Integrar una Asamblea incluyente, competente, ejemplar y comprometida.*
- **Gestión por resultados:** *Orientar la gestión operativa y administrativa mediante el diseño, monitoreo y mejora de indicadores claves de desempeño.*
- **Mejores Prácticas (Benchmarking):** *Monitorear, evaluar y adaptar mejores prácticas en el combate a la impunidad, cultura de transparencia y gestión del conocimiento sobre corrupción.*

Dichas iniciativas se agruparon en tres equipos de estrategias (EE) correspondiendo al área de gestión gerencial que incluye lp institucional/Proceso/Organizacional y se categorizo de acuerdo al potencial de desarrollar los componentes de la estrategia de Diferenciación o de Bajos Costos, lo cual ha de servir para identificar elementos estratégicos o banderas de pequeñas victorias en la ejecución de los PAEs.

Del análisis anterior y en el último cuadro presentado, se puede derivar la Estrategia Global del CNA, la cual por una parte se establecen criterios de diferenciación en sus cualidades o características de otras entidades y por otra aprovecha las relaciones con otras entidades para poder desarrollar actividades, proyectos o programas que por sí sola será imposible realizar debido a sus limitaciones de recursos en general; de donde, la estrategia global del CNA se ha determinado ser:

f) Diferenciación ampliada de bajo costo (HIBRIDA)

A su vez y de acuerdo a los elementos que la conforman se puede establecer que está estructurada de la manera siguiente:

Diferenciación en un 75% o sea de elementos que se deben identificar con cualidades muy especiales que hacen la diferencia en comparación de otras organizaciones similares a nivel local o global y

Bajos Costos en 25%, por medio de alianzas o convenios que le permite a la organización la disponibilidad de recursos en general que le permiten realizar eventos o actividades a muy bajo costo para la misma

g) Prioridades Estratégicas e Hitos de Desempeño

Con el fin de lograr el desarrollo de cada uno de los ejes/elementos y objetivos estratégicos anteriormente descritos, se proponen una serie de iniciativas a seguir las que se describen de acuerdo a la prioridad en la ejecución de cada una de estos elementos de acuerdo a su nivel de impacto, control de su realización y tiempo; es importante mencionar que estas podrán ser reevaluadas por el Equipo de Estrategas del CNA de acuerdo a las necesidades y prioridades de la institución.

ELEMENTO ESTRATEGICO	VA Difer. 75%	VA. Bajos C. 25%
Organizacional	25%	10%
Competencia	10	4
	4	2
Desarrollo de Carreras	3	1
Administración del Desempeño	4	1
Alma Mater	1	0

Prácticas Administrativas	1	2
Conocimiento	2	0
	25	10
Institucional	30%	5%
Convenios (Formación)	5	0
Asamblea	7	1
Vivencia en Valores (CEO)	3	1
Mejores Prácticas	4	2
	30	5
Procesos	20%	10%
Plataforma Anticorrupción	3	0
PIAH	3	1
Casos Emblemáticos	5	0
Participación Ciudadana	1	3
Convenios (Control)	2	2
Redes de Transparencia	2	1
Educación en Valores	1	0
Procesos Electorales	1	1
Voluntariado	2	2
	20	10

IV. MONITOREO Y EVALUACION DE LOS PAEs

a) Consideraciones Generales:

Se revisan los medios y mecanismos que se utilizan para transferir la información, en sus diferentes grados de procesamiento, a las partes interesadas en función del uso que se le va a dar.

Para que la información recopilada en un proyecto o en el transcurso de las actividades de una institución tenga valor, debe expresarse en forma tal que le sea de utilidad a quien la recibe, sea para darle una idea de la marcha del proyecto o de la institución, o para tomar decisiones, o para evaluar algún tipo de actividad.

El reporte tiene como objeto registrar y transmitir información cualitativa o cuantitativa recogida durante el trabajo. Se estructura por lo general en formatos preestablecidos y muchas veces contiene la información en forma agregada.

Un informe no sólo transmite información derivada del trabajo, sino también incluye información adicional sobre el contexto, sobre factores que influyen en los resultados, o sobre comentarios, apreciaciones o hechos adicionales observados por el autor del informe. Por lo general los informes se estructuran de acuerdo a una guía preestablecida, pero pueden también obedecer a causas extraordinarias o coyunturales y tener la estructura que el autor considere más conveniente para el caso.

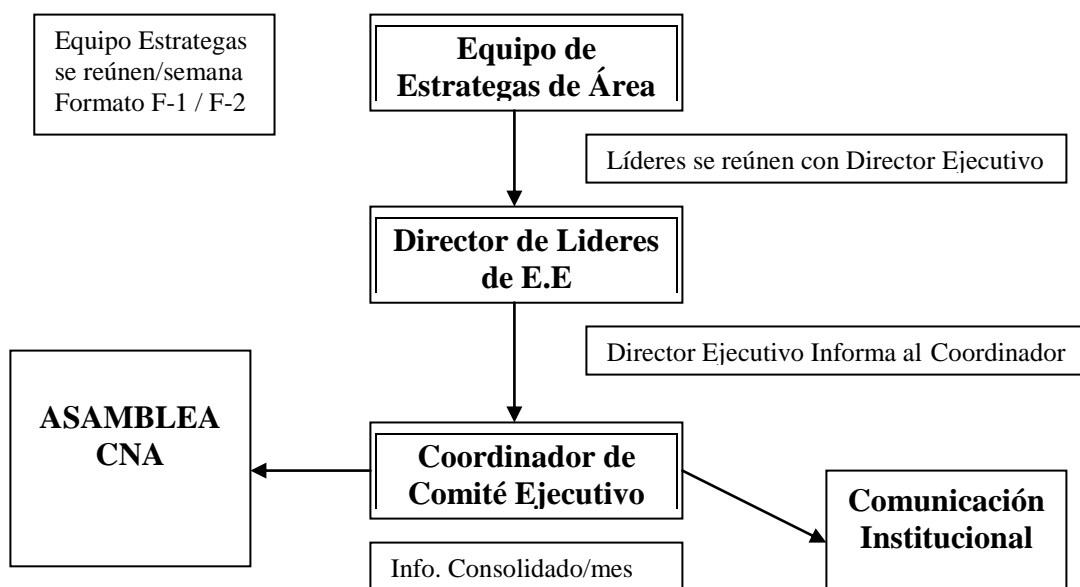
Al diseñar el sistema de información para el monitoreo y evaluación hay que tener en cuenta ciertos aspectos básicos para su efectividad:

- El exceso de reportes e informes es perjudicial por el esfuerzo que exige en su elaboración y por que pueden ocultar la información esencial.
- La periodicidad que se le dé a los informes y reportes depende de la velocidad de cambio de la situación y del tipo de control que se desea hacer.
- Los aspectos importantes para la marcha de un proyecto o institución deben ser adecuadamente medidos.
- El tipo de informes o reportes que el sistema exige puede influir en el comportamiento de los empleados.
- En lo que se refiere específicamente a la información para el monitoreo, ésta tiene valor en la medida en que sirva para: 1) Cumplir compromisos; 2) evidenciar las "sorpresas"; 3) permitir tomar decisiones que sin ella no se hubiesen tomado; y, 4) conducir a la mejora de resultados.

b) **Integración o Consolidación de la Información**

El grado de elaboración, integración y 'valor agregado' de los reportes e informes se representa en el diagrama de abajo, el cual se inicia en la recolección de la información y su registro. A medida que se recorre la información se va haciendo más agregada, se combinan diferentes tipos de datos y se desarrollan conclusiones y comentarios, hasta llegar al final en donde figuran los informes más completos en términos de: tratamiento de la información, cantidad y variedad de información que se ha requerido para elaborarlos, diversidad de aspectos que contempla, y extensión de los elementos de la estrategia que cubre.

FLUJO DE AGREGACIÓN DE LA INFORMACIÓN



c) CONCLUSION

La unidad básica del nuevo modelo de Planificación con un enfoque preferentemente Estratégico lo constituye el inicio de la conformación de Equipos de Estrategas coordinado por un profesional que se le denomina Líder; en esencia esto constituye el fundamento de lo que en la administración moderna se llaman Equipos Auto administrado (EAA), cuyas características básicas son las siguientes:

- Se distingue de los demás equipos, por el control, la autoridad y la responsabilidad hacia abajo en las organizaciones.
- Operan sin supervisión directa de los administradores
- Toman decisiones de sus niveles que antes se tomaban en el nivel superior
- Las tareas se trabajan en equipo, se comparten o alternan las responsabilidades.
- Los equipos se enfocan en las metas, en las tareas específicas, en la integración del equipo y en los temas de tiempo que deben de llevar a una programación, diseño y conclusión exitosos de actividades bajo su responsabilidad.

**Plan de Adecuación Estratégica (PAES)
Presupuesto CNA - 2011**

COMBATE A LA CORRUPCION / TRANSPARENCIA Y PARTICIPACION CIUDADANA				DESARROLLO HUMANO / GESTION DE CONOCIMIENTO				CREDIBILIDAD Y PRESTIGIO / SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL			
No	AREAS	Categoría	Presupuesto	No	AREAS	Categoría	Presupuesto	No	AREAS	Categoría	Presupuesto
1	Participación Ciudadana y Auditoría Social	23	L. 1860,000.00	1	Administración del Desempeño ¹	25	L. 519,000.00	1	Vivencia de valores	21	L. 430,000.00
2	Transparencia y Rendición de cuentas /Certificación Instit.	21	L. 600,000.00	2	Competencias	15	L. 876,000.00	2	Consejo Consultivo Internacional (CCIA) ¹	16	L. 430,000.00
3	Plataforma Anticorrupción	16	L. 980,000.00	3	Alma Mater	15	L. 1368,900.00	3	Convenios II (Formación)	13	L. 655,000.00
4	Casos Emblemáticos/Manejo Denuncias	17	L. 1300,000.00	4	Prácticas administrativas Solidas ¹	17	L. 126,000.00	4	Asamblea ²	12	L. 480,000.00
5	Convenios I (Control)	13	L. 1200,000.00	5	Mejores prácticas (Sistematización)	14	L. 360,000.00	5	Regionalización	9	L. 700,000.00
6	Voluntariado ¹	11	L. 1780,000.00	6	Reservorio de Conocimiento	8	L. 2013,000.00				
7	Educación en Valores ²	11	L. 1190,000.00								
8	Procesos Electorales ²	15	L. 310,000.00								
	TOTAL		L. 9220,000.00		TOTAL		L. 5262,900.00		TOTAL		L. 2695,000.00
<ul style="list-style-type: none"> Responsable Equipo Estratégico: <u>Juan Pablo Rivas</u> Co-responsable 1: Margarita Rojas Co-responsable 2: Eugenio González 				<ul style="list-style-type: none"> Responsable Equipo Estratégico: <u>Margarita Rojas</u> Co-responsable 1: Celina García 				<ul style="list-style-type: none"> Responsable Equipo Estratégico: <u>Eugenio González</u> Co-responsable 1: Margarita Rojas Co-responsable 2: Miguel Ángel Dominguez 			

<u>CATEGORIA</u>	<u>RANGO</u>
A	(21-30)
B	(11-20)
C	(1-10)