

**HONDURAS**

**CIUDAD MUJER**

**(HO-L1117)**

**EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL  
SECRETARÍA DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL (SEDIS) E  
INVERSIÓN ESTRATÉGICA DE HONDURAS (INVEST-H)**

Junio de 2016

Este informe fue preparado por Nidia Hidalgo (GDI/CES), Mauro Brusa (consultor), María Teresa Vázquez (consultora) con insumos del informe del análisis de capacidad institucional de INVEST-H, de mayo de 2016, elaborado por Aldo Ortiz Anderson; y de SEDIS, preparados en octubre de 2015, en el marco de los pilotos de la PACI. Se agradece los comentarios de Kelvin Suero (FMP/CHO) y María Cecilia del Puerto (FMP/CHO).

## CONTENIDO

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>/</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>3.1 HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DE SEDIS.....</b>	<b>2</b>
<b>3.2 HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DE INVEST-H .....</b>	<b>11</b>
<b>4. PROPUESTA DE ARREGLOS DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>4.1. ARREGLOS DE EJECUCIÓN POR EL LADO DE SEDIS.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2. ARREGLOS DE EJECUCIÓN POR EL LADO DE INVEST-H.....</b>	<b>19</b>
<b>4.3. COORDINACIÓN OPERATIVA Y DE SEGUIMIENTO DEL PROYECTO .....</b>	<b>21</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>22</b>

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCM	Centro Ciudad Mujer
CM	Ciudad Mujer
COP	Comité Operativo de Proyecto
DNCM	Dirección Nacional de Ciudad Mujer
GAPP	Gerencia Administradora de Proyectos y Programa
GoH	Gobierno de Honduras
INAM	Instituto Nacional de la Mujer
INVEST-H	Inversión Estratégica de Honduras
M&E	Monitoreo y Evaluación
MOP	Manual Operativo del Proyecto
OE	Organismo Ejecutor
PACI	Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional
PAPTIN	Plan de Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte
PEP	Plan de Ejecución Plurianual
PMR	Informe de Seguimiento de Progreso
POA	Plan Operativo Anual
SCGG	Secretaría de Coordinación General de Gobierno
SEDIS	Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social
SEFIN	Secretaría de Finanzas
SEPA	Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones
SIAFI	Sistema Nacional de Administración Financiera
SOPTRAVI	Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda
UCP	Unidad Coordinadora de Proyecto
UEPEX	Módulo de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Financiamiento Externo
VCM	Violencia contra las Mujeres

## 1. INTRODUCCIÓN

El Gobierno de Honduras (GoH) ha creado el Programa Ciudad Mujer (CM) con la finalidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres en Honduras en las áreas de autonomía económica, atención a la Violencia contra las Mujeres (VCM), prevención y atención de embarazo en adolescentes, salud sexual y reproductiva, educación colectiva y otras afines, mediante una red de servicios ofrecidos de manera integral por las instituciones públicas competentes, bajo un mismo techo, denominados Centros Ciudad Mujer (CCM). El programa será ejecutado por la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS), en coordinación técnica con el Instituto Nacional de la Mujer (INAM), y el Despacho de la Primera Dama. Adicionalmente, participarán en la prestación de servicios 15 entidades públicas del país. El GoH ha diseñado, con la asistencia técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el modelo operativo de los servicios y de gestión del Programa. Se prevé que en 2016 el primer CCM será inaugurado en el Distrito Central.

El Banco Interamericano de Desarrollo se encuentra preparando una nueva operación de préstamo por US\$20 millones, denominado Proyecto CM (HO-L1117), cuyo objetivo general del Proyecto es mejorar las condiciones de vida de las mujeres de 15 años o más de edad en Honduras en términos de su participación laboral, salud sexual y reproductiva, prevención y atención a la violencia contra las mujeres, y prevención del embarazo en adolescentes. Los objetivos específicos para los departamentos objetivo son: (i) incrementar el porcentaje de mujeres mayores a 15 años de edad que participan en la fuerza laboral; (ii) reducir la tasa de MM y por cáncer de mama y cérvico-uterino en mujeres de 15 años o más; (iii) reducir la prevalencia de violencia (física o sexual ejercida por la pareja y homicidios) contra mujeres de 15 años o más; (iv) reducir la tasa del EA de 15 a 19 años; y (v) ampliar la cobertura de la atención especializada e integrada para las mujeres de 15 años o más mediante la creación y/o fortalecimiento de CCM en los departamentos de Francisco Morazán, Cortés, Olancho y Atlántida.

CM Honduras contribuirá al Plan de Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte (PAPTN) mejorando la respuesta a las necesidades de las mujeres jóvenes en riesgo de migrar irregularmente y las retornadas, mediante acciones de prevención y atención de la VCM y de fortalecimiento de su empleabilidad.

El proyecto financiará la construcción y equipamiento de 3 CCM adicionales que empezarán a funcionar a finales de 2017. Asimismo, el préstamo financiará actividades de mejora de los servicios, y fortalecimiento institucional del Programa CM, que incluyen mecanismos de registro y seguimiento de usuarias, sistema de referencias/contrareferencias, diseño y pilotaje de actividades educativas y capacitación del personal de los CCM, entre otras. El Programa CM en este documento se refiere al programa social del GoH, mientras que el proyecto se refiere a la presente operación de préstamo.

Los ejecutores del Proyecto CM serán: la SEDIS e INVEST-Honduras. INVEST-H ejecutará los procesos de equipamiento y construcción de los CCM, incluida la supervisión de dichas construcciones, mientras la SEDIS ejecutará las actividades de mejora de servicios y fortalecimiento institucional del Programa.

El objetivo del presente documento es presentar los resultados principales de la evaluación de capacidad institucional de dichos ejecutores y proponer los arreglos de gestión para la ejecución del Proyecto a partir de dichos resultados.

## 2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La evaluación de la capacidad institucional se basa en dos insumos:

- i) La aplicación de la Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional (PACI) realizada a la SEDIS en octubre de 2015 que consideró las siguientes áreas de análisis:
  - Marco Legal
  - Gobernanza y Entorno Institucional
  - Entorno General
  - Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas
  - Administración de Proyectos
  - Gestión de Adquisiciones
  - Gestión Financiera
  
- ii) La evaluación de capacidad institucional de INVEST-H realizada a principios de 2016, que consideró las siguientes áreas de análisis:
  - Planificación de Programas y Proyectos
  - Organización para Ejecutar Programas y Proyectos
  - Capacidad de Ejecución de Actividades Programadas y Organizadas (administración de personal, administración de bienes y servicios, administración financiera, ejecución presupuestaria respecto de lo programado y del presupuesto asignado, entre otras)
  - Capacidad de Control Interno y Resultados de Auditorías Externas

Con los resultados de ambos procesos, se han identificado áreas y acciones de fortalecimiento institucional, así como los arreglos de ejecución que fomentarán una ejecución más ágil y eficiente del Proyecto CM.

## 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

### 3.1 Hallazgos de la Evaluación de SEDIS

De acuerdo a la aplicación de la herramienta PACI se encontraron fortalezas, debilidades, y áreas de oportunidad en siete dimensiones de análisis:

- i) **Marco Legal.** La SEDIS cuenta con las atribuciones legales adecuadas para la implementación del Proyecto, en tanto que es su competencia “Lo concerniente a la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas públicas en materia de desarrollo e inclusión social, de reducción de la pobreza; así como de la planificación, administración y ejecución de los programas y proyectos que se derivan de esas políticas, y los que vayan dirigidos a grupos vulnerables y los orientados a la niñez, juventud, pueblos indígenas y afro hondureños, discapacitados y personas con necesidades especiales, y adultos mayores.”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Decreto No. 266-2013.

- ii) **Gobernanza y Entorno Institucional.** En cuanto a su esquema de gobernanza se encontró como fortaleza el Sistema de Gestión por Resultados, el cual facilita la evaluación del desempeño y del cumplimiento de las funciones del personal. Sin embargo, se identificó como debilidad que la Unidad Coordinadora de Proyectos con financiamiento externo no tiene acceso directo a la Plataforma del Sistema de Gestión de Resultados y no participa en las reuniones semanales de evaluación y que la SEDIS no tenga previstos mecanismos específicos y permanentes para que organizaciones comunitarias le hagan llegar retroalimentación relativa a su gestión.
- iii) **Entorno General.** Se identificaron riesgos externos significativos derivados del alto grado de inseguridad pública que afecta al país.
- iv) **Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas.** Respecto a los Recursos Humanos de la SEDIS, se identificó como debilidad que no se cuenta con documentos que describan los procesos a seguir para la contratación y despido de personal. También, se encontraron áreas susceptibles de mejora, tales como la necesidad de reordenar y reestructurar los recursos humanos actuales, aumentar el número de gestores en campo y la incertidumbre en cuanto al total de recursos humanos a nivel de SEDIS, sólo se consiguió el número a nivel de una Subsecretaría.
- v) **Administración de Proyectos.** En cuanto a la capacidad para administrar proyectos se encontraron fortalezas en la experiencia previa de trabajo entre el personal de la Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP) y el BID. Sin embargo, se encontró como debilidad que un coordinador de proyectos de la SEDIS gestiona, en promedio, más de cuatro proyectos al mismo tiempo. Existe una UCP para seis proyectos en la unidad de fondos externos. Para proyectos con fondos nacionales, se tiene una unidad coordinadora para cuatro o cinco proyectos. También, se identificaron áreas susceptibles de mejora en torno a las condiciones del sistema de archivo y registro de la documentación.
- vi) **Gestión de Adquisiciones.** Si bien se identificaron fortalezas en el marco legal y regulatorio sobre las compras y contrataciones de la SEDIS y en la administración de contratos, el presente análisis encontró las siguientes debilidades: no están definidos los mecanismos de trabajo de los comités de evaluación y no se cuenta con un sistema de información para la gestión de adquisiciones que genere reportes confiables para los procesos de contrataciones y las ejecuciones de contratos. Como área de oportunidad se considera necesaria una mayor capacitación del personal de la SEDIS en temas de adquisiciones.
- vii) **Gestión Financiera.** No se encontraron debilidades. Existen áreas de oportunidad principalmente relacionadas con la revisión y actualización del flujograma de procesos contables, financieros y administrativos; y la creación de políticas o procedimientos internos para la generación de información financiera.

La Plataforma para el Análisis de Capacidad Institucional (PACI) está conformada por siete módulos. 1. Marco Legal; 2. Gobernanza y Entorno Institucional; 3. Entorno General; 4. Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas; 5. Administración de Proyectos; 6. Gestión de Adquisiciones; y 7. Gestión Financiera. Para cada módulo la Plataforma analiza las “condiciones de ejecutabilidad” que se considera debe satisfacer el OE. Esas condiciones se analizan en función de preguntas

apreciativas del estado de la condición, las que se clasifican en mínimas, adicionales y no evaluables (informativas). Las preguntas consideradas mínimas implican que si su respuesta se traduce en una debilidad significativa de la condición, ésta se considera no satisfecha. Asimismo, cada pregunta según su respuesta, puede indicar áreas de debilidad, de oportunidad o de fortaleza del OE.

El Cuadro 1 presenta una valoración de las condiciones de ejecutabilidad según las respuestas proporcionadas durante la aplicación de cada módulo de la PACI. Las condiciones se valoran en tres categorías, de la siguiente manera:




**Debilidades:** Condiciones que constituyen aspectos fundamentales para la ejecución del Proyecto, que no se cumplen y/o presentan debilidades significativas en el OE.

**Áreas de oportunidad:** Condiciones que presentan debilidades en aspectos deseables para la ejecución del Proyecto, que no son fundamentales para su éxito.




**Fortalezas:** Condiciones que se cumplen adecuadamente en el OE. Por lo tanto, pueden facilitar la ejecución del proyecto.

De los resultados de este análisis se debe destacar que, en el ámbito de la administración de proyectos, la SEDIS presenta estructuras de ejecución de proyectos con cargas de trabajo considerables. Por lo tanto, el Programa y Proyecto CM podrían generar una disminución en la capacidad de ejecución de la SEDIS de todos sus proyectos, incluidos los vinculados a CM.




**Cuadro 1. Valoración de las condiciones de ejecutabilidad según las respuestas proporcionadas durante la aplicación de cada módulo de la PACI**




<b>Organismo Ejecutor: Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS)</b>			
<b>Módulo</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Áreas de oportunidad</b>	 <b>Fortalezas</b>
<b>Módulo I. Marco Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identificó ninguna condición con debilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 1. El marco legal podría no dar al OE la competencia necesaria para que pueda ejecutar de forma eficiente el proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las normas nacionales vigentes y aplicables de la SEDIS requieren aprobación del Poder Legislativo para ratificar el contrato de préstamo con el BID.</li> <li>○ Los objetivos del Proyecto y los de sus componentes están parcialmente comprendidos por las finalidades, competencias y atribuciones legales de la SEDIS. Lo anterior, debido a que para componentes o actividades del Proyecto que requieran intervención directa de la Secretaría de Salud o Secretaría de Educación, se requiere un convenio específico entre las secretarías para una coordinación interinstitucional efectiva.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 2. El marco legal y regulatorio de los sistemas transversales de gestión pública le permiten al OE una ejecución eficaz, eficiente y transparente</b></li> <li>• <b>Condición 3. Las normas a las que está sujeta el OE establecen que su gestión se debe desarrollar bajo un ambiente de control que promueva la transparencia y seguimiento de buenas prácticas reconocidas internacionalmente.</b></li> </ul>
<b>Módulo II. Gobernanza y Entorno Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 2. El modelo de dirección y gestión del OE podría presentar obstáculos significativos para la ejecución del Proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La actual UCP de financiamiento externo no tiene acceso directo a la Plataforma del Sistema de Gestión de Resultados y no participa en las reuniones semanales de evaluación del desempeño y del cumplimiento de funciones del personal.</li> </ul> </li> <li>• <b>Condición 3. Las relaciones desarrolladas por el OE con el</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 1. La naturaleza de la inserción del OE en el Sector Público del País Prestatario podría obstaculizar la ejecución del Proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El grado de independencia de la SEDIS respecto a la coyuntura fiscal del nivel de Gobierno de Nacional es: Bajo (menos del 20%).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 4. El OE cuenta con mecanismos adecuados para prevenir, detectar y dar respuesta a las prácticas prohibidas.</b></li> </ul>






<b>Organismo Ejecutor: Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS)</b>			
<b>Módulo</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Áreas de oportunidad</b>	 <b>Fortalezas</b>
	<p><b>contexto o entorno directo sectorial de su gestión, no viabilizan la ejecución del Proyecto y la obtención de los resultados e impactos buscados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La SEDIS no involucra organizaciones comunitarias (comités de usuarios, juntas de padres, juntas vecinales, clientes o beneficiarios) para recibir retroalimentación sobre su gestión.</li> </ul>		
<b>Módulo III. Entorno General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 1: El OE no tiene identificado los principales riesgos externos que pueden afectar su entorno y sus respectivos impactos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La probabilidad de ocurrencia de inseguridad pública en el país es alta; sin embargo, el impacto de dicha inseguridad en la gestión de la SEDIS, de llegar a ocurrir, sería moderado.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identificó ninguna condición en áreas de oportunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 2: El OE cuenta con políticas e instrumentos adecuados de prevención y mitigación de los riesgos provenientes del entorno general.</b></li> </ul>
<b>Módulo IV. RR.HH. y Capacidades Gerenciales y Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 2: Los subsistemas funcionales de la Gerencia de Recursos Humanos del OE no muestran el grado de desarrollo y madurez necesarios para la gestión, desarrollo y sostenibilidad del Proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La SEDIS no cuenta con documentos sobre el proceso de Gestión de Recursos Humanos que delimiten las responsabilidades en materia de</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 1: El OE podría no contar con una dotación y distribución de sus RR.HH. que facilite la implementación y sostenibilidad del Proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ante un eventual aumento temporal de la carga de trabajo, no existe flexibilidad para incrementar la plantilla de personal de forma no permanente.</li> <li>○ Teniendo en cuenta los requerimientos para la sostenibilidad y mantenimiento de los resultados del Proyecto, se considera que las características de la dotación del</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identificó ninguna condición con fortalezas.</li> </ul>

**Organismo Ejecutor:  
Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS)**




Módulo	 <b>Debilidades</b>	 <b>Áreas de oportunidad</b>	 <b>Fortalezas</b>
	<p>gestión de recursos humanos entre las distintas gerencias, o que describan los principales procesos a seguir para planificar e implementar la Gestión de Recursos Humanos, para la contratación y despido de personal, o para el desarrollo del personal.</p>	<p>personal presentan algunos retos para la ejecución del Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones de la SEDIS, la demanda de servicios, ámbito de acción y el alcance de sus actividades, la distribución de RRHH se considera parcialmente adecuadas.</li> <li>• <b>Condición 3. El OE podría no contar con personal disponible y con las competencias gerenciales y técnicas necesarias para ejercer la Dirección General y la Coordinación Técnica del Proyecto, de tal manera que se alcancen los objetivos del Proyecto y de cada uno de sus componentes.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La carga de trabajo adicional que supone el ejercicio de la gerencia general del Proyecto hace necesaria la contratación de personal adicional</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Módulo V. Administración de Proyectos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 2: El OE no cuenta con conocimiento y experiencia previa en la administración de proyectos para apoyar a la gerencia y coordinación técnica del Proyecto</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Un coordinador/director de proyectos de la SEDIS gestiona, en promedio, más de cuatro proyectos al mismo tiempo.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 1. Los sistemas que regulan los programas de inversión pública del país podrían no facilitar una rápida puesta en marcha y ejecución de los proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los estudios de viabilidad, estudios de factibilidad, alta en registro SNIP, estudios de impacto ambiental, y las obras requieren trámites o aprobaciones previos por organismos externos a la SEDIS.</li> </ul> </li> <li>• <b>Condición 3: Los procedimientos, herramientas y prácticas de administración de proyectos del OE podrían no promover una adecuada ejecución y control del Proyecto.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La SEDIS no cuenta con un sistema informático para la planificación y</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identificó ninguna condición con fortalezas.</li> </ul>

<b>Organismo Ejecutor: Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS)</b>			
<b>Módulo</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Áreas de oportunidad</b>	 <b>Fortalezas</b>
		<p>administración de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La SEDIS cuenta con un sistema de archivo y registro de la documentación soporte de los proyectos. Sin embargo, no sirve como fuente de información y de soporte para decisiones tomadas; ni permite demostrar evidencia de todas las actividades/productos desarrollados durante los proyectos.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Condición 4. El OE podría no tener lineamientos documentados y prácticas adecuadas para la evaluación de resultados e impactos de sus proyectos.</b></li> <li>○ La SEDIS cuenta con una metodología parcialmente adecuada para evaluar los resultados de desarrollo de los proyectos ejecutados.</li> <li>○ La SEDIS no está sujeta a la evaluación de impacto por parte de alguna instancia del sector público o de la sociedad civil.</li> </ul>	
<b>Modulo VI. Gestión de Adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Condición 1: El sistema nacional de adquisiciones y contrataciones que utiliza el OE no está aceptado por el BID para el uso en las operaciones del BID.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El sistema nacional de adquisiciones y contrataciones a nivel nacional no ha sido aceptado por el BID para su uso en las operaciones que financia.</li> </ul> </li> <li>● <b>Condición 3: Las etapas de convocatoria, evaluación, selección y adjudicación del ciclo de adquisiciones del OE no se practican en forma eficaz y eficiente y dentro de plazos razonables</b></li> </ul>	No se identificó ninguna condición con áreas de oportunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Condición 2: El marco legal y regulatorio sobre los procesos de compras y contrataciones del OE le otorga las competencias para que lleve a cabo las adquisiciones en forma eficaz, eficiente y transparente.</b></li> <li>● <b>Condición 4. La administración de contratos del OE se realiza en forma eficaz y transparente asegurando el cumplimiento del cronograma contractual y la calidad de las obras, bienes y servicios recibidos.</b></li> </ul>

**Organismo Ejecutor:  
Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS)**

Módulo	 <b>Debilidades</b>	 <b>Áreas de oportunidad</b>	 <b>Fortalezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No están definidos los mecanismos de trabajo de los Comités de Evaluación y las calificaciones apropiadas, según la naturaleza de la contratación.</li> <li>• <b>Condición 5: Los sistemas de registro de información para el seguimiento de las etapas del ciclo de adquisiciones no permiten una adecuada supervisión, rendición de cuentas y estadísticas de gestión.</b></li> <li>○ La SEDIS no cuenta con un sistema de información para la gestión de adquisiciones que genere reportes confiables, oportunos y fidedignos para los procesos de contratación y las ejecución de los contratos.</li> </ul>		
<b>Módulo VII. Gestión Financiera</b>	<p>No se identificó ninguna condición con debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 2: El OE podría no contar con procedimientos documentados para formular, ejecutar y controlar planes y presupuestos con plazos claramente definidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El ejercicio de planificación y presupuesto que realiza la SEDIS permite vincular la planificación y el presupuesto anual por actividad, y realiza planes y presupuestos anuales. Sin embargo, la SEDIS no realiza planes multianuales.</li> </ul> </li> <li>• <b>Condición 4. Es posible que no existan mecanismos apropiados de registro contable, rendición de cuentas y reportes financieros.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La SEDIS genera información financiera oportuna y confiable mediante normas contables y catálogos de cuentas. Sin embargo, no cuenta con procedimientos y/o</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condición 1. El sistema nacional/subnacional de administración financiera que utiliza el OE se encuentra aceptado por el BID para el uso en las operaciones con el Banco.</b></li> <li>• <b>Condición 3. El OE cuenta con un sistema de tesorería que considere un mecanismo para el flujo de fondos del Proyecto (identificación de las necesidades de fondos, programación y ejecución de pagos).</b></li> <li>• <b>Condición 6. Existen mecanismos de control externo y de auditoría independiente.</b></li> </ul>

**Organismo Ejecutor:  
Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS)**

Módulo	 Debilidades	 Áreas de oportunidad	 Fortalezas
		<p>políticas internas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aunque la SEDIS dispone de un sistema de archivo físico que da soporte a las transacciones financieras y no financieras; y permite referenciar e identificar en forma directa, el archivo podría mejorar y actualizar sus condiciones.</li> <li>○ El fideicomiso no está previsto en el SIAFI, el sistema contable que utiliza la SEDIS, por ser un patrimonio separado y tener su propio balance. La SEDIS considera que debería poder vincular un sistema de contabilidad interna al SIAFI.</li> </ul> <p>• <b>Condición 5. Existen mecanismos de control interno para la gestión financiera de recursos del OE que podrían no ser satisfactorios.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La SEDIS cuenta con flujogramas de los procesos contables, financieros y administrativos en el Manual de Procesos y Procedimientos. Sin embargo, es necesario hacer una revisión del mismo para optimizar recursos. Además, dicho flujograma debe indicar claramente la asignación diferenciada de funciones, la asignación de roles y los tiempos de cumplimiento.</li> </ul>	

### 3.2 Hallazgos de la Evaluación de INVEST-H

De acuerdo a la evaluación de capacidades de INVEST-H, el ejecutor presenta un riesgo bajo, considerando lo siguiente:

- Capacidad de planificación: riesgo bajo
- Capacidad de ejecución: riesgo medio
- Capacidad de control: riesgo bajo

A continuación se resumen los principales hallazgos por áreas relevantes para el Proyecto CM:

#### i) Evaluación de la capacidad de planificación de programas y proyectos

a) **Planeación.** INVEST-H Trabaja tanto con planeación multianual como con planificación anual, utiliza como herramienta el *MS Project*, tiene un área encargada específicamente de la planeación que articula con las demás áreas institucionales, y cumple con los estándares del BID en lo que respecta a planeamiento. Existe oportunidad de mejora en integrar al sistema de planeamiento los informes de cumplimiento de indicadores que se contratan externamente, a fin de dejar en un sólo proceso, tanto el avance físico y financiero, con los indicadores de cada proyecto. También, sería deseable incorporar la actualización de riesgos, sobre todo los operacionales, para que posteriormente sean parte del monitoreo del proyecto.

b) **Monitoreo.** Se realiza el monitoreo de proyectos a través de reuniones semanales en las que se evidencia el seguimiento físico y financiero de los mismos. Sin embargo, no se puede corroborar que este monitoreo permita alimentar la toma de decisiones del proyecto. Debido a que se cuenta con la información al día del avance físico y del avance financiero, resultaría fácil poder trabajar con el valor ganado de cada obra, para tener una visión rápida y técnica de cada obra, al ser este un indicador grafico de fácil lectura para los actores.

INVEST-H está desarrollando una herramienta informática llamada *dashboard*<sup>2</sup>. Dicho instrumento permitiría integrar más información, y potenciar el monitoreo ya que se puede integrar como multiusuario; además permite tener multifuncionalidades, tales como correos, geofrenciación de los proyectos y alertas tempranas.

#### ii) Organización para ejecutar programas y proyectos

a) **Estructura organizativa.** Se revisó el organigrama de la entidad para apreciar cómo se ha organizado respecto de la ejecución del proyecto, considerando las siguientes posiciones clave, Gerente del Proyecto, Especialista en planificación y monitoreo, Especialista de Adquisiciones y Especialista Financiero. Se debe destacar que la organización cuenta con

---

<sup>2</sup> Ya se encuentra en un buen nivel de avance así que los esfuerzos de su culminación son menores.

autonomía administrativa y financiera. Es decir, no depende más que de sí misma para lograr los resultados de los proyectos; además, cuenta con las áreas clave y las plazas cubiertas para ejercer su labor. Si bien es importante recalcar que se debe hacer un análisis de cargas para que no se disminuya la capacidad de respuesta actual, principalmente en las funciones fiduciarias, de ingeniería y de administración de contratos.

### **iii) Evaluación de la capacidad de ejecución de las actividades programadas y organizadas**

**a) Administración de personal.** El área financiera es la que administra el personal, aunque sólo por concepto de planillas. Los niveles salariales son adecuados, se encuentran en el promedio superior de los honorarios percibidos en los proyectos de Honduras financiados por la banca multilateral, lo que es una ventaja para poder obtener los mejores profesionales tanto en las áreas de ingeniería, como en las áreas fiduciarias, y en particular en el área de adquisiciones donde el mercado hondureño tiene un déficit importante. No obstante, existe el riesgo de no aumentar el personal a la medida que se incrementa el trabajo o el número de proyectos. Frente a esto se estima que se deben realizar las siguientes medidas:

- Un análisis de cargas incluyendo los proyectos que se están incorporando a fin de poder contar con el personal suficiente para poder hacer frente a la carga a la situación, en forma oportuna<sup>3</sup>.
- Los nuevos proyectos que se incorporen deben cubrir los gastos incrementales que signifiquen para INVEST-H. Por lo general las agencias de adquisiciones<sup>4</sup> cobran entre el 3.5% y 2.5%, por hacerse cargo de las contrataciones de infraestructura, lo que puede ser un parámetro de negociación hacia el futuro.

El clima laboral apreciado es bueno, con bastante coordinación y un liderazgo fuerte tanto por el director como de los gerentes. Se considera de importancia evaluar que los honorarios estén articulados con las evaluaciones de desempeño para generar una meritocracia en la entidad, ya que este modelo no está implantado. Es recomendable una inducción más formal y enérgica del personal para poder tener un plan de capacitación interno de INVEST-H.

---

<sup>3</sup> Ya existen antecedentes importantes en Latinoamérica como el ICO en Ecuador que primero empezó con altos niveles de eficiencia administrativa y luego fueron decayendo por recibir más trabajos sin recursos, hasta que colapsó dejando a los diferentes sectores sin la ejecución de obras por más de 7 meses debido a que entró en reorganización; respecto de bajas de rendimiento también se puede poner como ejemplo el Instituto de Infraestructura Educativa y de Salud INFES en Perú o varios de los fondos de inversión social en Latinoamérica que lejos de acortar los plazos promedios incrementan la burocracia y la ineficiencia en tiempos e incluso calidad.

<sup>4</sup> INVEST-H si bien tiene el mandato, no deja de ejercer esta función como UNOPS, PNUD y otras instituciones.

- b) Adquisiciones y administración de bienes y servicios.** La planificación de las adquisiciones es realizada apropiadamente, e incluye las etapas de los procesos y los responsables. Para el caso de proyectos financiados por el BID, está cargado el Sistema de Ejecución del Plan de Adquisiciones (SEPA), adecuadamente. Como oportunidad de mejoramiento se recomienda que el Plan de adquisiciones sea parte de un proceso participativo, interactivo e iterativo con las áreas usuarias y el área de planificación. Actualmente, es un sub proceso de la planificación general y no un proceso único.

Existe espacio de mejora en el proceso de evaluación de las ofertas de las licitaciones, que a junio de 2016 se pudo observar, un tiempo promedio de 1.4 meses, para dicha actividad. Esto es consecuencia de que el personal del área técnica dedica tiempo parcial a la evaluación. Se sugiere que se incremente el número de profesionales en el área de ingeniería o especialistas a fin de que las evaluaciones se realicen a tiempo completo, pudiéndose reducir, en promedio, a 30 días este proceso. También, deben revisarse los procesos de suscripción de contratos, y de entrega de la orden de inicio, tiempos que deberían ser menores a lo observado. Una sugerencia es que se realicen procesos anuales para contrataciones repetitivas, que reduzcan tiempos y costos de transacción. Por ejemplo, para la realización de talleres.

Se estima que existe un amplio margen de mejora en el área de archivo de la documentación de soporte. Dados los volúmenes de actividad se requiere contar con un Especialista en Archivos, distinguir entre los archivos corrientes y los archivos pasivos, tener un archivo central, y contar con un procedimiento para custodiar eficientemente toda la documentación de soporte.

Finalmente, es importante que exista capacitación en adquisiciones en las áreas de ingeniería, planificación y otras involucradas con los procesos, y no sólo capacitar a los especialistas de adquisiciones. Esta capacitación no debe ser la tradicional, sino que debe enfocarse, directamente, en la elaboración de términos de referencia, y el área técnica de licitaciones y evaluaciones, con énfasis en el uso correcto de los formatos estándares.

- c) Administración financiera.** INVEST-H cumple con los requisitos y el personal para la gestión financiera. No obstante, se debe evaluar la carga que supondría el Proyecto CM y los requerimientos de personal del área financiera, para no sobrecargar al personal existente.

Existe un déficit presupuestario de apertura. Esta es una constante en todo el portafolio de Honduras debido a la reducida caja fiscal y las políticas de manejo de caja de la Secretaría de Finanzas (SEFIN). Es importante ser sumamente eficiente en la ejecución del gasto e incorporar



recursos en forma oportuna en función de la curva del gasto. Es una tarea difícil ya que las incorporaciones presupuestarias son de lento trámite en SEFIN.

El Sistema Nacional de Administración Financiera (SIAFI) no genera directamente los reportes a los cooperantes, por lo que se requieren tareas adicionales. Es recomendable coordinar con SEFIN para que el Módulo de Unidades Ejecutoras de Proyectos con Financiamiento Externo (UEPEX) pueda hacer esta labor en forma automática, evitando reprocesos y reduciendo los márgenes de error en la elaboración de los reportes financieros solicitados por los cooperantes.

Respecto del respaldo de información financiera, SIAFI lo realiza e INVEST-H hace una copia diaria; no obstante, es recomendable que dichas copias de respaldo de INVEST-H sean trasladadas a un local diferente por seguridad de la información.

- d) Ejecución presupuestaria respecto de lo programado y del presupuesto asignado.** La ejecución financiera ha mejorado. Se han solucionado temas, tales como la CA-5 y otros que fueron transferidos de la Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), lo que en sí mismo era un reto a resolver técnica y jurídicamente. Cabe señalar que el desempeño en esa área es satisfactorio.

En lo referido a la administración de contratos, actualmente existe una persona a cargo de la administración de contratos y un área para tal fin. Si bien la supervisión de contratos es responsabilidad del área de ingeniería, se recomienda fortalecer el área de administración de contratos, ya que las funciones de inspección (ingeniería) y administración de contratos (control de tiempo y costo) son complementarias. Se requiere que en ingeniería se prioricen los aspectos técnicos y el apoyo a los procesos de adquisición para mejorar los tiempos. Por otro lado, el área de administración de contratos está más orientada al control de los acuerdos y tiempos del contrato, de manera que a través de este proceso se eviten posibles conflictos en la ejecución del contrato. Se busca, sobre todo, mantener la relación de alcance, costo y tiempo de las obras.

**iv) Capacidad de control interno y resultados de auditorías externas**

Los dictámenes realizados por los auditores externos han sido siempre sin salvedades, por cada fuente de financiamiento.

Respecto de la documentación de soporte, se recomienda que cuenten con un archivo central con un espacio físico determinado, a cargo de un especialista en archivos. Existe una gran cantidad de información, que seguirá creciendo por las labores que se están realizando. La pérdida de

control sobre la documentación de soporte es un riesgo futuro en el ámbito de la custodia y control de la información.

En el Cuadro 2 se resume los riesgos identificados por área de análisis. De acuerdo con los hallazgos de la Evaluación de Capacidades de INVEST-H, existen aspectos relevantes en relación a la ejecución de CM que deben ser atendidos:

1. Contar con recursos humanos suficientes para el Proyecto, para así no reducir la capacidad de ejecución.
2. Mejorar los tiempos de evaluación de las ofertas de las licitaciones. Esto se origina debido a que no se brinda la dedicación necesaria del personal especializado requerido en esta etapa del proceso.

El Cuadro 3 presenta las propuestas de fortalecimiento que se derivan de la Evaluación de Capacidades.

**Cuadro 2. Resumen de los niveles de riesgos identificador en INVEST-H**

Capacidad	Nivel de riesgo			Comentarios
	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Ponderado	
<b>Capacidad de planificación y organización</b>				
Integrar los indicadores del proyecto al monitoreo y evaluación, integrar toda la información de monitoreo	2	1	1	El riesgo es bajo ya que se se relevan los indicadores solo que no se integran al conjunto del monitoreo
Articular en el monitoreo los indicadores de producto e impacto en forma sistemática	2	1	1	Al no integrarse no forman parte de la discusión mas sistemática del monitoreo y de la toma de decisiones
Recursos humanos suficientes	1	3	2	Este riesgo no esta activado pero se debe realizar un analisis de carga e integrar los recursos humanos suficientes
<b>Capacidad de Ejecucion</b>				
Cobertura de los costos administrativos y de gestión de más proyectos	2	2	2	No siempre se asignan por las entidades los recursos que requiere de INVEST para manejar los procesos encomendados
Máxima capacidad instalada	2	3	2	Ya hoy la entidad esta en su maxima capacidad de atencion con los proyectos actuales
Mejorar tiempos de los procesos	1	2	1	Decision gerencial de facil implementacion, se debe reforzar la capacidad del archivo central y determinar las normas internas para el manejo de los mismos
Mejorar la custodia y manejo de la información de soporte	1	1	1	No tiene alto impacto pero debe mejorarse este aspecto
Mejorar la administración de contratos	2	3	2	Riesgo que de activarse tendria alto impacto
<b>Capacidad de Control</b>				
	1	1	1	No se detectan riesgos relevantes
<b>Leyenda</b>				
Alto	3			
medio	2			
bajo	1			
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	40%	1		
<b>Capacidad de Ejecucion</b>	40%	2		
<b>Capacidad de Control</b>	20%	1		

Fuente: con insumos del informe final del análisis de capacidades institucionales de INVEST preparado por Aldo Ortiz, mayo 2016.

**Cuadro 3. Propuesta de ámbitos y acciones de fortalecimiento institucional**

<b>Área de análisis</b>	<b>Ámbito a fortalecer</b>	<b>Propuesta de fortalecimiento</b>
Capacidad de planificación	Integrar los indicadores del proyecto al monitoreo y evaluación, integrar toda la información de monitoreo.	Terminar el <i>Dashboard</i> , lo que permitirá acceder a una serie de funcionalidades que cubran y sobrepasan esta recomendación.
Capacidad de planificación	Articular en el monitoreo los indicadores de producto e impacto en forma sistemática.	Los resultados de los estudios contratados externamente sean incorporados en monitoreo permanente alineándolos con los Informes de Seguimiento de Progreso (PMR, por sus siglas en inglés).
Capacidad de Organización	Recursos humanos suficientes	Evaluar la carga técnica y administrativa que genera cada proyecto nuevo e incorporar los recursos humanos en forma previa, a fin de asegurar un alto nivel de eficiencia, priorizando los aspectos de ingeniería, fiduciarios y de administración de contratos
Capacidad de Ejecución – administración de personal	Cobertura de los costos administrativos y de gestión de más proyectos	Cada proyecto, INVEST-H debería incorporar los recursos necesarios para realizar la gestión de los mismos y cubrir los costos administrativos derivados
Capacidad de Ejecución – adquisiciones	Mejorar tiempos de los procesos	Mejorar los tiempos de evaluación de las ofertas de las licitaciones. Esto se origina por que no se la brinda dedicación exclusiva del personal requerido a esta etapa del proceso. Se recomienda el incremento de especialistas clave, a fin de cumplir con tiempos estándares
Capacidad de Ejecución – adquisiciones	Mejorar la custodia y manejo de la información de soporte	Contratar un especialista de archivos y tener un espacio <i>ad-hoc</i> para el mismo.
Capacidad de Ejecución – administración de contratos	Mejorar la administración de contratos	Fortalecer la unidad a cargo de este tema y disgregar las funciones de inspección en ingeniería (alcance y calidad) y las funciones de control de los acuerdos y tiempos del contrato, en el área administración de contratos (tiempo y costo).

Fuente: con insumos del informe final del análisis de capacidades institucionales de INVEST preparado por Aldo Ortiz, mayo de 2016.

#### **4. Propuesta de Arreglos de Ejecución**

Con base en los resultados que se anexan del ejercicio participativo de aplicación del PACI, practicado en la SEDIS, el pasado mes de octubre de 2015, si bien la entidad y sus subsecretarías muestran capacidad de ejecutar múltiples programas inclusive con financiamiento externo, presenta debilidades y oportunidades de mejora en los siete módulos analizados. Lo que es más importante, no tiene experiencia comprobada en la ejecución de programas complejos interinstitucionales, inclusive con participación de otros poderes del Estado, Sociedad Civil y sector empresarial, e incluso gobiernos locales como sería el caso del programa Ciudad Mujer que involucra a 15 entidades distintas, además de otros actores clave.

INVEST-H, si bien es una unidad adscrita formalmente a la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG) de la Presidencia, tiene fundamentos legales y jurídicos que la convierten en un ente presupuestario con autonomía funcional y financiera que muestra una experiencia de gestión de inversiones en forma eficaz y eficiente, lo que la ha llevado inclusive a su designación como Organismo Ejecutor de proyectos de infraestructura financiados por el BID. Adicionalmente, cuenta con mecanismos institucionales que preservan la naturaleza técnica del organismo y lo protegen de influencias que pudiesen afectar la sostenibilidad de sus cometidos. En el análisis de la entidad resultó evidente que la entidad satisface, sin necesidad de ajustes estructurales, los requisitos de capacidad institucional para la ejecución del componente y subcomponente a su cargo, con los recursos humanos complementarios que se requiriesen para absorber el incremento de la carga de trabajo, los que serían financiados por la operación.

Con base en los antecedentes resumidos, el análisis de distintas opciones de arreglos de ejecución que reflejasen las complejidades del Programa y Proyecto CM y garanticen su sostenibilidad, a continuación se definen los arreglos de ejecución:

##### **4.1. Arreglos de ejecución por el lado de SEDIS**

SEDIS ejecutaría el proyecto a través de una Dirección Nacional de Ciudad Mujer<sup>5</sup> (DNCM) que se inscribiría en su organización, dotada de entidad presupuestaria propia y autonomías funcional y operativa al igual que las de INVEST-H. Las ventajas de este arreglo son las siguientes:

- La adscripción de la DNCM y el Programa CM a la SEDIS, permite que el Programa entre en la institucionalidad y pueda migrar de ser una iniciativa del gobierno a una política de Estado, lo que facilita la transición en cambios de administración del Gobierno Central.

---

<sup>5</sup> La DNCM fue creada por Decreto Ejecutivo número PCM-031-2016, publicado en el Diario Oficial el 3 de mayo de 2016, núm. 34.023.

- Se eliminan los procedimientos administrativos y burocráticos de la SEDIS, ya que el ente desconcentrado asume solamente sus propios procedimientos.
- INVEST-H hace seguimiento técnico por parte del Proyecto y del Programa a través de la DNCM.
- Colocar a la DNCM al mismo nivel una secretaría:
  - o Proporciona la jerarquía necesaria al Programa, lo que permite coordinar con los responsables técnicos en las otras instancias del Gobierno participantes y prestadoras de servicios en el Programa.
  - o Permite controlar directamente los dos niveles del programa (la ejecución del proyecto y la implementación del Programa).

No obstante, este arreglo requerirá una fuerte coordinación al interior de la SEDIS para articular oportunamente la implementación de las otras actividades de desarrollo e inclusión social relacionadas con el Programa.

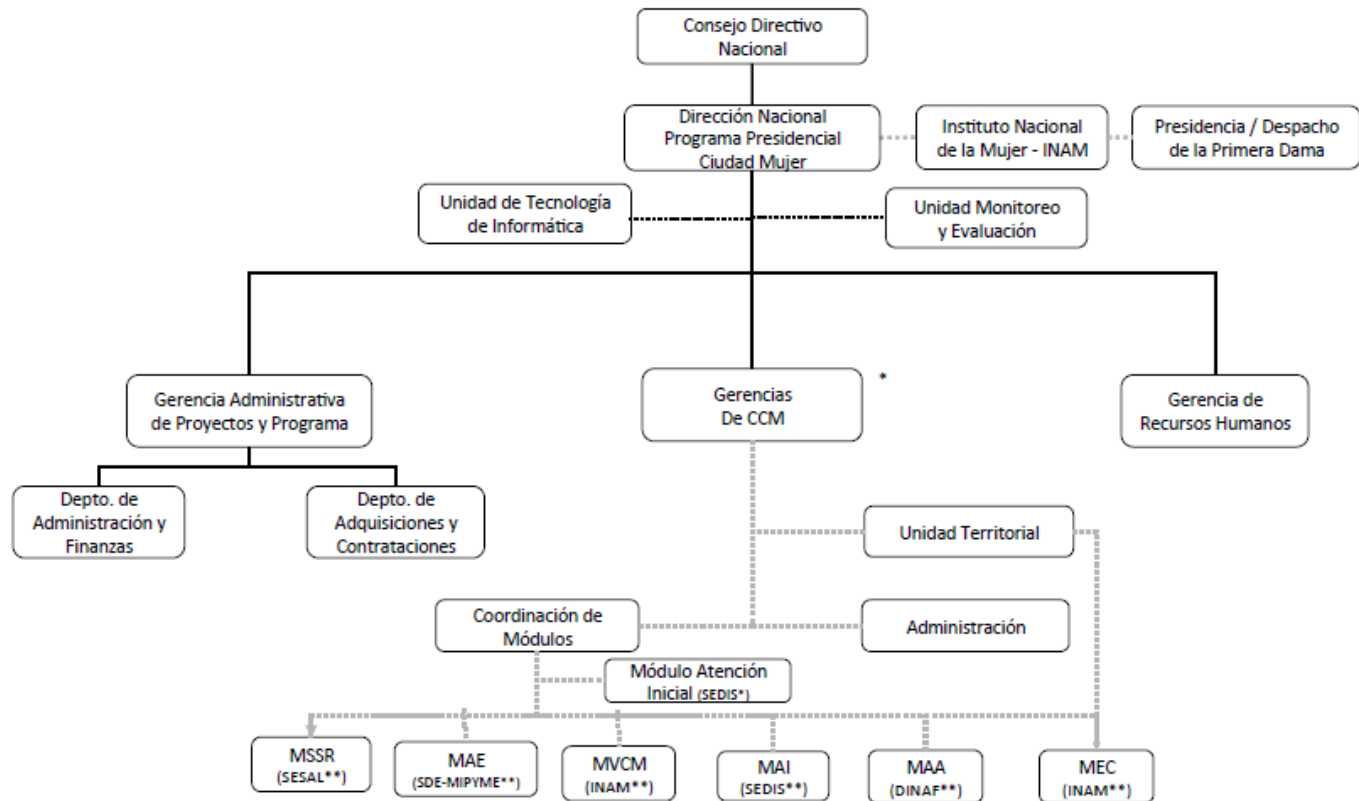
La máxima autoridad del Programa CM será un Consejo Directivo Nacional del Programa que tendría una integración interinstitucional pública, incluyendo las instituciones participantes y prestadoras de servicios en el Programa CM, con representantes de la sociedad civil y del sector empresarial. La SEDIS forma parte de este Consejo. Este Consejo será dotado de atribuciones y competencias que aseguren la conducción estratégica y la sostenibilidad del Programa. Por ejemplo, su atribución de proponer la designación o remoción de la DNCM; aprobar planes y presupuestos, informes de gestión y estados financieros; y supervisar y evaluar la gestión de la DNCM y del programa a su cargo. Para preservar esta coordinación y el equilibrio de atribuciones, la Presidencia del Consejo Directivo no debería estar en manos del Secretario de Estado de SEDIS, que es la autoridad de línea donde se inscribiría la DNCM.

Para ejercer las responsabilidades de adquisición, Gestión administrativa-financiera, Monitoreo y Evaluación (M&E) del Programa y del Proyecto, de la DNCM dependería una Gerencia Administradora de Proyectos y Programa (GAPP) conformada con las especialidades clásicas, adquisiciones, gestión financiera y otros servicios administrativos, y apoyada por Unidad de M&E, que tendrá un/a especialista para tales efectos. Sin perjuicio de la GAPP, que en una primera instancia estaría financiada por el préstamo, la DNCM contaría con otras gerencias y recursos de asesoría y apoyo, principalmente en los temas de ingeniería civil (Asesor de Infraestructura), recursos humanos, comunicaciones e informática, algunos de los cuales, también, podrían financiarse por la operación. En la Figura 1, se presenta la estructura organizativa de la DNCM.

#### **4.2. Arreglos de ejecución por el lado de INVEST-H**

Para atender los aspectos relevantes del análisis de capacidad de INVEST-H relativos a que la entidad cuente con recursos humanos suficientes para realizar las actividades del Proyecto CM, se contratará un/a gerente de proyecto en dicha entidad que se denominará Coordinador/a de Infraestructura del Proyecto CM y que dependerá directamente del Director Ejecutivo y la Directora Adjunta. Dicho/a Coordinador/a tendrá bajo su cargo un/a Especialista Médico, para apoyar en los procesos de adquisición, incluida la evaluación de ofertas de los procesos de adquisiciones y verificar la adecuada instalación del equipo médico en los CCM, y un/a Especialista Ambiental para apoyar los estudios requeridos para los permisos ambientales previos a la construcción y las medidas ambientales durante la construcción de los centros. Adicionalmente, el/la Coordinador/a de Infraestructura del Proyecto se apoyará en las direcciones de línea para las adquisiciones y la gestión administrativa-financiera, para lo cual se reforzarán dichas áreas con especialistas financiados por el Proyecto. En la Figura 2 se presenta la estructura organizativa de INVEST-H para el Proyecto, destacando los/as especialistas que serán financiados por el Proyecto.

**Figura 1. Estructura organizativa (jerárquica) de la DNCM**

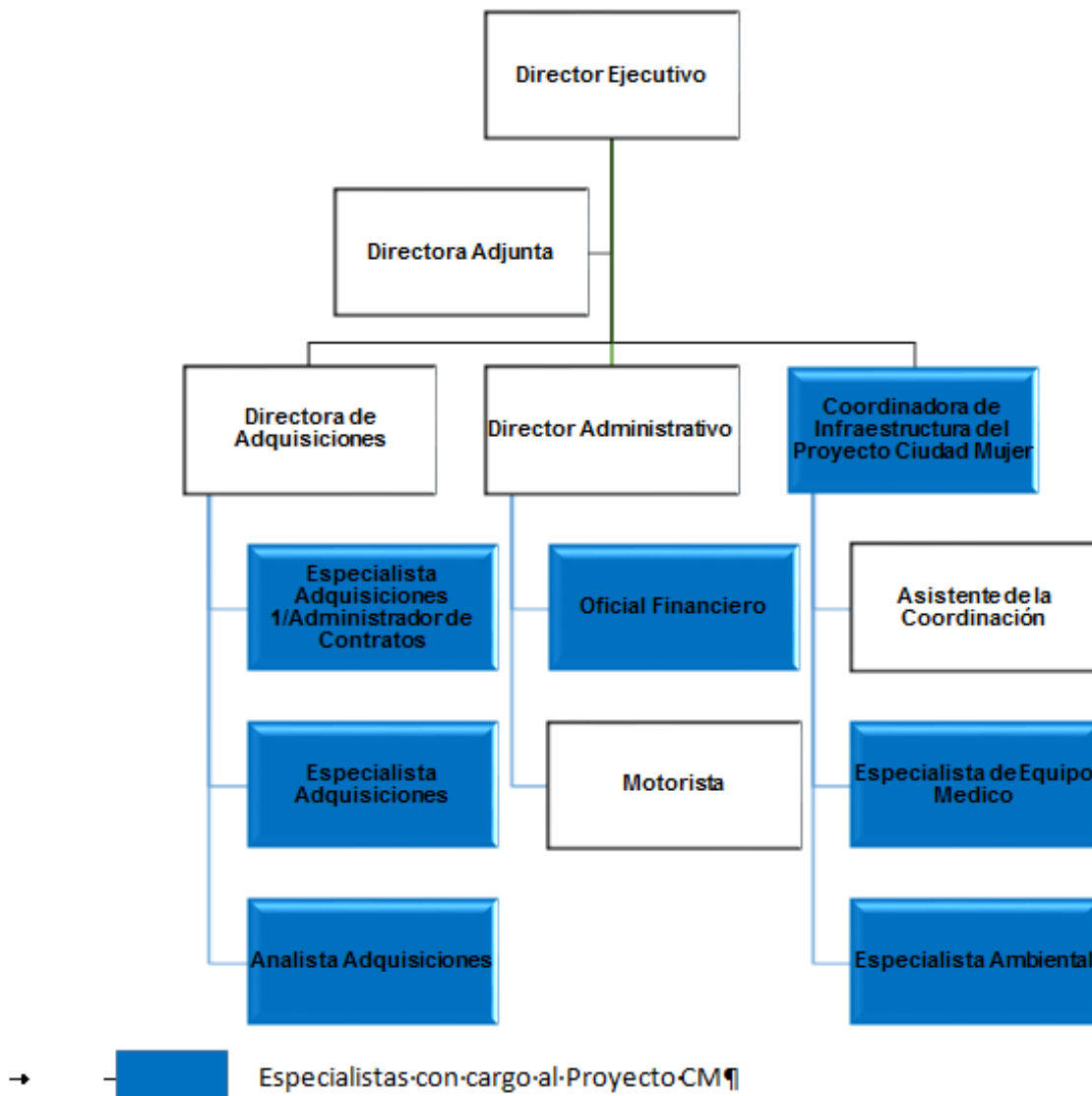


Fuente:  
Manual del  
Programa  
CM, 2016.

\* Todos los CCM mantendrán la misma estructura  
\*\* Institución coordinadora del Módulo

— Personal depende de Programa Presidencial CM adscrito a SEDIS  
- - - - - Personal de instituciones firmantes de convenios con Programa Ciudad Mujer  
••••• Unidades de apoyo

Figura 2. Estructura organizativa (jerárquica) de INVEST-H para el Proyecto CM



Fuente elaboración propia, 2016.

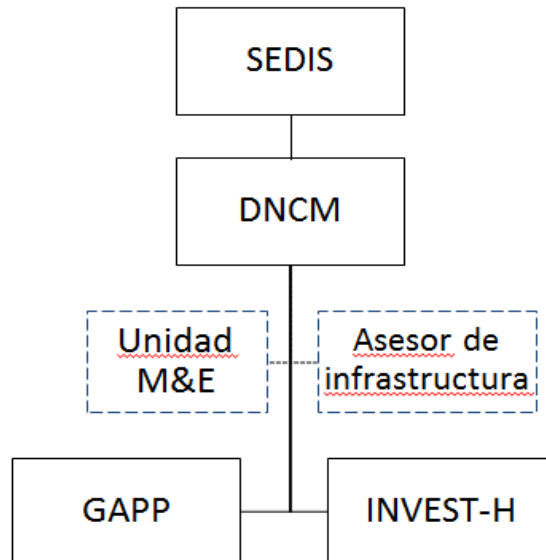
#### 4.3. Coordinación operativa y de seguimiento del Proyecto

La responsabilidad de la coordinación técnica, operativa y de seguimiento del Proyecto en su conjunto recaerá en la SEDIS por medio de la DNCM. La DCM se apoyará para estos efectos en INVEST-H para la construcción y equipamiento de los CCM y en su GAPP para el resto de actividades del Proyecto. La estructura organizativa del Proyecto se muestra en la Figura 3. No



obstante, la DNCM e INVEST-H tendrán independencia fiduciaria para la ejecución de sus respectivos componentes/subcomponentes en el Proyecto.

**Figura 3. Estructura de seguimiento técnico del Proyecto**



Fuente elaboración propia, 2016.

La coordinación y la claridad de los roles entre DNCM e INVEST-H es fundamental para el logro de los resultados del Proyecto.

Para fines de coordinación operativa y seguimiento y ajuste oportuno de los planes de ejecución (Plan de Ejecución Plurianual-PEP /Plan Operativo Anual-POA) y seguimiento de los procesos de equipamiento y construcción de los CCM, se conformaría un Comité Operativo de Proyecto (COP) coordinado por la Directora Nacional de CM e integrado por:

- el Director Ejecutivo y la Directora Adjunta de INVEST-H.
- los/las Gerentes de Proyecto de ambas entidades (Gerente de Proyectos y Programa de la DNCM y Coordinador/a de Infraestructura del Proyecto INVEST-H).
- el/la Especialista de M&E de la DNCM.
- el/la Asesor/a en Infraestructura o Ingeniería Civil de la DNCM.

La primera tarea del comité sería la revisión y ajuste del Manual Operativo del Proyecto (MOP) y las herramientas de gestión propios de las operaciones financiadas por el BID (PEP, POA, Plan de Adquisiciones, Plan Financiero, etc.).

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se debe garantizar que tanto la DNCM e INVEST-H cuenten con los recursos humanos requeridos para la gestión eficiente del Proyecto, por lo que los especialistas clave deben ser financiados con fondos de la operación de préstamo.

Dada la coordinación y la claridad de los roles entre DNCM e INVEST-H es fundamental, para el logro de los resultados del Proyecto, establecer como condición previa al primer desembolso del Proyecto, la formalización de un convenio de cooperación interinstitucional, que clarifique los roles y responsabilidades de cada entidad. Asimismo, el MOP deberá desarrollar estos aspectos por medio de la estructura de organización y procedimientos en los que se determine que la responsabilidad de la coordinación técnica, operativa y de seguimiento del Proyecto en su conjunto recaerá en la SEDIS por medio de la DNCM. Las actividades del COP se describirán en dicho manual.

Independiente de los arreglos que se implementen para la ejecución del Proyecto, la adecuada implementación del Programa CM afectará la ejecución del mismo, por lo que se requerirá establecer arreglos de coordinación con las instituciones participantes y prestadoras de servicios en el Programa. En particular, es de suma relevancia que la DNCM acuerde con la SEDIS los mecanismos de coordinación, responsabilidades y roles para el funcionamiento del Proyecto ya que la SEDIS tendrá bajo su cargo los servicios administrativos de los CCM. Por lo anterior, se debe establecer como condición previa al primer desembolso del Proyecto la formalización de un convenio de cooperación interinstitucional entre estas instituciones en el marco del Programa. Adicionalmente, se debe garantizar que el Programa, y en particular la DNCM, desarrolle su estructura de organización y procedimientos, por medio de un Manual Operativo del Programa.