



FACULTAD DE POST GRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO
DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

**BRAYAN IVANOVICH FLORES GUEVARA
ONELIA ISABEL BARRIOS GUERRERO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2012

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JEFFREY LANSDALE

**ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO
DE HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
TEODORO ALEXANDER CABRERA REYES**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**ALLAN OVIEDO
JOSÉ EVELIO SERRANO
ADALBERTO MENDEZ**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Dios todopoderoso, por habernos guiado en este camino, por proporcionarnos los medios para el logro de esta meta y permitirnos llegar hasta aquí.

A nuestros Padres que con esfuerzo sentaron las bases de nuestra educación, para que hoy pudiésemos escalar un peldaño más, les damos gracias por la comprensión y apoyo hasta ahora brindado.

A nuestros familiares que de alguna forma estuvieron presentes en nuestro camino.

A los docentes que con esfuerzo y empeño compartieron su tiempo, conocimientos y experiencia con nosotros, al Doctor Carlos Zelaya y al Ing. Alexander Cabrera por sus recomendaciones que aportaron su conocimiento y experiencia para las sugerencias del desarrollo de la presente Tesis.

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO DE HONDURAS

AUTORES: Onelia Isabel Barrios y Brayan Ivanovich Flores Guevara

Resumen

En este estudio se investigó la deficiencia de la administración de proyectos del sector público de Honduras. En la introducción se muestra la estructura del documento, como una breve descripción de antecedentes. En la investigación se analizó la documentación recibida por parte de las instituciones seleccionadas como muestra (FHIS, SOPTRAVI, SEFIN); los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas a directores de las Unidades de Planeación y Evaluación de la Gestión (UPEG), y directores de la Dirección General de Inversiones Públicas de la Secretaría de Finanzas, así mismo se analizó los resultados conforme a las variables desarrolladas, tomando como variable independiente la administración.

Se obtuvo resultados importantes que sirvieron para la elaboración del plan estratégico propuesto para la Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), la cual no cuenta con un plan estratégico general ni por proyecto. El FHIS es la primera institución que posee un plan estratégico en el sector público (2010-2014) el cual está alineado con el Plan de Nación y la Visión del País. La Dirección General de Inversión Pública, es la que proporciona la metodología necesaria para formular y planificar los proyectos, también se encarga de designar los fondos necesarios para llevar a cabo cada proyecto aprobado.

Se formuló un plan estratégico para SOPTRAVI, dicho plan cuenta con la descripción de la institución, el análisis del entorno, matriz FODA y estrategia genérica basada en la diferenciación; también se describen las estrategias complementarias. Se desarrolló el mapa estratégico que presenta las estrategias contenidas en cuatro aspectos importantes a nivel institucional, como ser: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, el cliente y el aspecto financiero. Del mapa estratégico se elaboró el cuadro de control con sus respectivos objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Palabras claves; Administración, estrategias, metodología, proyectos y sector público.

ABSTRACT

PROJECT MANAGEMENT PUBLIC SECTOR OF HONDURAS

AUTHORS: Onelia Isabel Barrios y Brayan Ivanovich Flores Guevara.

Summary

In this summary there is an investigation of the deficiency of project administration in the Honduran public sector. In this introduction there is a showing of the structure of the document with a brief explanation of the background. In the following investigation there is an analysis of the documentation received from the institutions selected as a sample for the study (FHIS, SOPTRAVI, SEFIN); the results obtained from the application of the interview to directors of the Units of Planning and Evaluation Management (UPEG), and directors of the General Direction of Public Investments of the Secretary of Finance, as well there is also an analysis of the results according to the variables developed, taking as an independent variable the administration.

Important results were obtained that served for the elaboration of a strategic plan proposed for the Secretary of Public Works in Transportation and Dwelling. (SOPTRAVI) .FHIS is the first institution that counts with a strategic plan in the public sector (2010-2014) which is aligned to the National Vision Plan of the Country. The General Direction in Public Investment is the one that provides the methodology necessary for the formulation and planning of projects, it is also in charged of designating necessary funds for approved projects to be carried out.

A strategic plan was developed for SOPTRAVI, this plan has a description of the institution, analysis of the environment FODA, analysis and generic strategy based on the differentiation; also there is an analysis of the complementary. There is a strategic map developed, that presents the strategies contained in four important aspects at an institutional level, like: learning and knowledge, internal procedures, client and financial aspects. From the strategic map there is a control table created with its respective objectives, indicators, goals and initiatives.

Key Word: Administration, strategy, methodology, projects and public sector.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.INTRODUCCIÓN	1
1.2.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3.DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1.ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4.OBJETIVO DEL PROYECTO	4
1.4.1.OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.5.VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	5
1.6.JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1.CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS	7
2.2.METODOLOGÍA ACTUAL EN LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS	9
2.2.1.PMBOK.....	10
2.2.2.PRINCE 2	11
2.2.3.ISO 10006	13
2.2.4.MARCO LOGÍCO	14
2.2.5 MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.....	15
2.2.6 INSTITUTO LATINO AMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES).....	16
2.3.MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS.....	18
2.3.1. EXPERIENCIA EN TRINIDAD Y TOBAGO	19
2.3.2.BALANCED SCORECARD PARA PROYECTOS (BSC).....	21

2.3.3.MODELO DE MADUREZ EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	22
2.4.GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO	24
2.4.1. ANTECEDENTES EN HONDURAS.....	25
2.4.2. GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO EN HONDURAS.....	28
2.4.3. PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR PÚBLICO DE HONDURAS(ANTECEDENTES)	31
2.5. PLANIFICACION ESTRATÉGICA.....	33
2.6. PLAN DE NACIÓN Y VISIÓN DE PAÍS REPUBLICA DE HONDURAS	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	43
3.1.ENFOQUE Y MÉTODO.....	43
3.2.DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2.1.ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.2.2.POBLACIÓN Y MUESTRA	45
3.2.3.UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA	47
3.4.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	47
3.5.FUENTES DE INFORMACIÓN.....	48
CAPÍTULO IV.RESULTADOS YANÁLISIS.....	50
4.1. PROCESOS INTERNOS.....	50
4.2 PROCEDIMIENTOS EXTERNOS.....	52
4.3 PLANIFICACIÓN.....	55
4.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	56
4.5 EJECUCIÓN.....	57
4.6 ESTRATEGIA.....	60
4.7 RECURSOS FINANCIEROS.....	61
4.8 RECURSO HUMANO.....	64
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	68
5.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTE Y VIVIENDA.....	68
5.2 INTRODUCCIÓN.....	68
5.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	69
5.3.1 DESCRIPCIÓN DE INSTITUCIÓN.....	69
5.3.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	72
5.3.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZÁS DE LA INDUSTRIA.....	77
5.3.4 MATRIZ FODA-ESTRATEGIAS.....	78
5.3.5 GRUPOS DE INTERÉS Y SUS EXPECTATIVAS.....	81
5.3.6 ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA.....	83
5.3.7 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS.....	84
5.3.8 MAPA ESTRATÉGICO.....	85
5.3.9 CUADRO DE CONTROL.....	87
5.3.10 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	88
5.3.11 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	95

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La correcta administración de proyectos requiere la aplicación de metodologías y procesos con el fin de aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos ejecutados; cada etapa del proyecto debe ir orientada al cumplimiento de las metas mediante procesos bien definidos, por esta razón el gobierno se ha interesado en formular un plan de Nación y Visión de País que incluye proyectos desarrollados por el sector público de Honduras.

En la actualidad los proyectos del sector público se manejan en base a las metodologías definidas por la Dirección General de Inversión Pública en la Secretaría de Finanzas, y por los convenios definidos por la Cooperación Internacional facilitadora de los fondos, así como la Ley y el Reglamento de Contrataciones del Estado. La Secretaría de Finanzas es la encargada de gestionar la formulación y evaluación de los proyectos, para que puedan aplicar a los recursos financieros destinados por proyecto a cada institución del sector público. Aun cuando existen metodologías, procesos y leyes, se siguen presentando debilidades en la administración de proyectos del sector público lo que impacta negativamente en los resultados finales de los proyectos.

La investigación se orientó a las instituciones centralizadas como ser el Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS) y la Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), que manejan amplia cartera de proyectos sociales y de infraestructura con mayor asignación de fondos dentro del sector público. De igual manera se estudió la Dirección General de Inversión Pública, como ente regulador para la asignación de recursos. Como resultado de la investigación se logró determinar que SOPTRAVI no cuenta con un plan estratégico que contribuya a la administración de proyectos.

En el capítulo I se inicia con la definición del problema y los objetivos a alcanzar, tiene como objetivo general proponer un plan estratégico que contribuya a eficientar la

administración de proyectos en la Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), institución centralizada que pertenece al sector público de Honduras.

En el capítulo II se describen los elementos que fundamentan la investigación, para lo cual se identifican las siguientes líneas de investigación: conceptos y definiciones básicas, metodología actual de la administración de proyectos, mejores prácticas en gestión de proyectos, gestión de proyectos del sector público y plan estratégico.

En el capítulo III se define la metodología de investigación, cuyo enfoque es mixto predominando el cualitativo, el método utilizado es documental explicativo. La muestra se seleccionó en base a las instituciones centralizadas que manejan proyectos de prioridad. Se utilizó la entrevista y el cuestionario como instrumento, así como la revisión de documentos proporcionada por las instituciones.

En el capítulo IV y V, se analizó los resultados de las entrevistas y la recopilación de información documental de las instituciones; se entrevistó a directores de las unidades de planificación y evaluación de la gestión de las entidades estudiadas, así como personal de la Dirección General de Inversión Pública.

Finalmente en el capítulo IV se presenta el plan estratégico como una propuesta de mejora para la administración de la Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI), que contiene: Información general de la institución, misión, visión y valores. Incluye también datos relevantes del macro-entorno, de la industria y factores claves de éxito, oportunidades y amenazas de la industria, matriz FODA – Estrategias, grupos de interés y sus expectativas, estrategia genérica propuesta y estrategias complementarias, diagrama del mapa estratégico y el cuadro de control.

La estrategia genérica propuesta es en diferenciación, porque se basa en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se presta el servicio, el tiempo de entrega del producto final, aplicación de procesos únicos y un amplio rango de muchos otros factores. Ya que se quiere lograr ser la institución líder que impulse y garantice la inversión pública y privada para el desarrollo y modernización de la Infraestructura,

Transporte y Vivienda del país. Se complementará la estrategia en diferenciación, tomando en cuenta las estrategias que fortalecerán las debilidades y amenazas de la institución, aprovechando las oportunidades que presenta la industria.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La creciente demanda de cambios, hace que las instituciones incorporen la administración de proyectos, para gestionar los proyectos o carteras de proyectos, los cuales van enfocados a cubrir las necesidades de diferentes sectores a los que están orientadas. Con el tiempo se han definido metodologías, las cuales contienen procesos que buscan guiar a los desarrolladores de proyectos. Las Entidades encargadas de gestionar proyectos aplican dichas metodologías para eficientar los procesos, y cumplir con los requisitos solicitados para obtener los fondos; así mismo se busca con la aplicación de estas metodologías mejorar el manejo de los recursos humanos, financieros y materiales disponibles, logrando con ello la ejecución exitosa de los proyectos que desarrollan.

En el año 2009 en Honduras se elabora el Plan Nación y Visión de País, para fortalecer los procesos, el gobierno ha hecho la gestión de asignar mayores recursos para el gasto público, encaminados al desarrollo de diversos proyectos, que aporten al crecimiento económico y social sostenido del país, y así contribuir a la reducción de la pobreza. Aun cuando el Gobierno busca asignar mayores recursos, y existen metodologías, los recursos asignados son limitados y el manejo de estos no se lleva a cabo de forma eficiente, ya que se encuentran diferencias significativas entre lo presupuestado y lo ejecutado, por lo que es necesaria la implementación de estrategias que contribuyan a la correcta gestión de los recursos destinados para los diferentes proyectos.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Enunciado del Problema

En las etapas de planeación, control, seguimiento y evaluación, de los proyectos, desarrollados en el sector público en Honduras, se encuentran diferencias significativas entre lo planeado y lo ejecutado, tanto en los costos estimados, como en los tiempos de entrega, detectándose debilidades en el manejo de fondos financieros, y demás recursos disponibles, lo cual posterga y afecta los beneficios que el proyecto ofrece.

El sector público cuenta con una metodología para el desarrollo de sus proyectos, sin embargo, aun se manifiestan debilidades que ocasionan que los proyectos fracasen. De ahí se deriva la importancia de generar una estrategia que contenga una metodología, que ayude a la buena administración y ejecución de los proyectos, a fin de que estos sean exitosos y contribuyan al crecimiento económico y desarrollo social de los beneficiarios.

1.3.2. Formulación del Problema

Deficiencia en la Administración de proyectos del sector público de Honduras y su impacto negativo en los resultados finales de los proyectos.

1.3.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cómo un plan estratégico ayuda al buen manejo de la Administración de Proyectos en el sector público?
- ¿Cuáles debilidades existen en la Administración de Proyectos en el sector público?
- ¿Por qué siguen habiendo debilidades en los Proyectos del sector público aun cuando existe una metodología?
- ¿Cuál sería la estrategia adecuada para mejorar la Administración de Proyectos en el sector público en Honduras?

1.4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

Contribuir a eficientar la Administración de Proyectos del sector público de Honduras, mediante un plan estratégico que aporte al éxito de los proyectos.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades del sector público para la Administración de Proyectos.
- Analizar por qué existen debilidades en el manejo de los Proyectos del sector público en Honduras aun cuando existe una metodología
- Definir las alternativas que se pueden aplicar para un buen manejo de la Administración de Proyectos en el Sector Público.
- Proponer un plan estratégico para hacer más eficiente la Administración de Proyectos en el sector público en Honduras

1.5. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN



Figura 1. Variables de Estudio (Administración)

1.6. JUSTIFICACIÓN

En Honduras se desarrollan diversos proyectos en el sector público, en la gestión de estos, se encuentran debilidades que afectan tanto a los beneficiarios como a los ejecutores, lo cual deja en manifiesto la incapacidad de manejar adecuadamente los recursos destinados a dichos proyectos, “esto se traduce en dificultades para identificar y resolver problemas de ejecución y evaluación de impacto y en demoras innecesarias y costosas en la implementación” (Korn, Pantzer, & Herrera, 2008). Esta situación afecta el desarrollo económico y social del país.

Aun con los procedimientos existentes siempre se presentan inconvenientes en la administración de los proyectos del sector público. A pesar de que se ha elaborado una metodología general para la formulación y evaluación de proyectos a nivel de perfil y metodología específicas por sector, el proceso se ve debilitado por la baja capacidad de generación de proyectos acordes con las áreas estratégicas definidas” (Escoto, 2006).

Por lo tanto es necesario analizar las estrategias definidas en la implementación las cuales deben ir acorde a los proyectos que se desarrollan. La revisión y actualización de los procesos, métodos y estrategias puede hacer aportes para la correcta administración de proyectos en el sector público. “La Administración Pública es la primera interesada en mejorar la forma en que presta sus servicios a la sociedad. Esto redundará tanto en una mejor imagen como una mayor agilidad y eficiencia de sus procesos internos” (Suárez, 2007).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en el marco de un proyecto con el objetivo de aumentar las probabilidades de obtener un resultado favorable. Estos conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas son diversas y se encuentran vinculadas con el management en general (Romano & Yacuzzi, 2011).

De manera concisa el proceso de la administración de proyectos significa *planear el trabajo* y después trabajar el plan. Un grupo de entrenadores puede pasar horas elaborando planes únicos para un juego; después el equipo ejecuta los planes para tratar de cumplir con el objetivo: la victoria. De modo similar, la administración de un proyecto implica primero *establecer un plan* y después *llevarlo a cabo* para lograr el objetivo del proyecto (Gido & Clements, 2007).

Cada etapa del proyecto precisa de un proceso administrativo que garantice el logro de las metas correspondientes, por esa razón la dirección o gerencia como instrumento operativo y coordinador está presente en cada fase del ciclo (Miranda, 2004).

Existen algunas empresas que se distinguen por ser capaces de manejar sus proyectos de manera efectiva. Sin embargo, una gran mayoría de las organizaciones encuentran esta tarea algo complicada y pueden presentar las características siguientes según (Navarro, 2007):

- Procesos, estándares y técnicas poco claros, que son aplicados por los administradores de proyecto de manera inconsistente.
- Administración de proyectos reactiva, que en general no se percibe como un elemento que agregue valor al negocio.
- Los proyectos nunca terminan en tiempo, el presupuesto siempre es menor a lo que en realidad se gasta y por lo general, los productos del proyecto no cumplen con lo que se especificó en un principio.

- Nunca se prevé el tiempo ni el presupuesto necesario para gestionar los proyectos de manera pro activa. Ya que por lo general esto se considera un gasto innecesario.
- Una buena disciplina en administración de proyectos es la forma en que estos síntomas pueden atacarse. Esto no quiere decir que los riesgos desaparezcan.

Algunas consideraciones clave para el éxito en la gestión de proyectos según López, (2010) son:

La gestión de proyectos constituye, más que un modo de analizar y presentar datos, un modo de pensar y comportarse.

Gestionar un proyecto de manera eficaz consiste en pensar antes de actuar, en identificar y tratar posibles problemas que puedan surgir antes de que aparezcan, y en hacer un seguimiento constante para determinar si las acciones adoptadas están consiguiendo el resultado deseado. El objetivo consiste en interiorizar la gestión del proyecto, convertirlo en un acto reflejo, hacer de él un modo de pensar acerca de las decisiones que se han de tomar para llevar la dirección del proyecto.

Aunque intentar controlar todos los aspectos de un proyecto asegura una mayor probabilidad de éxito, nunca se puede controlar todo. Cuando sea así no hay que alarmarse.

Es importante describir qué es lo que se está proponiendo, cómo se espera que el proyecto se desarrolle, y qué resultados se esperan conseguir. Cuanto menos seguro se esté que el plan va a funcionar, más de cerca se debe controlar el proyecto en curso, para detectar lo antes posible cualquier desviación al plan propuesto. Si el enfoque establecido parece no funcionar, se debe pensar cómo modificar los planes existentes y dirigir el trabajo hacia nuevas direcciones.

Son las personas -- y no algunos cálculos y gráficos--, las que hacen que un proyecto alcance el éxito.

El principal objetivo de la gestión de proyectos es orientar y motivar al personal y apoyarlo en la toma de decisiones. La perspicacia creativa del personal y su rendimiento, y no unos cálculos o un gráfico, es lo que en última instancia, hará que el proyecto se complete satisfactoriamente.

EJECUCIÓN DE PROYECTOS

Cuando se toma la decisión de llevar a cabo un proyecto, se debe diseñar un plan de ejecución donde se contemplan las actividades a desarrollar, con indicación de los respectivos momentos de realización, cuyos resultados deben ser evaluados después de que el proyecto entre en operación (Córdoba, 2006).

Según Miranda, (2004), para una buena administración de la ejecución del proyecto se precisa una etapa previa de planeación en la cual se define con claridad el objetivo buscado, el camino a seguir (estrategia), las diferentes tareas a realizar (alcance), su cronología y los costos que afectan a cada una.

En esta etapa se debe buscar y alcanzar lo siguiente:

- Ejecutar solamente las actividades que conduzcan a alcanzar el objetivo (alcance).
- Garantizar los niveles de calidad especificados
- Cuidarse de cumplir con el presupuesto asignado
- Ejecutar las obras dentro del plazo previsto

2.2 METODOLOGÍA ACTUAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

La metodología de la administración de proyectos debe tener como base la comunicación tanto en el aspecto técnico para documentar el plan, como en el aspecto humanístico para aprovechar las habilidades del equipo de trabajo y los usuarios del proyecto (Prieto, 2005).

El estándar generalmente aceptado de mejores prácticas en la gestión de proyectos se encuentra contenido en el *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, una guía elaborada por el *Project Management Institute*, que se ha convertido en un estándar internacional. También está muy difundida la metodología PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments*) desarrollada por el gobierno del Reino Unido (GO) (Martín & Sastre, 2009).

La administración de los proyectos puede llegar a ser compleja y en ocasiones, si no se realiza adecuadamente, puede traer como consecuencia según Santos, Parra y Gallardo, los siguientes problemas.

- Gastos excesivos por administración.
- Control y seguimiento superficial que reduce la posibilidad de tomar decisiones asertivas.
- Enfoque de los involucrados a la administración y no a la calidad de los resultados.
- Poca comunicación entre proyectos y la organización.
- Mala selección de iniciativas, si la información no se contrasta con las necesidades reales de la empresa.
- Mala planeación de la cartera de proyectos estratégicos.
- Gastos mal aprovechados en proyectos de inversión, que pueden poner en riesgo las finanzas de la organización.

2.2.1. PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

El PMBOK es una colección de procesos y áreas de conocimiento generalmente aceptados como las mejores prácticas dentro de la gestión de proyectos. Es un estándar reconocido internacionalmente (IEEE Std 1490-2003 y también como Norma ANSI) que provee los fundamentos de la gestión de proyectos que son aplicables a un amplio rango de proyectos, incluyendo construcción, software, ingeniería, finanzas, administración y marketing. El PMBOK reconoce 5 procesos básicos y 9 áreas de

conocimiento comunes a casi todos los proyectos. Los conceptos básicos son aplicables a proyectos, programas y operaciones. Los 5 grupos de procesos básicos son:

1. Inicio
2. Planificación
3. Ejecución
4. Supervisión y Control.
5. Cierre.

Alternativamente, se puede ver a un proyecto como la conjunción de nueve áreas de Conocimiento, o nueve dimensiones que se desarrollan paralelamente. Según Rabadán, (2008) las 9 áreas de conocimiento mencionadas en el PMBOK son:

1. Gestión de la Integración del Proyecto
2. Gestión del Alcance del Proyecto
3. Gestión del Tiempo del Proyecto
4. Gestión de los Costes del Proyecto
5. Gestión de la Calidad del Proyecto
6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

Estas áreas representan las competencias y las buenas prácticas que debe reunir un Project Management para el desarrollo de su profesión.

Cada área de conocimiento está compuesta por procesos inherentes al Área, hay definidos 44 procesos distribuidos en las áreas de conocimiento (Asaff, 2010).

2.2.2. PROJECTS IN CONTROLLED ENVIRONMENTS (PRINCE2)

Es un método estructurado de Gestión de Proyectos basado en las mejores prácticas. PRINCE2 es un proceso. En otras palabras este método asume que un proyecto no es

tanto aplicado de manera lineal como en términos de proceso. El método se enfoca específicamente en el aspecto de la gestión de proyectos. En 1996, PRINCE 2 fue introducido por la entonces CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency), después de esto la metodología fue modificada en varias ocasiones, más recientemente en Junio de 2009 (Bert, Heemst, & Frediksz, 2009).

Según (Murray, 2009), los principios en los cuales PRINCE2 se basa tienen su origen en las lecciones aprendidas de proyectos tanto buenos como malos. Proporcionan un marco de buenas prácticas para aquellos que participan en un proyecto. Si un proyecto no es fiel a estos principios no se está gestionando utilizando PRINCE2, porque los principios son la base de aquello que define un proyecto PRINCE2.

Los siete principios de PRINCE2 se pueden resumir a saber:

- Justificación comercial continua
- Aprender de la experiencia
- Roles y responsabilidades definidos
- Gestión por fases
- Gestión por excepción
- Enfoque en los productos
- Adaptación para corresponder al entorno del proyecto

Según Fernández y Abreu, (2006) el modelo PRINCE2 se compone de procesos, componentes y técnicas. Incluye 8 procesos gerenciales distintos, 8 componentes y 3 técnicas, que son:

a) Los procesos de la metodología son: (i) la creación de un proyecto; (ii) que conduce un proyecto; (iii) iniciando un proyecto; (iv) administrar las diferentes etapas; V) controlar una etapa; (vi) gestión de la entrega del producto; (vii) cerrar un proyecto; (viii) la planificación;

b) Los componentes de la metodología son: (i) caso de negocio; (ii) organización; (iii) planes; (iv) los controles; (v) gestión del riesgo; (vi) calidad en el entorno del proyecto; (vii) la gestión de la configuración; (viii) El control de cambio.

c) Técnicas de la metodología son: (i) *Work Breakdown Structure* (WBS); (ii) técnica para controlar el cambio; (iii) la técnica para la revisión de la calidad.

Según Preschern, (2011). Es un sistema de gestión de proyectos eficaz porque:

- Está ampliamente reconocido a nivel internacional tanto en el sector público Como en el sector privado.
- Incluye una estructura organizacional del equipo de gestión de proyectos bien definida.
- Se enfoca en el centro de negocios de la organización.
- Divide el proyecto en fases manejables y controlables.
- Tiene una estructura flexible que permite adaptarla a cada proyecto.
- Permite un buen control de los recursos.
- Permite una gestión eficaz del riesgo.

2.2.3. ISO10006

El objetivo de la norma 10006 es servir de guía en aspectos relativos a elementos conceptos y prácticas de sistemas de calidad, que pueden implementarse en la gestión de proyectos o que pueden mejorar la calidad de la gestión de proyectos.

Esta norma regula los procesos necesarios para gestionar adecuadamente un proyecto. La calidad es un término que admite diferentes interpretaciones. Hoy en día se interpreta la calidad como el conjunto de características de un producto o de un servicio capaz de satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras del cliente siempre que garantice la rentabilidad a largo plazo del proveedor de dichos productos o servicios (Fernández, 2008).

Esta norma hace recomendaciones sobre la gestión de la información generada a lo largo de la realización del proyecto. Una lectura sistemática de la misma indica que los pasos a seguir por la organización deben ser: identificar la información crítica, organizar el sistema de recogida de esa información, validar y almacenar esa información y organizar un sistema que asegure su uso (Suárez, 2007).

Esta norma internacional no es en si misma una guía para la “gestión de proyectos”. Se trata la orientación para la calidad en los procesos relativos al producto del proyecto, y sobre el “enfoque basado en procesos”, se trata en la Norma ISO 9004.

La norma reconoce que hay dos aspectos en la aplicación de la calidad en los proyectos, los referidos a los procesos y los referidos a los productos de éste. La falta de cumplimiento de cualquiera de estos dos aspectos puede tener efectos significativos (Varas, 2005).

2.2.4 MARCO LÓGICO

Es la metodología usada por la mayoría de las instituciones internacionales que trabajan en desarrollo, sigue la “lógica” de causa -efecto o medios – fines, para relacionar todos los elementos de una intervención. Esta metodología cubre 3 áreas: evaluación, identificación, formulación, ejecución y seguimiento (AECI & AMHON, 2006).ver tabla 1

Tabla 1 Matriz del Marco Lógico

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Factores Externos
Objetivo general	Objetivo al que se espera que el proyecto contribuya significativamente	Medidas (directas e indirectas) de consecución del OG	Instrumento de medida de los indicadores del OG	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el OG
Objetivo específico	El efecto que se espera lograr como resultado del proyecto	Medidas (directas e indirectas) de consecución del OE	Instrumento de medida de los indicadores del OE	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir el OE
Resultados	Resultados que la gestión del proyecto debe garantizar	Medidas (directas e indirectas) de consecución de lo R.	Instrumento de medida de los indicadores de los R.	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir los R.
Actividades	Las actividades que el proyecto tiene que emprender para producir los resultados	Medios Bienes y servicios necesarios para llevar a cabo el proyecto	Costes Coste de los medios	Acontecimientos, condiciones o decisiones, fuera del control del proyecto, necesarias para conseguir los A.

Fuente: AECI, & AMHON. (2006).

2.2.5 MODELO DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

Los criterios de eficiencia y eficacia son los pilares del modelo de administración pública por resultados que, desde la década de los noventa, está siendo ampliamente aplicado en países de la OECD (Perrin, 2003). Así, el punto central en muchas de las reformas del estado en estos países ha sido pasar de un enfoque de administración centrado en insumos, a uno basado en resultados de las actividades del gobierno. En un modelo de administración pública enfocado en insumos, la gestión se centra en el control de los recursos presupuestales asignados y el garantizar que su inversión se realice de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la ley. De esta forma, la atención de los gerentes públicos se dirige hacia actividades, procesos, y servicios entregados, asumiendo así una relación determinística entre productos e impactos (Cohen, et. al, 2001). Por su parte, el modelo de administración por resultados prioriza los efectos que generan las intervenciones del gobierno (OECD, 2001). Por ejemplo, mejoras en términos del bienestar y calidad de vida de la población (Navarro, 2005).

El modelo de administración por resultados establece que la secuencia causal entre insumos y resultados determina la eficiencia y la eficacia de la intervención en el logro de los objetivos propuestos. Es decir, el proceso de asignación y transformación de los

recursos conduce a la obtención de los productos y, a su vez, la cantidad, calidad, oportunidad y pertinencia de los productos entregados determina los efectos que se genera. Este proceso se denomina la cadena de resultados (Navarro, 2005). (Ver figura 2)

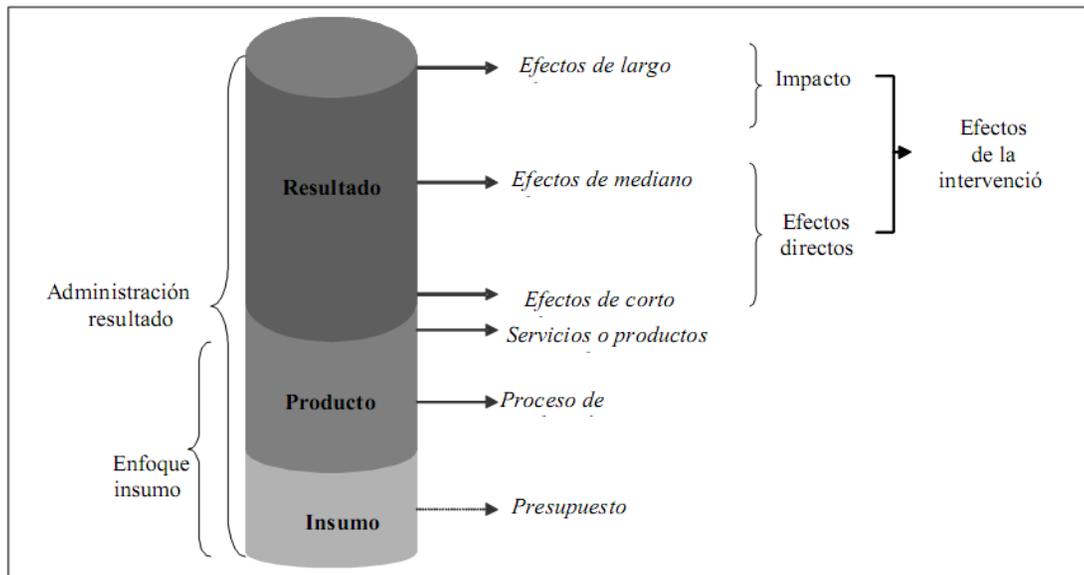


Figura 2. Cadena de Resultados

Fuente: CEPAL

2.2.6 INSTITUTO LATINO AMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES)

Se considerarán únicamente tres etapas: la pre inversión, inversión y operación. Los criterios de éxito para la inversión de forma independiente estarán relacionados con el seguimiento al cumplimiento de las metas y cronogramas, el cual se lleva a cabo sobre la marcha para ir corrigiendo las desviaciones. Esto muestra una alta dependencia del momento en el tiempo en el cual se realice la evaluación, lo cual no permitiría presentar criterios definitivos de éxito, sino que debe analizarse como un proceso. Tomando en cuenta esto sólo se tendrá en consideración como exitosos, en el primer caso, con relación a una buena formulación, en el segundo un diseño definitivo, ejecución exitosa y en el tercero, la operación exitosa. Con ello se puede analizar en qué momento una

propuesta exitosa comienza a presentar fallas en su ejecución, que las ocasiona, como las maneja y que alternativas de solución existen (Castaño, 2000).

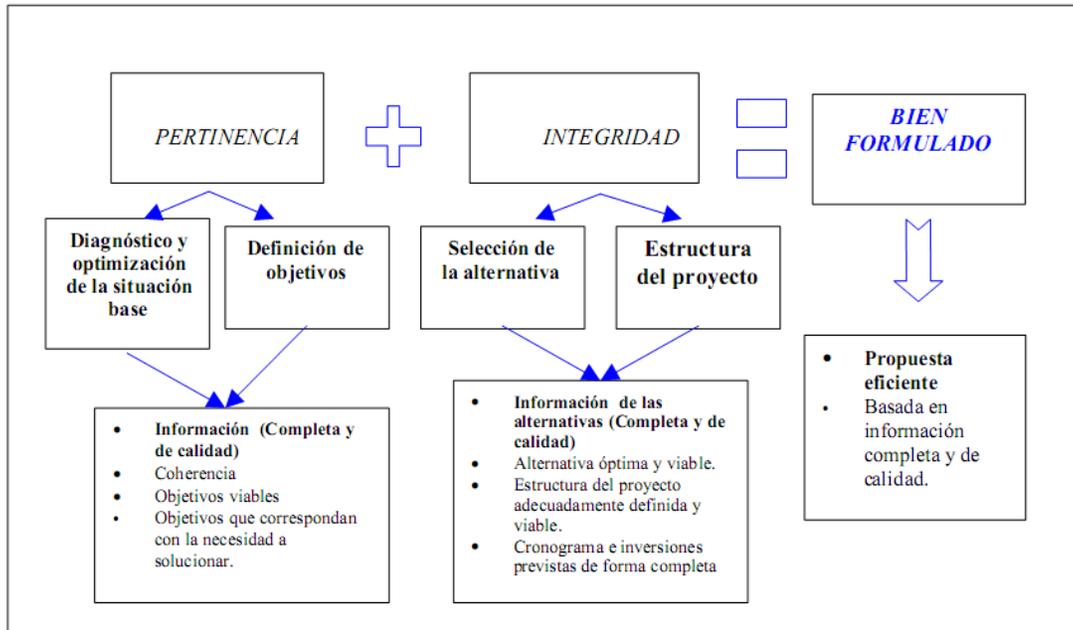


Figura 3. Etapa de Pre Inversión

Fuente: Castaño, L. M. (2000).

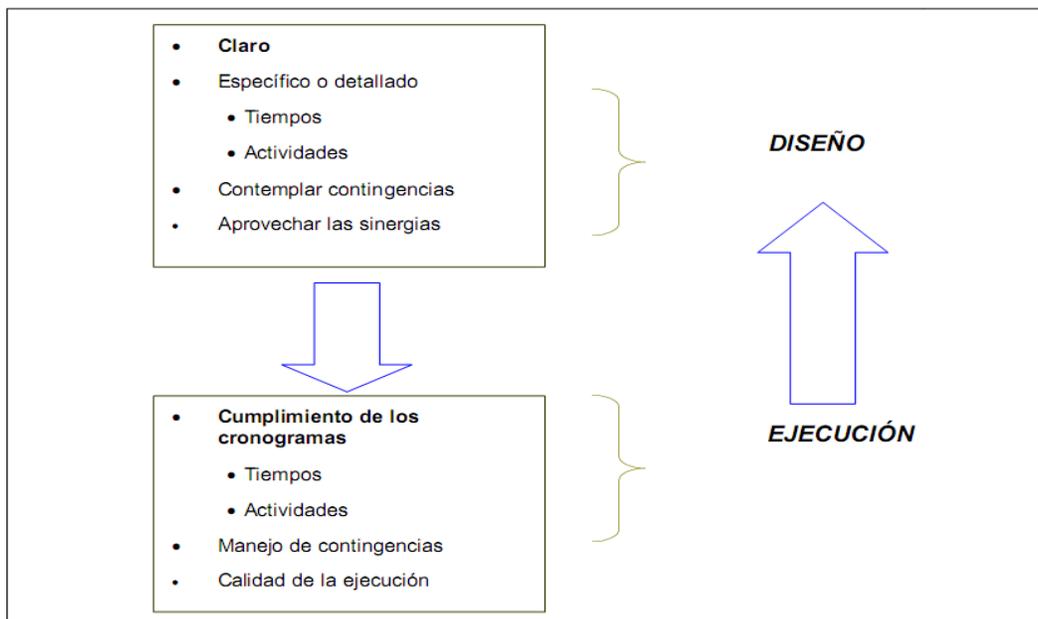


Figura 4. Etapa de inversión

Fuente. Castaño, L. M. (2000).

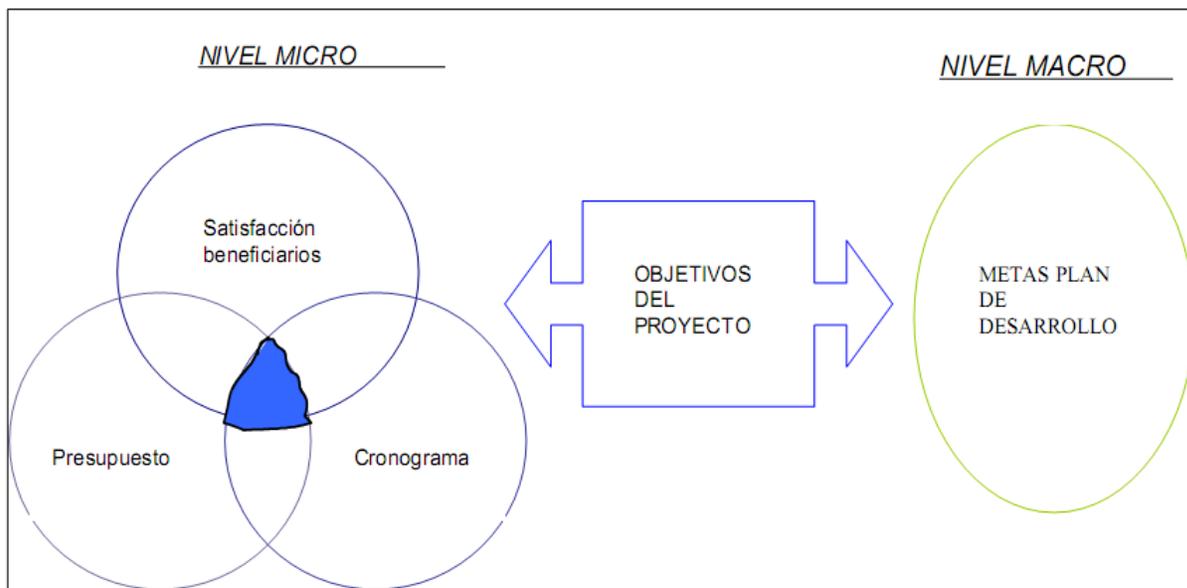


Figura 5. Etapa de Operación

Fuente. Castaño, L. M. (2000).

2.3 MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Según Ariznabarreta, (1998), los proyectos de cambio organizativo pueden adoptar, de forma consciente o inconsciente, diversas estrategias. Éstas suponen maneras diferentes de relacionarse con el objeto de estudio y con aquéllas que resulten afectadas por sus propuestas que influirán en la dirección del estudio, su alcance, la elección del método de trabajo y los resultados finales. La estrategia dependerá, entre otras, de las respuestas adoptadas ante las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se inicia el proceso de cambio?
- ¿Cómo se realiza el diagnóstico y se formulan los objetivos de cambio?
- ¿Cómo y por quién se deciden las conclusiones?
- ¿Cómo se implantan los cambios?
- ¿Cómo se asignan los roles en el proyecto de cambio?
- ¿Cómo se resuelven los conflictos?
- ¿Cuál es la relación del analista o ejecutor del proyecto con los afectados?

Antes de elegir una estrategia de formación combinada, se deben identificar y analizar las herramientas disponibles teniendo en consideración: la cultura corporativa, que determina si los métodos no tradicionales de formación cuentan con el apoyo de la organización, y si es posible que los empleados completen la formación desde su propio escritorio, los objetivos claros permiten optimizar la planificación de cualquier actividad de formación destinada a desarrollar habilidades y competencias, las limitaciones técnicas la calidad de la infraestructura puede limitar la disponibilidad de determinadas herramientas de aprendizaje, identificar quién necesita formación y qué tipo de cursos han funcionado antes con ese tipo de público, la comunicación adecuada para transmitir los beneficios de la formación a los alumnos (Preschern, 2011).

Todo proyecto requiere un plan de trabajo y un gerente de proyecto, el involucramiento de los interesados, el análisis de negocio que establezca los requerimientos del proyecto y su alineación o no con la planificación estratégica, lo cual permitirá definir el alcance y administrar prioridades en procura de hacer más eficiente la gestión de proyectos y el uso de los recursos de la organización, la definición de su vinculación a los otros proyectos del Portafolio, el seguimiento del gerente de proyectos a todos los procesos, el proceso de toma de decisiones incide directamente en el avance de los proyectos, la contratación de un consultor facilita el desarrollo de los proyectos, la evaluación del personal debe incluir la gestión de proyectos y procesos, en adición al cumplimiento de sus funciones (Duran, 2009).

2.3.1. EXPERIENCIA DEL PROYECTO DESARROLLO DE CAPACIDADES EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN TRINIDAD Y TOBAGO

En septiembre de 2008 y como parte la estrategia, el Ministerio de Administración Local, acordó colaborar con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en la puesta en marcha del Proyecto Desarrollo de Capacidades en Gestión de Proyectos, con el objetivo de formar a los funcionarios del Ministerio y de las Corporaciones Municipales en una metodología de gestión de proyectos llamada

PRINCE 2 (ver figura 3), tras una exposición detallada de los elementos de dicha metodología, el Ministerio decidió iniciar el proceso de adoptar la metodología para la gestión de sus proyectos porque ofrece las siguientes ventajas: un método de entrega adecuado, facilidad de transferencia de lecciones aprendidas a través de la propia metodología, la posibilidad de formación virtual o con CD-ROM, periodos de formación cortos (Preschern, 2011).



Figura 6. Marco Estratégico del Ministerio de Administración Local

Fuente: Preschern, p. (2011).

Según Preschern, (2011). A partir de las dificultades experimentadas durante la ejecución del proyecto, se proponen algunas recomendaciones que pueden contribuir al buen desarrollo de un sistema orientado a resultados en iniciativas futuras.

- Motivar a la gente. Esto requiere, en primer lugar, invitar a los gerentes y líderes a entender el cambio como progreso y no como una amenaza o un desafío imposible. El segundo paso es motivar al personal con el apoyo de los directivos.
- Realizar un estudio preliminar sobre la capacidad real, a fin de llevar las habilidades hasta el nivel profesional deseado.
- Contar con un coordinador de proyecto con experiencia y capacidad para coordinar y gestionar proyectos según las directrices y prácticas establecidas.
- Llevar a cabo una evaluación de los candidatos para identificar problemas de aprendizaje y, en una etapa posterior, su disposición a presentarse a los exámenes.
- Establecer las metas de acuerdo con el análisis del contexto.

2.3.2 BALANCED SCORECARD PARA PROYECTOS (BSC)

Usando una herramienta de medida de desempeño propia, como el “Balance Scorecard”, hoy en día las organizaciones pueden clarificar su visión a través de metas y resultados medibles. Esta visión maneja los proyectos que toman lugar de la organización, alineándolo a las estrategias del negocio. Los proyectos pueden ser considerados como “mini-organizaciones”, requiriendo la misma clarificación y estudios de mercado de la organización padre. Como los proyectos son más estructurados y controlados que las organizaciones enteras, tienen una reputación de alto porcentaje de falla en uno o todos los factores críticos de éxito. Para mejorar la administración de proyectos y la salud de la organización, un enfoque puede ser usado para hacer verificaciones de salud a lo largo del ciclo de vida del proyecto (Navarro, 2005).

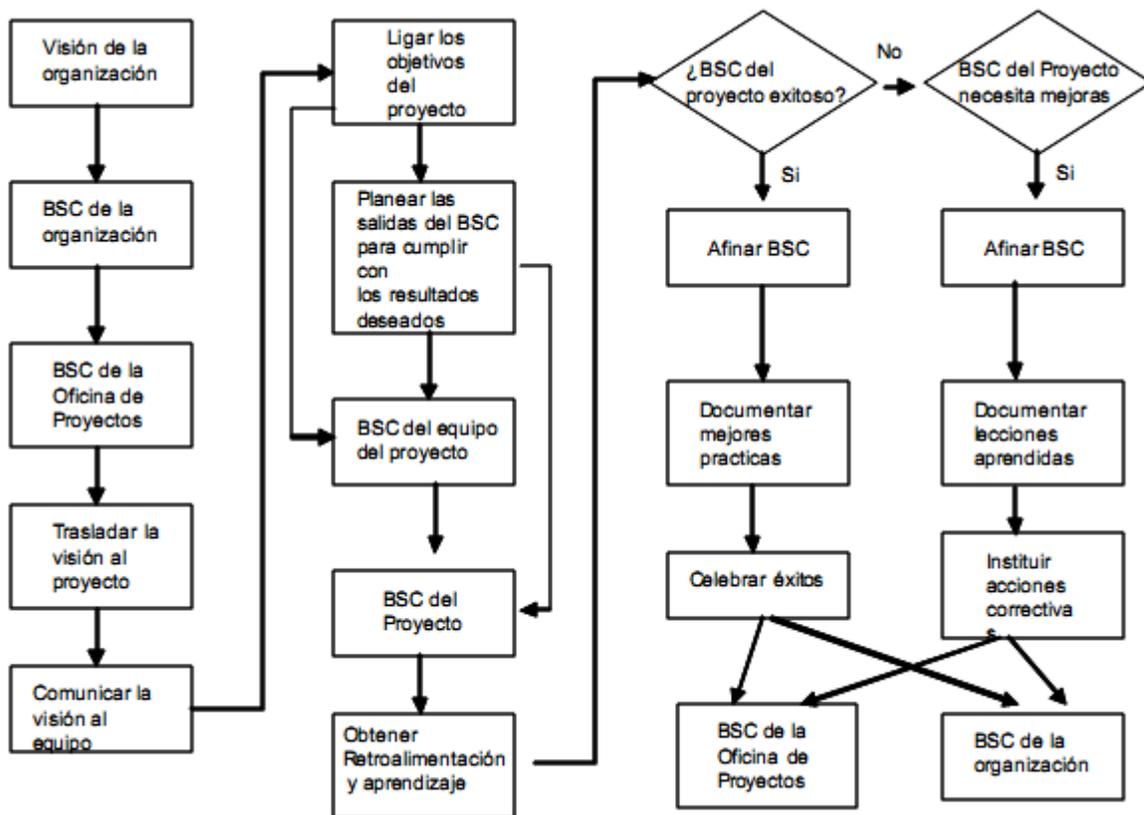


Figura 7. Proceso de mejora continua del BSC

Fuente: Bert, H., Heemst, G., & Frediksz, H. (2009).

2.3.3 MODELO DE MADUREZ EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Los modelos de madurez han surgido con mucha fuerza a partir los años 90's. Estos modelos, tienen entre sus objetivos permitir a la organización reconocer cuáles son sus prácticas actuales en gestión de proyectos y guiarla a través de un proceso de mejora continua. En el caso de los proyectos, la madurez puede interpretarse como el estado en el cual la organización está preparada perfectamente para tratar exitosamente con sus proyectos. Es claro, que las organizaciones tienen dificultades con el desarrollo de sus proyectos, por lo tanto, tiene sentido referirse a una escala o grado de madurez que permita medir el nivel alcanzado en la organización (Cassanelli, 2010).

Los modelos de madurez responden a la necesidad no solo de valorar en donde está la organización y como se ve comparada con otras organizaciones maduras; sino que también permite desarrollar una estrategia para identificar, implementar y optimizar las capacidades críticas para la gestión de proyectos. En la actualidad, existen varios modelos de madurez disponibles a continuación se describirá aquellos que se consideran mayor relieve en los últimos años (Vivas, 2010).

- CMM (CAPABILITY MATURITY MODEL): Es un modelo orientado a la mejora de los procesos relacionados con el desarrollo de software, para lo cual incluye las consideradas mejores prácticas de ingeniería de software y de gestión, convirtiéndose rápidamente en un estándar dentro del mundo de los proyectos de IT. Está constituido por 5 niveles.

Tabla 2. Niveles de Madurez- Modelo CMM

Nivel	Definición
1.- Inicio	La estabilidad del proceso es incierta, pudiendo ser caótica. Existen pocos procesos definidos y el éxito depende de esfuerzos individuales.
2.- Repetición	Establecidos procesos básicos de gerencia principalmente los relativos a costo, tiempo y funcionalidad. La disciplina del proceso permite que éxitos anteriores sean repetidos en nuevos proyectos similares.
3.- Definición	Los procesos de gerencia y los de ingeniería de software son documentados, estandarizados e integrados a un proceso estándar para el desarrollo y mantenimiento de software.
4.- Gerencia	Se recolecta información acerca del proceso del software y de la calidad del producto, siendo estos datos entendidos y controlados.
5.- Optimización	Un proceso de mejora continua es posible a partir de informaciones empíricas de los procesos y de las tecnologías e ideas innovadoras.

Fuente: Paulk (1993)

- Modelo de Madurez de Kerzner: Son cinco niveles.

Tabla 3. Niveles de Madurez de Kerzner

Nivel	Definición
1.- Lenguaje común	La empresa reconoce la importancia y necesidad de utilizar y conocer las técnicas de gerencia de proyectos para llegar a una base común.
2.- Proceso común	La organización reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados para que el éxito alcanzado en un proyecto se repita en los otros.
3.- Metodología única	La organización reconoce el efecto de la sinergia en la combinación de todas las metodologías corporativas en una metodología única centrada en la administración de proyectos.
4.- Benchmarking	La empresa reconoce que es necesario ir perfeccionando los procesos para mantener una ventaja competitiva. Para eso la empresa define quién y qué deberá ser monitoreado para la realización de análisis comparativos.
5.- Mejoría continua	La organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking para decidir si ésta podría o no mejorar la metodología única definida.

Fuente: Kerzner (2001)

- Modelo de Madurez del Project Management Institute – opm3: El modelo OPM3 es la gerencia sistemática de portafolios, programas y proyectos alineados con el plan estratégico de la empresa. El objetivo de OPM3 es suministrar a las empresas un set de pasos, estándares y mejores prácticas, que permita medir la madurez organizacional en gerencia de proyectos.
- Según Vivas (2010), la madurez organizacional en gerenciamiento de proyectos es descrita por el OPM3 a través de la existencia de Mejores Prácticas (Best Practices). De acuerdo al PMI (2003), una mejor práctica es definida en el modelo OPM3 como un modo ideal actualmente reconocido en la tarea de alcanzar una determinada meta u objetivo. Estas abarcan una amplia gama de categorías, entre las que se encuentran:
 - Estandarización e integración de métodos y procesos.
 - Desempeño y métricas enfatizando en los aspectos de costo, plazo y calidad.
 - Compromiso con los procedimientos de gerencia de proyectos.
 - Priorización de proyectos y alineamiento estratégico.
 - Mejoramiento continuo.
 - Establecimiento de criterios de éxito para la continuación o culminación de proyectos.
 - Desarrollo de competencia en administración de proyectos.
 - Ubicación adecuada de los recursos en los proyectos, respetando aquellos prioritarios.
 - Apoyo organizacional para proyectos.
 - Perfeccionamiento del trabajo en equipo.

2.4 GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO

La administración pública es la primera interesada en mejorar la forma en que presta sus servicios a la sociedad. Esto redundará tanto en una mejor imagen, como en una mayor agilidad y eficiencia de sus procesos internos. Los retos prioritarios de la

administración pública se centran en buscar un acercamiento al ciudadano y empresas, modificar los procesos administrativos para hacerlos más simples y eficaces, multiplicar el número de mecanismo de comunicación y aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (Suarez, 2007).

Algunas metodologías tienen una orientación interna marcada, analizan los problemas de funcionamiento, de eficacia y de eficiencia de los sistemas de gestión interna de la unidad, mediante diagnósticos también internos. En cambio, otras metodologías tratan los problemas de las unidades desde la perspectiva del entorno y del usuario o cliente del servicio público.

Algunas metodologías que se basan en la Escuela de Desarrollo Organizativo (DO) buscan, no sólo una mejora específica del servicio público, sino también y de manera premeditada, la mejora y el crecimiento profesional del equipo directivo y del personal de la unidad. Promueven la participación de las personas implicadas en el proceso de cambio y la modificación de las actitudes para poder conseguir los comportamientos deseados. Otras metodologías, en cambio, son claramente poco participativas y se preocupan de aquello que se ha de hacer (Ariznabarreta, 1998).

2.4.1. ANTECEDENTES EN HONDURAS

Honduras inició sus primeros pasos en la gestión y funcionalidad de un Sistema de Inversión Pública desde 1975, en la entidad de Planificación Económica y Social, denominada CONSUPLANE. Sin embargo, no fue hasta 1986 cuando se retoma el tema del Sistema de Inversión Pública realizando acciones en la formulación de programas de inversiones de corto y mediano plazo mejor preparados.

A raíz del ajuste estructural de 1990 que dio paso casi paralelamente a un programa intensivo de Modernización del Estado, se brinda apoyo a la Secretaría de Finanzas para que gestione recursos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el propósito de iniciar un programa de pre inversión y el fortalecimiento institucional basado en la creación del Sistema de Inversión del Sector Público (SISPU), iniciando

sus actividades de capacitación, definición del Marco Institucional, la coordinación y diseño del Banco Integrado de Proyectos (BIP) y la de elaboración de metodologías puntuales.

Cabe hacer notar que el responsable nacional del proyecto y coordinación del SISPU hasta finales de 1996 fue la Secretaría de Planificación, Coordinación y Presupuesto (SECPLAN). A partir del 1 de enero de 1997, según Decreto Legislativo No. 218-96 contentivo de la Reforma de la Administración Pública, se estableció que la Secretaría de Finanzas (SEFIN), asume las funciones relativas al Proceso de Inversiones, cuya reforma conceptual y operativa tienen relación con las funciones del SISPU, como marco técnico, institucional y legal dentro del cual se busca desarrollar el proceso de inversiones con criterios de eficiencia y asignación racional de recursos.

En el contexto, de la Reforma se crea la Dirección General de Inversiones Públicas en la SEFIN y sus relaciones intrainstitucionales con las otras Direcciones y Unidades que tienen que ver de forma directa con la gestión de recursos para inversión pública, a fin de a viabilizar el proceso de absorción y conducción eficiente de las Inversiones Públicas (Escoto, 2006).

Con el objetivo de dinamizar y hacer más eficiente la administración pública así como racionalizar el empleo de los recursos humanos financieros y materiales del Estado, en diciembre de 1996, a través del decreto legislativo N° 218.96 el Gobierno de la República de Honduras entra en un proceso de reformas institucionales para rediseñar algunas de las estructuras orgánico funcionales de la administración pública, el mismo contempló la creación de los órganos de la administración pública centralizadas, incluyendo las desconcentradas, a su vez, la creación, modificación o suspensión de secretarías de estado, lo anterior conllevó a que la administración pública del país esté conformada por el sector centralizado y descentralizado (Dirección General de Inversiones Públicas, 2001).

Es importante señalar, que con el paso de la tormenta tropical y Huracán Mitch por territorio hondureño, el SISPU sufrió un desfase, pero coadyuvó a la preparación de

todos los Programas y Proyectos del Plan Maestro de Reconstrucción y Transformación Nacional (P.M.R.T.N.) y recientemente en la definición de los Programas y Proyectos de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (E.R.P.) (Escoto, 2006).

La Cooperación Internacional (CI) ha jugado y seguirá teniendo un rol muy importante en la economía hondureña y es considerado un factor determinante para alcanzar nuevos umbrales del desarrollo económico y social y la mitigación gradual de la pobreza en el contexto de los desafíos que demanda la Globalización y la competitividad, así como el avance en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que enfocan su atención en el bienestar social y económico de la población mediante la mejoría de indicadores sociales. Estos elementos trascendentales están incorporados con precisión en la Estrategia para la Reducción de la Pobreza (ERP) que constituye el principal compromiso de país y cuyos frutos o resultados dependerán en gran medida del apoyo técnico y financiero que brinden los cooperantes (OPS, 2006).

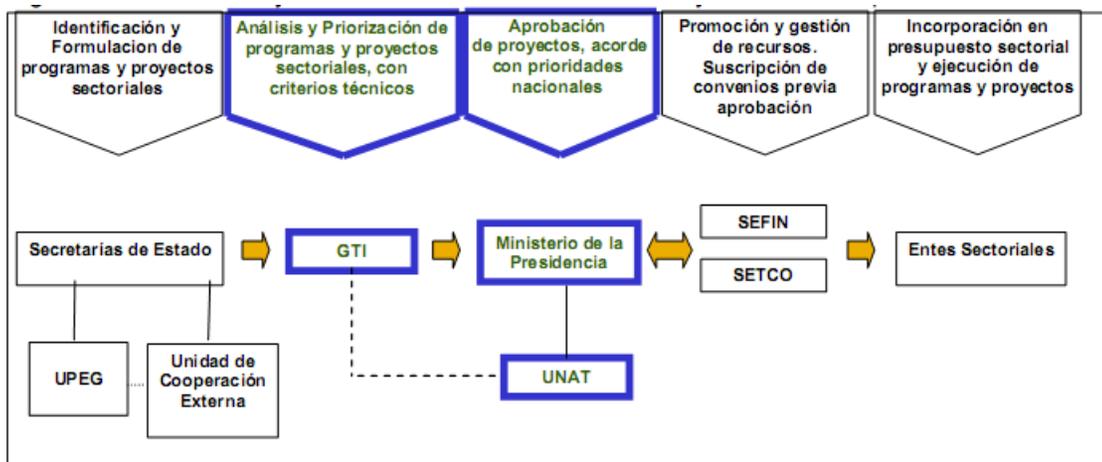


Figura 8. Procesos y Entidades Relacionadas con Proyectos de Cooperación Internacional.

Fuente: Secretaría de Finanzas. Febrero 2005.

A continuación se presenta los convenios clasificados por áreas de la ERP, independientemente de si el convenio o proyecto esté oficialmente considerado como tal. El análisis se hace según la naturaleza del financiamiento (bilateral o multilateral);

primero en relación al número de proyectos y, seguidamente, en términos de los montos de recursos disponibles o por desembolsar.

- Convenios y recursos por área programática.
- Recursos por naturaleza del financiamiento: Bilateral y Multilateral.
- Disponible por sector, según fecha de vencimiento del convenio.

Disponible por unidad ejecutora, las instituciones ejecutoras de proyectos tienen la responsabilidad del cumplimiento de las metas establecidas en los convenios respectivos. El número de convenios puede traducirse en un menor número de proyectos, debido a que varios cooperantes aúnan esfuerzos para financiar un mismo proyecto, o al menos diferentes componentes dentro de un mismo programa o proyecto. En estos casos, sin embargo, cada cooperante formaliza su participación mediante la firma de un convenio, y puede requerir que su aporte se maneje de conformidad a las normas y procedimientos propios de su agencia o país (grupo consultivo para Honduras, 2003).

Las entidades responsables de la implementación de los convenios crean unidades ejecutoras para cada proyecto. Usualmente, el establecimiento de estas unidades ejecutoras es una de las primeras condiciones para movilizar los recursos de los cooperantes, y, también a menudo, constituye uno de los primeros atrasos en la implementación de los mismos. Recientemente, se ha optado por dar la fecha de inicio del proyecto, una vez que se ha establecido esta unidad y se ha cumplido con ciertos requisitos mínimos, para evitar atrasos en la organización (Grupo Consultivo para Honduras, 2003).

2.4.2. GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO DE HONDURAS

El establecimiento del Sistema de Inversiones del Sector Público (SISPU), en el marco del proceso de Modernización del Estado obedece a la decisión del gobierno de aumentar la eficiencia en la asignación de recursos para el gasto público e inversión. Esta política se basa en la estrategia de desarrollo vigente la cual tiene entre sus

pilares fundamentales, la búsqueda de un crecimiento económico y social sostenido, como principal medio para superar la pobreza y el subdesarrollo. Reconociendo las políticas de mayor efectividad tienden al mejoramiento de la calidad de inversión pública (Escoto, 2006).

El SISPU es un sistema que permite el procesamiento, la generación de información oportuna y confiable necesaria para realizar el análisis, apoyar en la toma de recursos esenciales para suplir la demanda de los proyectos en el proceso de preinversión, inversión y operación de proyectos públicos, el SISPU está diseñado para ser el marco técnico, legal e institucional normativo de todo el proceso de inversión pública, incorporando un conjunto de actividades, decisiones, insumos y productos ordenados sobre la base de ciclo de vida de proyectos (preinversión, inversión y operación), el sistema consta de cuatro componentes (institucional, técnico y metodológico, tipo normativo, tipo informático), que al relacionarse van recogiendo información de los proyectos en diferentes etapas conformando de esa manera, los programas de inversión de corto y mediano plazo (Dirección General de Inversiones Públicas, 2001).

CICLO DE VIDA DEL PROYECTO			
FASES DE ESTADO	PREINVERSIÓN	INVERSIÓN	OPERACIÓN
ETAPAS	Identificación, Perfil, Prefactibilidad, Factibilidad, Diseño Preliminar	Diseño de Ingeniería, Ejecución, Equipamiento y Capacitación	Puestas en Marcha Régimen Normal
PRODUCTOS	Documentos 	Obra Física 	Bienes y Servicios 
EVALUACIÓN	Ex-antes	Concurrente (Durante)	Ex-post (De impacto)
ÁREAS DE ESTUDIO	Formulación y Evaluación de Proyectos	Administración de Proyectos (Gerencia)	Administración de Producción

Figura 9. Marco Operativo del SISPU

Fuente. Escoto, J. (2006).

El Banco Interamericano de Desarrollo como producto de su reciente realineación y para fortalecer la ejecución, reorientó su modelo de negocio, enfocándose en resultados y dejando atrás el enfoque transaccional. Por esto, está redefiniendo su rol fiduciario con el fin de alinearlo con este nuevo modelo de negocio a Honduras que es:

- Aumentar la efectividad a través de la gestión de riesgo: se refiere a la capacitación a los clientes para anticipar los eventos que potencialmente limitarían los resultados e impactos esperados, y así poder establecer planes de acción para manejar riesgo.
- Enfocar la gestión de proyectos en resultados: para mejorar las condiciones de formulación, implementación, seguimiento y control con miras a la consecución de los resultados e impactos esperados.
- Reducir costos transaccionales: incentivando un enfoque estratégico y de sinergia de los diferentes actores y sistemas que concurren en la preparación, ejecución y evaluación de los proyectos, así como lograr una armonización de los procedimientos fiduciarios entre la comunidad de cooperantes.
- Fortalecer la capacidad de supervisión fiduciaria y uso de sistemas integrados de país: las Políticas y Procedimientos del Banco procuran integrar y aumentar la capacidad de los Sistemas de País con miras a una transferencia gradual de funciones cuando se considere apropiado. Además, la metodología de supervisión, articulada a la gestión de riesgo, deberá establecer el grado de convergencia entre los Sistemas de País y las Políticas del Banco (Korn, Pantzer, & Herrera, 2008).

La Asociación de Municipios de Honduras, AMHON, y la Agencia Española de Cooperación Internacional, AECI, presentan el “Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto”, como un aporte al proceso de fortalecimiento de la gestión municipal y una contribución a la gestión de proyectos de desarrollo en Honduras. Este manual es una iniciativa del Programa de Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal de Honduras (PRODEM HON), orientada a mejorar la capacidad de gestión de proyectos de los técnicos municipales y agentes de desarrollo local (AMHON-PRODEM HON, 2006).

2.4.3. PROBLEMAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR PÚBLICO DE HONDURAS(ANTECEDENTES)

- En las revisiones periódicas de la cartera financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Honduras, el Gobierno y el Banco han identificado debilidades por parte de las entidades ejecutoras en la gerencia de proyectos en áreas como: planificación, preparación, monitoreo, evaluación y en los aspectos fiduciarios, específicamente en el manejo financiero y en adquisiciones.
- A pesar de los procedimientos definidos, que incluyen delegaciones entre instancias del nivel central para diferentes aspectos de la inversión pública, se ha notado una falta de integración en las actividades de las Direcciones de la Subsecretaría de Crédito e Inversiones Públicas de la de la Secretaría de Finanzas (SEFIN), la Unidad de Apoyo Técnico (UNAT) y las Unidades de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEGs) de las Secretarías de Estado e Instituciones Desconcentradas.
- En años recientes, el alto costo de transacción para el país al no contar con capacidad técnica adecuada para manejar los instrumentos de planificación, preparación y gestión de proyectos, así como el limitado conocimiento de los procedimientos fiduciarios de los diferentes cooperantes, se produjo un movimiento de armonización entre cooperantes y el Gobierno (Korn, Pantzer, & Herrera, 2008).
- A pesar de que se ha elaborado una metodología general para la formulación y evaluación de proyectos a nivel de perfil y metodología específicas por sector, el proceso se ve debilitado por la baja capacidad de generación de proyectos acordes con las áreas estratégicas definidas, limitando una adecuada orientación futura de la inversión al no poder generalizar al interior de todas las instituciones del sector público un proceso sistemático e institucionalizado de pre inversión.
- En la etapa de ejecución de los proyectos (inversión), gran parte de los estimados en los estudios previos (pre inversión), cuando los hubo, se pierde por errores y debilidades en la capacidad de ejecución, seguimiento y gerencia del sector público.

Es normal encontrar diferencias entre los costos estimados y costos verdaderamente ejecutados; las obras se inician de forma desfasada postergando la concreción de los beneficios y prestación de servicios para las cuales han sido concebidas; los procedimientos de licitación, administración de fondos y de sistemas de auditoría burocratizan todo el proceso de ejecución (Escoto, 2006).

Según la DGIP (2012), durante la ejecución de programas y proyectos, se presenta una serie de obstáculos que limitan la normal ejecución de los mismos, en términos físicos y financieros, sin cumplir el objetivo esperado, y por ende la ausencia de impacto en la población meta. Entre los problemas relevantes sobresalen:

Tabla 4. Problemas y Acciones para Eficientar la Inversión Pública

Área	Problemas	Acciones
Legal	Retrasos en la formalización de contratos de construcción y supervisión, derivados del pago de derecho de vía y paso de servidumbre en el caso de líneas de transmisión.	Revisión del marco legal y procedimientos actuales, con el fin de agilizar las negociaciones entre la institución ejecutora del proyecto y los propietarios de terrenos para el saneamiento de vías y paso de servidumbre, con el fin de crear un marco general de ampliación.
	Problemas para la obtención de las autorizaciones correspondientes para la explotación de bancos secos y húmedos (bancos de materiales) necesarios para la terracería y estructura de pavimento.	Propiciar acuerdos con la DEFOMIN-SERNA para identificar mecanismos que agilicen el proceso.
	Aprobación tardía de contratos por parte del Congreso Nacional, ocasionando atrasos en el trámite para la ejecución de los proyectos.	Identificar mecanismos para agilizar en el Congreso Nacional la aprobación de contratos.

Área	Problemas	Acciones
Técnica	La inadecuada planificación por parte de las unidades ejecutoras ocasiona reprogramación de metas, lo que implica solicitar al Organismo Financiador su No Objeción (en caso de los préstamos), ocasionando retrasos en la ejecución.	Brindar por parte de la DGIP, asistencia técnica a las instituciones gubernamentales en la identificación, formulación y evaluación de proyectos.
	Alta rotación de personal dentro de las instituciones ocasiona retrasos en el proceso de ejecución.	La selección de personal debe ser con base a perfil profesional del cargo.
Administrativa-Financiera	Trámites administrativos lentos en las gerencias administrativas de las instituciones ejecutoras de proyectos, (algunos proyectos deben pasar por el visto bueno de las Gerencias Administrativas Centrales).	Debe analizarse caso por caso para identificar mecanismos que faciliten los trámites.
	Procesos lentos sobre las adquisiciones y contrataciones de obras, bienes y servicios.	Dar seguimiento a cada Plan de Contratación y Adquisiciones (PAC) de conformidad a la Ley de Contratación del Estado y convenios de financiamientos respectivos.
	Algunos contratos no contemplan cláusulas escalatorias, razón por lo que no son concluidos al no reconocerles a los contratistas el incremento de los costos.	Que los proyectos se ejecuten en los tiempos programados para evitar incrementados en sus costos y así los beneficios lleguen en forma oportuna.
	El proceso de cumplimiento de condiciones previas para que declaren vigente el préstamo los organismos financiadores y el cumplimiento de condiciones previas al Segundo	La Unidad Ejecutora responsable y la SEFIN, deben dar un seguimiento puntual para mejorar dichos procesos.
	Algunos contratos no contemplan cláusulas escalatorias, razón por lo que no son concluidos al no reconocerles a los contratistas el incremento de los costos.	Que los proyectos se ejecuten en los tiempos programados para evitar incrementados en sus costos y así los beneficios lleguen en forma oportuna.

Fuente: DGIP. (2012).

2.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El método general de planeamiento estratégico adoptado amplia y universalmente es el denominado Análisis FODA, que no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve. De conformidad con este enfoque, el proceso de elaboración de un plan estratégico, que básicamente consiste en la determinación de la visión, misión y los objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlos, implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades. Idealmente, los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de la organización y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas (Burga, 2005).

Una de las mayores innovaciones que proporciona la planificación estratégica es que establece los cauces, a través de un proceso estructurado, para que los decisores y directores de diferentes niveles organizativos y áreas funcionales se reúnan a discutir acerca de lo que es realmente importante para el futuro de la organización. Incluso la propia adopción de esta técnica, las organizaciones públicas deberían hacer uso de la planificación estratégica cuando necesiten crear un entorno apropiado para la innovación y la creatividad (Rosa & Gracia, 2010).

Aunque existen diferentes modelos de planificación estratégica, el modelo de Harvard y el modelo de los grupos de interés son los dos planteamientos más comunes que se aplican en el sector público. En el primero, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo DAFO o alineamiento que debe existir entre las Fuerzas y Debilidades derivadas de la evaluación interna, y las Oportunidades y Amenazas del entorno obtenidas de la evaluación externa. Por su parte, el modelo de los grupos de interés está orientado a identificar los agentes públicos y privados que tienen intereses particulares en la corporación y en su programa de gobierno. Puesto que se considera que los grupos de interés tienen capacidad de influir en la dirección de la organización y en su formulación de estrategias, la tarea clave de los líderes estratégicos consiste en dirigir las relaciones con los grupos influyentes, maximizando su apoyo o minimizando su oposición a las iniciativas organizativas (Rosa & Gracia, 2010).

Algunos de los beneficios de la Planificación Estratégica como instrumento son:

- Orienta a las Instituciones, Organismos Públicos Descentralizados y Regiones en la formulación de sus propios planes y presupuestos.
- Articula Planes nacionales con Planes Operativos y presupuestales.
- Prioriza objetivos estratégicos.
- Orienta la toma de decisiones.
- Acuerda propuestas de los actores involucrados.

- Facilita la eficiencia y eficacia del gasto.
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Programa las inversiones multianuales. (Rojas, 2006).

Tabla 5. Proceso de Planeación Estratégica

FASES	INSTRUMENTOS/ METODOLOGÍAS	RESULTADOS
Visión y misión	Diagrama de Abell	Declaración de visión y misión
Análisis externo	Macroambiente Microambiente	Identificación de oportunidades y amenazas
Análisis interno	Recursos/Capacidades/ Aptitudes	Identificación de fortalezas y debilidades
Formulación de objetivos y estrategias	Matriz FODA	Determinación de los objetivos y selección de estrategias
Sistema de monitoreo y evaluación	Indicadores de desempeño	Control de resultados y evaluación de impacto

Fuente: (Burga, 2005)

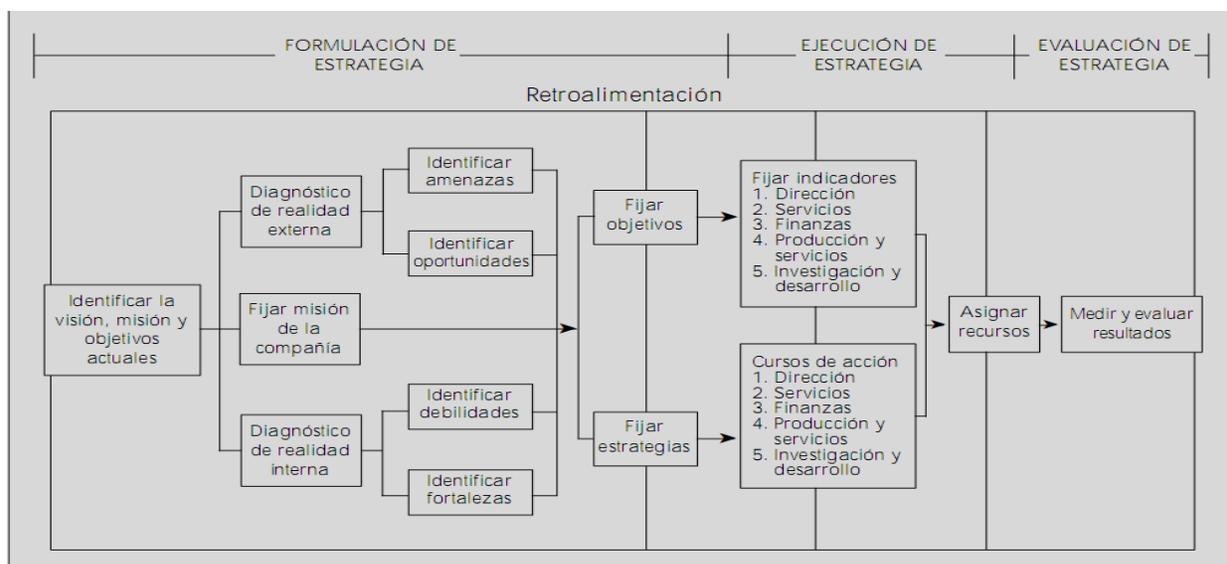


Figura 10. Ciclo de Programación Estratégica

Fuente: (Burga, 2005)

El propósito mismo de la planificación estratégica es llegar a formular estrategias que pueden guiar las acciones de la organización y de la comunidad para que puedan ser protagonistas de su propio desarrollo y realizar acciones que tienen un alto grado de eficacia e impacto. La formulación de un marco conceptual del desarrollo, la creación de una visión y el análisis del contexto simplemente son elementos necesarios para poder pensar estratégicamente. El diseño de cualquier proyecto debería basarse en estrategias definidas. Los mejores proyectos son aquellos que pueden integrar y hacer operativas a varias estrategias (Coronel, 2011).

Características de los objetivos estratégicos.

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios (Armijo, 2006).

Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos como por ejemplo:

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.)
- Análisis de los productos (bienes y servicios): costo, cobertura geográfica, tecnología utilizada, etc.
- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

En el ámbito privado las “estrategias de negocios” identifican de 8 a 12 estrategias que una organización debe tener en cuenta al decidir como “competir” en su entorno particular:

1. Concentración de productos o servicios existentes.
2. Desarrollo del mercado y/o producto.
3. Concentración en innovación/tecnología.
4. Integración vertical/horizontal.
5. Desarrollo de joint ventures.
6. Diversificación.
7. Atrincheramiento/retorno completo, básicamente a través de la reducción de costos.
8. Desposeimiento/liquidación- la solución final (Armijo, 2006).

El proceso de planificación estratégica finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas anteriores. El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias, como se muestra en la figura 11 (Camara, 2005).

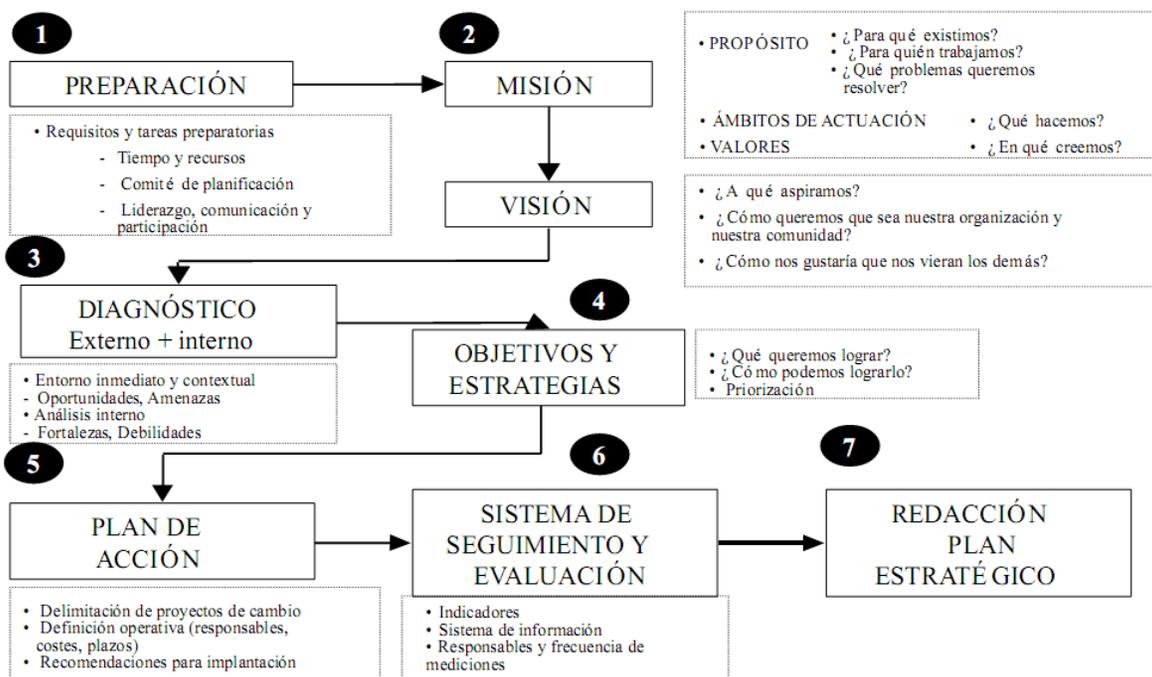


Figura 11. Procesos de Planeación de un Plan Estratégico

Fuente: (Camara, 2005)

2.6 PLAN DE NACIÓN (2010-2022) Y VISIÓN DE PAÍS (2010-2038) REPÚBLICA DE HONDURAS

La visión de país es la imagen objetivo de las características sociales, políticas y económicas que el país deberá alcanzar, mediante la ejecución de los sucesivos planes de nación y planes de gobierno consistentes entre sí, que describa las aspiraciones sociales en cada área y que establezca para cada ciclo de 28 años. El plan de nación es un documento que recoge los ejes estratégicos que atienden los desafíos que enfrenta la Nación y alrededor de los cuales debe ejecutarse la acción pública y privada que se encamina al cumplimiento de los objetivos intermedios de la Visión de País. El Plan de Nación se formula para un periodo de 12 años (CNEG, 2010).

El proceso de desarrollo deberá orientarse a la reducción de las vulnerabilidades del país, su dependencia del financiamiento externo y la potenciación de las capacidades

productivas de los diferentes agentes económicos de nuestra sociedad. Todas las Secretarías de Estado, instituciones y dependencias estatales quedan obligadas a adecuar sus sistemas de trabajo, programas y proyectos ejecutados mediante esquemas regionales, al establecido en la ley. (CNEG, 2010).

El proceso de planeación de desarrollo consta de tres elementos complementarios entre sí: la visión de país, que contiene las cuatro metas de prioridad nacional para la gestión del desarrollo social y económico. Esas metas deberán lograrse mediante lineamientos estratégicos medibles gracias a indicadores específicos. El Plan de Nación también supone una regionalización del país en función de las cuencas hidrográficas principales del país, considerando sus capacidades y necesidades particulares e integrando a la población de cada región. La regionalización del país para este proceso no sustituye la división política, no exime de sus responsabilidades, deberes y derechos a las municipalidades y deberá incorporarse como un eje de las políticas públicas y a los programas de cooperación internacional que se ejecuten a nivel nacional. La regionalización también facilitará la asignación de fondos para los proyectos (La Prensa, 2010).

El Consejo del Plan de Nación está integrado de la forma siguiente: el Presidente de la República lo presidirá; el secretario de Estado en el despacho de la Presidencia, un representante de cada consejo regional, un representante de las diferentes confederaciones de trabajadores y de todas las organizaciones gremiales y empresariales. Para asesorar a la Presidencia sobre los planes de desarrollo establecidos en el Plan, funcionará la Secretaría Técnica de Planeación y Cooperación Externa, dependiente de la Presidencia.

La Visión de País cuenta con cuatro objetivos nacionales y 20 metas de prioridad que están detallados en la ley (Congreso Nacional, 2010).

1. Objetivo 1: Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.

- Metas: Erradicar la pobreza extrema, reducir a menos de 15% el porcentaje de hogares en situación de pobreza, elevar la escolaridad promedio a 9 años, alcanzar 90% de cobertura de salud en todos los niveles del sistema, universalizar el régimen de jubilaciones y pensiones para el 90% de los asalariados del país y 50% de los ocupados no asalariados.
2. Objetivo 2: Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia.
- Metas: Siete procesos electorales democráticos continuos y transparentes celebrados a partir de 2009, reducir los niveles de criminalidad a un nivel por debajo del promedio internacional, reducir el índice de conflictividad social a menos de 6%, reducir a menos del 5% el índice de ocupación extralegal de tierras, mejorar la protección de fronteras como condición para la disuasión externa y aumento de la confianza interna.
3. Objetivo 3: Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental.
- Metas: reducir la tasa de desempleo abierto al 2% y la tasa de subempleo invisible al 5% de la población ocupada, ampliar la relación Exportaciones/PIB al 75%, elevar al 80% la tasa de participación de energía renovable en la matriz de generación eléctrica del país, alcanzar 400,000 hectáreas de tierras bajo riego, atendiendo el 100% de la demanda alimentaria nacional, elevar la tasa de represamiento y aprovechamiento hídrico al 25%, alcanzar 1,000,000 de hectáreas de tierras de vocación forestal en proceso de restauración ecológica y productiva accediendo al mercado internacional de bonos de carbono, llevar el índice Global de Riesgo Climático a un nivel superior a 50.
4. Objetivo 4: Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo.
- Metas: Mejorar la posición de Honduras en el índice de competitividad Global a la posición 50, haber alcanzado una descentralización de la inversión pública del

40% hacia el nivel municipal, llegar a una proporción de 90% de los funcionarios públicos acogidos a un régimen estable de servicio civil que premie la competencia, capacidad y desempeño, desarrollar los principales procesos de atención al ciudadano en las Instituciones del Estado por medios electrónicos, llevar a la posición de Honduras en el Índice de Control de la Corrupción, de los indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial al percentil 90-100.

Principios que deben prevalecer en el diseño, concepción e implementación de las intervenciones específicas que cada Gobierno realice, en sus esfuerzos por materializar las metas establecidas en el Plan de Nación, que correspondan a cada uno de los periodos administrativos, entre 2010 y 2022 (Congreso Nacional, 2010). Estos son:

- Enfoque en el Ser Humano y su Desarrollo Equitativo e Integral
- Respeto a la Dignidad de la Persona Humana
- Solidaridad y Equidad como criterios para la intervención Estatal
- Subsidiariedad como política de Estado
- Libertad como parte del Desarrollo del Ser Humano
- Desarrollo Humano como un proceso Generador de Oportunidades
- Crecimiento Económico como un medio Generador de Desarrollo
- Democracia y Pluralismo político
- Participación ciudadana como medio generador de Gobernabilidad
- Equidad de género como Eje Transversal
- Respeto y Preservación de la cultura y costumbres de los Grupos Étnicos
- Integridad y Transparencia como Fundamento de la Actuación
- Estabilidad Macroeconómica como Elemento Indispensable del Crecimiento
- Desarrollo Sostenible en Armonía con la Naturaleza

- Descentralización de la gestión y decisiones relacionadas al Desarrollo
- Gestión compartida Público- Privada del Desarrollo
- Planeación para el Desarrollo

La Visión de País 2010-2038 y el Plan de Nación 2010-2022, sin eliminar las responsabilidades que son propias del Gobierno Central, reconoce la importancia de ejecutar programas y proyectos que puedan llevar a cabo las municipalidades, las comunidades, las ONGs y la empresa privada. Cualquier medida de política o legal, programa o proyecto financiado con recursos nacionales o externos, deberá tener como foco principal de atención el ser humano y su desarrollo integral (Congreso Nacional, 2010).

Uno de los desafíos importante en materia de infraestructura productiva es crear y llevar a aprobación la legislación necesaria para facilitar la consolidación de alianzas público privadas para la construcción, operación y mantenimiento de proyectos de infraestructura productiva. Estas alianzas deben obedecer a claras prioridades dirigidas a potenciar las oportunidades de desarrollo en las diferentes regiones del país. El Plan de Gobierno, con vigencia de 4 años, que deberá reflejar el esfuerzo de cada administración, plasmado en las políticas, programas y proyectos a ejecutar para alcanzar las metas de corto plazo y su contribución a la obtención de las metas de largo plazo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE Y MÉTODO

En la investigación se utiliza el enfoque mixto. Se combinan los métodos cuantitativos y cualitativos, predominando el enfoque cualitativo. Mediante el método cuantitativo se realizan cuestionarios, análisis comparativos de los objetos de estudio, y revisión de informes. El método cualitativo permite hacer una revisión bibliográfica, realización de entrevistas, que contribuyen a tener una visión clara de las técnicas y procedimientos a utilizar; por lo tanto la combinación de ambos análisis, enriquece la investigación, aportando conclusiones más precisas.

El método utilizado en la investigación es documental explicativo. Se realiza el análisis de la información en base al tema planteado, con el propósito de establecer las relaciones entre las variables previamente definidas, en ese mismo sentido, se analiza las teorías aplicadas a nuestro problema de investigación

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Ya establecido el planteamiento del problema, objetivos y variables se comenzó a responder las preguntas de investigación con sus respectivos objetivos.

Se definieron las técnicas y procedimientos adecuados para recolectar la información relevante y realizar el respectivo análisis, generando resultados, a ser considerados en la elaboración del plan estratégico.

3.2.1. ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se han seguido los siguientes pasos:

1. Identificación, recopilación, revisión y análisis de la documentación relacionada con los diferentes aspectos a considerar.

2. Establecimiento del marco teórico que fundamente las líneas de investigación planteadas, que hace relación al tema a investigar, lo cual da un panorama claro del problema formulado.
3. Determinación de la metodología que nos permite abordar apropiadamente el proceso investigativo, así mismo identificar las herramientas y técnicas adecuadas para recopilar la información pertinente.
4. Aplicación del cuestionario y entrevistas abiertas a contactos selectivos, responsables de la administración de proyectos, de las principales entidades desarrolladoras de proyectos del sector público, también la revisión de documentos relacionados a la gestión de los proyectos realizados por dichas instituciones.
5. Análisis de la información recopilada, mediante las fuentes primarias y secundarias, de igual forma se realiza la discusión y conclusiones de los resultados obtenidos.
6. Propuesta del plan estratégico que contribuya a eficientar la administración de proyectos del sector público de Honduras.



Figura 12. Metodología Aplicada

3.2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está representada por todas las instituciones que forman parte del sector público en Honduras que administran y ejecutan proyectos, “la administración pública del país está conformada por el sector centralizado y descentralizado. El primero está estructurado por 14 Secretarías de Estado, el Fondo Hondureño de Inversión Social, FHIS, y el Programa de Asignación Familiar PRAF, (Instituciones de Alivio a la Pobreza). El descentralizado conformado por 14 instituciones públicas de servicio, 13 empresas públicas no financieras, 3 empresas públicas financieras y los gobiernos locales (municipalidades)” (Dirección General de Inversiones Públicas, 2001).

Las instituciones más importantes del sector público, encargadas de desarrollar los proyectos en Honduras son:

- Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI)
- Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE)
- Programa de Asignación Familiar (PRAF)
- Servicio Autónomo de Acueductos y Alcantarillados (SANAA)
- Secretaría de Salud
- Fondo Hondureño de Inversión Social (FHIS)
- Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (SERNA)
- Secretaría de Educación
- Secretaría Técnica de Planificación y Cooperación Externa (SEPLAN)
- Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)
- Instituto Hondureño de la Niñez y la Familia (INFA)
- Municipalidades
- Instituto Nacional de Estadística (INE)

La muestra seleccionada está constituida por las instituciones centralizadas que manejan amplia cartera de proyectos, se tomó en cuenta a SOPTRAVI, y al FHIS , como las instituciones analizadas, incluyendo también la Dirección General de

Inversión Pública como ente regulador para la asignación de recursos “..a nivel institucional, la Inversión Pública para el ejercicio fiscal 2012, se ve representada en su mayoría por instituciones orientadas a la infraestructura vial, a través de SOPTRAVI (19.5%), y Fondo Vial (11.6%), así también proyectos de generación, transmisión y distribución de energía (11.6%)” (DGIP, 2012); son intituciones que manejan distintos proyectos por lo que tienen experiencia en la gestión y ejecución de los mismos.

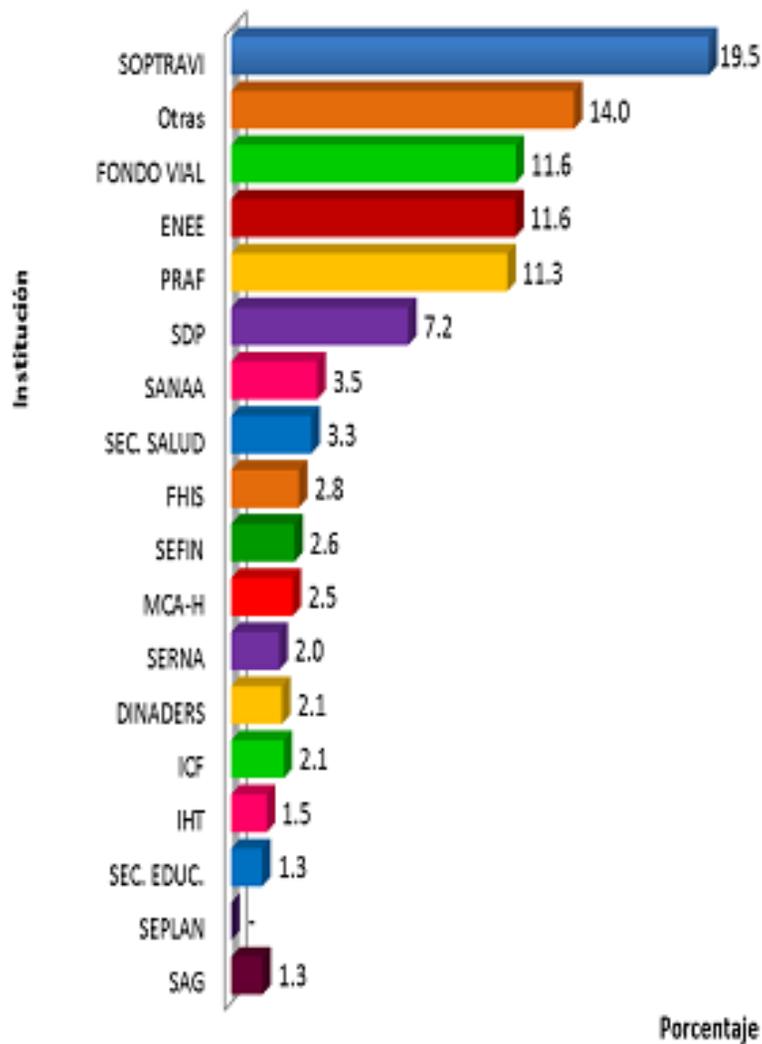


Figura 13. Inversión institucional

Fuente: DGIP. (2012).

3.2.3 UNIDAD DE ANALISIS Y RESPUESTA

La unidad de análisis la constituyen los directores de proyectos y encargados de las unidades ejecutoras y de planificación, de las instituciones centralizadas del sector público de Honduras. Estas personas son los responsables en la toma de decisiones, planificación y ejecución de los proyectos.

El estudio se limita a ciertas instituciones, como ser las entidades centralizadas del sector público de Honduras, las cuales son FHIS, SOPTRAVI y la Dirección General de Inversión Pública. La selección de la muestra se realizó considerando las instituciones centralizadas que tienen mayor presupuesto asignado para el desarrollo de proyectos.

Para realizar dicho estudio se contó con el material disponible para la elaboración de las entrevistas y cuestionarios, así mismo, se fortaleció con el apoyo de las entidades seleccionadas en la investigación, las cuales facilitaron los documentos con la información relacionada a la gestión de los proyectos que ejecutan.

Se analizaron los resultados de varios proyectos de diversas áreas, con resultados exitosos o fracasados, enfocándonos en la metodología aplicada a estos proyectos y como su aplicación influyó en dichos resultados.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Una de las técnicas utilizadas para la investigación consiste en la elaboración de cuestionario, se basó en las preguntas de investigación de las cuales se generan interrogantes específicas, estas serán formuladas para obtener respuestas abiertas:

Se formulan las preguntas de investigación, las cuales se utilizaron para la generación de interrogantes relacionadas a cada pregunta de investigación, para dar un mejor panorama del resultado obtenido, el cual está relacionado con las variables previamente descritas.

La herramienta aplicada más importante es la entrevista, ya que permitió obtener las respuestas al cuestionario e indagar a profundidad con el entrevistado sobre el tema.

”La entrevista es una forma especializada de comunicación realizada para un propósito específico relacionado con las actividades” (Whetten & Cameron, 2005), las entrevistas eficaces no solo suceden, se preparan para obtener lo mejor del entrevistado.

Planificación de la entrevista:

- Se pretende obtener las respuestas a las preguntas planteadas en el cuestionario con el fin de recolectar información para generar el plan estratégico.
- Se realizaran preguntas abiertas para obtener información amplia y general.
- Se permitirá al entrevistado hablar sobre sus opiniones sin restricciones.
- Llevar al entrevistado a que de ejemplos reales debido a su experiencia.
- La entrevista se realizará en el lugar de trabajo del entrevistado.
- Se grabará la entrevista con la previa autorización del entrevistado, para captar toda la información.

Para llevar a cabo el diseño y desarrollo de dicha investigación se han tenido en cuenta diversos estudios relacionados con el tema así como la documentación obtenida en las instituciones.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información tanto primarias como secundarias ayudan a realizar aportes que enriquecen la investigación, así mismo fundamentan los objetivos de la misma.

Fuentes Primarias

Para la obtención de la información a través de las fuentes primarias se requiere la participación de las instituciones como ser: FHIS, SOPTRAVI y Fondo Vial; y se determinan las siguientes fuentes:

- Entrevistas

- Documentación
- Revistas.

Fuentes Secundarias

Estas están disponibles en instituciones y sitios de investigación que tienen contenido científico en relación a la problemática que se investiga, y se han definido las siguientes:

- Bibliografía
- Tesis
- Artículos de de Revistas
- Libros

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 PROCESOS INTERNOS

El FHIS trabaja en función del Plan Nación¹, donde se definen las metas y los indicadores encaminados al desarrollo del país. Según Alejandro Paredes actual Director de Planificación y Evaluación, en el FHIS también se guían por medio de un plan estratégico, siendo esta institución una de las primeras del sector público en definirlo.

Por lo anterior es necesario que el Fondo Hondureño de Inversión Social cuente con un Plan Estratégico a corto, mediano y largo plazo para el período de 2011-2014, que le permita lograr todos sus programas y proyectos, con la finalidad de brindar las herramientas necesarias al personal que labora en la institución, las comunidades en las que atiende diversas necesidades (con programas y proyectos), los socios estratégicos y todas las personas involucradas en los diferentes procesos (FHIS, 2011).

El plan estratégico se va actualizando, le dan seguimiento elaborando reportes mensuales, los cuales van dirigidos a instituciones como SEFIN, SEPLAN y otras.

En la gestión de los proyectos no se utiliza ninguna metodología, para tal efecto, se siguen los procesos incluidos en el Manual de Operaciones; este es un documento que fue elaborado en el año 2001, considerando la fecha de elaboración del mismo, está desfasado, este ha tenido modificaciones durante los últimos años, sin embargo, aún está en proceso de formalización el manual actualizado con las respectivas modificaciones.

¹ Instrumento elaborado en el año 2009, con la colaboración de personas e instituciones del sector público y privado, para tener un proceso de desarrollo planificado, "...cubre una primera fase de la Visión de País (2010-2022) y que se conforma de lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores que marcarán las progresivas responsabilidades de los próximos tres gobiernos en torno a la Visión de País" (Honduras, 2010).

En el caso de SOPTRAVI, la institución no posee un plan estratégico, pero, aplican estrategias, las que dependen de los tipos de proyectos que manejan:

- Sector vivienda: se establecen estrategias en función del Programa de Desarrollo Social.
- Sector Carreteras: las estrategias van en función de la relación costo beneficio, los beneficios evaluados son sociales, económicos y ambientales.

Según Luis Benítez, Director de la UPEG de SOPTRAVI, no han tenido inconvenientes en la aplicación de las estrategias, obteniendo los resultados esperados. La metodología aplicada en SOPTRAVI es la de Proyectos de Inversión Pública (PIP). Esta metodología ha sido definida como requisito para los proyectos del sector público, por lo que todas las instituciones de este sector deben cumplir con esta metodología para la evaluación de sus proyectos.

La institución no aplica lecciones aprendidas ya que aunque los proyectos hayan fracasado, vuelven a contratar a los involucrados en dichos proyectos, por lo que no se consideran las experiencias pasadas.

La Secretaría de Finanzas toma en cuenta, dentro de la evaluación de los proyectos, el impacto ambiental y social, en base a experiencias pasadas, donde se realizaron ejecuciones de proyectos que no habían considerado la opinión de los interesados o los factores ambientales que pudieran afectar los resultados finales de los proyectos; es por ello que esta secretaría aplica las lecciones aprendidas dentro de sus procesos evaluativos, evitando así que los fondos se inviertan en proyectos que posteriormente pudieran fracasar por no considerar todos los aspectos necesarios durante la planificación y ejecución.

Si se tienen procesos internos bien definidos, estos influyen de forma positiva en los resultados finales a nivel de institución así como, en los servicios o productos ofrecidos. Según el PMBOK (2008), los procesos y procedimientos de una organización deben incluir:

- Procesos estándar de la organización como ser normas, políticas y procedimientos de calidad, lineamientos, instrucciones de trabajo, criterios para evaluación de propuestas y criterios estandarizados para la medición del desempeño.
- Lineamientos y criterios para adaptar el conjunto de procesos estándar de la organización para satisfacer las necesidades específicas del proyecto.

En consecuencia de lo anterior, las instituciones no cuentan con ninguna metodología actualizada a nivel interno, se realizan charlas acerca de metodologías como el PMBOK, sin embargo, no se tiene definido implementarla, porque únicamente utilizan los procesos que ya tienen definidos por la Secretaría de Finanzas; por lo tanto se considera una debilidad, en vista de que la aplicación de una metodología específica para la administración de proyectos mejora la gestión, lo que permite aprovechar las habilidades del equipo de trabajo, además fortalece los procesos internos, los cuales ayudan a la correcta administración de proyectos al seleccionar los procesos adecuados, lo cual es un factor de éxito para los proyectos.

4.2 PROCEDIMIENTOS EXTERNOS

Las instituciones del sector público deben seguir los procedimientos ya definidos por la Secretaría de Finanzas, los cuales van alineados con los procesos de las entidades que facilitan los fondos, estas instituciones son:

- Banco Mundial (BM)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
- Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)
- Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID)
- Unidad Coordinadora de Proyectos (UCPS).

De las entidades antes mencionadas, la mayor parte de los proyectos, se realizan con fondos externos del BM y el BID, por lo tanto los prestatarios se rigen por el Convenio; en este documento se establecen las relaciones legales entre el prestatario y el banco, además deben cumplir con las normas para la contratación de bienes y obras.

Por su parte el Banco de conformidad con su Convenio Constitutivo, debe “.....asegurar que el importe de un préstamo se destine únicamente a los fines para los cuales éste fue concedido, con la debida atención a los factores de economía y eficiencia y haciendo caso omiso de influencias o consideraciones de carácter político o no económico”, y a ese efecto ha establecido procedimientos detallados (Fomento & Mundial, 2004).

Además del Convenio se rigen por: la Ley de Contratación del Estado, Reglamento de la Ley de Contratación del Estado y las Disposiciones Generales del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la República. Todas las instituciones del sector público tienen como obligación preparar anualmente el Presupuesto Anual, Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Adquisiciones (PAC). Estos documentos se elaboran de forma trimestral y anual, deben describir sus planes en función de los proyectos asignados dentro de su cartera, y detallar los recursos financieros por proyecto.

Las diferentes instituciones del sector público deben seguir la metodología definida por la SEFIN, en la Unidad de Análisis y Evaluación de Proyectos de la Dirección General de Inversiones Públicas (DGIP), esto como requisito para que los proyectos puedan ser evaluados y determinar si son viables y factibles, de tal forma que puedan optar a los fondos disponibles. Cada institución debe cumplir con los pasos descritos en la metodología propuesta por la SEFIN, de tal forma que se cumpla con los requisitos y procedimientos descritos, este es un proceso que debe cumplirse para poder presentar las propuestas de proyectos y así poder optar a los fondos disponibles de acuerdo a la prioridad de cada plan propuesto. En la Figura 14 se describe la metodología establecida por la SEFIN.

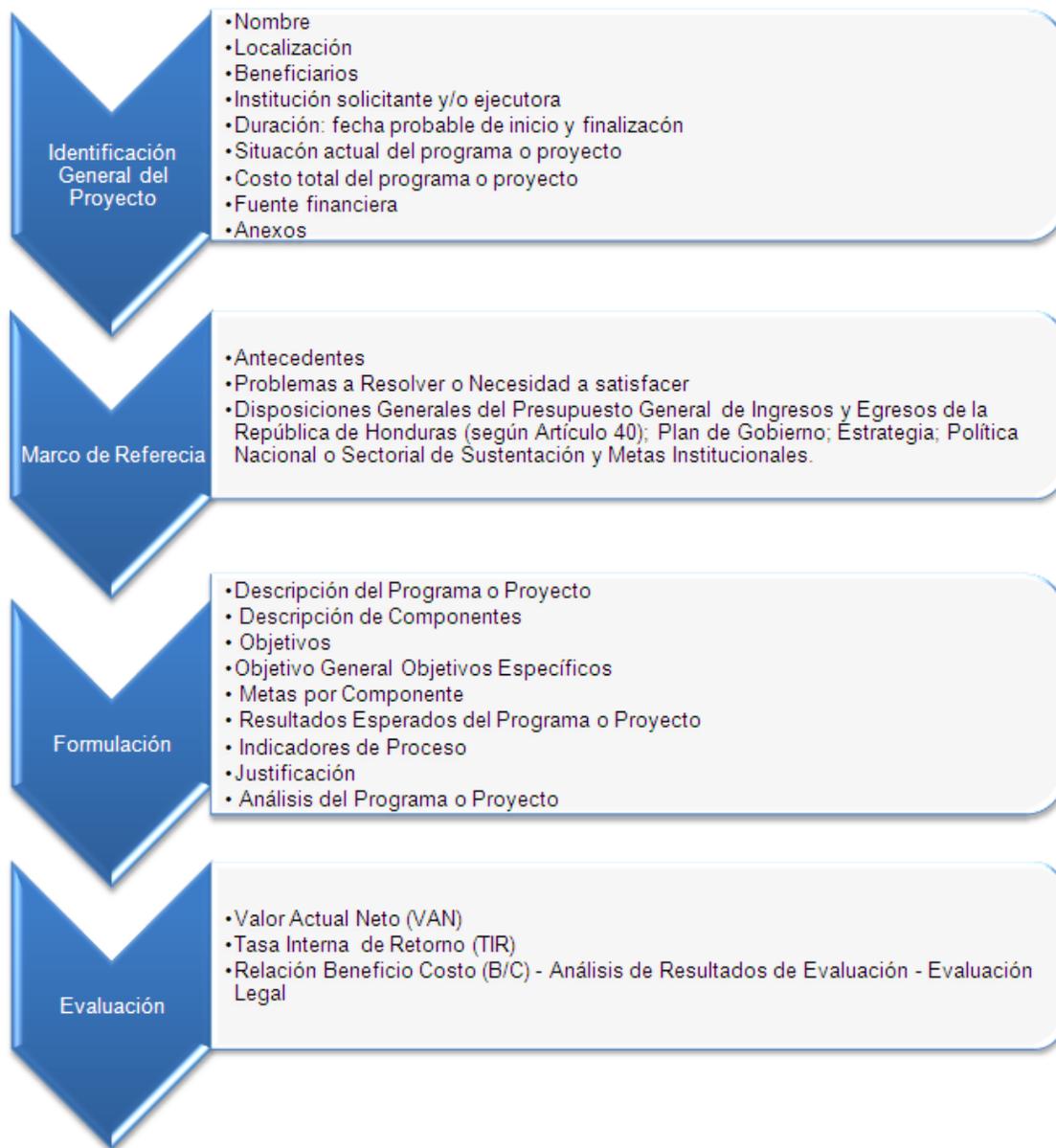


Figura 14. Guía de Perfil de Proyectos

Según SEFIN varias de las instituciones del sector público a veces incumplen la metodología, por lo que tienen que impartir asesorías para que realicen la correcta aplicación, esto también genera atrasos en el proceso, ya que deben cumplir los lineamientos definidos para que sus proyectos puedan ser evaluados y así optar a los fondos destinados de acuerdo a la prioridad y viabilidad de los mismos.

El FHIS desarrolla: portafolios, programas y proyectos, a través de fondos de diversas entidades, como ser el BID y en BM. Según Martínez, (2011), durante la presente administración el FHIS ha llegado hasta los lugares más recónditos del país, para contribuir a mitigar las necesidades de la población más pobre y vulnerable a través de respuestas rápidas y concretas con proyectos de Agua y Saneamiento, Educación, Electrificación Rural, Productividad, Infraestructura Social e Infraestructura Rural.

Por lo tanto se considera que los procesos externos afectan de manera positiva a la Administración de Proyectos, ya que de no cumplir con las normas, leyes, lineamientos y demás procedimientos establecidos por las Instituciones externas no podrían aplicar a los fondos destinados para la ejecución de proyectos.

4.3 PLANIFICACIÓN

La planificación, es una etapa importante en el ciclo de vida de los proyectos, es por ello que las instituciones del sector público cuentan con las respectivas Unidades de Planificación y Evaluación de la Gestión, también conocidas como UPEG, estas son las responsables de la preparación de los planes operativos de corto y largo plazo, realizan también la evaluación periódica de su desempeño a través de indicadores definidos para medir la eficiencia y la eficacia con que ejecutan lo planeado, además hacen la revisión de gastos para priorizar los mismos, en función a la disponibilidad de financiamiento asignado a los proyectos.

Instituciones como el FHIS y SOPTRAVI, reconocen la importancia de la planificación a nivel de proyectos como a nivel interno por lo que, en el caso de SOPTRAVI se están impartiendo capacitaciones de planificación estratégica al personal, con el fin de encaminar a sus colaboradores al logro de objetivos mediante planes estructurados y definidos. Así mismo el FHIS reconoce que dentro de la planificación interna se debe capacitar al personal. Considerar al personal en la planificación interna de las instituciones, es relevante ya que estos influyen en los procesos que finalmente influyen directa o indirectamente, en los resultados de los proyectos.

La Dirección General de Inversiones, facilita las herramientas, para que las instituciones del sector público puedan realizar la planificación de los proyectos, en esta institución se ha detectado la falta de planificación por parte de las unidades ejecutoras, lo que ocasiona reprogramación de metas. Cada institución posee sus manuales de planificación y los procesos deben estar acorde a los manuales.

De todo esto se desprende que la planificación es una fase muy importante para la administración, ya sea a nivel institucional como a nivel de proyectos, ya que en esta etapa se debe considerar todos los puntos relevantes que pudieran afectar de forma positiva o negativa a los objetivos planteados. Las instituciones están enfocadas a planificar en base al Plan Operativo Anual (POA), no obstante en este se consideran mayormente aspectos financieros, dejando de lado la importancia de considerar otros factores como ser: calidad, riesgos, comunicación, adquisiciones tiempo y alcance; de igual manera este plan es de corto plazo. El Plan Operativo Anual de las instituciones debe de ir alineado con el plan estratégico ya que estos deben ir encaminados al logro de los objetivos de corto y largo plazo.

4.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO

El FHIS aplica varios controles ya sean internos o externos, como ser: auditorías realizadas por Grand Thorton², se realizan también auditorías internas, estas son constantes y se realizan ex post, también son auditados por la ONADISI y el Tribunal Superior de Cuentas. Se cuenta con la Dirección de Control y Seguimiento dentro de la institución la cual tiene como funciones principales: programar, controlar y supervisar la ejecución de cada proyecto, supervisar de forma directa el inicio de cada obra, efectuar visitas a los proyectos de cada desembolso, para verificar los avances de las ejecuciones, llevar registros y control de los proyectos, coordinar visitas de inspección y otras funciones similares a estas.

² Auditores Externos autorizados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros dentro de la Categoría A.

Los controles utilizados por SOPTRAVI son físicos, financieros y legales, y se aplican en cada Dirección General de la institución, según Luis Benítez, existe deficiencia al implementar los controles, debido a que la asignación de fondos no va en proporción de la magnitud de los proyectos, por lo que esto afecta los proyectos, la calidad de los mismos, lo cual puede generar inconvenientes posteriores a la ejecución. Según SOPTRAVI los fines que se persiguen al realizar seguimiento y evaluación son:

1. Seguir el avance de las actividades de desarrollo durante la ejecución y permanecer alerta para la pronta adopción de medidas correctivas en el supuesto de deficiencias y desviaciones.
2. Determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia y eficacia de las actividades de desarrollo y su impacto sobre los beneficiarios previstos, y obtener enseñanzas útiles para la planificación del desarrollo en el futuro, es decir, para una mejor formulación y ejecución de los proyectos y programas.

En tal sentido el control y seguimiento en la administración es de suma importancia y se aplica en las Instituciones de diferentes formas, este proceso es útil para regular los avances en el cumplimiento de objetivos planteados dentro de la institución y a nivel de proyectos, así mismo contribuye a identificar variaciones respecto del plan e implementar cambios donde se detectan debilidades.

El proceso de control y seguimiento se lleva a cabo a través de los servicios profesionales de supervisores externos e inspectores internos, sin embargo, la selección de estos se ve influenciada por decisiones políticas o procedimientos viciados. Otro factor a considerar son los recursos limitados para el control, los cuales no son asignados en función de la dimensión de los proyectos.

4.5 EJECUCIÓN

La etapa crítica de los proyectos es el arranque de un convenio, ya que este puede durar hasta un año, deben estar bien definidos el alcance, el marco lógico y diseño, para evitar atrasos, otro factor que afecta es la carencia de fondos, si las entidades a

través de las cuales se gestionarán y ejecutarán los proyectos, no disponen de fondos o estos son insuficientes, el proceso se paraliza y no pueden llevarse a cabo, generando atrasos.

La ejecución de los proyectos puede verse afectada de forma negativa por factores como:

- Selección y contratación de personal con poca experiencia y falta de responsabilidad, ya sea para laborar internamente o durante la ejecución de los proyectos.
- Falta de experiencia de la institución ejecutora, en proyectos que no ha manejado anteriormente, es decir que sean distintos al área a la que están orientados.
- La disponibilidad de fondos, que puede limitar el inicio, control y calidad de los proyectos.

Como contraparte a lo antes expuesto, los factores que pueden influir positivamente son:

- Personal capacitado, con experiencia y responsabilidad.
- Lograr conformar equipos interdisciplinarios
- Disponibilidad de fondos
- Definir claramente los procesos
- Mayor eficiencia de los sistemas de informática
- Facilitar los elementos necesarios al recurso humano para el cumplimiento de las políticas
- Prioridad que se le otorgue al proyecto

Los fondos asignados en el 2011 aumentaron 11.62% en relación a los fondos asignados en el año 2010, así mismo mejoró el porcentaje de ejecución para el año 2011, el cual fue de 76.8%, no así en el año 2010 donde solamente se logró ejecutar el 65.3%.

El 57.03% de los fondos vigentes al 31 de diciembre de 2011, provinieron de crédito externo siendo estos los más representativos, seguido están los fondos de tesoro nacional que representan el 23.10% de los fondos vigentes; según el informe semanal de Programas y Proyectos de Inversión Pública, al 31 de diciembre de 2011 se había ejecutado el 69.94% de los fondos provenientes de crédito externo, el 90.66% de los fondos de tesoro nacional y el 76.8% de todos los fondos vigentes, asignados al sector público.

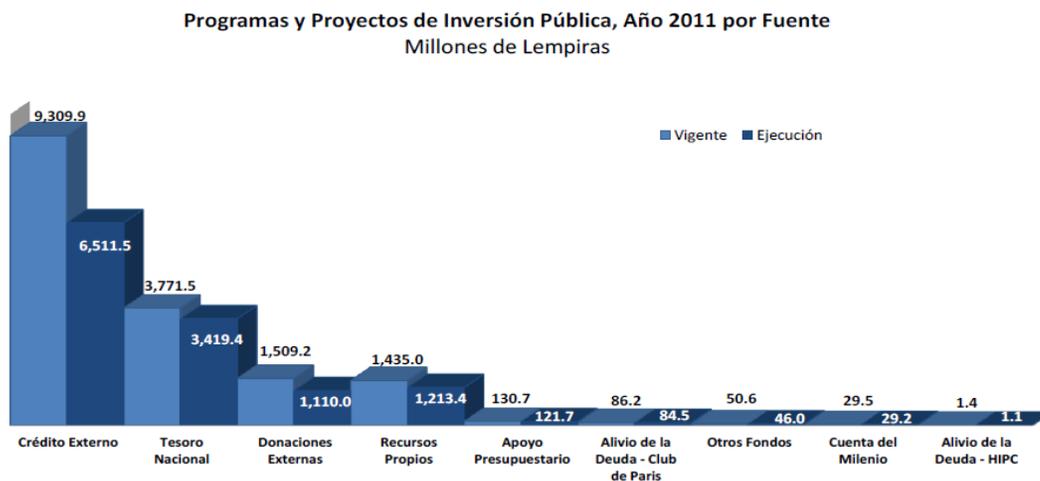


Figura 15. Programas y Proyectos de Inversión Pública, Año 2011

Fuente: (SEFIN, 2011)

Dentro de la administración de proyectos, la ejecución es una fase donde se coordinan los recursos humanos y financieros, debe estar presente en las áreas de integración, calidad, recurso humano y adquisiciones, este proceso debe cumplir con lo definido en la planificación y así cumplir los objetivos planteados.

Las debilidades antes mencionadas nos indican que existen deficiencias en esta etapa, lo cual influye de forma negativa en el resultado final de los proyectos, por lo que debe haber mayor control durante esta fase.

4.6 ESTRATEGIA

Las estrategias se definen a nivel de proyectos, ya que está contemplado como requisito dentro de la metodología dictada por la SEFIN; a nivel de institución el FHIS es la que tiene definido su plan estratégico. “La Visión estratégica, se realizó con la finalidad de que sea fácil de comunicar y empoderar a todos los stakeholders (actores principales e interesados) de la institución, con el enfoque de mejorar y ser modelo a nivel nacional e internacional” (FHIS, 2011). En el plan se definen los objetivos y estrategias de corto y largo plazo con el fin de captar recursos para los proyectos del área gestionada por esta institución.

En el caso de SOPTRAVI, no cuentan con plan estratégico institucional, sin embargo, aplican estrategias para sus proyectos.

A partir del 2001 la red vial se maneja en una plataforma de un Sistema de Información Geográfica (GIS) y durante el año 2004, se elaboró el plan estratégico de Transporte para regular el crecimiento y ampliación de la Red según las necesidades de movimiento de carga y pasajeros. Ese mismo año se elaboró el plan Plurianual de inversiones para orientar la inversión en infraestructura vial priorizada de acuerdo a su estado y rentabilidad (SOPTRAVI, 2010).

Según Armijo, (2006). El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria, por lo tanto:

- Su realización debe ajustarse con el calendario presupuestario.
- La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados: qué productos generamos, para quienes, en qué condiciones, que resultados comprometemos.

- Las metas y las líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Este alineamiento debe permitir la identificación de los aspectos financieros y operativos para materializar el presupuesto.

Con referencia a lo anterior, la estrategia es fundamental dentro de los planes de las instituciones las cuales deben adaptarse a los constantes cambios que demanda el entorno, siendo una herramienta que dicta los cursos de acción para el logro de los objetivos, así mismo permite identificar prioridades y asignación de recursos con eficiencia, debe realizarse tanto a nivel institucional como a nivel de unidades ejecutoras. Es evidente entonces, que la falta de un plan estratégico impide que se analicen aspectos fundamentales de la gestión en relación a los tipos de productos o servicios ofrecidos, mejora de procesos y ambiente externo.

4.7 RECURSOS FINANCIEROS

El financiamiento para la inversión pública en el año 2011, estuvo conformado en un 46% de fondos nacionales y 46% de préstamos dentro de los cuales se incluyen los fondos de organismos multilaterales, en un menor porcentaje están los fondos por donaciones los cuales representan el 2.8%.

Los proyectos que se financian con fondos externos son de organismos multilaterales, y los más representativos son del BID, BM y el BCIE, según información de la Secretaría de Finanzas al cierre de 2011, los fondos del BID representaron el 44.25%, los fondos del BCIE el 19.54% y el BM el 25.07%, estos fondos van destinados a proyectos de infraestructura, salud y educación.

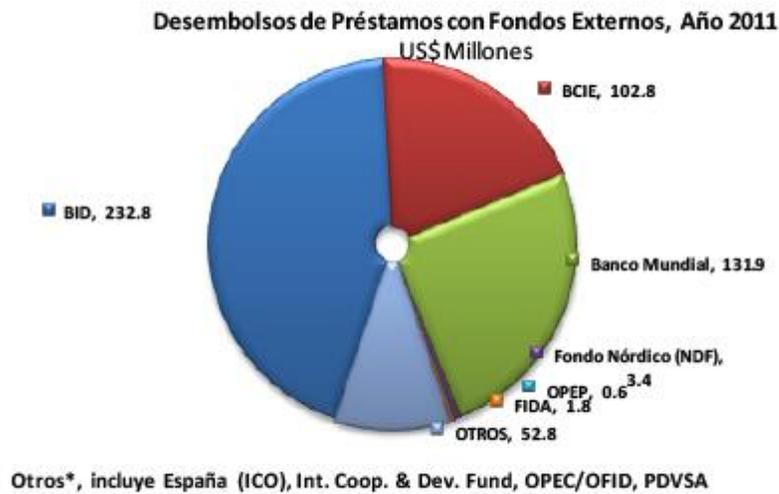


Figura 16. Desembolsos de Préstamos con Fondos Externos, Año 2011

Fuente: (SEFIN, 2011)

Por lo antes mencionado el BID aporta más fondos externos para los proyectos, esta entidad está encaminada a ayudar al desarrollo con efectividad para lo cual considera puntos relevantes.

Durante la última década, el concepto de efectividad en el desarrollo ha ido ganado importancia estratégica dentro de las instituciones de desarrollo. Incluye al menos tres preocupaciones principales: (i) la necesidad de alinear los recursos disponibles con las prioridades del país, incluyendo el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, (ii) mejorar el impacto de las intervenciones de acuerdo con una lógica basada en los resultados plenamente integrado en el ciclo de gestión y, (iii) la necesidad de legitimar el uso de los recursos para las políticas de desarrollo, que representan los resultados obtenidos. En este sentido, se refuerza el movimiento hacia la eficacia del desarrollo y complementa

el programa de evaluación que ha acompañado los esfuerzos de las instituciones de desarrollo (Montiel, Guerrero, Solórzano, & Espinoza, 2011).

Los recursos financieros son asignados de acuerdo a la prioridad de los proyectos, estos se asignan por sectores de tipos de proyectos, el mayor porcentaje de estos está destinado al sector de comunicaciones y energía seguido del sector protección social, de acuerdo con la asignación de fondos SOPTRAVI, es la Institución que recibe más fondos, por estar ubicada en el sector de comunicaciones y energía. Debido a que los recursos son limitados, la utilización de los fondos disponibles va orientado a los proyectos que aporten a los objetivos definidos en el Plan de Nación, para reducir la pobreza, por lo que este tipo de proyectos son de prioridad.

El presupuesto del FHIS para el año 2011 al 31 de Diciembre ascendió a 1,204 Millones de Lempiras:

Tabla 6. Presupuesto del FHIS para el 2011 al 31 de Diciembre

Fuente	% de Participación
Banco Mundial	43%
BID	41%
BCIE	4%
GOH	12%
USAID	0.4%

Fuente: Informe Trimestre IV FHIS, 2011

Según la DGIP (2012), para el año 2011 el Programa de Inversión Pública contaba con fondos disponibles de L14,198.6 millones el cual representaba entonces el 4% del PIB, estos recursos estaban destinados para la ejecución de 306 programas y proyectos.

Para el año 2012 el Programa de Inversión Pública es de L10,534.4 millones para la ejecución de 222 proyectos de los cuales 21 son nuevos y los otros son de arrastre. Dadas las condiciones que anteceden, los fondos para el Programa de Inversión Pública se han reducido en 25.8% para el año 2012.

Se pueden haber detectado necesidades y planteado proyectos que ayuden a satisfacer dichas necesidades, pero la falta o limitación de fondos, afecta a la administración de los proyectos, en las etapas de planificación, ejecución y control y seguimiento, lo que al final repercute en los resultados finales del proyecto.

4.8 RECURSO HUMANO

Se identifica que en el sector público existen debilidades en cuanto a la contratación de personal calificado tanto a nivel interno de las instituciones como a nivel de contratistas y supervisores.

El rol de los directores como el rol de los equipos de trabajo es importante para influir en el éxito de los proyectos. Es fundamental la conformación de equipos de trabajo integrados y que persigan los mismos objetivos, por lo que se hace necesaria la capacitación del personal que domine los procesos y metodologías implementadas en las organizaciones.

De igual manera la contratación de personal con las competencias requeridas de acuerdo a las necesidades de cada proyecto considerando además la trayectoria profesional y experiencia. Este factor no se considera en ocasiones y es ahí donde influyen las decisiones de altos directivos, ya que aun cuando los procesos de contratación están definidos estos pueden influir para contratar a personal que ha estado en proyectos anteriores y cuyo desempeño no fue el esperado.

Según la DGIP (2012), la alta rotación de personal ocasiona retrasos en la ejecución de proyectos para lo cual se plantea como solución que la selección de personal debe ser con base al perfil profesional que el cargo requiere.

Ante la situación planteada, el esfuerzo mancomunado de todos los miembros del equipo, influye en el logro de los objetivos comunes; el desempeño y efectividad del equipo de proyecto, es un factor determinante en el éxito o fracaso del proyecto, con un buen equipo de trabajo se logra hacer más eficiente el manejo de los recursos a través de la división de trabajo y especialización que finalmente influye en el tiempo y costos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La implementación de un plan estratégico en la administración de proyectos, es una guía de vital importancia que influye de forma positiva en los resultados finales de los proyectos, esto ha venido a evolucionar la visión de las instituciones para el logro de sus objetivos.
2. La selección y contratación de personal con poca experiencia y falta de responsabilidad, ya sea para laborar internamente o durante la ejecución de los proyectos influye negativamente en el logro de los objetivos y los resultados finales del proyecto. Por lo que se considera una debilidad que afecta en la administración de proyectos realizados por las instituciones del sector público.
3. Se considera una debilidad importante la disponibilidad de recursos financieros, ya que los fondos asignados para los proyectos son limitados, esto en ocasiones genera atrasos en el inicio o durante la ejecución; por este motivo se puede limitar el alcance o los mecanismos de control que pudieran contribuir al éxito en el desarrollo de los proyectos. Los fondos se asignan de acuerdo a las prioridades de los proyectos, la importancia de estos radica en la contribución que puedan hacer al desarrollo económico y social del país.
4. En el sector público se basan en las metodologías que ya tiene definidas la Secretaria de Finanzas, pero esta metodología no es específicamente para la administración de proyectos ya que ha sido elaborada para la formulación y evaluación de los mismos. Aun con ello, en ocasiones no se siguen los procesos ya definidos, generando atrasos en las etapas antes mencionada.
5. De las instituciones en las cuales se realizaron las investigaciones, solamente el FHIS cuenta con un plan estratégico a nivel institucional, alineado con el Plan de Nación y la Visión de País. SOPTRAVI no cuenta con un plan estratégico a nivel institucional lo que afecta la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

6. Para eficientar la administración de los proyectos del sector público es necesario realizar un amplio análisis interno y externo, identificando los principales grupos de interés y sus expectativas; derivándose de ello una estrategia acorde a las necesidades identificadas, y así contribuir al éxito de los proyectos.

5.2 RECOMENDACIONES

1. En las instituciones del sector público, se deben formular proyectos que vayan alineados con los objetivos definidos en el Plan de Nación y Visión de País, de tal forma que estos contribuyan a la reducción de la pobreza y se les dé prioridad.
2. Las instituciones como SOPTRAVI, deben definir su plan estratégico, de tal forma que dispongan de lineamientos internos además de los externos, para el logro de sus objetivos.
3. Se debe fortalecer las áreas de recursos humanos para la contratación de personal capacitado así como la gestión de capacitaciones para el personal ya existente en las instituciones del sector público.
4. En las instituciones investigadas, se deben actualizar los procesos internos o metodologías aplicadas y documentar dichos cambios hasta obtener documentos formales, adaptados de acuerdo a las necesidades actuales de la organización, aplicando las mejores prácticas y lecciones aprendidas de proyectos anteriores.
5. Fortalecer los mecanismos de control internos para cumplir con los lineamientos requeridos para formular proyectos evitando atrasos en la evaluación para poder obtener los fondos necesarios.
6. El plan estratégico debe implementarse a nivel institucional y a nivel de las Unidades Ejecutoras, de igual manera el Plan Operativo Anual debe ir alineado con el plan estratégico, ya que en el Plan Operativo Anual es de Corto Plazo y el plan estratégico es de mediano y largo plazo.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

5.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA SECRETARÍA DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTE Y VIVIENDA (SOPTRAVI)

5.2 INTRODUCCIÓN

El plan estratégico que se presenta como propuesta, está basado en los resultados obtenidos en capítulo IV, así como las conclusiones y recomendaciones descritas, con el fin de obtener una propuesta que contribuya a eficientar la Administración de Proyectos del sector público de Honduras, que aporte al éxito de los proyectos, específicamente en la Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda (SOPTRAVI) ya que es una de las instituciones que cuenta con diferentes proyectos a nivel nacional y de gran envergadura, que actualmente no cuenta con un plan estratégico institucional ni de proyectos.

Con el presente documento se espera proporcionar información que sirva de base para la administración de proyectos de SOPTRAVI, que de llevarlos a la práctica permitan a la institución adquirir conocimientos necesarios, mejorando esta área específica, y poder contribuir al éxito de los proyectos públicos.

Su contenido está estructurado con los componentes que se describen a continuación:

- Información general de la institución, misión, visión y valores.
- Datos relevantes del macro-entorno, de la industria y factores claves de éxito.
- Oportunidades y amenazas de la industria.
- Matriz FODA – Estrategias.
- Grupos de interés y sus expectativas.
- Estrategia genérica propuesta.
- Propuesta de valor al cliente y diagrama del mapa estratégico.
- Cuadro de control y cronograma.

5.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Tabla 7. Datos de SOPTRAVI

Siglas	SOPTRAVI.
Nivel de gobierno	Nacional.
Tipo de organismo	Secretaría de Estado.
Fundación	1957.
Sede	Edificio San José, Tegucigalpa, M. D.C.
Pertenece al	Poder Ejecutivo de Honduras
Dirección	Barrio La Bolsa, Comayagüela, M.D.C. Honduras.
Ministro actual	Licenciado Miguel Rodrigo Pastor Mejía.

Compete a la Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda:

1. La formulación, coordinación, ejecución y evaluación de políticas relacionadas con la vivienda, las obras de infraestructura pública, el sistema vial, el urbanismo y el transporte incluyendo:
 - a) El planeamiento, estudio, diseño, construcción, supervisión y conservación de la red vial nacional, incluyendo vías de comunicación terrestre interurbanas y rurales;
 - b) El planeamiento, estudio, diseño, construcción, supervisión, y conservación de otras obras de infraestructura pública, cuya ejecución no esté atribuida expresamente a otras dependencias y la asesoría a estas últimas sobre esas mismas materias;
 - c) La formulación de especificaciones técnicas para el diseño, construcción, supervisión y conservación de obras públicas;

- d) La formulación de políticas y programas de desarrollo urbano y la coordinación y supervisión de su ejecución por las municipalidades;
 - e) La formulación de políticas de vivienda de interés social y la coordinación y supervisión de su ejecución por los organismos públicos competentes o por organismos privados que actúan en el marco de la legislación vigente;
 - f) La formulación de políticas de financiamiento, viviendas de interés social, de acuerdo con los criterios que define el Gabinete Económico;
 - g) La regulación y control del transporte terrestre, así como de la navegación y transporte aéreos, de conformidad con las leyes sobre la materia;
2. El régimen concesionario de obras públicas incluyendo los procedimientos de adjudicación de concesiones. La regulación de las actividades del concesionario de acuerdo con los contratos y las leyes sobre la materia y la asesoría a las Municipalidades que lo requieran, cuando se trate de concesión de obras públicas municipales;
 3. Lo concerniente a los servicios geodésicos y cartográficos del Estado;
 4. Los demás asuntos que disponga la legislación vigente.

Misión.

Planificar, gestionar, normar y ejecutar proyectos y programas de Infraestructura, transporte y vivienda; que contribuyan a un desarrollo integral socioeconómico de la población, optimizando los recursos asignados con eficiencia, eficacia y transparencia.

Visión

Ser la institución líder que impulse y garantice la inversión pública y privada para el desarrollo y modernización de la infraestructura, transporte y vivienda del país, en forma coordinada y comprometida a fin de dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

Formulación de Principios y Valores

- Servicio
- Optimización de los recursos.
- Productividad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Actitud proactiva
- Visión del país
- Innovación

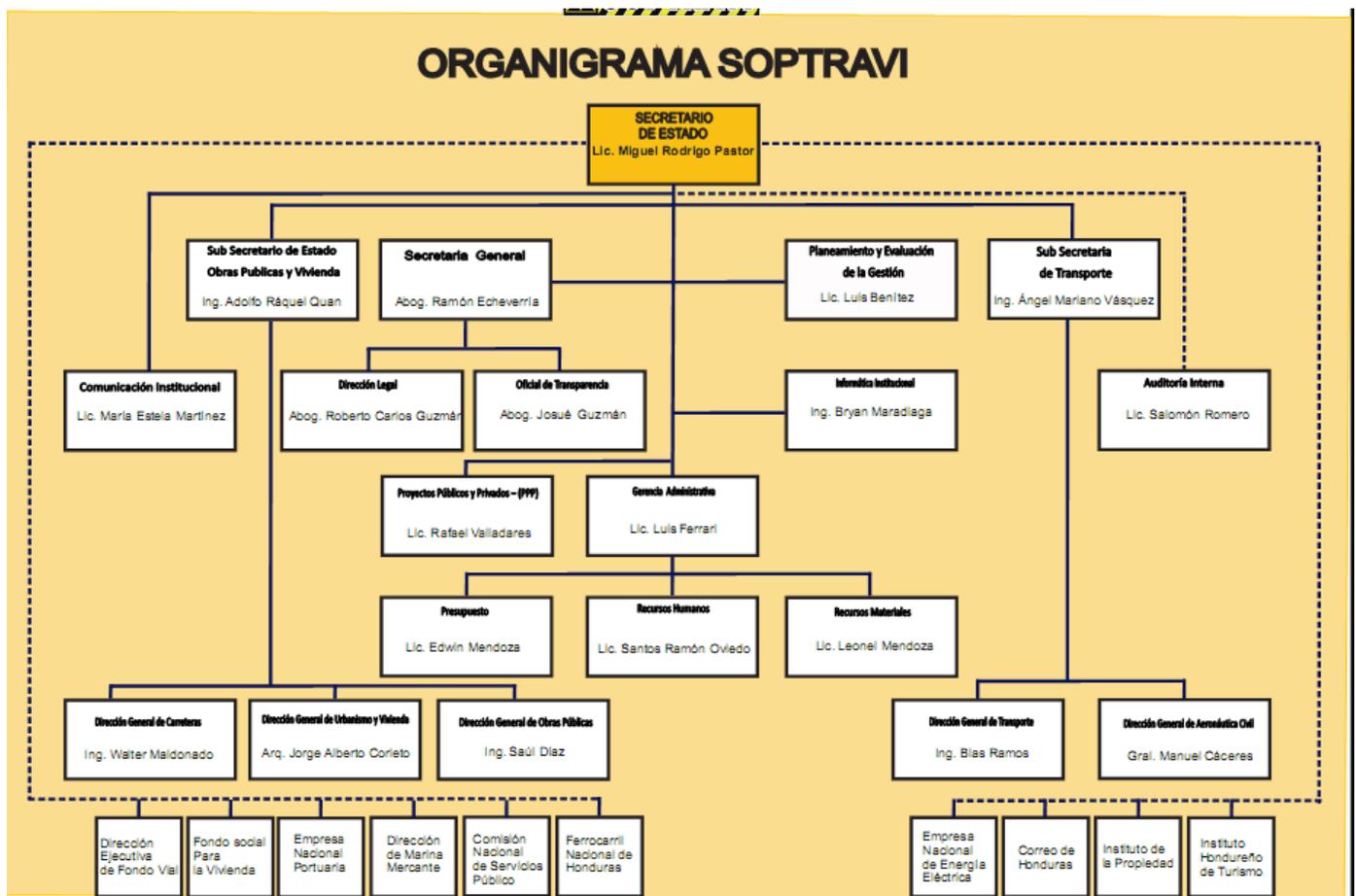


Figura 17. Organigrama SOPTRAVI

Fuente: SOPTRAVI

5.3.2 DATOS RELEVANTES DEL MACRO-ENTORNO, DE LA INDUSTRIA Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

Características económicas predominantes en la Industria

1. Tamaño del mercado y tasa de crecimiento

- Las inversiones del sector público están divididas en cuatro sectores que son: comunicaciones y energía; promoción y protección social; agroforestal y turismo; fortalecimiento institucional, estas se subdividen en subsectores. SOPTRAVI se encuentra ubicado en el sector de comunicación y energía; y promoción y protección social.
- Según el Programa de Inversión Plurianual ejercicio fiscal 2012-2015 para el año 2012, le corresponde a la administración central un monto de L. 7,736.6 millones, que representa el 73% del total de la inversión del sector público, para la ejecución de 222 proyectos concentrados principalmente en vialidad, (SOPTRAVI, Fondo Vial y la Cuenta del Milenio) y promoción y protección humana (FHIS, PRAF, Secretaría del Despacho Presidencial y Salud); y el 27% L.2,797.8 millones restantes, corresponde a la inversión de las instituciones descentralizadas y entes desconcentrados para proyectos de energía, puertos, agua y saneamiento, telecomunicaciones, turismos y sector financiero.
- De acuerdo a la Ley de Plan de Nación, con la propuesta de Visión de País emitida en La Gaceta el 2 de Febrero del año 2010 por el soberano Congreso Nacional; se concentra en atender las necesidades del sector de comunicaciones y energía con una participación del 51.5%, para la construcción y rehabilitación de carreteras por lo tanto es un sector que está en crecimiento.

2. Cantidad de Rivaless (competidores)

- Las instituciones públicas que se dedican a la administración de proyectos, ya que se distribuyen los fondos otorgados por finanzas.
- Todas las instituciones que pertenecen al sector de comunicación y energía. conformado por los subsectores de; vialidad, transporte, obras públicas y puertos.

- Todas las instituciones que pertenecen al sector de promoción y protección social, dirigido a la construcción y mejoramiento de soluciones habitacionales en zonas rurales y urbanas y al otorgamiento de subsidios individuales y colectivos, que para el año 2012 constará de 77 proyectos para la construcción y equipamiento de hospitales, agua y saneamiento, educación, cultura, vivienda y el desarrollo de programas de protección social. En la siguiente tabla se muestra los diferentes competidores de SOPTRAVI.

Tabla 8. Competidores

Sigla	Institución
SDS	Secretaría de Desarrollo Social
SANAA	Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados
ENEE	Empresa Nacional de Energía Eléctrica
FHIS	Fondo Hondureño De Inversión Social
EDUCACION	Secretaría de Educación
SALUD	Secretaría de Salud
FONDO VIAL	Fondo Vial
INFHA	Instituto Hondureño para la Niñez y la Familia
PRAF	Programa de Asignación Familiar
Municipalidades	Municipalidades

3. Cantidad de Clientes o beneficiarios

- Todas las personas beneficiadas con los proyectos públicos tales como:
 - Comunidades
 - Municipios
 - Barrios colonias

- Personas naturales

4. Grado de diferenciación del servicio

- Los Servicios ofrecidos son similares, lo que ocasiona mayor demanda en cuanto a otorgamiento del dinero por parte de finanzas y las solicitudes de proyectos.

5. Innovación del Servicio

- Son pocas las instituciones del sector público que se logran diferenciar por un buen servicio, siempre hay quejas por parte de los beneficiarios.

Se realiza el análisis de PESTEL considerando los factores más relevantes que afectan al sector público.

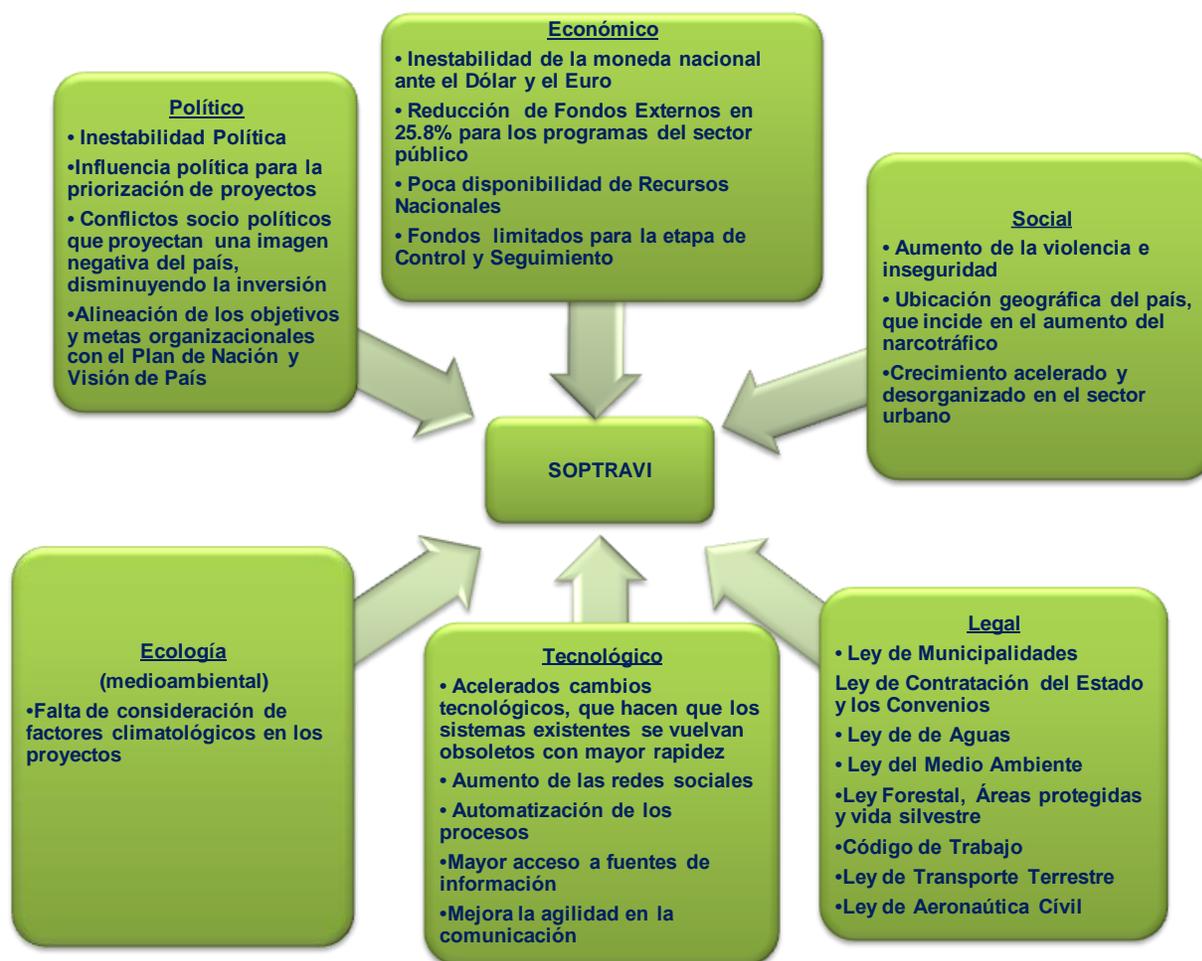


Figura 18. Análisis de PESTEL

Fuerzas Competitivas

1. Hay instituciones del sector público que tienen programas y proyectos en ejecución en los diferentes departamentos del país, hace varios años dándoles prioridad para terminarlos, tiene fuerte auge los proyectos relacionados con comunicaciones y energía. Todas las instituciones tienen que adecuarse al presupuesto aprobado para cada año.
2. Beneficiarios:
 - Renuencia al cambio por parte de los beneficiarios a aceptar proyectos que afecten su estilo de vida.
 - Aumenta la insatisfacción por parte de los beneficiarios de los proyectos del sector público, por fallas anteriores que ocasionaron que los proyectos fracasasen.
3. Nuevos Actores Potenciales:
 - Las posibles creaciones de nuevas instituciones del gobierno en el largo plazo, que se enfoquen en la realización de proyectos de infraestructura y beneficios sociales.
 - Concesiones de instituciones al sector privado.
4. Negociación beneficiario - servicio:
 - Los beneficiarios están cada vez más pendientes de los proyectos realizados por el gobierno, ya sea porque están a favor o en contra.

Factores que promueven el cambio

Dentro del sector público, se identifican varios factores que promueven el cambio ya sea de forma positiva o negativa.

1. La globalización: Ha ocasionado que las instituciones busquen transparencia de los servicios, eficientar los procesos, mejorar la comunicación interna y externa con el propósito de poder competir y lograr posicionarse dentro del sector, logrando la excelencia y el más alto nivel de calidad.

2. Alianzas con el sector privado: En los países desarrollados se implementa mucho esta estrategia, ya que la empresa privada maneja instituciones del gobierno. En Honduras ya se están realizando este tipo de alianzas.
3. Cambios tecnológicos: Cada vez más se implementa la tecnología para la mejora de procesos y atención al público.
4. Nuevos modelos de programas, procesos y metodologías: Debido a que estos cambios requieren de fuerte inversión para poder ser implementados, el nivel de aplicación de los mismos es bajo.
5. Los beneficiarios: Cada vez más se involucran en la implementación y resultado de los proyectos.
6. Incidencia alta por los cooperantes: Los fondos que estas entidades aportan para la implementación de los proyectos, controles y convenios son representativos dentro del sector.
7. Nuevas leyes y políticas: Estas obligan a acelerar los procesos y aplicar mejores controles sobre los mismos.
8. Alta rotación de directivos: Este factor afecta, debido a que los altos directivos son los que toman las decisiones importantes de las instituciones.
9. Alta toma de decisión por parte de la Secretaria de Finanzas: Al momento de otorgar los fondos necesarios para los proyectos influye en el manejo de los recursos.

Factores principales de éxito

1. Tecnología
2. Servicio
3. Administración de proyectos
4. Recursos humanos
5. Recursos económicos
6. Planificación
7. Productividad
8. Transparencia
9. Participación activa de involucrados.

5.3.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA INDUSTRIA.

Tabla 9. Oportunidades y amenazas del sector

Amenazas	Oportunidades
Nuevas leyes y reglamentos que afecten los procesos y planificación de las instituciones.	Nuevas tecnologías.
Crisis política y económica.	Aplicación de metodologías para la administración de proyectos.
Inestabilidad social.	Obtención de nuevos fondos nacionales.
Corrupción.	Nuevas alianzas con cooperantes internacionales.
Alta rotación de directivos.	Nuevas captaciones de recursos económicos y humanos.
Reducción del presupuesto por parte de finanzas.	Alianzas con el sector privado para la obtención de fondos.
Desastres naturales.	Aplicación del plan y visión del país.
Atraso de pagos por finanzas.	Mayor interés por parte del beneficiario.
Alto crecimiento y modernización de instituciones parecidas.	Mayor demanda de proyectos de infraestructura.
Reducción de fondos por parte de organismos cooperantes.	
Aumento de violencia e inseguridad.	

5.3.4 MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS

Tabla 10. FODA

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Cuenta con el apoyo del gobierno central, para la obtención de fondos, es la institución que más se le asigna fondos para proyectos.	Falta de metodología para administración de proyectos.	Nuevas tecnologías.	Nuevas leyes y reglamentos que afecten los procesos y planificación de las instituciones.
Hay unidades ejecutoras de organismos internacionales dentro de la Secretaría.	No posee plan estratégico como Institución.	Aplicación de metodologías para la administración de proyectos.	Crisis política y económica.
Cuenta con amplia gama de servicios ofrecidos.	Falta de transparencia en fondos.	Obtención de nuevos fondos nacionales.	Inestabilidad social.
Diversidad de proyectos y programas.	No aplica lecciones aprendidas ni mejores prácticas.	Nuevas alianzas con cooperantes internacionales.	Corrupción.
Cuenta con direcciones generales que manejan los diferentes proyectos.	Personal de poca experiencia.	Nuevas captaciones de recursos económicos y humanos.	Alta rotación de directivos.
Posee un sistema generalizado de licitaciones.	Falta de controles administrativos y económicos.	Alianzas con el sector privado para la obtención de fondos.	Reducción del presupuesto por parte de finanzas.
Rectora de las normativas existentes implementadas en los sectores de infraestructura, transporte y vivienda.	No aplica estrategias para la administración de proyectos.	Aplicación del plan y visión del país.	Desastres naturales.
Promueve la inversión	No hay una escala	Mayor interés por	Atraso de pagos por

público- privada.	salarial equitativa.	parte de beneficiario.	finanzas.
	No hay un programa de identificación de riesgos y de calidad.	Mayor demanda de proyectos de infraestructura.	Alto crecimiento y modernización de instituciones parecidas.
	Los colegios profesionales protegen a las contratistas y supervisores si los proyectos fracasan.		Reducción de fondos por parte de organismos cooperantes.
	No cuenta con fondos para la inspección de proyectos.		Aumento de Violencia e inseguridad.

Tabla 11. FODA vs. FCE

FODA \ FCE	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Tecnología		X	X	
Servicio		X		
Administración de proyectos		X	X	
Recursos humanos		X		
Recursos económicos	x			x
Planificación		X	X	
Productividad		X		

Transparencia		X		
Participación activa de involucrados.	x			

Tabla 12. FODA vs. ESTRATEGIAS

FACTORES INTERNOS		Lista de fortalezas	Lista de debilidades
		1. Cuenta con el apoyo del Gobierno Central, para la obtención de fondos, es la institución que más se le asigna fondos para proyectos.	1. Falta de metodología para administración de proyectos.
		2. Hay unidades ejecutoras de organismos internacionales dentro de la secretaría.	2. No posee plan estratégico como institución.
		3. Cuenta con amplia gama de servicios ofrecidos.	3. Falta de transparencia en fondos.
		4. Diversidad de proyectos y programas.	4. No aplica lecciones aprendidas ni mejores prácticas.
		5. Cuenta con direcciones generales que manejan los diferentes proyectos.	5. Personal de poca experiencia.
		6. Posee un sistema generalizado de licitaciones.	6. Falta de controles administrativos y económicos.
		7. Rectora las normativas existentes implementadas en los sectores de infraestructura, transporte y vivienda.	7. No aplica estrategias para la administración de proyectos.
		8. Promueve la inversión público- privada.	8. No hay una escala salarial equitativa.
			9. No hay un programa de identificación de riesgos y de calidad.
			10. Los colegios profesionales protegen a los contratistas y supervisores si los proyectos fracasan.
			11. No cuenta con fondos para la inspección de proyectos.

FACTORES EXTERNOS		
<p>Lista de oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas tecnologías. 2. Aplicación de metodologías para la administración de proyectos. 3. Obtención de nuevos fondos nacionales. 4. Nuevas Alianzas con cooperantes internacionales. 5. Nuevas captaciones de recursos económicos y humanos. 6. Alianzas con el sector privado para la obtención de fondos. 7. Aplicación del plan y visión del país. 8. Mayor interés por parte de beneficiario. 9. Mayor demanda de proyectos de infraestructura. 	<p>Estrategia para maximizar tanto las F como las O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar que es la institución que se le proporciona más fondos para proyectos, implementando metodologías para la administración de proyectos como planes estratégicos institucionales y por cada proyecto. (O2, O9, F1, F2, F7) 	<p>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la inspección para los proyectos para aprovechar las nuevas alianzas con organismos internacionales y privados. (O3, O5, O6, D3, D5, D11)
<p>Lista de amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas leyes y reglamentos que afecten los procesos y planificación de las instituciones. 2. Crisis política y económica. 3. Inestabilidad social. 4. Corrupción. 5. Alta rotación de directivos. 6. Reducción del presupuesto por parte de finanzas. 7. Desastres naturales. 8. Atraso de pagos por finanzas. 9. Alto crecimiento y modernización de instituciones parecidas. 10. Reducción de fondos por parte de organismos cooperantes. 11. Aumento de Violencia e inseguridad. 	<p>Estrategia para fortalecer y minimizar las amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la falta de planeación estratégica y la administración de proyectos mediante el involucramiento de todas las direcciones y las unidades ejecutoras. (A1, A6, A8, A10, F1, F2, F5) 	<p>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión permanente de nuevas leyes, reglamentos, estrategias, y procesos de contratación. (A1, A2, D1, D2, D4, D5, D6, D7)

5.3.5 GRUPOS DE INTERÉS Y SUS EXPECTATIVAS

Actualmente existe diversidad de actores y grupos de interés que interactúan con la ejecución de proyectos del sector público específicamente en SOPTRAVI,

cuyas actividades pueden afectar directa o indirectamente a los mismos. A su vez estos actores, y grupos de interés, pueden influir en los proyectos en forma positiva o negativamente; o recibir de él costos o beneficios, entre ellos están:

- **Gobierno:** Es un actor muy importante, ya que proporciona los fondos necesarios por medio de finanzas, y es el principal interesado en el éxito de los proyectos debido a la importancia de los mismos para contribuir al desarrollo económico y social del país, promoviendo así la generación de empleo y crecimiento de las comunidades. Esperan que se cumplan las normas y leyes orientadas a cada sector, siguiendo las metas e indicadores propuestos en el Plan de Nación y Visión de País.
- **Cooperación internacional:** Es uno de los proveedores más importantes, ya que genera fondos (préstamos o donaciones) para la realización de proyectos, condiciona los fondos por medio de convenios que se tienen que respetar. Esperan que los fondos que proporcionan realmente sean utilizados en los proyectos para los cuales han sido destinados, así mismo que sean administrados con transparencia, colaborando al desarrollo del país
- **Empresa privada:** Sus intereses son principalmente económicos, están atentos a los beneficios que podrán suministrarles los proyectos. Esperan que los proyectos se desarrollen en las principales ciudades del país donde hay mayor crecimiento económico.
- **Comunidades:** Se ven afectadas, ya sea de una manera positiva o negativa por el desarrollo de proyectos, tiene un gran interés de que se realice proyectos de calidad en su zona y que generen un crecimiento económico de su comunidad, sin que haya un impacto ambiental y social negativo.
- **Inversionistas:** Con el desarrollo de proyectos exitosos se busca lograr un crecimiento económico sostenible del país, siendo este un factor positivo que incentiva a los inversionistas nacionales y extranjeros que inviertan en el país.

Que a su vez pueden ser generadores de fuentes de trabajo. Están pendientes de los resultados del proyecto y las oportunidades que presenta el mismo.

5.3.6 ESTRATEGIA GENÉRICA PROPUESTA

Estrategia enfocada en diferenciación.

La estrategia de diferenciación es la de crearle al servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos involucrados perciben en un sector industrial como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

La diferenciación se puede basar en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se presta el servicio, el tiempo de entrega del producto final, aplicación de procesos únicos y un amplio rango de muchos otros factores. La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los interesados, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un servicio singular que incluya los atributos deseados.

En consideración a esto y a los lineamientos de la institución, Misión y Visión, proyectos y programas que maneja SOPTRAVI se considera que la estrategia genérica adoptada sea en diferenciación, ya que se quiere lograr ser la institución líder que impulse y garantice la inversión pública y privada para el desarrollo y modernización de la infraestructura, transporte y vivienda del país, en forma coordinada y comprometida a fin de dar respuesta a las necesidades de la sociedad.

Con esta estrategia se pretende mejorar el servicio ofrecido, mediante:

- Brindar los servicios ofrecidos con personal altamente calificado.
- Realizar inspecciones periódicas a los proyectos en ejecución aplicando controles adecuados. Tomando en consideración mejores prácticas en

administración de proyectos y tomar nota de las lecciones aprendidas que deja el proyecto.

- Acelerar el proceso de solicitud de identificación y formulación de proyectos, con su respectivo análisis de factibilidad.
- Realizar proyectos y programas de infraestructura y vivienda de calidad, asegurando el beneficio de todos los involucrados de los proyectos respetando las leyes, reglamentos, normas del gobierno y organismos internacionales.
- Dar charlas y seminarios sobre los diferentes proyectos y programas que maneja la institución con el fin de fortalecer los diferentes programas y la transparencia de la institución. A la vez capacitando a los beneficiarios sobre el proyecto y los cuidados que tiene que tener.

Para poder lograr la estrategia es necesario que todas las direcciones y empleados estén comprometidos con la Institución para lograr satisfacer de forma eficaz y eficiente a los involucrados del proyecto o programas.

5.3.7 ESTRATEGIAS COMPLEMENTARIAS

Se complementará la estrategia en diferenciación, tomando en cuenta las estrategias que fortalecerán las debilidades y amenazas de la institución, aprovechando las oportunidades que presenta la industria.

- Impulsar cambios tecnológicos dentro de la institución para estar a la vanguardia con los nuevos métodos y procesos que impulsen la inversión pública y privada para el desarrollo y modernización de la infraestructura, transporte y vivienda del país.
- Establecimientos de convenios con organismos internacionales y nacionales, para la captación de fondos para fortalecer la capacidad de la institución para prestar servicios y realizar proyectos de calidad.

- Impulsar políticas de calidad, metodologías para la administración de proyectos, planeación estratégica en todos los niveles de la institución para mejorar los servicios propuestos.
- Promover estrategias y planes estratégicos para cada proyecto realizado, así asegurar la correcta ejecución del proyecto y previniendo los inconvenientes que se puedan presentar por el proyecto.

5.3.8 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico se elaboró en base a cuatro perspectivas considerando el análisis FODA previamente detallado y la estrategia genérica propuesta.

Perspectiva financiera: Captar fondos para llevar a cabo los proyectos manejando un plan de gastos e ingresos de manera eficiente, para realizar proyectos exitosos desde su planeación hasta el cierre del mismo. Requiere acciones inmediatas el mejor manejo de costos y gastos.

Perspectiva del cliente: Que se presenten proyectos innovadores de calidad, que no afecte su bienestar y se ejecuten lo más rápido posible. Requiere acciones inmediatas la implementación de planificación y mitigación de riesgos así como la calidad en el servicio.

Perspectiva interna: Implementación de procesos bien definidos y metodologías nuevas, implementación de lecciones aprendidas, mejora continua y transparencia en los procesos; aplicando tecnologías adecuadas para poder lograr el éxito como institución. Requiere acciones inmediatas la mejora de los procesos y la transparencia.

Aprendizaje y nuevos conocimientos: Capacitar al personal mediante charlas de mejores prácticas y lecciones aprendidas así como de inducción para los nuevos empleados. Fortalecer la cultura organizacional, crear un ambiente adecuado entre empleados, clientes y cooperación internacional. Se requiere acción inmediata en fortalecer la cultura organizacional y capacitación de personal.

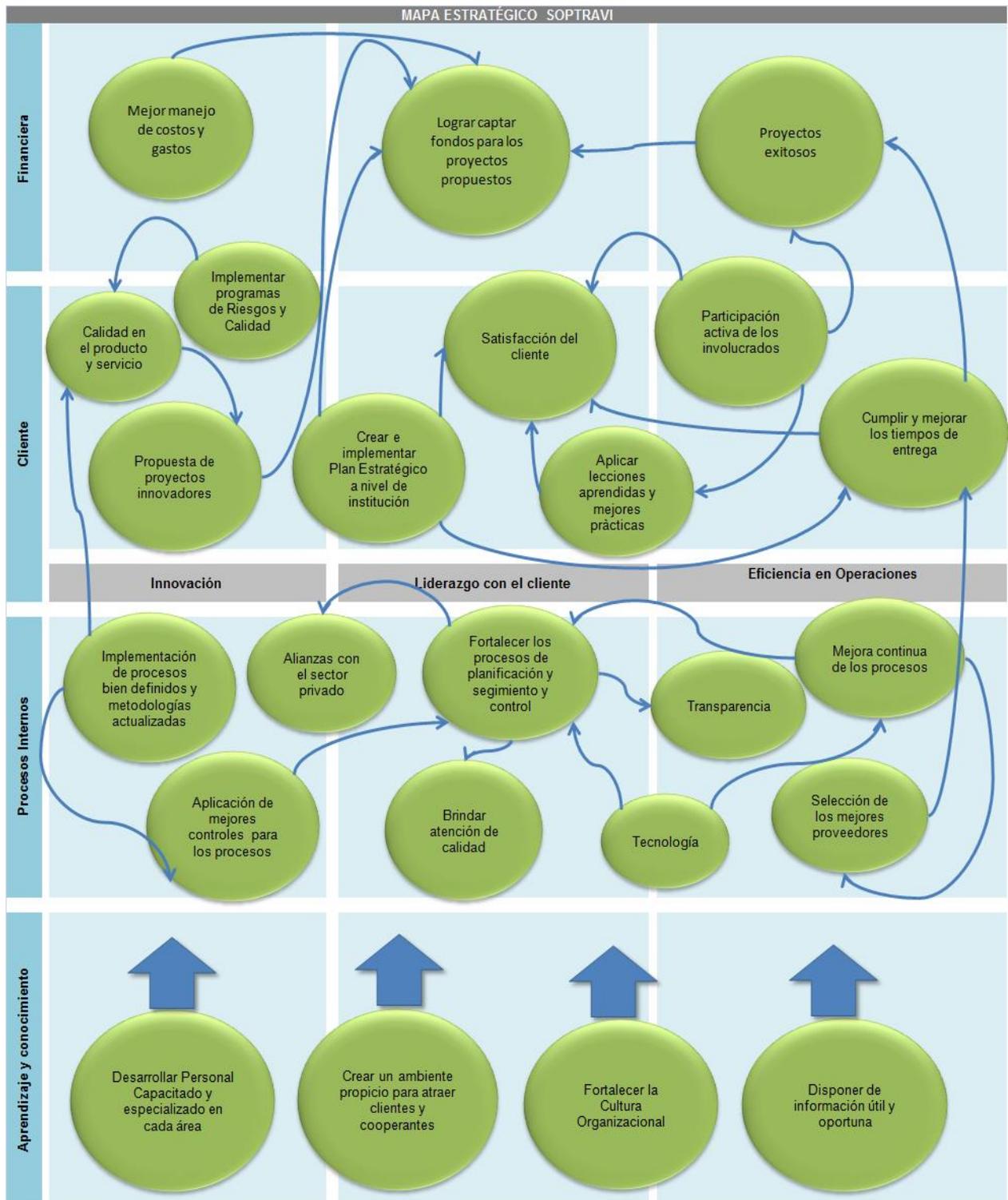


Figura 19. Mapa estratégico

5.3.9 CUADRO DE CONTROL.

Tabla 13. Cuadro de control

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Lograr mayor captación de fondos para los proyectos propuestos	Mayor asignación de fondos en el presupuesto	Crecimiento en los ingresos captados en un 10%	Proponer mejores proyectos
	Mejor manejo de costos y gastos	Reducción en los costos y gastos	Disminución de los costos y gastos en 5%	Selección de los proveedores y mayores controles en el gasto administrativo
	Proyectos exitosos	Cumplimiento de los proyectos en tiempo y forma	Cumplir en un 100% en tiempo y forma con los proyectos propuestos	Mayor control de tiempos y costos Participación activa de todos los involucrados
Cliente	Propuesta de proyectos innovadores	Proyectos nuevos que se adapten a los constantes cambios generados por la globalización	Que el 100% de los proyectos propuestos sean visionarios y aporten al desarrollo del país, considerando los constantes cambios del entorno globalizado y el Plan de Nación y Visión País	Análisis, evaluación y selección de los proyectos en función de los beneficios a corto, mediano y largo plazo
	Calidad en el producto y servicio	Satisfacción del cliente	Cumplir en un 100% con los requisitos definidos	Comparación periódica de los cronogramas y presupuestos planificados con los ejecutados
	Cumplir y mejorar tiempos de entrega	Entregas a tiempo	En base a lo planificado	Mejorar la planificación, gestión y control en cada proyecto
Procesos Internos	Procesos bien definidos	Eficiencia y eficacia en los procesos	Reducción de los atrasos en un 90%	Revisión de los sistemas y aplicación de mejoras Revisión constante de los procesos, aplicaciones de reingeniería de procesos
	Aplicación de controles	Que se sigan los procedimientos definidos	Cumplimiento de los procedimientos en 100%	Definir indicadores de evaluación de desempeño
	Alianzas con el sector público privado	Apoyo del sector privado en la propuesta de nuevos proyectos y asignación de recursos	Involucramiento del 30% del sector privado	Establecer alianzas con el sector, mediante la participación activa de este en los nuevos proyectos propuestos
	Transparencia	Tendencia porcentual de los crecimientos en los costos y gastos	Mantener los gastos dentro de lo presupuestado Mantener los costos dentro de los presupuestado	Revisiones y comparaciones periódicas de los presupuestos y flujos de efectivo
	Utilizar la tecnología para mejorar los procesos	Automatización y simplificación de procesos	Actualizar los sistemas en las principales unidades que intervienen en la gestión de los proyectos	Realizar evaluaciones de costo beneficio, de mantener los sistemas actuales con mejoras o el cambio de los mismos
Aprendizaje y conocimiento	Desarrollar Personal Capacitado y especializado en cada área	Mejor desempeño Atención de Calidad	Capacitar al 100% del personal permanente Definir claramente los perfiles de puestos	Realizar capacitaciones, mensuales o trimestrales Fortalecer los procesos de Contratación
	Crear un ambiente propicio para atraer clientes y cooperantes	Imagen institucional a nivel interno y externo	Mejorar las instalaciones del todo el plantel Dar charlas al 80% de los principales beneficiarios Incluir dentro de la página Web logros anuales	Remodelar gradualmente las instalaciones Dar Charlas sobre los diferentes programas y proyectos que maneja la institución Actualización anual de la información disponible en la página Web
	Fortalecer la cultura organizacional	Conocimiento por parte de los empleados, de la Misión, Visión, Valores y Objetivos	Que el 100% de los empleados conozcan y se desempeñen en función de la Misión, Visión, Valores Y Objetivos	Realizar charlas para dar a conocer la Misión, Visión, Valores y objetivos
			Conocer el 100% de las Leyes y Reglamentos del sector Contar con el 100% de los documentos necesarios	Capacitaciones periódicas Controlar que todos los documentos estén disponibles
	Disponer de información útil oportuna	Estar al día con los cambios gubernamentales e institucionales del sector		

5.3.10 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Tabla 14. Cronograma de ejecución

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Cronograma de ejecución													
				mestre	4º trimestre	3er trimestre	2º trimestre	1er trimestre	4º trimestre	3er trimestre	2º trimestre	1er trimestre	4º trimestre	3er trimestre			
				may	sep	ene	may	sep	ene	may	sep	ene	may	sep	ene	may	sep
Perspectiva financiera	27 mss	mar 01/01/13	lun 26/01/15														
Lograr mayor captación de fondos para los proyectos propuestos	27 mss	mar 01/01/13	lun 26/01/15														
Mejor manejo de costos y gastos	27 mss	mar 01/01/13	lun 26/01/15														
Proyectos exitosos	27 mss	mar 01/01/13	lun 26/01/15														
Perspectiva del cliente	48,95 mss	lun 02/04/12	jue 31/12/15														
Propuesta de proyectos innovadores para el 2013	3,25 mss	mar 01/01/13	sáb 30/03/13														
Propuesta de proyectos innovadores para el 2014	3,2 mss	mié 01/01/14	lun 31/03/14														
Propuesta de proyectos innovadores para el 2015	3,2 mss	jue 01/01/15	mar 31/03/15														
Calidad en el producto y servicio	42,45 mss	lun 01/10/12	jue 31/12/15														
Cumplir y mejorar tiempos de entrega	48,95 mss	lun 02/04/12	jue 31/12/15														
Perspectiva de los procesos internos	52,2 mss	lun 02/01/12	jue 31/12/15														
Procesos bien definidos	19,55 mss	lun 02/01/12	sáb 29/06/13														
Aplicación de controles	52,2 mss	lun 02/01/12	jue 31/12/15														
Alianzas con el sector público y privado 2013	3,25 mss	mar 01/01/13	sáb 30/03/13														
Alianzas con el sector público y privado 2014	3,2 mss	mié 01/01/14	lun 31/03/14														
Alianzas con el sector público y privado 2015	3,2 mss	jue 01/01/15	mar 31/03/15														
Transparencia en los procesos	52,2 mss	lun 02/01/12	jue 31/12/15														
Utilizar tecnología para mejorar los procesos	16,3 mss	lun 02/04/12	sáb 29/06/13														
Aprendizaje y conocimiento	52,2 mss	lun 02/01/12	jue 31/12/15														
Desarrollar personal capacitado y especializado en cada área	52,2 mss	lun 02/01/12	jue 31/12/15														
Crear un ambiente propicio para atraer clientes y cooperantes	13,05 mss	lun 02/01/12	lun 31/12/12														
Fortalecer la cultura organizacional	26,1 msc	lun 02/01/12	mar 31/12/13														
Disponer de información útil y oportuna 2012	3,25 mss	lun 02/01/12	sáb 31/03/12														
Capacitaciones periódicas	3,3 mss	lun 02/01/12	sáb 31/03/12														
Controlar que todos los documentos esten disponibles	3,3 mss	lun 02/01/12	sáb 31/03/12														
Disponer de información útil y oportuna 2013	3,15 mss	mié 02/01/13	sáb 30/03/13														
Capacitaciones periódicas	3,2 mss	mié 02/01/13	sáb 30/03/13														
Controlar que todos los documentos esten disponibles	3,2 mss	mié 02/01/13	sáb 30/03/13														
Disponer de información útil y oportuna 2014	3,15 mss	jue 02/01/14	lun 31/03/14														
Capacitaciones periódicas	3,15 mss	jue 02/01/14	lun 31/03/14														
Controlar que todos los documentos esten disponibles	3,15 mss	jue 02/01/14	lun 31/03/14														
Disponer de información útil y oportuna 2015	3,15 mss	vie 02/01/15	mar 31/03/15														
Capacitaciones periódicas	3,15 mss	vie 02/01/15	mar 31/03/15														
Controlar que todos los documentos esten disponibles	3,15 mss	vie 02/01/15	mar 31/03/15														

5.3.11 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

- Ayudará a tener una mejor visualización del rumbo que sigue la organización a mediano y largo plazo, detectando nuevas oportunidades y amenazas que influyan en la gestión de los proyectos.
- A través del análisis interno de la institución se fortalece el autoconocimiento de la misma, ayudando a tener un mejor control, lo que evita ser reactiva ante los cambios que se puedan presentar, mejorando las habilidades de administración.

- Incluye a todos los niveles de la organización, por lo que es un proceso participativo que mejora la comunicación y coordinación entre todos los involucrados.
- Permite conocer el entorno por medio de análisis de información relacionada al sector, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones.
- Se logra coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo para el logro de los objetivos de la institución, lo cual influye en el producto final que se entrega a los beneficiarios.
- Se establecen metas que ayudan a medir el desempeño de todos los niveles de la organización, permitiendo detectar las mejoras obtenidas y debilidades que deben fortalecerse y que pudieran afectar el desarrollo de los proyectos ejecutados por la institución.
- Se definen claramente los roles y la asignación de responsabilidades entre el personal que labora de forma directa o indirecta en el desarrollo de los proyectos.
- Fortalece los mecanismos de control y evaluación de las actividades de la organización proyectando una mejor imagen ante terceros a través del manejo de recursos con transparencia.
- Al fortalecer la imagen institucional se promueven las alianzas con empresas privadas y con organismos internacionales para la obtención de más fondos y así poder ejecutar proyectos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adelar, A. (2008). Retrieved Febrero 5, 2012, from http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1425
2. AECI, & AMHON. (2006). *Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto*.
3. AMHON-PRODEMION. (2008). *Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto*. Tegucigalpa.
4. Asaff, R. (2010). *Universidad de Palermo*. Retrieved Enero 11, 2012, from Universidad de palermo: <http://www.palermo.edu/ingenieria/downloads/CyT6/6CyT%2010.pdf>.
5. Ariznabarreta, K. E. (1998). Proyectos de Mejora Organizativa en la Administración Pública. *Revista Valenciana De Estudios Autónomos* , 242.
6. Armijo, M. (2006). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago, Chile: Cepal.
7. Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. In C. Bernal, *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (p. 110). México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
8. Bert, H., Heemst, G., & Frediksz, H. (2009). Project Management. In H. Bert, G. Heemst, & H. Frediksz, *Project Management* (p. 9). Van Haren Publishing.
9. Burga, D. M. (2005). Metodología Del Planeamiento Estratégico En El Sector Público: Conceptos Esenciales. *Moneda* 129 , 43.
10. Busalachi, M. (2004). *Proyectos Sociales: Seis Componente Básicos*. *Proyectos Sociales: Seis Componente Básicos* . Argentina: Cambio Cultural.
11. Camara, L. (2005). *Planificación Estratégica*. Cideal.

12. Castaño, L. M. (2000). *Marco Conceptual y Operativo del Banco de Proyectos Exitosos*. Santiago: CEPAL.
13. Cassanelli, A. (2010). *Madurez de una PYME en Gestión de Proyectos*. Mar de Plata: Universidad Nacional de Mar de Plata.
14. CNEG. (2010). *Resumen del Contenido del Decreto 286-2009 Sobre la Ley Para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación Para Honduras*. Tegucigalpa.
15. Congreso Nacional. (2010). *Republica de Honduras Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2012*. Tegucigalpa.
16. Córdoba, M. (2006). Ejecución y Evaluación de Resultados. In M. Córdoba, *Formulación y Evaluación de Proyectos* (p. 457). Bogotá: Ecoe Ediciones.
17. Coronel, M. (2011). *Planificación Estratégica Operativa en la Administración de Proyectos*. Universidad Nacional de Loja.
18. Cooperación Externa BID. (2003). *Programa y Proyectos del Sector Público en Ejecución con Financiamiento Externo*. Tegucigalpa, Honduras.
19. DGIP. (2012). *Programa de Inversión Plurianual Ejercicio Fiscal 2012-2015*. Tegucigalpa.
20. "Dirección General de Inversiones Públicas", . g. (2001). Sistema de Inversión del Sector Público SISPU. *Revista Centroamericana de Administración Pública* , 40-41.
21. Duran, E. (2009). *Implementación Exitosa de una Cultura de Administración de Proyectos en una Organización Funcional*. República Dominicana.
22. Escoto, J. (2006). El Sistema de Inversión del Sector Público en Honduras: El SISPU Una Herramienta para el Eficiente Proceso de Inversión del Sector

- Público. *Sistemas nacionales de inversión pública en América Latina y el Caribe* (p. 323). CEPAL.
23. Fernández, C. (2008, Noviembre 17). *Treballs academics UPC*. Retrieved Febrero 7, 2012, from Treballs academics UPC: http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/6097/1/PFC_Project%20Management.pdf.
 24. FHIS. (2011). *Plan Estratégico 2011-2014*. Tegucigalpa: FHIS.
 25. Gabin, A. d. (2009). *Administracion Pública*. Madrid: Paraninfo. S.A.
 26. Gido, J., & Clements, J. (2007). La Vida de un Proyecto. In J. Gido, & J. Clements, *Administraciòn Exitosa de Proyectos* (p. 10). Distrito Federal: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
 27. Korn, J., Pantzer, R., & Herrera, R. (2008). *Programa de Capacitación en Gerencia de Proyectos*. Tegucigalpa: Banco Interamericano de Desarrollo.
 28. López, A. (2009/2010). Retrieved Enero 7, 2012, from http://ciencia.urjc.es/jspui/bitstream/10115/5628/1/PFM_Antonio_LopezVarona.pdf.
 29. Lledo, P., & Rivarola, G. (2010). *Gestión de Proyectos*. Buenos Aires: Pearson Education Argentina.
 30. Martín, G., & Sastre, M. (2009). Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing. *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid, Madrid, España: Ecobook-Editorial del Economista.
 31. Martínez, M. (2011). *Informe Trimestre IV FHIS 2011*. Tegucigalpa: Presidencia de la República.
 32. Miranda, J. (2004). Visión Panorámica de la Gerencia de Proyectos. In J. Miranda, *El Desafío de la Gerencia de Proyectos* (pp. 20-21). Bogotá : MM Editores.

33. Montiel, G., Guerrero, R., Solórzano, L., & Espinoza, S. (2011). *Lecciones Aprendidas de la Planificación Estratégica y la Gestión de la Calidad Por Resultados y Basada en Riesgos*. BID.
34. Muñiz, L. (2003). *Como Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
35. Murray, A. (2009). *Éxito en la Gestión de Proyectos con PRINCE2. Éxito en la Gestión de Proyectos con PRINCE2*. Reino Unido: The Stationery Office.
36. Navarro, A. (2007). *Una Buena Disciplina en Administración de Proyectos*. Redalyc, 5.
37. Navarro, H. (2005). *Manual para la Evaluación de Impacto de Proyectos y Programas de lucha contra La Pobreza*. Santiago: ILPES.
38. Pedroz, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Diaz de Santos.
39. Preschern, p. (2011). *Hacia un Enfoque de Gestión por Resultados en el Sector Público, La Experiencia de Trinidad y Tobago*. PNUD.
40. Prieto, J. (2005). *Los Proyectos: La Razón de Ser del Presente*. In J. Prieto, *Los Proyectos: La Razón de Ser del Presente* (p. 106). Bogotá: Ecoe Ediciones.
41. Prensa, d. L. (2010, enero 31). *Plan de Nación Divide el País en Seis Regiones*. *La Prensa*
42. Rabadan, F. B. (2008). *Fundamentos de Gestión de Proyectos para la Preparación del Exámen de Certificación PMP*.
43. Rojas, N. (2006). *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*. Lima, Peru: Secretería de Planificación Estratégica.

44. Romano, G., & Yacuzzi, E. (2011, Abril). www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html. Retrieved Febrero 4, 2012, from, www.cema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.html: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/449.pdf>.
45. Rosa, f., & Gracia, M. (2010). *La Preparación de un Plan Estratégico en el Sector Público: Discusión para las Universidades Españolas*. España: Universidad de las Palmas.
46. Salud, O. P. (2006). *Estrategia de Cooperación Técnica OPS/OMS- Honduras 2006-2010*. Tegucigalpa, Honduras.
47. Santos, M., Parra, I., & Gallardo, S. (2007). *Herramientas Corporativas de Gestión de Proyectos: Una Visión Integral*.
48. SEFIN, S. d. (2011). *Programas y Proyectos de Inversión Pública, Año 2011*. Tegucigalpa: Secretaría de Finanzas.
49. SOPTRAVI. (2010). *Plan Estratégico de Carreteras 2010-2014*. Tegucigalpa: SOPTRAVI.
50. Suárez, R. (2007, Octubre). Metodología de Gestión de Proyectos en las Administraciones Públicas Según ISO 10.006. *Metodología de Gestión de Proyectos en las Administraciones Públicas Según ISO 10.006* . Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
51. Varas, M. (2005). Examinando Los Procesos de la Dirección de Proyectos. *IX Congreso de Ingeniería de Organización*, (p. 4). Chile.
52. Vivas, J. (2010). *Propuesta para La Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (Pmo) En La Empresa Petróleo* . Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

ANEXOS

ENTREVISTA DE INVESTIGACION

1. ¿Aplican algún tipo de estrategias para la planificación de proyectos?
2. ¿Qué tipo de estrategias han aplicado?
3. ¿Cómo ayuda esta estrategia para la gestión de los proyectos?
4. ¿Qué inconvenientes han tenido en la aplicación de estrategias?
5. ¿Han obtenido los resultados esperados?
6. ¿Qué considera que se necesita para obtener los resultados esperados, al implementar un plan estratégico?
7. ¿Qué factor ha influido de forma negativa en los proyectos desarrollados en el sector público?
8. ¿Cuáles son los inconvenientes que más se presentan en la planificación y ejecución de proyectos?
9. ¿Qué factores consideran para realizar la planificación de proyectos?
10. ¿Qué tipo de controles aplican para la ejecución de proyectos?
11. ¿En qué aspectos afecta las decisiones tomadas por los altos directivos del sector público, en la administración de proyectos?
12. ¿Aplican una metodología? ¿Cuál?
13. ¿Desde cuándo se aplican la metodología?
14. ¿Qué etapa de la metodología considera que es la más crítica?
15. ¿Qué proceso de la metodología cree que se tiene que mejorar?
16. ¿Considera que es la metodología adecuada? y ¿Por qué?

17. ¿De qué forma influye la aplicación de la metodología en la administración de proyectos?
18. ¿Cuál sería la estrategia adecuada para mejorar la Administración y Ejecución de Proyectos en el sector público en Honduras?
19. ¿Qué mejoraría o agregaría a la estrategia implementada?
20. ¿Qué debe contener un plan estratégico para la administración y ejecución de proyectos?
21. ¿Qué modelos o metodologías conoce? ¿ha aplicado alguna?
22. ¿Qué tecnología considera clave para poder desarrollar una metodología adecuadamente?
23. ¿Aplican lecciones aprendidas de los proyectos anteriormente ejecutados?
24. ¿Aplican las mejores prácticas de los proyectos exitosos?