



**Plan estratégico del
Instituto Hondureño de
Antropología e Historia
periodo 2018-2023.**



IHAH

INDICE

Capítulo 1	3
Capítulo 2	9
Capítulo 3	19
Capítulo 4	39

Capítulo 1

NATURALEZA DE LA INSTITUCIÓN

Es indiscutible el papel predominante y de responsabilidad que la Ley imprime al IHAH sobre el Patrimonio Cultural de la Nación.

“El Instituto tendrá por objeto la defensa, exploración, conservación, restauración, reparación, recuperación y acrecentamiento e investigación científica de los tesoros arqueológicos, antropológicos, históricos y artísticos de la Nación, así como los lugares típicos y de belleza natural”.

CARÁCTER DE LA INSTITUCIÓN

- **Modelo especializado:** baja diversificación, menor volumen, cuota de mercado pequeña, altos niveles de calidad y satisfacción.
El carácter ejecutor de la Institución se reduciría notablemente y se focalizaría, prioritariamente, en los bienes de los cuales es Custodio y Promotor: y asumiría un carácter rector y menos ejecutor (salvo en sus funciones de Ordenación y Protección) hacia la globalidad del Patrimonio Cultural Nacional.
Por lo tanto, la primera actuación para estructurar el IHAH contempla la ordenación del Sector y de los agentes implicados. Delimitando, nítidamente, la responsabilidad del IHAH frente a cada servicio y a cada grupo de demanda (tipo de bien y tipo de usuario).

Modelo de Gestión por Resultados

Uno de los principios fundamentales de la Visión de País al 2038, establece que: “El Gobierno Basará su accionar en un sistema de planeación estratégica conformado de manera coherente y eficiente, con apego a los principios de liderazgo y apropiación ciudadana, gestión basada en resultados y responsabilidad compartida con el resto de los poderes del Estado”.

El desarrollo de este principio, ha llevado al Estado hondureño a tomar decisiones claves para transformar el modelo tradicional de la administración pública en el que ha prevalecido la asignación inercial del presupuesto; la producción de bienes y servicios por sobre los resultados e impactos; lo funcional sobre lo estratégico; y el seguimiento basado en actividades y productos y no en cadenas de valor que surgen del proceso de planificación estratégica.

Este modelo tradicional está siendo sustituido por un Modelo de Gestión por Resultados en el cual lo fundamental es optimizar el valor público generado por las instituciones del Estado para lograr los cambios y transformaciones en la población objetivo, los grupos de interés, los sectores y la sociedad en su conjunto.

Además de maximizar el valor público, en la Gestión por Resultados prevalece un enfoque de demanda sobre el de oferta, es decir, se obtiene una comprensión precisa y lógica de los problemas (modelo explicativo) previo a definir políticas y estrategias para intervenir sobre ellos, las cuales serán objeto posterior de seguimiento y evaluación sistemática para medir su efectividad. Son estos elementos los que principalmente hacen la diferencia en la calidad del gasto público entre un modelo tradicional y uno con enfoque de resultados. Este nuevo modelo viene siendo impulsado por la SCGG desde 2016 y su PEI gira en torno a este propósito.

Fundamentos de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una forma de mediación entre el presente y el futuro, diseñando con anticipación lo que debe hacerse hoy para obtener los cambios deseados.

La medición supone alcanzar acuerdos entre los actores que participan en el proceso de planificación sobre los problemas que aplican la situación presente, y que deberían ser objeto de intervención, así como sobre el escenario futuro que se desea alcanzar, según el horizonte temporal escogido (mediano o largo plazo).

Una vez alcanzado los acuerdos, lo que supone no solo construir una base técnica que, de soporte a la toma de decisiones, sino un consenso entre los tomadores de dichas decisiones, la planificación estratégica diseña anticipadamente las estrategias e intervenciones a ser implementadas para enfrentar con efectividad la problemática encontrada.

Esta efectividad depende en parte de la capacidad de comprender a profundidad los problemas que caracterizan la situación actual, requiriéndose construir un modelo explicativo para identificar los problemas focales y establecer las relaciones causa-efecto que los determinan. A partir del modelo explicativo se deriva el modelo prescriptivo o propositivo en el cual se define, de manera consistente con la problemática analizada, los resultados a ser alcanzados y las estrategias e intervenciones para lograrlo. El modelo explicativo y el prescriptivo configuran el “modelo lógico”.

El análisis anticipado de las estrategias e intervenciones marca la diferencia entre una forma de actuación improvisada y una forma de actuación planificada, preparada con anticipación para posibilitar mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos, mayor efectividad en el logro de los resultados y un alto desempeño institucional.

En síntesis, se planifica estratégicamente para transformar la realidad actual, sobre la cual existe un nivel colectivo de insatisfacción, en una situación deseada y satisfactoria para dicha colectividad, constituyéndose en su visión

de desarrollo. Para cerrar la brecha entre el presente y el futuro deseado, la planificación define previamente las estrategias e intervenciones.

El conocimiento profundo de la realidad es el punto de partida de la planificación estratégica, y la base para definir los cambios deseados y las estrategias para alcanzarlos. Sin embargo, dicha realidad puede hacerse más compleja y cambiante en el tiempo, con tendencia a modificar las posiciones de los actores que intervienen y las relaciones de poder existentes. Estos cambios pueden afectar la efectividad de la estrategia inicial, lo que exige a la planificación generar sus propios procesos de aprendizaje para retroalimentar el diseño original y adecuarlo a las nuevas realidades. Ello hace de la planificación estratégica un proceso dinámico y no estático.

De esta manera, las posibilidades de “cerrar la brecha” están dadas en gran medida por la capacidad de adaptar la estrategia y las intervenciones a los cambios que van ocurriendo en el entorno. Los procesos de monitoreo y evaluación, como pilar fundamental de la Gestión por Resultados, deben ofrecer los insumos para retroalimentar a la Alta Dirección y tomar a tiempo los correctivos en la estrategia.

Cadena de Valor Público

Tomado como base el árbol de soluciones, el modelo descriptivo se completa definiendo la cadena de agregación de valor público. Los elementos más relevantes de la interrelación entre el árbol de solución y la cadena de valor público son los siguientes:

- El valor público es el cambio positivo (beneficios) que se espera obtener al intervenir estratégicamente sobre los problemas relevantes para el desarrollo, sean estos de naturaleza económica, social, ambiental, institucional o de cualquier otra índole, que afecten a un grupo poblacional, a un sector o a la sociedad en su conjunto.
- Este cambio positivo (beneficios) se da en los distintos niveles del modelo explicativo del problema: causas indirectas, causas directas y consecuencias, por lo que el valor público debe entenderse como un proceso progresivo de agregación de valor en el que cambios positivos básicos van creando cambios positivos de mayor envergadura.
- Los productos (producción institucional) obtenidos con las intervenciones, son los generadores primarios del valor público, pero no son valor público en sí mismo. Este solo se materializa cuando los productos generan los cambios esperados en los problemas, favoreciendo el desarrollo de un sector, a los grupos de interés, a la población objetivo o a la sociedad en su conjunto.
- Los impactos son el valor público de mayor envergadura por la amplitud de sus beneficios hacia la sociedad. Este se logra como resultado de

la agregación de valor aportado por cada componente del marco estratégico, desde los productos hasta los resultados intermedios y estratégicos.

- El proceso de agregación de valor sigue la lógica multicausal del modelo explicativo, por ello, el cambio esperado en cada eslabón de la cadena se obtiene de la combinación de los resultados del eslabón anterior. Así, un resultado intermedio requiere la combinación de varios productos, el resultado estratégico se obtiene de la combinación de varios resultados intermedios y, finalmente, un impacto se consigue de la combinación de varios resultados estratégicos (ver la siguiente ilustración).
- El valor público entendiendo como una medida del cambio positivo esperado, incluye tres elementos: indicador, línea de base y metas. La medición se hace mediante la definición del indicador técnicamente más adecuado y la cuantificación se hace definiendo la línea de base y las metas a ser alcanzadas a mediano plazo para cada uno de los componentes del marco estratégico.
- Dado que el diseño del marco estratégico parte del árbol de problemas y que este se construye de manera deductiva, la medición del valor público implica transitar también de mediciones más estructurales hacia mediciones más específicas. En otros términos, los indicadores tienden a ser más específicos en la medida en que se pasa de los impactos a los productos.
- El valor público, al estar asociado a la naturaleza del cambio esperado en cada componente del marco estratégico, puede tomar distintas formas de medición, algunas de ellas asociadas directamente a grupos poblacionales como, por ejemplo, la reducción del analfabetismo o la disminución infantil. Así mismo, puede estar asociado a cambios en el desarrollo de un sector, como el crecimiento de la producción agropecuaria o la mejora en la productividad de la industria manufacturera o la generación de empleo en el sector turismo por el incremento de turistas internacionales. También a cambios de mayor amplitud que benefician al país o la sociedad en su conjunto, como la disminución en los índices de pobreza o en la tasa de desempleo o la mejora en la calidad de riesgo, o la reducción en los índices de corrupción, por mencionar algunos ejemplos.
- Aunque puede estar asociado a un grupo poblacional, un sector o al país en su conjunto, el valor público manifiesta intrínsecamente la búsqueda de mayor bienestar para las personas o los ciudadanos que conforman una determinada sociedad por lo tanto, son ellos en últimas la razón de ser de la planificación estratégica y de las políticas públicas.

Misión y Visión Institucional

Misión

La Misión expresa la razón de ser y el propósito principal de la organización, comunica su esencia y justifica su existencia. Su formulación debe contener tres elementos fundamentales: que hace la institución, su propósito y a quién beneficia y su redacción debe ser breve y clara para orientar el “qué hacer” institucional en todos los niveles de la organización.

Por lo anterior, la formulación de la Misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la labor fundamental de la institución según su marco legal vigente?
- ¿Cuál es el propósito o el fin de esa labor institucional?
- ¿Cuáles son los beneficiarios o la población objetivo de la institución?

Visión

La Visión es la imagen objetivo que desea lograr en el medio plazo. Su formulación responde a dos preguntas: ¿Qué queremos ser como organización? Y ¿Qué queremos lograr (reto)?

Una Visión capaz de motivar a todas las personas de la organización con un reto claro, conciso y retador en un horizonte de tiempo concreto para ser alcanzada, le da mayores posibilidades de posicionarse como una idea inspiradora y desafiante. La Visión debe tener en cuenta las características siguientes:

- Concreta: Expresa lo esencial en forma puntual.
- Descripción: Clara y sencilla.
- Estimulante: Que motiva al logro de resultados.
- Retadora: Atraer y concretar la atención de los equipos.
- Alcanzable: Un sueño realista.

Objetivos y Resultados Estratégicos

Una vez definida la Misión y Visión Institucional se procede con la formulación del Direccionamiento Estratégico con la definición de los objetivos y resultados estratégicos.

Objetivos Estratégicos Institucionales

Se debe definir un objetivo estratégico por cada uno de los problemas centrales identificados, para ello, se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Debe estar enmarcado en la Misión y Visión Institucional.
- Debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se pretende lograr? y ¿Para qué?
- La redacción debe empezar con un verbo en infinitivo, expresando el cambio que se pretende lograr.
- El verbo debe reflejar un cambio claro y concreto, tales como: mejorar, reducir, alcanzar, optimizar, ampliar, generar, adecuar; evidenciando el cambio o transformación que se espera alcanzar.
- Se deben evitar formas verbales ambiguas, tales como: contribuir, apoyar, procurar, propender.
- El objetivo debe culminar en el propósito del cambio esperado, es decir, en el “para qué” de dicho cambio.
- Debe ser evaluable, es decir, debe permitir la comprobación del cambio esperado.
- La redacción debe ser corta y precisa.

Indicadores de Resultados Estratégicos

Se definen los indicadores de resultados estratégicos para medir adecuadamente el cambio que se pretende lograr con el objetivo estratégico al intervenir sobre el problema central. Para ello, se sugiere seguir las directrices de la DPGPR/SCGG respecto a la formulación de indicadores.

Los indicadores deben ser testeados con base en los criterios CREMA: claridad, relevancia, economía, monitoreable y adecuado. Posteriormente, se debe proceder a elaborar la ficha técnica del indicador.

Capítulo 2

Objetivos estratégicos definidos

1. Protección y salvaguarda del Patrimonio.
 2. Interés de la sociedad y el gobierno en la protección del patrimonio cultural.
 3. Patrimonio cultural resguardado
 4. Gestión estratégica para la protección del patrimonio cultural.
 5. Fortalecimiento institucional (programático y económico) para prestar servicios de calidad que garanticen la protección del patrimonio cultural.
 6. Inventario actualizado y Conservación de información científica de bienes culturales.
 7. Descentralización de la gestión administrativa, mejoramiento de la imagen Institucional y administración integral óptima.
 8. Una dirección idónea institucional sobre la base de que sea más eficiente, eficaz y productiva.
- Se debe formular una estrategia de gestión de fondos y gestión de redes con diversos actores, tales como: agencias internacionales, ONG's, organismos públicos que constituyen el sistema de gestión cultural, usuarios. etc. Cabe enfatizar que deben conocerse los diferentes actores y ser de práctica regular, establecer herramientas gerenciales para operacionalizar la planificación estratégica, la planificación operativa y los presupuestos.
 - Se deben instrumentalizar los traslados de las funciones y servicios que no le corresponden a la entidad o que se puedan terciarizar, e incorporar aquellas que hoy no se atienden, especialmente las atinentes a fortalecer su rol promotor, programador y controlador antes que ejecutor.
 - Se debe realizar una guía consensuada de lineamientos para la elaboración de la programación operativa anual por departamentos y por regiones, que permita valorizar los insumos de las acciones para la posterior elaboración del presupuesto.
 - Establece recomendaciones para monitoreo y evaluación
 - Se debería explorar la cogestión con organizaciones comunitarias en términos de protección y vigilancia del patrimonio.
 - También, debería realizarse en el corto plazo un taller de indicadores de gestión, así como una guía de lineamientos estratégicos de elaboración del POA.
 - Es importante aplicar las recomendaciones de los resultados de la línea base en cuanto al nivel de satisfacción de los usuarios, conocer sus sugerencias y recomendaciones para mejorar la prestación de servicios.

Interrogantes que resolver antes del proceso de planificación estratégica

¿Qué nivel de avance hay en la actualidad en relación a los objetivos estratégicos del Instituto?

¿Se avanzó en cuanto al manual de normas y procedimientos procesos de planificación estratégica?

¿Se hicieron otros talleres diagnósticos para identificar problemáticas y líneas estratégicas de acción?

¿Se formuló algo parecido a la estrategia de gestión de fondos y gestión de redes?

¿Qué herramientas gerenciales se han establecido para operacionalizar los POAs?

¿Qué acciones o iniciativas institucionales se han desarrollado para reorientar el rol/misión institucional del IHAH, orientado a ser más un ente promotor, programador y controlador y no ejecutor.

- ¿se avanzó en la guía consensuada para la programación operativa anual.

- ¿Qué acciones se hicieron para definir y poner en práctica la incorporación de las organizaciones comunitarias?

- ¿Se avanzó en la formulación de indicadores de gestión institucional?

- ¿Se han hecho sondeos de opinión sobre lo que piensan los usuarios de los servicios del IHAH?

Objetivo 2 de la consultoría: Realizar un diagnóstico institucional que logre aglomerar todas las opiniones en los diferentes niveles, brindando especial atención a la contribución del patrimonio cultural en el proceso de desarrollo del país, que permita revisar, reorientar o incluir acciones que vuelvan pertinente el papel de la institución con respecto a las metas de desarrollo planteadas en el Plan de Nación.

Recomendaciones que deben ser retomadas para la definición institucional del IHAH

- Diseño de una política de recursos humanos acorde con el modelo estratégico decidido para el IHAH, ahondando en la profesionalización y especialización del servicio e incidiendo en la disciplina orgánica operativa.
- El dimensionamiento de la nueva estructura deberá observar la forma acorde a la naturaleza estratégica que se defina para la Institución.
- Se requiere un esfuerzo unificador para constituir un Equipo Directivo homogéneo.
- Cinco son los aspectos a tener en cuenta a la hora de favorecer el cambio de estructura, de forma que se minimicen las posibles resistencias previsibles:
 - Un plan de comunicación transparente puede solventar las posibles dudas que genera todo proceso como el actualmente iniciado por el IHAH.
 - El papel de los sistemas informáticos es vital para el cambio de cultura, así como de modelo de gestión.
 - La capacitación técnica pretende dominar el entorno profesional como principio básico para desarrollar una actividad orientada a lograr altos grados de rendimiento y satisfacción.

- La capacitación no técnica debe adaptarse a las necesidades concretas de cada área, con el objeto de crear sinergias en el trabajo, potenciar habilidades personales, crear una cultura corporativa y potenciar la comunicación.
- Una institución pública como el IHAH debe extremar su cuidado con el activo más importante que ha de identificarla: sus recursos humanos.

Propuesta general de modelo y estrategias institucionales:

Definición del Modelo Institucional:

- Objeto social: razón de ser.
- Filosofía básica de partida.
- Vocación: genérica, diferenciada o especializada.
- Niveles de calidad.

1. Estrategia de Oferta:

- Productos / servicios principales a ofertar
- Productos /servicios complementarios
- Modelos de oferta.

2. Estrategia de demanda:

- Segmentación de la demanda
- Perfil de la demanda;
- Cuadro producto segmento/
- Criterios de mantenimiento de la demanda.

3. Estrategia organizativa:

- Estructura organizativa.
- Modelos de gestión.
- Procedimientos.
- Asignación de recursos humanos.
- Formación.
- RPT.
- Cargas de trabajo.
- Perfiles de puestos de trabajo.
- Política salarial.
- Revisión estatutaria.
- Proceso de toma de decisiones.

4. Estrategia Financiera:

- Fuentes de financiación.
- Distribución presupuestaria.
- Contabilidad: global y por Unidad Física de Gasto (UFG).
- Contabilidad de costos.
- Programación plurianual.
- Precios.

5. Estrategia de información y tecnología:

- Arquitectura de sistemas
- Modelos de seguimiento de la actividad: gestión de servicios
- Sistemas de información a la dirección (EIS)
- Servicios virtuales
- Innovación tecnológica aplicada a la oferta.

6. Estrategia Comercial:

- Marketing.
- Imagen corporativa.
- Comunicados Institucional.
- Promoción del medio: promoción de la empresa: promoción del producto.

Interrogantes que resolver antes del proceso de planificación estratégica

1. ¿Cuál es la definición institucional actual del IHAH?
2. En el año 2012, se proponía para el IHAH, un rol DEFENSOR del Patrimonio Cultural Nacional, para lo cual, se definieron acciones de Ordenación, Protección, Apoyo, Coordinación y Fomento del Patrimonio Cultural Nacional en su conjunto. ¿En la actualidad se mantienen esas acciones?
3. En el año 2012, se proponía para el IHAH, un rol CUSTODIO Y PROMOTOR del Patrimonio Cultural Nacional, para lo cual, se definieron acciones de Guarda, Conservación, Engrandecimiento y Promoción ¿En la actualidad se mantienen esas acciones?
4. ¿Qué estrategias desarrolla el IHAH para desarrollar su modelo institucional?

Hallazgos relacionados con la gestión de procesos institucionales del IHAH:

Procesos Verticales:

Los procesos verticales son procesos, cuyo grupo de actividades que engloba, se realizan secuencialmente, y prácticamente en su totalidad, en el ámbito de un Departamento o Sección, o función de la estructura organizacional, y que por lo tanto también son denominados como intra-funcionales, por su escasa interacción con otra área o función especializada de la estructura. Son, generalmente, procesos con un alto grado de especialización en función de la naturaleza del área en que se ubican.

Procesos Transversales u Horizontales:

Los procesos transversales atraviesan las barreras departamentales y funcionales, constituyéndose como procesos inter-funcionales, es decir, su ejecución atraviesa dos o más áreas o funciones especializadas de la estructura organizacional de la institución y se refieren a los: Procesos de diseño o dirección; Procesos de monitoreo y evaluación y a los, Procesos administrativos.

Procesos verticales en el IHAH

- Procesos Verticales Unidades Administrativas Involucradas directa e indirectamente Proceso de publicación:
 - Gerencia.
 - Proceso de promoción y difusión.
 - Gerencia.
 - Unidad de Museos.
 - Unidad de Historia.
 - Oficinas Regionales.
 - Proceso de gestión de biblioteca.
 - Unidad de Biblioteca.

- Procesos de elaboración y actualización del inventario y registro nacional del patrimonio cultural:
 - Gerencia.
 - Unidad de Registro y Control.
 - Unidad de Patrimonio Inmueble y Monumentos.
 - Unidad de Museos.
 - Subgerencia de Patrimonio

- Proceso de vigilancia, custodia y dictamen de bienes muebles e inmuebles del patrimonio.
 - Gerencia.
 - Unidad de Registro y Control.
 - Unidad de Patrimonio Inmueble y Monumentos.

- Proceso de emisión de autorizaciones, comprende subprocesos de autorización de:
 - Explotación, extracción, remoción; establecimiento de museos permanentes.
 - Investigación.
 - Intervención centros históricos y monumentos nacionales.
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Patrimonio
 - Unidad de Historia.
 - Unidad de Registro y Control.
 - Subgerencia de Promoción y Turismo Cultural Sostenible.
 - Unidad de Museos.
 - Unidad de Patrimonio Inmueble y Monumentos.

- Proceso de formulación e implementación política de investigación (arqueología, Antropología física y lingüística).
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Patrimonio
 - Unidad de Historia

Plan estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia periodo 2018-2023.

- Proceso de declaración de zonas arqueológicas, monumentos nacionales y zonas históricas.
 - Gerencia.
 - Secretaría General = Asesoría Legal
 - Subgerencia de Patrimonio
 - Subgerencia de Conservación
 - Unidad de Historia
 - Unidad de Centros Históricos.

- Proceso de conservación y Restauración.
 - Gerencia.
 - Unidad de Patrimonio Inmueble y Monumentos.
 - Unidad de Talleres de Restauración.

Observaciones a los procesos verticales:

- La existencia de una estructura organizacional jerárquica, organizada a través de funciones especializadas, su cartera de servicios y demanda geográfica, con pocos mecanismos de coordinación, comunicación y control efectivos provoca que los procesos no puedan realizarse de manera ágil y efectiva.
- El segundo factor, es relativo al estilo gerencial, más basado en la costumbre que en la institucionalización de procesos formales que permitan materializar las políticas, normas, procedimientos y formularios estándares que se deben utilizar, en el ciclo de la oferta / demanda de los servicios que presta el IHAH.

Recomendaciones a los procesos verticales

- El punto inicial es el de construir de manera participativa una visión del Instituto que permita alinear el mejoramiento o rediseño de los procesos.
- La segunda estrategia es el de identificar, sobre la base de la visión, cuáles son todos aquellos procesos que se consideren como críticos.
- La tercera estrategia es el derribar las barreras inter-funcionales que provocan la existencia de procesos fragmentados, mediante el establecimiento de mecanismos de coordinación, comunicación y ajuste mutuo.
- La cuarta estrategia es el generar una cultura de evaluación basada en la identificación de la secuencia de actividades de los procesos críticos, el análisis de su métrica (costo, calidad, volumen y tiempo), la identificación de procesos prototipo y su posterior implementación.
- La quinta estrategia actúa paralelamente a la realización de los análisis de métrica de los procesos debe iniciarla la construcción de un sistema de monitoreo de los indicadores de gestión para los procesos tanto verticales como horizontales, ya que no existen mecanismos administrativos instalados que permitan conocer el nivel de eficacia, eficiencia, calidad y productividad con que se realizan las acciones.

Procesos Horizontales: Unidades Administrativas involucradas directa e indirectamente

- Procesos de Diseño o de Dirección

- Proceso de Planificación Estratégica institucional
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Administración.
 - Resto de Subgerencias, Unidades y Oficinas Regionales.

- Proceso de Programación Operativa Anual (cartera de proyectos)
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Administración.
 - Resto de Subgerencias, Unidades y Oficinas Regionales.

- Proceso de Administración Presupuestaria
 - Gerencia.
 - Subgerencia de Administración.
 - Resto de Subgerencias, Unidades y Oficinas Regionales.

Observaciones a los procesos horizontales/diseño o dirección:

- Orientación a cumplir un rol ejecutor: por cuanto la entidad se ha dedicado a prestar servicios y realizar tareas operativas, descuidando el rol de formulador de políticas, promotor y coordinador de las mismas. Además, no ha asumido el liderazgo para la formulación de estrategias, planes y programas de este subsector. Cabe mencionar que la ausencia de políticas institucionales surge desde el Consejo Directivo a quien le corresponde este nivel de definición.
- Ausencia de un análisis de demanda de servicios: que de manera segmentada por tipo de población/objeto, permita precisar cantidad, calidad y ubicación geográfica de los servicios que deben ser prestados por la institución.
- Ausencia de un análisis de oferta de servicios: que son prestados por otros entes del gobierno nacional, gobiernos municipales, organismos no gubernamentales (ONGs), organismos internacionales y el resto de la sociedad civil y que se pueden relacionar estratégicamente con el IHAH, y constituir una red de servicios y una política pública integral de gestión cultural.
- Ausencia de un análisis de congruencia demanda / oferta de servicios: que permita determinar los servicios que hoy son prestados por el instituto, que no son de su competencia por corresponder legal y socialmente a otras instituciones públicas o a la sociedad civil y los servicios que deben ser cubiertos por el IHAH y que se están prestando por otros entes o no están siendo atendidos. Este análisis es necesario para determinar las estrategias que, conforme a la segmentación de los beneficiarios de los servicios, permitan su atención de forma priorizada y compatible con los recursos financieros disponibles.
- Deficiente y escasa participación de la sociedad civil: la cual está limitada a la asignación de recursos del instituto a diferentes ONGs que atienden los servicios que ellos determinan, y regulares capacitaciones

y formación en temas de protección del patrimonio cultural, sin corresponder a un mapa estructurado de necesidades, prioridades y condiciones de calidad de los servicios a prestar y que además no cuentan con mecanismos adecuados de seguimiento y control.

- Ausencia de un Plan Estratégico: considerando que a inicios del año 2002 se realizó un ejercicio de Planeación Estratégica, el cual no se completó ni se aplica. En muchos casos se aprecia una limitada comprensión del alcance de la tarea institucional y en consecuencia se observan desviaciones de su real cometido.
- Los POA tradicionalmente han sido realizados contemplando preferentemente los recursos provenientes del presupuesto y de la captación de sus ingresos propios (boletería y venta de especies), pero no se incluyen los recursos provenientes de otras fuentes del exterior, los que en su gran mayoría se captan en el Departamento de Investigaciones Antropológicas. lo que impide tener una visión integral de los recursos disponibles para los programas y proyectos que tienen a su encargo el Instituto.

Recomendaciones:

- Cabe hacer énfasis en que deben conocerse los diferentes actores y ser de práctica regular herramientas gerenciales para operacionalizar a la planificación estratégica, la planificación operativa y los presupuestos.
- Se debe instrumentar los traslados de las funciones y servicios que no le corresponden a la entidad o que se puedan terciarizar, conforme el análisis planteado, e incorporar aquellas que hoy no se atienden, especialmente las atinentes a fortalecer su rol promotor, programador y controlador antes que ejecutor.
- Se debe realizar una guía consensuada de lineamientos para la elaboración de la programación operativa anual por departamentos y por regiones, que permita valorizar los insumos de las acciones para la posterior elaboración del presupuesto.

Procesos de Monitoreo y Evaluación

Procesos Horizontales Unidades Administrativas involucradas directa e indirectamente

Procesos de Monitoreo

Proceso de elaboración de informes trimestrales del POA por Departamento

- Gerencia y Subgerencias, Unidades y Regionales involucrados.

Proceso de información a UNESCO

- Gerencia y Subgerencias, Regionales involucradas.

Procesos de supervisión departamentales: Museos, Restauración, etc.

- Subgerencia de Promoción y Coordinación de Regionales, unidad de Museos, Unidad de Restauración.
- Investigaciones Antropológicas.

Plan estratégico del Instituto Hondureño de Antropología e Historia periodo 2018-2023.

Investigaciones Históricas y Registro y Control

Procesos de actualización permanente de Base de datos: museos, restauración, etc.

- Gerencia (cuando hay movimiento de piezas)
- Unidad de Museos
- Subgerencia de Patrimonio (cuando hay movimiento de piezas)
- Unidad de Restauración

Proceso de actualización permanente de registro de patrimonio cultural.

- Gerencia.
- Subgerencia de Patrimonio.
- Unidad de Registro y Control.
- Unidad de Historia.
- Unidad de Patrimonio Inmueble y Monumentos.

Proceso de evaluación por parte de usuarios de la calidad de los servicios prestados (biblioteca, museos, centros históricos, etc.)

- Gerencia.
- Subgerencia de Promoción y Turismo Cultural Sostenible.
- Unidad de Museos
- Oficinas Regionales.

Históricas

- Subgerencia de Patrimonio
- Unidad de Historia.
- Oficinas Regionales.

Procesos de Monitoreo y Evaluación

Procesos Horizontales Unidades Administrativas involucradas directa e indirectamente

Procesos de Evaluación

Proceso de evaluación del grado de cumplimiento de plan estratégico, de la efectividad de modelo de organización y gestión y de cumplimiento del mandato institucional.

- Gerencia.
- Subgerencias y Unidades.
- Oficinas Regionales.

Observaciones a los procesos horizontales/Monitoreo y evaluación

*El sistema de monitoreo y evaluación es débil por:

- a) La imprecisión en la definición de metas y ausencia de líneas estratégicas y objetivos estratégicos a lograr.
- b) La ausencia de una cultura de gestión basada en resultados. No existe, por ejemplo, evaluación regular del nivel de satisfacción de los diversos servicios que presta el instituto.
- c) Existe debilidad en la sistematización de datos de las diversas Unidades que favorezcan el desarrollo de mecanismos de monitoreo.

Lineamientos para el taller de planificación estratégica

1. Reflexionar sobre las características del IHAH en relación a su dinámica organizativa actual.
2. Crear una base conceptual mínima sobre el proceso de planificación estratégica que permita orientar todo el proceso de formulación del PE.
3. Analizar brevemente sobre el contexto del sector cultura (patrimonio cultural, para tener insumos que permitan realizar el FODA del IHAH.
4. Analizar, conceptualizar y revisar la Visión, Misión y Valores de la organización que permitan establecer los parámetros generales que guiarán el trabajo del IHAH y que estarán contenidos en el Plan Estratégico.
5. Realizar un FODA tomando en consideración los elementos del contexto ya analizados.
6. Definir los objetivos generales necesarios para que permitan lograr la misión, y capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.
7. Establecer las líneas estratégicas las que son necesarias para operacionalizar y cumplir los objetivos generales.
8. Elaborar una matriz de líneas estratégicas, objetivos, resultados e indicadores meta.
9. Puntualiza los mecanismos de ejecución, seguimiento, sistematización y evaluación del Plan Estratégico.

Capítulo 3

Plan Estratégico 2018 - 2023

1.1. Definición Institucional del Instituto Hondureño de Antropología e Historia

El Instituto Hondureño de Antropología e Historia, IHAH, fue creado mediante acuerdo # 245 emitido el 22 de julio de 1952, con el nombre de Instituto Nacional de Antropología e Historia; el cambio al actual nombre de la institución se hace en el año 1968, mediante el Decreto # 118 que contiene la Ley Orgánica del IHAH y en el cual se establece que la institución es una institución autónoma con personería jurídica y patrimonio propio.

El IHAH, tiene como sede la capital de la Republica y su jurisdicción es nacional.

1.1.1. Estructura / organigrama

Según el manual de Organización de la institución la estructura orgánica ubica en el nivel más alto al *Consejo Directivo* de la institución, dependen de esta instancia, *auditoría interna* y la *gerencia*. De la gerencia dependen la secretaria general, la unidad de recursos humanos y la unidad de informática y las tres subgerencias: Promoción y Turismo Cultural Sostenible; de Patrimonio y de Administración y Finanzas.

1.1.2. Visión del Instituto Hondureño de Antropología e Historia

Para el año 2023 ser la Institución líder para rectorar el patrimonio cultural de la nación, mediante la defensa y aplicación del marco legal, la participación ciudadana y la prestación de servicios técnicos-científicos eficientes de alta calidad.

1.1.3. Misión del Instituto Hondureño de Antropología e Historia

El IHAH es una Institución autónoma, científica y técnica, dedicada a la protección, investigación, conservación y divulgación del patrimonio cultural del país para el fortalecimiento de la memoria histórica y la identidad cultural de la sociedad hondureña.

1.1.4. Principios

- Compromiso.
- Responsabilidad.
- Apropiación.
- Respeto.
- Honestidad.
- Vocación de servicio.
- Ética.
- Excelencia.
- Lealtad.

1.1.5. Objetivo General del IHAH

El objetivo del Instituto es la defensa, exploración, conservación, restauración, reparación y acrecentamiento e investigación científica de los tesoros arqueológicos antropológicos, históricos y artísticos de la nación, así como de los lugares típicos y de belleza natural.

1.2. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL INSTITUTO HONDUREÑO DE ANTROPOLOGIA E HISTORIA.

1.2.1. Antecedentes y Justificación

El Instituto Hondureño de Antropología e Historia, en la perspectiva de contribuir al fortalecimiento de la gestión del patrimonio cultural como un recurso de desarrollo, ha creído pertinente elaborar el Plan Estratégico Institucional en forma participativa e integral, que permite una gestión basada en resultados, de manera que se cumplan con los objetivos del instituto y la política nacional de Patrimonio Cultural; para ello se ha analizado la Planificación existente en el IHAH y rescatado los aspectos exitosos de la misma. En este Plan Estratégico se definen objetivos estratégicos con los cuales se pretende lograr resultados e impactos de mediano y largo plazo.

1.2.2. El FODA sobre el sector cultural.

Una valoración realizada por el personal del IHAH, sobre el sector cultural apunta que:

- El sector cultura no está contemplado dentro del plan de nación, por lo tanto, hay ausencia de políticas públicas en pro del fortalecimiento y promoción de la cultura.
- Los ingresos que se generan a través del sector cultura se contabilizan a través del sector turismo, por lo cual no se ven reflejados beneficios económicos.
- La cultura no es un eje fundamental en el currículo de educación.
- La Secretaría de Cultura, Artes y Deportes es considerada dentro del engranaje del estado en el último nivel de importancia.

FODA DEL SECTOR CULTURA.

FORTALEZAS

-
- La multiculturalidad de Honduras
 - Legislación nacional en materia de cultura.
 - Credibilidad del IHAH
 - Contamos con sitios de interés patrimonial, local, nacional y mundial.
 - Interés de algunos sectores de la población en el fortalecimiento de la identidad y protección de la cultura.
 - Recurso humano capacitado y comprometido en las labores culturales.
 - Integración de redes iberoamericanas, latinoamericanas y centroamericanas en materia cultural.
 - Red de guarda recursos culturales e historiadores locales a nivel nacional.
-

OPORTUNIDADES

-Capacidad propositiva del sector cultura
-Legislación internacional en materia de cultura
-Establecimiento de convenios con organismos internacionales (Cooperación externa, universidades, cursos, capacitaciones, intercambios etc)
-Exposiciones de patrimonio cultural y expresiones artísticas a nivel internacional.
-Acceso y uso de la tecnología permite mayor difusión.
-Realidad social obliga al artista a manifestarse creativamente.

DEBILIDADES

-No contar con una política de estado definida para el sector cultura.
-La cultura está incorporada insuficientemente en el Plan de nación.
-Los puestos de dirección de instituciones vinculadas al sector cultura no son ocupados por personal técnico –científico capacitado.
-Falta de apoyo económico (presupuesto asignado al sector cultura es raquítico), técnico y difusión para el desarrollo de proyectos culturales.
-Débil apropiación de la cultura por parte de la población.
-Vinculación con el sector deportes desvía recursos del sector cultura.

AMENAZAS

-Creación y aprobación de leyes atentatorias contra la cultura.
-Pérdida de nuestra identidad, cultura tradicional y patrimonio cultural.
-Injerencia político partidista en detrimento del sector cultura.
-Inseguridad interna y crisis económica mundial incide en los ingresos captados por el sector cultura.
-Irrespeto y violación a las leyes existentes en materia de protección de la cultura.

Resumen de fortalezas:

- Contexto patrimonial y sociocultural rico en diversidad.
- Capacidad propositiva del sector y además existencia de redes vinculadas al tema.
- IHAH cuenta con credibilidad y con personal altamente capacitado.
- Interés de algún sectores de la población por la cultura y sector artístico comprometido con realidad.

Resumen de oportunidades:

- Marco legal nacional e internacional vigente y que protege la existencia del sector.
- Acceso a redes nacionales e internacionales del sector mediante convenios, intercambios, exposiciones.

- Acceso a plataformas tecnológicas que difunden y permiten acceder al quehacer cultural.

Resumen de debilidades:

- Ausencia de políticas estatales claramente definidas para el sector cultura e insuficientemente insertado este sector en el Plan de Nación.
- Escasos recursos, personal asignado no idóneo y vinculación con el sector deportes caracterizan a la gestión estatal del sector.
- Débil apropiamiento de parte de sectores de la población.

Resumen de amenazas:

- Probable marco legal atentatorio e irrespeto a las leyes en protección de la cultura.
- Inseguridad interna, crisis de identidad cultural
- Injerencia política en el sector acrecentada.

1.2.3. El FODA sobre el subsector patrimonio cultural.

Una valoración realizada por el personal del IHAH, sobre el subsector cultural apunta lo siguiente:

- Desconocimiento de ciertos sectores de la población sobre el significado de patrimonio cultural.
- Débil identidad nacional.
- Atentado contra el patrimonio cultural con leyes y/o proyectos de leyes que contradicen las vigentes (ley de inversión publico privada y proyecto de ley de la privatización de los fondos de venta de boletería del Parque de Copan).
- Sub valorización del patrimonio cultural como generador del desarrollo.

FODA DEL SUBSECTOR PATRIMONIO CULTURA.

FORTALEZAS

- Existencia del IHAH como ente rector del Patrimonio Cultural.
- Capacidad Técnico-Científico.
- Programas, Metodologías, Tecnologías que se han acumulado a lo largo de 60 años.
- Esfuerzos para crear el Sistema de Información Cultural.
- Legislación: LPPC, LEY ORGANICA.

OPORTUNIDADES

- Reconocimiento internacional y Convenios nacionales e internacionales que protegen el patrimonio cultural.
 - Existencia de fondos de cooperación internacional para el sub sector.
 - de la labor realizada en materia de patrimonio cultural.
 - Existencia de Redes Nacionales e Internacionales vinculadas al sector cultura (Red de Museos, Mancomunidades).
 - Credibilidad de parte de instituciones
-

DEBILIDADES	<p>científicas garantizan la cooperación con el Instituto.</p> <p>-Aprovechar el contexto de agresión al IHAH para fortalecer la unidad interna.</p> <p>-No existe una red que aglutine a las organizaciones del subsector patrimonio.</p> <p>-Falta de acciones orientadas a la defensa de las instituciones del sector.</p> <p>-El sector no tiene un Plan de acción conjunto.</p> <p>-No hay medios de divulgación que difundan, intercambien las acciones del sector.</p>
AMENAZAS	<p>-Intereses particulares intentan desplazar funciones estratégicas del IHAH sobre el Patrimonio Cultural.</p> <p>-Retiro del apoyo gubernamental, cooperación internacional, asistencia técnica científica para el sostenimiento del IHAH debilita las acciones del subsector.</p>

Resumen de fortalezas:

- Existencia de un ente rector (IHAH) y un marco legal que le legitima.
- Capacidad propositiva expresada en programas, metodologías, tecnologías y capacidad técnica científica.
- Existencia de redes que intentan construir medios estratégicos (Sistema de Información cultural) y cuya labor es reconocida a nivel internacional.

Resumen de oportunidades:

- Marco legal nacional e internacional vigente y que protege la existencia del subsector.
- Interés, credibilidad y recursos de la cooperación internacional para el subsector.
- La agresión al IHAH, puede ser una oportunidad para fortalecer la unidad interna de la institución.

Resumen de debilidades:

- Ausencia de una plataforma que tenga un plan, medios de divulgación, que aglutine y defienda a las organizaciones e instituciones del subsector.

Resumen de amenazas:

- Intereses particulares, intentan desplazar funciones estratégicas del IHAH.
- Que la cooperación internacional se retire y con ello la cooperación científica y la cooperación financiera.

Matriz de estrategias para superar debilidades y enfrentar amenazas

Resumen debilidades	Ausencia de una plataforma que tenga un plan, medios de divulgación y que aglutine y defienda a las organizaciones e instituciones del subsector.	
Estrategias para superarlas	Trabajar para la creación de una plataforma que incluya un listado de demandas o acciones aglutinadoras, un medio para comunicarse (Blog, boletín, etc).	
Resumen de amenazas	Intereses particulares, intentan desplazar funciones estratégicas del IHAH.	Que la cooperación internacional se retire y con ello la cooperación científica y la cooperación financiera.
Estrategias para enfrentarlas.	Desarrollar una campaña permanente de posicionamiento en la opinión pública de la importancia estratégica del IHAH, (salir a la calle o traer a la gente).	Impulsar un proceso de socialización del rol estratégico del IHAH y elaborar y presentar una cartera de proyectos.

Sujetos de la intervención: todas aquellas personas/grupos/instituciones que demandan los productos o servicios que produce la organización (La población en general nacional y extranjera).

¿Qué esperan del IHAH?

1. Cumplamos con objetivos de creación de la institución.
2. Una respuesta inmediata y expedita de los servicios que presta el IHAH
3. Servicios especializados y de calidad
4. Tengamos insumos económicos para realizar los mandatos de ley

¿Hay capacidad para lograrlo?

1. Hay limitaciones a nivel técnico: personal insuficiente
2. Necesario capacitar al personal en

¿Qué factores de riesgo hay?

1. Falta de liderazgo y apoyo incondicional por parte del Consejo Directivo.

- temas de estructura organizativa y competencias del IHAH.
3. A nivel económico: No se cuenta con los recursos para cumplir con los mandatos de la ley.
 4. Se deben mejorar las políticas financieras en cuanto a gestión de recursos
 2. Limitantes para contratación de personal técnico-científico.
 3. Que es insuficiente a nivel nacional la formación formal e informal en temas relacionados con el patrimonio cultural
 4. Falta de logística.
 5. Insuficientes explicaciones sobre las limitantes del IHAH para prestar sus servicios y sobre las responsabilidades de las comunidades, vecinos, aliados, etc. en brindar apoyo para cumplir con sus funciones.
 6. Poca gestión para mejorar la situación financiera
 7. Destrucción y deterioro del patrimonio cultural
 8. Descoordinación interinstitucional que impide la prestación de servicios.

Proveedores: Servicios Técnicos (Consultores, Investigadores asociados).

¿Qué esperan del IHAH?

1. Faciliten los insumos necesarios para realizar su trabajo

¿Hay capacidad para lograrlo?

1. Se puede lograr con la estandarización y organización de procesos más eficientes y eficaces.

¿Qué factores de riesgo hay?

1. Falta de voluntad para mejorar los procesos administrativos-
2. Que los productos de los servicios de consultoría no se conozcan ni se apliquen.
3. No hay un sistema de monitoreo y seguimiento de los productos/estudios generados.
4. Falta de resúmenes ejecutivos en formatos ágiles.
5. Falta de procesos de sistematización y capacitación para réplicas.
6. Oferta de capacitación es poca y costosa
7. Desaprovechar las capacidades instaladas de oferta educativa referida al tema.

Proveedores: Generadores -de insumos económicos (Turistas, estudiantes, donantes o cooperantes, Estado.

¿Qué esperan del IHAH?

1. Servicios especializados y de calidad
2. Ejecución de proyectos financiados
3. Auto sostenibilidad

¿Hay capacidad para lograrlo?

1. Actualización de capacidades de atención (sensibilización y profesionalización).
2. Cumpliendo con las contrapartes y ejecutando en tiempo y forma.
3. Estrategias de promoción y cobros por servicios prestados

¿Qué factores de riesgo hay?

1. Inexistente presupuesto institucional para contrapartes de proyectos.
2. El mecanismo de aprobación de proyectos es inadecuado.
3. No priorización de fondos para invertirlos en patrimonio cultural
1. Inexistencia del listado priorizado de proyectos.
2. Imposición de agenda de proyectos.
1. Resistencia de la población y falta de base legal y administrativa para la implementación de cobros.

Reguladores: UNESCO, Redes Internacionales de Museos, Fiscalía Especial de las Etnias y Patrimonio, Municipalidad, Procuraduría General de la República, Comisión Nacional de Servicios Públicos, SEFIN, Tribunal Superior de Cuentas, ONADICI, Secretaría del Trabajo.

¿Qué esperan del IHAH?

Que apliquemos todas las normas relacionadas a nuestro quehacer institucional

¿Hay capacidad para lograrlo?

1. Parcialmente. Se podría lograr totalmente si se pudiera mejorar una labor preventiva.

¿Qué factores de riesgo hay?

1. Limitantes económicas
2. Usurpación de funciones.
3. Sanciones legales por incumplimiento de funciones.
4. Pérdida de credibilidad de la institución.
5. Tensión entre las instituciones.

COMPETIDORES: Municipalidad de Copán Ruinas y Catacamas, Fundación Comayagua Colonial, Iglesia Católica. Fiscalía de las Etnias, UNESCO, Profesionales ligados al Patrimonio Cultural.

¿Qué esperan del IHAH?

1. Servicios de mala calidad.
2. Vacíos, falta de respuesta, no intervención institucional.
3. Complicidad y corrupción
4. Vo. Bo.

¿Qué hacemos?

1. Ser eficientes, buscar alianzas y activar todas las fuerzas internas de la institución.
2. Reiteración de la aplicación de la Ley y denuncia pública.

¿Qué factores de riesgo hay?

1. Respuestas fuera de tiempo, permiten el avance de los competidores.
2. Limitar las capacidades y funciones del IHAH.

COLEGAS: IHT, Museos Privados, Fiscalía de las etnias, Iglesia, AMHON.

¿Qué esperan del IHAH?

1. Trabajo en equipo y coordinación en actividades.
2. Respuestas prontas de calidad.
3. Cooperación interinstitucional y Asesoramiento técnico-científico.

¿Qué hacemos?

1. Crear la red interinstitucional.
2. Establecer mecanismos de intercambio y asesoría.
3. Refrendar el carácter rector del IHAH.

¿Qué factores de riesgo hay?

1. No hacer una ubicación del perfil institucional de cada colega.
2. Que se diluyan o se deleguen funciones de nuestra competencia a los colegas.

Obstáculos externos e internos para el cumplimiento del objetivo de la institución

Obstáculos externos para el cumplimiento del objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apropiación de la población del concepto y practica patrimonio cultural. 2. Falta de voluntad política en la aplicación de la normativa. 3. Renuencia de la Iglesia Católica en la protección y preservación de los edificios eclesiásticos. 4. Falta de coordinación interinstitucional (IHT, EMPRESA PRIVADA, EDUCACIÓN).
Obstáculos internos para el cumplimiento del objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasez de recursos económicos. 2. Legislación (falta el reglamento de la LPPC). 3. Falta Capacitación del personal en las áreas específicas (legal y técnica).

	<ol style="list-style-type: none">4. Falta de procedimientos claros.5. Falta de una estrategia gerencial en promoción del patrimonio.6. Debilidad en el seguimiento de los procesos legales (pago de multa).7. Normativa débil en cuanto a la penalización de los delitos en contra del patrimonio.
Medidas internas de solución	<ol style="list-style-type: none">1. Gestión de recursos a nivel gerencial2. Creación del reglamento de la LPPC.3. Implementación de un sistema de capacitación nacional e internacional.4. Creación del manual de procedimientos.5. Creación, aplicación y seguimiento de estrategias en pro de la valoración y promoción del patrimonio cultural.6. Fortalecimiento y seguimiento de los procesos judiciales.7. Elaborar propuesta para establecer sanciones más severas.
Medidas externas de solución	<ol style="list-style-type: none">1. Campañas de promoción, sensibilización y concienciación.2. Difusión del tema patrimonio en los espacios políticos y sociales a nivel nacional.3. Velar porque se cumplan los convenios, acuerdos y tratados.

Obstáculos externos e internos para el cumplimiento de la Misión de la institución

Obstáculos externos para el cumplimiento de la Misión	<ol style="list-style-type: none">1. La falta de una política cultural por parte del estado ha ocasionado que el Patrimonio Cultural quede excluido del plan de nación.2. El PRESUPUESTO asignado por el gobierno es insuficiente3. Marcada injerencia política partidaria limita el accionar de la institución, lo que impide cumplir con la misión.4. Promulgación de un marco legal
--	---

	<p>atentatorio contra la institucionalidad.</p>
<p>Obstáculos internos para el cumplimiento de la Misión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente dirección estratégica enmarcada en la misión institucional 2. Falta de Gestión gerencial en la búsqueda de recursos que garanticen el cumplimiento de la misión. 3. Insuficiente recurso humano técnico -científico especializado. 4. Ausencia de una estrategia de mercadeo institucional. 5. Inestabilidad institucional.
<p>Medidas internas de solución</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reafirmación y respeto en la aplicación del marco normativo de la institución 2. Realizar gestión a nivel gerencial a nivel de Estado y Organismos Cooperantes. 3. Contratación de personal técnico-científico especializado en las áreas de la institución. 4. Elaborar la estrategia para la implementación de la Unidad de Mercadeo, aprobada por Consejo Directivo en 2010.
<p>Medidas externas de solución</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Campañas de promoción, sensibilización y concienciación. 2. Difusión del tema patrimonio en los espacios políticos y sociales a nivel nacional. 3. Capacitación orientada al Seminario. 4. A través de convenios, acuerdos y tratados de cumplimiento obligatorio.

Situación /valoración del funcionamiento institucional del IHAH

<p>Niveles de Coordinación y retroalimentación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen coordinaciones esporádicas nivel horizontal 2. Se toman decisiones verticales en las subgerencias y unidades 3. No existe retroalimentación 4. Hay comunicación jerárquica, no se toman decisiones en equipo.
---	---

	5. Algunas unidades y subgerencias si trabajan en equipo
Cuellos de botella entre los diversos niveles	1. Concentración de información en personas.
	2. No hay delegación de actividades.
	3. Se prioriza en función de la opinión administrativa no de la opinión técnica
	4. Se toman decisiones en base a intereses personales no institucionales.
Dificultades	1. Se prioriza presupuesto para ciertas actividades en detrimento de otras. El criterio de distribución presupuestaria no está sustentado técnicamente.
	2. Actividades no se realizan o las soluciones no son expeditas.
	3. Falta de interés en algún personal para la consolidación de un engranaje institucional.
Recomendaciones	1. Formalizar el Comité Técnico
	2. Socializar información, tener reuniones de coordinación y retroalimentación entre unidades, subgerencias, gerencia y equipos de trabajo.
	3. Las decisiones y acciones que se realicen deben efectuarse en base al interés eminentemente institucional.

El Credo Institucional: Misión, Visión, Valores y Principios del PE

Misión del Plan Estratégico Institucional 2018 - 2023

El IHAH es una Institución autónoma, científica y técnica, dedicada a la protección, investigación, conservación y divulgación del patrimonio cultural del país para el fortalecimiento de la memoria histórica y la identidad cultural de la sociedad hondureña.

Visión del Plan Estratégico Institucional 2018 – 2023

Para el año 2023 ser la Institución líder para rectorar el patrimonio cultural de la nación, mediante la defensa y aplicación del marco legal, la participación ciudadana y la prestación de servicios técnicos-científicos eficientes de alta calidad.

Valores y principios

1. Compromiso
2. Responsabilidad
3. Apropiación
4. Respeto
5. Honestidad
6. Vocación de servicio
7. Ética
8. Excelencia
9. Lealtad

Fortalecimiento interno del IHAH para cumplir con la Misión y lograr la Visión del Plan Estratégico 2018-2023.

Para que el IHAH, sea capaz de cumplir con su misión y con ello alcanzar la visión, es necesario impulsar las siguientes acciones:

Aspectos estratégicos

- Posicionar en la sociedad hondureña la importancia del patrimonio cultural para superar la pobreza e impulsar el desarrollo.
- Afianzar el marco legal que sitúa al IHAH como el ente rector del patrimonio cultural.
- Fortalecer la unidad interna del personal del IHAH comprometido con la Misión y la Visión de IHAH.
- Impulsar una plataforma del subsector patrimonio cultural en base a un plan de acción de corto y mediano plazo.
- Lograr un apoyo del Consejo Directivo del IHAH, para fortalecer su compromiso y la defensa de la institución.
- Incidir en las instancias estatales correspondientes para lograr un mejor presupuesto.

Gerencia

- Apoyar un trabajo de gerencia más dinámico y proactivo
- Formalizar al Comité Técnico como una instancia imprescindible para la coordinación /articulación del funcionamiento del IHAH.
- Generar correspondencia entre los diversos niveles de la institución mediante el fortalecimiento del trabajo en equipo en el nivel horizontal y vertical.
- Toma de decisiones técnicas, académicas y administrativas en forma colegiada, basadas en el interés institucional.
- Agilizar los procedimientos administrativos en base a prioridades consensuadas.

- Avanzar en el proceso de auto sostenibilidad financiera

Integración y comunicación

- Desarrollar una comunicación más oportuna y efectiva en todos los niveles del IHAH.
- Ejecutar una campaña de comunicación externa para garantizar el posicionamiento estratégico del IHAH.

Líneas Estratégicas, Objetivo estratégico, Resultados e Indicadores del Plan Estratégico 2018-2023.

Las líneas y los objetivos estratégicos se han formulado en base a las áreas de intervención del IHAH y las necesidades/ intervenciones institucionales a las cuales el Instituto debe responder, en el siguiente quinquenio.

- La primera línea estratégica que se debe abordar tiene que ver con el fortalecimiento institucional, difícilmente el IHAH, mejorara, la calidad de sus servicios y acciones institucionales si no supera dificultades que se presentan en su quehacer institucional. El Objetivo estratégico planteado es Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH.
- La segunda línea es comunicación y gestión del conocimiento y está orientada a impulsar un vigoroso proceso de comunicación interna y externa y hacia el fortalecimiento de capacidades del equipo técnico que labora en la institución y de aquellos que se han de incorporar. El objetivo estratégico es fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural.
- La tercera línea estratégica está dedicada a desarrollar procesos de incidencia política orientados fundamentalmente a la defensa del marco legal, para garantizar el rol fundamental que este asigna al IHAH. El objetivo estratégico es Realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo.
- La cuarta línea tiene como intención fortalecer la capacidad operativa, técnica de la subgerencia regional y de promoción. El objetivo estratégico es Mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; mediante procesos de eficiencia y eficacia.
- La quinta línea estratégica está dirigida a fortalecer la capacidad operativa, técnica para el fomento del patrimonio. El objetivo estratégico es Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia.
- La sexta línea estratégica se orienta a la protección del patrimonio. El objetivo estratégico es Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos, unidad de

restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos.

- La séptima línea estratégica está dirigida al mejoramiento de la gestión administrativa, de recursos y sostenibilidad. El objetivo estratégico es Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento institucional

OBJETIVO ESTRATEGICO 1: Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH.

PRODUCTOS

El Consejo Directivo del IHAH informado de las acciones generales que se realizan en la institución y defiende los aspectos fundamentales del IHAH.

El Comité Técnico con la coordinación de la gerencia funciona en forma regular y garantiza un trabajo institucional coordinado.

Las diversas estructuras del organigrama del instituto funcionan en base a su plan de trabajo, mensual y anual y en coordinación con las instancias que correspondan.

Diseñado e implementado un plan de capacitación operativo-administrativo en todos los niveles del IHAH, que permite elevar los niveles de funcionamiento.

Desarrollado un plan de intercambio de experiencias organizativas entre oficinas regionales y sede centro permita apropiarse de experiencias técnico-administrativas exitosas.

INDICADORES- META

La gerencia y un representante del Comité Técnico han informado trimestralmente de las acciones realizadas por el IHAH.

-Durante el año el Comité Técnico se ha reunido una vez cada mes y ha coordinado y dado seguimiento al POA anual.

El 100% de las estructuras del Instituto cuentan con su POA y sus respectivos planes mensuales y han realizado por lo menos una reunión mensual.
-Por lo menos el 70% de los empleados del IHAH, conocen y aplican el manual de organización y el manual de recursos humanos del IHAH.

En todas las subgerencias, oficinas regionales y otras unidades del IHAH, se han realizado por lo menos un evento anual de capacitación sobre agilización de los procedimientos técnicos administrativos, en base a la mejora del desempeño institucional.

Se han desarrollado en el transcurso de los cinco años, por lo menos un intercambio anual de experiencias.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Comunicación y Gestión del Conocimiento

OBJETIVO ESTRATEGICO 2: Fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural.

PRODUCTOS

El IHAH fortalece su imagen institucional ante la sociedad hondureña e internacional.

Mecanismos de comunicación facilitan procesos de coordinación en los diversos niveles de la estructura del IHAH y además con la sociedad hondureña e internacional.

Producción literaria/bibliográfica/documental accede a otras instancias de

INDICADORES- META

-Al 2018 elaborado plan de comunicación y conocimiento ejecutado con efectividad en un 25% y al 2022 un cumplimiento del 100%.

- Desde el 2018 imagen del IHAH posicionada como instancia rectora del subsector Patrimonio cultural.

-Desde el 2018 constituida una mejor red informativa interactiva (página WEB, Boletín) divulgando de manera oportuna periódica y efectiva el quehacer del IHAH.

-Anualmente a partir del 2018, se agiliza el mecanismo y medios de divulgación de las diversas publicaciones del IHAH.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Incidencia política para la defensa del marco legal que impulsa el patrimonio cultural.

OBJETIVO ESTRATEGICO 3: Realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo.

PRODUCTOS

Se logra incidir para que no se hagan cambios en leyes, decretos, acuerdos que atenten contra el patrimonio cultural y contra las instituciones que lo garantizan.

Redes de Sociedad Civil capacitadas para defender el patrimonio cultural

INDICADORES- META

Entre el 2018 y 2023 el IHAH, realiza acciones que promuevan un entorno favorable al marco legal del patrimonio cultural.

Para el año 2023 por lo menos 10 redes intermunicipales de sociedad civil, están capacitadas en el tema de patrimonio cultural y lo vinculan con su quehacer institucional/organizacional.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de Oficinas Regionales

OBJETIVO ESTRATEGICO 4: Mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; mediante procesos de eficiencia y eficacia.

PRODUCTOS

Mejorados los procesos de formulación de políticas y procesos de promoción.

Definido y ejecutado un plan de gestión de recursos en coordinación con la Gerencia y subgerencia de administración y finanzas.

Mejorados los procesos de divulgación del instituto

Mejorados los procesos de formulación de políticas y procesos de la unidad de bibliotecas.

Mejorados los procesos de funcionamiento de los museos de la sede central y las oficinas regionales.

Mejorados los procesos de funcionamiento de las oficinas regionales y fortalecidos sus procesos de desconcentración de actividades.

INDICADORES- META

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre políticas y procesos de promoción y protección del patrimonio cultural.

-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las políticas de promoción y protección.

-Desde el año 2018 se ha presentado por lo menos un proyecto de gestión de recursos que incluye promoción y divulgación.

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre las acciones de divulgación que son pertinentes al contexto actual de la institución y del país y conforme a los recursos actuales y futuros.

-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones de divulgación identificadas en el diagnóstico.

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre políticas y procesos de la unidad de bibliotecas.

-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las políticas de la unidad de bibliotecas.

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre el funcionamiento de los museos de la sede central y las oficinas regionales.

-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones del funcionamiento de los museos identificadas en el diagnóstico.

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre el funcionamiento de las oficinas regionales.

-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones del funcionamiento de las oficinas regionales identificadas en el diagnóstico.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Fomento integral del Patrimonio

OBJETIVO ESTRATEGICO 5: Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia.

PRODUCTOS

Mejorados los procesos de la unidad de Arqueología.

INDICADORES- META

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de arqueología.
-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de Arqueología.

Mejorados los procesos de la unidad de Registro y control.

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Registro y control.
-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad Registro y control.

Mejorados los procesos de la unidad de Historia.

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Historia.
-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de Historia

LÍNEA ESTRATÉGICA: Fomento de la Conservación, Restauración y Protección del Patrimonio Cultural del País.

OBJETIVO ESTRATEGICO 6: Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos, unidad de restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos

PRODUCTOS

Mejorados los procesos de la unidad de proyectos.

INDICADORES- META

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de proyectos.
-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de proyectos.

Mejorados los procesos de la unidad de Restauración de Bienes Culturales Muebles

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Restauración de Bienes Culturales Muebles.
-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad de Restauración de Bienes Culturales Muebles.

Mejorados los procesos de la unidad de los Centros Históricos

-Al 2018 se ha realizado un diagnóstico sobre los procesos llevados cabo en la unidad de Centros Históricos

-Desde el 2018 hasta el 2023 se impulsan las acciones de mejoramiento de la Unidad Centros Históricos

LÍNEA ESTRATÉGICA: Gestión administrativa, de recursos y sostenibilidad

OBJETIVO ESTRATEGICO 7: Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos.

PRODUCTOS

Elaborado y ejecutado un Plan de Desarrollo de Recursos Humanos adaptado a las necesidades de las diversas instancias del IHAH.

Elaborado y ejecutado el Plan de sostenibilidad financiera.

Adaptada a la dinámica del contexto, la estrategia de consecución de fondos con organismos de cooperación externa.

INDICADORES- META

-En el 2018, el plan de desarrollo de Recursos Humanos elaborado en función del 100% de las necesidades priorizadas.

- Para el 2018 se ha ejecutado un 100% del plan de desarrollo de Recursos (año 1 12%, año 2, 3 y 5 25% y 15% año 6).

- El 100% del financiamiento del plan se hará con recursos de los proyectos aprobados.

-Al 2017 se habrá ejecutado al menos en un 70% un plan financiero adaptado a las necesidades del IHAH.

-Desde el 2018 hasta el 2023 el IHAH adecuará su estrategia de gestión de fondos de acuerdo con las tendencias de los organismos de la cooperación para el desarrollo y al nuevo marco institucional de país.

-Durante el periodo 2018 al 2023, el IHAH suscribirá al menos 5 convenios de cooperación.

Cuadro. Costos Totales Proyectados para el Plan Estratégico 2018 – 2023

No .	Componentes o Ejes Estratégicos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total Fondos Presupuestados
1	Objetivo estratégico 1. Fortalecer los diversos niveles de la estructura institucional, para garantizar, eficiencia y eficacia en los diversos procesos del IHAH.	45,000	50,000.00	50,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	265,000.00
2	Objetivo estratégico 2. Fortalecer conocimientos, habilidades y destrezas para impulsar procesos y mecanismos de comunicación apropiados que promuevan la transferencia de aprendizajes generados en el trabajo del IHAH y otras entidades del subsector patrimonio cultural.	42,000.00	42,000.00	45,000.00	45,000.00	48,000.00	48,000.00	270,000.00
3	Objetivo estratégico 3. Realizar acciones de incidencia local y nacional, para garantizar respeto al marco legal que fomenta el patrimonio cultural y a la existencia del IHAH como ente rector del mismo.	30,000.00	31,000.00	31,000.00	31,000.00	33,000.00	33,000.00	189,000.00
4	Objetivo estratégico 4. Mejorar las acciones de promoción, divulgación, unidad de bibliotecas, museos y coordinación de oficinas regionales; mediante procesos de eficiencia y eficacia.	52,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	327,000.00
5	Objetivo estratégico 5. Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de arqueología, unidad de antropología, unidad de registro y control y la unidad de historia.	52,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	327,000.00
6	Objetivo estratégico 6. Mejorar las acciones de patrimonio, mediante procesos de eficiencia y eficacia en la unidad de proyectos , unidad de restauración de bienes culturales muebles, unidad de los centros históricos	52,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	327,000.00
7	Objetivo estratégico 7. Manejar eficiente y eficazmente, los recursos financieros y humanos de la oficina central y de las oficinas regionales del IHAH y procurar la sostenibilidad de las unidades de toda la estructura del IHAH, mediante la oferta de servicios generadores de ingresos y la gestión permanente de una cartera de proyectos.	52,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	58,000.00	58,000.00	333,000.00
Total		325,000.00	343,000.00	346,000.00	336,000.00	344,000.00	344,000.00	2,038,000.00

Capítulo 4

Documento de Metodología de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

1. CONCEPTOS BÁSICOS Y FUNCIONES DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

Para realizar el monitoreo y evaluación del plan estratégico institucional es necesario que todos/todas los/as involucrados, contar con una base conceptual que permita entender que es y cómo se realiza el monitoreo.

Monitoreo se define como un procedimiento sistemático empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución del proyecto o de un plan estratégico; para identificar logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados esperados.

Las dos perspectivas del monitoreo (efectividad y eficiencia) comprenden lo siguiente:

EFFECTIVIDAD

La medida en que el proyecto produce los resultados esperados en todos los niveles (productos, efectos directos y efectos indirectos)

EFICIENCIA

La medida en que los insumos y actividades hayan sido administrados al menor costo para producir los resultados esperados.

En muchos casos los términos “SISTEMA DE MONITOREO” y “SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN” se usan como sinónimos.

Pero, si bien el monitoreo y evaluación están interrelacionados, no se refieren a las mismas actividades.

El monitoreo registra el avance del plan estratégico en relación con lo planificado, mientras que la evaluación es la apreciación y valorización general de la ejecución global del plan estratégico.

Tanto el monitoreo como la evaluación, lo que pretenden medir es el impacto y los resultados que se obtienen con la aplicación del plan.

Resultados es el cambio producido por una determinada intervención a corto plazo; efecto son los cambios causados de manera inmediata e Impacto son los cambios a Largo plazo, que pueden atribuirse a un proyecto o programa o plan estratégico.

Los Indicadores. En la gestión de proyectos, un indicador es la representación medible de un objeto o de un efecto.

Para poder evaluar el logro de un objetivo con ayuda de un indicador se necesitan valores para el mismo. Estos valores definen el horizonte de expectativas que deben cumplirse para dar por logrado el objetivo. En el caso de indicador cuantitativo, el valor será numérico y en el caso de un indicador cualitativo, el valor consistirá en un criterio de calidad objetivamente verificable. En el caso concreto del Plan Estratégico del IHAH, cada objetivo, tiene productos y estos a su vez tienen indicadores- meta.

2. PROPOSITOS DEL PLAN DE MONITOREO

- a) Identificar el avance de las actividades
- b) Valorar el cumplimiento de lo programado
- c) Sistematizar las experiencias obtenidas de las acciones realizadas
- d) Utilizar las conclusiones generadas por la información obtenida para tomar decisiones oportunas.

3. PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

- a. Definición del equipo a cargo del monitoreo y la evaluación: La responsabilidad operativa para la ejecución del plan recae en la Gerencia y la subgerencia; aunque estratégica y políticamente la responsabilidad es del Consejo Directivo, lo que significa que cualquier cambio, que se quiera hacer debe de hacerse con el visto bueno del mismo.

Para efectos de un manejo más operativo y eficiente del Plan Estratégico, se sugiere que el mismo se ponga en marcha con la coordinación del Comité Técnico.

Acciones concretas para operacionalizar el Plan Estratégico serán:

- Elaboración de planes Operativos Anuales y construidos con base al plan estratégico
- Elaborar y presentar informes de avances cada seis meses

Acciones de seguimiento y sistematización del plan

- Realizar jornadas de seguimiento cada tres meses en base a los planes y de sistematización anual para identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y cosas por mejorar.