

**Banco**

**Interamericano de**

**Desarrollo**

Tegucigalpa M.D.C.

Marzo del 2016

**CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

**Y**

**PROPUESTAS DE ARREGLOS DE EJECUCIÓN**

**Operación: HO-L1105**

**Consultor: Hernán Jacobo Lagos**

**CONTENIDO**

[I. Glosario 3](#_Toc447202003)

[II. Antecedentes 4](#_Toc447202004)

[III. Enfoque Técnico y Metodológico 4](#_Toc447202005)

[1. Análisis de Involucrados 4](#_Toc447202006)

[2. Mecanismo de evaluación 4](#_Toc447202007)

[3. Propuesta y Plan de acción 8](#_Toc447202008)

[IV. Resumen de evaluación de módulos y condiciones de ejecutabilidad 9](#_Toc447202009)

[V. Detalle de evaluación de módulos y condiciones de ejecutabilidad 11](#_Toc447202010)

[1. Capacidad de Programación y Organización (CPO) 11](#_Toc447202011)

[a. Marco Legal 11](#_Toc447202012)

[b. Entorno General 13](#_Toc447202013)

[c. Gobernanza y Entorno Institucional 15](#_Toc447202014)

[1. Capacidad de Ejecución (CE) 18](#_Toc447202015)

[a. Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas 18](#_Toc447202016)

[b. Gestión de adquisiciones 20](#_Toc447202017)

[c. Administración de proyectos 23](#_Toc447202018)

[2. Capacidad de Control (CC) 28](#_Toc447202019)

[a. Gestión Financiera 28](#_Toc447202020)

[VI. Propuestas de Arreglos de Ejecución 31](#_Toc447202021)

[VII. Plan de Acción y Apoyos Requeridos 35](#_Toc447202022)

[VIII. Anexos 36](#_Toc447202023)

[1. Anexo 1: Listado de Entrevistados 36](#_Toc447202024)

# Glosario

|  |  |
| --- | --- |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BVM | Bono Vivir Mejor |
| CC | Capacidad de Control |
| CE | Capacidad de Ejecución de Actividades Programadas y Organizadas |
| CG | Coordinador General |
| CME | Coordinación Monitoreo Evaluación |
| CPO | Capacidad de Programación y Organización |
| EVM | Estratégica Vida Mejor |
| GAC | Gerencia de Adquisiciones |
| GAF | Gerencia Administrativo - Financiero |
| GOH | Gobierno de Honduras |
| POA | Plan Operativo Anual |
| PTMC | Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas |
| RO | Reglamento Operativo |
| PACI | Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional |
| UAFCE | Unidad Administradora de Fondos de la Cooperación Externa |
| UNOPS | United Nations Office for Project Services |
| IAIP | Instituto de Acceso a la Información Pública |
| SDP | Secretaría del Estado del Despacho Presidencial |
| SECI | Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional (BID) |
| SEDIS | Secretaría de Estado en el Despacho de Desarrollo e Inclusión Social |
| SEFIN | Secretaria de Finanzas |
| SSDIS | Subsecretaria de Inclusión Social |

# 

# Antecedentes

El marco general de política social en Honduras está definido en la Estrategia Vida Mejor (EVM), la cual prioriza el desarrollo humano, la reducción de las desigualdades y la protección de los sectores más vulnerables, con énfasis en los departamentos de mayor pobreza, ubicados en el Corredor Seco y con población indígena.

La EVM tiene como eje central al programa de transferencias monetarias condicionadas (PTMC) “Bono Vida Mejor” (BVM) el cual busca disminuir la pobreza con transferencias de apoyo al consumo familiar y condicionado a acciones que promueven la acumulación de capital humano de los menores, mejorando sus perspectivas de ingreso y contribuye a romper con el ciclo inter-generacional de la pobreza.

EL Banco está apoyando al gobierno a través de la CT HO-T1216 la preparación de una nueva operación (HO-L1105) y para poder definir el alcance de la misma, se ha preparado este análisis, de la Capacidad institucional de la Secretaria de Salud incluyendo a la Unidad de Gestión Descentralizada (UGD) y a la Unidad de Administración de la cooperación externa (UAFCE).

# Enfoque Técnico y Metodológico

## Análisis de Involucrados

Inicialmente mediante entrevistas estructuradas con los principales involucrados en la dirección y ejecución del proyecto, se identificó entre otros:

1. Expectativa en la participación en la ejecución.
2. Instancias internas relacionadas.
3. Otros arreglos institucionales y/o de ejecución esperados.
4. Expectativas de coordinación técnica esperada.

A partir de lo anterior, sin ser limitativo, se analizó la capacidad institucional actual de SESAL, tomando en cuenta su historial de ejecución, capacidad instalada, compromisos de ejecución actuales, etc., evaluando las condiciones existentes para implementar las expectativas institucionales y explorando otras opciones de arreglos de ejecución factibles.

## Mecanismo de evaluación

Para realizar esta evaluación, en cada una de los ejecutores de la operación actualmente en diseño, se tomó como referencia la metodología SECI[[1]](#footnote-1) utilizando los módulos y Condiciones de Ejecutabilidad establecidos en la metodología PACI[[2]](#footnote-2). Es decir, se analizaron las diferentes capacidades de los Organismos Ejecutores en cuanto a su Capacidad de Programación y Organización, Capacidad de Ejecución y Capacidad de Control, desde la perspectiva de los módulos y condiciones de ejecutabilidad respectivamente.

Las condiciones de ejecutabilidad de cada módulo son:

**Marco Legal**

* Condición 1: El marco legal da al Organismo Ejecutor (OE) la competencia necesaria para que pueda ejecutar de forma eficiente el proyecto.
* Condición 2: El marco legal y regulatorio de los sistemas transversales de gestión pública le permiten al OE una ejecución eficaz, eficiente y transparente.
* Condición 3: Las normas a las que está sujeta el OE establecen que su gestión se debe desarrollar bajo un ambiente de control que promueva la transparencia y seguimiento de buenas prácticas reconocidas internacionalmente.

**Entorno General**

* Condición 1: El OE tiene identificados los principales riesgos externos que pueden afectar su entorno y sus respectivos impactos.
* Condición 2: El OE cuenta con políticas e instrumentos adecuados de prevención y mitigación de los riesgos provenientes del entorno general.

**Gobernanza y Entorno Institucional**

* Condición 1: La naturaleza de la inserción del OE en el Sector Público del País Prestatario no obstaculiza la ejecución del Proyecto.
* Condición 2: El modelo de dirección y gestión del OE no presenta obstáculos significativos para la ejecución del Proyecto.
* Condición 3: Las relaciones desarrolladas por el OE con el contexto o entorno directo sectorial de su gestión, viabilizan la ejecución del Proyecto y la obtención de los resultados e impactos buscados.
* Condición 4: El OE cuenta con mecanismos adecuados para prevenir, detectar y dar respuesta a las prácticas prohibidas.

**Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas**

* Condición 1: El OE cuenta con una dotación y distribución de sus RR.HH. que facilita la implementación y sostenibilidad del Proyecto.
* Condición 2: Los subsistemas funcionales de la Gerencia de Recursos Humanos del OE muestran el grado de desarrollo y madurez necesarios para la gestión, desarrollo y sostenibilidad del Proyecto.
* Condición 3: El OE cuenta con personal disponible y con las competencias gerenciales y técnicas necesarias para ejercer la Dirección General y la Coordinación Técnica del Proyecto de tal manera que se alcancen los objetivos del Proyecto y de cada uno de sus componentes.

**Gestión de Adquisiciones**

* Condición 1: El sistema nacional de adquisiciones y contrataciones que utiliza el OE se encuentra aceptado por el BID para el uso en las operaciones del Banco.
* Condición 2: El marco legal y regulatorio sobre las compras y contrataciones del OE le otorga las competencias para que lleve a cabo las adquisiciones en forma eficaz, eficiente y transparente.
* Condición 3: Las etapas de convocatoria, evaluación, selección y adjudicación del ciclo de adquisiciones del OE se practican en forma eficaz y eficiente y dentro de plazos razonables.
* Condición 4: La administración de contratos del OE se realiza en forma eficaz y transparente asegurando el cumplimiento del cronograma contractual y la calidad de las obras, bienes y servicios recibidos.
* Condición 5: Los sistemas de registro de información para el seguimiento de las etapas del ciclo de adquisiciones permiten una adecuada supervisión, rendición de cuentas y estadísticas de gestión.

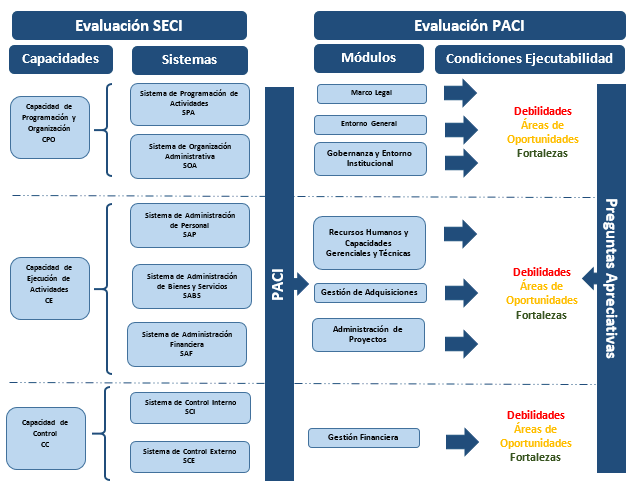
**Administración de Proyectos**

* Condición 1: Los sistemas que regulan los programas de inversión pública del país facilitan una rápida puesta en marcha y ejecución de los proyectos.
* Condición 2: El OE cuenta con conocimientos y experiencia previa en la administración de proyectos como para apoyar a la gerencia y coordinación técnica del Proyecto
* Condición 3: Los procedimientos, herramientas y prácticas de administración de proyectos del OE promueven una adecuada ejecución y control del Proyecto.
* Condición 4: El OE tiene lineamientos documentados y prácticas adecuadas para la evaluación de resultados e impactos de sus proyectos.

**Gestión Financiera**

* Condición 1: El sistema nacional/subnacional de administración financiera que utiliza el OE se encuentra aceptado por el BID para el uso en las operaciones con el Banco.
* Condición 2: El OE cuenta con procedimientos documentados para formular, ejecutar y controlar planes y presupuestos con plazos claramente definidos.
* Condición 3: El OE cuenta con un sistema de tesorería que considere un mecanismo para el flujo de fondos del Proyecto (identificación de las necesidades de fondos, programación y ejecución de pagos).
* Condición 4: Existen mecanismos de registro contable, rendición de cuentas y de reportes financieros.
* Condición 5: Existen mecanismos de control interno satisfactorio para la gestión financiera de recursos del OE.
* Condición 6: Existen mecanismos de control externo y de auditoría independiente.

Gráficamente, a continuación, se muestra la compatibilidad establecida en la metodología de evaluación

SECI y la Plataforma de Evaluación de la Capacidad Institucional.

Para cada módulo establecido en el PACI se analizará las “condiciones de ejecutabilidad” que se considera debe satisfacer cada uno de los ejecutores de la operación. Esas condiciones se analizarán en función de “Preguntas Apreciativas” elaboradas a juicio del consultor y a partir de sus respuestas se clasificaron como:

1. Mínimas: La respuesta se traduce en una debilidad significativa de la condición, implica que se considera como “No satisfecha” la condición de ejecutabilidad.
2. Adicionales y
3. No evaluables (informativas): Asimismo, cada pregunta según su respuesta, puede indicar áreas de debilidad, de oportunidad o de fortaleza del ejecutor.

Para cada módulo se valoró en puntaje las diferentes respuestas a las condiciones de elegibilidad de acuerdo a su clasificación, estableciendo rangos con lo que se estableció el estatus actual de la condición de ejecutabilidad de la siguiente manera:

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

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

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

Esquemáticamente, esta metodología se resume en:



## Propuesta y Plan de acción

Simultáneamente, se realizaron, entrevistas con actores clave en las operaciones ya ejecutadas por los organismos ejecutores, con el objetivo de identificar el desempeño en condiciones similares, también se analizó la percepción de otros funcionarios que estarán involucrados en la nueva operación, a partir de las valoraciones anteriores, y aplicando el juicio de experto, se clasificó las condiciones de ejecutabilidad y se propondrán:

1. Arreglos de ejecución factibles, indicando para cada uno de ellos fortalezas, debilidades y riesgos.
2. Propuesta de estructura operativa recomendada, incluyendo, número de profesionales, competencias generales y niveles jerárquicos recomendados.
3. Plan de Acción para mejorar o complementar la capacidad del ejecutor, en las áreas identificadas con “Debilidades”
4. Borrador de propuestas de arreglos de ejecución, definiendo los roles y responsabilidades de las unidades de soporte técnico, administrativo, financiero y de las adquisiciones
5. Apoyos requeridos

# Resumen de evaluación de módulos y condiciones de ejecutabilidad

Los resultados obtenidos en la evaluación de cada condición de ejecutabilidad, se resumen en la siguiente matriz, a partir de la cual se han desarrollado conclusiones individuales y generales de cada uno de los diferentes sistemas.

Adicionalmente, se han caracterizado dichas condiciones de elegibilidad en términos de fortalezas, riesgos, oportunidades y condiciones de contexto.

| **Capacidad** | **Módulos - Estatus** | **Condiciones de ejecutabilidad - Estatus** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Capacidad de Programación y Organización | Marco Legal | El marco legal da al Organismo Ejecutor (OE) la competencia necesaria para que pueda ejecutar de forma eficiente el proyecto. |  |
| El marco legal y regulatorio de los sistemas transversales de gestión pública le permiten al OE una ejecución eficaz, eficiente y transparente. |  |
| Las normas a las que está sujeta el OE establecen que su gestión se debe desarrollar bajo un ambiente de control que promueva la transparencia y seguimiento de buenas prácticas reconocidas internacionalmente |  |
| Entorno General | El OE tiene identificados los principales riesgos externos que pueden afectar su entorno y sus respectivos impactos. |  |
| El OE cuenta con políticas e instrumentos adecuados de prevención y mitigación de los riesgos provenientes del entorno general. |  |
| Gobernanza y Entorno Institucional | La naturaleza de la inserción del OE en el Sector Público del País Prestatario no obstaculiza la ejecución del Proyecto. |  |
| El modelo de dirección y gestión del OE no presenta obstáculos significativos para la ejecución del Proyecto. |  |
| Las relaciones desarrolladas por el OE con el contexto o entorno directo sectorial de su gestión, viabilizan la ejecución del Proyecto y la obtención de los resultados e impactos buscados. |  |
| El OE cuenta con mecanismos adecuados para prevenir, detectar y dar respuesta a las prácticas prohibidas. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Módulos - Estatus** | **Condiciones de ejecutabilidad - Estatus** | |
| Capacidad de Ejecución de Actividades | Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas | El OE cuenta con una dotación y distribución de sus RR.HH. que facilita la implementación y sostenibilidad del Proyecto. |  |
| Los subsistemas funcionales de la Gerencia de Recursos Humanos del OE muestran el grado de desarrollo y madurez necesarios para la gestión, desarrollo y sostenibilidad del Proyecto. |  |
| El OE cuenta con personal disponible y con las competencias gerenciales y técnicas necesarias para ejercer la Dirección General y la Coordinación Técnica del Proyecto de tal manera que se alcancen los objetivos del Proyecto y de cada uno de sus componentes. |  |
| Gestión de Adquisiciones | El sistema nacional de adquisiciones y contrataciones que utiliza el OE se encuentra aceptado por el BID para el uso en las operaciones del Banco. |  |
| El marco legal y regulatorio sobre las compras y contrataciones del OE le otorga las competencias para que lleve a cabo las adquisiciones en forma eficaz, eficiente y transparente. |  |
| Las etapas de convocatoria, evaluación, selección y adjudicación del ciclo de adquisiciones del OE se practican en forma eficaz y eficiente y dentro de plazos razonables. |  |
| La administración de contratos del OE se realiza en forma eficaz y transparente asegurando el cumplimiento del cronograma contractual y la calidad de las obras, bienes y servicios recibidos. |  |
| Los sistemas de registro de información para el seguimiento de las etapas del ciclo de adquisiciones permiten una adecuada supervisión, rendición de cuentas y estadísticas de gestión. |  |
| Administración de Proyectos | Los sistemas que regulan los programas de inversión pública del país facilitan una rápida puesta en marcha y ejecución de los proyectos |  |
| El OE cuenta con conocimientos y experiencia previa en la administración de proyectos como para apoyar a la gerencia y coordinación técnica del Proyecto |  |
| Los procedimientos, herramientas y prácticas de administración de proyectos del OE promueven una adecuada ejecución y control del Proyecto. |  |
| El OE tiene lineamientos documentados y prácticas adecuadas para la evaluación de resultados e impactos de sus proyectos. |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Capacidad** | **Módulos - Estatus** | **Condiciones de ejecutabilidad - Estatus** |  |
| Capacidad de Control | Gestión Financiera | El sistema nacional/subnacional de administración financiera que utiliza el OE se encuentra aceptado por el BID para el uso en las operaciones con el Banco. |  |
| El OE cuenta con procedimientos documentados para formular, ejecutar y controlar planes y presupuestos con plazos claramente definidos. |  |
| El OE cuenta con un sistema de tesorería que considere un mecanismo para el flujo de fondos del Proyecto (identificación de las necesidades de fondos, programación y ejecución de pagos). |  |
| Existen mecanismos de registro contable, rendición de cuentas y de reportes financieros. |  |
| Existen mecanismos de control interno satisfactorio para la gestión financiera de recursos del OE. |  |
| Existen mecanismos de control externo y de auditoría independiente. |  |

# Detalle de evaluación de módulos y condiciones de ejecutabilidad

## Capacidad de Programación y Organización (CPO)

Representa las facultades, habilidades y condiciones para desarrollar procesos de programación, planificación, organización y asignar responsabilidad sobre la administración de los recursos, de tal forma que se logre una dinámica apropiada en el ejercicio de las atribuciones y en la oportunidad y calidad de las comunicaciones.

Se evaluó las facultades legales e instrumentos disponibles en la UAFCE para ejecutar las actividades fiduciarias de la operación, así como las condiciones de entorno general, institucional y de gobernanza que influyen en la ejecución del proyecto.

### Marco Legal

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El marco legal da a SESAL la competencia necesaria para que pueda ejecutar de forma eficiente el proyecto. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto:** La Secretaria de Estado en el Despacho de Salud es la responsable del sector en la estructura del Gobierno, sus instancias internas asumen el rol técnico en las áreas que corresponden e internamente se ha delegado, en las operaciones con fondos externos a la UAFCE. | |
| **Debilidades:**   1. Para la implementación del modelo descentralizado de gestión es importante la contratación y pagos oportunos de los Gestores de Salud, sin embargo, esta condición se ha visto limitada por el mecanismo implementado de contrataciones anuales.   Anualmente, aun y cuando se lleven a cabo renovaciones de los contratos existentes, estos no se incluyen en el presupuesto y requieren las revisiones jurídicas respectivas, lo que implica que, para hacer efectivos los pagos se requiere la formalización de los contratos y la incorporación del monto del mismo en el presupuesto nacional. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Para ejecutar la operación se requerirá la aprobación del contrato de préstamo en el Congreso Nacional, lo cual, dependiendo de la agenda legislativa, puede generar demoras. 2. Para evitar las demoras anuales en las contrataciones y pagos de gestores se requiere realizar los arreglos y acuerdos legales que conduzcan a la contratación plurianual de los gestores de salud, haciendo los respectivos arreglos en la Secretará de Finanzas e incorporando de ser necesario las disposiciones generales de presupuesto que permitan la inclusión de dichos contratos en el presupuesto anual. | |
| **Fortalezas**   1. La SESAL, es el ente responsable de ejecutar las acciones que se han identificado se realizarán en la Operación, entre ellas las intervenciones en los centros de primer y segundo nivel, en acciones tendientes implementación del modelo descentralizado, obras y equipamiento. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El marco legal y regulatorio de los sistemas transversales de gestión pública le permiten a SESAL una ejecución eficaz, eficiente y transparente. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto:** El Gobierno de Honduras (GOH) ha desarrollado sistemas e instrumentos de control financiero y de adquisiciones que se han venido implementado gradualmente en las diferentes instituciones del Estado, los más relevantes son:   1. Sistema de Administración Financiera Integrado (SIAFI) liderado por la Secretaria de Finanzas, cuyos instrumentos complementarios son la Ley Orgánica de Presupuesto y las disposiciones generales de presupuesto que se emiten anualmente 2. Compras y Contrataciones del Estado, que se rige por la Ley de Contratación del Estado y su reglamento y se gestiona parcialmente mediante HONDUCOMPRAS 3. Para la gestión de fondos externos aplican las Políticas de Adquisición de organismos financieros internacionales y en la UAFCE tienen el personal especializado de cada una de dichas políticas de adquisición. | |
| **Debilidades:**  Si bien es cierto se aplica la ley de contratación del Estado, ante los desabastecimientos en los hospitales, para las adquisiciones vitales especialmente de medicamentos se ha requerido la utilización de un Fideicomiso Bancario con el objetivo de mejorar el desempeño y transparencia. | |
| **Áreas de Oportunidad:**   1. La interpretación inflexible de la Ley Orgánica de presupuesto, les ha autoimpuesto regulaciones en los contratos de los gestores que les ha condicionado de manera importante la gestión de contratos y pagos de los Gestores de Salud. 2. Mejorar la transparencia en las adquisiciones institucionales, evitando el fraccionamiento de licitaciones y las compras de emergencia. | |
| **Fortalezas:** SESAL aplica transversalmente los siguientes sistemas nacionales:   1. Sistema de Administración Financiera Integrado (SIAFI) 2. Compras y Contrataciones del Estado mediante la aplicación de la Ley de Contratación del Estado y su reglamento, así como el sistema de HONDUCOMPRAS 3. Para la gestión de fondos externos aplican las Políticas de Adquisición de organismos financieros internacionales. | |

| Condición de Ejecutabilidad: Las normas a las que está sujeta la SESAL establecen que su gestión se debe desarrollar bajo un ambiente de control que promueva la transparencia y seguimiento de buenas prácticas reconocidas internacionalmente. | Estatus |
| --- | --- |
| **Aspectos de Contexto:** Al igual que todas las Secretarias de Estado del GOH, la SESAL está sujeta a las auditorías del Tribunal Superior de Cuentas y a la Auditoría Interna institucional. Adicionalmente al ejecutar operaciones de fondos externos, los mismos están sujetos a la Auditoría Externa contratada particularmente para tal fin. | |
| **Debilidades:** No hay debilidades identificadas | |
| **Áreas de Oportunidad:**   1. Tanto la SESAL, como la UAFCE tienen áreas de oportunidad en la mejora relacionadas a los hallazgos de la auditoría externa , entre ellas: 2. XX 3. Xx 4. EL GOH ha firmado un convenio con Transparencia Internacional en el cual se incluye el compromiso de alcanzar mayor transparencia, rendición de cuentas y focalizar el control institucional en las áreas susceptibles a corrupción. Las mejoras en la gestión derivadas del seguimiento de estas metas, se consideran un área de oportunidad importante | |
| **Fortalezas:** No se identificaronSe colocará e acuerdo a los informes de auditorías | |

### Entorno General

| **Condición** **de Ejecutabilidad**: La SESAL tiene identificados los principales riesgos externos que pueden afectar su entorno y sus respectivos impactos. | Estatus |
| --- | --- |
| **Aspectos de Contexto**   1. En las operaciones financiadas por el Banco, se han identificado los riesgos de la operación y se han acordado las medidas de mitigación de los mismos 2. En la operación en diseño, los riesgos asociados a la ejecución han sido identificados por la SESAL y por la UAFCE pese a no haber realizado un ejercicio formal y específico de análisis de riesgo. 3. Los riesgos de la nueva operación son sustancialmente similares a los de las operaciones anteriores. | |
| **Debilidades**   1. A pesar de tener identificados los riesgos de manera macro, el manejo y gestión de los mismos no tienen un manejo coordinado e integral, que permita la mitigación de los mismos de manera oportuna. 2. La implementación de mejoras en la gestión implica afectar algunos sectores importantes asociados especialmente a las compras y/o gestión de hospitales, incluso instancias internas, por lo cual se requiere establecer mecanismos de socialización previa para evitar obstáculos en la ejecución. 3. La gestión de los riesgos a través de la UAFCE ha sido limitada ya que frecuentemente requieren un manejo de alto nivel gerencial, para lo cual no tienen el peso institucional y/o de influencia en las otras instancias. 4. Si bien es cierto se han realizado los ejercicios de análisis de riesgos en las operaciones en ejecución, la gestión de los mismos ha tenido un limitado éxito, ya que en su mayoría se mantienen los riesgos identificados para la siguiente operación. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Por el tipo e inversiones a realizar, fácilmente se puede identificar aliados estratégicos (por ejemplo SEFIN, Gabinete Social) que apoyen en la ejecución, siempre y cuando se propongan solicitudes de apoyo de manera oportuna y viables técnicamente. | |
| **Fortalezas**   1. El conocimiento técnico del sector, así como la experiencia en operaciones con intervenciones similares, permiten a la SESAL, conocer de primera mano los riesgos y los mecanismos necesarios para la gestión de los mismos. | |

| Condición de Ejecutabilidad: La SESAL cuenta con políticas e instrumentos adecuados de prevención y mitigación de los riesgos provenientes del entorno general. | Estatus |
| --- | --- |
| **Aspectos de Contexto**  Honduras en general tiene riesgos, que están siendo manejados por el Gobierno Central, los más relevantes son:   1. Riesgos económicos: La economía hondureña en general creció en el 2015 un 3.5% y la inflación en creció 5.82%, ambos indicadores demuestran un franco estancamiento de las condiciones económicas del país, lo cual limita sustancialmente las condiciones de vida y la inversión pública con que cuenta el país. 2. Riesgos sociales, fundamentalmente asociados a problemas de seguridad ciudadana 3. Riesgos Políticos, la ingobernabilidad aun representa un fantasma en la sociedad hondureña, el cual tienen sus orígenes en aspectos económicos, sociales y políticos. | |
| **Debilidades**  La SESAL no tiene políticas e instrumentos que le permita la prevención y/o mitigación de los riesgos generales del país, por lo que en caso de suceder algunos de los riesgos identificados está sujeta a la prioridad que le dé el GOH para poder cumplir con sus compromisos | |
| **Áreas de Oportunidad:** No se identificaron fortalezas | |
| **Fortalezas:** No se identificaron fortalezas | |

### Gobernanza y Entorno Institucional

| Condición de Ejecutabilidad: La naturaleza de la inserción de la SESAL en el Sector Público del País Prestatario no obstaculiza la ejecución del Proyecto. | Estatus |
| --- | --- |
| **Aspectos de Contexto:** La naturaleza de la SESAL en el GOH hace que no quepan dudas de las competencias en la implementación de la operación, sin embargo, la inserción de la UAFCE al interior de la SESAL genera ciertas fricciones las que a pesar de los recientes cambios, no han podido ser limadas totalmente. | |
| **Debilidades:**  Aun es necesario, mejorar la comunicación entre la UAFCE y las contrapartes técnicas al interior de la SESAL, persisten quejas en torno a demoras. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Se requiere que la UAFCE se identifique como un prestador de servicios a las instancias técnicas internas de la SESAL, quienes por su naturaleza conoce el resultado esperado, pero requieren apoyo en la definición de la forma de llegar a ellos. 2. De manera complementaria, la UAFCE debe mejorar su condición de catalizador de los requerimientos técnicos convirtiéndolos en especificaciones y/o términos de referencia para los procesos fiduciarios en general. | |
| **Fortalezas**  Tanto las competencias técnicas como las fiduciarias son aceptables, con experiencias en el sector y aplicaciones prácticas en otras operaciones del Banco. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El modelo de dirección y gestión de la SESAL no presenta obstáculos significativos para la ejecución del Proyecto. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto:**   * 1. Las gestiones de las operaciones al interior de la SESAL implican la coordinación técnica por la instancia de la Secretaria responsable cada tema con la UAFCE quien lidera la parte fiduciaria.   2. La UAFCE está organizada de manera funcional y al interior de cada una de las áreas especializadas se ha dividido las tareas por fuente de financiamiento, lo que ha llevado una organización funcional - fuente de financiamiento.   3. Recientemente para cada una de las áreas funcionales se les incorporó un coordinador general, el cual ha venido a dinamizar la ejecución.   4. A fin de prevenir observaciones a la documentación legal y contractual que se genera en la UAFCE, se incorporaron un cuerpo de asesores legales que revisan y ajustan la información de manera previa a que se remita a la Secretará General de la SESAL. | |
| **Áreas de Oportunidad:**   1. Se debe explorar nuevas modalidades de contratación de los gestores, implementando contrataciones plurianuales, estableciendo los arreglos presupuestarios y/o legales que se requieran para esta modalidad de contrato. 2. También se debe implementar modelos innovadores de supervisión y monitoreo estableciendo alianzas con estratégicas con actores locales y haciendo más eficiente las gestiones de la oficina central 3. Si bien es cierto, las actividades antes mencionadas están dentro de las competencias de las unidades técnicas responsables al interior de la SESAL, es en la UAFCE donde se deben impulsar buenas prácticas e ideas innovadoras que luego puedan convertirse asociadas a los esquemas de gestión descentralizada. | |
| **Debilidades**   1. Existe el riesgo que las coordinaciones recién establecidas se conviertan en un nuevo paso en la gestión y se burocraticen las actividades. 2. Existe un mayor costo ocasionado a las nuevas coordinaciones implementadas. 3. La creación del cuerpo legal al interior de la UAFCE, genera una duplicidad de actividades con la Secretaría General, lo cual incrementa los procesos y /o revisiones de los contratos, así como los costos transaccionales de los mismos. Adicionalmente evita que la SESAL tome las lecciones aprendidas en la ejecución de los modelos descentralizados | |
| **Fortalezas:**  El modelo de gestión de la SESAL (delegando funciones de coordinación con la UAFCE por parte de la Ministra a la Vice Ministra) e incorporando coordinadores a cada una de las áreas clave al interior de la UAFCE ha mejorado la ejecución de un 33% a un 90% | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Las relaciones desarrolladas por la SESAL con el contexto o entorno directo sectorial de su gestión, viabilizan la ejecución del Proyecto y la obtención de los resultados e impactos buscados. | Estatus |
| **Condiciones de Contexto**   1. La SESAL mantiene información acerca de los principales indicadores de salud, con los cuales gestiona las principales directrices institucionales. 2. Particularmente, las operaciones del Banco, identifican con claridad los impactos y resultados esperados, así como los indicadores que se deberá cumplir para demostrar el alcance de los mismos. En consecuencia, la UAFCE recopila la información requerida y reporta periódicamente el avance en dichos indicadores. | |
| **Áreas de Oportunidad:**   1. Mantener y de ser necesario ampliar la recopilación de datos estadísticos que permitan conformar un juego de indicadores clave para la toma de decisiones. 2. Ante los datos existentes, el reto de la SESAL es el convertir en políticas públicas y/o directrices los resultados del análisis de los indicadores alcanzados. | |
| **Debilidades:** No se identifican debilidades | |
| **Fortalezas**   1. Existe la práctica de recopilación y análisis de información | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: La SESAL cuenta con mecanismos adecuados para prevenir, detectar y dar respuesta a las prácticas prohibidas. | Estatus |
| **Condiciones de Contexto**   1. La SESAL está sujeta y aplica mecanismos e instrumentos que tienden a prevenir las prácticas prohibidas, entre ellas:    * + 1. Publicación de los procesos de adquisición en los diarios de circulación nacional y en la plataforma de HONDUCOMPRAS.        2. Publicación de información de acceso público, en el Portal de Transparencia (IAIP)        3. Aplicación de la Ley de Contratación del Estado o las Políticas de adquisición de Organismos Internacionales según corresponda. 2. Para detectar y dar respuesta a las prácticas prohibidas se cuenta con el mecanismo de: 3. Auditorías internas, auditorías externas y del Tribunal Superior de Cuentas | |
| **Áreas de Oportunidad:**  Pese a la implementación de mecanismos antes mencionados, existe áreas de oportunidad en aspectos como:   1. Los mecanismos de divulgación deben ser fáciles de implementar, ágiles y de acceso universal 2. Independientemente de las políticas de adquisición a aplicar, las especificaciones, términos de referencia y/o condiciones de participación deben ser precisas, inequívocas, claras y permitir la participación de oferentes calificados. 3. Adicionalmente, es importante el adecuado y oportuno seguimiento a la ejecución de los contratos especialmente en las modificaciones a los mismos.   Estos aspectos podrán establecer condiciones que permitan mayor número de participantes y por consiguiente se obtengan las mejores condiciones que el mercado pueda ofrecer | |
| **Debilidades**   1. A pesar de las condiciones de contexto favorables, no necesariamente se obtienen las mejores condiciones que el mercado de proveedores puede ofrecer, especialmente en el área de medicamentos. | |
| **Fortalezas:**  El GOH con el objetivo de mejorar el desempeño y transparencia de las adquisiciones en la SESAL, para las adquisiciones vitales se ha implementado la utilización de un Fideicomiso Bancario y de UNOPS como agente de contratación. | |

## Capacidad de Ejecución (CE)

La Capacidad de Ejecución representa la habilidad para alcanzar los resultados programados en los tiempos, costos y alcances especificados, esto se traduce en procesos y sistemas apropiados para la ejecución.

### Recursos Humanos y Capacidades Gerenciales y Técnicas

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: La SESAL cuenta con una dotación y distribución de sus RR.HH. que facilita la implementación y sostenibilidad del Proyecto. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  La SESAL cuenta con el personal técnico (en los aspectos de Salud) que se requiere para la implementación del proyecto, sin embargo, el mismo no tienen experiencia en actividades fiduciarias, las cuales han sido desarrollados por los consultores externos de la UAFCE. | |
| **Debilidades**   1. Articulación de las actividades técnicas y fiduciarias, de manera que estas últimas atiendan los requerimientos técnicos en tiempo y forma; por lo cual para el logro de los resultados esperados, se ha requerido agregar capas en los niveles de decisión (coordinadores) al interior de la UAFCE, así como la contratación por parte del Banco de consultores que faciliten el flujo de información a lo interno de la SESAL y del Banco. 2. Esta desarticulación ha generado que los resultados esperados se vean afectados en tiempo, oportunidad. 3. La rotación del personal, especialmente en el área de monitoreo y evaluación no ha permitido consolidar las actividades de planificación y seguimiento del programa. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Convertir a la UAFCE en un prestador de servicios fiduciarios, que permita transformar los requerimientos técnicos en criterios de evaluación, especificaciones y/o condiciones de participación adecuados. 2. Los técnicos de la SESAL requieren un nivel de involucramiento que permitan dar sostenibilidad a los resultados del programa una vez este haya concluido. 3. Se debe evitar que se repita la contratación de personal en adquisiciones que no reúna las competencias requeridas, ya que dificulta aún más la coordinación con las contrapartes técnicas. | |
| **Fortalezas**  La SESAL cuenta con el recurso técnico interno (en los aspectos de salud), requeridos para la implementación del programa, el cual será el responsable de la sostenibilidad de los modelos de gestión a implementar.  La decisión de mantener las competencias técnicas del programa dentro de la SESAL ha sido correcta, ya que implica que gradualmente se incorporen dichas actividades como el “que hacer” de la SESAL, dando un primer paso hacia el logro de condiciones de sostenibilidad de la operación, una vez esta haya concluido. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Los subsistemas funcionales de la Gerencia de Recursos Humanos de la SESAL muestran el grado de desarrollo y madurez necesarios para la gestión, desarrollo y sostenibilidad del Proyecto. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**   1. El personal de la SESAL en general y el personal técnico en particular, tiene una relativa continuidad y estabilidad en la institución, por lo cual tienen cierta antigüedad en los cargos. 2. El personal de la UAFCE está contratado bajo la figura de consultores externos, con contratos por tiempo definido. | |
| **Debilidades**   1. La relativa estabilidad y antigüedad del personal de la SESAL, ha generado cierta resistencia al cambio y a la implementación de nuevos mecanismos de gestión, contratación y desembolsos. 2. El cambio de las autoridades en la SESAL, asociado al tipo de contratación en la UAFCE, ha generado que existan continuos cambios en la Coordinación General, lo cual condiciona la ejecución en el grado de afinidad con su contraparte institucional (Ministro o Vice Ministro).   Actualmente esta condición es favorable, sin embargo, existe el riesgo de generar estructuras organizacionales derivadas de afinidades, las cuales al cambiar las personas se vuelven innecesarias, pero se mantienen dentro de la UAFCE, incrementando en tiempo de los procesos y costo financiero | |
| **Áreas de Oportunidad**  Establecer mecanismos de coordinación y tiempos de respuesta entre la UAFCE y sus contrapartes en la SESAL, de manera que la gestión del programa obedezca a competencias y/o procedimientos en lugar de personas. | |
| **Fortalezas**  En este momento el grado de afinidad de la coordinación general y la dirección gerencial de la SESAL aporta a la ejecución y coordinación de la operación, ya que transmiten esta condición al resto de involucrados. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: La SESAL cuenta con personal disponible y con las competencias gerenciales y técnicas necesarias para ejercer la Dirección General y la Coordinación Técnica del Proyecto de tal manera que se alcancen los objetivos del Proyecto y de cada uno de sus componentes. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  Actualmente, las direcciones de la SESAL y de la UAFCE tienen las competencias técnicas requerida y mantienen un nivel medianamente aceptable de afinidad y coordinación que contribuyen al alcance de los objetivos del proyecto. | |
| **Debilidades:**  Es evidente que aún persisten dificultades de comunicación y de definición de jerarquía, lo que afecta fuertemente la ejecución. | |
| **Áreas de Oportunidad**  Establecer mecanismos de coordinación y tiempos de respuesta entre la UAFCE y sus contrapartes en la SESAL, de manera que la gestión del programa obedezca a competencias y/o procedimientos en lugar de personas. | |
| **Fortalezas**  En este momento el grado de afinidad de la coordinación general y la dirección gerencial de la SESAL aporta a la ejecución y coordinación de la operación. | |

### Gestión de adquisiciones

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El sistema nacional de adquisiciones y contrataciones que utiliza la SESAL se encuentra aceptado por el BID para el uso en las operaciones del Banco. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**   1. El sistema nacional de compras y contrataciones que utiliza la SESAL está de acuerdo a la Ley de Contratación del Estado, no se encuentra aceptado por el BID. 2. El sistema de HONDUCOMPRAS solamente se utiliza para la publicación de los procesos, no se utiliza para las transacciones de los procesos o para consolidación de información con fines estadísticos. 3. La SESAL a través de la UAFCE tiene en ejecución cuatro operaciones con el Banco, por lo que por un monto de US$110.0 mm, en las cuales se aplica la Política de Adquisiciones del Banco. 4. En la operación a ejecutar se aplicarán las políticas de adquisiciones del Banco, por lo cual las condiciones de ejecutabilidad se analizarán desde esa perspectiva. | |
| **Debilidades**   1. La política de adquisición del Banco, tienen plazos y procesos establecidos los cuales tal como se puede observar en el cuadro No.1 se superan en sobre manera. 2. A pesar de la experiencia adquirida en los diferentes procesos de las operaciones en ejecución, persisten los reprocesos y observaciones a los documentos presentados.   Debido a lo anterior el Banco a fin de minimizar el riesgo fiduciario, ha establecido que la totalidad de los procesos son de revisión ex ante. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Se debe evitar, que nuevamente se contraten como especialistas de adquisiciones a personal sin las calificaciones requeridas. 2. El número de especialistas debe ser de acuerdo al número de procesos de adquisición previstos. 3. Adicionalmente los especialistas de adquisiciones deben tener experiencias exitosas en el área de infraestructura, preferiblemente con algún nivel de especialización sin que esta sea una condición excluyente. | |
| **Fortalezas**   1. Recientemente se contrató personal con mejores competencias, esta medida aunada a la incorporación de una nueva capa en la dirección (coordinadores) impactó en la ejecución general de la operación | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El marco legal y regulatorio sobre las compras y contrataciones de la SESAL le otorga las competencias para que lleve a cabo las adquisiciones en forma eficaz, eficiente y transparente. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  La operación a ser ejecutada, al ser aprobada en el Congreso Nacional, adquiere carácter de Ley, por lo cual faculta a la SESAL a aplicar la Política de Adquisiciones del Banco, en lugar de la Ley de Contratación del Estado. | |
| **Debilidades**   1. Ninguno de los sistemas o subsistemas de la Ley de Contratación del Estado (LCE), cumplen con las buenas prácticas internacionales en materia de adquisiciones[[3]](#footnote-3) | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. La UAFCE debe construir experiencias exitosas en los diferentes procesos de adquisición que les permita migrar a revisiones ex post. | |
| **Fortalezas**   1. La aplicación de la Política del Banco, fomenta la competencia y en los puntos clave del proceso cuenta con la No Objeción previa del Banco. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Las etapas de convocatoria, evaluación, selección y adjudicación del ciclo de adquisiciones de la SESAL se practican en forma eficaz y eficiente y dentro de plazos razonables. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto** Entre diciembre 2014 y marzo 2015 se llevó a cabo la consultoría denominada Relevamiento de procesos administrativos financieros de operaciones financiadas por el BID, en la cual se analizó el proceso fiduciario, en el mismo se detectó serias debilidades en la gestión de adquisiciones que aún persisten. Para la actual consultoría no ha sido hasta el momento evaluar en detalle tiempos de ejecución por falta de proveeduría de información de parte de la gestión de adquisiciones de la UAFCE | |
| **Debilidades:** Es evidentequela gestión tiene serias dificultades para poder proveer información oportuna, el sistema de registro y custodia de esta debe ser mejorado sustancialmente a través de un sistema de información en una base de datos robusta que no requiere ser tan sofisticada. | |
| **Áreas de Oportunidad:** Se requiere que la UAFCE implemente de manera rápida y sencilla el sistema de registro y acceso a la información en esta gestión. | |
| **Fortalezas** Recientemente se ha contratado personal con mejores capacidades que refuerza la gestión y que se estima mejorará el desempeño | |

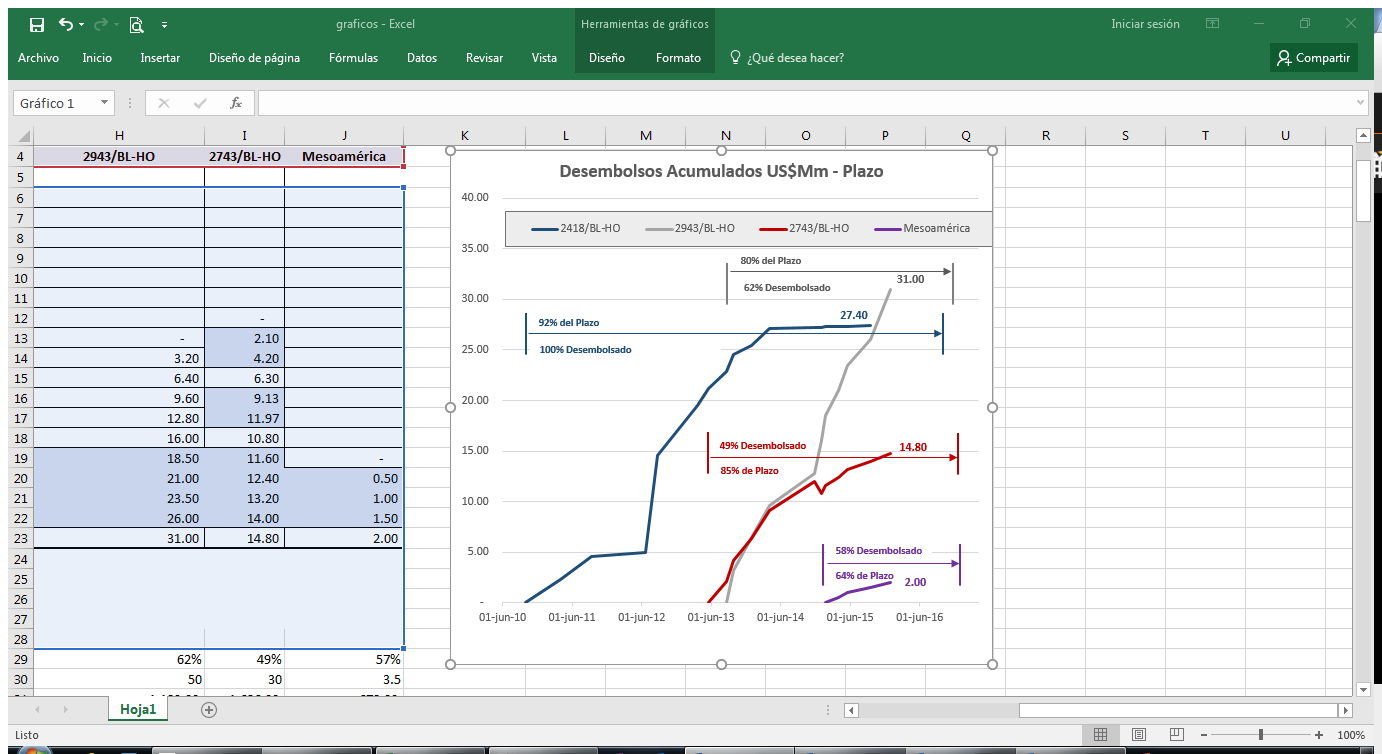
|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: La administración de contratos de la SESAL se realiza en forma eficaz y transparente asegurando el cumplimiento del cronograma contractual y la calidad de las obras, bienes y servicios recibidos. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  El seguimiento a los contratos, actividades de monitoreo, supervisión y autorización de pagos, lo realiza la instancia en SESAL técnicamente responsable y las actividades de gestión del pago lo realiza la UAFCE | |
| **Debilidades**  A pesar que existe una firma consultora que maneja la supervisión externa con diligencia y que la coordinación técnica tiene asignado personal de planta que refuerza el accionar de la supervisión externa a este momento aún no se ha contratado los servicios profesionales de la persona que debe administrar operativamente los contratos esta es una situación que debe ser resuelta en forma inmediata. | |
| **Áreas de Oportunidad** Hay que capitalizar mediante la sistematización las experiencias vividas para la contratación de la supervisión externa, así como las que surgieron del proceso de contratación y ejecución de diseños, a fin de no volver atravesar esa situación nuevamente, la sistematización o documentación de esas experiencias puede evitar en gran medida tropiezos innecesarios para la ejecución de la nueva operación que requerirá llevar a cabo procesos similares a los ya vividos. | |
| **Fortalezas:** Como una decisión de diligencia en la operación, a cada integrante de la coordinación técnica se le ha asignado la supervisión de un centro hospitalario, este integrante está en permanente contacto con la supervisión externa y toma acción correctiva si se requiere en corto plazo además que estas decisiones correctivas son tomadas de manera colegiada por el equipo técnico en pleno. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Los sistemas de registro de información para el seguimiento de las etapas del ciclo de adquisiciones permiten una adecuada supervisión, rendición de cuentas y estadísticas de gestión. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  Se presentó evidencia de los registros de los procesos y de los contratos, sin embargo, cuando se solicitó información de manera específica, la misma no fue entregada oportunamente. | |
| **Debilidades**   1. Falta de disponibilidad de la información actualizada, no permite el seguimiento oportuno, detectar los factores clave que generan retrasos en el éxito de los diferentes procesos. 2. La falta de disponibilidad de la información, no permite evidenciar si la misma se encentra actualizada. 3. La falta de personal calificado en el pasado reciente afectó tanto el desempeño como el registro de los diferentes procesos de manera oportuna | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Tomando en cuenta el volumen de procesos que se gestionan al interior de la UAFCE, se requiere un sistema que reporte en detalle a la Dirección del Programa el estatus del Plan de Adquisiciones, contrastando lo planificado con lo ejecutado, en un ejercicio de orientado al trabajo en equipo y a la mejora continua de procesos y de coordinación. | |
| **Fortalezas**   1. Se ha mejorado las competencias de algunos de los miembros de la UAFCE, en el tema específico de adquisiciones. | |

### Administración de proyectos

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Los sistemas que regulan los programas de inversión pública del país facilitan una rápida puesta en marcha y ejecución de los proyectos | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**   1. Si bien es cierto en la SESAL y particularmente en la UAFCE, tienen experiencia en la ejecución de operaciones financiados con fondos externos, no se han implementado las mejores prácticas de la gestión de proyectos. 2. El desempeño general en las operaciones iniciadas en los últimos 5 años, muestran que las operaciones en ejecución con mucha dificultad se concluirán en el plazo previsto inicialmente (Ver gráfico). 3. Ha sido difícil mantener de manera consistente un especialista de monitoreo y evaluación, que realice la planificación y seguimiento de las actividades. | |
| **Debilidades**  Persisten prácticas que demoran la ejecución y seguimiento de los diferentes procesos entre ellos:   1. Gestión de viáticos para la supervisión y monitoreo 2. Contratación anual de gestores y renovación de los contratos 3. Coordinación entre los responsables técnicos y la UAFCE 4. Autorización técnica de los pagos a los gestores 5. Incorporar pasos a los procesos definidos en el manual operativo   El impacto de algunos de estos aspectos condiciona de manera importante el servicio prestado por los Gestores, pudiendo afectar la salud de las comunidades beneficiadas, por lo cual debes ser una prioridad las acciones expeditas en estas actividades. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Aplicar los diferentes instrumentos de gestión de proyectos, de manera que se conviertan en apoyo a la ejecución, en lugar de requisitos a presentar al Banco. 2. En caso de ser necesario, actualizar los diferentes instrumentos de gestión de proyectos de manera participativa (UAFCE-Contrapartes), estableciendo arreglos institucionales con acuerdos de servicios estableciendo plazos máximos y calidad de los productos a entregar. 3. Es importante mencionar que estos arreglos y/o acuerdos no deben convertirse en una camisa de fuerza que genere inmovilidad en la operación y/o demora en la toma de decisiones. 4. Realizar una planificación en detalle, especialmente relacionado a la contratación oportuna de los gestores y las actividades de seguimiento a dichos contratos, ya que son las actividades que impactan directamente en la ejecución física y financiera. 5. Convertir en área de monitoreo en un eje de control proactivo, con conocimiento de la operación y de su entorno que le permita interactuar con los diferentes actores de la operación. 6. Para la ejecución de obras, tal como está prevista la operación a ejecutar se requiere fortalecer con un especialista en infraestructura que lidere y coordine actividades. | |
| **Fortalezas**   1. Existen los instrumentos que facilitan la ejecución entre ellos Plan de Ejecución del Proyecto, Plan de adquisiciones, Plan operativo anual, Reglamento Operativo etc. | |

El desempeño histórico de las operaciones ejecutadas en los últimos 5 años, muestran que las operaciones iniciadas en los últimos tres años, difícilmente se concluirán en el plazo previsto.



|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El OE cuenta con conocimientos y experiencia previa en la administración de proyectos como para apoyar a la gerencia y coordinación técnica del Proyecto | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  Al igual que para el detalle de la ejecución, a nivel gerencial se tienen experiencia en la ejecución de operaciones financiados con fondos externos, la misma se ve condicionada por   1. Cambios en la dirección general de la UAFCE. Entre el año 2013 al 2016 han tenido 4 diferentes Coordinadores Generales de la UAFCE, lo cual implica que con cada cambio se inicie una curva de aprendizaje que toma tiempo en ajustarse a las condiciones requeridas en la operación. 2. La disponibilidad de un especialista de monitoreo y evaluación ha sido intermitente. 3. Los cambios de coordinación general, han hecho que se imprima el sello personal en la dirección de las operaciones, lo cual en algunos casos impulsa la ejecución debido a afinidades personales o condiciones particulares de las personas que ocupan ciertos puestos. 4. La Coordinación General ha incorporado enlaces en las áreas críticas, como ser adquisiciones, gestión financiera y monitoreo y evaluación, lo cual ha impactado en la ejecución ya que ha dinamizado las actividades. | |
| **Debilidades**   1. El actual cambio de Coordinador General, si bien es cierto ha aportado una nueva dinámica a la ejecución, esta condición se convierte en una fortaleza que puede llegar a ser volátil, ya que está sujeta a las personas en lugar de procesos, deberes y responsabilidades. 2. La incorporación de los enlaces en las áreas críticas, ha tenido un efecto positivo, pero se corre el riesgo que sea una mejora ocasionada por afinidades y/o personalidades en lugar de procesos y/o competencias, con el riesgo que al cambiar las personas se incrementen los niveles de revisión y pasos a seguir en cada una de las actividades. 3. La falta de un especialista de planificación y/o la falta de planificación y monitoreo en detalle, hace que la coordinación general carezca de elementos que le permitan tomar decisiones oportunas. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Institucionalizar al interior de la UAFCE, los arreglos de ejecución que permitan la ejecución expedita. 2. Realizar una planificación en detalle, que proporcione insumos relevantes a la Coordinación General para la toma de decisiones oportuna. | |
| **Fortalezas**   1. La coordinación general y los enlaces en las áreas críticas han tenido un éxito en la mejora de la ejecución. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Los procedimientos, herramientas y prácticas de administración de proyectos del OE promueven una adecuada ejecución y control del Proyecto. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**   1. Se aplican los diferentes instrumentos de gestión que requieren las operaciones con financiamiento del Banco, entre ellos Plan de Ejecución del Proyecto, Plan Operativo Anual, Plan de adquisiciones, programación Financiera, Gestión de Riesgos etc. | |
| **Debilidades**   1. Se han identificado lo riesgos de la operación sin embargo los mismos continúan materializándose. 2. Los instrumentos de planificación y seguimiento no se utilizan como guía para la ejecución, generalmente se utiliza como requisititos de entrega al Banco. 3. No se cuenta con especialista de infraestructura que incorpore los requerimientos específicos a los instrumentos de ejecución (por la naturaleza de las operaciones en ejecución no se había requerido). | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Aplicar los diferentes instrumentos de gestión de proyectos, de manera que se conviertan en apoyo a la ejecución, en lugar de requisitos a presentar al Banco. 2. En caso de ser necesario, actualizar los diferentes instrumentos de gestión de proyectos de manera participativa (UAFCE-Contrapartes), estableciendo arreglos institucionales con acuerdos de servicios estableciendo plazos máximos y calidad de los productos a entregar. 3. Es importante mencionar que estos arreglos y/o acuerdos no deben convertirse en una camisa de fuerza que genere inmovilidad en la operación y/o demora en la toma de decisiones. 4. Realizar una planificación en detalle, especialmente relacionado a la contratación oportuna de los gestores y las actividades de seguimiento a dichos contratos, ya que son las actividades que impactan directamente en la ejecución física y financiera. 5. Convertir en área de monitoreo en un eje de control proactivo, con conocimiento de la operación y de su entorno que le permita interactuar con los diferentes actores de la operación. 6. Para la ejecución de obras, tal como está prevista la operación a ejecutar se requiere fortalecer con un especialista en infraestructura que lidere y coordine actividades. | |
| **Fortalezas**   1. Existen los instrumentos que facilitan la ejecución entre ellos Plan de Ejecución del Proyecto, Plan de adquisiciones, Plan operativo anual, Reglamento Operativo etc. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El OE tiene lineamientos documentados y prácticas adecuadas para la evaluación de resultados e impactos de sus proyectos. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  Las operaciones financiadas por el Banco, requieren la preparación de la matriz de Resultados, donde en detalle se estipula:   * 1. Resultados e impactos esperados   2. Indicadores que permitan la medición de los resultados e impactos   3. Medio de verificación de cada indicador   Adicionalmente se establece los informes periódicos a presentar, en los cuales se incluye la información necesaria para actualizar el Progress Monitoring Report (PMR). | |
| **Debilidades**   1. La falta de especialista de monitoreo y evaluación no ha permitido al interior de la UAFCE, el análisis crítico del avance en la operación, un claro ejemplo es que la falta o demora en la contratación y/o los pagos repercuten en la calidad del servicio prestado, impactando directamente en los indicadores a alcanzar 2. Si bien es cierto el área de monitoreo de la SESAL si realiza este análisis crítico, el mismo debe vincularse con las actividades de la operación para tomar decisiones oportunamente. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Mejorar el análisis crítico de los resultados de la operación, vinculándolos con los detalles y particularidades de la ejecución | |
| **Fortalezas**   1. En los contratos de préstamo con el Banco se establecen en detalle los resultados, impacto e indicadores a alcanzar con la operación, así como los informes periódicos a presentar, en los cuales se reporta el avance en los mismos. 2. Tanto en la SESAL como en la UAFCE, se cuenta con la práctica de establecer en detalle los resultados, impactos e indicadores a alcanzar en la operación. | |

## Capacidad de Control (CC)

La Capacidad de Control se manifiesta en forma interna y externa. En el primer caso, el control se plantea dentro del contexto de la organización de un Sistema de Control Interno. En el segundo caso, se refiere a un examen periódico de Auditoría practicado por una Firma Independiente o por una Institución Superior de Auditoría del Estado.

### Gestión Financiera

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El sistema nacional de administración financiera que utiliza la SESAL se encuentra aceptado por el BID para el uso en las operaciones con el Banco. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**   1. Para la gestión financiera la SESAL en general y la UAFCE en particular utilizan el Sistema de Administración Financiera (SIAFI) y para las operaciones financiadas por el Banco utilizan adicionalmente el módulo UEPEX 2. Tanto el SIAFI como el UEPEX son sistemas aceptados por el Banco. | |
| **Debilidades**  No se identificaron debilidades | |
| **Áreas de Oportunidad**  No se identificaron debilidades | |
| **Fortalezas**  Existe la práctica en la UAFCE de la utilización del SIAFI y su módulo UEPEX | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El OE cuenta con procedimientos documentados para formular, ejecutar y controlar planes y presupuestos con plazos claramente definidos. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**   1. El presupuesto es aprobado de acuerdo a la Ley de Presupuesto, anualmente se emiten disposiciones presupuestarias que deben cumplir todas las Secretarías de Estado. 2. Para la implementación de la Ley de presupuesto, la SESAL en general y la UAFCE en particular utilizan el Sistema de Administración Financiera (SIAFI) y el módulo UEPEX, lo que permiten entre otros:    1. Planificar y ejecutar el presupuesto, con el detalle del objeto del gasto y asociarlos a los componentes de la operación.    2. Los plazos y niveles de aprobación del presupuesto, incorporaciones y modificaciones están claramente definidos y sistematizados en el SIAFI    3. Realizar seguimiento a la ejecución del presupuesto, mediante reportes estructurados. | |
| **Debilidades**  Se ha interpretado de manera limitada las condiciones establecidas en la ley para incorporar el presupuesto el financiamiento de los gestores, obligando a elaborar contratos al inicio de cada año, por lo tanto, al no existir contrato los mismos no se incorporan al presupuesto, requiriéndose adicionalmente la incorporación presupuestaria respectiva cada año.  Convirtiendo la situación en un círculo vicioso que demora anualmente la contratación y por consiguiente el inicio de los pagos a los Gestores de Salud. | |
| **Áreas de Oportunidad**   1. Se debe explorar la posibilidad de contratos multianuales o realizar la gestión en la Secretaría de Finanzas para incorporar condiciones particulares para este tipo de contrato en las Disposiciones Presupuestarias que se emiten anualmente. 2. No se identificaron debilidades en el sistema SIAFI | |
| **Fortalezas**  Existe la práctica en la UAFCE de la utilización del SIAFI y su módulo UEPEX | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: El OE cuenta con un sistema de tesorería que considere un mecanismo para el flujo de fondos del Proyecto (identificación de las necesidades de fondos, programación y ejecución de pagos). | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**   1. Con la implementación del SIAFI y su módulo UEPEX, existe un solo procedimiento de tesorería y contabilidad, el cual está de acuerdo a la Legislación Nacional, la cual implica una cuenta única en el Banco Central de Honduras (BCH). 2. Todos los pagos con cargo a las operaciones del Banco, se realizan mediante el SIAFI 3. De acuerdo a la planificación la UAFCE proyecta los requerimientos de fondos los que se asignan en cuotas trimestrales. | |
| **Debilidades**   1. Las debilidades identificadas en relación a la tesorería y pagos, no está relacionada al SIAFI como recurso tecnológico, sino a la planificación que se realiza previo a incorporar los requerimientos de fondos en el SIAFI, es decir que la información ingresada al sistema se ajusta parcialmente a las necesidades reales de la operación. 2. No se identificaron debilidades en el sistema SIAFI | |
| **Áreas de Oportunidad**  No se identificaron áreas de oportunidad | |
| **Fortalezas**  Existe la práctica en la UAFCE de la utilización del SIAFI y su módulo UEPEX | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Existen mecanismos de registro contable, rendición de cuentas y de reportes financieros. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  Para la gestión financiera la SESAL en general y la UAFCE en particular utilizan el Sistema de Administración Financiera (SIAFI) y para las operaciones financiadas por el Banco utilizan adicionalmente el módulo UEPEX, este sistema tiene entre otras estas características:   1. Se integra a los sistemas nacionales de presupuesto y control de la ejecución del mismo. 2. Identifica los gastos de acuerdo a objeto del gasto y categoría de inversión. 3. Mantiene un registro de transacciones, identificado responsables de acuerdo a los niveles de autoridad 4. Emite los reportes contables y financieros requeridos. | |
| **Debilidades**  Aún no se puede opinar sobre la calidad de la información procesos debido que no ha sido posible acceder a los estados financieros auditados que tienen opinión precisa sobre los sistemas de control interno. | |
| **Áreas de Oportunidad:** EL acceso a la información debe ser de manera fluida y permanente para los niveles que la requieran y poder tomar decisiones oportunas | |
| **Fortalezas**  Existe la práctica en la UAFCE de la utilización del SIAFI y su módulo UEPEX | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Existen mecanismos de control interno satisfactorio para la gestión financiera de recursos del OE. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  En el Sistema de Administración Financiera (SIAFI), la información soporte para las gestiones financieras que procesa SESAL es:   1. Ingresada 2. Verificada 3. Aprobada   Estas acciones son realizadas por perfiles de acceso diferentes, lo cual permite el adecuado control interno de las gestiones. Este mismo proceso de ingreso, verificación y aprobación, se realiza nuevamente en la Tesorería General de la Republica o la Secretaría de Finanzas según sea la gestión realizada (pagos o gestión de presupuesto) | |
| **Debilidades**  No se identificaron debilidades en el sistema SIAFI CONFIRMAR con la auditoria externa | |
| **Áreas de Oportunidad**  No se identificaron debilidades en el sistema SIAFI CONFIRMAR con la auditoria externa | |
| **Fortalezas**  Existe la práctica en la UAFCE de la utilización del SIAFI y su módulo UEPEX | |

|  |  |
| --- | --- |
| Condición de Ejecutabilidad: Existen mecanismos de control externo y de auditoría independiente. | Estatus |
| **Aspectos de Contexto**  Las operaciones financiadas por el Banco contemplan una auditoría financiera, la cual reporta anualmente la situación de la operación | |
| **Debilidades: Opinar una vez que se tenga la información de estados financieros auditados**  No se identificaron debilidades en el sistema, CONFIRMAR opinar una vez se tengasn los estados financieros auditados. | |
| **Áreas de Oportunidad**  Implementar oportunamente el Plan de Acción emitido en el informe de la Auditoría Externa | |
| **Fortalezas**  Existe la práctica en la UAFCE de la auditoría externa y el seguimiento a los hallazgos y Plan de Acción en caso de existir | |

# Propuestas de Arreglos de Ejecución

A partir de los elementos identificados en el análisis de los principales funcionarios que forman parte del equipo del proyecto en Honduras, de los resultados de la aplicación de la metodología de evaluación institucional y de las debilidades, fortalezas y oportunidades identificadas, se formula las siguientes alternativas de mecanismos y arreglos de ejecución, cada uno de ellos valorados de acuerdo a sus debilidades, fortalezas y condiciones de implementación tomando en cuenta las condiciones del contexto de la Operación.

| **Gestión Fiduciaria:** | **Fideicomiso Bancario** |
| --- | --- |
| **Gestión Técnica** | **SESAL** |
| Este modelo contempla la contratación de un Banco Fiduciario con autonomía para desarrollar procesos de adquisición, contratación y administración financiera.  Tomando en cuenta los componentes en los cuales intervendrá la operación, el Fideicomiso articulará las actividades con las áreas técnicas de la SESAL. | |
| **Ventajas**   1. Genera empoderamiento en la SESAL producto de su liderazgo técnico. 2. Ejecución acelerada especialmente en los componentes de inversión en obras, servicios relacionados y bienes. 3. Mayor participación de oferentes en las licitaciones debido a la mayor confianza en el pago. 4. La figura del fideicomiso es altamente flexible, pudiéndose diseñar a la medida de las necesidades de la operación. 5. Independencia en la ejecución financiera de los espacios presupuestarios nacionales. 6. Alta experiencia en la gestión financiera y los sistemas de rendición de cuenta | |
| **Desventajas**   1. Se requiere definir los arreglos institucionales y legales, previo a la aprobación de la operación. 2. Alto involucramiento de la SESAL en la ejecución de la Operación, en todo lo relacionado con las decisiones técnicas, lo cual puede afectar ya que puede estar sujeto a decisiones políticas cuya volatilidad que no permitan planificar adecuadamente. 3. El costo del fideicomiso puede limitar el alcance de la inversión. 4. Baja experiencia de los bancos fiduciarios en la aplicación de las políticas de adquisiciones del Banco | |
| **Comentario**  Es una opción que se podría recomendar, tomando en cuenta los principales riesgos:   1. Los fideicomisos tienen baja experiencia en desarrollar procesos de adquisiciones con Normativas del Banco, por lo que requerirán una curva de aprendizaje similar a los de una Unidad Ejecutora, con la salvedad que una vez alcanzados los conocimientos requeridos, existe sostenibilidad en el recurso humano, se pierde la inestabilidad producto de los cambios políticos y/o de la alta administración de la SESAL 2. Las reformas sectoriales, así como el impulso de la gestión descentralizada, requiere ser impulsadas por la SESAL para evitar el rechazo al cambio, lo cual el fideicomiso sin verse limitado en sus acciones debe entender los procesos de socialización requeridos. 3. Se deberá preparar un contrato de fideicomiso detallado donde se delimiten las responsabilidades técnicas del fideicomiso y su vinculación con las decisiones sectoriales de la SESAL 4. Se deberá analizar y comparar los costos financieros con otras modalidades, tomado en cuenta la eficiencia esperada, los costos que se generan por las demoras en la ejecución, así como la disponibilidad que puedan tener los bancos en asumir este tipo de fideicomiso. | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Gestión Fiduciaria:** | **SESAL – Mediante UAFCE reforzada** |
| **Gestión Técnica** | **SESAL** |
| En este modelo la ejecución fiduciaria la desarrolla la UAFCE cuyas actividades están supeditadas a las decisiones técnicas de la SESAL.  La UAFCE deberá ser reforzada en aspectos como:   1. Mejora de la capacidad técnica incorporando especialistas en infraestructura, adquisiciones, monitoreo y evaluación, quienes deberán contar con experiencias comprobada y exitosas en operaciones con el Banco. 2. Capacitar a los miembros de la UAFCE a cargo de las operaciones y concientizar acerca que sus funciones son las de prestar servicios a los requerimientos técnicos de la SESAL. 3. Mejorar la capacidad de comunicación y atención de los requerimientos de la SESAL incorporando al menos dos especialistas en gestión descentralizada que sean parte del equipo de SESAL pero que física y funcionalmente se encuentren dentro de la UE, de manera que ellos trasladen con conocimiento de primera mano los requerimientos técnicos de la SESAL. No se recomienda que estos especialistas sean consultores externos. | |
| **Ventajas**   1. Genera empoderamiento en la SESAL producto de su liderazgo técnico. 2. Se mantienen la economía de escala, ya que se aprovecha la institucionalidad de la UAFCE. 3. Mejora la capacidad técnica de la UAFCE. 4. Mejora las condiciones de coordinación técnica- Fiduciaria entre la UAFCE y la SESAL. 5. Se aprovechan las lecciones aprendidas de operaciones anteriores. | |
| **Desventajas**   1. A partir de la estructura de la UAFCE, se mantienen varias capas jerárquicas en la ejecución, lo cual implica que se agregan pasos para que una decisión se convierta en acción. 2. Se mantiene el riesgo que los especialistas prioricen actividades diferentes a los de la ejecución de la operación, es decir que los especialistas de la operación diluyan sus esfuerzos en la ejecución de otras operaciones. Esta situación es importante tomando en cuenta que actualmente las operaciones del Banco financian xx de los xx miembros de la UAFCE. | |
| **Comentario**  Es una opción que se podría recomendar, tomando en cuenta los principales riesgos:   1. El monitoreo y evaluación debe ser re – enfocado, ajustando la planificación y seguimiento, de manera que se responda a las expectativas de ejecución dejando de ser un mecanismo de reportes y se convierta en la evaluación periódica que permita tomar decisiones oportunas. 2. Es fundamental mejorar el clima laboral y disponibilidad de coordinación entre las UAFECE y SESAL, de manera que se obtenga lo mejor de cada una de las partes. | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Gestión Fiduciaria:** | **SESAL – Mediante Unidad Ejecutora Independiente de la UAFCE** |
| **Gestión Técnica** | **SESAL** |
| Este modelo contempla el establecimiento de una Unidad Ejecutora donde se desarrollan todas las actividades fiduciarias las que están supeditadas a las decisiones técnicas de la SESAL.  Esta UE, deberá contar con especialistas en infraestructura, adquisiciones, financieros, monitoreo y evaluación, los cuales deberán contar con experiencias exitosas en operaciones con el Banco, quienes deberán estar conscientes que sus funciones son las de prestar servicios a los requerimientos técnicos de la SESAL.  Adicionalmente es recomendable incorporar al menos dos especialistas en gestión descentralizada que sean parte del equipo de SESAL pero que física y funcionalmente se encuentren dentro de la UE, de manera que ellos trasladen con conocimiento de primera mano los requerimientos técnicos de la SESAL. No se recomienda que estos especialistas sean consultores externos. | |
| **Ventajas**   1. Genera empoderamiento en la SESAL producto de su liderazgo técnico. 2. Elimina varias capas jerárquicas en la ejecución, lo cual es de esperar que acelere la ejecución, ya que prioriza las actividades en la ejecución de la operación. 3. Elimina la posibilidad que los recursos de la operación se diluyan en la ejecución de otras operaciones, tomando en cuenta que la UE, responde solamente a los propios resultados.   Es importante hacer notar que actualmente las operaciones del Banco financian xx de los xx miembros de la UAFCE. | |
| **Desventajas**   1. Se pierde la economía de escala, ya que replica la institucionalidad que tiene la UAFCE. 2. Requiere un alto grado de coordinación UAFCE – UE, ya que se debe tener el cuidado que la SESAL mantenga unidad de mecanismos de intervención en campo. | |
| **Comentario**  Es una opción que se podría recomendar, tomando en cuenta los principales riesgos:   1. Es fundamental mejorar el clima laboral y disponibilidad de coordinación entre las UE, UAFECE y SESAL, de manera que se obtenga lo mejor de cada una de las partes. | |

En cualquiera de los escenarios anteriores, se debe tomar en cuenta que la incorporación de nuevos actores, la implementación de nuevos modelos de ejecución o de gestión genera un cierto nivel de resistencia al cambio (en SESAL y UAFCE) y consecuentemente conflictos de moderada intensidad que finalmente impactan en la ejecución.

Debido a lo anterior, se debe mejorar transversalmente el clima laboral, fundamentado en la claridad estratégica de las intervenciones y con una orientación de prestación de servicios, lo cual impacta directamente en la dinámica comunicacional y nivel de ejecución.

Estas actividades deben realizarse en la SESAL y en la UAFCE /UE, cualquiera de las que se decida implementar.

|  |  |
| --- | --- |
| **Gestión Fiduciaria:** | **SESAL** |
| **Gestión Técnica** | **SESAL** |
| Este modelo contempla el establecimiento de una coordinación general quien es responsable de articular al interior de la SESAL con los funcionarios respectivos todas las decisiones, actividades, procesos etc. | |
| **Ventajas**   1. El empoderamiento institucional a largo plazo de los objetivos de la operación y de los resultados de la misma 2. Aprovechamiento de la fortaleza técnica de la institución | |
| **Desventajas**  Dificultad para generar una coordinación institucional efectiva  Poca experiencia en monitoreo y evaluación de operaciones de acuerdo a las practicas del banco y desconocimiento de los instrumentales aplicables  Demoras en la ejecución, ya que se realizan las actividades de acuerdo a procesos burocráticos institucionales  Fuerte tendencia a confundir los requerimientos de la ley de contratación del estado con la aplicación de las políticas de adquisición del banco  La curva de aprendizaje de parte de los funcionarios de la SESAL a los procesos fiduciarios tomaría tiempo considerable lo cual generaría demoras sustanciales a la ejecución.  Poca autonomía en la toma de decisiones  Ejecución financiera limitada, por el espacio presupuestario asignado a la SESAL  Poca experiencia en cumplimiento de las recomendaciones de las auditorias | |
| **Comentario**  No se recomienda este modelo | |

# Plan de Acción y Apoyos Requeridos

Una vez que se cuente con la retroalimentación de los actores involucrados y se acuerde con el Equipo de Proyecto el modelo de ejecución más viable, a partir de las condiciones existentes se elaborará el Plan de Acción y se definirán los apoyos requeridos para la implementación exitosa.

# Anexos

## Anexo 1: Listado de Entrevistados

| **Nombre de entrevistado** | **Institución** | **Cargo** |
| --- | --- | --- |
| Julia Garcia | UAFCE | Directora General |
| Diana Waimin | UAFCE | Enlace Técnico |
| Karin Mejía | UAFCE | Adquisiciones |
| Chrisdethe David | UAFCE | Adquisiciones |
| José Herlin Rodas | UAFCE | Administración y Finanzas |
| Leonardo Martinez | UAFCE | Coordinador General Administración y Finanzas |
| Exon Velásquez | UAFCE | Administración y Finanzas |
| Ivonne Bodden | UAFCE | Monitoreo y Evaluación |
| Víctor Tercero | UAFCE | Monitoreo y Evaluación |
| Justa Urbina | SESAL | Coordinadora UGD y coordinadora técnica BID 2943/BL-HO |
| Patricia Fúnez | UAFCE | Coordinadora Técnica BID/ 2743-BL-HO |
| Norma Alí Leitzelar | UAFCE | Coordinadora Técnica Mesoamérica |
| Alcides Martinez | SESAL | Jefe primer nivel de atención |
| Sandra Pinel | SESAL | Viceministra |
| Norma Meletxis Villafranca | SESAL | Dirección Legal |
| José Luis Ortega | SEFIN | Director general de Presupuesto |
| Pedro Castellón | SEFIN | Dirección Legal |
| Ritza Lizardo | SESAL | Segundo Nivel |

1. Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional [↑](#footnote-ref-1)
2. Plataforma de Análisis de la Capacidad Institucional [↑](#footnote-ref-2)
3. [Aceptación de Uso Parcial Sistemas Nacionales de Adquisiciones – IADB, 2013](http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38156014) [↑](#footnote-ref-3)