

# Un modelo tallado en equipo

## Unidad Ejecutora (UE)

INVEST-Honduras

## Pais

Honduras

## Número de Proyecto BID

Implementador de proyectos BID, Modelo INVEST-Honduras

## AUTORES

### Nombre completo

Primer autor

Esther Aleman

### Rol en la UE

Primer autor

Directora Ejecutiva

### Correo electrónico

Primer autor

ealeman@mcahonduras.hn

### Nombre completo

Segundo autor

Aarón Inestroza

### Rol en la UE

Segundo autor

Director Monitoreo

### Correo electrónico

Segundo autor

ainestroza@mcahonduras.hn

### Nombre completo

Tercer autor

Roberto Meléndez

### Rol en la UE

Tercer autor

Director Administrativo Financiero

### Correo electrónico

Tercer autor

rmelendez@mcahonduras.hn

## CASO

### Resumen del caso

INVEST-Honduras es la Unidad Ejecutora de proyectos de infraestructura vial del Gobierno de Honduras con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Su modelo de operación difiere sustancialmente de otras unidades implementadoras o entidades de gobierno dedicadas a este rubro, diferenciación que se basa en instrumentos jurídicos e institucionales especiales para su gobernanza; recurso humano competente; esquema de financiamiento de gasto operativo con apoyo de las entidades financiadoras; y, procesos internos siguiendo políticas internacionales. Ante los múltiples desafíos que han tenido el Gobierno de Honduras y los entes financiadores en la implementación de programas y proyectos de inversión pública con los alcances deseados, en el tiempo estipulado y con el presupuesto dado y, además, teniendo en cuenta los riesgos de cada planteamiento y el cumplimiento de políticas fiduciarias, ambientales, sociales, de adquisiciones y de transparencia, INVEST-Honduras ha logrado la credibilidad y la confianza para que se designe como unidad ejecutora de los proyectos estratégicos del país, sustentado en su historial de ejecución. En este documento se describen las características diferenciadoras del modelo que hacen que esta oficina actualmente administre fondos del BID, del Banco Mundial (BM), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Corporación del Desafío del Milenio (MCC), Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP) y fondos nacionales.

### "Tweet" que resume el aprendizaje de enfrentar el desafío o introducir la innovación:

Una Unidad Ejecutora eficiente y eficaz se sustenta en un esquema de gobernanza híbrido, en el desarrollo de procesos de adquisiciones transparentes y en la aplicación rigurosa de lineamientos y normativas en términos técnicos, fiduciarios y administrativos, todo esto, fundamentado en la transparencia y la rendición de cuentas.

### ¿Cuál es el desafío o la innovación que forma la base del caso a narrar?

Históricamente el Gobierno de Honduras y los organismos financieros de cooperación se han enfrentado a múltiples desafíos de implementación en sus programas y proyectos de inversión pública, especialmente en materia de infraestructura vial, los cuales han generado sobrecostos significativos, ampliaciones de plazo recurrentes y en muchas ocasiones no se obtienen los alcances originales, con obras que enfrentan deterioros acelerados al no cumplir con los estándares internacionales generalmente aceptados. Esto es consecuencia de una débil capacidad gerencial de las unidades ejecutoras existentes, que cumplen parcialmente las políticas fiduciarias, ambientales, sociales, de adquisiciones y de transparencia deseadas. En este contexto, INVEST-Honduras también llamada Cuenta del Milenio-Honduras, fue creada inicialmente por cinco años para la implementación del convenio financiado por la Corporación Desafío del Milenio del Gobierno de los Estados Unidos de América, por un monto de USD 205 millones, con el que se alcanzó un alto grado de credibilidad, tanto a nivel local como internacional, por su exitosa implementación, motivo por el cual INVEST-Honduras se convirtió en la alternativa del Gobierno de Honduras para garantizar la ejecución de los proyectos e inversiones estratégicas del país.

### ¿Cuál de las siguientes temáticas mejor describe el tipo de desafío que se enfrentó o el tipo de innovación que se introdujo?(seleccione máximo 3)

Capacidad de gestión de proyectos | Coordinación Institucional

En caso de seleccionar "Otro", por favor indicar cual

**Describe en detalle el contexto del proyecto**

¿Qué problemática u oportunidad motivó la preparación del proyecto? ¿en qué año(s)? ¿qué pretendía lograr el proyecto?

INVEST-Honduras es una institución encargada de la ejecución de proyectos estratégicos multisectoriales del Gobierno de Honduras, conformada por una Unidad Administradora y un Consejo Directivo integrado con representantes de entidades del Gobierno Central y de la Sociedad Civil organizada. La institución nace en el año 2005 como entidad legal responsable de la administración e implementación de las actividades comprendidas en el Convenio del Desafío del Milenio, suscrito entre el gobierno de Honduras y el gobierno de los Estados Unidos de América, a través de la Corporación Desafío del Milenio (MCC, por su sigla en inglés). A partir del año 2009, INVEST-Honduras es designada para implementar otros proyectos estratégicos para el país con otros fondos internacionales, dado el desempeño satisfactorio de la institución en cuanto a la ejecución del presupuesto asignado y a la debida implementación de las actividades bajo su responsabilidad. El monto histórico de recursos administrados por INVEST-Honduras sobrepasa los USD 1,800 millones. Actualmente, se implementa una cartera multisectorial que incluye proyectos de infraestructura vial, desarrollo rural y modernización /transparencia. Se administran recursos de distintas fuentes de financiamiento, incluyendo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Corporación del Desafío del Milenio (MCC), Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP) y fondos nacionales. Breve descripción de proyectos por financiador: Del año 2005 al año 2010, MCA-Honduras | INVEST-Honduras implementó dos grandes programas con fondos de MCC, siendo ejemplo nacional e internacional en el manejo de tiempos, presupuesto y alcance de sus proyectos, ejecutando US\$ 205 millones en el fortalecimiento de la infraestructura vial del país y la asistencia e incentivos al desarrollo rural en las zonas con potencial productivo, lo cual fue reconocido por la Government Accountability Office (GAO) de los Estados Unidos de América. Todavía implementando fondos de la donación de MCC, la oficina inicia la administración de US\$ 158 millones de cofinanciamiento del BCIE para continuar la ampliación a cuatro carriles de la principal carretera de comunicación vial de Honduras, la CA-5 Norte. En septiembre de 2012, INVEST-Honduras es designada administradora de la cartera de proyectos de infraestructura vial del BID, incluyendo la finalización de las obras del segmento Desvío a la Villa de San Antonio - Final del Valle de Comayagua y La Barca - Villanueva en la carretera CA-5 Norte (US\$ 149.8 millones); la ejecución del Corredor Logístico en San Pedro Sula (US\$ 22 millones); y, la pavimentación del Corredor Agrícola Gualaco-Corocito (US\$ 77.5 millones). En agosto 2013, MCC y el Gobierno de Honduras firmaron un Acuerdo de Programa Umbral (US\$ 15.6 millones) para ser implementado a través de esta Unidad. Seguidamente, en el año 2014, INVEST-Honduras es elegida para implementar dos proyectos de la Alianza para el Corredor Seco, con fondos de donación de USAID; de GAFSP supervisado por el BM; y, fondos nacionales, beneficiando a unas 27 mil familias, por un monto de US\$ 130.6 millones. En 2015, INVEST-Honduras fue designada responsable para la ejecución del proyecto de reasentamiento involuntario de personas y la liberación del área de influencia del proyecto de Usos Múltiples El Tablón y de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas en Honduras (USD 0.3 millones). Asimismo, fue designada como organismo ejecutor del préstamo del BID para el Corredor Pacífico (US\$ 154.0 millones) y en este mismo año, Pacta-ComRural pasa a formar parte de INVEST-Honduras fortaleciendo la estructura para proyectos de desarrollo rural. En 2016, se designó como co-ejecutora para la implementación del Proyecto Ciudad Mujer financiado por el BID (US\$ 20 millones), en lo referente al componente de infraestructura. Al siguiente año (2017), con fondos BID, INVEST-Honduras inicia procesos para la implementación del Programa de Infraestructura Vial Regional II que incluye el proyecto de ampliación a cuatro carriles del tramo La Barca - Pimienta en la carretera CA-5 Norte, bajo un nuevo concepto de proyecto integral con preponderancia en género. Este mismo año, recibe fondos adicionales del BM para continuar con la segunda fase de ComRural. Para el mes de junio de 2017, el Consejo Directivo de INVEST-Honduras fue designado como Comisión Interventora del Fondo Vial mediante Decreto Ejecutivo PCM-040-2017 y este delegó en la Dirección Ejecutiva de INVEST-Honduras, el ejercicio de todas las facultades que por ley corresponden a la Comisión. En septiembre de 2017, esta oficina fue designada para administrar los fondos del Banco Mundial para el Programa Piloto de Resiliencia Climática, ejecutado por la Secretaría de Recursos Naturales, Ambiente y Minas. Seguidamente en el mes de noviembre, esta entidad quedó subrogada en los derechos y obligaciones que tenía INSEP como concedente en todos los contratos de Alianza Público Privada, en lo relacionado con infraestructura vial y finalmente, en diciembre, con el propósito de agilizar y asegurar la ejecución de los proyectos, el gobierno de la República asignó a INVEST-Honduras, la cartera de inversión en materia de infraestructura vial financiada por el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Misión de INVEST-Honduras Somos una organización multidisciplinaria de gestión de programas y proyectos de desarrollo, que mediante el uso eficiente y transparente de recursos públicos y la aplicación de procesos de alta calidad, contribuye en forma sostenida al desarrollo económico, social y ambiental de Honduras. Visión de INVEST-Honduras Al año 2020, ser la institución líder a nivel de América Central y el Caribe en la gestión eficiente y transparente de programas y proyectos de desarrollo, que transfiera su modelo de gestión a los países vecinos, con el fin de optimizar la inversión pública en toda la región.

**Describe el desafío que se enfrentó o la oportunidad de innovación que se identificó**

¿Cuál fue el momento crítico en que el desafío requirió la atención del equipo de proyecto? ¿Qué implicó para el avance del proyecto? ¿Cuál fue la oportunidad de innovación que se identificó? ¿Cómo se beneficiaría el proyecto de la innovación?

Las unidades ejecutoras en el país han evidenciado una serie de debilidades operativas que limitan su capacidad de ejecución ágil y transparente de recursos, entre las cuales están: Injerencia política, incapacidad de mantener cuadros técnicos adecuados por alta rotación de personal y políticas de selección inapropiadas, inoportuna toma de decisiones tanto de mandos intermedios como a nivel gerencial, problemas de coordinación interna, demoras en procesos de pagos a proveedores y discrecionalidad en procesos fiduciarios y de adquisiciones. En Honduras se han ensayado distintas modalidades para la ejecución de proyectos de inversión pública en materia de infraestructura vial. Se inició con la creación de Unidades Ejecutoras Oficiales, luego se pasó a la contratación de Empresas Consultoras privadas que se hacían cargo de la ejecución de los proyectos (gerentes externos) y después de enfrentar una serie de problemas derivados de la dependencia en un esquema institucional ineficiente, se pasó a reestructurar la institución encargada del sector. A pesar de estas iniciativas, los resultados entre los distintos modelos ensayados condujeron a resultados fallidos similares, ya que se careció de una gobernanza adecuada. La falta de transparencia y la débil capacidad operativa y administrativa de las instituciones encargadas de implementar proyectos son limitantes para que los organismos financieros asignen recursos al Gobierno de Honduras, lo que genera el desafío de impulsar una unidad ejecutora eficiente y transparente como INVEST-Honduras.

**Describe la solución (ó la innovación) planteada**

¿Cómo surge la solución (o mejora) planteada? ¿cómo se implementó? ¿por qué se considera innovadora?

Ante las exigencias de los organismos de cooperación internacional y las propias de cada Gobierno, en materia de administración de recursos públicos, ya sea de préstamo o de donación, para la ejecución efectiva de proyectos, se hace imprescindible conformar entidades ejecutoras con un esquema de gobernanza con transparencia y que propicie la rendición de cuentas, en un entorno con un adecuado balance de pesos y contrapesos entre Gobierno, organizaciones de la sociedad civil organizada y cooperantes; con personal profesional de alto nivel con las competencias necesarias para la ejecución de funciones predefinidas y conocimientos sectoriales; con esquemas y lineamientos operativos claros en materia fiduciaria, de adquisiciones y técnica; y, con suficiente autonomía operativa, financiera y técnica para la toma de decisiones, donde no se permita discrecionalidad ni la influencia del factor político. En ese contexto, INVEST-Honduras posee las ventajas competitivas que lo convierten en una solución para la ejecución de proyectos estratégicos, implementando un modelo que obtiene resultados satisfactorios en términos de ejecución presupuestaria y de logro de los objetivos técnicos y sociales de los proyectos bajo su cargo, con transparencia y efectividad. Características Diferenciadoras • Gobernanza y autonomía financiera y operativa La Ley de la Cuenta del Desafío del Milenio es el marco de creación y base jurídica y operativa de INVEST-Honduras, e incluye acuerdos complementarios y reglamentos que rigen el funcionamiento de la institución. Originalmente esta ley daba una vigencia de cinco años a la institución, hasta completar la implementación del convenio financiado con fondos de donación de la Corporación Desafío del Milenio. Al asignarse nuevos proyectos, se desarrollaron instrumentos jurídicos adicionales que extienden indefinidamente la vigencia de la unidad bajo este mismo modelo. En este marco legal se encuentra definido el esquema de gobernanza de INVEST-Honduras, compuesto por un Consejo Directivo y por una Unidad Administradora. El Consejo Directivo está integrado por representantes del Gobierno de Honduras, de la empresa privada y de organizaciones de sociedad civil; también es posible invitar a sus sesiones, en calidad de observadores, a representantes de los organismos internacionales de cooperación externa y a otros funcionarios de Gobierno, según sea el caso. Este es la máxima autoridad y órgano responsable de velar por el cumplimiento de las responsabilidades de la Unidad y supervisar la correcta implementación de sus proyectos y programas. La autonomía operativa se sustenta en la conformación híbrida de su Consejo Directivo. La participación de la sociedad civil impone pesos y contrapesos, lo cual favorece la toma de decisiones fundamentadas en criterios técnicos considerando la sostenibilidad de las actuaciones a largo plazo. Si no estuvieran presentes y con derecho a voto, sin duda la dinámica institucional sería muy distinta. En los más de 10 años de operación de INVEST-Honduras, los representantes de la sociedad civil se han mantenido en forma permanente y sin modificaciones, lo que brinda solidez y sostenibilidad al esquema institucional. La Unidad

Administradora tiene la responsabilidad principal en el manejo de los asuntos administrativos y técnicos relacionados con la adecuada y correcta ejecución e implementación de los proyectos y programas a cargo de INVEST-Honduras. El Comité Ejecutivo, parte de esta Unidad, asiste al Consejo Directivo y está formado de la siguiente manera: Dirección Ejecutiva, Dirección Adjunta, Dirección Administrativa y Financiera, Dirección de Adquisiciones, Dirección de Monitoreo, directores por proyectos y especialistas de áreas transversales. La autonomía técnica se fundamenta en la calidad de los recursos humanos que conforman la Unidad Administradora, contratados mediante procesos competitivos y transparentes. Adicionalmente, como parte de las exigencias del marco legal, todos los directores de INVEST-Honduras deben ser aprobados por el Consejo Directivo. Por otro lado, al administrar fondos externos, existen procedimientos de los organismos que blindan las actuaciones técnicas de la Unidad. Estas prácticas constituyen el núcleo de la cultura organizacional de INVEST-Honduras. Por otro lado, la autonomía financiera de la institución está basada en su capacidad de financiar el 100% de su gasto operativo institucional con recursos de financiamiento externo, proveniente de los proyectos/programas ejecutados. El costo operativo aproximado es del 4% sobre el monto de los proyectos bajo su responsabilidad. Operacionalmente, INVEST-Honduras es equivalente a cualquier ministerio/ secretaría a efectos de gestión de espacio fiscal, formulación de presupuesto y modificaciones/ampliaciones presupuestarias. En cambio, otras unidades ejecutoras, que dependen de un ministerio/secretaría de línea, deben realizar estas gestiones a través de los canales burocráticos tradicionales, lo cual incrementa considerablemente el tiempo de sus actuaciones en las interacciones con el mismo Gobierno, trámites que en el caso de INVEST-Honduras se llevan a cabo por la Dirección Ejecutiva. Otra de las diferencias sustanciales es que la normativa legal vigente de INVEST-Honduras permite a la institución prescindir de la ratificación de los contratos por parte del Congreso Nacional cada vez que cambia una administración de Gobierno (cada cuatro años). Finalmente, el modelo e independencia institucional descansa en la percepción por parte de la clase política, que los financiadores y las organizaciones de sociedad civil defenderán la integridad institucional en caso de presiones políticas y esto le inhibe realizarlas. Por ejemplo, puede citarse que en varios de los proyectos/programas manejados por la institución, claramente se establece la aprobación del ente financiador para realizar cualquier cambio en la estructura funcional a nivel de direcciones. • Prestación de servicios internos y abordaje multidisciplinario a la solución de problemas en la implementación de proyectos El modelo organizacional de INVEST-Honduras es matricial, con áreas funcionales (Administración, Adquisiciones, Monitoreo y Evaluación, Legal, Comunicaciones, Género, Ambiente, Social y Reasentamiento) que proveen servicios internos a todo el conjunto de proyectos en cartera. Actualmente se cubren tres sectores: i) infraestructura vial, ii) desarrollo rural y iii) modernización y transparencia. La toma de decisiones sobre aspectos operativos se realiza de manera consensuada considerando los insumos de las distintas áreas, lo que provee solidez en las rutas de acción a seguir. Este abordaje multidisciplinario se lleva a cabo a través del liderazgo compartido de la Dirección Ejecutiva con las distintas áreas o disciplinas, donde se promueve y favorece un esquema de trabajo en equipo siendo la validez y pertinencia de los argumentos técnicos el factor determinante. Este esquema de trabajo se refuerza continuamente con la retroalimentación de los organismos financieros en la aplicación de sus políticas y procedimientos, lo cual es parte esencial de la cultura organizacional de la institución. En cambio, otras unidades ejecutoras funcionan como islas, sin integración del trabajo entre las áreas involucradas, con un débil liderazgo a nivel gerencial, donde usualmente se toman decisiones unilaterales sin consulta previa. La visión y el abordaje integral-multidisciplinario en la implementación de los proyectos se constituyen en una de las ventajas competitivas principales de INVEST-Honduras. Los funcionarios y personal de INVEST-Honduras son seleccionados a través de procesos competitivos rigurosos, con base en términos de referencia con funciones y responsabilidades puntuales; tienen jornadas de trabajo marcadas no por horarios sino por el cumplimiento de responsabilidades, a pesar del estatus contractual de consultores; tienen estabilidad laboral por la independencia institucional; y, sus honorarios son competitivos en relación con el Gobierno y la empresa privada. La selección de personal se basa exclusivamente en criterios técnicos, con lo cual se busca contratar el mejor candidato posible del mercado, sin consideraciones de afiliación política o de discriminación de ningún tipo. La normativa de creación establece que los límites salariales del Estado no le son aplicables; eso permite contratar y retener a los y las mejores profesionales. Todo esto crea una cultura organizacional compartida, donde los individuos que se integran a la institución se posicionan naturalmente en un esquema de trabajo colaborativo, pluralista y con roles claros. Tener una estructura matricial, con personal transversal en áreas funcionales, permite generar ahorros y economías de escala para la implementación de nuevos proyectos, donde se incurre en un costo marginal para la incorporación del personal directo y en un porcentaje de costo indirecto para el personal transversal. • Aplicación de las políticas de Gobierno y de los financiadores/donantes con esquemas y lineamientos operativos claros en materia fiduciaria, de adquisiciones y técnica Los procesos de adquisición que implementa INVEST-Honduras están regulados por la normativa del ente financiador (BID, Banco Mundial, BCIE, entre otros) o en su defecto, por normas de MCC, las cuales son aplicables conforme al marco legal institucional, incluso en la ejecución de fondos nacionales. Las comisiones evaluadoras de los procesos están conformadas total o parcialmente por evaluadores externos. Los procesos son revisados exhaustivamente a nivel técnico por parte del personal de INVEST-Honduras y cuentan con la No Objeción de los organismos financieros, lo que brinda un nivel de confianza elevado en términos de contratar lo mejor que ofrece el mercado tanto en bienes, obras como en servicios de consultoría. Esto a su vez, incide positivamente en la ejecución de las actividades de cada proyecto en particular y de la institución en general, ya que los proveedores y contratistas cumplen con un estándar de calidad mínimo definido en los términos de referencia, lo que asegura su competencia. Dada la experiencia con distintos organismos financieros y con el Gobierno de Honduras, existe experticia en la aplicación de distintas políticas y prácticas en las áreas de reasentamiento y temática social y ambiental. Para el caso, producto de lecciones aprendidas durante la implementación del convenio con MCC, existe dentro de la institución la mejor práctica en temas de reasentamiento y libramiento de derechos de vía, actividades fundamentales para cumplir con la ruta crítica en la implementación de proyectos de infraestructura. El éxito en el cumplimiento de los cronogramas de ejecución se debe en buena medida a la correcta gestión de las actividades de reasentamiento, con un esquema que incluye un banco fiduciario encargado de los servicios de pagaduría, un diseñador e implementador de un plan de reasentamiento y a INVEST-Honduras, como coordinador. Históricamente el tema de reasentamiento fue un "cuello de botella" que retrasaba considerablemente la implementación de proyectos de infraestructura vial y generaba sobrecostos producto de reclamaciones de los contratistas al incumplir sus cronogramas de ejecución por no tener áreas de trabajo para avanzar. INVEST-Honduras ha sido el promotor principal de la Ley Fast Track (FT) para llevar a cabo, entre otras pertinencias, expropiaciones y reasentamientos que liberan los derechos de vía. Anteriormente, el proceso era demasiado reglamentista, proclive a corruptelas y no permitía una ejecución expedita ya que tomaba de uno a dos años el proceso. Con la Ley FT el proceso es ejecutivo (máximo tres meses); el importe de la expropiación lo maneja un fideicomiso; y, aunque el afectado puede apelar, eso no paraliza la expropiación. En otro tema, la experiencia en distintas prácticas de la temática ambiental y el conocimiento de la normativa local, permiten la obtención ágil de licencias ambientales y el cumplimiento a cabalidad de los planes de manejo ambiental y social con normativas internacionales. Asimismo, la experiencia y conocimiento en aplicación de procedimientos, normativas y herramientas vinculadas al área de planificación y administración financiera, bajo lineamientos del Gobierno y de los organismos financieros, permite la ejecución transparente y eficiente de los recursos administrados. Se cumple estrictamente con el uso de plataformas y sistemas aplicables a la ejecución de proyectos y programas, así como de herramientas internas de planificación y control financiero con perspectiva plurianual, lo que permite tomar decisiones oportunas en relación a la formulación, ejecución y ajuste del espacio fiscal asignado, con un ejemplar historial de ejecución dentro del sector público. Se emplea el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAFI) del Gobierno, con el cual no se maneja efectivo, sino que los pagos son efectuados a través de la Cuenta Única del Tesoro, por medio de las cuentas en el Banco Central de Honduras, que remite los pagos a proveedores y contratistas, directamente a sus cuentas en bancos privados o del exterior. Esto permite trazabilidad y rendición de cuentas sobre el uso y destino de los recursos. Una de las debilidades más notorias en la ejecución de proyectos por parte de otras unidades ejecutoras, es el pago tardío a proveedores y contratistas, lo que genera sobrecostos producto de intereses moratorios. En ese sentido, INVEST-Honduras implementa un mecanismo de pronto pago a contratistas/proveedores en 30 días reales a través del SIAFI, política que surge de la ejecución del convenio con MCC. Por la credibilidad y buena reputación a nivel local por el pago a tiempo, se evita que los proveedores oferten por encima del precio real de los bienes o servicios; mientras que en el resto del sector público los costos de los contratos están habitualmente inflados porque las entidades demoran hasta 180 días o más en pagar. Adicionalmente, INVEST-Honduras tiene una Unidad de Agente Fiscal (UAF) como mecanismo de control y agilización del proceso de ejecución de recursos, a lo interno de la Secretaría de Finanzas, para asegurar el cumplimiento por parte de INVEST-Honduras de los pagos, certificaciones a solicitudes de desembolsos y en la contabilidad de transacciones financieras realizadas con los fondos administrados, verificando que han sido apropiadamente autorizados y documentados de acuerdo con los procedimientos de control establecidos. INVEST-Honduras cuenta con un Plan de Responsabilidad Fiscal que permite identificar los principios y mecanismos para asegurar una responsabilidad fiscal apropiada para el uso de los fondos, en temas como: Controles internos, sistemas contables, contenido y programación de informes, contrataciones y auditorías. Con la aplicación de las políticas administrativas y financieras se ha logrado garantizar la transparencia en el manejo de los recursos invertidos y su ejecución en el tiempo establecido. En la utilización de los recursos y ejecución de los proyectos, se ha logrado mantener estados financieros auditados sin reclamos ni reparos, efecto del buen desempeño profesional e institucional. En los aspectos administrativos y financieros, las buenas prácticas implementadas constituyen una base fundamental para la canalización de recursos y logro de objetivos. Otra práctica diferenciadora, en relación con el resto del sector público, es el uso del Dispute Adjudication Board (DAB), como mecanismo de resolución de conflictos, en el cual un Adjudicador o DAB resuelve las controversias entre el contratante y el contratado en plazos razonables de hasta tres meses sin parar la ejecución de las obras. Los DAB constituidos de conformidad con el Reglamento de la Cámara de Comercio Internacional relativo a los Dispute Boards, ayudan a las partes a resolver sus desacuerdos y

desavenencias comerciales. Pueden prestar una asistencia informal o bien emitir determinaciones, lo que queda estipulado contractualmente.

#### **Impacto**

¿Cómo impactó esta solución (o la innovación) el desempeño del proyecto? ¿Qué resultados se lograron?

-Algunas de las buenas prácticas implementadas por INVEST-Honduras han sido asimiladas e institucionalizadas a través de la política pública por parte del Gobierno de Honduras. Entre ellas la Ley Fast Track para reasentamientos y derechos de vía y el uso del Dispute Adjudication Board (DAB) en rol arbitral. -INVEST-Honduras se convirtió en la Unidad Ejecutora para la implementación de proyectos estratégicos de interés nacional, lo que ha mejorado la posición del país con los organismos financieros para la gestión de nuevos financiamientos.

#### **Lecciones**

¿Qué se aprendió a partir de esta experiencia? ¿Qué consejo daría a los que preparan o implementan futuros proyectos, con base en la experiencia de este caso?

-En el mejor contexto, una Unidad Ejecutora eficiente y eficaz se sustenta en un esquema de gobernanza híbrido, con pesos y contrapesos entre instituciones gubernamentales y organizaciones de sociedad civil; en el desarrollo de procesos de adquisiciones transparentes, siguiendo normativas internacionales tanto para la contratación del personal como de obras, bienes y servicios; y, en la aplicación rigurosa de lineamientos y normativas en términos técnicos, fiduciarios y administrativos, todo esto, fundamentado en la transparencia y la rendición de cuentas. -La eficiencia de una Unidad Ejecutora pasa por la flexibilidad en términos de la estructura operativa institucional, garantizando su adaptación de acuerdo a los requerimientos y la evolución de los diferentes proyectos asignados y sus fases de ejecución. -Al crearse unidades ejecutoras ideales deberá considerarse una fase preliminar, donde se definan instrumentos jurídicos e institucionales para la gobernanza y para temas operativos como, reglamentos, manuales y procedimientos en el marco de una estrategia de abordaje institucional, de manera que al llegar a la fase de implementación de proyectos, ya se disponga de estos instrumentos, que garanticen más empoderamiento y eficiencia.