PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018

Tegucigalpa, Honduras
Diciembre de 2014

Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2015-2018

"La nación no quiere sangre ni turbulencia, ni desmedros ni menoscabos. Quiere realizarse en el ejercicio de todos los derechos humanos tan justamente conquistados. Quiere vivir la vida de la solidaridad nacional y de la fraternidad universal a la que ha contribuido en horas supremas para implantar, por fin, después de tantos sacrificios, la regularización de su vida por los principios de las leyes inmanentes y las reglas más conducentes a esa finalidad".

Hipólito Yrigoyen

Político y Estadista Argentino

1852-1933

	Contenido	Página
I	**Presentación**	4
II	**Antecedentes**	5
II	**El Entorno**	6
IV	**El Contexto Organizacional**	12
V	**Ideario Organizacional del CIPRODEH**	17
	Visión	17
	Misión	17
	Valores y Principios	17
VI	**Enfoque de Cambio Social y Político Para Lograr la Vigencia Plena de los Derechos Humanos en Honduras**	19
VII	**Marco Estratégico del CIPRODEH para el período 2015-2018**	20
	1. Objetivo Institucional	20
	2. Objetivos Estratégicos	20
	3. Ejes Transversales	21
	4. Áreas Pragmáticas	22
	5. Resultados Clave	23
VIII	**Marco de Acción**	25
IX	**Plan de Acción**	29
X	**Estructura Organizacional y Operativa**	45
XI	**Monitoreo y Evaluación**	46
XII	**Recursos y Financiación**	47
XII	**Proceso de Reorganización Institucional**	48
XIII	**Anexos**	50
	Anexo No. 1: *Análisis del contexto*	50
	Anexo No. 2: *Análisis FODA*	56
	Anexo No. 3: *Análisis Organizacional*	59

I. Presentación

El Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos (CIPRODEH), es una organización de la sociedad civil hondureña que durante 25 años ha impulsado acciones de promoción e incidencia en políticas públicas y la participación ciudadana para fomentar la vigencia plena de los derechos humanos en Honduras.

Durante su trayectoria en estos 25 años de trabajo, el CIPRODEH ha revisado y reestructurado constantemente sus objetivos y estrategias de acción, como elementos imprescindibles para adaptar su quehacer a los nuevos desafíos que los derechos humanos y las libertades ciudadanas, enfrentan en Honduras y la región. De esta manera, el CIPRODEH se consolida como una organización con liderazgo y compromisos renovados que le permiten avanzar en la realización de su ideario institucional y contribuir a la construcción de cambios estructurales en la sociedad y el Estado hondureño, a fin de realizar el ideal común establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el cual demanda a todos los pueblos y naciones, esforzarse por que *todos los seres humanos nazcan* (y vivan) *libres e iguales en dignidad y derechos*.

En virtud de lo antes expuesto, este documento define los propósitos y enfoques que orientarán el trabajo del CIPRODEH durante el período 2015-2018. Como cambios fundamentales, durante el nuevo período de planificación estratégica, el CIPRODEH redefine su visión y misión institucional; establece nuevos programas de trabajo y, propone una reorganización de su estructura técnico-operativa; con el propósito de lograr una mayor articulación y visión de integralidad del trabajo en sus distintos espacios organizativos. Los cambios propuestos, se sustentan en el análisis realizado acerca del entorno y la problemática de los derechos humanos a nivel nacional e internacional; las lecciones aprendidas durante el período anterior y, al mismo tiempo, son una respuesta a las necesidades de cambios institucionales que el personal programático, administrativo, Junta Directiva y la Asamblea General; reflejaron durante el proceso de construcción de este plan.

Toda esta información sirvió para la redefinición del marco estratégico compuesto por los objetivos y resultados clave, junto a sus respectivos indicadores de medición.Asimismo, este Plan Estratégico, brinda un mayor impulso a acciones importantes como la defensoría y litigio estratégico en DDHH, la investigación especializada y, el trabajo desde la perspectiva de los Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales (DESCA). También, continúan siendo temas centrales del trabajo de la organización, la incidencia en políticas públicas; la organización comunitaria y el trabajo redes con grupos en situación vulneración a sus derechos; así como, el fomento de la participación ciudadana en la gobernabilidad democrática, los espacios de convivencia social y, las acciones en materia de seguridad ciudadana integral.

Finalmente, el proceso de planificación, establece el plan de acción, el proceso global de monitoreo, evaluación y sistematización de los resultados, así como una estimación general de los recursos requeridos para viabilizar la apuesta estratégica de la organización para el siguiente período de cinco años.

II. Antecedentes

El Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos inició su trabajo en 1989, partiendo del propósito de convertirse en una organización de la sociedad civil que generara acciones de gestión del conocimiento e incidencia en políticas públicas orientadas al afianzamiento de una cultura de derechos humanos en Honduras. Esto sucedió una vez que el país dejó atrás las dictaduras militares, substituyéndolas por gobiernos electos por el voto directo. No obstante, en ese momento, la joven democracia hondureña mantenía un estancamiento en materia de derechos humanos, lo cual motivaba amplias expectativas para alcanzar una mayor participación ciudadana en la dirección que el Estado debía tomar para garantizar que el fin supremo de la sociedad fuese la persona humana; convirtiendo esta situación en la coyuntura especial que dio pie al surgimiento de la organización.

Durante estos 25 años, el CIPRODEH ha desarrollado un amplio compromiso, respeto y credibilidad hacia su trabajo, por parte de distintas organizaciones y movimientos sociales en el país. Organizaciones a quienes ha acompañado en sus reivindicaciones y articulación de esfuerzos para democratizar integralmente la sociedad hondureña y fortalecer el Estado de derecho. Del mismo modo, ha trabajado de cerca con quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones para atender las necesidades y la problemática que, en el ámbito de los derechos humanos, afectan a la población hondureña. Por tanto, el compromiso con la justicia y el desarrollo pleno de la persona, se encuentran fuertemente anclados en los principios que durante su existencia institucional, el CIPRODEH ha promovido.

Hoy en día, el CIPRODEH, es una organización de carácter nacional y profesional; enfocada en ejercer un liderazgo protagónico en la realización de actividades investigación, promoción e incidencia en derechos humanos; cuyo propósito original fundamentado en construir una sociedad democrática, justa y respetuosa de los derechos humanos, continúa vigente.

En este marco de aspiraciones y desafíos que cambian constantemente, el CIPRODEH, realiza su tercer ejercicio de planificación estratégica formal, consciente de que ahora más que antes, se precisa de una organización que brinde respuestas efectivas a los retrocesos que el Estado ha tenido en materia de derechos humanos e institucionalidad democrática, después del golpe de Estado de 2009. Tomando en cuenta estos nuevos escenarios, las personas que integran la organización asumen un mayor compromiso por fortalecer el trabajo que se ha venido desarrollando; trazándose nuevos objetivos a cumplir en los próximos cinco años, iniciando este nuevo desafío a partir de enero de 2015, concluyendo en diciembre de 2018, fecha en que deberá reiniciar un proceso de análisis y planificación estratégica para un siguiente período.

III. El Entorno

❖ **Honduras, un país que vive una crisis política, económica y social que vulnera los derechos humanos**:

Durante los últimos 32 años, el sistema político hondureño, ha enfrentado una serie de dificultades para superar la frágil institucionalidad democrática constituida en 1982, una vez que el país retornó al orden democrático, después de casi 20 años de regímenes militares y sucesivos golpes de estado que marcaron una fuerte influencia del poder militar y la intervención extrajera estadounidense en la vida nacional durante la segunda mitad del Siglo XX.

En poco más de tres décadas, la democracia del país ha sido reducida a una simple formalidad electoral, dejando como resultado un estado débil e ineficiente, que hasta ahora, no ha logrado cumplir con las expectativas de la población hondureña, para mejorar sus condiciones de vida, especialmente en el plano económico y social. Asimismo, el sistema político que ha imperado en Honduras desde la década de los años 80, hasta la fecha; ha limitado los espacios de diálogo y oportunidades para atender las demandas de los movimientos sociales y la ciudadanía en general, orientadas a lograr mayores libertades, derechos, participación ciudadana y acceso equitativo a oportunidades de desarrollo integral.

En lugar de ello, durante todos estos años, la "maquinaria gubernamental" ha dado paso a una fuerte tradición de clientelismo político y corrupción que ha dilapidado el patrimonio nacional y sobre todo, ha contribuido a la consolidación de clases privilegiadas que concentran en una proporción muy alta las riquezas y el control de las decisiones que benefician sus intereses y que, en su mayoría, promueven los rezagos sociales de quienes están fuera de esta clase dominante.

La apropiación del Estado y el reparto de los bienes comunes por parte de pequeños grupos de poder; la implementación de medidas económicas neoliberales y políticas de inmovilización social; evidenciaron las injusticias del sistema, y contribuyeron a la generación de un creciente descontento social y la pérdida de la credibilidad en la democracia por parte de la ciudadanía.

En consecuencia, la democracia hondureña; nunca ha sido vista por la mayoría de la población, como una alternativa que resuelva las causas de la pobreza y la exclusión social. Esta situación fue uno de los detonantes del golpe de Estado ocurrido el 28 de junio de 2009, cuando algunas acciones impulsadas por el gobierno de Manuel Zelaya Rosales generaron la aceptación de los sectores más empobrecidos del país; generalizándose la idea que era posible y necesario realizar un cambio radical en el sistema político, social y económico, volviéndolo más justo y equitativo para la mayoría de la población. Sin embargo, esto fue visto como una amenaza para los grupos económicos, políticos y militares conservadores, quienes vieron en esta situación una amenaza a su estatus quo; cuyo mecanismo de protección fue el derrocamiento del presidente de la República.

Pese a que han transcurrido 5 años desde la ruptura del orden constitucional y, contrario a lo que se cree en el ámbito internacional; a lo interno del país, la ciudadanía en general y los analistas especializados, denuncian mayores retrocesos en las instituciones democráticas y de justicia, que los provocados por el mismo golpe de Estado y que; una parte de la comunidad internacional, cree resueltos con los Acuerdos de Cartagena mediante los que se zanjó la llamada "crisis política", con el retorno del expresidente derrocado y la fundación del Partido Libertad y Refundación, como representante político de la oposición al golpe de Estado.

El fracaso del sistema democrático hondureño y la consolidación de la era post-golpe de Estado, está caracterizada por una mayor represión y agudización de la crisis política, económica y social que, en los últimos cinco años, se ha distinguido por:

- Los dos gobiernos surgidos después del régimen de facto de 2009, han carecido de legitimidad y un amplio respaldo popular. El gobierno de Porfirio Lobo surgió en medio de un proceso electoral que no reunió las condiciones mínimas y la veeduría ciudadana nacional e internacional, como para garantizar que haya sido electo de forma transparente; esto llevó a que tardara más de un año para lograr su reconocimiento pleno por parte de la comunidad internacional. De igual forma, el nuevo gobierno de Juan Orlando Hernández, asume el 27 de enero de 2014, en el marco de un proceso electoral ampliamente cuestionado, en cuanto a su transparencia, por una buena parte de la ciudadanía y las organizaciones democráticas nacionales e internacionales.
- Desde 2009, las principales carencias de las mayorías empobrecidas (salud, alimentación, vivienda, educación y seguridad ciudadana) no han sido resueltas. Por el contrario, los nuevos ajustes estructurales a la economía de corte neoliberal y el impacto que produjo el golpe de Estado, han contribuido a elevar en casi tres puntos porcentuales la pobreza, ya que según datos del PNUD/Banco Mundial de 2012, en tan sólo 4 años la pobreza absoluta pasó de 65.6% a 68%. Esto ha exacerbado la desigualdad social y ha incrementado el índice de desigualdad de Gini que acrecienta la brecha y pasa del 0.56 al 0.58.
- Las condiciones y calidad de vida de la población se han reducido en áreas como las fuentes de empleo estable y digno, a consecuencia de la Ley de Empleo Por Hora; las imposiciones fiscales y el encarecimiento de la "canasta básica" de alimentos; el incremento de la inflación y pérdida del poder adquisitivo de la economía familiar; así como, la crisis del sistema educativo, marcada por un constante enfrentamiento del gremio magisterial con el gobierno de Honduras y; la crisis del sistema hospitalario público que ha perdido capacidad de cobertura y atención eficiente a la ciudadanía en general.
- El Estado desarrolla nuevas facetas de una política fiscal enfocada al incremento de las cargas impositivas indirectas que afectan a la mayoría de la ciudadanía y la consolidación de las exoneraciones fiscales para grupos de poder económico nacional y transnacional, generando con ello mayor corrupción, pobreza e injustica económica.
- Las medidas neoliberales vinculadas a la pérdida de la soberanía económica y territorial, enmarcada en el proyecto de las Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE), se afianzan en los dos últimos años del gobierno de Porfirio Lobo Sosa y han comenzado a ponerse en marcha en los primeros meses del gobierno de Juan Orlando Hernández.
- Una multiplicidad de factores se han asociado para convertir a Honduras en uno de los países con mayores tasas de violencia social, llegando en 2013 a 79 muertes violentas por cada 100 mil

habitantes (*Datos del Observatorio de la Violencia UNAH-IUDPAS, 2013*). Una buena parte de esta violencia es el resultado del afianzamiento del crimen organizado y la penetración de la narcoactividad en las distintas esferas de la sociedad y las instituciones del gobierno, lo cual desarrolla un amplio entramado de corrupción e impunidad para los crímenes relacionados con esta actividad delictiva.

- El conflicto agrario-campesino y la concentración de la tierra en un grupo de terratenientes, se incrementó desde la aprobación de la Ley de Modernización Agrícola en 1990 y, desde el golpe de Estado se ha agudizado, dejando más de 90 campesinos y campesinas asesinadas, sólo en el conflicto de tierras en el Bajo Aguán, desde 2010 a la fecha (*Informe Estadístico de Muertes Violentas Relacionadas al Conflicto de Tierras del Bajo Aguán 2008-2013; del Observatorio Permanente de DDHH del Bajo Aguán*).
- Asimismo, Honduras se ha convertido en un país con distintos riesgos ambientales como consecuencia de los conflictos por las tierras, las concesiones mineras, licencias ambientales para la explotación de recursos renovables como bosque y agua a compañías transnacionales y la generación de energía eléctrica sucia (generación térmica), lo cual ha generado mecanismos de represión y persecución hacia los sectores de la ciudadanía que reclaman el control de la soberanía popular, la defensa del territorio y los bienes comunes de la naturaleza, tales como organizaciones indígenas y comunales. La principal consecuencia de este modelo capitalista depredador, ha sido la vulneración de los ecosistemas y del derecho a un medioambiente sano, así como la falta de políticas ambientales concertadas con los sectores afectados por este tipo de actividad económica.

❖ **Deterioro de la institucionalidad y las condiciones para la promoción, el respeto y la defensa de los Derechos Humanos y las garantías constitucionales en Honduras**:

Desde el golpe de Estado, el país ha enfrentado una seria crisis en materia de derechos humanos. Esta crisis ha sido ampliamente evidenciada en los informes y denuncias que diferentes organismos nacionales e internacionales de derechos humanos han realizado desde entonces. Estas organizaciones, establecen sendos llamados de atención al Estado de Honduras, demandando el restablecimiento de las condiciones mínimas para el afianzamiento del Estado de Derecho; la justiciabilidad y la protección de los derechos humanos, las libertades y garantías constitucionales de toda la población hondureña .Contrario a esto, desde la ruptura del orden constitucional, la situación de los derechos humanos se ha vuelto más compleja y sensible; especialmente para las distintas organizaciones y movimientos sociales del país.

Para el CIPRODEH, la difícil situación que atraviesan los derechos humanos en Honduras, posee diferentes manifestaciones interrelacionadas, teniendo como principal causa, la pérdida y el debilitamiento de la institucionalidad que el Estado debería proporcionar para cumplir con su rol de garante de los derechos de toda la ciudadanía. En su análisis, la organización establece que el deterioro de las condiciones para la vigencia de los derechos humanos se vincula a las siguientes causas:

- Incumplimiento de los compromisos, políticas, tratados y convenios internacionales firmados por el Estado en materia de derechos humanos.
- El Estado hondureño ha desatendido las recomendaciones establecidas por la Comisión de la Verdad y las demandas de la Comisión de Verdad, así como una buena parte de los requerimientos del Examen Periódico Universal (EPU) y la Comisión Interamericana de Derechos Humanos; todos

los que demandan el establecimiento de cambios estructurales en el sistema político, democrático y de justicia para garantizar la vigencia de las libertades fundamentales, especialmente en lo concerniente al resarcimiento de las víctimas de violaciones a derechos humanos durante el golpe de Estado y los siete meses en que el régimen de facto estuvo al frente del país.

- Luego del golpe de Estado, el país ha asistido a un restablecimiento del poder militar sobre el poder civil (militarización de la sociedad), desde el enfoque de "seguridad nacional" y "lucha antiterrorista" que permite su posicionamiento de las estructuras castrenses en instancias de poder y en temas clave de la vida nacional; generando mayores violaciones a los derechos humanos y las garantías de toda la ciudadanía. Ejemplos de esto son las políticas de mano dura (limpieza social); el fracaso de la depuración policial y judicial; la creación de la Policía Militar del Orden Público (PMOP) con la excusa de convertirla en un instrumento para reprimir y enfrentar los altos índices de criminalidad.
- En los últimos años se ha instaurado un régimen político que legitima el atropello de los derechos, la destrucción de las políticas e inversión social, así como la privatización de los bienes públicos esenciales en nombre de la economía de mercado y la globalización (enfoque neoliberal); con el consecuente afianzamiento de poderes fácticos en el gobierno, vinculados a intereses políticos y económicos nacionales y transnacionales.
- El sistema de justicia ha asistido a una pérdida de su independencia (politización); así como el debilitamiento del acceso a la justicia oportuna e imparcial, dejado a la población en la casi completa indefensión.
- Corrupción e impunidad y deslegitimación de los entes contralores del Estado, en todas las esperas del gobierno.
- Por último, este nuevo gobierno consolida el rompimiento de la independencia de poderes que se evidenció en el golpe de Estado, concentrando poderes casi absolutos en el Poder Ejecutivo, mediante una serie de leyes aprobadas por la legislatura 2010-2014, que concedió potestades que anteriormente estaban atribuidas al Congreso de la República, especialmente en materia de firma de contratos, concesiones y otros temas vinculados al ámbito económico del país.

Por otro lado, como resultado de este contexto, la ciudadanía y sus organizaciones viven los siguientes efectos negativos:

- Incremento de las violaciones sistemáticas y selectivas a los derechos humanos de sectores específicos de la sociedad, tales como, defensores y defensoras de DDHH, pueblos indígenas, grupos campesinos, grupos de la diversidad sexual, mujeres, jóvenes, periodistas y funcionarios/as independientes del sistema de justicia.
- La ciudadanía se encuentra desinformada y desorganizada para defender y reivindicar sus derechos humanos.
- Se ha exacerbado el desplazamiento forzado debido a la violencia y la difícil situación económica y social, que cada año orilla a miles de hondureños y hondureñas de todas las edades, a abandonar el país en busca de mejores opciones de vida.
- Incremento de la criminalización de la protesta social y represión hacia los movimientos populares que abanderan reivindicaciones y demandan al estado un cambio estructural del sistema.
- Criminalización de la labor de los defensores y defensoras de los DDHH.
- Desconfianza, pérdida de credibilidad y legitimidad de las instituciones del Estado y de gobierno.

- Debilitamiento de la institucionalidad democrática y los espacios ciudadanos de incidencia para la generación de cambios a favor de los derechos humanos y el desarrollo humano.

Este entorno poco favorable para los derechos humanos de la población en general tiene un amplio impacto en el trabajo del CIPRODEH. En las actividades de consulta de este proceso de planificación estratégica, la organización estableció que el contexto actual presenta los siguientes desafíos para su trabajo futuro:

- Situaciones de alto riesgo para la seguridad e integridad del personal y la organización en sí misma. Esta es una situación también afecta a otras y otros defensores y defensoras de derechos humanos.
- El CIPRODEH se convierte en un referente para los grupos afectados por la violencia social y política, especialmente por el trabajo que la organización desarrolla en materia de seguridad ciudadana; lo cual obliga a la organización a renovar constantemente sus servicios de asistencia y apoyo a las víctimas de esta problemática social.
- El incremento del desplazamiento forzado de personas debido a la violencia, genera mayor demanda de recursos y cobertura del trabajo organizacional.
- Incremento de las denuncias sobre violaciones a los DDHH. En este tipo de violaciones se encuentran involucrados, principalmente, integrantes de la Policía Nacional, el Ministerio Público y el Poder Judicial. Además, esto plantea un escenario difícil para la organización, desde la perspectiva del relacionamiento e incidencia política que históricamente ha venido desarrollando con estas instancias.
- Incremento de la demanda ciudadana para la protección de sus derechos y el adecentamiento del sistema de impartición de justicia (acceso a la justicia). En algunos momentos, esto desborda las capacidades institucionales del CIPRODEH, lo cual implicará para la organización cambios y reorganización, en este ámbito.
- La remilitarización de la sociedad y las instancias gubernamentales, más un proceso fallido de depuración de las instancias de seguridad y justicia; ha inducido condiciones de mayor riesgo a la seguridad ciudadana (muertes violentas, feminicidios, desapariciones forzadas, robos, asaltos, impunidad, etc.); el incremento a las violaciones a los derechos humanos y el incremento a la criminalización y represión política de los movimientos sociales con que la organización trabaja (Indígenas, campesinos, mujeres, ambientalistas y grupos LGTB).
- Dentro de los segmentos de la población que se encuentran en situación de alta vulnerabilidad están las mujeres, quienes a raíz de la ola golpista de 2009, han tenido que enfrentar retrocesos en sus derechos humanos y son uno de los sectores más golpeados por la violencia social en el país. Para la organización, esto implicará fortalecer el trabajo desde una perspectiva más clara de equidad de género y desarrollar sus alianzas con organizaciones especializadas en el tema para aprender y adaptar a su trabajo institucional el enfoque de igualdad de derechos desde esta perspectiva.
- Pérdida de la vigencia y violaciones sistemáticas a los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de la ciudadanía hondureña.
- Se ha puesto en peligro la soberanía e integridad territorial del Estado mediante la entrega de los recursos naturales en el marco de concesiones y las zonas especiales de desarrollo (ZEDES). Consecuentemente se pondrá en alto riesgo, la capacidad del Estado para garantizar y proteger los

derechos humanos de la ciudadanía de esos territorios, lo cual debería implicar estrategias de atención focalizadas en estos territorios antes de la materialización de las ZEDE.

- Pérdida de la credibilidad de la ciudadanía en las instituciones de gobierno y consecuente desinterés o apatía para participar en procesos de reivindicación de los derechos humanos. Esto se vincula, especialmente a que la población prioriza situaciones de sobrevivencia, al involucramiento en acciones de participación ciudadana en materia de derechos humanos.
- La inestabilidad y polarización política entorpece el trabajo de incidencia y defensoría de derechos humanos que el CIPRODEH realiza.

De esta manera, el modelo de gobiernos autoritarios que han venido consolidándose en los años posteriores al golpe de Estado plantea, para los derechos humanos y la organización misma; el desafío de contar con una ciudadanía deliberante, veedora y movilizada para transformar estructuralmente el modelo de democracia construida desde arriba hacia abajo, cuestionando la democracia de las élites políticas y económicas; a fin de dar paso al surgimiento de nuevos espacios de movilización popular y social que exija una transformación política y soluciones democráticas a los problemas de los sectores discriminados y excluidos, razón por la cual, el CIPRODEH como organización civil que trabaja en los derechos humanos, deberá mantener y consolidar su papel en relación con esta nueva cultura cívica, política y de derechos que la población hondureña aspira construir.

IV. El contexto Organizacional

El diseño del Plan Estratégico del CIPRODEH para los años 2015-2018, partió del cierre de planificación estratégica anterior, (2007-2013). Sin embargo, es necesario acotar que la planificación estratégica cerrada en 2013, no fue ejecutada plenamente y fue desestimada en primera instancia debido a que los acontecimientos resultantes del golpe de Estado de 2009, significaron una nueva coyuntura para la organización dado que, la problemática nacional intensificada por la violencia social y política, así como las sistemáticas violaciones a los derechos humanos, concentraron el trabajo institucional en otras prioridades. En segunda instancia, P.E. anterior definía ejes estratégicos y áreas de intervención que hacían confusa su implementación; razón por la que en 2012, se llevó a cabo un reordenamiento de las áreas de trabajo: a) Defensoría de Derechos Humanos, b) Seguridad Ciudadana y b) Desarrollo Organizacional. Posteriormente, y agrupando el trabajo de los proyectos existentes, se conformó en el CIPRODEH el área de Niñez, en la cual se agruparon los proyectos que tienen como temática central el trabajo con este segmento de la población hondureña. (*Adaptado del Análisis Institucional, CUDECA, 2013*).

Este nuevo escenario organizacional, plantea que el anterior plan estratégico careció de espacio para concluir su ejecución y por tanto, no fue factible hacer una evaluación a profundidad sobre sus resultados tanto a lo interno como a lo externo de la organización. No obstante, para cerrar el ciclo se facilitó el espacio para que el personal, la Junta Directiva y la Asamblea General, valoraran el alcance general del mismo.

Además, el proceso de planificación estratégica para el siguiente período promovió la realización de un análisis organizacional, que sin ser un diagnóstico exhaustivo, se basa en tres dimensiones clave para el desarrollo estratégico de la organización:

1. **Dimensión Sobre El Ser**: Mediante esta dimensión, el personal de la organización hizo una autovaloración sobre la identidad de la organización y su funcionamiento. Se incluyó el análisis de su propósito, estrategias y la coherencia entre las definiciones institucionales, así como las normas, estructura y funcionamiento de la organización.

2. **Dimensión Sobre El Hacer**: El ejercicio realizado para esta dimensión, valoró la propia capacidad de operación y servicio, así como con la generación y relevancia de los resultados obtenidos. También se valoraron las capacidades, los recursos y el talento humano que la organización posee para atender las demandas de los grupos participantes en sus proyectos, otras organizaciones de sociedad civil y la ciudadanía en general.

3. **Dimensión Sobre El Relacionar**: En esta dimensión, el equipo hizo una valoración sobre la capacidad de la organización para articularse con el entorno, su capacidad de incidencia e influencia. Las relaciones que se mantienen con otros actores en materia de derechos humanos y en la sociedad en general.

Además del análisis organizacional, en las actividades de consulta, se facilitó la realización de un análisis FODA que sirvió para reforzar el análisis externo e interno de la organización. A continuación se establecen los principales resultados del análisis organizacional y del FODA, de manera combinada. Estos dos instrumentos arrojan resultados que sirven como elementos orientadores para la planificación acerca de la consolidación de la institucionalidad y capacidades de trabajo del CIPRODEH en la temática de derechos humanos.

a. El SER del CIPRODEH:

Luego de la valoración realizada en el primer taller de consulta, en una escala de 1 a 4, el personal de la organización concuerda que en forma global las distintas variables que se analizaron suman 2.3, es decir, una calificación baja como para determinar que los aspectos estratégicos de la organización logren llevarse a la práctica sin dificultades. De acuerdo a la percepción de los distintos niveles organizativos del CIPRODEH, ésta deberá ser el área en que deben enfocarse las acciones de fortalecimiento de la organización.

Resaltan como mayores desafíos y necesidades de esta dimensión:

- Los distintos niveles organizativos Asamblea, Junta Directiva y personal técnico; necesitan apropiarse (más allá de conocer) de los elementos estratégicos orientadores de la organización. Es decir, apropiarse del propósito, valores y estrategias de la organización, en conexión con las acciones más operativas o de primera línea, denominadas "proyectos en ejecución". Es necesario recalcar que pese a que la mayoría del personal tiene cinco años o más laborando para el CIPRODEH; la mayoría de ellos y ellas, reconocen que no conocen los estatutos de la organización y que tampoco conocen cuál es la misión y visión institucional; sus objetivos estratégicos y valores promovidos; reduciendo su participación dentro de la organización en función de los objetivos del proyecto que tiene bajo su responsabilidad, pero sin establecer la integración y articulación con el resto del ser organizacional y sus metas.
- Finalmente, la articulación y comunicación entre los distintos niveles organizativos: Asamblea, Junta Directiva. y personal técnico, no está resultando en sinergias que permitan establecer prioridades consensuadas, así como asumir las responsabilidades y decisiones políticas de manera plena. El órgano directivo, carece de una planificación estructurada y los vasos comunicantes con el personal, son limitados, lo cual ha reducido la visión de integralidad a lo interno de la organización.

Como efecto de esta situación, la visión estratégica integral de la organización; el funcionamiento y articulación entre los órganos de dirección política de la organización y la capacidad de responder estratégica y coherentemente a la problemática de derechos humanos se ve reducida y limitada visiblemente. Esto implicará que, para el nuevo período, la organización en su conjunto tendrá que fortalecer y trabajar en una nueva estructura de relacionamiento y de seguimiento al cumplimiento de funciones y responsabilidades desde una perspectiva en consonancia efectiva con la misión, visión y los objetivos organizacionales.

b. El HACER del CIPRODEH:

Esta dimensión, presenta resultados mixtos al momento de realizar el análisis por parte de los niveles consultados. La valoración global de esta área es de 3/4 puntos máximos; lo que equivale a un desarrollo medio-alto. Los puntos a fortalecer y que resaltan en esta dimensión se vinculan a:

- En concordancia con la dimensión anterior, el personal no conoce en qué área o eje estratégico se enmarca su proyecto, o bien, a qué objetivo estratégico, su iniciativa contribuye a materializar. Resulta evidente que el personal programático y administrativo se ha centrado en el activismo y las tareas del día a día ("*islas de trabajo*"), las cuales, aunque sean desarrolladas de forma eficaz y eficiente, no garantizan la consecución de objetivos institucionales.
- Hasta ahora, la planificación estratégica, ha sido una herramienta subutilizada y con pocas aplicaciones prácticas para guiar el quehacer de las áreas de trabajo y los objetivos de los proyectos en ejecución. Como en muchas organizaciones sociales, se sabe que existe un plan estratégico, pero "no se encentra la utilidad o importancia para el trabajo diario".
- Una debilidad de esta dimensión, representa el seguimiento, monitoreo y evaluación institucional y de los proyectos, por falta de recursos que permitan instalar un área de M&E que proporcione mayor apoyo y asistencia técnica a todo el quehacer programático, ya que esta función es realizada a tiempo parcial por una persona del equipo técnico.
- El conocimiento y manejo sobre las distintas temáticas de DDHH que el personal de cada área posee, fue estimado como muy bueno. Se identifica que el proceso de trabajo es dinámico y permite que el personal programático y administrativo genere nuevas competencias al respecto, pero se resalta como necesidad sentida, el hecho de contar con más espacios de capacitación sistemática, de especialización y formación de carrera (especialización) en los distintos tópicos que se abordan en el espacio organizacional.
- La visión de género e igualdad de derechos para las mujeres, es un tema a desarrollar tanto a nivel transversal como en el trabajo puntual de la organización. El manejo de una política y apropiación de este enfoque de derechos se hace necesario en todo el personal y en los procedimientos organizacionales. Si bien, la organización, no se especializa en la temática, debe incluir este enfoque para lograr mayor integralidad de su visión filosófica sobre los DDHH.
- Una parte del personal ha desarrollado conocimientos y competencias para el litigio estratégico, especialmente en el sistema de justicia de la Corte Interamericana de DDHH, lo cual representa un valor agregado para fortalecer los servicios de defensoría en DDHH.
- Las funciones y responsabilidades son asumidas por el personal, en la mayoría de las ocasiones en tiempo y forma, pero hace falta mayor acompañamiento y asistencia técnica para garantizar el mismo nivel de calidad en todas las áreas de trabajo. Esta situación tiene como causa primordial, el hecho de que el CIPRODEH ha crecido en cuanto a financiamiento y proyectos en ejecución, pero no ha desarrollado una estrategia de trabajo en equipo en cada área y entre las áreas en sí. Como resultado, cada proyecto queda prácticamente bajo la responsabilidad y el compromiso de quien lo ejecuta, lo que lleva a resultados mixtos en cuanto al alcance de resultados y objetivos planteados.
- La reorganización programática actual, es percibida por los funcionarios/as como una situación útil para los fines de sus respectivos proyectos. Sin embargo, no ha logrado establecerse una verdadera visión integradora en cada área de trabajo; debido a que se carece de condiciones y un marco programático orientador. Para el personal, la actual conformación de las áreas de trabajo, cumple

como funciones principales: la retroalimentación entre proyectos; compartir experiencias y aprendizajes sobre el trabajo, pero no se ha dado el salto cualitativo que genere sinergias y trabajo articulado en función de objetivos de área y no de proyectos individuales.

- Los elementos vinculados con la cultura organizacional, el ambiente laboral, los procesos administrativos, la motivación del personal y los recursos que la organización pone a disposición para realizar su trabajo, son valorados positivamente. Además, se reconoce que es necesario renovar y mejorar algunos aspectos, especialmente aquellos relacionados a las condiciones de tipo laboral (normas, beneficios laborales, etc.), lo cual deja implícito la necesidad de una política de personal que regule las relaciones laborales entre organización y los funcionario/as del CIPRODEH.

Para concluir, esta es una dimensión que deja a la organización, el reto de trabajar en el fortalecimiento de la coherencia programática y operativa desde la perspectiva de objetivos institucionales. Dentro de este marco, el CIPRODEH, precisa fortalecer sus normas internas, seguimiento, asistencia técnica, control interno y gestión de calidad y condiciones laborales para lograr desarrollar aún más su capacidad de adaptación al contexto e impacto en su quehacer institucional.

c. El RELACIONAR del CIPRODEH

La valoración establecida por las personas que integran la organización para esta dimensión es de 3.7/4, una puntuación casi óptima; convirtiéndola en el espacio organizativo mejor valorado de las tres discutidas en las actividades de consulta. En detalle, los aspectos valorados por el equipo de trabajo son:

- Luego de 25 años de trabajo, la organización ha logrado un amplio reconocimiento, visibilidad, credibilidad y poder de influencia en la opinión pública (ciudadanía y gobierno) con respecto a sus posicionamientos en cuanto a las distintas temáticas de DDHH y sus temas vinculados.
- Ante la cooperación internacional, el CIPRODEH mantiene una imagen valorada como positiva debido a sus prácticas y transparencia en el manejo de los recursos cedidos en donación.
- El trabajo de incidencia y cambios en materia de normativas y políticas públicas orientadas a los DDHH ha tenido resultados positivos. Pese a ello, se reconoce que la involución que ha tenido el Estado de derecho, desde 2009 a la fecha, ha desarticulado y anulado mucho del trabajo y avances obtenidos. Esta situación plantea un desafío clave para la organización; ése es, identificar un nuevo modelo de incidencia política y la adopción de medidas para restablecer las condiciones necesarias para avanzar en este sentido.
- El CIPRODEH ha logrado formar alianzas y trabajo coordinado con sectores clave para el tema de DDHH. Entre ellas se menciona a nivel nacional al Centro de Prevención, Tratamiento y Rehabilitación de Víctimas de la Tortura (CPTRT), el Centro de Estudios de la Mujer, Honduras (CEM-H) y el Consejo Cívico de Organizaciones Populares e Indígenas de Honduras (COPINH),la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), entre otras. A nivel Internacional, el CIPRODEH es parte de la Federación Internacional de los Derechos Humanos (FIDH), el Comité para América Latina y el Caribe para la Defensa de los Derechos de la Mujer (CLADEM), el Centro por la Justicia al Derecho Internacional y la Red Centroamericana Para la Construcción de la Paz y la Seguridad Humana (REDCEPAS). Esto ha permitido fortalecimiento mutuo, la concertación de

agentas comunes y la conformación de bloques de movimientos y organizaciones sociales que fortalece la capacidad de respuesta de la sociedad civil a la crisis de DDHH que enfrenta el país.

Para el CIPRODEH esta es una dimensión a mantener y consolidar aún más, aprovechando su posicionamiento en la sociedad y la política hondureña, para impulsar y liderar temas clave que contribuyan a reivindicación de los derechos humanos en Honduras.

En forma general, las tres dimensiones permiten concluir que el CIPRODEH es una organización que ha logrado importantes avances en el trabajo de gestión del entorno en distintas materias relacionadas a los derechos humanos. Esto le ha permitido ganar un amplio respeto y reconocimiento a nivel social y político. Esto ha sido el resultado de un fuerte liderazgo y de competencias globales a nivel de la organización. Además, los últimos años han sido aprovechadas y generadas nuevas oportunidades de gestión de recursos que han permitido a la organización, mantener un trabajo constante y en respuesta a las demandas del contexto. No obstante, estos resultados podrían estar en riesgo si la organización no toma acciones para fortalecer la gestión interna, las competencias del personal, desarrolla una visión estratégica integral y especialmente el asesoramiento y asistencia técnica al trabajo desarrollado en cada uno de sus proyectos.

V. Ideario Organizacional del CIPRODEH

En base a los retos y desafíos que a nivel externo e interno enfrenta el CIPRODEH; para el nuevo período de planificación estratégica, la organización replantea algunos aspectos de su ideario organizacional, entre ellos la misión, visión y los objetivos estratégicos que darán respuesta a las principales necesidades del contexto en derechos humanos y consolidarán un liderazgo institucional que ha ido construyéndose durante sus 25 años de existencia:

1. La VISIÓN Institucional:

El Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos (CIPRODEH) aspira a consolidar un liderazgo que contribuya al fortalecimiento de la institucionalidad democrática de derecho y la justicia social para la vigencia plena y el respeto de los derechos humanos en Honduras.

2. La MISIÓN Institucional:

El Centro de Investigación y Promoción de los Derechos Humanos (CIPRODEH) es una organización que genera cambios orientados a la construcción de un Estado de derecho, democrático, justo y respetuoso de los derechos humanos y las libertades ciudadanas, de manera consecuente con la participación inclusiva y necesidades de la población de Honduras.

3. Valores y Principios:

El CIPRODEH es una organización comprometida con los valores inherentes a los derechos humanos, por tal razón, mantiene y promueve en todos los ámbitos de su quehacer los siguientes principios rectores:

- **Dignidad Humana**

La cual asumimos en todo nuestro quehacer como el derecho inalienable de toda persona para vivir en libertad y en condiciones adecuadas para desarrollarse integral y plenamente en el ámbito individual, comunitario y del Estado, desde los aspectos sociales, económicos, políticos y culturales.

- **Justicia**

Que asumimos y promovemos como una condición imprescindible y universal, para que todas las personas, sin excepción, logren el ejercicio pleno de todos sus derechos humanos.

- **Democracia participativa**

Que practicamos y nos compromete a la construcción de un sistema democrático con participación ciudadana hasta alcanzar su ejercicio pleno para nuestro país y la región centroamericana.

- **Respeto**

Promovemos que toda persona logre el derecho al reconocimiento de su diversidad individual y de grupo; en el plano social, cultural, religioso, ideológico, sexual y medioambiental, como condición inherente para garantizar la igualdad de derechos de todos y todas.

- **Equidad e Igualdad**

Condición que promovemos para asegurar la igualdad y equidad de oportunidades para todos y todas, sin distingo alguno en cuanto a origen cultural, religión, nacionalidad, sexo, identidad de género, orientación sexual, condición social y económica. Este principio, también motiva al CIPRODEH a trabajar decididamente en la promoción de acciones que superen la discriminación y desigualdades históricas que el sistema capitalista y heteropatriarcal ha impuesto a las mujeres.

- **Transparencia**

Desarrollando las actitudes y prácticas institucionales para garantizar el acceso a información tanto hacia dentro como afuera de la organización, incluyendo a los grupos sociales con quienes se trabajamos, nuestros socios estratégicos, el Estado y población en general. Una práctica congruente con este principio será la adopción de acciones de rendición de cuentas y de enfrentamiento a la corrupción en todas sus manifestaciones.

- **Integridad**

Manteniendo nuestro accionar incólume con los derechos humanos, sin permitir la injerencia externa ni transigir con nuestra decisión de trabajar para garantizar los derechos humanos de los hondureños y las hondureñas o de cualquier otro ciudadano y ciudadana del mundo.

- **Compromiso y Solidaridad**

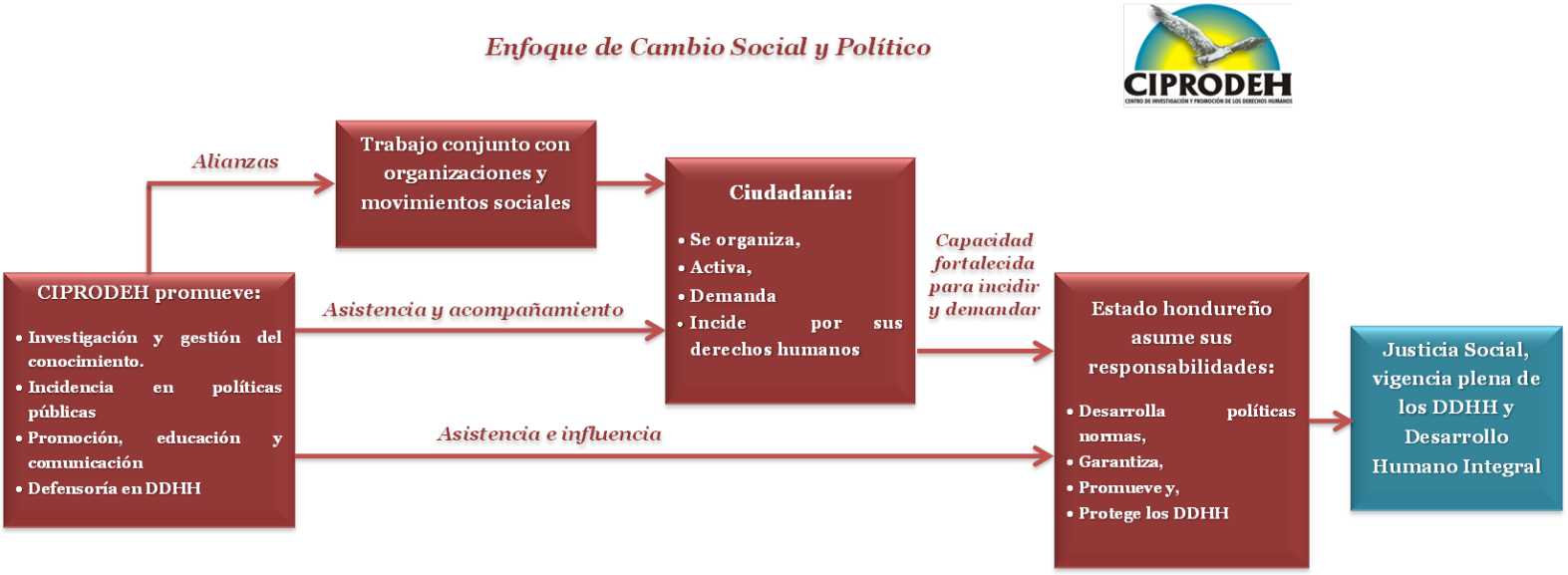
Reafirmando la obligación de la organización para dar lo mejor de sí en el trabajo por la persona humana, grupos y sectores de la población que afrontan situaciones de vulneración a sus derechos en Honduras, la región y el mundo en general.

VI. Enfoque de Cambio Social y Político para Lograr la Vigencia Plena y el Respeto a los Derechos Humanos en Honduras

El CIPRODEH apuesta por el desarrollo de una sociedad que promueva y demande valores democráticos y reivindique sus derechos en el marco de un Estado social de derecho, responsable, garante de la justicia y las libertades de todas las personas en la sociedad.

En este sentido, la organización se convierte en una instancia social, promotora de esos valores para que con su trabajo, se contribuya a transformarlos en realidad no sólo dentro de las instituciones del Estado hondureño, sino también a lo interno de la sociedad en su conjunto. El CIPRODEH tiene claro que, un requisito indispensable para lograr cambios sostenibles, es que la ciudadanía se organice, participe y se involucre, incidiendo como actor clave en la promoción de la vigencia, el respeto a los derechos humanos y el desarrollo humano integral. Asimismo, la organización es consciente que su ámbito de acción es una contribución a los esfuerzos que otras organizaciones y movimientos sociales realizan para lograr el bienestar y mejorar las condiciones de vida de la población hondureña y que por tanto, debe hacer alianzas estratégicas con otros actores sociales con los que se comparten los mismos principios, a fin de conjuntar esfuerzos para influenciar e incidir en las políticas públicas.

En la figura que aparece a continuación, se ilustra el enfoque de cambio que la organización ha promovido durante los últimos años y sobre el cual enmarcará sus acciones estratégicas para el período de los próximos cinco años:



La figura anterior ilustra la teoría de cambio social y político del CIPRODEH, basada en la interacción de los distintos sectores sociales y el Estado mismo, como actores clave para alcanzar una Honduras con justicia social, la vigencia plena de los derechos humanos y desarrollo humano integral que son condiciones imprescindibles para crear condiciones de vida digna para cada persona en este país.

Tal como se mencionó previamente, el papel del CIPRODEH es un actor más de los procesos de facilitación y motivación del cambio. Este propósito, se alcanzará mediante tres vías: 1) la formación de alianzas estratégicas con otros actores sociales; 2) El acompañando y fortaleciendo directo de las capacidades en la ciudadanía hondureña y; 3) Incidir e influenciar directamente en el Estado para que éste asuma su mandato de garantizar, promover y proteger los derechos humano de la población hondureña. De acuerdo, con esta teoría, en todo momento, la ciudadanía organizada o no, deja de ser un destinatario final de las acciones, para pasar a participar activamente en el proceso de transformación social y, contribuye con su acción al cambio político, como elemento fundamental para alcanzar el propósito de la justicia social.

VII. Marco Estratégico 2015-2018

Partiendo de los desafíos del entorno, las necesidades de consolidación institucional, la nueva misión/visión trazadas y; el enfoque de cambio social y político, el Plan Estratégico 2015-2018, define los siguientes objetivos y estrategias clave que conforman el marco orientador del trabajo organizacional durante el siguiente período:

1. **Objetivo Institucional**:

El CIPRODEH promueve la investigación y gestión del conocimiento; incidencia política, promoción y defensa en derechos humanos; en sinergia con distintos sectores de la sociedad, para la construcción de un Estado democrático de derecho, que garantice el respeto y protección de los derechos humanos en Honduras.

2. Objetivos Estratégicos

2.1 Investigación

Promover la gestión del conocimiento, la generación de información, el análisis y el debate en materia de derechos humanos, como herramienta esencial para el diseño de propuestas y modelos de cambio que brinden alternativas de solución a las distintas problemáticas de los derechos humanos en Honduras y la región.

2.2 Incidencia

Incidir en el desarrollo e implementación de políticas públicas con enfoque de derechos, procurando amplia participación ciudadana, para que el Estado asuma su rol de garante frente a los principales problemas y desafíos que los derechos humanos enfrentan en Honduras.

2.3 Promoción

Propiciar la difusión, educación y apropiación de los derechos humanos entre la ciudadanía hondureña; generando el empoderamiento, cambios de actitudes y su participación activa en la reivindicación de los derechos y libertades ciudadanas.

2.4 Defensa de los DDHH

Contribuir a la generación de condiciones sociales, políticas e institucionales que favorezcan el acceso a la justicia para materializar de manera efectiva, el respeto, protección y defensa de los derechos humanos en Honduras.

3. Ejes Transversales

Sin menoscabo de su abordaje directo, el CIPRODEH en su gestión para el período 2015 – 2018, incluye en sus intervenciones los siguientes ejes transversales:

- ***Enfoque Basado en Derechos*:**

La organización desarrollará todas sus acciones garantizando que en el centro de su política institucional esté implícito el respeto a la vida y la promoción de la dignidad de toda persona para convertirla en sujeta de derecho; esta opción por la persona se reflejará en la definición de los objetivos y metas de todos los programas y proyectos emprendidos por la institución.

- ***Equidad de Género e igualdad de derechos para las mujeres*:**

El enfoque de género es importante en todos los componentes y acciones que se desarrollan en el marco de la organización, desde la definición de políticas, la participación equitativa y la promoción de acciones afirmativas para el desarrollo pleno de las mujeres como sujetas de derechos.

Consideramos la equidad como el conjunto de acciones encaminadas a reducir las asimetrías entre mujeres y hombres, este concepto encuentra su raíz en la igualdad que se expresa en un marco legal que garantiza la condición de iguales de todos los seres humanos.

Uno de los objetivos del enfoque de género es promover el acceso a oportunidades y de participación de las mujeres en los procesos de ejecución de cualquier acción que la organización se emprenda.

- ***Inclusión y participación de sectores de la población en situación de vulneración a sus derechos humanos*: Pueblos indígenas y negros; grupos de la diversidad sexual (LGTB); niñez, juventudes; desplazados y víctimas de la violencia social y política, personas con discapacidad y adultos mayores**.

Este eje transversal llevará a la organización al desarrollo de acciones que promuevan la atención particular de grupos sociales y sectores de la población que, por sus condiciones sociales, culturales, económicas, políticas, ambientales o físicas, sufran de discriminación, exclusión y violación a sus derechos humanos. Esta opción lleva al Centro a involucrarse con las comunidades y personas excluidas, en la generación de políticas de estado e iniciativas de la sociedad encaminadas a incorporar a estos grupos de personas al ejercicio pleno de sus derechos.

- ***Participación ciudadana*:**

La participación comunitaria y de la sociedad civil en general es clave para garantizar la efectividad de las acciones del CIPRODEH, en consecuencia, nuestra organización considera que la ciudadanía y las

organizaciones de sociedad civil se deben constituir en un ente que genere la normativa que dirija las actuaciones de la organización y evalúe los procesos de cambio impulsados.

- ***Auditoría Social y rendición de cuentas***:

La auditoría social y la rendición de cuentas serán de fundamental importancia, tanto a lo interno de la organización que realizará acciones para garantizar la efectividad de la ayuda, la administración transparente de sus recursos y la calidad de sus actividades. A la vez, se incentivará que la ciudadanía practique estos valores en sus procesos organizativos, así como, demandar estos en la actuación de las instituciones públicas y del Estado. Estos ejes, han sido y seguirán siendo prioridades de acción en la labor realizada con los presupuestos municipales y el seguimiento al desarrollo de la agenda legislativa del Congreso Nacional.

- ***Democracia y Veeduría Social***:

Elemento fundamental para una organización de derechos humanos como el CIPRODEH. Este eje transversal promoverá a lo interno y a lo externo la adopción de políticas, estrategias y acciones para garantizar que las decisiones se tomen en función del interés de la sociedad en general y basadas en un enfoque de derechos y libertades. Este eje llevará al Centro a ejercer un control oportuno sobre la labor de las instituciones del Estado encargadas de garantizar especialmente los derechos económicos y sociales.

4. Áreas Programáticas

Para este período los objetivos estratégicos de la organización se concentrarán en dos programas temáticos en materia de derechos humanos. Los dos programas temáticos representan en primera instancia las dos grandes generaciones de derechos humanos que se consagran en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y que a la vez representan áreas en las que el CIPRODEH ha desarrollado experiencia y competencias técnicas a lo largo de sus 25 años de existencia, lo que resulta en un valor agregado.

Asimismo, el CIPRODEH considera oportuno desarrollar un tercer programa propio de la organización el cual está vinculado al fortalecimiento y desarrollo de capacidades institucionales, como forma de consolidar aspectos programáticos, de gestión y administración de la organización y sus intervenciones.

De acuerdo a lo antes descrito, la división programática propuesta para 2015-2018 es la siguiente:

1. **Programa de Derechos Civiles y Políticos**
2. **Programa de Derechos Económicos Sociales, Culturales y Ambientales**
3. **Programa de Desarrollo, Innovación y Fortalecimiento Institucional**

Los programas temáticos y el programa institucional se relacionan con la integralidad del trabajo y los principales desafíos que el entorno y el contexto institucional enfrenta y que, fueron descritos en forma general en las secciones anteriores.

Con este enfoque programático y el enfoque de cambio social y político que se vuelve operativo en los objetivos estratégicos de la organización, el CIPRODEH contribuirá al abordaje integral de la situación y las necesidades existentes en el ámbito de los derechos humanos en Honduras y la región. En la siguiente sección se abordará cómo los objetivos estratégicos y los programas interactúan complementariamente para consolidar el accionar de la organización y contribuir a materializar su misión y visión.

5. Resultados/Metas Clave

Para el desarrollo de las áreas programáticas propuestas para el período 2015-2018, desarrollarán estrategias y acciones que alcancen los siguientes resultados:

Área Programática	Resultados Clave
1. Programa de Derechos Civiles y Políticos	1. El CIPRODEH genera, documenta, sistematiza y difunde información sobre el estado, vigencia y principales desafíos que enfrentan de los derechos civiles y políticos en Honduras. 2. El CIPRODEH incide en la adopción, adecuación e implementación de leyes y políticas públicas basadas en el alcance y protección de las libertades ciudadanas; la inclusión social y la seguridad e integridad humana que, se consagran en los pactos, convenios y declaraciones internacionales, así como en las normas nacionales sobre derechos humanos. 3. El CIPRODEH impulsa y consolida espacios de participación ciudadana en la construcción de políticas públicas, la gobernabilidad democrática y la auditoría social a nivel local y nacional. 4. El CIPRODEH consolida la labor de voluntariado como complemento del trabajo desarrollado por los proyectos y establece una dinámica de formación de formadores. 5. El CIPRODEH promueve la construcción de un Estado social de derecho, la independencia, transparencia y acceso al sistema de justicia formal. 6. El CIPRODEH facilita recursos y espacios ciudadanos para la promoción y defensa de los derechos humanos. 7. El CIPRODEH promueve el desarrollo de respuestas integrales de seguridad ciudadana, convivencia pacífica y resolución de conflictos a nivel local y nacional.
2. Programa de Derechos Económicos Sociales, Culturales y Ambientales	1. El CIPRODEH genera, documenta, sistematiza y difunde información sobre el estado, vigencia y principales desafíos que enfrentan de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en Honduras. 2. El CIPRODEH incide en la adopción, adecuación e implementación de leyes y

	políticas públicas basadas en el alcance y protección de los DESCA, que se consagran en los pactos, convenios y declaraciones internacionales, así como las normas nacionales sobre derechos humanos. 3. El CIPRODEH fortalece el empoderamiento, autorreconocimiento y liderazgo de sectores postergados de la población hondureña para gestionar el acceso a los beneficios del desarrollo y el respeto a la diversidad. 4. El CIPRODEH promueve el reconocimiento y respeto de los DESCA como condiciones básicas para el ejercicio de acceso a la justicia efectiva sin discriminación y el desarrollo social con equidad. 5. El CIPRODEH acompaña acciones de protección y defensa de los DESCA, especialmente de grupos y movimientos sociales en situación de vulnerabilidad.
3. Programa de Desarrollo, Innovación y Fortalecimiento Institucional	1. El CIPRODEH renueva y fortalece su normativa interna de gestión, para garantizar el enfoque basado en derechos en todos los niveles y espacios organizativos. 2. El CIPRODEH por medio de su cuerpo administrativo y técnico liderado por la Dirección Ejecutiva, gestiona los tres programas institucionales, garantizando un enfoque basado en derechos. 3. El CIPRODEH promueve el bienestar, desarrollo de competencias y formación integral de su talento humano, en consonancia con un enfoque basado en derechos y el marco estratégico institucional. 4. El CIPRODEH promueve innovación, reorganización y fortalecimiento de la gestión operativa basada en la estrategia organizacional. 5. El CIPRODEH fortalece su sistema de seguimiento, monitoreo, evaluación y asistencia técnica a la gestión programática e institucional. 6. El CIPRODEH fortalece la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y administración de los recursos financieros que maneja. 7. El CIPRODEH mejora su capacidad de sostenibilidad y gestión de recursos mediante el fortalecimiento de capacidades de su personal técnico y administrativo en la elaboración, presentación y ejecución de proyectos.

VIII. Marco de Acción

Basándose en los objetivos estratégicos y las áreas programáticas, a continuación se describe como estos dos componentes interactúan complementariamente para consolidar el accionar de la organización y contribuir a materializar su misión, visión y el objetivo institucional:

Objetivos Estratégicos	Resultados: Programa Derechos Civiles y Políticos	Resultados: Programa de Derechos Económicos Sociales, Culturales y Ambientales	Indicadores
1. Investigación: Promover la gestión del conocimiento, la generación de información, el análisis y el debate en materia de derechos humanos, como herramienta esencial para el diseño de propuestas y modelos de cambio que brinden alternativas de solución a las distintas problemáticas de los derechos humanos en Honduras y la región.	El CIPRODEH genera, documenta, sistematiza y difunde información sobre el estado, vigencia y principales desafíos que enfrentan de los derechos civiles y políticos en Honduras.	El CIPRODEH genera, documenta, sistematiza y difunde información sobre el estado, vigencia y principales desafíos que enfrentan de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en Honduras.	1 El CIPRODEH produce al menos un informe anual de monitoreo y situación de DDHH y libertades ciudadanas (*informes sombra*), en el marco de distintas instancias de seguimiento: EPU, Relatorías en Derechos Civiles y Políticos, CIDH, Seguimiento a Recomendaciones de Comisión de Verdad, etc. 2 Número de investigaciones temáticas especializadas que desarrollan los ejes transversales de la organización: DDHH civiles, políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales; género, grupos en situación de vulneración de sus derechos, participación ciudadana, democracia y auditoría/veeduría social en DDHH. 3 Número de procesos de sistematización de experiencias realizados en el período de estratégico.

2. Incidencia: Incidir en el desarrollo e implementación de políticas públicas con enfoque de derechos, procurando amplia participación ciudadana, para que el Estado asuma su rol de garante frente a los principales problemas y desafíos que los derechos humanos enfrentan en Honduras.	El CIPRODEH incide en la adopción, adecuación e implementación de leyes y políticas públicas basadas en el alcance y protección de las libertades ciudadanas; la inclusión social y la seguridad e integridad humana, que se consagran en los pactos, convenios y declaraciones internacionales, así como en las normas nacionales sobre derechos humanos.	El CIPRODEH incide en la adopción, adecuación e implementación de leyes y políticas públicas basadas en el alcance y protección de los DESCA que se consagran en los pactos, convenios y declaraciones internacionales, así como las normas nacionales sobre derechos humanos.	1 Nuevas políticas públicas y leyes para el fortalecimiento del Estado de Derecho, las libertades ciudadanas y los DESCA, son promovidas por el CIPRODEH en conjunto con otros actores sociales. 2 Número y tipo de leyes/políticas en materia de protección, promoción y defensa de los DDHH, adoptadas por el Estado durante el período estratégico como resultado del trabajo del CIPRODEH. 3 Políticas públicas de seguridad ciudadana integral adoptadas e implementándose a nivel nacional y local, en las que ha colaborado el CIPRODEH. 4 Número de políticas públicas promovidas desde el CIPRODEH, que contienen el enfoque basado en derechos de grupos en situación de vulneración.
3. Promoción: Propiciar la difusión, educación y apropiación de los derechos humanos entre la ciudadanía hondureña; generando el empoderamiento, cambios de actitudes y su participación activa en la reivindicación de los derechos y libertades ciudadanas.	El CIPRODEH impulsa y consolida espacios de participación ciudadana en la construcción de políticas públicas, la gobernabilidad democrática y la auditoría social a nivel local y nacional. El CIPRODEH consolida la labor de voluntariado como complemento del trabajo desarrollado por los	El CIPRODEH fortalece el empoderamiento, autorreconocimiento y liderazgo de sectores postergados de la población hondureña para gestionar el acceso a los beneficios del desarrollo y el respeto a la diversidad.	1 Número de espacios de participación ciudadana para la gobernabilidad democrática, la auditoría social y lucha contra la corrupción que el CIPRODEH acompaña en su gestión e incidencia. 2 Número de espacios de voluntariado implementados y funcionando. 3 Número y tipo de cambios promovidos por la ciudadanía en cuanto a normas, prácticas e instancias de gobierno, como elementos de fortalecimiento del ejercicio de derechos a nivel local y nacional. 4 Número de grupos y redes ciudadanas

	proyectos y establece una dinámica de formación de formadores.		involucradas activamente en la promoción de la cultura de paz y la seguridad ciudadana integral. 5 Número de acciones afirmativas promovidas por el CIPRODEH en materia de equidad de género y enfoque de derechos en grupos en situación de vulneración a sus derechos.
4. Defensa de los DDHH: Contribuir a la generación de condiciones sociales, políticas e institucionales que favorezcan el acceso a la justicia para materializar de manera efectiva, el respeto, protección y defensa de los derechos humanos en Honduras.	El CIPRODEH promueve la construcción de un Estado social de derecho, la independencia, transparencia y acceso al sistema de justicia formal. El CIPRODEH facilita recursos y espacios ciudadanos para la promoción y defensa de los derechos humanos. El CIPRODEH promueve el desarrollo de respuestas integrales para la convivencia pacífica y resolución de conflictos a nivel local y nacional.	El CIPRODEH promueve el reconocimiento y respeto de los DESCA como condiciones básicas para el ejercicio de acceso a la justicia efectiva sin discriminación y el desarrollo social con equidad. El CIPRODEH acompaña acciones de protección y defensa de los DESCA, espacialmente de grupos y movimientos sociales en situación de vulnerabilidad.	1. Un equipo de litigio estratégico y defensoría de DDHH conformado y funcionando eficientemente. 2. Número de casos paradigmáticos de defensa de derechos humanos identificados y documentados. 3. Número de servicios de asistencia legal y acompañamiento a denuncias sobre violaciones a DDHH. 4. Sistema de atención, sistematización y seguimiento a denuncias y litigio estratégico funcionando eficientemente. 5. Número y tipo de cambios promovidos por el CIPRODEH, para el fomento de la democratización, independencia judicial y el acceso a la justicia. 6. Número de planes de seguridad institucional, asesorados por el CIPRODEH, en implementación en otras organizaciones de sociedad civil. 7. Número de organizaciones, movimientos, redes y sectores sociales en situación de vulnerabilidad, que el CIPRODEH asiste y fortalece en el ámbito de promoción y defensa de sus derechos humanos

			8. Número de acciones y propuestas para la defensa de sus derechos, gestionadas por los grupos en situación de vulneración a sus DDHH. 9. Número de acciones de protección y defensa de los DDHH de poblaciones en situación de vulneración que el CIPRODEH acompaña.

IX. Plan de Acción

1. Programa de Derechos Civiles y Políticos

Objetivo del Programa: *Contribuir a la promoción y protección de los derechos civiles, políticos y las libertades de la ciudadanía hondureña.*

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución				Presupuesto 4 años	Responsables
			2015	2016	2017	2018		
1. El CIPRODEH genera, documenta, sistematiza y difunde información sobre el estado, vigencia y principales desafíos que enfrentan de los derechos civiles y políticos en Honduras.	El CIPRODEH produce al menos un informe anual de monitoreo y situación de DDHH y libertades ciudadanas (*informes sombra*), en el marco de distintas instancias de seguimiento: EPU, Relatorías en Derechos Civiles y Políticos, CIDH, Seguimiento a Recomendaciones de Comisión de Verdad, etc. Número de investigaciones temáticas y procesos de sistematización de experiencias, realizadas por el programa durante el período de estratégico.	Jornadas y procesos sistemáticos de formación del personal del CIPRODEH sobre investigación social y derechos humanos.					Lps. 125,000	Coordinación del Programa y asistentes especialistas.
		Creación y puesta en funcionamiento de un centro de documentación y gestión de información (*Físico y digital, software y gestores bibliográficos*) del CIPRODEH.					Lps. 150,000	Asistentes especialistas en comunicación, promoción y educación.
		Promoción y fortalecimiento de alianzas estratégicas con plataformas y organizaciones a nivel nacional y regional, para la gestión, construcción y promoción de informes alternativos sobre cumplimientos de los derechos humanos.					Lps. 300,000	Coordinación del Programa y asistentes especialistas.
		Creación de observatorio institucional sobre DDHH.					Lps. 150,000	Asistente especialista en defensoría y litigio

												estratégico / Asistente Especialista Grupos en Situación de Vulnerabilidad.
		Elaboración, publicación y difusión de informes de investigación temática, vinculados a los derechos civiles y libertades ciudadanas.									Lps. 500,000	Asistentes especialistas en comunicación, promoción y educación.
		Sistematización, documentación y difusión de buenas prácticas realizadas por el Programa DCP.									Lps. 150,000	Asistentes especialistas en comunicación, promoción y educación / M&E
2. El CIPRODEH incide en la adopción, adecuación e implementación de leyes y políticas públicas basadas en el alcance y protección de las libertades ciudadanas; la	Nuevas políticas públicas y leyes para el fortalecimiento del Estado de Derecho y las libertades ciudadanas, son gestionadas por el CIPRODEH en conjunto con otros actores sociales. Número y tipo de leyes/políticas promovidas y adoptadas por el Estado durante el período estratégico,	Evaluación y rediseño la estrategia/modelo institucional de incidencia política basada en el mapa de poder y nueva coyuntura política del Estado.									Lps. 60,000	Dirección Ejecutiva / Coordinaciones de Programa / Especialistas en Incidencia y Políticas Pública.
		Jornadas formativas dirigidas al personal del CIPRODEH sobre incidencia y diseño de políticas públicas basadas en el nuevo modelo.									Lps. 100,000	Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas.

inclusión social y la seguridad e integridad humana, que se consagran en los pactos, convenios y declaraciones internacionales, así como en las normas nacionales sobre derechos humanos.	como resultado del trabajo del CIPRODEH.	Procesos de concertación, negociación e incidencia para la aprobación de nuevas leyes y políticas de Estado que garanticen y protejan los derechos humanos y las libertades ciudadanas.								Lps. 400,000	Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas
3. El CIPRODEH impulsa y consolida espacios de participación ciudadana en la construcción de políticas públicas, la gobernabilidad democrática y la auditoría social a nivel local y nacional. 4. El CIPRODEH consolida la labor de voluntariado como complemento del	Número de espacios de participación ciudadana, auditoría social y lucha contra la corrupción que el CIPRODEH acompaña en su gestión e incidencia. Número de espacios de voluntariado implementados y funcionando. Número y tipo de cambios promovidos por la ciudadanía en cuanto a normas, prácticas e instancias de gobierno, como elementos de fortalecimiento del ejercicio de derechos a nivel local y nacional.	Diseño e implementación de procesos sistemáticos de formación de competencias en participación ciudadana dirigidos a organizaciones y grupos específicos de la sociedad civil.								Lps. 500,000	Asistentes especialistas en Comunicación, Promoción y Educación / Asistentes técnicos.
		Programa de voluntariado y formación de formadores (capacitación, trabajo de campo y apoyo a las acciones de los programas)								Lps. 200,000	Asistentes especialistas en Comunicación, Promoción y Educación / Asistentes técnicos.
		Conformación y seguimiento a redes/espacios de participación ciudadana, asistidas por el CIPRODEH.								Lps. 200,000	Asistentes técnicos de programas.

trabajo desarrollado por los proyectos y establece una dinámica de formación de formadores.		Diseño, implementación y evaluación de planes de participación ciudadana para la incidencia, el fortalecimiento del poder civil y la auditoría social a nivel local y nacional.								Lps. 1,500,000	Asistentes técnicos de programas / M&E
5. El CIPRODEH promueve la construcción de un Estado social de derecho, la independencia, transparencia y acceso al sistema de justicia formal.	Número y tipo de cambios promovidos por el CIPRODEH, para el fomento de la democratización, independencia judicial y el acceso a la justicia.	Diseño e implementación de procesos sistemáticos de formación y fortalecimiento de competencias sobre acceso a la justicia efectivo y sin discriminación, dirigidos a funcionarios del sector justicia, seguridad y del Poder Ejecutivo (Secretarías de Estado).								Lps. 300,000	Especialista en Defensoría y Litigio Estratégico / Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas.
		Procesos de concertación, negociación e incidencia para el desarrollo de acciones de adecentamiento del sistema de justicia en Honduras.								Lps. 400,000	Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas
		Monitoreo, seguimiento y asistencia técnica a la implementación de cambios para mejorar la independencia, transparencia y el acceso a justicia.								Lps. 200,000	Especialista en Defensoría y Litigio Estratégico / Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas / M&E
5. El CIPRODEH facilita recursos y espacios	Un equipo de litigio estratégico y defensoría de DDHH conformado y funcionando	Creación de una unidad especializada en litigio estratégico y defensoría de DDHH, con especial								Lps. 1.000,000	Especialista en Defensoría y Litigio Estratégico / Especialista en Grupos

ciudadanos para la promoción y defensa de los derechos humanos.	eficientemente. Número de casos paradigmáticos de defensa de derechos humanos identificados y documentados. Número de servicios de asistencia legal y acompañamiento a denuncias sobre violaciones a DDHH. Sistema de atención, sistematización y seguimiento a denuncias y litigio estratégico funcionando eficientemente.	énfasis en grupos vulnerables y defensores/as de DDHH (Estrategia, modelo de intervención, y protocolos de actuación para el litigio estratégico y defensoría).									en Situación de Vulnerabilidad.
		Gestión y firma de asocios estratégicos con otros organismos de promoción y defensa de los DDHH para el trabajo conjunto y en redes nacionales e internacionales.								Lps. 200,000	Especialista en Defensoría y Litigio Estratégico / Especialista en Grupos en Situación de Vulnerabilidad, encargados de relaciones interinstitucionales del Centro.
		Acompañamiento a las víctimas de violación de DDHH en el proceso de litigio estratégico y defensoría de DDHH a organizaciones, movimientos sociales y ciudadanía en general, bajo criterios de evaluación permanente.								Lps. 500,000	Especialista en Defensoría y Litigio Estratégico / Asistentes técnicos / M&E, víctimas de violaciones de los propios derechos.
6. El CIPRODEH promueve el desarrollo de respuestas integrales para la convivencia pacífica y resolución de conflictos a nivel	Políticas públicas de seguridad ciudadana integral adoptadas e implementándose a nivel nacional y local, en las que ha colaborado el CIPRODEH. Número de planes de seguridad institucional, asesorados por el CIPRODEH, en implementación	Revisión e impulso de la Política Integral de Seguridad Ciudadana a nivel nacional y local.								Lps. 200,000	Coordinación de Programa / Especialista en Defensoría Incidencia y Políticas Públicas/Grupos de SC involucrados en la conformación de una política integral de seguridad.

local y nacional.	en otras organizaciones de sociedad civil. Número de grupos y redes ciudadanos involucrados activamente en la promoción de la cultura de paz y la seguridad ciudadana integral.	Acompañamiento a organizaciones de sociedad civil en el diseño e implementación de planes de seguridad institucional, en coordinación con organizaciones especializadas y fondos especiales de protección a defensores de DDHH.								Lps. 300,000	Coordinación del Programa / Especialistas en incidencia y promoción y educación, organizaciones dedicadas a la defensa y promoción de los derechos humanos.
		Procesos de promoción, formación, organización y participación ciudadana en la resolución de conflictos, convivencia social y cultura de paz, basados en experiencias exitosas del CIPRODEH.								Lps. 1.000.000	Asistentes especialistas en Comunicación, Promoción y Educación/Formadores de formadores del Centro/lideres capacitados para replicar la formación en sus comunidades.
		Evaluación y sistematización de experiencias en seguridad ciudadana y cultura de paz.								Lps. 200,000	Coordinación de Programa / Especialista en Incidencia y Políticas Públicas / M&E.

2. Programa de Derechos Económicos, Sociales, Culturales y Ambientales

Objetivo del Programa: *Contribuir a la promoción y protección derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de la ciudadanía hondureña.*

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución								Presupuesto 4 años	Responsables
			2015		2016		2017		2018			
1. El CIPRODEH genera, documenta, sistematiza y difunde información sobre el estado, vigencia y principales desafíos que enfrentan los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en Honduras	El CIPRODEH produce al menos dos informes de monitoreo y situación de los DESCA (informes sombra), en el marco de distintas instancias de seguimiento: Comités Especializados, Relatorías en DDHH, etc. Número de investigaciones temáticas especializadas que desarrollan los ejes transversales de la organización: derechos económicos, sociales, culturales, ambientales; género, grupos en situación de vulneración de sus derechos. Número de procesos de sistematización de experiencias en DESCA, realizados en el período de estratégico.	Monitoreo y seguimiento sistemático de políticas públicas enfocadas al cumplimiento de las DESCA con enfoque en grupos cuyos derechos son vulnerables.									Lps. 200,000	Coordinación del Programa / Especialistas en incidencia y políticas públicas/Representantes de grupos vulnerables.
		Elaboración, publicación y difusión de informes de investigación temáticos sobre la situación de los DESCA.									Lps. 500,000	Especialistas en Comunicación, Promoción y Educación.
		Sistematización, documentación y difusión de buenas prácticas realizadas por el Programa DESCA.									Lps. 150,000	Especialistas en Comunicación, Promoción y Educación / M&E
2. El CIPRODEH incide en la adopción, adecuación e implementación de leyes y políticas	Nuevas políticas públicas y leyes para el cumplimiento y vigencia de los DESCA, son gestionadas por el CIPRODEH en conjunto con la participación de otros actores sociales.	Formulación e impulso de políticas públicas en materia de DESCA, enfocadas en: • Grupos en situación de vulneración a sus DDHH. • Promoción y protección de los									Lps. 500,000	Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas.

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución				Presupuesto 4 años	Responsables
			2015	2016	2017	2018		
públicas basadas en el alcance y protección de los DESCA que se consagran en los pactos, convenios y declaraciones internacionales, así como las normas nacionales sobre derechos humanos.	Número de políticas públicas gestionadas desde el CIPRODEH, que contienen el enfoque basado en derechos de grupos en situación de vulneración a sus derechos.	DESCA. • Desarrollo humano con equidad.						
		Procesos de concertación, negociación e incidencia para la adopción de políticas públicas basadas en la vigencia de los DESCA y el enfoque de grupos en situación de vulneración de sus derechos.					Lps. 400,000	Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas/representaciones de grupos vulnerables.
3. El CIPRODEH fortalece el empoderamiento, autorreconocimiento y liderazgo de sectores postergados de la población hondureña para gestionar el acceso a los beneficios del desarrollo y el respeto a la diversidad.	Número de organizaciones, movimientos, redes y sectores sociales en situación de vulnerabilidad, que el CIPRODEH asiste y fortalece en el ámbito de promoción y defensa de sus derechos humanos.	Diseño e implementación de procesos sistemáticos de formación, sensibilización y organización ciudadana en DESCA, especialmente con grupos en situación de vulneración a sus derechos.					Lps. 500,000	Asistentes especialistas en Comunicación, Promoción y Educación/Representantes de grupos vulnerables.
		Conformación, seguimiento y acompañamiento a redes y espacios de incidencia de grupos en situación de vulneración a sus derechos.					Lps. 200,000	Asistentes técnicos de programas/Representantes de grupos vulnerables/Representantes de redes de poblaciones vulnerables.
		Diseño, implementación y evaluación de planes de incidencia para la promoción de					Lps. 1,500,000	Asistentes técnicos de programas / M&E//Representante

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución				Presupuesto 4 años	Responsables
			2015	2016	2017	2018		
		los DDHH de grupos en situación de vulneración a sus derechos.						s de grupos vulnerables/Representantes de redes de poblaciones vulnerables.
4. El CIPRODEH promueve el reconocimiento y respeto de los DESCA como condiciones básicas para el ejercicio de acceso a la justicia efectiva sin discriminación y el desarrollo social con equidad.	Número de acciones afirmativas promovidas por el CIPRODEH en materia de equidad de género y enfoque de derechos en grupos en situación de vulneración a sus derechos.	Diseño e implementación de procesos de sensibilización y campañas públicas de incidencia, sobre los derechos de grupos en situación de vulneración dirigidas a la ciudadanía en general y funcionarios públicos.					Lps. 1.500,000	Asistentes especialistas en Comunicación, Promoción y Educación/Representantes de los grupos vulnerables.
		Gestión y concertación de acciones afirmativas ante tomadores de decisión, para la inclusión de grupos en situación de vulneración de sus derechos.					Lps. 250,000	Especialistas en Incidencia y Políticas Públicas / Asistentes especialistas en Comunicación, Promoción y Educación/ Representantes de los grupos vulnerables.
5. El CIPRODEH acompaña acciones de protección y defensa de los DESCA, espacialmente de	Número de acciones y propuestas para la defensa de sus derechos gestionadas por los grupos en situación de vulneración a sus DDHH. Número de acciones de protección y defensa de los DDHH de poblaciones en	Diseño de una estrategia institucional de trabajo con grupos en situación de vulneración a sus derechos.					Lps. 200,000	Especialista en grupos en situación de vulnerabilidad/Representantes de los grupos vulnerables.
							Lps. 300,000	

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución								Presupuesto 4 años	Responsables
			2015		2016		2017		2018			
grupos y movimientos sociales en situación de vulnerabilidad	situación de vulneración que el CIPRODEH acompaña.	Formación y promoción de alianzas y redes para la incidencia, promoción y defensa de los DDHH desde los grupos en situación de vulneración, a sus derechos en acompañamiento con organizaciones de base comunitaria y organizaciones de DDHH.										Especialista en grupos en situación de vulnerabilidad/Representantes de grupos vulnerables/Representantes de redes de poblaciones vulnerables.

3. Programa de Desarrollo, Innovación y Fortalecimiento Institucional

Objetivo del programa: *Fortalecer la gestión del desarrollo institucional para proporcionar condiciones de sostenibilidad política, técnica, operativa y financiera de la organización; manteniendo sus características de liderazgo organizacional.*

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución				Presupuesto 4 años	Responsables
			2015	2016	2017	2018		
1. El CIPRODEH renueva y fortalece su normativa interna incorporando en este proceso a los a sus tres niveles de gobierno. 2. El CIPRODEH por medio de su cuerpo administrativo y técnico liderado por la Dirección Ejecutiva, gestiona todos sus proyectos garantizando un enfoque basado en derechos.	El Reglamento interno y los nuevos estatutos del Centro son aplicados para orientar su quehacer. Nuevas políticas y estrategias de fortalecimiento institucional son diseñadas e implementadas en concertación con todos los niveles organizativos. Un plan de seguridad institucional, implementándose.	Reuniones periódicas de la Asamblea, la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva para brindar seguimiento al trabajo y desarrollo institucional, enmarcado en la aplicación de los nuevos estatutos y el seguimiento a la P.E. 2015-2018					L. 120,000	Asamblea General, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.
		Divulgación de los instrumentos normativos que regulan el accionar de los empleados del Centro.					L. 100,000	Asamblea General, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.
		Aplicación de directrices administrativas según reglamento interno.					L. 80,000	Asamblea General, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.
		Diseño y revisión de políticas institucionales: • Política de Personal y desarrollo del talento humano. • Manual de Inducción para el					Lps. 200,000	Comité de Dirección.

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución								Presupuesto 4 años	Responsables
			2015		2016		2017		2018			
		personal. • Manual de normas y procedimientos internos. • Política de transparencia y anticorrupción en el CIPRODEH. • Política de equidad de género • Código de ética y coherencia con los DDHH, del personal de la organización. • Política de protección del medio ambiente.										
		Revisión, validación e implementación de un plan de seguridad institucional (interno) del CIPRODEH, en coordinación con organizaciones especializadas y fondos especiales de protección a defensores de DDHH.									Lps. 100,000	Dirección Ejecutiva / Coordinaciones de Programa / Especialista en Defensoría y Litigio Estratégico.
		Diseño e implementación de una estrategia de mejora de la articulación y comunicación interna (Asamblea, J.D., Dirección Ejecutiva, Personal Programático).									Lps. 60,000	Junta Directa Directiva / Asamblea General / Dirección Ejecutiva.
		Elaboración de estudio estratégico para el fortalecimiento de los roles y									Lps. 60,000	Junta Directiva

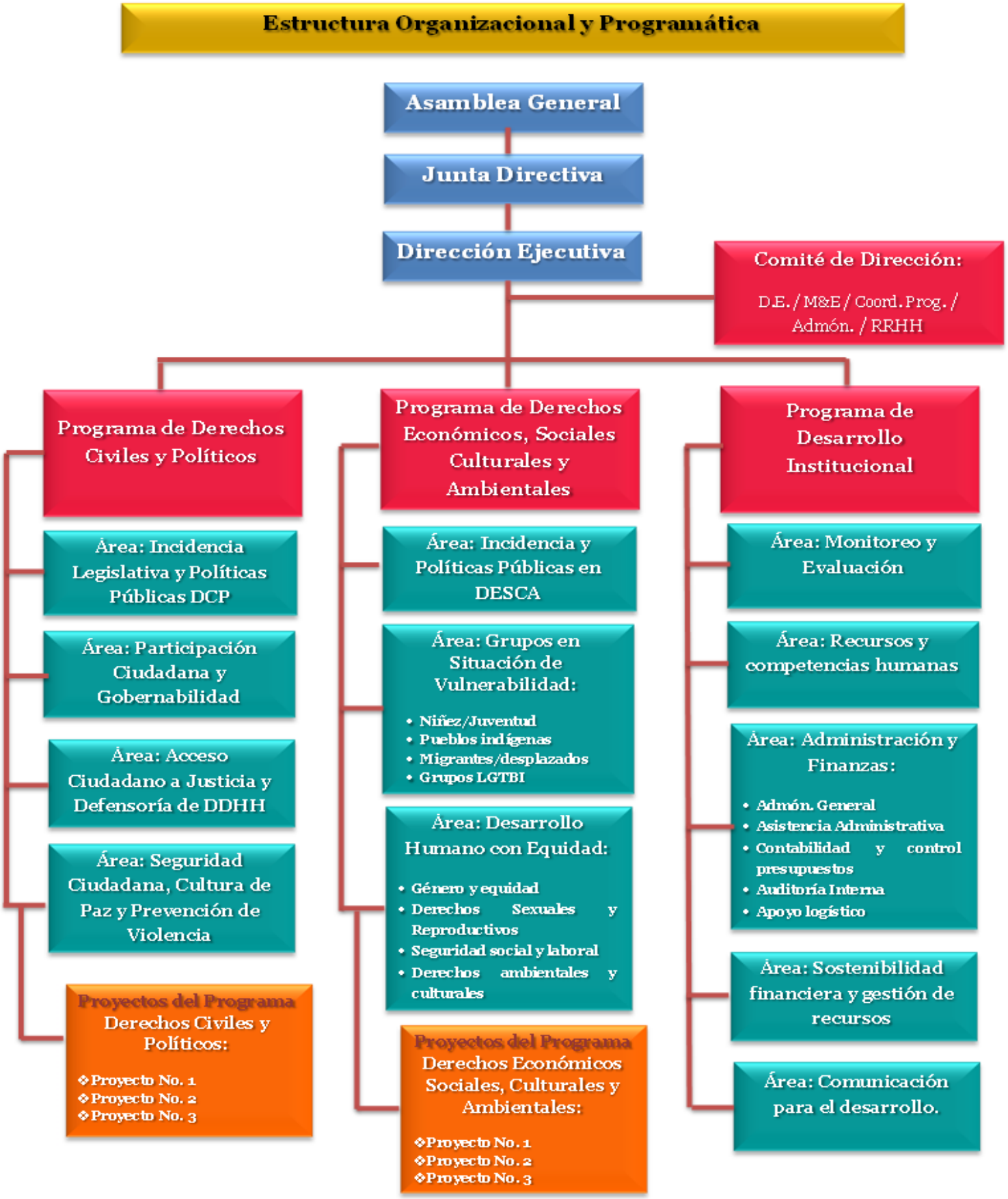
Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución				Presupuesto 4 años	Responsables
			2015	2016	2017	2018		
		responsabilidades de los órganos políticos del CIPRODEH.						
3. El CIPRODEH promueve el bienestar, desarrollo de competencias y formación integral de su talento humano, en consonancia con un enfoque basado en derechos y el marco estratégico institucional.	% del personal que reporta mejoras en su desempeño y desarrolla nuevas competencias para su trabajo. Número de beneficios sociales reconocidos por el CIPRODEH a su personal.	Diseño e implementación de un programa de capacitación integral dirigido al personal y órganos de dirección del CIPRODEH, en tres áreas clave: • Derechos humanos, en los ámbitos de acción de la organización. • Gestión social, políticas y desarrollo. • Competencias para planificación, ejecución, presupuestación y desarrollo de proyectos sociales (Ciclo del Proyecto).					Lps. 300,000	Comité de Dirección / Oficial de Recursos y Talento Humano.
		Diseño e implementación de un sistema de seguridad social y jubilaciones para el personal de la organización.					Lps. 60,000	Comité de Dirección / Personal Programático y Administrativo.
		Creación y puesta en marcha del área de Recursos, Competencias y Talento Humano.					Lps. 50,000	Comité de Dirección
4. El CIPRODEH promueve innovación,	Una estructura programática basada en equipos de trabajos funcionando eficazmente.	Diagnóstico de competencias e intereses para el personal del CIPRODEH.					Lps. 100,000	Dirección Ejecutiva

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución								Presupuesto 4 años	Responsables
			2015		2016		2017		2018			
reorganización y fortalecimiento de la gestión operativa basada en la estrategia organizacional.	El nivel de cooperación, coordinación y sinergias entre los programas es alto.	Proceso de reorganización de la estructura programática y operativa de la organización (Redefinición de funciones, perfiles de puestos y transición a la nueva estructura).									Lps. 30,000	Comité de Dirección / Junta Directiva
		Formación y puesta en práctica de estrategia comunicación institucional.									Lps. 30,000	Especialista en comunicación.
		Creación de un programa de voluntariado y extensión comunitaria.									Lps. 20,000	Asistentes técnicos
		Diseño y puesta en marcha de un plan de modernización de la infraestructura e innovación tecnológica para todos los ámbitos de la organización.									Por definir	Dirección Ejecutiva / Unidad Administrativa
5. El CIPRODEH fortalece su sistema de seguimiento, monitoreo, evaluación y asistencia técnica a la gestión programática e institucional.	Sistema de monitoreo y evaluación organizacional, funcionando eficientemente.	Diseño e implementación de la estrategia de monitoreo, evaluación y asistencia técnica del CIPRODEH, sus programas y proyectos.									Lps. 20,000	Dirección Ejecutiva / Oficial de M&E
		Realización y divulgación de experiencias y memoria institucional anual.									Lps. 100,000	Coordinaciones de Programa / M&E / Dirección Ejecutiva

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución				Presupuesto 4 años	Responsables
			2015	2016	2017	2018		
		Jornadas anuales de seguimiento y evaluación del cumplimiento de la P.E. y sus programas/proyectos.					Lps. 125,000	Área de Monitoreo y Evaluación
6. El CIPRODEH fortalece la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso y administración de los recursos financieros que maneja.	Número de informes de gestión y rendición de cuentas, presentados dentro y fuera de la institución. Número de auditorías financieras externas aplicadas.	Planificación y realización de auditorías externas de la ejecución de fondos del Centro.					Lps. 400,000	Dirección Ejecutiva / Área Administrativo-Financiera
		Elaboración y presentación periódica de informes de desempeño de la organización hacia sus miembros y hacia distintos actores externos.					Lps. 120,000	Comité de Dirección
		Elaboración de un estudio diagnóstico y plan de mejora para el fortalecimiento de la unidad de administración organizacional.					Lps. 60,000	Administración General.
		Diseño e implementación de plan formación y desarrollo de competencias del equipo de administración.					Lps. 75,000	Dirección Ejecutiva / Administración General.
		Jornadas de formación sobre riesgo y control interno para todo el personal de la organización.					Lps. 40,000	Área Administración y Finanzas / Oficial de

Resultado	Indicadores	Acciones Estratégicas	Período de Ejecución				Presupuesto 4 años	Responsables
			2015	2016	2017	2018		
								Recursos y Talento Humano.
7. El CIPRODEH mejora su capacidad de sostenibilidad y gestión de recursos.	CIPRODEH gestiona al menos un convenio de ayuda presupuestaria (Core Founding), durante el período estratégico. Número de proyectos que desarrollan el enfoque de cambio, social y político propuesto por la P.E. Al cierre de la P.E., la captación de recursos de donación externa crece en un 10% con relación a 2014. En 2018, el CIPRODEH incrementa y diversifica sus fuentes de financiamiento con relación a 2014.	Diseño e implementación de una estrategia de Gestión de Recursos y Sostenibilidad Institucional.					Lps. 20,000	Oficial de Gestión de Recursos y Sostenibilidad Financiera.
		Formación y puesta en práctica de un comité interdisciplinario de diseño y planificación de proyectos.					Lps. 20,000	Comité de Dirección.
		Gestión y negociación de un banco de perfiles y proyectos enmarcados con la nueva Planificación Estratégica Institucional 2014-2018.					Lps. 20,000	Dirección Ejecutiva / Oficial de Gestión de Recursos y Sostenibilidad Financiera / Administración General.

X. *Estructura Organizacional y Programática*



XI. Monitoreo y Evaluación

La realización del proceso de monitoreo y evaluación de esta Planificación Estratégica se basará en el establecimiento de un sistema que permita dar seguimiento a las actividades y al respectivo cumplimiento de indicadores, resultados y objetivos.

Asegurar que la P.E. sea monitoreada y evaluada está implícito dentro de este mismo documento, pues en ejercicios de este tipo anteriormente, este fue un elemento de debilidad organizacional que no permitió la implementación y cumplimiento de las previsiones del período 2009-2013, lo que dificultó la evaluación de resultados. Por tanto, en esta nueva apuesta estratégica se propone que uno de los primeros pasos sea la creación de un área específica de M&E en la organización con el propósito de que desarrolle las funciones de este tipo a nivel de toda la organización en su conjunto.

La metodología propuesta para llevar a cabo el proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación es la siguiente:

1. Diseño de una línea de base para los indicadores, que permita crear una herramienta capaz de establecer parámetros (cuantitativos y cualitativos) de comparación, con una medición ex-ante, evaluación intermedia y una evaluación ex-post del proceso.

2. Creación e implementación de un plan de monitoreo específico para la P.E. y los derivados para cada programa temático.

3. Elaboración de los Planes Operativos Anuales correspondientes a cada año.

4. Reuniones trimestrales con los equipos de programas para identificar el avance en el cumplimiento de las acciones e indicadores.

5. Una reunión de evaluación anual de la P.E. y sus programas para realizar análisis, valoraciones y sistematización de resultados. Estas permitirán estructurar el POA de cada año, así como la toma de decisiones oportunas sobre nuevos replanteamientos para la P.E.

6. Realización de una evaluación externa al concluir esta P.E. a fin de identificar el alcance de los objetivos y los elementos para la construcción de un nuevo plan.

La base del sistema de monitoreo y evaluación serán los indicadores planteados en el Marco de Acción. Asimismo, la recopilación y sistematización de los datos y medios de verificación estará a cargo de las coordinaciones de programa en conjunto con el área de M&E. Las actividades de monitoreo y seguimiento serán permanentes y sistematizadas a través de un sistema estandarizado.

Las evaluaciones tendrán como base los indicadores de resultado, los productos o resultados finales y los monitoreos periódicos, como insumos de proceso y se desarrollarán una vez al año, más la evaluación final, acumulativa.

Finalmente, la coordinación de este proceso será responsabilidad de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva en conjunto con el Oficial de Monitoreo y Evaluación, quienes facilitarán las directrices para que todo el equipo de trabajo incluya en su labor planificada los elementos que la P.E. prevé alcanzar en el próximo período.

XII. Recursos y Financiación

La Dirección Ejecutiva con el apoyo del Comité de Dirección, serán los encargados de la gestión y elaboración del presupuesto de los recursos necesarios para la ejecución de este plan estratégico. Dentro de Este quipo, el Oficial de Gestión de Recursos, el Oficial de Administración y Finanzas, los Coordinadores de Programa y el Oficial de Monitoreo y Evaluación, tendrán un papel importante de coordinación para la identificación de los fondos necesarios para el cumplimiento de las actividades que permitan el alcance de los resultados.

En primera instancia, los resultados y objetivos de los programas temáticos se alcanzarán con la financiación obtenida de los proyectos actuales y nuevos que la organización gestione. En tanto que el programa de Desarrollo, Innovación y Fortalecimiento Institucional tendrá una financiación mixta procedente de los recursos que los proyectos proporcionan para esta línea y, los recursos que la misma organización logre gestionar por su cuenta.

El período 2015-2018 es tiempo oportuno para que el CIPRODEH explore formas de auto sostenibilidad financiera basadas en proyectos que establezcan relaciones costo-beneficio equilibradas y puedan reportar beneficios sociales a comunidades, instituciones, organizaciones y personas vinculadas con la defensa y promoción de los derechos humanos.

Si bien es cierto que el CIPRODEH es una organización social sin fines de lucro y que por tanto, no genera recursos propios, el Plan de Gestión de Recursos y Sostenibilidad Institucional será la herramienta primordial para lograr que las operaciones y servicios que se enmarcan en esta planificación estratégica se materialicen.

A continuación se establece un resumen del presupuesto tentativo para cada programa durante los próximos cuatro años:

	Programa / Línea Presupuestaria Global	Monto Estimado a 4 años
1	Programa de Derechos Civiles y Políticos	Lps. 8,635,000
2	Programa de Derechos Económicos Sociales, Culturales y Ambientales	Lps. 6,200,000
3	Programa de Desarrollo, Innovación y Fortalecimiento Institucional	Lps. 2,310,000
4	Costos Operativos (30%)	Lps. 5,143,500
	Total	**Lps. 22,288,500**

XII. Proceso de Reorganización Institucional

Partiendo de los hallazgos de las evaluaciones y las sugerencias del personal programático, administrativo, la Junta Directiva y la Asamblea General; esta nueva planificación estratégica propone realizar un proceso paulatino y programado de transición que permita reorganizar la estructura programática y operativa a fin de que se logre avanzar y desarrollar la visión estratégica de la organización y el trabajo se fortalezca. De acuerdo a las necesidades institucionales actuales, se propone el siguiente proceso de reorganización:

1. **Etapa de preparación.** Iniciar preparando al personal para la nueva estructura organizativa, desarrollando de manera coordinada y concertada las líneas generales de comunicación, toma de decisiones, roles, funciones y responsabilidades de cada programa y sus respectivos equipos de trabajo. Esto permitirá generar un cambio organizacional a través del cual se construya un sistema coherente de creencias y valores donde se destaquen el flujo de información, la planificación del trabajo en equipos, incentivos al compromiso, fortalecimiento de la participación del equipo de trabajo de cada programa y las instancias políticas del CIPRODEH.

2. **Etapa de reestructuración programática.** Progresivamente, las estructura, normativa, políticas y herramientas de trabajo: tales como reglamentos internos, perfiles de puesto, estrategias de coordinación se adaptan a de la nueva estructura operativa durante el primer año y medio.

3. **Diagnóstico.** Durante el primer año de la P.E., se realiza un diagnóstico de competencias e intereses para determinar la forma en que el personal asumirá sus nuevas funciones.

4. **Cultura organizacional.** Durante todo el período estratégico, se fortalece la cultura organizacional centrada en el desarrollo de competencias orientadas a la visión y planificación estratégica. Será fundamental que todo el personal, la Junta Directiva y la Asamblea General se apropien de este documento y sus fines.

5. **Formación interna.** Durante todo el período estratégico, se implementa un sistema de formación interna y externa para el fortalecimiento continuo y especializado del personal que posibilite: El Manejo técnico-científico actualizado de sus funciones dentro de la estructura, el trabajo en equipo, comunicación, planificación, monitoreo y los conocimientos en temas especializados que demandará sus funciones.

6. **Planificación operativa.** Durante el primer año, se lleva a cabo un proceso de diseño participativo de los procesos de planificación operativa de los nuevos programas de trabajo, por parte de los equipos seleccionados para cada componente.

7. **Seguimiento, monitoreo y evaluación.** Durante el primer año, se diseña de una herramienta para el seguimiento, monitoreo, evaluación organizacional y administración del proceso de reorganización. Estos deberán considerar la evaluación institucional anual, trimestral o semestral,

la sistematización de experiencias exitosas o lecciones aprendidas para proveer elementos indispensables para flexibilizar la realización del proceso y el asentamiento de los cambios.

8. **Negociaciones con cooperantes.** Durante todo el período estratégico, se establece un proceso de negociación con las agencias cooperantes actuales y futuras, a fin de convertirlas en socios estratégicos en el proceso de cambio institucional.

XII. Anexos

Anexo No. 1: Análisis del Contexto

Ficha No. 1: ***Análisis del Contexto***[1]

El contexto	¿Cómo afecta el trabajo del CIPRODEH?
Contexto Social: **Deterioro de la seguridad ciudadana e incremento de la violencia social y política:** • **En los últimos años, Honduras se ha caracterizado por un incremento de la inseguridad ciudadana y la violencia de tipo "común" (violencia social). Entre las manifestaciones de la violencia social que el personal del CIPRODEH identifica como las más relevantes están: muertes violentas, ejecuciones extrajudiciales, violencia política, violencia asociada al crimen organizado, la extorsión, desapariciones forzadas y el incremento de la conflictividad social.** • **La violencia social y política afecta especialmente a ciertos grupos sociales o colectivos de la ciudadanía, tales como: juventudes, mujeres, diversidad sexual (LGTB), organizaciones campesinas periodistas, jueces, abogados y fiscales.** • **Por otro lado, se identifica que las instituciones del sistema de justicia del país y del gobierno, en general, se encuentran permeadas por el crimen organizado.** • **El gobierno ha desarrollado y consolidado una política de militarización de la sociedad, bajo la excusa de lucha contra el crimen organizado y la inseguridad.**	**Deterioro de la seguridad ciudadana e incremento de la violencia social y política::** - Situaciones de alto riesgo a la seguridad e integridad para el personal y la organización en sí misma. Esta es una situación también afecta a otras y otros defensores y defensoras de derechos humanos. - El CIPRODEH se convierte en un foco de atención de los grupos vinculados a la violencia social y política, especialmente por el trabajo que la organización desarrolla en materia de seguridad ciudadana. - El incremento del desplazamiento forzado de personas debido a la violencia, genera mayor demanda de recursos y cobertura del trabajo organizacional. - Incremento de las violaciones a los DDHH (civiles y políticos). En este tipo de violaciones se encuentran involucrados, principalmente, integrantes de la Policía Nacional, el Ministerio Público y el Poder Judicial. Esto plantea un escenario difícil para la organización, desde la perspectiva del relacionamiento e incidencia política que históricamente ha venido desarrollando con estas instancias. - Incremento de la demanda ciudadana para la protección de sus derechos y el adecentamiento del sistema de impartición de justicia (acceso ciudadana a la justicia).En algunos momentos, esto desborda las capacidades institucionales del

[1]La información detallada en el cuadro, es el resultado del primer taller consulta del proceso de planificación estratégica. Contiene los elementos de análisis colocados por el personal del CIPRODEH, presente en la actividad.

- **La criminalización de la protesta social y la represión política de los movimientos sociales, se incrementó en los últimos 5 años. Dentro de este mismo aspecto se incluyen a defensores y defensoras de los derechos humanos.**

CIPRODEH.

- La militarización de la sociedad y las instancias gubernamentales, más un proceso fallido de depuración de las instancias de seguridad; ha inducido condiciones de mayor riesgo a la seguridad ciudadana (muertes violentas, feminicidios, desapariciones forzadas, robos, asaltos, etc.); el incremento a las violaciones a los derechos humanos y el incremento a la represión política de los movimientos sociales con que la organización trabaja (Indígenas, campesinos, mujeres, grupos LGTB).
- La corrupción e impunidad desde las instituciones del Estado limita y causa retrocesos en el trabajo que la organización desarrolla.
- El protagonismo institucional entre las ONG de derechos humanos provoca dispersión de los recursos y merma las alianzas para incidir y alcanzar mayores impactos.

Deterioro de las condiciones para el acceso al desarrollo humano sustentable y con equidad:

- **El Estado hondureño, ha tenido un retroceso en su institucionalidad para garantizar derechos tales como la salud, la educación, vivienda y el empleo; los cuales han sido reducidos a mercancías como resultado de la consolidación del modelo neoliberal.**
- **Las condiciones y calidad de vida de la población se han reducido en áreas como el empleo a consecuencia de la Ley de Empleo Por Hora; la crisis del sistema educativo, marcada por un constante enfrentamiento del gremio magisterial con el GOH y; la crisis del sistema hospitalario que ha perdido capacidad de cobertura y atención eficiente a la ciudadanía en general.**
- **El conflicto agrario y la concentración de la tierra se incrementó desde la aprobación de la Ley de Modernización Agrícola en 1990.**

Deterioro de las condiciones para el acceso al desarrollo humano sustentable y con equidad:

- Pérdida de la vigencia y violaciones sistemáticas a los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de la ciudadanía hondureña.
- La imagen del país se ha deteriorado.
- Posibles riesgos por la reducción de la cooperación internacional.
- Fragmentación del Estado y pérdida de la soberanía territorial mediante la entrega de los recursos naturales en el marco de concesiones y las zonas especiales de desarrollo (ZEDES).
- El movimiento campesino e indígena es criminalizado y reprimido. Sus derechos son violentados
- Pérdida de la credibilidad de la ciudadanía en las instituciones de gobierno y consecuente desinterés o apatía para participar en procesos de reivindicación de los derechos humanos.
- La población prioriza situaciones de sobrevivencia, al involucramiento en acciones de participación ciudadana en materia de derechos humanos.

Contexto Económico:

- **El modelo económico neoliberal ha exacerbado la desigualdad en la distribución de la riqueza y la pobreza han sido evidentes después del Golpe de Estado de 2009.**
- **El Estado desarrolla una política fiscal enfocada al incremento de las cargas impositivas indirectas que afectan a la mayoría de la ciudadanía y la consolidación de las exoneraciones fiscales para grupos de poder económico nacional y transnacional, generan pobreza e injustica económica.**
- **Las medidas neoliberales vinculadas a la pérdida de la soberanía económica y territorial, se afianzan en los dos últimos años del gobierno de Porfirio Lobo Sosa.**
- **Se agudiza la problemática de la economía familiar (clases medias), como consecuencia del encarecimiento de la canasta básica, la inflación, el encarecimiento de los servicios públicos y las medidas fiscales.**
- **Se introducen elementos distorsionadores de la economía como el lavado de activos, crimen organizado y tráfico de drogas.**

- Reducción de la actividad económica y pérdida del poder adquisitivo de la población a causa del desempleo y la inflación.
- Sobreendeudamiento del país y posterior recorte en las políticas sociales.
- Los gobiernos desarrollan políticas de privatización de servicios públicos y sociales como la energía eléctrica, telecomunicaciones, educación y salud.
- Se fortalece la privatización de la seguridad ciudadana.
- Sobre el CIPRODEH han existido monitoreo del ente tributario (DEI), que podrían vincularse a una presión política debido a su actuación en materia de DDHH.

Contexto Político:

- **La institucionalidad democrática del Estado se encuentra debilitada y manejada por una élite política.**
- **La política injerencia (del gobierno de EEUU) en las decisiones del Estado, limitan la independencia del país.**
- **El proceso electoral de 2013, generó fuertes denuncias de irregularidades y fraude electoral (pérdida de legitimidad del nuevo gobierno).**
- **Honduras se ha caracterizado por tener gobiernos en los que el clientelismo político y el abuso de poder de los funcionarios públicos han sido parte de su construcción política.**
- **Corrupción y falta de transparencia, ha marcado el gobierno de Porfirio Lobo Sosa.**
- **Violación sistemática al Estado laico y afianzamiento de**

- La inestabilidad y polarización política entorpece el trabajo de incidencia y defensoría de derechos humanos que el CIPRODEH realiza.
- Los procesos de impartición de justica avanzan poco y el sistema de justicia se debilita aún más.

poderes fácticos desde el ámbito religioso. • **Polarización y confrontación política a nivel de la ciudadanía.** • **Débil cultura política en la ciudadanía.**	
Contexto Ambiental: **Honduras se ha convertido en un país con distintos riesgos ambientales como consecuencia de los conflictos por las tierras, las concesiones mineras, licencias ambientales para la explotación de recursos renovables como bosque y agua a compañías transnacionales y la generación de energía eléctrica sucia (generación térmica).** **Los ecosistemas se han vulnerado debido a la falta de políticas ambientales y la limitada sensibilidad de la ciudadanía sobre el cuidado del medioambiente como un derecho.**	- Se incrementa la persecución de ambientalistas y éstos demandan protección. - La ejecución de los proyectos puede verse afectada a causa de situaciones vinculadas a catástrofes ambientales.

Ficha No. 2: ***Los Principales Problemas o Desafíos en Materia de DDHH en Honduras***[2]

Sector	Principales Problemas	Su importancia (Priorización)
Ciudadanía en general	1. Limitado acceso al sistema de justicia. 2. El estado incumple su rol de garante de los DDHH. 3. Inseguridad ciudadana: violencia social, violencia política y crimen organizado. 4. Sistemáticas violaciones a DDHH e indefensión de la ciudadanía. 5. Desconocimiento de los derechos que asisten a la población en base a las leyes. 6. La mayoría de la población se encuentra desorganizada y desarrolla una ciudadanía poco activa. 7. Conformismo en la población. 8. Temor hacia denunciar la violencia y violaciones a los DDHH. 9. Polarización de la sociedad en materia política e ideológica. 10. El incremento en los niveles de pobreza. 11. Desplazamiento forzado por violencia y situación económica.	1. Limitado acceso al sistema de justicia. 2. Inseguridad ciudadana: violencia social, violencia política y crimen organizado. 3. Sistemáticas violaciones a DDHH e indefensión de la ciudadanía. 4. Desconocimiento de los derechos que asisten a la población en base a las leyes. 5. La mayoría de la población se encuentra desorganizada y desarrolla una ciudadanía poco activa.
Las organizaciones y movimientos sociales	1. Criminalización de la protesta y persecución de los movimientos sociales. 2. Criminalización de la labor de los defensores y defensoras de DDHH 3. Asesinatos selectivos (abogados, periodistas, jueves, fiscales, defensoras/es, campesinos, indígenas, diversidad sexual, mujeres, jóvenes). 4. Desmovilización y limitada coordinación del movimiento social. 5. La sociedad civil está fragmentada, polarizada, sus agendas responden a los intereses de un gremio 6. Protagonismo y corrupción en los movimientos sociales. 7. Politización de los movimientos sociales. 8. Desconfianza en las instituciones del Estado.	1. Criminalización de la protesta y persecución de los movimientos sociales. 2. Criminalización de la labor de los defensores de DDHH 3. Asesinatos selectivos (abogados, periodistas, jueves, fiscales, defensoras/es, campesinos, indígenas, diversidad sexual, mujeres, jóvenes). 4. Desconfianza en las instituciones del Estado.
Estado hondureño y	1. Débil institucionalidad democrática. 2. Violación sistemática de la constitución y demás leyes.	1. Impunidad y corrupción en el sistema de justicia.

[2] Desde la perspectiva del personal asistente al primer taller consulta del proceso.

sus instituciones	3. Impunidad y corrupción en el sistema de justicia. 4. Corrupción en el resto de niveles gubernamentales (rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información pública). 5. Sistema contralor del Estado inmovilizado. 6. Falta de legitimidad institucional. 7. Limitada responsabilidad política y cumplimiento de los deberes de los funcionarios públicos. 8. Inaplicabilidad de las políticas públicas, convenios y tratados internacionales en materia de DDHH. 9. No existen acciones que mitiguen violaciones de DDHH por parte del estado. 10. Política de mano dura y limpieza social 11. Programas sociales asistencialistas y de clientelismo político. 12. Exceso de conformación de comisiones para resolver problemas 13. Violación sistemática a la laicidad del Estado 14. Despilfarro, dilapidación de los recursos del Estado. 15. Privatización de las instituciones del Estado 16. Creación de instituciones lesivas a los intereses de la sociedad hondureña (PMOH).	2. Débil institucionalidad democrática. 3. No existen acciones que mitiguen violaciones de DDHH por parte del estado 4. Corrupción en el resto de niveles gubernamentales (rendición de cuentas, transparencia y acceso a la información pública) 5. Inaplicabilidad de las políticas públicas, convenios y tratados internacionales en materia de DDHH.

Anexo No. 2: Análisis FODA

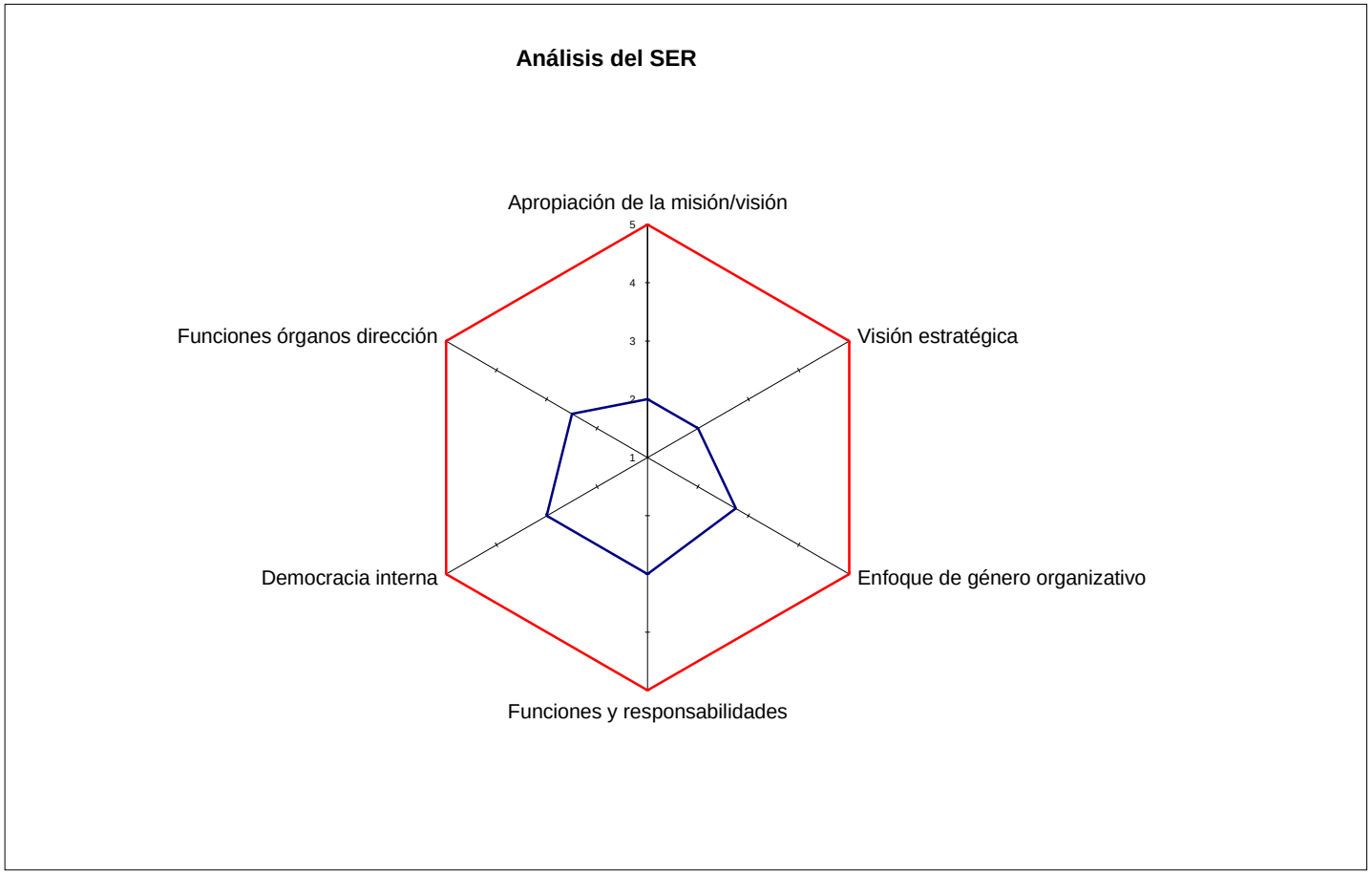
Fortalezas	Oportunidades
i. El CIPRODEH cuenta con prestigio, reconocimiento y credibilidad a nivel nacional e internacional como referente en el tema de derechos humanos. ii. La organización es parte de redes internacionales de derechos humanos como FIDH, CLADEM, etc. iii. El talento humano de la organización cuenta con competencias y liderazgo en temas como seguridad ciudadana, prevención de violencia, participación ciudadana, niñez, juventud, pueblos indígenas, etc. iv. Parte del personal ha desarrollado capacidades para el litigio ante el sistema interamericano de derechos humanos. v. Existe equidad de género en la contratación del personal. vi. Se mantiene convenios y alianzas vigentes con la academia (UNAH-UPNFM). vii. La organización cuenta con múltiples convenios de cooperación con instituciones del Estado y la sociedad civil. viii. El CIPRODEH mantiene como valor y practica la transparencia y rendición de cuentas frente a la población meta y la cooperación internacional. ix. La organización está integrada por personas con un fuerte compromiso en el tema de derechos humanos y respeto por las comunidades beneficiarias. x. Se ha renovado y fortalecido el entendimiento entre los órganos políticos de la organización (Asamblea y Junta Directiva), las que se han tornado más participativas y comprometidas con la organización xi. Los estatutos se han ajustado a las necesidades de la organización. xii. El personal que integra la organización, es multidisciplinario y se está especializando en áreas temáticas de los DDHH. xiii. El CIPRODEH forja intercambio y relevos generacionales con preparación para el trabajo en DDHH. xiv. Capacidad de formulación, gestión y negociación de proyectos con vinculación directa a las demandas de los contextos y la realidad del país en materia de	i. La temática de derechos humanos es relevante y de interés a nivel nacional e internacional. ii. El Estado de Honduras acaba de aprobar una Política Pública y su respectivo Plan de Acción en Derechos Humanos. iii. La implementación de políticas públicas en materia de derechos humanos y seguridad ciudadana necesitan ser monitoreadas para su cumplimiento. iv. La organización cuenta con respaldo de otras organizaciones de derechos humanos y de sociedad civil en Honduras. v. El CIPRODEH debe continuar desarrollando labor de promoción y defensa de derechos humanos, de acuerdo al contexto nacional. vi. La cooperación internacional abre nuevos espacios para la ejecución de proyectos en materia de DDHH. vii. Necesidad de armonización de las leyes nacionales de acuerdo a estándares internacionales en materia de derechos humanos. viii. Integración multipartidaria y, nuevas fuerzas políticas dentro del Congreso Nacional, lo que permitirá impulsar políticas con enfoque de derechos. ix. La comunidad internacional se encuentra pendiente de la situación de derechos humanos en Honduras (FIDH, CEJIL, IIDH, FIAN Internacional, ACNUR, Alto Comisionado de los Derechos Humanos, Iniciativa de Conpenhague para Centroamérica (CIFCA), Rights Action, Human Rights Watch, Freedom House, entre otros). x. Movimientos y organizaciones sociales, víctimas y familiares

DDHH. xv. El patrimonio actual de la organización es sólido y está en proceso de expansión. xvi. La cobertura del trabajo organizativo se ha expandido. xvii. El personal cuenta con condiciones institucionales y laborales favorables. xviii. La organización cuenta con instalaciones propias y adecuadas para la realización de cierto tipo de actividades como reuniones y pequeños talleres. xix. La organización cuenta con recursos logísticos e infraestructura adecuada para realizar el trabajo.	de violaciones a DDHH demandan el acompañamiento para el cumplimiento de los Derechos Humanos. xi. Confianza de la ciudadanía frente a las ONG de DDHH. xii. Representaciones diplomáticas, organizaciones de cooperación internacional y organismos de Naciones Unidas con capacidad de incidencia y exigibilidad al Estado hondureño para garantizar los DDHH. xiii. La investigación de la Fiscalía de la Corte Penal Internacional sobre Honduras se encuentra aún vigente. xiv. Existen organizaciones e instituciones con las que se podría gestionar voluntariados e intercambios de experiencias.
Debilidades	***Amenazas***
i. La planificación estratégica que no ha sido implementada. ii. Los procesos de trabajo y las acciones de la organización, basados en el enfoque de género deben mejorar. iii. La organización carece de un plan de sostenibilidad financiera y administrativa que permita administrar los recursos y afrontar una posible crisis de recursos financieros. iv. El personal carece de un plan de jubilación y pensión a largo plazo. v. Necesidad de implementación de un sistema de monitoreo y evaluación institucional para mejorar los procesos desarrollados por la organización. vi. La articulación y coordinación entre áreas y proyectos debe mejorar, para el uso adecuado de los recursos. Existe la necesidad de definir las coordinaciones por área para mejorar el trabajo en equipo y correspondencia a una visión institucional. vii. La organización y su personal debe mejorar su capacidad para comunicar, socializar sus logros y resultados en los informes de los proyectos. viii. El sitio web del CIPRODEH tiene muchas limitantes. ix. Respondemos a la oferta de la cooperación internacional y su agenda de interés; no siempre a las prioridades y objetivos estratégicos del CIPRODEH en la agenda de DDHH, lo que provoca dispersión en los temas que aborda la	i. Autoritarismo del nuevo titular del Poder Ejecutivo. El nuevo GOH no ve positivamente el tema DDHH y la labor que los defensores y defensoras realizan en el área. ii. Desmantelamiento de instituciones que desarrollan labor en materia de derechos humanos (Secretaría de Justicia y Derechos Humanos). iii. Algunos temas y acciones que la organización realiza podrían comprometer la seguridad del personal. iv. Persecución política y criminalización de las organizaciones de derechos humanos y los movimientos sociales. v. La polarización social y política se mantiene ante la actitud de una prensa (campañas mediáticas) hostil a los liderazgos sociales y las organizaciones de derechos humanos. vi. Debilitamiento del movimiento social (defensores/as de derechos humanos exiliados). vii. Legislación lesiva a los intereses del pueblo, aprobada en el gobierno anterior. viii. Redireccionamiento de las prioridades de la cooperación internacional hacia otras regiones del mundo.

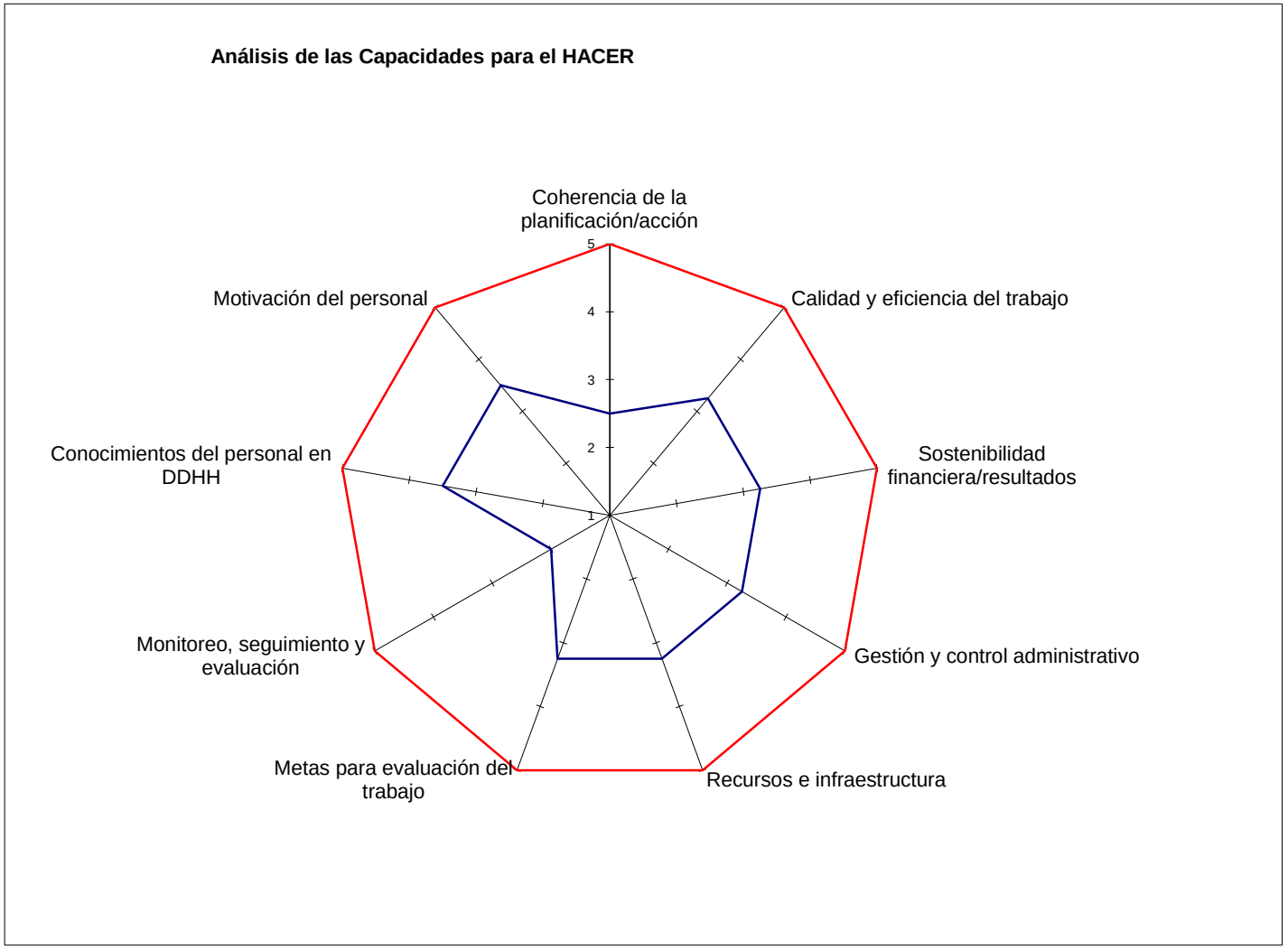
organización. x. El personal de la organización necesita estar en constante capacitación y actualización sobre los temas que desarrolla. xi. La unidad administrativa se encuentra sobrecargada, frente a la demanda interna de los proyectos en aspectos logísticos. xii. Necesidad de fortalecimiento del área administrativa para responder oportuna y eficazmente de acuerdo a estándares internacionales de contabilidad y auditoría. xiii. El personal técnico-programático precisa de mayor compromiso y ordenamiento para el seguimiento de los protocolos y procesos de control interno, administración y el uso del sistema de monitoreo. xiv. Existe la necesidad de actualización y apropiación de los procesos administrativos, de acuerdo a las necesidades institucionales y de la cooperación. xv. Implementar planes de desarrollo personal (desarrollo de carrera profesional) para el fortalecimiento de capacidades del personal de la organización. Esto implica también, incentivos para que el personal concluya sus estudios universitarios. xvi. Necesidad de establecer un sistema de evaluación y rendimiento del personal. xvii. El uso, disponibilidad y actualización de la tecnología es necesaria para volver los procesos y el trabajo más eficientes. xviii. No se aplican procesos de seguridad digital y manejo de la información trascendental para la organización. xix. La infraestructura para almacenaje de materiales e información es inadecuada.	ix. Crisis financiera mundial. x. Nuevas disposiciones administrativas del Estado, frente a las ONG (DEI y Secretaría del Interior y Población). xi. La ubicación del edificio de la organización presenta riesgos frente a vulnerabilidad ambiental (límite con una quebrada).

Anexo No. 3: Análisis Organizacional

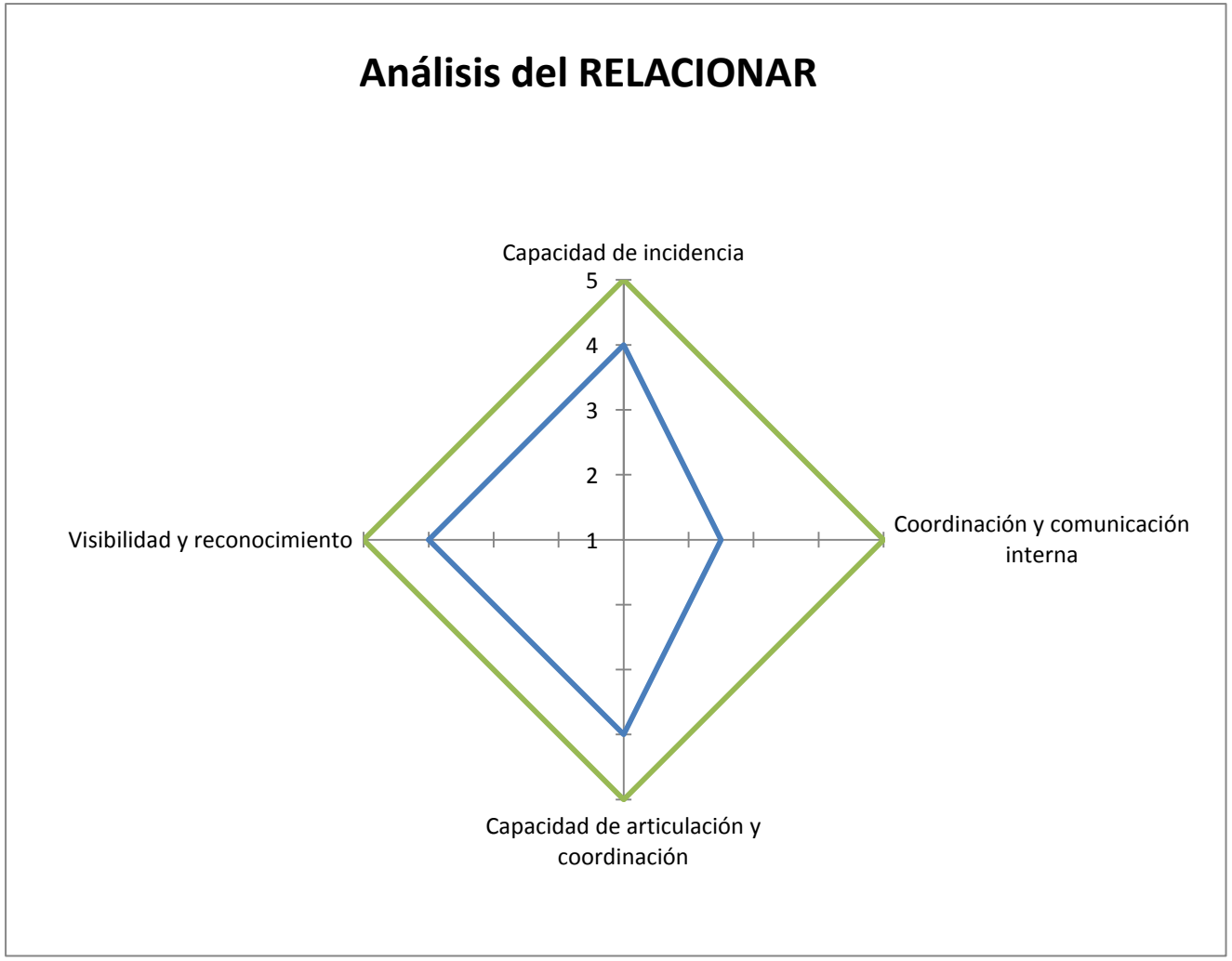
Gráfica No. 1:



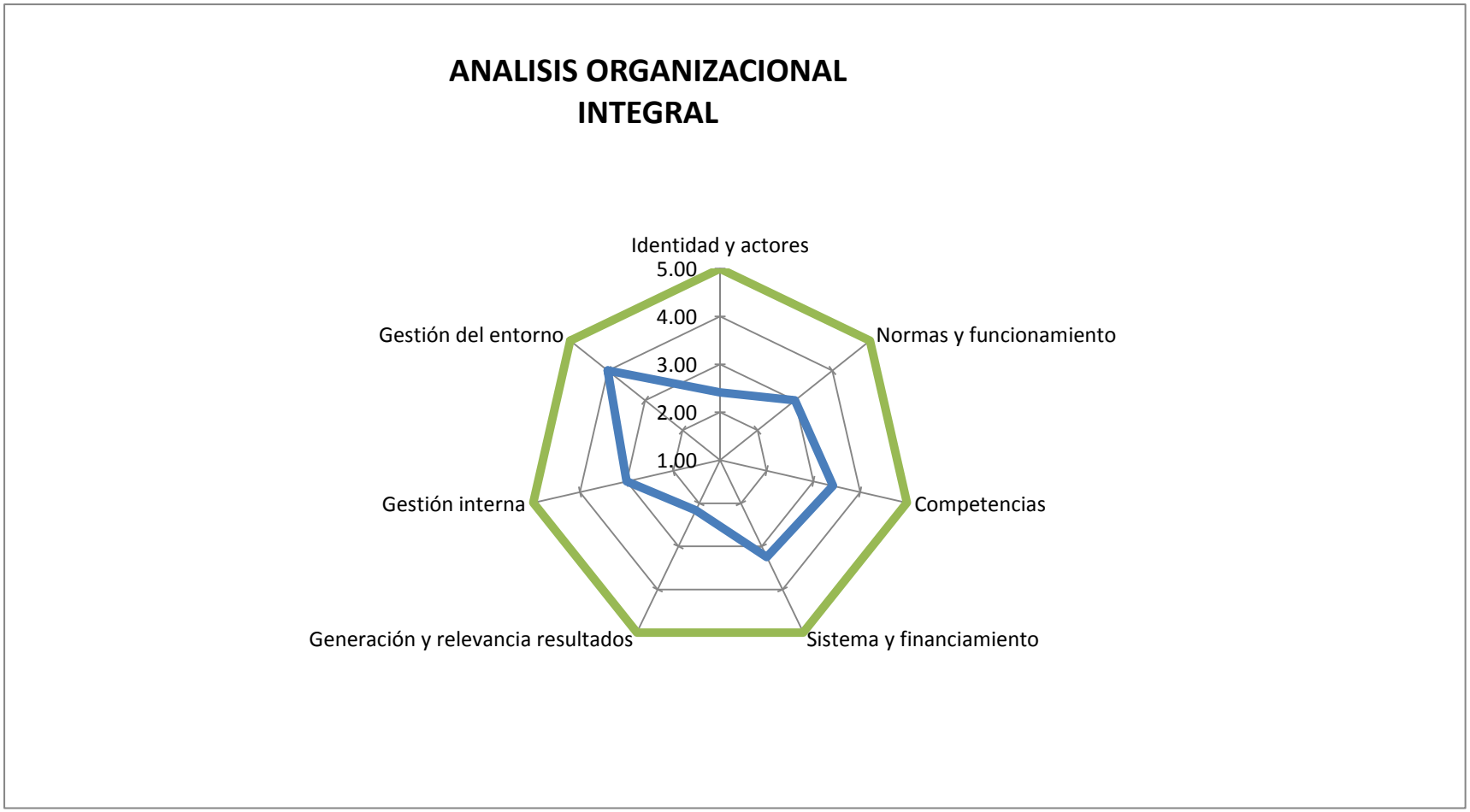
Gráfica No. 2:

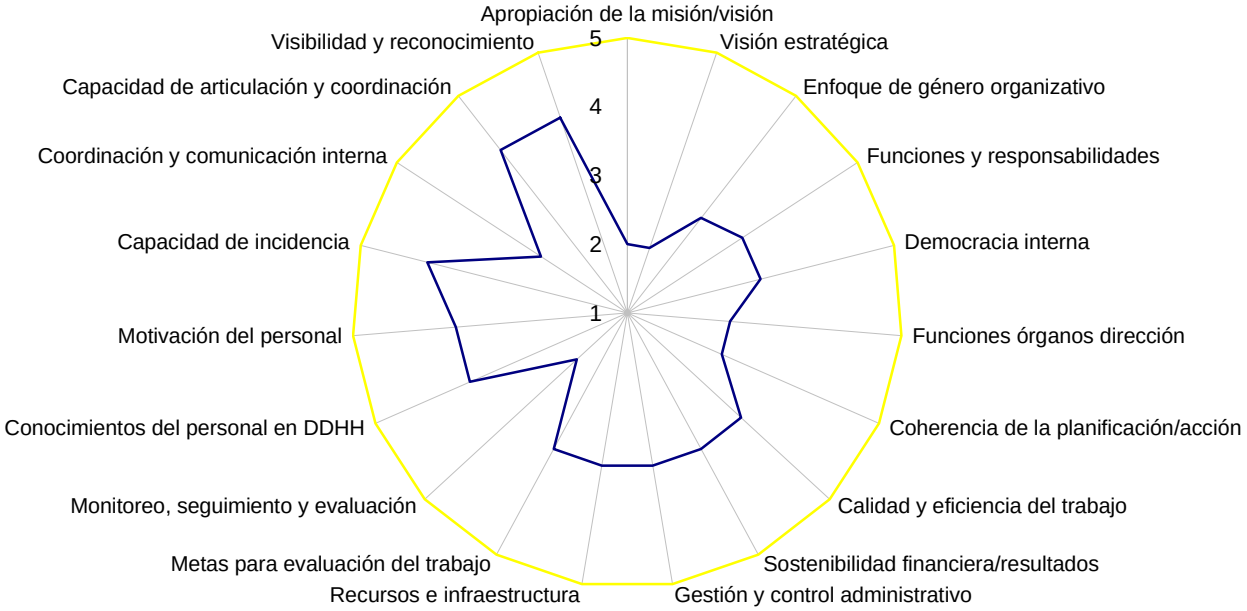

Análisis de las Capacidades para el HACER
Coherencia de la planificación/acción
Calidad y eficiencia del trabajo
Sostenibilidad financiera/resultados
Gestión y control administrativo
Recursos e infraestructura
Metas para evaluación del trabajo
Monitoreo, seguimiento y evaluación
Conocimientos del personal en DDHH
Motivación del personal
5
4
3
2
1

Gráfica No. 3:


Análisis del RELACIONAR
Capacidad de incidencia
5
4
3
2
1
Coordinación y comunicación interna
Capacidad de articulación y coordinación
Visibilidad y reconocimiento

Gráfica No. 4:


ANALISIS ORGANIZACIONAL INTEGRAL
Identidad y actores
5.00
4.00
3.00
2.00
1.00
Normas y funcionamiento
Competencias
Sistema y financiamiento
Generación y relevancia resultados
Gestión interna
Gestión del entorno

Gráfica No. 5:

ANALISIS ORGANIZACIONAL INTEGRAL DETALLADO