



Gobierno de la
República de Honduras



SECRETARÍA DE FINANZAS

S-079-2021

Tegucigalpa, M.D.C 13 de diciembre, 2021

Licenciado

CARLOS ALBERTO MADERO

Secretario de Estado

Secretaría General de Coordinación General de Gobierno

Su Despacho.

Estimado Licenciado Madero:

Por este medio hago constar que hemos recibido a satisfacción el **PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2022-2025** de esta **SECRETARÍA DE FINANZAS**, formulado por el Consultor **Dr. ALVARO VARGAS**, del Programa Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y Gestión de Políticas Públicas (MADIGEP), financiado por la Unión Europea.

Estoy seguro que el referido Instrumento de Planificación Estratégica, será de mucha utilidad para la gestión por resultados de ésta Secretaría.

Asimismo se agradece al programa MADIGEP y a esa Secretaría de Estado a través del Lic. Jaime Salinas por el apoyo recibido al hacer posible el desarrollo de dicho instrumento.

Atentamente,



LUIS FERNANDO MATA ECHEVERRI
Secretario de Estado

cc: **Lic. Jaime Salinas Saravia**

Director Presidencial de Planificación, Presupuesto e Inversión (DPPPI - SCGG)

cc: **Lic. Carlos Borjas Castejón/Coordinador PEI-SEFIN**

cc: archivo

SECRETARIA DE FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS
2021-2025**

Diciembre de 2021

Contenido

Introducción	9
1. Análisis situacional.....	10
1.1 Análisis del marco legal	10
1.1.1 Aspectos metodológicos	10
1.1.2 Marco Constitucional en relación con las finanzas públicas	11
1.1.3 Análisis del marco legal específico	12
1.1.4 Conclusiones del análisis del marco legal	19
1.2 Análisis de la producción institucional.....	21
1.3 Análisis de problemas.....	24
1.3.1 Presión tributaria	24
1.3.2 Baja calidad del gasto público en Honduras	35
1.3.3 Sostenibilidad de la deuda.....	52
1.3.4 Deficiencias en la gestión de los riesgos fiscales	66
1.3.5 Administración financiera del Estado: Estados Financieros de la nación no cumplen los estándares de las NICS.....	71
1.3.6 Administración financiera del Estado: Gestión de programación financiera de la caja deficiente	76
1.3.7 Análisis de capacidades institucionales	79
2. Direccionamiento Estratégico	82
2.1 Misión, visión y valores	82
2.2 Objetivos y resultados estratégicos	83
2.3 Impactos.....	84
2.4 Alineamiento de los objetivos y resultados del PEI de SEFIN a la planificación global	87
3. Programación Estratégica	88

3.1 OE 1: Aumentar la presión tributaria sin aumentar tasas impositivas	90
3.2 OE 2: Mejorar la calidad del gasto público en Honduras.	93
3.3 OE 3: Reducir la vulnerabilidad en la sostenibilidad de la deuda del SPNF en el mediano plazo	99
3.4 OE 4: Fortalecer la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales en Honduras.	101
3.5 OE 5: Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	103
3.6 OE 6: Mejorar la confiabilidad y eficiencia de la gestión financiera de la caja	105
4. Eje transversal: Fortalecimiento de las capacidades institucionales de SEFIN	107
4.1 Las capacidades institucionales.....	108
4.2 Síntesis de los resultados de la aplicación del instrumento de medición de medición de brechas	108
4.3 Resultados e intervenciones para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de SEFIN.....	110
4.3.1 Planeación Estratégica	111
4.3.2 Presupuesto por Resultados	111
4.3.3 Modernización Organizacional	112
4.3.4 Monitoreo y Evaluación	113
4.3.5 Transparencia y Rendición de cuentas	113
5. Lineamientos para la gestión del Plan Estratégico 2021-2025.....	114

Índice de Tablas

Tabla 1: Síntesis del análisis de la producción institucional de SEFIN.....	22
Tabla 2. Modelo Explicativo Baja Presión Tributaria en Honduras	28
Tabla 3. Modelo explicativo Calidad del Gasto Público.....	43
Tabla 4. Indicador de Sostenibilidad de la Deuda Pública Proyecciones	55
Tabla 5. Modelo Explicativo sostenibilidad de la Deuda del SPNF.....	59
Tabla 6. Vida promedio de la deuda interna y externa Honduras	66
Tabla 7. Clasificación de riesgos fiscales	67
Tabla 8. Modelo explicativo deficiencias en la gestión de riesgos fiscales.....	69
Tabla 9. Modelo explicativo estados financieros de la nación no cumplen estándares NICS.....	74
Tabla 10. Modelo explicativo gestión de programación financiera de la caja deficiente	78
Tabla 11. Objetivos y resultados estratégicos del PEI 2021-2024	84
Tabla 12. Objetivos y ejes estratégicos del PEI 2021-2025	88
Tabla 13. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 1	90
Tabla 14. Intervenciones eje estratégico 1: “Alto gasto tributario en comparación con América Latina”	92
Tabla 15. Intervenciones eje estratégico 2: “Ineficiencias en la recaudación tributaria”	92
Tabla 16. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 2	93
Tabla 17. Propuesta proceso de presupuesto por programas con enfoque de resultados.....	96
Tabla 18. Intervenciones eje estratégico 1: “Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional”	97
Tabla 19. Intervenciones eje estratégico 2: “Fortalecido el SINP en Honduras”	98
Tabla 20. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 3	99
Tabla 21. Intervenciones eje estratégico 1: “MMFMP con Escenarios alternativos a la LRF”	100

Tabla 22. Intervenciones eje estratégico 2: “Desarrollar y profundizar mercado interno de capitales”	100
Tabla 23. Intervenciones eje estratégico 3: “Fortalecer controles sobre aprobaciones al endeudamiento”	100
Tabla 24. Intervenciones eje estratégico 4: “Mejorar el perfil de portafolio de la deuda”	101
Tabla 25. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 4	101
Tabla 26. Intervenciones eje estratégico 1: “Fortalecimiento de la capacidad institucional de SEFIN y de las instituciones del sector público para la gestión de riesgos fiscales”	102
Tabla 27. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 5	103
Tabla 28. Intervenciones eje estratégico 1: “Registro contable en base a devengado”	104
Tabla 29. Intervenciones eje estratégico 2: “Fortalecimiento de los sistemas y procesos contables”	105
Tabla 30. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 6	105
Tabla 31. Intervenciones eje estratégico 1: “Planeación de la caja mejorada”	106
Tabla 32. Intervenciones eje estratégico 2: “Uso óptimo de la CUT”	107

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Estructura Tributaria Comparada con los promedios regionales 2019 (%).....	24
Gráfico 2. Presión Tributaria 2015-2025	25
Gráfico 3. Presión Tributaria Comparada Países de la Región 2016	26
Gráfico 4. Presión Tributaria Honduras.....	27
Gráfico 5. Gasto Tributario Honduras promedio 2021 – 2025	29
Gráfico 6. Gasto tributario/PIB.....	30
Gráfico 7. Variación Anual PIB y Recaudo Tributario 2001 - 2020	31
Gráfico 8. Coeficiente C, coeficiente G y coeficiente X para el impuesto sobre bienes y servicios (2008-2015)	33
Gráfico 9. Índice de Eficiencia Recaudatoria del IVA Honduras 2019	34
Gráfico 10. Sesgo Contra el Gasto de Capital por Países de América Latina y el Caribe 1980 - 201636	
Gráfico 11. Indicadores PSP y PSE 2017	38
Gráfico 12. Frontera de Eficiencia del Sector Público en América Latina 2017	39
Gráfico 13. Estimaciones de la ineficiencia técnica: transferencias focalizadas, compras públicas y remuneración a empleados	41
Gráfico 14. Índice PIMI de Eficiencia de la inversión pública 2016	49
Gráfico 15. Indicadores de Capacidad Institucional de Generación de Infraestructura 2017.....	51
Gráfico 16. Comportamiento de la Deuda Pública Administración Central	52
Gráfico 17. Indicador de Relación Deuda/PIB en Escenarios Alternativos 2021-2041	57

Gráfico 18. Balance Primario Administración Central 2011-2020	61
Gráfico 19. Déficit de la ENEE como porcentaje del PIB	62
Gráfico 20. Composición de la Deuda Interna y Externa por Países de la Región 2007-2017	64
Gráfico 21. Brechas de Capacidad Institucional SEFIN - Modelo de GpR.....	80
Gráfico 22. Calificación de riesgo país metas a 2025	85
Gráfico 23. Balance primario metas a 2025*	86
Gráfico 24. Gasto de capital respecto al PIB metas a 2025	87
Gráfico 25. Modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados (PPPER).....	94
Gráfico 26. Resultados por pilar de la Aplicación del Instrumento para medir el grado de implementación del Modelo de Gestión por Resultados	109
Gráfico 27. Propuesta de metas en la implementación de la Gestión por Resultados según los pilares del Modelo.....	110

Tabla de Acrónimos

ALyEC	América Latina y El Caribe
BCH	Banco Central de Honduras
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CT	Código Tributario
DEA	Análisis envolvente de datos (Data Envelopment Analysis – DEA) (por sus siglas en ingles)
MMFMP	Marco Macrofiscal de Mediano Plazo
LOP	Ley Orgánica de Presupuesto
PACC	Plan Anual de Compras y Contrataciones
PCM	Decreto Ejecutivo aprobado por el Consejo de Ministros
PISA	Informe del programa internacional para la Evaluación de Estudiantes-OCDE
PIB	Producto Interno Bruto
OCDE	<i>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos</i>

SAR	Servicio de Administración de Rentas
SIGADE	Sistema de Gestión y Análisis de la Deuda
SIAFI	Sistema de Administración Financiera Integrado
SCGG	Secretaria de Coordinación General de Gobierno
SEFIN	Secretaría de Finanzas
SPNF	Sector Público No Financiero
SNP	Sistema Nacional de Planeación
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública de Honduras

Introducción

El presente documento contiene el Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados de la SEFIN para el período 2021-2025. La formulación de este plan siguió los lineamientos de la Guía Metodológica para la Formulación del Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados de la SCGG.

Siguiendo esta orientación metodológica, el Plan contiene un primer capítulo con el análisis situacional que responde a la pregunta ¿Dónde estamos? e incluye el análisis del marco legal, el análisis de la producción institucional, la definición de los problemas centrales y los modelos explicativos correspondientes, incluyendo las consecuencias y las causas directas e indirectas.

Los problemas centrales abordados son cinco, referidos a: presión tributaria, calidad del gasto público, sostenibilidad de la deuda, riesgos fiscales y la administración financiera del Estado a nivel de la contabilidad y la tesorería. Así mismo, se incluye el análisis de capacidades institucionales el cual tomo como referencia la metodología “Instrumento para Medir el avance en la Implementación del Modelo de Gestión por Resultados en una Institución” de la SCGG. Desde esta óptica, el análisis de capacidades institucionales resulta fundamental para definir una estrategia de fortalecimiento acorde con los desafíos que demanda la implementación del PEI 2021-2025.

El segundo capítulo del Plan es el direccionamiento estratégico. Por una parte, este incluye la revisión de la misión, visión y valores institucionales. Por otra parte, a partir de los

modelos explicativos de los problemas centrales, se definen vis a vis, los objetivos y resultados estratégicos que orientaran la gestión de SEFIN en el mediano plazo. Así mismo, incluye el valor público que se espera generar para la sociedad en su conjunto, representado en los efectos e impactos.

El tercer capítulo del Plan incluye la programación estratégica. Igual que en direccionamiento estratégico, a partir de los modelos explicativos de los problemas centrales, se define vis a vis los ejes estratégicos y los resultados intermedios, así como de las intervenciones requeridas para alcanzar cada uno de los resultados propuestos en el PEI 2021-2025.

El cuarto capítulo desarrolla la propuesta para el fortalecimiento de capacidades institucionales de SEFIN como un eje transversal del PEI 2021-2025. La propuesta toma como insumo el análisis de capacidades institucionales realizado en el Análisis Situacional para definir las intervenciones requeridas.

Finalmente, el capítulo 5 contiene los lineamientos para la gestión del PEI 2021-2025 dirigidos a lograr la implementación efectiva del Plan. Estos lineamientos se sustentan en parte en el capítulo 7 de la guía metodológica para la formulación del PEI con Enfoque de Resultados de la SCGG, así como en el modelo de Norton y Kaplan¹

1. Análisis situacional

En el proceso de formulación del PEI, el análisis situacional responde a la pregunta ¿Dónde estamos? e incluye el análisis del marco legal, el análisis de la producción institucional, la definición de los problemas centrales y los modelos explicativos correspondientes, incluyendo las consecuencias y las causas directas e indirectas.

1.1 Análisis del marco legal

1.1.1 Aspectos metodológicos

Para el análisis del marco legal se utilizó como ayuda la matriz de “Análisis de la Normativa Legal” de la metodología de la Guía Metodológica para la Formulación del Plan Estratégico con Enfoque de Resultados” de la SCGG.

La matriz permite incluir las normas (decretos) más relevantes que enmarcan la labor misional de la institución y contiene una serie de preguntas orientadas a identificar los aspectos específicos que son un obstáculo actual o potencial para el adecuado desarrollo de la gestión institucional. Estas preguntas son: ¿Responde a los desafíos actuales o es anacrónica?, ¿Existen contradicciones con otras normativas? ¿Qué tanto afectan esas

¹ Norton y Kaplan, The Execution Premium, 2008.

contradicciones la gestión institucional? ¿Existen vacíos a nivel de contenidos o de reglamentación? ¿Es urgente hacer ajustes a la normativa)

El análisis crítico del marco normativo basado en las preguntas anteriores permite:

- Hacer explícito los problemas de pertinencia, ambigüedad y contradicción del marco normativo vigente.
- Una aproximación a las barreras de tipo normativo que puede estar enfrentando la SEFIN para el desarrollo de su misión institucional.
- Definir las necesidades de cambios en la normativa actual, o los requerimientos de nuevas normativas, para contar con un marco legal que facilita la puesta en marcha de las estrategias y resultados del PEI.

La matriz fue elaborada por los equipos de trabajo de las direcciones de SEFIN, para tener una perspectiva de los problemas normativos por cada una de las áreas misionales de la institución.

Con base en la información contenida en las matrices a continuación se explican las principales dificultades del marco normativo pertinentes a la misión institucional de la SEFIN, organizado según las principales normas legales. Antes de entrar a este análisis se hace un contexto general del contenido de la constitución en el campo de las finanzas públicas.

1.1.2 Marco Constitucional en relación con las finanzas públicas

La Constitución Política contiene los principios fundamentales para el manejo de las finanzas públicas del país, entendida ésta como una herramienta clave para la estabilidad macroeconómica y el impulso al desarrollo económico y social del país.

En este contexto, el artículo 245 establece que el Presidente de la República tiene a su cargo la administración de la Hacienda Pública y el recaudo de las rentas del Estado, así como la reglamentación de su inversión con arreglo a la ley.

El Capítulo V “De la Hacienda Pública”, que hace parte del Título VI “Del Régimen Económico” establece una serie de reglas para el manejo de la hacienda pública entre las que se incluye cuales se consideran obligaciones financieras del Estado, define al poder ejecutivo como responsable de la administración de los fondos públicos, establece un servicio general de tesorería, permite delegar las funciones de recaudador y depositario en el Banco Central y establece los servicios de pagaduría especiales. Así mismo, establece la

proporcionalidad de la tributación, el gasto y el endeudamiento con respecto al Producto Interno Bruto.

Por su parte, el capítulo VI del Título VI trata los temas de presupuesto definiendo cuales son los tipos de recursos financieros del Estado y establece que todos los ingresos fiscales ordinarios constituirán un solo fondo y no podrán crearse ingreso alguno destinado a un fin específico. Así mismo, establece que no podrán hacerse compromisos de gasto ni pagos por fuera del presupuesto y que la Ley Orgánica de Presupuesto establecerá lo concerniente a la preparación, elaboración, ejecución y liquidación del presupuesto.

1.1.3 Análisis del marco legal específico

En el contexto del marco constitucional descrito anteriormente y con base en la información proveniente de las matrices de “Análisis de la Normativa Legal”, se identificaron las principales debilidades del marco legal las cuales se explican a continuación según las normas más relevantes que enmarcan el accionar de la SEFIN.

a. Ley Orgánica de Presupuesto (LOP) (DL 83-2004) y su Reglamento Acuerdo No.0419

Esta ley tiene por objeto regular y armonizar la Administración Financiera del Sector Público entendido como el conjunto de principios, normas, sistemas, subsistemas, procesos y procedimientos utilizados para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos del Estado, a través de la eficiente gestión de los recursos públicos, mediante su planificación, obtención, asignación, utilización, registro, información y control óptimos. El sistema de administración financiera es rectorado por la SEFIN y comprende los subsistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad, así como los mecanismos y elementos del sistema de control interno y funcionará de forma articulada con los sistemas y subsistema de inversión pública, contratación administrativa y administración de recursos humanos.

El análisis de esta Ley permite concluir que la LOP es una norma que se ha quedado rezagada respecto a las exigencias que demanda una adecuada gestión de las finanzas públicas y para los desafíos que enfrenta SEFIN en el marco de su misión y la visión de desarrollo del país.

Igualmente, las normas técnicas derivadas de la LOP en materia de presupuesto, deuda pública, tesorería, contabilidad, son también anacrónicas. Los vacíos normativos se han venido cubriendo año con año mediante artículos incorporados en las Disposiciones Generales de Presupuesto que acompañan la Ley Anual de Presupuesto del Estado. Aunque este ha sido el esquema utilizado por años para ir adaptando el marco normativo de la administración financiera a los requerimientos que demanda la gestión del Estado, no es la forma ideal porque está sujeto a los cambios políticos y a la agenda legislativa de cada periodo.

Lo recomendable es la aprobación por el Congreso Nacional de una nueva LOP que incluya el articulado que se viene aprobando año a año, así como los cambios requeridos para contar con un marco legal suficientemente amplio que incorpore las mejores prácticas para un adecuado manejo de la administración financiera del Estado con perspectiva de mediano y largo plazo.

Desde esta óptica, la reforma de la LOP debería contemplar aspectos específicos en materia presupuestal, de deuda pública, entidades descentralizadas, tesorería y contabilidad.

Desde el punto de vista presupuestario, la reforma debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- La desvinculación entre las cuotas de compromiso del presupuesto con el flujo de caja de tesorería, lo que genera problemas en el control del gasto. Para efectos de controlar el gasto público se requiere revisar la norma referida a la programación de la ejecución presupuestaria e incorporar en los procesos del SIAFI la programación de cuotas de compromiso, la que deberá estar relacionada al flujo de caja de la tesorería, y así evitar compromisos que no se puedan pagar.
- El régimen de las modificaciones presupuestarias implica cierta rigidez, lo que genera retrasos en la ejecución del presupuesto; para este propósito actualmente se han incluido normas en las Disposiciones Generales (Art. 27 del Decreto 182-2020) que permiten agilizar las mismas, eliminando el Dictamen y la Resolución (instrumentos indicados en la LOP y las Normas).
- Asimismo, el artículo 29 del Decreto 182-2020 establece que los fondos de donaciones se incorporan con el Formulario F05 del SIAFI mientras que en las normas se indica que el instrumento legal para este tipo de modificaciones es una Resolución Interna. No obstante, en la práctica se toma lo indicado en las disposiciones. La flexibilización y simplificación de un régimen de modificaciones presupuestarias es un requisito esencial para lograr mayor eficacia y eficiencia de la ejecución presupuestaria.
- Con relación a las contradicciones se identificaron en el Artículo 13 del Reglamento de la LOP y el 248 de las Disposiciones, referido a la fecha de presentación de la ejecución presupuestaria en forma mensual, el Reglamento establece que, a más tardar en los 8 días del mes siguiente, mientras que las disposiciones mencionan que deberá remitirse dentro de los primeros 10 días después de finalizado el mes. No obstante, esto no tiene mayores complicaciones para el trabajo a realizar con esta información.
- También hay contradicciones en los artículos a 14 y 17 de las Disposiciones del 2021, ya que el artículo 14 da la opción a las instituciones que realicen depósitos a la

Cuenta Única del Tesoro (CUT) y en el artículo 17 se les está obligando a usar el TGR-1, como comprobante de pago de todos los pagos que deban realizarse a favor del Tesoro Nacional y los pagos de los Recursos Propios de Secretarías e Instituciones incluidas en el ámbito de la Cuenta Única del Tesoro, por lo que se provee que esto genera un problema de conciliación una vez que la TGR implemente el módulo de recaudación por medio de este documento. No obstante, como se trata de un marco legal que se actualiza anualmente, esto ya se está considerando eliminar en las próximas disposiciones.

- La desvinculación entre el PACC y el presupuesto desde la etapa de formulación, lo que implica retrasos y reprocesos en el proceso de compras y contrataciones públicas.
- Las normas Técnicas del Presupuesto (Acuerdo No. 1341) no responden a las condiciones actuales ya que se han incorporado cambios en la normativa a través de las Disposiciones Generales del Presupuesto. Asimismo, actualmente se realizan nuevos tipos de modificaciones presupuestarias no contempladas en las normas técnicas.

Desde el punto de vista de la deuda pública, la Ley Orgánica del Presupuesto (LOP) requiere ser actualizada al nuevo contexto financiero, para atender los desafíos actuales e internacionales del control, manejo, registro y gestión eficiente de la deuda pública. Se destacan aspectos como:

- Existen operaciones que deben ser aprobadas cada vez por el Congreso Nacional, o incluirse en las normas presupuestarias.
- Se debe solicitar autorización para cada operación al Congreso Nacional.
- Mejorar la definición de deuda, así como las operaciones para contratar la misma. (Art. 64)
- Es necesario normar la relación con BCH, ejemplo operaciones de política monetaria, requisitos para emitir opiniones, participación y poder de decisión de la Comisión de Crédito Público.
- SEFIN debe contar con la autorización para realizar operaciones de préstamo reasignado.
- Se pueden dar potenciales conflictos de interés en la DGCP al tener facultades de colocación y supervisión de los créditos (Art. 79, Art. 82, numeral 7 de la LOP). Además, la supervisión de proyectos está a cargo de DGIP.
- Según la LOP (numeral 6 artículo 94) es la Tesorería General de la República que tiene la facultad de “Emitir títulos y valores de conformidad al monto autorizado en

el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República”. Sin embargo, esta facultad debería ser de la DGCP como órgano técnico coordinador del Subsistema de Crédito Público (artículo 82 de la LOP). Aunque en la práctica, es la DGCP la que gestiona la emisión, la LOP debe reformarse para evitar con este tipo de ambigüedades funcionales en la administración financiera del Estado.

Así mismo, se debe aprovechar la reforma a la LOP para eliminar ambigüedades que se dan en la norma vigente en materia de deuda pública tales como:

- La evaluación de riesgo para el otorgamiento de garantías o avales, la cual debe ser realizada por la Dirección General de Crédito Público siendo realmente un tema relativo a la unidad de contingencias fiscales.
- Mejorar la definición de deuda, así como las operaciones para contratar la misma (Art. 64). En particular, lo relacionado a la contratación de deuda para la “refinanciación de pasivos”. En la práctica se podría contratar deuda para pago del servicio y no precisamente para la gestión de pasivos.
- Es necesario normar la relación con BCH en aspectos como las operaciones de política monetaria, requisitos para emitir opiniones, participación y poder de decisión de la Comisión de Crédito Público. La ambigüedad que existen en estos campos afecta el desempeño de los procesos internos de la DGCP.
- Eliminar el procedimiento de suscripción de un acta como parte del proceso de emisión (Art. 76 de la LOP), también contenido en el Art. 34 de las Normas Técnicas. En la práctica dicha solicitud ralentiza el proceso de emisión.
- En la clasificación de la deuda pública no se menciona los alivios de la deuda, los cuales se derivan del endeudamiento externo (Artículo 70 Clasificación de la Deuda Pública LOP). Por su parte, en las Normas técnicas del Subsistema de Crédito Público se establece una descripción de los alivios de deuda en el Artículo 31. Lo anterior puede crear diferencia en los reportes de deuda.
- Es necesario establecer en la definición de deuda el concepto de jurisdicción de las obligaciones para diferenciar la deuda interna de la externa. Es necesario la adopción de las prácticas de países desarrollados en esta materia.
- El Artículo 36 Registro de la Colocación de Títulos describe que el registro de la colocación de títulos se realiza mediante la interfaz SIGADE-SIAFI, actualmente no se realiza así, se registra en SIGADE y posteriormente en SIAFI de manera manual en ambos sistemas.

En general se requiere constituir un marco normativo de disposiciones de carácter técnico-operativo para asegurar la eficaz y eficiente gestión de la deuda pública.

Respecto a las entidades descentralizadas, el marco normativo que regula el accionar de la Dirección General de Instituciones Descentralizadas presenta problemas de contradicciones y ambigüedades con otras normas. Es el caso del numeral 7 de las atribuciones de la DGP (artículo 17 de la LOP) que establece a esta dirección la facultad de “Evaluar el cumplimiento de los planes operativos anuales y de la ejecución presupuestaria de los organismos de la administración pública”, en tanto que los numerales 3 y 6 de las atribuciones de la DGID (artículo 47 de la LOP) establecen también funciones de supervisión, seguimiento, evaluación y análisis de la gestión de las entidades descentralizadas.

Así mismo, la DGID emite dictámenes respecto al incremento de los salarios en las instituciones del Sector Público Descentralizado (SPD), dado el impacto de esta variable en las finanzas de estas instituciones. No obstante, el artículo 150 de las Normas de Ejecución Presupuestaria (NEP) genera ambigüedades en esta responsabilidad dado que establece que la Dirección General de Presupuesto (DGP) emite los dictámenes sobre incremento salarial.

b. Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF): Decreto Legislativo 25-2016

Esta Ley tiene por objeto establecer los lineamientos para una mejor gestión de las finanzas públicas asegurando la consistencia en el tiempo de la política presupuestaria y garantizar la consolidación fiscal, sostenibilidad de la deuda y reducción de la pobreza con responsabilidad, prudencia y transparencia fiscal.

Esta Ley estipula que el Sector Público No Financiero (SPNF) de Honduras, está sujeto al cumplimiento de tres reglas fiscales: el techo anual para el déficit del balance global, el incremento anual del gasto corriente nominal de la Administración Central y el monto de la nueva deuda flotante respecto al PIB.

Estas reglas fiscales se instrumentalizan a través del Marco Macro Fiscal de Mediano Plazo (MMFMP) creado por la LRF como una herramienta dinámica de gestión (Art. 5) que orienta la toma de decisiones estratégicas de política fiscal mediante proyecciones fiscales plurianuales de ingresos, gastos y financiamiento que expresan techos indicativos para un periodo de cuatro años actualizable anualmente.

En general, según las matrices de análisis del marco legal, la LRF responde a los desafíos actuales siendo un instrumento que se adapta a las circunstancias económicas internas y los shocks externos, mediante las llamadas “Reglas de Excepción” las cuales permiten flexibilizar el cumplimiento de las reglas fiscales por un periodo de tiempo razonable mientras pasan los efectos de los sucesos imprevistos sobre la economía.

Algunos aspectos que deben ser mejorados en esta Ley tienen que ver con:

- Congruencia en la definición del SPNF entre la Ley de Administración Pública y en el reglamento de la LRF (Acuerdo 288 de 2016). En el primer caso la administración

pública está conformada por entidades centralizadas y descentralizadas mientras que en la LRF se hace referencia al sector público no financiero conformado por el Gobierno Central más las Empresas Públicas No Financieras.

- Dada la importancia de las “Clausulas de Excepción” para la flexibilizar el cumplimiento de las reglas fiscales ante la presencia de eventos que afecten el desempeño de la economía y las finanzas públicas, es fundamental reglamentar este tema (art. 4 de la LRF) no solo para precisar en forma clara su aplicación rigurosa sino para evitar su abuso de manera que se tienda a convertir en la regla y no en la excepción.
- Las reglamentaciones normativas relacionadas con la LRF, tales como reglamentos, lineamientos y guías metodológicas, deberán ajustarse a lo establecido en el manual de estadísticas Fiscales del FMI en su versión vigente (2014). Este manual establece el marco de las estadísticas de las finanzas públicas formulado para respaldar el análisis fiscal en armonía con las directrices de las estadísticas macroeconómicas. La versión 2014 incluye importantes cambios metodológicos a nivel de la contabilidad gubernamental y de presentación de la información estadística.

c. Decreto Ejecutivo 37-2015: Reforma al Reglamento de Organización, Funcionamiento y Competencia del Poder Ejecutivo

El PCM 37 de 2015 incluye cambios a la estructura de direcciones generales de la SEFIN establecida mediante el PCM 008-1997, principalmente mediante la creación de la Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras, la Dirección General de Política Macrofiscal y la Dirección General de Política Tributaria.

La Dirección General de Control de Franquicias Aduaneras es responsable de conocer y registrar los asuntos relacionados con todas la exenciones y exoneraciones fiscales. Por su parte, la Dirección General de Política Macrofiscal es la responsable de la definición de políticas macrofiscales, dar seguimiento a las finanzas públicas y la economía, elaborar proyecciones económicas y fiscales, para la toma de decisiones de las autoridades superiores, a fin de lograr una política fiscal sostenible. Finalmente, la Dirección General de Política Tributaria es responsable de colaborar en la definición, seguimiento y evaluación de la política tributaria

Esta norma responde a los desafíos actuales y futuros de la SEFIN al reforzar su rol como ente rector de las finanzas públicas, tanto en la parte tributaria como en los temas de sostenibilidad fiscal en el marco de la estabilidad macroeconómica. Este cambio ha sido sustancial para dar una perspectiva más amplia al quehacer institucional de la SEFIN que requería tener mayor influencia en las decisiones de política macroeconómica complementando los esfuerzos del BCH y en la definición de directrices para optimizar el funcionamiento del sistema tributario y aduanero orientando las acciones de las entidades

recaudadoras de los tributos, actualmente ejercido por la SAR (2015) y la Administración Aduanera.

De esta manera, el PCM 37 crea direcciones con un carácter técnico y especializado para dar apoyo a las autoridades superiores de SEFIN en la toma de mejores decisiones en materia de política fiscal. No obstante, se requiere reglamentar el artículo 2 de este PCM que autoriza a la SEFIN a realizar una revisión de la estructura de puestos de la Dirección General de Política Tributaria y de la Dirección General de Política Macrofiscal y proceder con los cambios en los perfiles de puestos y salarios de acuerdo con las nuevas funciones. Esto no se ha realizado, por lo que se está incumpliendo la norma y no se ha logrado optimizar plenamente el funcionamiento de estas direcciones.

d. Decreto No. 170-2016 Código Tributario

El Código Tributario (CT) se aprobó mediante Decreto Legislativo 170-2016 cuya vigencia se dio a partir del 1 de enero de 2017, sustituyendo al Decreto No. 22-1977. El nuevo Código Tributario contiene, en suma, los mismos conceptos, principios agrupados en el Código de 1997, sin embargo, introduce cambios importantes como la regulación en materia aduanera. Otro cambio esencial fue la modificación del principio de renta mundial por el de renta territorial. También la creación del Monotributo o tributo único como una nueva clasificación de tributo.

El Código contiene además normativa de precios de transferencia, derechos y obligaciones de los contribuyentes, amnistía tributaria, procedimientos de cobro, procedimientos de impugnaciones, procedimiento de determinaciones de oficio, régimen sancionatorio, conceptualización de términos, principios tributarios (legalidad, interpretación de las leyes tributarias, vigencia de la ley tributaria en el tiempo), entre otros. También la creación de la Defensoría Especial de Protección al Obligado Tributario, unidad orgánica dependiente del Comisionado Nacional de los Derechos Humanos para la defensa de los derechos de los contribuyentes ante la Administración Tributaria. De igual forma la creación de la escuela para capacitar a todos los sectores sociales y económicos del país a fin de generar cultura tributaria. Así mismo, el Código cubre ampliamente el tema de la prescripción tributaria. Otro aspecto importante es también el hecho que la Administración Tributaria de oficio, debe depurar la cuenta corriente cada año.

Así mismo, el Código promueve contar con un cuerpo jurídico actualizado y de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en materia tributaria que establezca principios generales, normas administrativas y procesales aplicables a todos los tributos; de igual manera, adaptar las nuevas disponibilidades tecnológicas que adoptan las administraciones tributarias como parte de su proceso de modernización.

En general, se puede decir que el Código responde a los requerimientos de un sistema tributario eficiente y moderno y en el marco de los principios de legalidad, proporcionalidad, generalidad y equidad de acuerdo con la capacidad económica del contribuyente establecidos en la Constitución Nacional (Art. 351).

No obstante, se han observado vacíos en el Código que se han venido corrigiendo con las constantes revisiones y actualizaciones realizadas por la SEFIN y la Administración Tributaria y Aduanera, y el Congreso Nacional (principio de legalidad) quien tiene la facultad conferida en el Artículo 205 de la Constitución², con lo cual ya ha efectuado varias reformas e interpretaciones al texto, para irlo adecuando a las tendencias actuales³. Sin embargo, se requiere continuar con esta revisión y la incorporación de nuevas reformas, porque presenta aun aspectos considerados relevantes, y fundamentales para conducir la Administración Tributaria a una mayor eficiencia, y óptimo de la recaudación. En este sentido, solo por mencionar un caso, es el relacionado con el Artículo 212 que contradice la Constitución de la República en cuanto a la retroactividad de la Ley al autorizar exoneraciones por 5 años anteriores, siendo estos periodos indivisibles y vencidos afectando los ingresos del Estado.

1.1.4 Conclusiones del análisis del marco legal

El marco legal que regula el accionar de la SEFIN está centrado en un grupo de normas que tiene su base en la Ley Orgánica de Presupuesto (LOP), Decreto Legislativo 83 de 2004.

La LOP regula la administración financiera del Estado y como tal aborda las funcionalidades más importantes para el manejo de los recursos públicos, como el presupuesto, el crédito público, la tesorería y la contabilidad, así como la inversión pública. Cada uno de estos componentes es un subsistema regulado a su vez por un conjunto de normas técnicas emitidas directamente en la forma de Acuerdos por la máxima autoridad de la institución.

La LOP, con 17 años de vigencia, así como la reglamentación y la normativa técnica expedida para regular cada subsistema, se han quedado, con el paso de tiempo, a la saga de los desafíos que hoy por hoy tiene la SEFIN, dado el contexto de incertidumbre de los mercados financieros internacionales y los desafíos económicos y sociales de un país de ingreso medio en proceso de desarrollo.

2 El Art. 205 de la Constitución constituye como función intransferible del Congreso Nacional el crear, decretar, interpretar, reformar y derogar las leyes tributarias.

3 Dentro de estas reformas se destacan: Fe de errata a los artículos 20, 21, 28, 29, 42, 43, 58, 63, 66, 82, 94, 121, 138, 160 y 166; Interpretación del artículo 167 del Código Tributario contenido en el Decreto No. 170-2016; Reforma el artículo 213 del Código Tributario contenido en el Decreto No. 170-2016; en el artículo 1 del Decreto 32-2017; Ampliación de la vigencia hasta el 31 de diciembre de 2017 de la Amnistía y Regularización Tributaria y Aduanera Mediante el Decreto 93-2017.

La LOP es una norma anacrónica que requiere ser reformada o sustituida totalmente por una nueva ley que incorpore un enfoque moderno para la gestión de las finanzas públicas en el marco de un modelo de gestión por resultados, en el que el manejo de los recursos públicos este articulado a la planificación estratégica de mediano y largo plazo para el desarrollo del país, según los instrumentos del SNP. En otros términos, una LOP con enfoque de desarrollo y con visión holística e integral de la gestión pública.

Así mismo, cada una de las normas técnicas deberá ser adaptada a los nuevos paradigmas que se establezcan en la reforma a la LOP. Es la oportunidad de adaptar y adoptar las mejores prácticas y de llevar cada subsistema a los niveles de referencia mundial. De igual manera, la reforma a la LOP es una oportunidad para resolver las incongruencias y ambigüedades del marco normativo vigente en cada uno de los subsistemas de la administración financiera del Estado.

Por otro lado, la creación de la Dirección General de Política Macrofiscal y la Dirección General de Política Tributaria, ha sido clave para reforzar el rol de ente rector de la SEFIN a nivel de la política fiscal y la gestión de las finanzas públicas. La institución debe consolidar este rol reglamentando adecuadamente los aspectos técnicos que se desprenden de las normas de creación a manera de dejar ampliamente cubierto todos los campos de actuación de manera clara y suficiente.

Considerando que las Disposiciones Generales del Presupuesto son aprobadas anualmente, estas normas referidas a los diferentes subsistemas de la administración financiera deberían ser incorporadas en la reforma a la LOP. Asimismo, es necesario unificar la normativa para evitar contradicciones en los instrumentos legales aplicables a estos procesos.

Como puntos críticos del marco legal, se debe considerar la ausencia de la normativa para la implementación de la cuota de compromiso como una limitante para el control del gasto de tal manera que no se generen obligaciones que no se puedan pagar. Así mismo, establecer la normativa para la vinculación del Plan Anual de Compras y Contrataciones (PACC) al Presupuesto desde la etapa de la formulación para efectos del control de las cuotas de compromiso.

De igual manera, en el caso de la deuda, el marco legal existente necesita ser actualizado abordando elementos importantes como la definición de la deuda, objetivos de contratación, facultades para realizar operaciones de gestión de pasivos y riesgos, operaciones de préstamos reasignados, así como debilidades y ambigüedades que deben definirse como la emisión de las garantías de deuda interna, facultades de la Comisión de Crédito Público ante la normativa referente al Marco Macrofiscal de Mediano Plazo, y dualidad de funciones con la Tesorería General de la República.

En razón que estas medidas son de vital importancia para el desempeño bajo estándares internacionales, y ante nuevas operaciones financieras, asimismo en razón que la DGCP es evaluada según su capacidad y marco legal por organismos internacionales, es urgente la necesidad de aprobar las modificaciones planteadas para atender los desafíos actuales e internacionales del control, manejo y registro eficiente de la deuda pública.

Respecto al subsistema de tesorería, el reglamento se debe llevar a nivel de procedimientos. Respecto a la política macrofiscal falta reglamentar el art 4 de la LRF sobre las cláusulas de excepción, también se debe terminar de ajustar los reglamentos, lineamientos y guía metodológicas a lo que establece el manual de estadísticas Fiscales del FMI. Así mismo, se debe incorporar el análisis, monitoreo y supervisión de la gestión de los Gobiernos Locales en las estadísticas macrofiscales.

1.2 Análisis de la producción institucional

En este punto y siguiendo la metodología de la SCGG, se lleva a cabo el análisis de la producción de SEFIN centrado en los principales productos misionales que entrega la institución a las partes interesadas en el marco de su misión.

Los productos más relevantes se seleccionaron por componentes de la gestión de las finanzas, como son la política fiscal, la política tributaria, el presupuesto, la inversión pública, crédito público, los riesgos fiscales, la contabilidad y la tesorería. Para cada componente se identificaron los productos finales que se entregan a las partes interesadas y para cada uno de ellos se determinó el grado de valor público que ofrece efectivamente la institución clasificándolo en bajo, medio o alto. Posterior a esto se hace una síntesis de la justificación que sustenta la calificación correspondiente.

En la tabla siguiente, se presentan los componentes, los productos finales relevantes, la calificación de valor público (baja, media o alta) y la justificación respectiva. Este análisis se apoyó en las matrices elaboradas por las direcciones de SEFIN y en las discusiones realizadas en el proceso de formulación del PEI.

Tabla 1: Síntesis del análisis de la producción institucional de SEFIN

Componente	Principales Productos Misionales	Valor público Bajo/Medio/Alto	Justificación
Política Macrofiscal	Marco Macrofiscal de Mediano Plazo (MMFMP) Informe de seguimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal y su Reglamento	Medio	Si bien el MMFMP ha avanzado progresivamente hacia estándares internacionales, aun hace falta consolidarlo plenamente como el instrumento orientador de la política fiscal y el gran articulador de otros instrumentos como el MGMP y el presupuesto.
Política Tributaria	Proyectos de Decretos de Ley y opiniones y notas técnicas en temas tributarios y aduaneros Estudios tributarios	Bajo	Los estudios y proyectos normativos por parte de la DGPT se quedan normalmente en el "papel", tienen poca trascendencia en la toma de decisiones por parte del Congreso Nacional quien tiene la facultad de proponer los nuevos tributos, de aprobarlos y hacer ajustes al sistema tributario nacional y territorial
Presupuesto y calidad del gasto	Política Presupuestaria Formulación del Presupuesto de Ingresos y Gastos Informe de los resultados físicos y financieros y de los impactos producidos	Medio	Este conjunto de productos tiene su mayor debilidad en su desconexión con la planificación estratégica global e institucional. Si la planificación y el presupuesto están desvinculados, el proceso de formulación presupuestal se convierte en un ejercicio rutinario, inercial, incrementalista y, en cierta manera, discrecional. Pero, sobre todo, convierte al presupuesto es un instrumento de bajo impacto en la generación de valor público para la sociedad en su conjunto. Así mismo, la rendición de cuentas, se convierte en un ejercicio basado en actividades y no en resultados estratégicos.
Inversión Pública	Normas técnica para la formulación y evaluación de programas y proyectos Seguimiento y evaluación (ex ante y ex post) de programas y proyectos Programa de Inversión Pública	Medio	Los proyectos seleccionados no son necesariamente los de mayores tasa de retorno social, asignando recursos a inversiones de menor impacto. La planificación y el seguimiento a los proyectos es débil lo que genera sobrecostos y resultados de bajo impacto. La sostenibilidad de los proyectos en su fase de operación no se planifica ni se garantiza financieramente
Credito Público	Operaciones de crédito en el marco de la Política de Endeudamiento Público Renegociación de la deuda pública para obtener condiciones financieras más favorables Autorizaciones para realizar trámites de operaciones de deuda pública externa a las entidades del sector público Supervisión de los recursos provenientes de crédito público	Medio	El nivel de deuda esta llegando al umbral de sostenibilidad y esta concentrada en endeudamiento externo que tiende a ser más volátil y riesgoso Perfil de vencimientos concentrados en menos de 3 años generando riesgo de refinanciamiento y perfil de deuda con plazos promedio cortos Aprobaciones de crédito por el Congreso Nacional para entidades descentralizadas sin autorización de la SEFI
Riesgos Fiscales	Informe de seguimiento y monitoreo de los pasivos contingentes provenientes de contratos de APP. Informe de seguimiento y monitoreo de los pasivos contingentes provenientes de otras fuentes de Riesgos distintas a las APP	Medio	Aunque SEFIN ha avanzado en la identificación y cuantificación de algunos riesgos fiscales, no se tiene implementado un sistema integral para la gestión de los riesgos fiscales
Contabilidad	Estados Financieros del Sector Público siguiendo las normas NICSP	Bajo	No se han implementado plenamente las NICSP en la contabilidad gubernamental La contabilidad no se trabaja plenamente con el devengado a nivel de ingresos y gastos Deficiencias en la entrega de la información para consolidar las cuentas contables, relevación parcial de los pasivos contingentes, problemas de información para el calculo de las provisiones, entre otros.
Tesorería	Programación financiera Flujo de caja Cuenta Única de Tesorería (CUT)	Medio	El flujo de caja es un instrumento aun con deficiencias para adecuar los compromisos de gastos y el pago a las disponibilidades de caja. La CUT no esta suficientemente desarrollada para ser un instrumento eficaz para la optimización y el control centralizado de los flujos de efectivo.

1.3 Análisis de problemas

El análisis de situación a nivel del marco normativo y de la producción institucional, así como la revisión documental y las discusiones con los equipos técnicos, permitieron distinguir seis problemas centrales que serán el sustento de la planificación estratégica institucional de mediano plazo para la SEFIN. Estos problemas serán analizados en términos de sus causas y consecuencias (modelo explicativo).

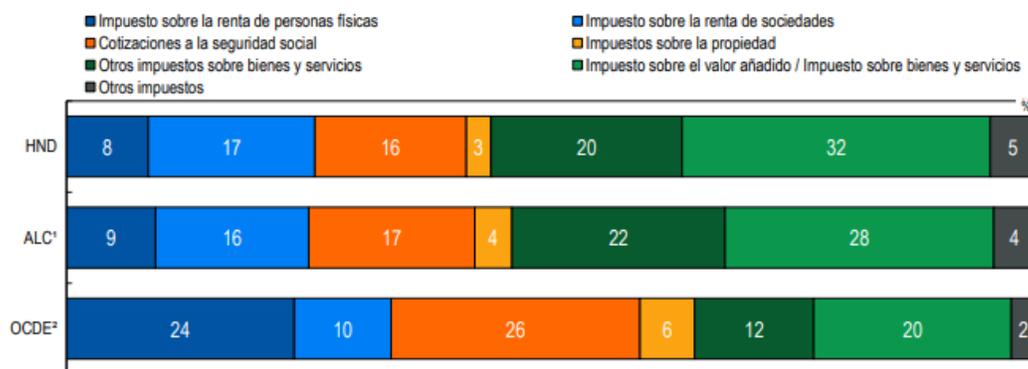
1.3.1 Presión tributaria

a. Contexto general

La gestión tributaria en Honduras es responsabilidad de tres entidades: La SEFIN como ente rector a través de la Dirección General de Política Tributaria, ente técnico de apoyo a las máximas autoridades para la toma de decisiones en materia tributaria. Por otro lado, está la SAR como ente autónomo responsable del control, verificación, fiscalización y recaudación de los tributos nacionales. Y la Administración Aduanera de Honduras que determina los gravámenes a que están sujetas las mercancías que entran y salen del país, según la normativa aduanera vigente.

La estructura tributaria de Honduras es muy similar a la de los países de América Latina y el Caribe y muy distinta de los países de la OCDE, tal como se aprecia en el gráfico siguiente:

Gráfico 1. Estructura Tributaria Comparada con los promedios regionales 2019 (%)



Fuente: Estadísticas Tributaria en América Latina y el Caribe 2021, OCDE

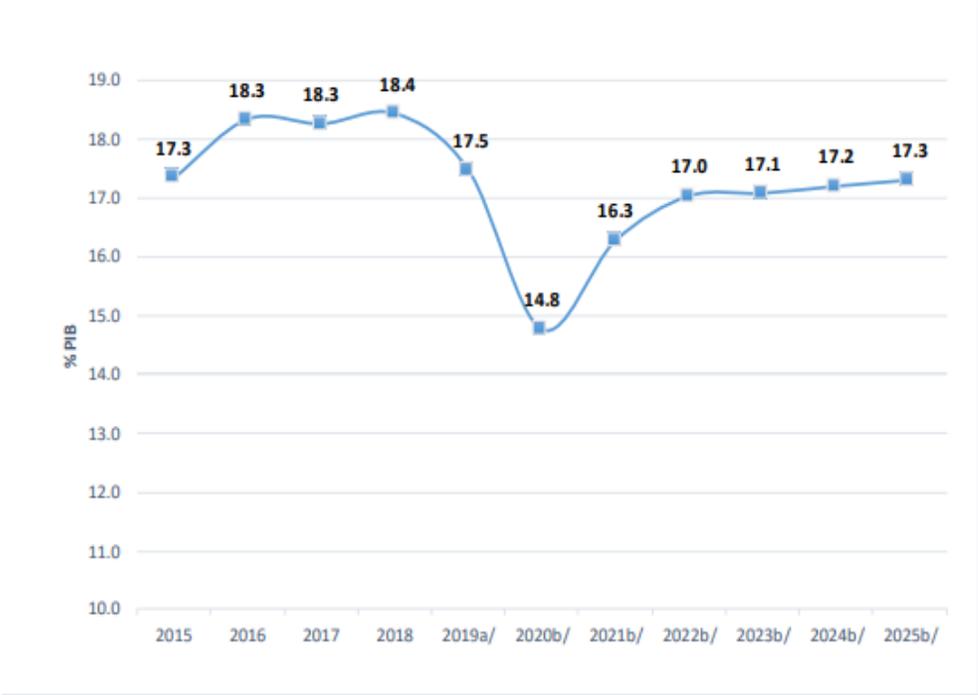
La mayor parte de los ingresos tributarios en Honduras procede de los impuestos indirectos, en particular del impuesto sobre los bienes y servicios, que concentra cerca del 32% de la tributación. Este porcentaje es superior en 4 puntos porcentuales al promedio de países de ALyEC y 12 puntos porcentuales a los países de la OCDE.

Por su parte, los impuestos a la renta de las personas y las sociedades explican el 25% de la recaudación tributaria, siendo 7 puntos porcentuales inferior a la participación del impuesto a los bienes y servicios. La participación de los impuestos a la renta es bastante similar al promedio de ALyEC pero muy inferior a la participación de los países de la OCDE para los cuales estos impuestos representan cerca del 34% en su estructura tributaria.

Las estructuras tributarias con mayor dependencia de los impuestos indirectos tienden a ser menos progresivas, dado que su cobro no tiene en cuenta la capacidad económica del contribuyente al recaudarse a todos por igual, imponiendo una carga relativa más pesada al grupo de menores ingresos. Este aspecto fue incorporado en la Visión de País 2030, al establecer la progresividad fiscal y el orden en la administración de las finanzas públicas como principios orientadores del desarrollo.

Por su parte, según el MMFMP 2021-2025 la presión tributaria alcanzó el nivel más alto en 2018 ubicándose en 18.4% del PIB. No obstante, cayó abruptamente en 2019 y 2020 por efecto de las tormentas ETA y IOTA y la pandemia, llegando a 14.8 en 2020 (ver gráfico siguiente).

Gráfico 2. Presión Tributaria 2015-2025

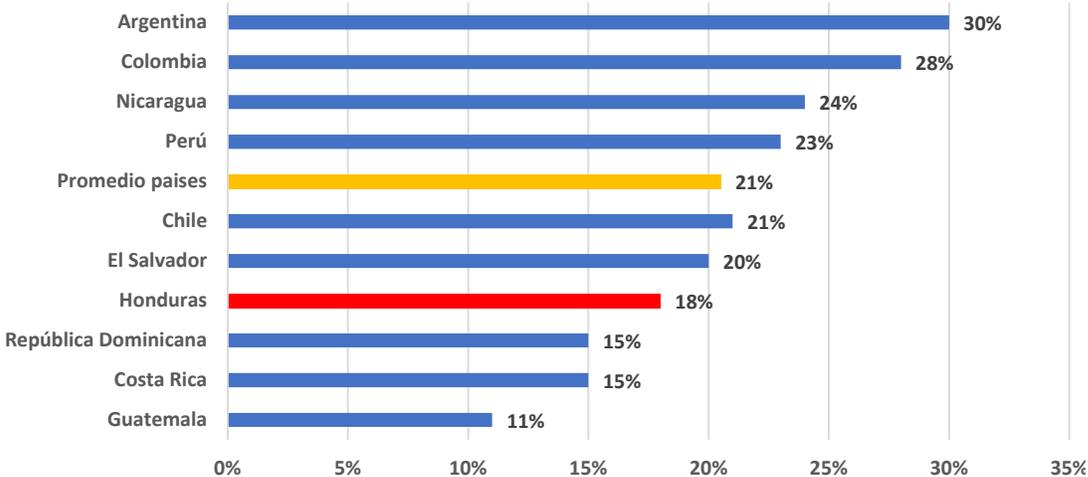


Fuente: MMFMP 2021-2025, pag. 94

Según el MMFMP 2021-2025, se espera una presión tributaria que alcanzaría el 16.3% del PIB en 2021, dado los avances en el control de la pandemia y la apertura de la economía. A lo largo del periodo 2022–2025 se espera que la presión tributaria alcance a 17.3%, confluyendo a los niveles de 2019.

En comparación con la región, la presión tributaria de Honduras es inferior en 3 puntos porcentuales respecto del promedio de los países de la muestra. Si bien, la presión tributaria de Honduras es superior a la de República Dominicana, Costa Rica y Guatemala, está por debajo de El Salvador (2 puntos porcentuales) y Nicaragua (4 puntos porcentuales). En comparación con los países de Suramérica, en todos los casos la presión tributaria de Honduras es inferior (ver gráfico siguiente).

Gráfico 3. Presión Tributaria Comparada Países de la Región 2016



Fuente: PEI SAR 2017 – 2022.

Las cifras anteriores muestran que, además de recuperar la senda de presión tributaria para llevarla a los niveles existentes hasta antes de las catástrofes naturales antes mencionadas y la pandemia, queda espacio para aumentar en algunos puntos la recaudación de impuestos en relación con el PIB, sin que ello implique necesariamente mayores impuestos que afecten las expectativas de inversión de los agentes económicos y frenar la recuperación del crecimiento económico del país post pandemia. Desde esta óptica, el MMFMP plantea: “se deberá continuar con la estrategia de racionalizar las exoneraciones y beneficios tributarios, mejorar los procesos de fiscalización, revisar los requisitos para las

exoneraciones de productos agroindustriales y cumplir con el mandato constitucional de proporcionalidad, generalidad, y equidad sobre la base de la capacidad del contribuyente”⁴.

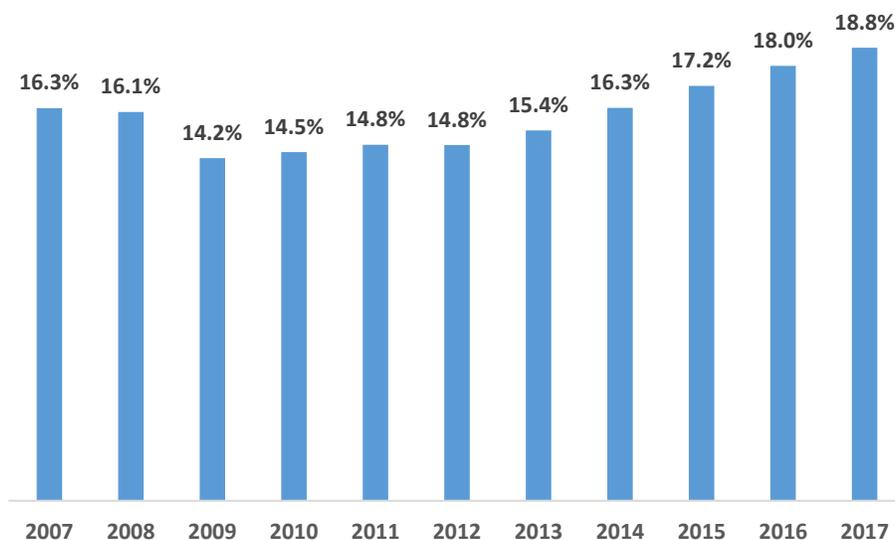
b. Problema central y descriptores

El contexto anterior evidencia la existencia de un problema central:

“Baja presión tributaria en Honduras frente al promedio de Centroamérica”.

Uno de los principales descriptores de este problema, que fue comentado anteriormente, es la concentración de la presión tributaria en los impuestos indirectos, principalmente en el impuesto sobre los bienes y servicios. Así mismo, esta variable presentó durante varios años (2009 a 2014) niveles cercanos a 14%, inferior en 2 puntos porcentuales a la presión tributaria de 2007 (16.2%). Este nivel solo pudo ser recuperando siete años después en el 2014.

Gráfico 4. Presión Tributaria Honduras



Fuente: PEI SAR 2017 – 2022.

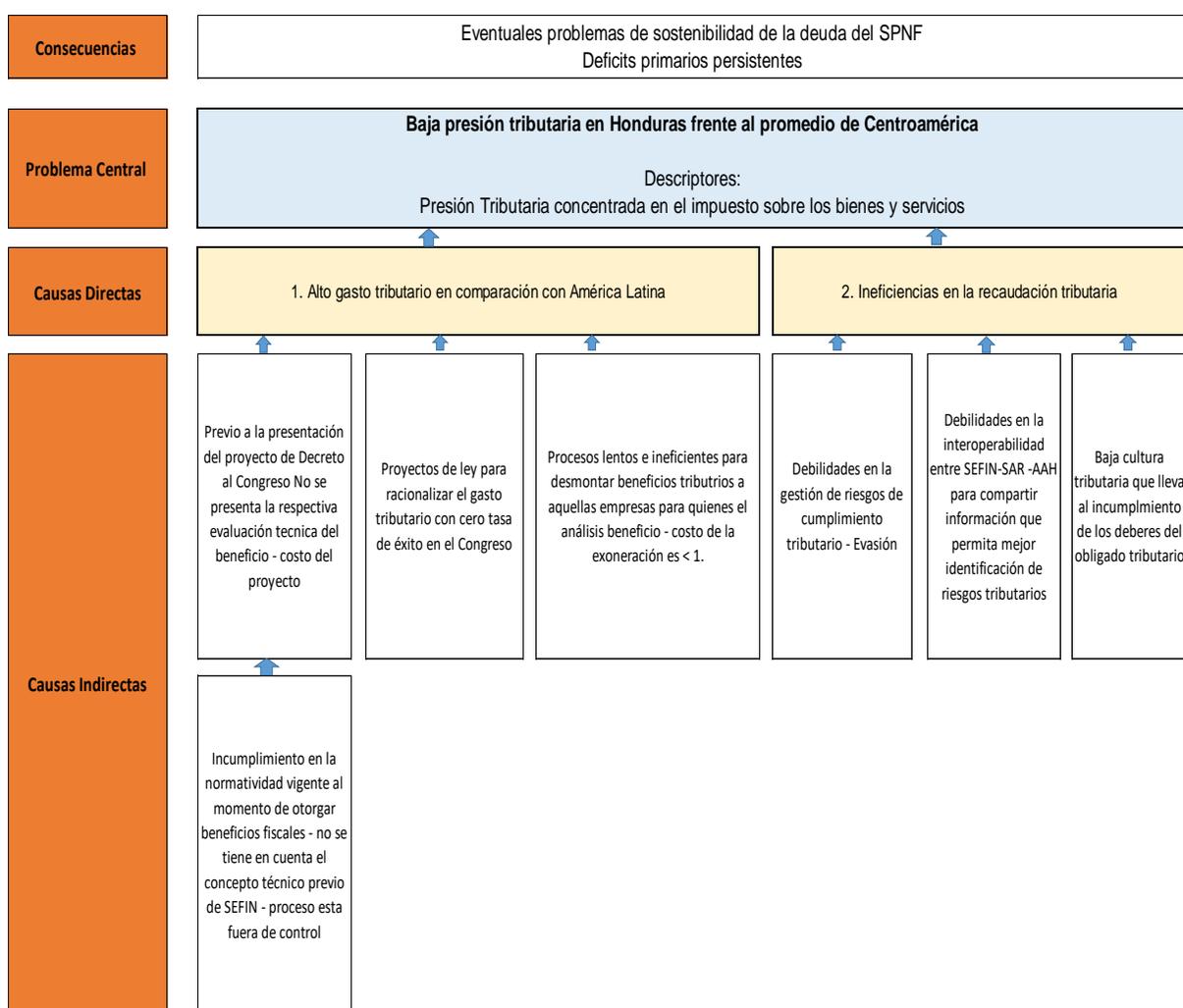
c. Modelo explicativo del problema “Baja presión tributaria en Honduras frente al promedio de Centroamérica”

Dado lo anterior, cuáles son las causas que determinan el problema central “Baja presión tributaria en Honduras frente al promedio de Centroamérica”. Para contestar a esta

4 MMFMP 2021-2025, pag. 67.

pregunta a continuación se presenta el modelo explicativo el cual incluye las causas directas e indirectas, y las consecuencias que estaría generando la persistencia de este problema para el país y la sociedad en su conjunto.

Tabla 2. Modelo Explicativo Baja Presión Tributaria en Honduras



Como se observa en el modelo explicativo, el problema de baja presión tributaria está determinada por dos causas directas:

- Alto gasto tributario en comparación con América Latina
- Ineficiencias en la recaudación tributaria

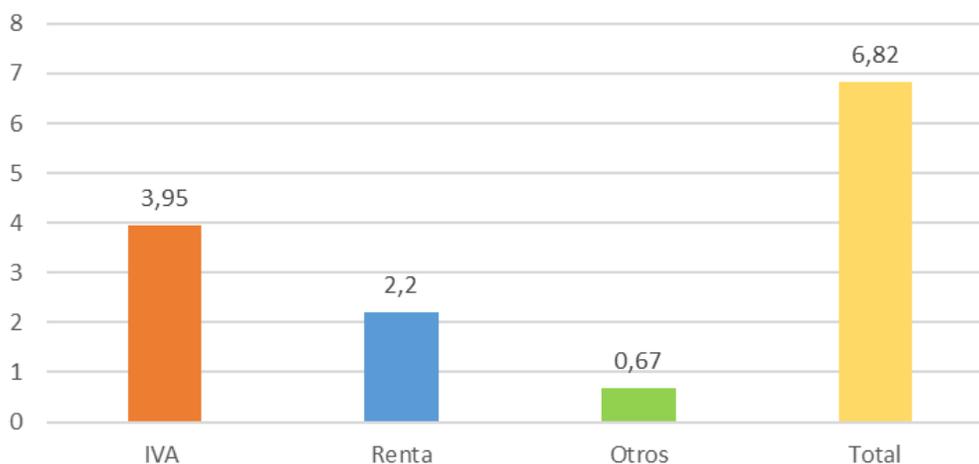
La baja presión tributaria en Honduras implica actuar integralmente sobre estos dos determinantes primarios, las consecuencias de no hacerlo son eventuales problemas de sostenibilidad de la deuda del SPNF y déficits primarios persistentes.

Alto gasto tributario en comparación con América Latina

Según el MMFMP el gasto tributario puede entenderse como “aquella recaudación que el fisco deja de percibir producto de la aplicación de tratamientos tributarios preferenciales con el objetivo de potenciar determinados sectores, actividades, regiones o agentes de la economía”⁵.

Según el MMFMP, el gasto tributario en Honduras como proporción del PIB para 2019 y 2020 fue de 6.8% y 6.7%, respectivamente. Las proyecciones incluidas en este documento estiman el gasto tributario en un nivel promedio de 6.82% para el período 2021-2025 (ver gráfico siguiente).

Gráfico 5. Gasto Tributario Honduras promedio 2021 – 2025



Fuente: Cálculos del consultor con base en MMFMP 2022 - 2025.

Según un estudio de la CEPAL, “Entre los potenciales beneficios de los incentivos tributarios se encuentran una mayor recaudación fiscal por una posible mayor inversión y crecimiento de la actividad económica, como así también, la posibilidad de crear nuevos puestos de

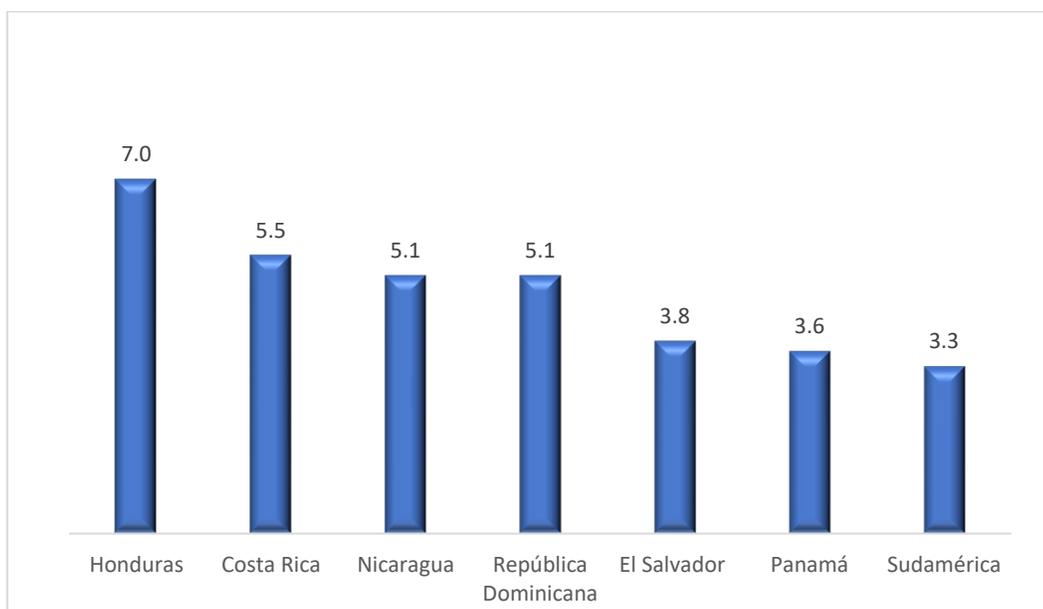
⁵ MMFMP 2021-2025, pag. 174

trabajo, aprovechar externalidades positivas y otros beneficios sociales según los objetivos que tenga cada incentivo”⁶.

Por el lado de los efectos negativos, el estudio señala la pérdida de recaudación para el Estado por inversiones que se habrían realizado incluso sin los incentivos, lo cual limita el espacio fiscal, la inversión social y afecta la equidad. Así mismo, el estudio de la CEPAL señala como desventajas los altos costos de administración y cumplimiento, la apertura de espacios para la evasión y elusión, la afectación a la eficiencia por la distorsión de los precios en los mercados y la pérdida de equidad horizontal (favorecimiento a determinados sectores) y vertical (pérdida de progresividad e impacto redistributivo en el caso de los impuestos a la renta o el patrimonio).

En comparación con los algunos países de la región, de República Dominicana y el promedio de Suramérica, Honduras presenta el gasto tributario más elevado en 2019, tal y como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 6. Gasto tributario/PIB



Fuente: Estimaciones basadas en el estudio de la CEPAL “Los incentivos fiscales a las empresas en ALyEC, 2019, gráfico 1.

La magnitud del gasto tributario en Honduras (7%) es un tanto elevado considerando la presión tributaria del país (18%) y el promedio de países de Suramérica y de Centroamérica.

⁶ Los incentivos fiscales de las empresas en América Latina y el Caribe, CEPAL, 2019, pag. 13.

Esto sugiere que tanto las exenciones como las leyes de incentivo tributario tienen un efecto significativo en la estructura tributaria del país.

Como concluye el estudio de CEPAL “En definitiva, una política de incentivos será costo-efectiva si los beneficios que produce, tanto económicos como sociales y ambientales superan a los costos que genera, los cuales incluyen desde un costo fiscal por la pérdida de recaudación hasta efectos en la eficiencia, equidad y transparencia”⁷.

En este contexto, las discusiones sobre los gastos tributarios llevaron a determinar un conjunto de causas indirectas explicativas del problema, las cuales se relacionan a continuación:

- Previo a la presentación del proyecto de Decreto al Congreso no se presenta la respectiva evaluación técnica del beneficio - costo del proyecto
- Proyectos de ley para racionalizar el gasto tributario con tasa cero de éxito en el Congreso
- Procesos lentos e ineficientes para desmontar beneficios tributarios a aquellas empresas para quienes el análisis beneficio/costo de la exoneración es < 1 .
- Incumplimiento en la normatividad vigente al momento de otorgar beneficios fiscales.
- No se tiene en cuenta el concepto técnico previo de SEFIN, el proceso se encuentra fuera de control.

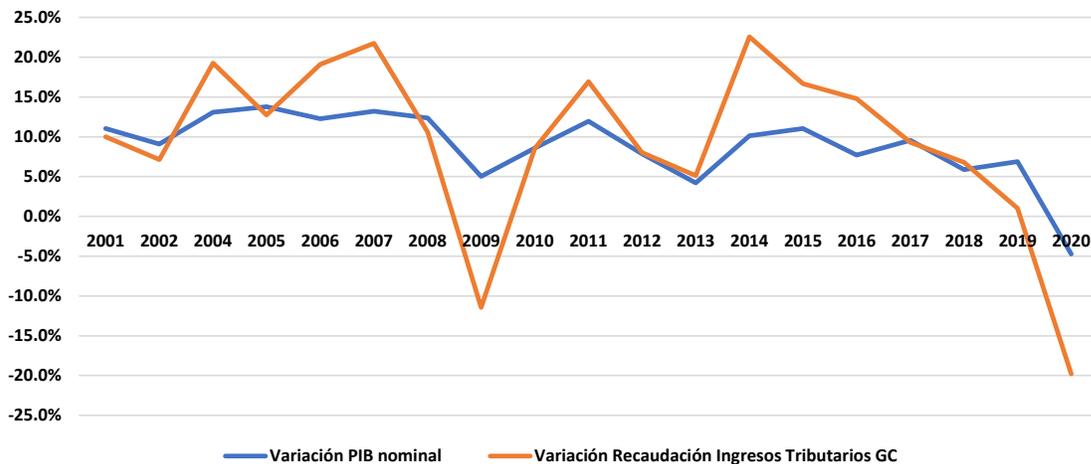
Ineficiencias en la recaudación tributaria

Además del elevado gasto tributario, la baja presión tributaria se explica por ineficiencias en la gestión tributaria asociadas a la evasión y la elusión fiscal. Desafortunadamente, no se tienen disponibles estadísticas que midan la magnitud de la evasión fiscal ni mucho menos la elusión, y que permitan hacer explícito y profundizar en el problema al menos en los impuestos de mayor recaudación como de bienes y servicios y renta.

Dado lo anterior, se examinarán algunas aproximaciones indirectas basadas en evidencia documental, así como algunas estadísticas. Una primera aproximación es la comparación entre la tasa de crecimiento o variación del PIB nominal y la tasa de crecimiento de la recaudación tributaria (ver gráfico siguiente).

Gráfico 7. Variación Anual PIB y Recaudo Tributario 2001 - 2020

7 Idem 5, pag. 14



Fuente: PIB nominal, BCH, página web, estadísticas sector real. Recaudación Tributaria, CEPAL, página web, estadísticas fiscales.

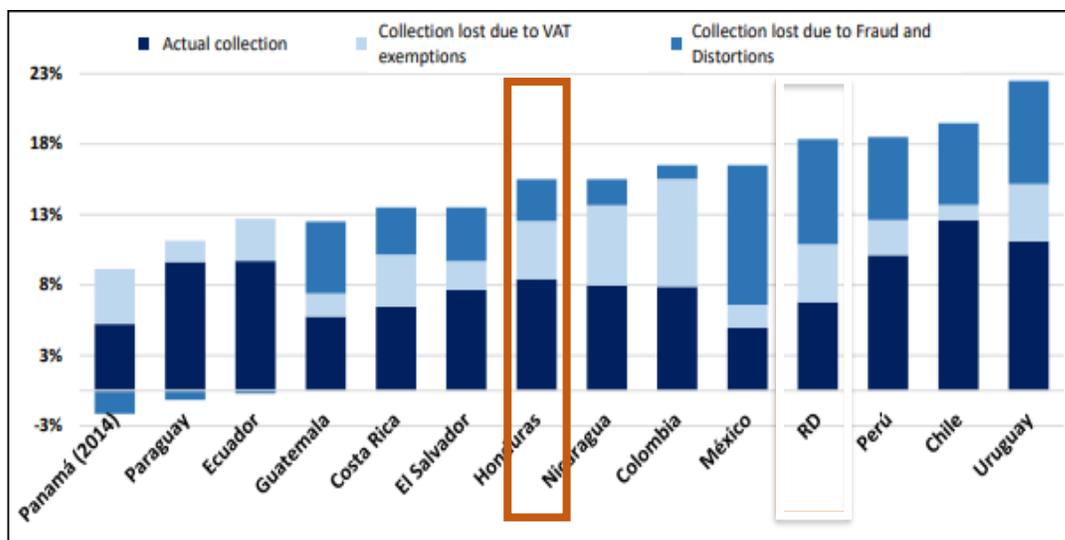
En el gráfico siguiente se observa que en la mayoría del periodo la tasa de crecimiento de la recaudación es superior o está cercana a la tasa de crecimiento de la actividad económica medida por el PIB (salvo en los años en que se presentaron situaciones de coyuntura como la crisis financiera o las tormentas tropicales y la pandemia). Este es un comportamiento en general favorable pero no es necesariamente concluyente respecto a la magnitud de la evasión y elusión fiscal, dado que la variable de referencia debería ser el potencial recaudatorio determinado por las bases y tarifas impositivas nominales. Así mismo, esta aproximación puede estar distorsionada por reformas tributarias que elevan temporalmente la recaudación como por ejemplo en 2014 con la vigencia del Decreto 278 de 2013⁸. Dado lo anterior, el comportamiento de la recaudación tributaria respecto del PIB, se considera el nivel de eficiencia actual no así el nivel de eficiencia óptimo. Las amplias variaciones en la eficiencia fiscal que se observan a lo largo del tiempo revelan que hay espacio para aplicar mejoras estructurales permanentes en la eficiencia de la recaudación.

Otro tipo de acercamiento al nivel de eficiencia en la recaudación se encuentra en el estudio del BM “Hacia un sistema tributario más eficiente” (2017). Según ese estudio “la brecha entre el nivel actual de eficiencia y una situación ideal en la que todo el consumo estuviera gravado con una tarifa uniforme puede explicarse a través de dos indicadores adicionales: el coeficiente de ineficiencia G y el coeficiente de ineficiencia X. El primero mide las pérdidas de eficiencia fiscal en el IVA debido a las exenciones de impuestos (también llamado la “brecha de políticas”), mientras que el segundo mide las pérdidas ocasionadas por el fraude

⁸ Ley de Ordenamiento de las Finanzas Públicas, Control de las Exoneraciones y Medidas Antievasión, vigente a partir del 1 de enero de 2014, el cual tiene como propósito racionalizar y controlar las exoneraciones fiscales, así como implementar medidas antievasión y de control del gasto público.

impositivo, la evasión y la falta de cumplimiento con la administración tributaria (también llamado la “brecha de cumplimiento”)⁹. Dado que la ineficiencia G se trató en el punto anterior, en este caso se hará énfasis en la “brecha de cumplimiento” o coeficiente X.

Gráfico 8. Coeficiente C, coeficiente G y coeficiente X para el impuesto sobre bienes y servicios (2008-2015)



Fuente: Hacia un sistema tributario más eficiente, BM, Gráfico B, pág. 10

El resaltado en azul oscuro representa el nivel actual de eficiencia tributaria, el azul más claro es el coeficiente G y el azul intermedio es el coeficiente X. El gráfico 8 ratifica al gasto

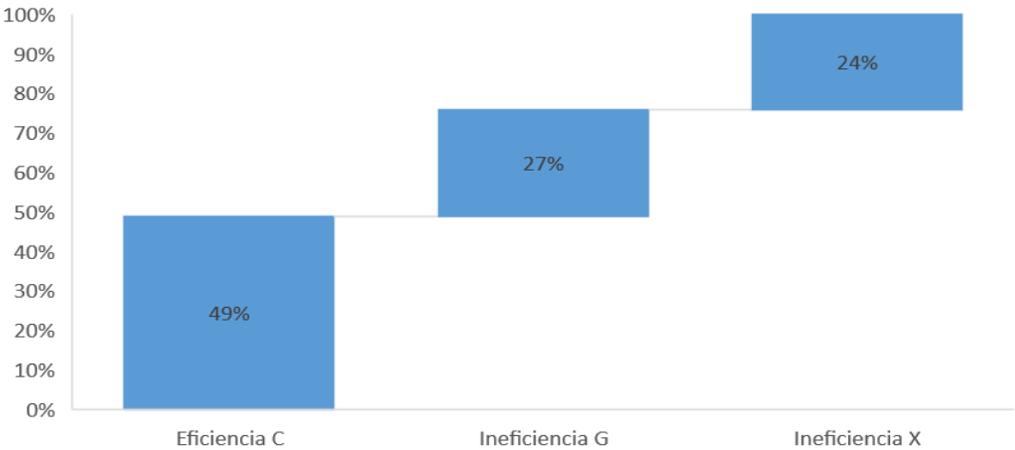
⁹ Hacia un sistema tributario más eficiente, BM 2017.

tributario (coeficiente G) como el mayor factor de ineficiencia en el sistema tributario de Honduras y como uno de los más elevados de la región, tal y como se analizó en el punto anterior.

La incidencia del coeficiente X (evasión y fraude) en el impuesto sobre los bienes y servicios en Honduras, si bien no tiene una incidencia tan alta como el gasto tributario, es significativa y explica una parte importante de ingresos potenciales en la recaudación de este impuesto que se pierden por ineficiencias en la gestión tributaria.

Una estimación realizada a partir de los datos de recaudo del impuesto sobre los bienes y servicios (IVA), el PIB corriente y la tasa nominal para obtener una aproximación al recaudo potencial arroja que las pérdidas por el coeficiente C explican el 27% del recaudo potencial y por el coeficiente X el 24%. Sumadas las dos ineficiencias el país pierde aproximadamente el 51% del recaudo potencial del IVA.

Gráfico 9. Índice de Eficiencia Recaudatoria del IVA Honduras 2019



Fuente: Cálculos del consultor basados en PIB no en consumo.

En este contexto, las discusiones sobre la ineficiencia en la recaudación tributaria llevaron a determinar un conjunto de causas indirectas explicativas del problema, las cuales se relacionan a continuación:

- Debilidades en la gestión de riesgos de cumplimiento tributario
- Debilidades en la interoperabilidad entre SEFIN-SAR -AAH para compartir información que permita mejor identificación de riesgos tributarios
- Baja cultura tributaria que lleva al incumplimiento de los deberes del obligado tributario

1.3.2 Baja calidad del gasto público en Honduras

a. Contexto general

La sostenibilidad de las finanzas públicas no es posible sin mejoras en la eficiencia del gasto público. Según el BID¹⁰, hay dos elementos que sustentan esta afirmación. Por un lado, un gasto público más eficiente contribuye a la competitividad de la economía creando condiciones para alcanzar mayores niveles de crecimiento sostenido, con lo cual, a su vez, habrá mayor espacio para el recaudo tributario. Por otro lado, los ciudadanos no están dispuestos a pagar impuestos más altos, sino creen que los gobiernos gastarán esos recursos adicionales de manera eficiente proporcionándoles los servicios que ellos necesitan. Por lo tanto, una condición previa para aumentar los impuestos y elevar el gasto parece ser la capacidad del gobierno para prestar servicios eficientes y no malgastar.

Desde esta óptica, el BID plantea que “La respuesta tiene que ver con la eficiencia fiscal y con un gasto inteligente, y no con la solución estándar de hacer recortes generalizados del gasto público para lograr la sostenibilidad fiscal, en ocasiones a un gran costo para la sociedad. Se trata de hacer más con menos.”¹¹

La pregunta es entonces, ¿Hay problemas de eficiencia en el gasto público en Honduras? Un primer elemento que muestran las estadísticas es el sesgo que ha experimentado el gasto de capital (inversión) respecto al gasto corriente o primario (remuneraciones, prestaciones sociales, suministros, subsidios y otros gastos). Este sesgo se define como la disminución del porcentaje del gasto de capital en el gasto primario total a lo largo del período bajo consideración¹².

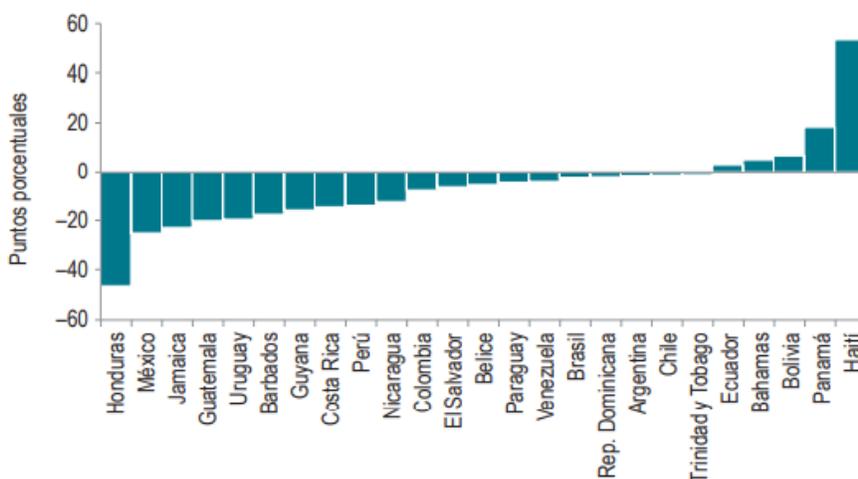
10 Ver documento; “Mejores Gastos para Mejores Vidas, como América Latina y el Caribe pueden hacer más con menos”

11 Idem 3, Prefacio del documento

12 Idem 2, página 8

Según el BID este sesgo en contra de los gastos de capital es generalizado, sin embargo, el mayor nivel se da en los países de América Latina y el Caribe (-9.7 puntos porcentuales). Desafortunadamente al analizar los países de la región individualmente, Honduras es el que ha penalizado más el gasto de capital en las últimas décadas (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Sesgo Contra el Gasto de Capital por Países de América Latina y el Caribe 1980 - 2016



Fuente: Documento BID “Mejores Gastos para Mejores Vidas”, Pág. 11

Como se observa en el gráfico 10, el sesgo en contra del gasto de capital que ha presentado Honduras a lo largo del periodo 1980-2016, es el mayor de la región con más de (-40) puntos porcentuales, es decir, la variación del porcentaje de capital en el gasto total se ha reducido significativamente. Como lo plantea el BID “Esto implica una decisión consciente para priorizar los gastos actuales por encima de las inversiones para construir el futuro. En pocas palabras, la actualidad le gana al futuro¹³”.

Así mismo, al respecto el BID plantea: “Este sesgo contra los gastos de capital es particularmente costoso por dos motivos: los multiplicadores del gasto de capital son más grandes que los multiplicadores del gasto corriente y, por lo tanto, amplifican los costos del producto en los malos tiempos; puede conducir a un menor crecimiento a largo plazo, en la medida en que el capital público complementa al capital privado. Por lo tanto, el apetito de inversión privada, un motor clave del crecimiento, puede ser bajo cuando la provisión de capital público, por ejemplo, caminos o puertos, no es suficiente¹⁴”.

13 Idem 3, pag. 8

14 “Mejor Gasto Para Mejores Vidas”, pag.10, BID, 2018

Siguiendo el enfoque del BID plasmado en el documento “Mejores Gastos Mejores Vidas”, la eficiencia del gasto tiene que ver, en particular en América Latina y el Caribe, con la ineficiencia técnica y la ineficiencia asignativa.

La ineficiencia técnica es un concepto relativo a la cantidad de producto obtenido con una disponibilidad de insumos dado. Como lo establece el BID, la ineficiencia técnica “tiene que ver con el hecho de no hacer las cosas de la mejor manera posible, dados los recursos disponibles. Los latinoamericanos podrían tener acceso a más y mejor educación, servicios de salud, seguridad pública e infraestructura si sus gobiernos utilizaran los recursos existentes como lo hacen los mejores países del mundo. Esto significa reducir la criminalidad, obtener mejores resultados PISA, aumentar la esperanza de vida, y proporcionar más servicios de infraestructura. Todos estos objetivos son alcanzables utilizando el mismo nivel de gasto actualmente disponible, o al menos proporcionando los niveles actuales de servicios con menos dinero para liberar recursos si la consolidación fiscal está en juego”¹⁵.

Al respecto, el estudio de Dishmey Marte, hace una estimación de la eficiencia técnica para un grupo de países de América Latina y el Caribe, utilizando la metodología propuesta por Afonso, Schuknecht y Tanzi (2005). Esta metodología se basa en el cálculo de indicadores de Desempeño del Sector Público (PSP, por sus siglas en inglés) y de Eficiencia del Sector Público (PSE)”¹⁶. El primero es un indicador de desempeño en el logro de resultados¹⁷, es decir, es una medición de la eficacia del sector público. Por su parte, el segundo es un indicador de eficiencia que relaciona los resultados con el gasto asignado para obtenerlos (aproximación a una relación producto/insumo)¹⁸.

15 Idem 3, Prefacio del documento

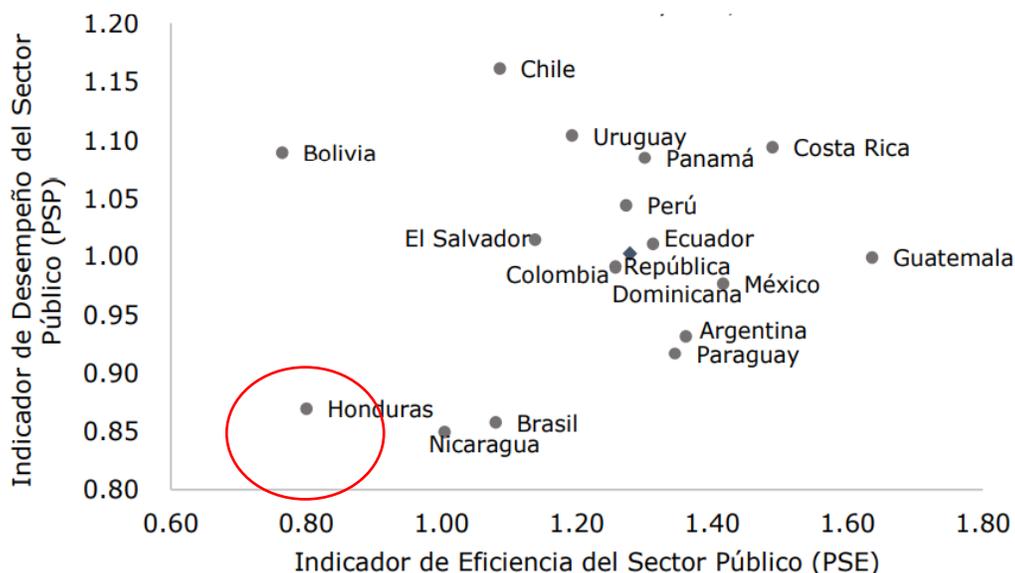
16 Idem 19, pag. 7.

17 Según el documento de Dishmey, el PSP es un indicador sintético o compuesto que se construye haciendo uso de variables socioeconómicas observables, las cuales se supone que manifiestan los productos, efectos y/o resultados de las políticas públicas. Para la construcción del indicador PSP se utilizan dos tipos de indicadores: de oportunidad y musgravianos. Los indicadores de oportunidad miden los resultados derivados de las actividades del gobierno como administrador público y/o proveedor de bienes y servicios públicos (educación, salud e infraestructura), es decir, como responsable de garantizar el bienestar común. Los indicadores musgravianos miden los resultados de las actividades del gobierno en términos de asignación y distribución de los recursos y estabilización de la coyuntura económica. Los indicadores de oportunidad se componen de cuatro subindicadores o dimensiones: administración, educación, salud e infraestructura pública. Los indicadores musgravianos incluyen tres dimensiones: distribución, estabilidad y desempeño económico.

18 Según el documento de Dishmey, el indicador PSE relaciona el desempeño del sector público en cada área con el gasto público relevante que se utiliza para obtener tal resultado. La administración pública se pondera con el gasto en remuneraciones del gobierno como proxy de los recursos requeridos para la actividad administrativa del Estado; la provisión de infraestructura pública se pondera con el gasto en capital (o inversión pública); y, los resultados educativos y de salud con el gasto público en educación y en salud como porcentaje del PIB, respectivamente. Por el lado de los indicadores musgravianos, el resultado en la distribución del ingreso se relaciona con el gasto en transferencia y subsidios

En el gráfico siguiente, se muestra el cruce de los indicadores de desempeño (PSP) y de eficiencia (PSE) para un grupo de 17 países de la región.

Gráfico 11. Indicadores PSP y PSE 2017



Fuente: Yanna Cristina Dishmey Marte, Calidad del gasto público en República Dominicana 2008-2017: Una aproximación a través de indicadores de desempeño y eficiencia del sector público, Texto de Discusión N° 35, pág. 4, MEPyD, 2020.

Como se observa en el gráfico 11, los resultados en desempeño y eficiencia del gasto público ubican a Honduras en un nivel muy bajo de eficiencia y desempeño en el gasto público en la región. En el caso del indicador de desempeño (PSP) su calificación es cercana a 0.85, siendo una de la más baja de la región después de Nicaragua y Brasil y muy alejada de los resultados de los demás países. Este resultado significa que en las actividades objeto de análisis (educación, salud e infraestructura, distribución, estabilidad y desempeño económico) Honduras muestra un desempeño deficiente en la implementación de las políticas públicas, es decir, un bajo nivel de eficacia en el logro de resultados.

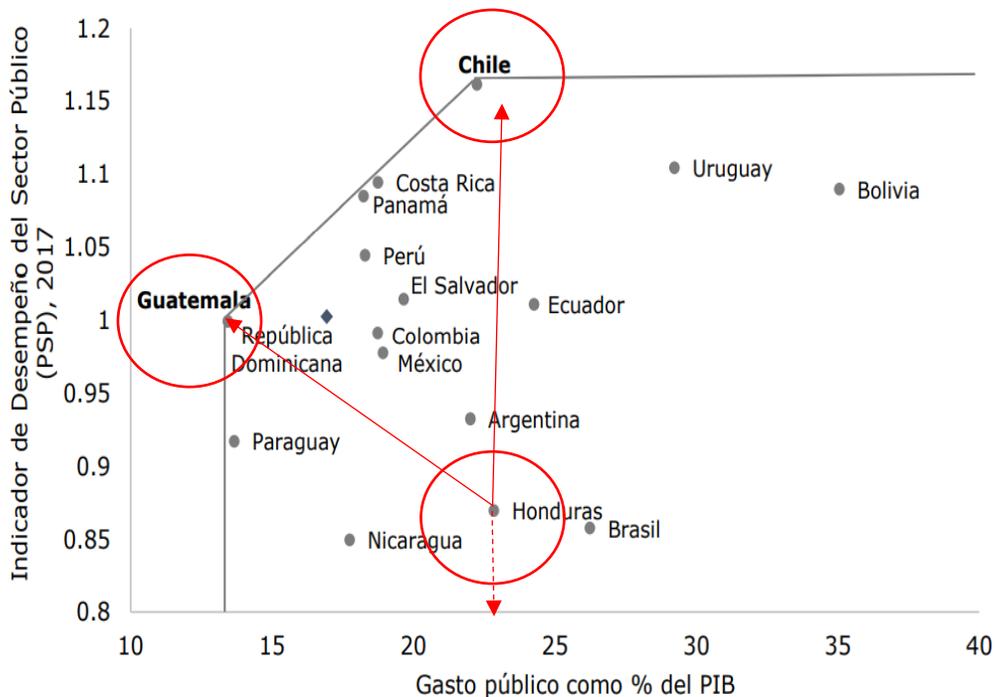
(como aproximaciones de los recursos que impactan en la distribución de los ingresos). Mientras que, los resultados de las funciones del Estado en términos de estabilidad y desempeño económico se ponderan por el gasto público total.

Por su parte, el indicador de eficiencia del Sector Público (PSE) ubica a Honduras en uno de los niveles más bajos de la región después de Bolivia con una calificación cercana a 0.8. Esto significa que con los recursos utilizados habría sido posible obtener mejores resultados en las actividades objeto de análisis, es decir, utilizando los mismos recursos se habría podido alcanzar un 20% más de resultados a los obtenidos.

Los resultados en el PSP y el PSE ubican a Honduras en el cuadrante de baja efectividad. Al ser altamente ineficaz por su bajo desempeño como también altamente ineficiente, el resultado es una alta inefectividad en el uso de los recursos públicos. En definitiva, es evidente la existencia de grandes problemas en el gasto público en Honduras que habrá que enfrentar de manera decidida y estratégica si se quiere lograr la sostenibilidad de las finanzas del Estado y mayores niveles de desarrollo y bienestar para la gente.

En su estudio Dishmey utiliza también el análisis envolvente de datos (análisis de frontera) para medir la eficiencia y la productividad de las unidades de producción (grupo de países) a partir de la construcción de una frontera de posibilidades de producción con las mejores prácticas observadas en la muestra. Los resultados de este ejercicio se presentan en el gráfico siguiente.

Gráfico 12. Frontera de Eficiencia del Sector Público en América Latina 2017



Fuente: Yanna Cristina Dishmey Marte, Calidad del gasto público en República Dominicana 2008-2017: Una aproximación a través de indicadores de desempeño y eficiencia del sector público, Texto de Discusión N° 35, pág. 4, MEPyD, 2020.

En el caso de Honduras, la eficiencia está muy alejada de la frontera de producción. Con un gasto público cercano al 23% del PIB, el nivel de producto obtenido fue muy inferior al de los países ubicados en la frontera de producción (mejores prácticas). Es el caso de Chile con un gasto público muy similar al de Honduras (cercano a 23% del PIB) pero con un desempeño en resultados cercano a 120%. En otros términos, con el mismo gasto público Honduras tiene menor desempeño en producción que Chile, en una diferencia que cercana al 35% (diferencia entre las dos calificaciones de desempeño, 1.2 de Chile y 0.87 de Honduras).

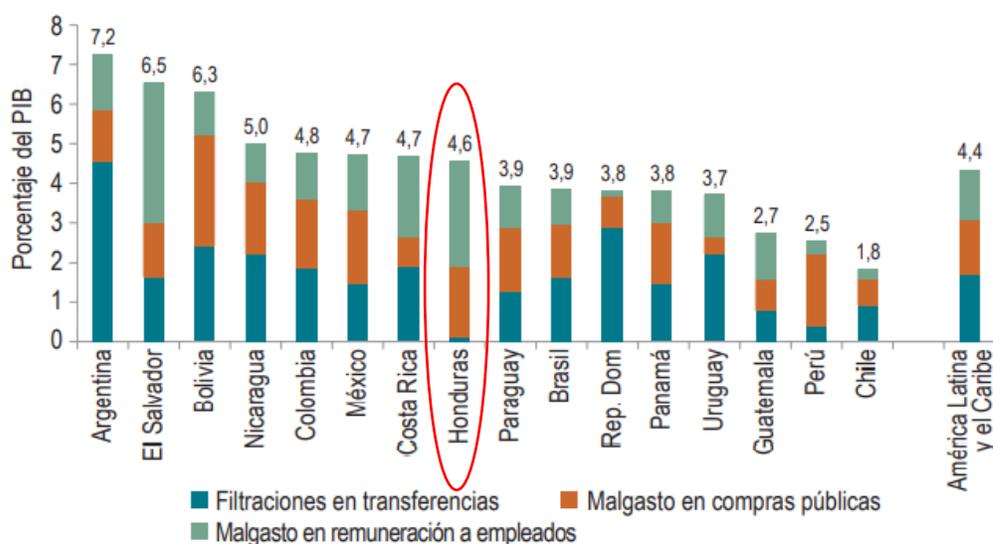
Desde el punto de vista de las entradas (insumo) y no de las salidas (producto), la lectura de las estimaciones presentadas en el gráfico siguiente, y haciendo la comparación con un país Centroamericano como Guatemala, ubicado en la frontera de producción, Honduras podría haber realizado menos gasto público, pasando del 23% del PIB al 14% del PIB, y aun así lograr un desempeño mayor en la obtención de producto.

¿Dónde están estas ineficiencias? El estudio del BID hace estimaciones del valor de estas ineficiencias en tres grandes componentes: compras y adquisiciones, costos de los salarios de los funcionarios públicos y subsidios y transferencias. Estas estimaciones se hacen mediante un análisis de eficiencia técnica que “supone una asignación razonable del gasto por función y, por lo tanto, proporciona estimaciones del malgasto directo de los recursos

que reflejan un sobrecosto o un uso excesivo de los recursos para un determinado resultado”¹⁹.

Los resultados de estas estimaciones permitieron concluir que: “En una estimación moderada de las ineficiencias en adquisiciones, en el gasto en nómina salarial y en transferencias focalizadas, el monto promedio total del malgasto en la región asciende a cerca del 4,4% del PIB y representa, en promedio, alrededor del 16% del gasto público.”²⁰ En el gráfico siguiente se aprecia estas ineficiencias.

Gráfico 13. Estimaciones de la ineficiencia técnica: transferencias focalizadas, compras públicas y remuneración a empleados



Fuente: Documento BID “Mejores Gastos para Mejores Vidas”, Pág. 69

Según el gráfico anterior, el valor de las ineficiencias en el gasto público en Honduras para 2016 fueron de 4.6% del PIB, ubicándose por encima del promedio de América Latina y el Caribe (4.4%). El valor de las ineficiencias son aproximadamente el 9.5% del presupuesto 2021²¹, y son equivalentes al 85% del presupuesto 2021 de la Secretaría de Educación (32.200 millones de Lempiras) y al 150% del presupuesto 2021 aprobado para la Secretaría de Salud (18.200 millones de Lempiras).

¹⁹ Idem 3, pag.54

²⁰ Idem 3, pag. 69

²¹ El valor de esas ineficiencias en 2021 representa aproximadamente 23 mil millones de Lempiras en 2020 (según los datos de PIB para Honduras del BM), las cuales a su vez representa el 9.5% en términos del presupuesto del 2021

Las ineficiencias más grandes en el caso de Honduras están en el malgasto en compras públicas que explica más de la mitad de la ineficiencia global del gasto público, y el malgasto en remuneración de los empleados. Las filtraciones en transferencias, es decir, las filtraciones en los subsidios y transferencias que favorecen a personas que no son pobres, no es tan determinante en las ineficiencias del gasto público.

Un gasto inteligente, como lo denomina el documento del BID, puede generar grandes ahorros que se pueden llevar a la inversión pública para reducir el sesgo histórico que se viene dando y generar mayores impactos en el crecimiento económico, la sostenibilidad de las finanzas públicas y el bienestar de los ciudadanos, especialmente los menos favorecidos.

b. Problema central y descriptores

El contexto anterior evidencia la existencia de un problema central:

“Baja calidad del gasto público en Honduras”.

Uno de los principales descriptores de este problema, ya comentado anteriormente, son las ineficiencias técnicas en las compras y contrataciones, las remuneraciones a los empleados públicos y las filtraciones en transferencias monetarias que se muestran en el documento del BID (2018), en particular en el gráfico 13 cuyo monto se estimó en 4.6% del PIB para el 2016.

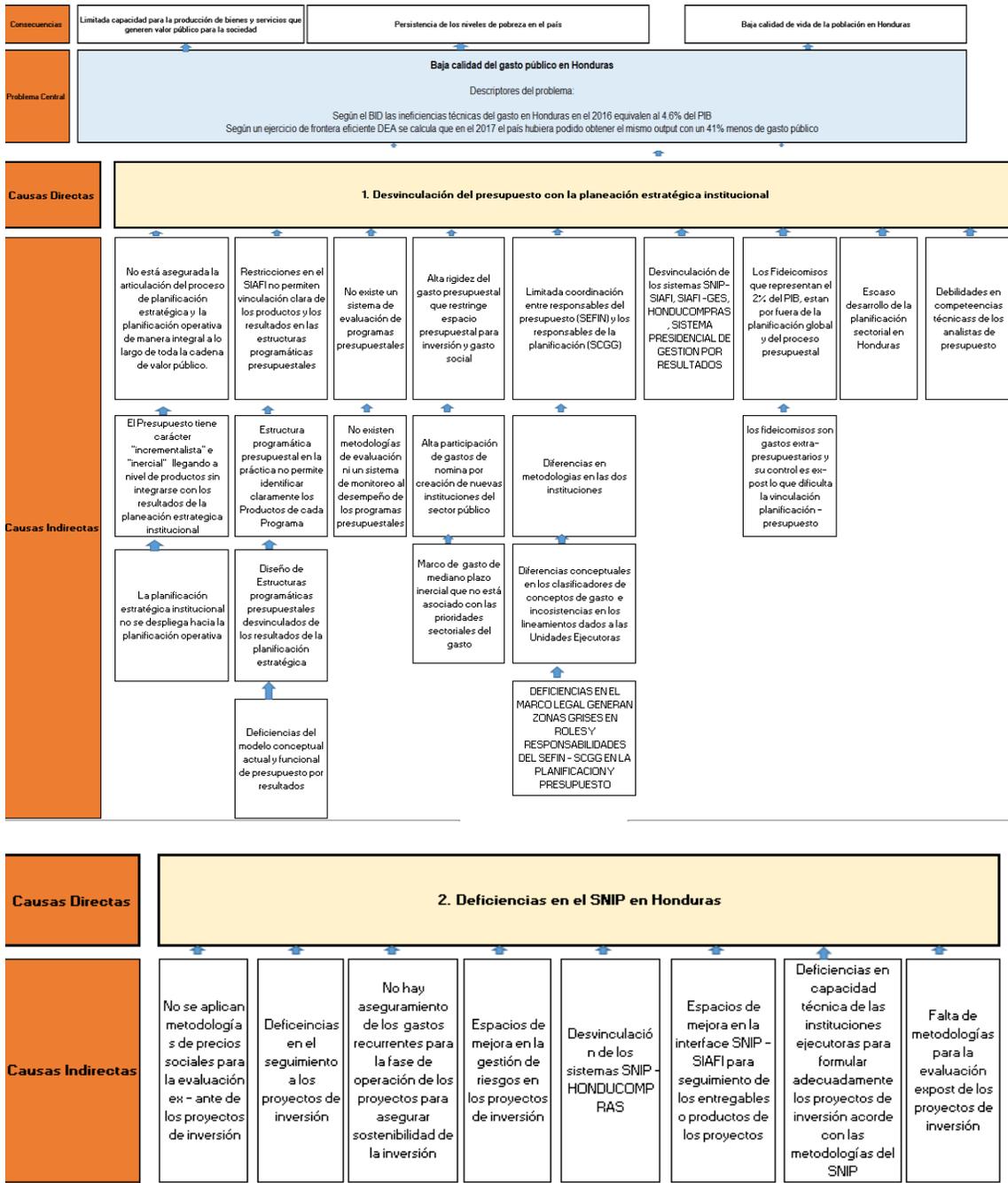
Desde el punto de vista del análisis de frontera eficiente, Honduras se encuentra bastante alejado de la frontera en relación con los países de América Latina y el Caribe, lo que significa que el país podría haber obtenido el mismo nivel de desempeño en producto (enfoque de entrada) que los países cercanos a la frontera (como el caso de Chile o Costa Rica) usando mucho menos recursos. Como se vio anteriormente, según un ejercicio de frontera eficiente DEA se calcula que en el 2017 el país hubiera podido obtener el mismo output con un 40% menos de gasto público que, por ejemplo, Guatemala o Paraguay.

c. Modelo explicativo del problema de calidad del gasto público

Dado estos descriptores, la pregunta que surge es ¿Cuáles son las causas que determinan el problema de calidad del gasto público en el país? Para contestar a esta pregunta a continuación se presenta el modelo explicativo²² del problema de calidad de gasto público, el cual incluye las causas directas e indirectas, y las consecuencias que estaría generando la persistencia de este problema para el país y la sociedad en su conjunto.

22 El modelo explicativo se construye a partir del análisis situacional y del trabajo realizado con los equipos del MH y MEPYD.

Tabla 3. Modelo explicativo Calidad del Gasto Público



Como se observa en el modelo explicativo, el problema de baja calidad del gasto público está determinada por dos causas directas:

- Desvinculación del presupuesto con la planificación estratégica institucional
- Deficiencias en el SNIP en Honduras

La mejora en la calidad del gasto en Honduras implica actuar integralmente sobre estos dos determinantes primarios, las consecuencias de no hacerlo son la limitada capacidad para la producción de bienes y servicios que generen valor público para la sociedad, la persistencia de los niveles de pobreza en el país y la baja calidad de vida de la población en Honduras.

Desvinculación del presupuesto con la planificación estratégica institucional

Si la planificación y el presupuesto están desvinculados, es decir, si la asignación de recursos no sigue las prioridades definidas en los instrumentos del Sistema Nacional de Planificación, el proceso de formulación presupuestal se convierte en un ejercicio rutinario, inercial, incrementalista y, en cierta manera, discrecional. Pero, sobre todo, convierte al presupuesto en un instrumento de bajo impacto en la generación de valor público para la sociedad en su conjunto. En otros términos, la desvinculación con la planificación hace que el presupuesto pierda sentido estratégico y no permite que se transforme en un verdadero “presupuesto orientado a resultados”.

En 2017, a solicitud de la Secretaría de Finanzas (SEFIN), una misión de asistencia técnica del Departamento de Finanzas Públicas (FAD) del Fondo Monetario Internacional (FMI) visitó Tegucigalpa del 20 a 30 de junio de 2017. El propósito de la asistencia técnica fue evaluar la presupuestación por resultados, las nuevas iniciativas, y realizar recomendaciones, lo cual quedó consignado en el informe “Honduras: Mejora de la Presupuestación Informada por Desempeño”.

El informe concluye que “No obstante, el marco metodológico para la implementación de un PpR no está suficientemente consolidado y existen varias definiciones manejadas por los Órganos Rectores y documentos tanto de SEFIN como de la SCGG que establecen diferentes alcances y conceptualizaciones”²³.

Así mismo, el estudio del FMI (2017) concluía que “Honduras ha realizado sucesivas reformas en el área de planificación, antigua SEPLAN, ahora SCGG, tratando de mejorar la planificación y su conexión con la asignación de recursos. El objetivo ha sido tratar de mejorar los resultados en términos de impacto sobre la población en un país con grandes deficiencias económicas, sociales, pobreza y desigualdad. Las reformas han sido, sin embargo, de orientaciones cambiantes y no han logrado adoptar una línea continua de

23 “Honduras: Mejora de la Presupuestación Informada por Desempeño”, 2017, pag. 33.

avance. Se precisa un grado de compromiso de las instituciones rectoras en cuanto a unas bases simples que mejoren la asignación eficiente de recursos hacia los objetivos clave para el desarrollo, su seguimiento y evaluación.”²⁴.

De igual manera, el informe del FMI plantea que “No existe un único modelo de Presupuestación por Resultados en la experiencia internacional, lo cual crea confusión en general ya que debe adaptarse a los objetivos que se pretendan y características de cada país. La presupuestación por resultados ha ido evolucionando y existe consenso en que el presupuesto debe ser informado por los resultados o desempeño. La toma de decisiones de asignación de recursos mejor informada tiende a mejorar la eficiencia del gasto y la provisión de servicios públicos de calidad, así como la rendición de cuentas y transparencia”.

En este contexto, las discusiones sobre la articulación planificación-presupuesto llevaron a determinar un conjunto de causas indirectas explicativas del problema, tal y como se observa en el esquema del modelo explicativo anterior.

La primera de estas causas indirectas es la no articulación del proceso de planificación estratégica y la planificación operativa de manera integral a lo largo de toda la cadena de valor público. En otros términos, la planificación estratégica institucional no se despliega hacia la planificación operativa. Esa desarticulación le da al presupuesto un carácter "incrementalista" e "inercial" llegando a nivel de productos sin integrarse con los resultados de la planeación estratégica institucional

A este respecto, el FMI (2017) concluía que: “La vinculación entre Planes Estratégicos Institucionales y POA-Presupuesto puede mejorar. Se detecta en sectores como Educación poca vinculación entre el PEI y el POA-Presupuesto. Es difícil identificar los productos del POA que sirven para alcanzar los objetivos del PEI. En general no es fácil identificar cómo los objetivos de los PEI se vinculan con los objetivos del PEG y VP-PN”.

Otra de las causas indirectas está relacionada con el SIAFI y la estructura programática presupuestal. Las restricciones en el SIAFI no permiten la vinculación clara de los productos y los resultados en las estructuras programáticas presupuestales dado que solo es posible incluir un producto por cada programa presupuestal. De esta manera, en la práctica, la estructura programática presupuestal no permite identificar claramente los productos de cada programa. En este mismo sentido, el diseño de las estructuras programáticas presupuestales esta desvinculado de los resultados de la planificación estratégica al no existir una asociación directa entre esta estructura y los objetivos estratégicos, ejes estratégicos e intervenciones del PEI. Todo lo anterior refleja la existencia de importantes

23 Idem 16, pag. 33

deficiencias en el modelo conceptual actual y funcional de presupuesto por programas que no solo se traducen en un sistema informático restrictivo e inflexible, sino en la desvinculación con los resultados y de la cadena de valor público en general.

Otra de las causas indirectas se relaciona con la inexistencia de un sistema de evaluación de programas presupuestales. Aunque la SCGG a través de la Dirección Presidencial de Monitoreo y Evaluación, ha avanzado en la elaboración de guías metodológicas de evaluación de políticas públicas²⁵ para la evaluación de diseño, evaluación de resultados, evaluación institucional y la evaluación de impacto y se han aplicado, especialmente la evaluación de diseño, en un número significativo de políticas, programas y proyectos, los informes y resultados de estas investigaciones no se conocen ampliamente y no son utilizadas por la SEFIN en coordinación con la SCGG para revisar los programas presupuestales y determinar la conveniencia de su ajuste o incluso de su completa modificación.

Así mismo, la SEFIN elabora trimestralmente el “Informe de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria” tanto para entidades de la administración pública como para las descentralizadas²⁶.

El informe es el resultado de la “Auto-Evaluación” que por ley debe realizar cada una de las instituciones de la Administración Pública. La información es compilada por la SEFIN en su calidad de Órgano Rector del SIAFI, a través de la DGP, con la participación directa de todas las dependencias de la SEFIN. Los propósitos del informe son²⁷:

- Conocer, explicar y mejorar el funcionamiento de las instituciones públicas
- Contribuir al enriquecimiento de la toma de decisiones a nivel global y particular
- Mejorar la comprensión que los actores tienen de su propia institución, propiciando la reflexión sobre el significado e importancia de las actividades que ejecutan en pro del bienestar de la población hondureña.

En la “Auto Evaluación” cada institución pública “deberá practicar con sus medios la auto revisión y análisis de su propia gestión, exigiendo la implementación de una cultura de

25 La evaluación es un estudio sistemático de los efectos de una intervención en todas sus dimensiones: eficacia, sostenibilidad, cobertura y contribución (cuando la evaluabilidad de la intervención y su contexto lo permitan). Sus propósitos son identificar los resultados intermedios y finales del programa, determinar sus efectos sobre los usuarios/beneficiarios, proporcionar evidencias y formular recomendaciones que retroalimenten y sirvan de base para su mejora, así como la revisión de otras intervenciones.

26 Este informe fue establecido en la Ley Orgánica del Presupuesto (LOP), Capítulo VII, Artículos 45 y 46 y el Artículo 9 de las Disposiciones Generales del Presupuesto y es la base de su sistema de monitoreo y evaluación del presupuesto.

27 Para un mayor detalle del contenido del informe ver: Informe de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria. Tomo 1, Administración Pública, primer trimestre 2021.

gestión por objetivos y resultados, así como evaluar los recursos empleados y el impacto producido con la producción de bienes y prestación de servicios (productos), destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados)”²⁸.

En la práctica, el informe trimestral contiene la recaudación detallada de ingresos, la ejecución del gasto por institución y tipo de fondos, un comparativo 2019-2020 de los egresos por institución, los egresos por finalidad y función, los egresos por fuente y organismo financiador, las modificaciones presupuestales por gabinete y por institución, las modificaciones por fuente y organismo, las modificaciones por tipo y un informe de la situación y evolución de la deuda pública. De esta manera, el monitoreo se reduce a las cifras de ejecución financiera del presupuesto a nivel de aprobado, vigente, comprometido, devengado y pagado. No hay referencia a seguimiento físico de la producción final institucional, salvo en lo correspondiente al seguimiento de los proyectos de inversión pública y, de manera alguna, el informe hace referencia al hemisferio derecho de la cadena de valor a nivel de resultados e impactos.

De esta manera, los informes trimestrales de seguimiento y evaluación elaborados por cada institución y el informe trimestral elaborado por SEFIN, están aún bastante lejos de incorporar el monitoreo de metas de producción y aún más lejos de evaluar los resultados e impactos generados con esa producción. La creación de una cultura de objetivos y resultados en las instituciones, como se menciona en el informe trimestral de 2021, así como pasar de un presupuesto por programas a un presupuesto orientado a resultados, es todavía un desafío muy grande para el que falta mucho camino por recorrer.

El informe trimestral consultado, planea algunas explicaciones en este sentido. “Lo anterior no se realiza en su totalidad y en forma integral, en parte debido a la falta de gestión del personal directivo y técnico de las Unidades Ejecutoras y en otros casos por desconocimiento y mala interpretación de los conceptos utilizados en el SIAFI. Por otro lado, se cree que la sola obtención de productos o el gasto de los fondos asignados, significa una buena ejecución, cuando lo esencial es que los productos logren la transformación de las situaciones. Es decir, que el logro muestre un cambio, lo que no significa buena gestión, es necesario que los recursos sean racionalmente utilizados. A manera de ejemplo; algunas veces los objetivos son confundidos con las metas y en otros casos con los productos, cuando en realidad los objetivos constituyen la concreción de la misión y visión a alcanzar por la institución”²⁹.

“Uno de los mayores inconvenientes que se tiene para brindar información real acerca de los resultados de gestión y producción, es la falta de vinculación clara entre los productos

28 Informe de Seguimiento y Evaluación de la Ejecución Presupuestaria Primer Trimestre 2021, pag. 4

29 Idem 2, pag. 7

que genera el presupuesto y los resultados que se pudieran estar alcanzado con los recursos ejecutados. Cuando se analizan las estructuras programáticas, los objetivos institucionales, los costos y las correspondientes unidades de medida, estos elementos no cumplen en su totalidad con los criterios que exige la teoría del presupuesto por programas, por tanto, no se puede llevar a cabo un adecuado análisis del seguimiento y evaluación financiera de las instituciones del Sector Público”.³⁰

Otra causa indirecta asociada a la desvinculación entre la planificación y el presupuesto es la alta rigidez del gasto presupuestal que restringe el espacio presupuestal para la inversión y gasto social. La inflexibilidad del presupuesto es producto del sesgo histórico por el gasto corriente, especialmente por la alta participación de gastos de nómina impulsada, en parte, por la creación de un sin número de nuevas instituciones públicas.

Si bien la inflexibilidad del presupuesto se puede ir reduciendo en la medida en que se amplía el espacio fiscal, no solo por el aumento de la presión tributaria sino por la mejora en la eficiencia del gasto, posibilitando con ello el aumento de la inversión y el gasto social, lo fundamental es, en los términos del BID, hacer un “gasto inteligente” y con perspectiva de mediano plazo. Desde esta óptica, el MGMP es un instrumento fundamental que hoy no hace parte del proceso presupuestal y que es clave para alinear el gasto con las prioridades definidas en la planificación global y hacer el despliegue en las instituciones públicas que son las ejecutoras del presupuesto.

El MGMP se entiende como un proceso estratégico de proyección, priorización y reasignación de recursos públicos que se desarrolla al inicio del ciclo presupuestario bajo una perspectiva plurianual, acudiendo a un conjunto de reglas, procedimientos e instrumentos técnicos que involucran a la totalidad del gobierno. Con este proceso, se busca que las decisiones presupuestarias anuales sean guiadas por prioridades de política, disciplinadas por una restricción fiscal de mediano plazo y, así, conduzcan a una provisión eficaz, eficiente, efectiva y sostenible de bienes y servicios a la ciudadanía³¹.

El avance significativo que se ha tenido en MMFMP en el manejo de la política fiscal es una condición necesaria, pero no suficiente, para elaborar y consolidar el instrumento MGMP en el proceso presupuestal³². Hace falta articular este instrumento con los planes sectoriales, la política presupuestaria y los PEI. Así mismo, es necesario desarrollar nuevos instrumentos como el documento de actualización de prioridades del gobierno y el Marco

30 Idem 2, pag. 7

31 Metodología para la Implementación del Marco Presupuestario de Mediano Plazo, Francisco Moreno

32 Es a partir de las proyecciones de gasto de MMFMP que se inicia la elaboración del MGMP asignando techos por sector e institución siguiendo las prioridades establecidas en los instrumentos de la planificación global, en particular el PEG.

Institucional de Mediano Plazo que combina las prioridades del PEI con la restricción presupuestaria (techos). En este contexto, elaborar una metodología para el desarrollo del MGMP y su incorporación en el proceso presupuestal y su posterior implementación, se convierte en una prioridad.

Otro aspecto que influye en la desarticulación entre la planificación y el presupuesto y en la misma inflexibilidad presupuestal es el escaso desarrollo de la planificación sectorial en Honduras. La planificación sectorial es importante para tener una visión amplia y holística de los problemas, trabajar de manera coordinada y estratégica entre las instituciones del Estado y, desde el punto de vista presupuestal, abrir espacio a la definición de programas presupuestales sectoriales con enfoque transversal para instituciones de un mismo sector o incluso de distinto sector. Así mismo, se debe potenciar el trabajo de los Gabinetes Sectoriales en su labor de coordinación y de alineamiento entre la planificación y el presupuesto.

Finalmente, la desarticulación de los sistemas SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, y el Sistema de Gestión por Resultados, la falta de integración de los Fideicomisos (que representan el 2% del PIB) de la planificación global y del proceso presupuestal, así como las debilidades en competencias técnicas de los analistas de presupuesto en la SEFIN y las Unidades Ejecutoras son parte de las causas indirectas que explican la desarticulación entre la planificación y el presupuesto y que inciden en el problema de baja la calidad del gasto público en el país.

Deficiencias en el SNIP en Honduras

En cuanto a la segunda causa directa, deficiencias en el SNIP, los resultados de Honduras en el Índice de Gestión de la Inversión Pública (PIMI) desarrollado por el FMI³³ y ajustado por el BID, no muestran un buen desempeño. Como se observa en el gráfico siguiente, el país se encuentra por debajo del promedio de la región de América Latina y el Caribe (2.45), con una calificación cercana a 2.3 sobre 4 puntos, evidenciando un importante espacio de mejora en la gestión de la inversión pública en componentes como el análisis de factibilidad, selección, implementación y evaluación de proyectos.

Gráfico 14. Índice PIMI de Eficiencia de la inversión pública 2016

33 El Índice de Gestión de la Inversión Pública (PIMI, por sus siglas en inglés, Public Investment Management Index) elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) evalúa el contexto institucional que sustenta los sistemas de gestión de la inversión pública en cuatro etapas del proyecto: análisis de factibilidad, selección, implementación y evaluación.



Fuente: Mejores gastos para mejores vidas. BID. Pág. 159.

Estos espacios de mejora pueden tener importantes impactos en la eficiencia de la inversión pública especialmente en infraestructura. Como se plantea en el documento del BID (2018) “Una planificación adecuada puede ayudar a los países a aprovechar los efectos de red y evitar cambios costosos durante la implementación. Invertir recursos adecuados y suficientes (humanos y financieros) en la planificación y el diseño en una etapa temprana puede generar ahorros clave al reducir la necesidad de introducir cambios una vez comenzada la construcción. Cuando la planificación se lleva a cabo de forma apropiada, los países seleccionan los proyectos con las tasas de retorno sociales más altas y evitan los “elefantes blancos” (por ejemplo, “los puentes que no van a ninguna parte”)”³⁴.

A este respecto, en 2017 el Global Infrastructure Hub (GIH)⁶ lanzó InfraCompass, una iniciativa que identifica las principales políticas y prácticas que generan una infraestructura sostenible y equitativa mediante mercados eficientes, un adecuado proceso de toma de decisiones y eficiencia en la construcción de infraestructura.

Según el documento del BID (2018), “A pesar de las diferencias en las puntuaciones de estos índices que ostentan los países, es posible clasificar a los de América Latina y el Caribe en cuatro grupos en términos de su capacidad de planificación para la infraestructura y optimización de la selección del proyecto:

- Grupo 1 (muy fuertes): Chile, Colombia, México y Perú
- Grupo 2 (fuerte): Bolivia, Ecuador, Nicaragua y República Dominicana
- Grupo 3 (Débil): Argentina, Costa Rica, Guatemala, Honduras y Uruguay

³⁴ Idem 7, pag. 157

- Grupo 4 (muy débil): El Salvador, Panamá y Paraguay

Fuente: Mejores gastos para mejores vidas. BID. Pág. 162.

En el gráfico siguiente se presentan los resultados para Honduras del Índice de Gestión de la Inversión Pública, el BPP del Banco Mundial y el Global Infrastructure Hub InfraCompass.

Gráfico 15. Indicadores de Capacidad Institucional de Generación de Infraestructura 2017

País	Índice de Gestión de la Inversión Pública			Base de datos BPP del Banco Mundial	Global Infrastructure Hub InfraCompass**	
	Estimación	Selección	Implementación	Preparación*	Evaluación	Total
Honduras	2,35	2,25	3,60	54	Baja	Baja

Nota: Los valores oscilan entre “muy débil” (celdas en color naranja) y “muy fuerte” (celdas sin color). Cuanto más oscuro sea el color, peor será el desempeño. Fuente: Mejores gastos para mejores vidas. BID. Pág. 162.

En este contexto, a continuación, se relacionan las causas indirectas explicativas de las deficiencias en el SNIP con causa directa del problema central de la “Baja Calidad del Gasto Público en Honduras”.

- No se aplican metodologías de precios sociales para la evaluación ex - ante de los proyectos de inversión
- Deficiencias en el seguimiento a los proyectos de inversión
- No hay aseguramiento de los gastos recurrentes para la fase de operación de los proyectos para asegurar sostenibilidad de la inversión

- Deficiencias en la gestión de riesgos en los proyectos de inversión
- Desvinculación de los sistemas SNIP – HONDUCOMPRAS
- Deficiencias en la interface SNIP - SIAFI para seguimiento de los entregables o productos de los proyectos
- Deficiencias en capacidad técnica de las instituciones ejecutoras para formular adecuadamente los proyectos de inversión acorde con las metodologías del SNIP

1.3.3 Sostenibilidad de la deuda

a. Contexto general

En el período 2016 al 2021 la deuda de la administración central ha mostrado una trayectoria creciente alcanzando 57.4 % del PIB, con un monto cercano a \$15.000 millones de dólares (ver gráfico siguiente).

Gráfico 16. Comportamiento de la Deuda Pública Administración Central



Como lo explica el Informe Trimestral de la Deuda (2do trimestre 2021) “Al 30 de junio de 2021 la Deuda Pública de la Administración Central se ha incrementado producto de la

contratación de deuda pública propiciada principalmente como consecuencia de la pandemia del COVID-19”³⁵

Previo a la pandemia, la trayectoria de la deuda venía siendo creciente aumentando cerca de 4 puntos del PIB entre 2016 (44.7%) y 2019 (48.4%). No obstante, “En el año 2020 se observa un incremento pronunciado explicado por mayor obtención de recursos internos y externos para hacer frente a los efectos adversos originados por la pandemia del COVID-19 y la emergencia humanitaria y sanitaria declarada en 2020”³⁶.

A pesar de los efectos devastadores de las tormentas y de la pandemia en la economía hondureña, que decreció en 9% en 2020, las agencias calificadoras de riesgo mantuvieron las calificaciones de riesgo país. Tal y como se explica en el Informe Trimestral: “Las agencias calificadoras de riesgos Moody’s Investors Service y Standard & Poor’s, han mantenido invariable su valoración respecto a la percepción de riesgo en Honduras, en virtud del cumplimiento en las metas de déficit fiscal, a través de la puesta en vigencia de la Ley de Responsabilidad Fiscal, contención del gasto público y el manejo prudente del endeudamiento público dadas las medidas que el país ha venido desarrollando en los últimos años. Este panorama económico favorable que el país ha venido mostrando en los últimos años, propició que en el mes de mayo de 2020 Moody’s Investors Service evaluara la economía hondureña logrando mantener invariable la calificación en B1 con perspectiva estable y en mayo de 2021 la calificadora Standard & Poor’s, mantuvo su calificación de BB- con perspectiva igualmente estable, lo que refrenda las gestiones en materia macroeconómica y fiscal que se han venido realizando en los últimos años”³⁷.

A este respecto, el MMFMP 2022-2025 plantea que “Las calificaciones de riesgo reflejan los esfuerzos realizados por el Gobierno en cuanto a su capacidad de resiliencia económica y fiscal, reflejados por el compromiso de políticas prudenciales tanto monetarias como fiscales ante el potencial impacto por efectos provocados por la pandemia del COVID-19. Es importante mencionar, que destacan el amplio acceso a fuentes de financiamiento que permitirán a Honduras contener los desbalances fiscales del COVID-19, debido a la composición de la deuda favorable y un perfil externo de Honduras con una fortaleza crediticia clave, debido a su relativamente bajo nivel de endeudamiento externo. No obstante, se espera que Honduras en el corto plazo pueda regresar a un sendero de crecimiento económico y retornar al cumplimiento de la LRF, amparado en las Cláusulas de

35 Informe de la situación y la evolución de la deuda pública de la administración central de Honduras, 2do trimestre 2021, Introducción.

36 Idem 28, pag. 5

37 Idem 28, pag. 6

Excepción como lo establece dicha Ley. El Gobierno ha mantenido dentro de sus finanzas públicas la política de consolidación fiscal y estabilización de la deuda pública del SPNF, dicha gestión está basada en el marco de la LRF, consistente con el MMFMP a partir de 2016 y las normas de ejecución presupuestaria”³⁸.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad, el MMFMP la define como “la capacidad que tiene el Gobierno para honrar sus obligaciones financieras actuales y futuras. Las que están determinadas por la recaudación tributaria, el gasto público y las decisiones sobre nuevos endeudamientos. Por lo tanto, la sostenibilidad de la deuda se alcanza cuando el Gobierno puede mantener sus actuales políticas sin necesidad de mayores ajustes en el futuro, para cumplir con el servicio de la deuda”³⁹.

Si la deuda alcanza niveles altos, las consecuencias negativas para la estabilidad fiscal y para la economía son significativas. Como se plantea en el MFMP 2021-2025: “Las consecuencias negativas de una deuda alta son muchas. Vulnerabilidad a los denominados “sudden stops”, efecto expulsión (crowding out) de la inversión privada por alza en la tasa de interés, pérdida de flexibilidad de política fiscal contracíclica ya que el Gobierno no puede gastar más durante la recesión cuando la deuda es alta, exceso de deuda que lleva aumento en impuestos, y reestructuración de la deuda”⁴⁰.

Desde esta óptica, en el MMFMP 2021-2025 se realiza el análisis de sostenibilidad de la deuda mediante el uso de indicadores de solvencia y de liquidez tomando como referencia las metodologías del FMI y el Banco Mundial. Como se explica en el MMFMP 2021-2025: “En dicho análisis se utilizó información tanto de datos históricos como de las proyecciones, en un horizonte de tiempo hasta el 2041, tomando en consideración los supuestos macroeconómicos que determinan la deuda pública (crecimiento del PIB, tasas de interés y balance global del SPNF, entre otros), siendo dichos supuestos significativos para extraer choques no esperados, asimismo capturar los efectos sujetos a los umbrales definidos en dicha metodología y evaluar los posibles riesgos resultantes”⁴¹.

El análisis de sostenibilidad de la deuda contenido en el MMFMP 2021-2025. se realiza para un escenario base, así como escenarios alternativos y las llamadas “pruebas de tensión”. Los supuestos más importantes del escenario base son un crecimiento económico de Honduras promedio de 3.8% durante el período 2021-2025 igual que para el periodo 2026-

38 MMFMP 2022-2025, pag. 50

39 Idem 31, pag. 107

40 Idem 31, pag. 109

41 Idem 31, pag. 161

2041. El déficit fiscal pasará de 7.5% del PIB 2013 a 1.0% en 2025, mientras que para el período 2026-2041 se estima alcanzar un déficit promedio de 0.6%. Por su parte, las nuevas contrataciones de préstamos como los desembolsos y apoyo presupuestario del Gobierno irán disminuyendo paulatinamente, en línea con la LRF y con la cláusula de excepción autorizada.

En la tabla siguiente se presentan las proyecciones del indicador de sostenibilidad relación Deuda/PIB para el escenario base, los escenarios alternativos y las pruebas de tensión presentados en el MMFMP.

Tabla 4. Indicador de Sostenibilidad de la Deuda Pública Proyecciones

	Proyecciones								
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2031	2041	
VA de la relación deuda/PIB									
Base	50	50	51	51	51	51	52	43	
A. Escenarios alternativos									
A1. Crecimiento del PIB real y saldo primario según sus promedios históricos	50	51	54	56	58	60	70	78	
A2. El saldo primario no varía con respecto a 2013	50	53	57	60	64	66	81	96	
A3. Crecimiento del PIB permanentemente más bajo 1/	50	51	52	54	55	57	71	106	
B. Pruebas de tensión									
B1. Crecimiento del PIB real según el promedio histórico menos una desviación estándar en 2014-2015	50	55	61	64	68	70	86	103	
B2. Saldo primario según el promedio histórico menos una desviación estándar en 2014-2015	50	53	57	57	57	56	57	48	
B3. Combinación de B1 B2 usando shocks equivalentes a media desviación estándar	50	54	58	60	62	63	73	79	
B4. Depreciación real excepcional de 30% en 2014	50	62	62	63	63	62	63	56	
B5. Aumento de otros flujos generadores de deuda equivalente a 10% del PIB en 2014	50	59	60	60	60	59	60	51	

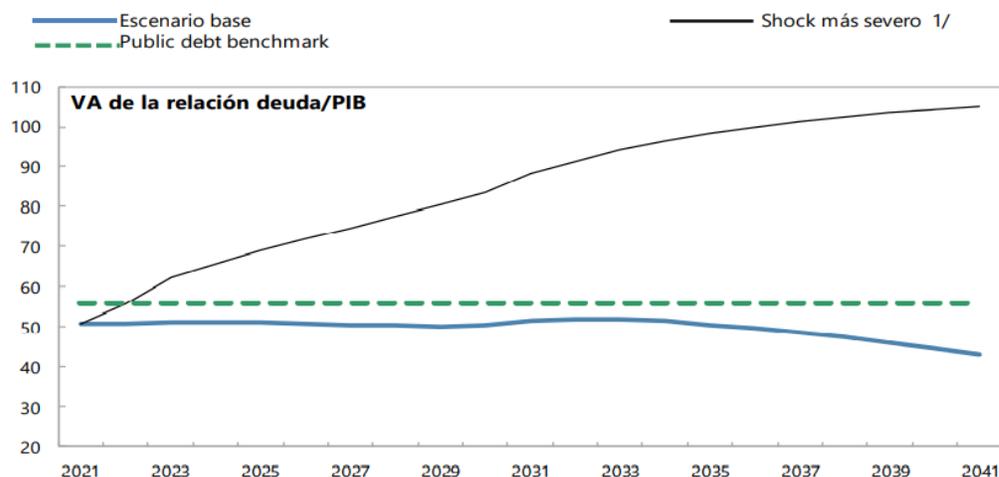
Fuente: MMFMP 2022-2025, pág. 168, cuadro 2: análisis de sensibilidad de los principales indicadores de la deuda pública 2021-2041.

En el escenario base, la relación deuda/PIB se mantiene estable en 51% hasta 2026, luego aumenta levemente hasta 2031 (52%) y posteriormente tiende a disminuir hasta alcanzar 43% en 2041. En el gráfico siguiente se muestra los resultados del escenario base, comparado con el umbral⁴² y el efecto que tendría en la sostenibilidad de la deuda la prueba de tensión más severa.⁴³

42 El marco de sostenibilidad de la deuda del FMI-Banco Mundial (DSF) utiliza umbrales de deuda externa dependientes de las políticas, basados en el principio de que los niveles de deuda que los países de bajos ingresos pueden sostener son influenciados por la calidad de sus políticas e instituciones

43 El Indicador Deuda/PIB, arroja que la prueba de tensión más severa es sobre la Depreciación de un 30% y el crecimiento económico.

Gráfico 17. Indicador de Relación Deuda/PIB en Escenarios Alternativos 2021-2041



Fuente: MMFMP 2022-2025, pag. 169, gráfico 1: Honduras: Indicadores de Deuda Pública en Escenarios Alternativos, 2021-2041.

Dado lo anterior, el MMFMP 2021-2025 concluye que “El resultado del Análisis de Sostenibilidad de la Deuda para el SPNF, considerando las proyecciones macroeconómicas tanto externas como internas de mediano y largo plazo en línea con la LRF y las Clausulas de Excepción, se concluye que el riesgo evidenciado en la sostenibilidad de la deuda pública externa del SPNF es moderado, reflejándose en los indicadores de solvencia como de liquidez, siendo dichos indicadores con los cuales se miden estas calificaciones. Por otra parte, al analizar los Indicadores en términos de Valor Presente (VP) de la deuda pública externa del SPNF/PIB, bajo el escenario base, bajo los supuestos asumidos, éstos se mantienen por debajo de los límites recomendados en el escenario base. Asimismo, el escenario mediante la prueba de tensión en el indicador de VP deuda pública total del SPNF/PIB, se identifican posibles amenazas.”⁴⁴.

b. Problema central y descriptores

En el marco del análisis de sostenibilidad de la deuda pública anterior, fundamentado en el MMFMP 2021-2025, se evidencia la existencia de un problema central:

“Nivel de endeudamiento cercano al umbral de sostenibilidad de la deuda para países de ingresos bajos”.

Los descriptores de este problema están dados por los diferentes indicadores utilizados en el MMFMP para el análisis de sostenibilidad de la deuda pública, tales como: VA (valor

⁴⁴ Idem 31, pag. 171

actual) de la relación deuda/PIB, VA (valor actual) de la relación deuda/ingresos y la relación servicio de la deuda/ingresos.

En el caso de la relación deuda/PIB como se mencionó la estimación se encuentra cerca del umbral para países de renta baja alcanzando un 51% en 2024. En los escenarios alternativos podría alcanzar 61% en 2024 (escenario A2: El saldo primario no varía con respecto a 2013). En las pruebas de tensión podría alcanzar 66% en 2024 en el caso en que el PIB crezca en menos una desviación estándar al promedio de crecimiento de 2014-2015.

En el caso de la relación deuda/ingresos, las estimaciones del MMFMP muestran una leve tendencia creciente en el escenario base hasta alcanzar 166% en el 2024 lo que ubica a este indicador por debajo de 250% considerado como el umbral para países de ingreso bajo como Honduras. En los escenarios alternativos el nivel más alto que se alcanza es 196% (escenario A2). El saldo primario no varía con respecto a 2013). En las pruebas de tensión podría alcanzar 212% en el caso en que el PIB crezca en menos una desviación estándar al promedio de crecimiento de 2014-2015.

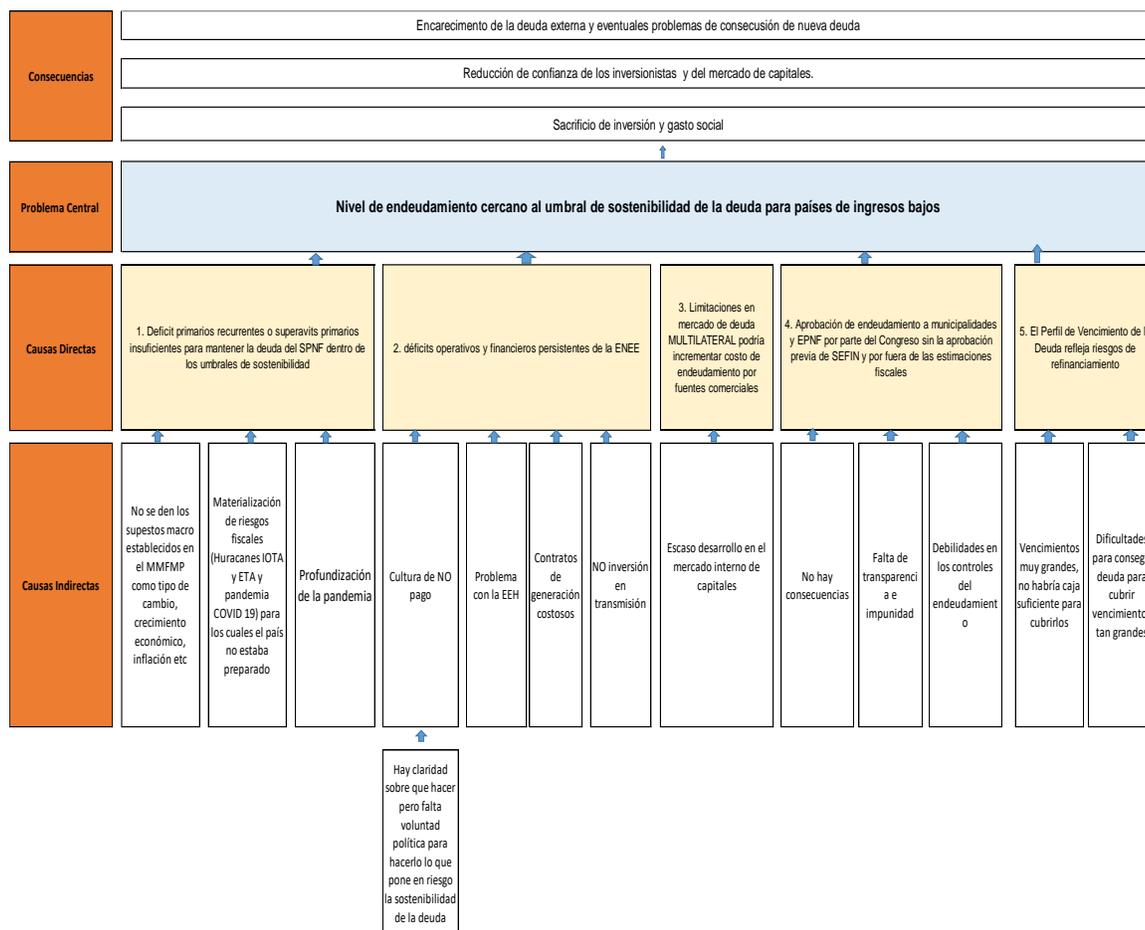
Con respecto a la relación servicio de la deuda a ingresos, las estimaciones muestran un nivel cercano al umbral que es del 20% para países de bajos ingresos, superándolo incluso en 2022 con el 22%. Aunque en el largo plazo, bajo los supuestos definidos en el MMFMP, la tendencia es a la baja. En los escenarios alternativos, el indicador podría llegar al umbral del 20% en 2025 y en las pruebas de tensión se podría ubicar en 22% en 2025 en el caso en que el PIB crezca en menos una desviación estándar al promedio de crecimiento de 2014-2015.

c. Modelo explicativo del problema de sostenibilidad de la deuda pública

Dado lo anterior, cuáles son las causas que determinan el problema central *“Nivel de endeudamiento cercano al umbral de sostenibilidad de la deuda para países de ingresos bajos”*.

Para contestar a esta pregunta a continuación se presenta el modelo explicativo el cual incluye las causas directas e indirectas, y las consecuencias que estaría generando la persistencia de este problema para el país y la sociedad en su conjunto.

Tabla 5. Modelo Explicativo sostenibilidad de la Deuda del SPNF



Como se observa en el modelo explicativo, el problema de acercamiento al umbral de sostenibilidad de la deuda para países de ingresos bajos está determinada por con las causas directas:

- Déficit primario recurrentes o superávits primarios insuficientes para mantener la deuda del SPNF dentro de los umbrales de sostenibilidad
- Déficit operativos y financieros persistentes de la ENEE
- Limitaciones en mercado de deuda multilateral podría incrementar costo de endeudamiento por fuentes comerciales
- Aprobación de endeudamiento a municipalidades y EPNF por parte del Congreso sin la aprobación previa de SEFIN y por fuera de las estimaciones fiscales
- El Perfil de vencimiento de la deuda refleja riesgos de refinanciamiento

El acercamiento al umbral de sostenibilidad puede ser revertido actuando integralmente sobre estos determinantes primarios. Las consecuencias de no hacerlo son la reducción de confianza de los inversionistas y del mercado de capitales en el manejo macrofiscal en particular y macroeconómico en general, así como el encarecimiento de la deuda externa y eventuales problemas de consecución de nueva deuda. Finalmente, a nivel más amplio, el sacrificio de la inversión y el gasto social por los ajustes fiscales.

Déficit primario recurrentes o superávits primarios insuficientes para mantener la deuda del SPNF dentro de los umbrales de sostenibilidad

La explicación de la trayectoria de la deuda del SPNF, tal y como se muestra en la ecuación 1, tiene 4 determinantes básicos: El Balance primario, el diferencial entre la tasa de interés y la tasa de crecimiento del PIB, el tipo de cambio y el nivel de la deuda en el periodo t-1.

Ecuación 1:

$$\Delta D = - SP_t + D_{t-1} * \frac{i - g}{1 + g} + SF_t$$

Donde:

- D: saldo de la deuda del SPNF sobre PIB.
- SP: balance primario sobre PIB.
- i: tasa de interés real de la deuda.
- g : tasa de crecimiento del PIB
- SF: Ajuste saldo - flujo por tasa de cambio

En cuanto al diferencial entre la tasa de interés real y la tasa de crecimiento del PIB, éste ha sido bajo o negativo, gracias a la buena dinámica de crecimiento de la economía hondueña y a la buena gestión de manejo de pasivos, que, dada la relación costo – riesgo país, le ha permitido al país lograr tasas de interés razonables.

La tasa de cambio, si bien es un factor de riesgo, éste puede mitigarse con base en instrumentos de cobertura financieros o gestionando la composición del portafolio de deuda, entre deuda en moneda local y en otras monedas, de tal manera que la exposición a este riesgo fuese el menor posible. Sin embargo, pueden presentarse shocks externos que, todo lo demás constante, pudieran llegar a tener un impacto importante en la sostenibilidad de la deuda, tal como, las presiones que se generaron sobre el mercado cambiario inducidos por la suspensión inicial de las operaciones de los sectores generadores de divisas por las medidas de contención de la pandemia COVID 19, aunada a la mayor volatilidad en el flujo de capitales extranjeros y al incremento en la demanda de dólares por motivos precautorios

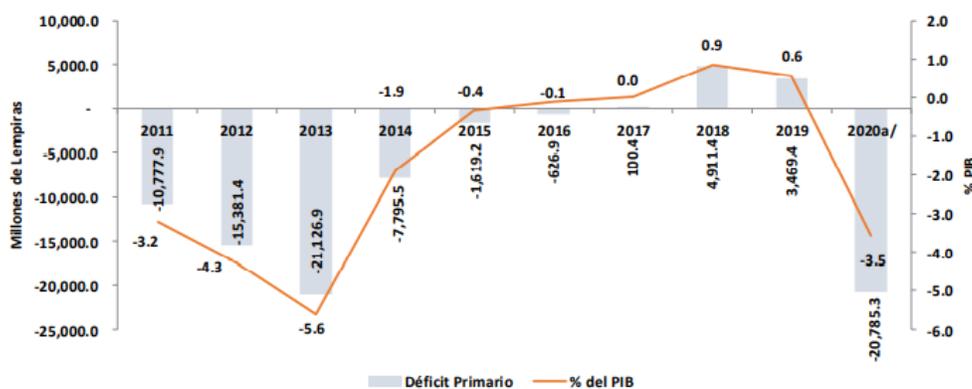
y especulativos, los cuales se tradujeron en una depreciación acumulada del tipo de cambio, llegando a 10.3 % en el 2020⁴⁵.

Siguiendo la ecuación 1, el principal determinante de la dinámica de la deuda del SPNF en el periodo 2007 – 2019, ha sido el balance primario. Como se muestra en el gráfico 18, pese a los esfuerzos en materia de disciplina fiscal realizados en los últimos años en el país, éste ha mantenido persistentemente déficits o superávits primarios muy pequeños, que no alcanzan a cubrir los intereses de la deuda y, por lo tanto, no han sido suficientes para generar un punto de inflexión en la trayectoria ascendente de la deuda del SPNF.

El balance primario se define como el balance global excluyendo los intereses de deuda (intereses + comisiones). En este sentido, el balance primario es un determinante de la sostenibilidad de la deuda. Si el resultado de este balance es un déficit o un superávit insuficiente para cubrir los intereses, habrá repercusiones negativas en la sostenibilidad de la deuda a mediano y largo plazo.

Como se muestra en el gráfico siguiente, pese a los esfuerzos en materia de disciplina fiscal realizados en los últimos años en el país, se han venido generando recurrentemente déficits o superávits primarios muy pequeños, que no alcanzan a cubrir los intereses de la deuda y, por lo tanto, no han sido suficientes para generar un punto de inflexión en la trayectoria ascendente de la deuda pública.

Gráfico 18. Balance Primario Administración Central 2011-2020



Fuente: MMFMP 2022-2025, pág. 48, gráfico 15: Administración Central: Balance Global Primario

45 Documento interno DGPF. Ministerio de Hacienda.

En este contexto, a continuación, se relacionan las causas indirectas explicativas del déficit primario recurrentes para mantener la deuda del SPNF dentro de los umbrales de sostenibilidad:

- No se den los supuestos macro establecidos en el MMFMP como tipo de cambio, crecimiento económico, inflación, entre otros.
- Materialización de riesgos fiscales (Huracanes IOTA y ETA y pandemia COVID 19) para los cuales el país no estaba preparado
- Profundización de la pandemia

En gran medida estas causas indirectas no están bajo el control de SEFIN, pero la responsabilidad de la institución es tomar medidas de política fiscal para ir eliminando progresivamente los desequilibrios en las finanzas públicas retornando la senda de mediano y largo plazo en el marco de la LRF.

Déficits operativos y financieros persistentes de la ENEE

Históricamente la ENEE ha sido una empresa generadora de déficit recurrentes, y una de las grandes preocupaciones para la estabilidad de las finanzas públicas del país. En el gráfico siguiente se aprecia el déficit de esta empresa como porcentaje del PIB en los últimos años.

Gráfico 19. Déficit de la ENEE como porcentaje del PIB



Fuente: MMFMP 2021 – 2025. SEFIN

Según el MMFMP 2021-2025: “La política del Sector energético de Honduras ha estado dirigida a ampliar la cobertura a la población y al sector empresarial y su estrategia de los

últimos años, ha estado focalizada en la ampliación del stock de capital en el sector y diversificar la matriz energética, con una relativa atención al tema de costos. Por el lado de la demanda de energía, se han abordado los temas de reforma tarifaria bajo el supuesto que los ajustes llevarán a un uso más eficiente de la energía. Sin embargo, al hacer el balance tanto por el lado de la oferta como por la demanda (subsídios), se observan algunas debilidades en su implementación, reflejándose en los resultados financieros de la ENEE. En efecto, mientras las finanzas de la Administración Central se han venido manejando de manera responsable durante los últimos años, el progreso observado en el desempeño financiero de ENEE ha sido muy débil. Diversos factores han contribuido a este debilitamiento, entre ellos, el rezago en el ajuste tarifario, las ineficiencias (pérdidas técnicas y no técnicas), los altos costos operacionales y sobretodo, el persistente y alto endeudamiento a corto y mediano plazo”⁴⁶.

Para enfrentar estas debilidades, se creó una Comisión Interventora a dicha Empresa, con el objetivo de diseñar una estrategia de reforma integral para subsanar los estados financieros y establecer un plan de monitoreo y seguimiento al desempeño financiero y operacional de ENEE. Con esto, en el MMFMP 2021 – 2025 se propone reducir el déficit fiscal de la ENEE de 0.6% del PIB en 2021 a 0.1% en 2025. En la práctica, como lo han demostrado los intentos en el pasado, esta meta no resulta fácil de lograr especialmente por la alta influencia política que se ejerce sobre la gestión de la empresa y las limitaciones operativas y contractuales que pesan sobre ella.

A continuación, se relacionan las causas indirectas explicativas de los déficits operativos y financieros persistentes en la ENEE:

- Cultura de no pago
- Contratos de generación costosos
- No inversión en transmisión

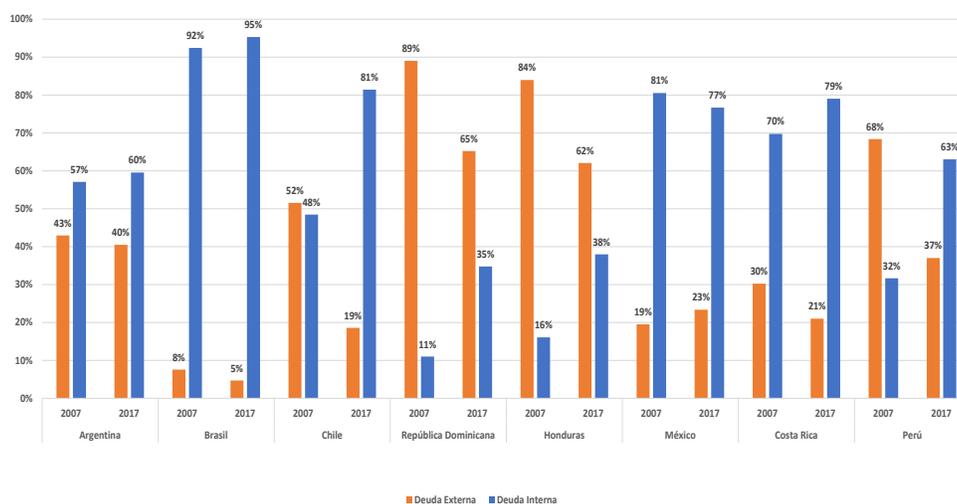
Limitaciones en mercado de deuda multilateral podría incrementar costo de endeudamiento por fuentes comerciales

Como se aprecia en el gráfico siguiente, Honduras es uno de los países de la región con mayor endeudamiento externo en relación con la deuda contratada internamente. En 2017 la proporción del endeudamiento externo era de 62% frente a un 38% de deuda interna. Aunque con respecto al 2007, año en que la deuda externa representaba 84%, la proporcionalidad ha mejorado significativamente, aún sigue siendo alta.

46 Idem 31, pag. 67.

Gráfico 20. Composición de la Deuda Interna y Externa por Países de la Región 2007-2017

Fuente: MMFMP 2021 – 2025. SEFIN



Fuente: DGCP-SEFIN

Mientras los demás países de Latinoamérica han fomentado el desarrollo del mercado doméstico, para disminuir la contratación de endeudamiento externo, que tiende ser más volátil y riesgoso, en Honduras se ha mantenido la dependencia de las fuentes externas.

El uso desproporcionado del endeudamiento externo ha ido copando los límites de endeudamiento con la Banca Multilateral, que concentra el 65% de la deuda contratada por Honduras con acreedores externos. Lo anterior hace aún más relevante desarrollar una estrategia para un mayor uso de las fuentes de financiamiento interno que implica desarrollar el mercado de capitales local.

Aprobación de endeudamiento a municipalidades y EPNF por parte del Congreso sin la aprobación previa de SEFIN y por fuera de las estimaciones fiscales

Según el procedimiento para Dictaminar Solicitud de Crédito Público Externo y/o Interno No Garantizado para los Gobiernos Locales (PROC-CP-GDR-01), ningún Gobierno Municipal (o Corporación) podrá iniciar trámites para realizar operaciones de crédito público externo sin la autorización por escrito de la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN), según lo establecido en el Artículo 71 de la LOP.

Así mismo, los Artículos 34 y 39 de las Normas Técnicas del Subsistema de Crédito Público (NTSCP), establecen que la negociación y contratación de deuda pública por parte de las municipalidades tales como: emisión de títulos de deuda pública, préstamos con el sistema financiero nacional, crédito de proveedores nacionales, cartas de crédito, entre otras, serán autorizadas por los Órganos Superiores respectivos y su suscripción compete a su máxima autoridad ejecutiva; con previo Dictamen emitido por la SEFIN. Adicionalmente, la SEFIN requerirá la presentación de Informe de Calificación de Riesgo realizado por una empresa especializada debidamente inscrita en el Registro Público del Mercado de Valores de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros para toda emisión de títulos de deuda por cuenta de instituciones descentralizadas y municipalidades autorizadas por sus respectivos órganos superiores, así como también un fondo de garantía o fideicomiso, según Artículos 17 y 34 de las NTSCP.

A pesar de este procedimiento, las municipales solicitan al Congreso Nacional la aprobación de operaciones de crédito sin cumplir los requisitos técnicos establecidos por el órgano rector, poniendo en riesgo la política de endeudamiento público la cual establece los techos globales y los lineamientos para los procesos de contratación de deuda externa e interna de las entidades del Sector Público No Financiero (SPNF), para mantener niveles sostenibles de endeudamiento en el mediano y largo plazo. Para 2021 y 2022 el techo se fijó en L. 784.0 millones y L. 811.0 millones, respectivamente.

Así mismo, según la Política de Endeudamiento Público 2021-2024, “el cumplimiento de los planes financieros le irá permitiendo a las empresas públicas acceder a financiamiento externo e interno, según sean sus necesidades y destino de los recursos; aunque para ambos casos de financiamiento, toda solicitud deberá tener el visto bueno de la SEFIN; en el caso específico de endeudamiento externo, el mismo deberá incluir preferiblemente, condiciones concesionales y deberá ser aprobado por el Congreso Nacional”⁴⁷. A pesar de estos lineamientos de SEFIN el Congreso Nacional aprueba operaciones de crédito por fuera de los techos máximos de desembolso y para asignaciones distintas a las establecidas por el ente regulador.

47 Política de Endeudamiento Público 2021-2024, pag. 37

A continuación, se relacionan las causas indirectas explicativas de la aprobación de endeudamiento a municipalidades y EPNF por parte del Congreso sin la aprobación previa de SEFIN y por fuera de las estimaciones fiscales:

- No hay consecuencias para quienes no cumplan con los procesos legales para la contratación de deuda pública
- Falta de transparencia e impunidad
- Debilidades en los controles del endeudamiento

El Perfil de Vencimiento de la Deuda refleja riesgos de refinanciamiento

El actual perfil de vencimiento de la deuda refleja riesgos de refinanciamiento por la acumulación de vencimientos. En la tabla siguiente se presenta la vida promedio de la deuda interna y externa.

Tabla 6. Vida promedio de la deuda interna y externa Honduras

DESCRIPCIÓN	2016	2017	2018	2019	2020 ¹
Vida Promedio (VP)					
Vida Promedio de la Cartera Total	8.4	8.5	8.5	8.7	8.9
VP Deuda Interna	4.2	4.7	4.7	5.1	5.0
Deuda Estandarizada	4.3	4.61	4.7	5.1	5.0
Deuda No Estandarizada ²	3.9	5.4	5.0	5.7	4.7
VP Deuda Externa ¹	11.2	10.8	10.9	11.0	11.8
% de Portafolio Total < 1 año	8.7%	5.3%	6.1%	9.1%	4.6%
% de Portafolio Total < 3 años	21.9%	24.4%	23.1%	20.0%	30.3%

Fuente: Política de Endeudamiento Público 2021-2024, pág. 22

En el caso de la deuda interna, la vida promedio se ha aumentado desde el 2016 alcanzando 5 años en 2020 producto del desarrollo del mercado doméstico. Por su parte, la vida promedio de la deuda externa se ha mantenido alrededor de 11 años desde 2016, mostrando un leve incremento en 2020 al pasar a 11.8 años.

El aspecto más preocupante es la concentración del portafolio de deuda con vencimiento a menos de 3 años, que paso de 22% en 2016 a 30% en 2020, con lo cual se aumenta el riesgo de refinanciamiento. Ello exigirá desarrollar estrategias para suavizar el impacto del servicio de la deuda en el presupuesto, así como procurar reducir la acumulación de vencimientos para mitigar el riesgo de refinanciamiento en el futuro.

1.3.4 Deficiencias en la gestión de los riesgos fiscales

a. Contexto general

Según el FMI⁴⁸, los riesgos fiscales hacen referencia a aquellos eventos que provocan desviaciones (positivas o negativas) en los resultados fiscales esperados, ya sea con respecto al presupuesto o a cualquier otra proyección de las cuentas fiscales. Están dados por factores exógenos, de incidencia incierta y van más allá del control directo del Gobierno.

Como se observa en la tabla siguiente, los riesgos fiscales se dividen en tres grandes categorías: macroeconómicos, específicos e institucionales. A su vez, los específicos se subdividen en contingentes y otros riesgos (ej. Sistemas pensionales), y, los pasivos contingentes, los cuales pueden ser explícitos o implícitos.

Tabla 7. Clasificación de riesgos fiscales



Fuente: FMI (2012) «Fiscal Transparency, Accountability, and Risk», Departamento de Finanzas Públicas.

La gestión integral de los riesgos fiscales es una práctica que ha tomado cada vez más fuerza por los efectos profundos que pueden llegar a producir en la estabilidad fiscal a mediano y largo plazo. En el caso de Honduras, la LRF en su Artículo 5, establece que el MMFMP, deberá incluir un anexo de los riesgos fiscales que contenga la evaluación de los riesgos fiscales y otros riesgos para el año y sus respectivos planes de mitigación.

Según el anexo de riesgos fiscales del MMFMP 2021-2025, en el caso de Honduras se han considerado las siguientes fuentes de riesgos fiscales:

- Riesgo de las garantías otorgadas por el Estado en respaldo de operaciones de crédito público contratadas por entidades del sector público.

48 FMI (2012) «Fiscal Transparency, Accountability, and Risk», Departamento de Finanzas Públicas

- Riesgos relacionados con los contratos de APP.
- Riesgos por demandas judiciales promovidas contra el Estado.
- Riesgos por endeudamiento de los gobiernos locales.
- Riesgos de las empresas públicas (ENEE, HONDUTEL, SANAA y ENP) por déficits en las finanzas.
- Riesgos por desastres naturales.
- Riesgos en los supuestos macroeconómicos.

El MMFMP 2020-2025 incluye el análisis de los riesgos en los supuestos macroeconómicos y en el anexo de pasivos contingentes se incluye el reporte de pasivos explícitos e implícitos. Dentro de los explícitos están los contratos de APP, las demandas Judiciales en cortes nacionales y procesos arbitrales en centros nacionales o internacionales en contra del Estado y las garantías y avales otorgados por la Administración Pública (incluye contratos de apoyo a la generación de energía). En los implícitos se analizan a los municipios, empresas públicas, Banca Estatal y Fideicomisos.

Aunque SEFIN ha logrado avanzar en la identificación y cuantificación de los riesgos fiscales, así como en el establecimiento de algunas reservas de contingencia en el presupuesto de gastos, se puede decir que aún no se tiene implementado un sistema integral para la gestión de los riesgos fiscales. Si se toma como referente la ISO 31000 la brecha existente es significativa.

Desde esta óptica, la **gestión de riesgos fiscales** tiene importantes espacios de mejora en aspectos como:

- Disponer de un marco legal específico sobre el seguimiento y reporte de riesgos fiscales.
- La aplicación **sistemática** de **políticas, procedimientos y acciones** coordinadas para **dirigir y controlar** los riesgos.
- Examinar los resultados fiscales globales, no sólo el presupuesto y la deuda.
- Reconocer, clasificar y analizar todos los riesgos fiscales en un portafolio único y la identificación y clasificación de toda la gama de riesgos fiscales.
- Definir la política del nivel máximo tolerable de exposición al riesgo y la política de reservas del Estado de acuerdo con su nivel de tolerancia al riesgo y su capacidad de control del riesgo.

- La preparación anticipada y proactiva a posibles eventos futuros, de acuerdo con los análisis de evaluación de los riesgos y las decisiones de tratamiento de los mismos y no la respuesta reactiva una vez que estos suceden.

b. Problema central y descriptores

En el contexto anterior, se evidencia la existencia de un problema central:

“Deficiencias en la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales en Honduras”.

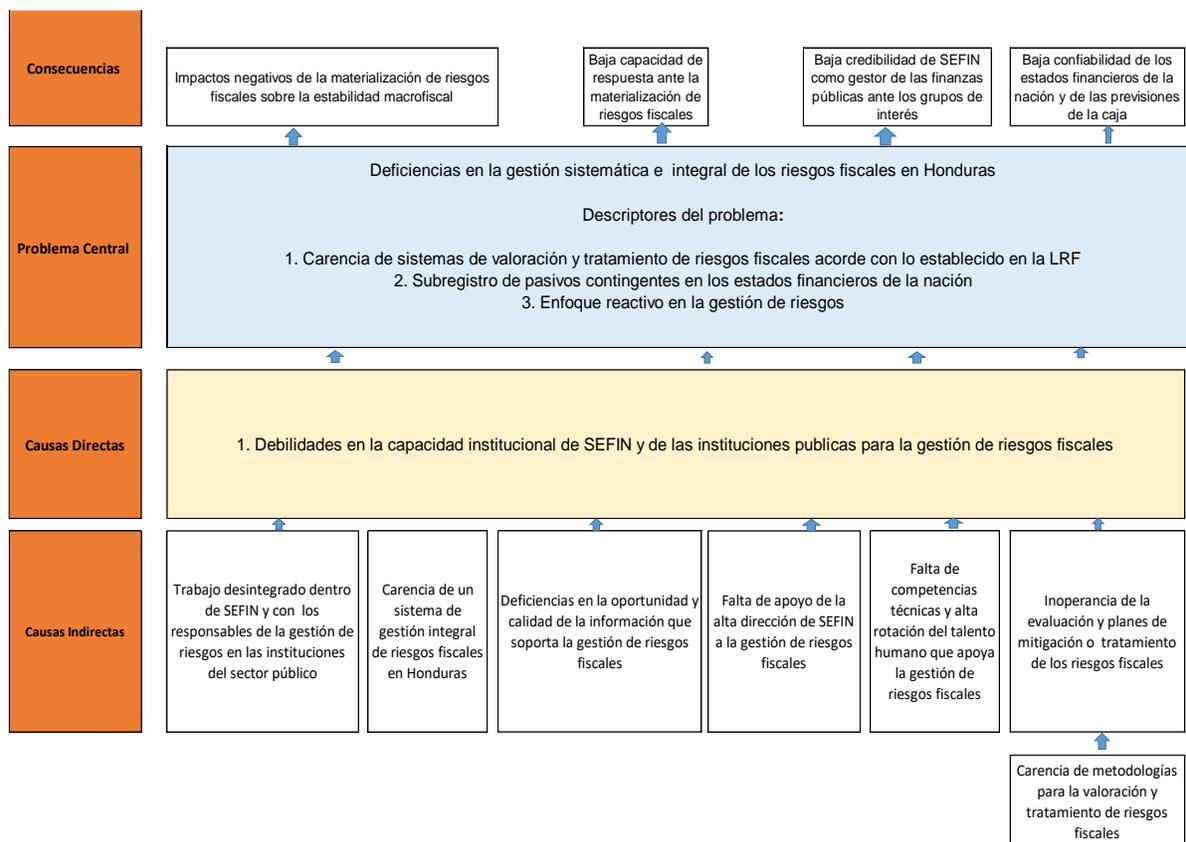
La carencia de sistemas de valoración y tratamiento de riesgos fiscales acorde con lo establecido en la LRF, el subregistro de pasivos contingentes en los estados financieros de la nación y el enfoque reactivo en la gestión de riesgos, son parte de los descriptores de este problema central.

c. Modelo explicativo del problema de deficiencias en la gestión de riesgos fiscales

Dado lo anterior, cuáles son las causas que determinan el problema central *“Deficiencias en la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales en Honduras”.*

Para contestar a esta pregunta en la tabla siguiente se presenta el modelo explicativo el cual incluye las causas directas e indirectas, y las consecuencias que estaría generando la persistencia de este problema para el país y la sociedad en su conjunto.

Tabla 8. Modelo explicativo deficiencias en la gestión de riesgos fiscales



Como se observa en el modelo explicativo, el problema de deficiencias en la gestión de los riesgos fiscales está determinado principalmente por las debilidades en la capacidad institucional de SEFIN y de las instituciones públicas para la gestión de riesgos fiscales.

Las consecuencias de no actuar sobre estas debilidades son los impactos negativos de la materialización de riesgos fiscales sobre la estabilidad macrofiscal, la baja capacidad de respuesta ante la materialización de riesgos fiscales, la baja credibilidad de SEFIN como gestor de las finanzas públicas ante los grupos de interés y la baja confiabilidad de los estados financieros de la nación y de las previsiones de la caja.

La debilidad en la capacidad institucional de SEFIN y de las instituciones públicas para la gestión de riesgos fiscales está determinada a su vez por un conjunto de causas indirectas que incluyen:

- Trabajo desintegrado dentro de SEFIN y con los responsables de la gestión de riesgos en las instituciones del sector público
- Carencia de un sistema de gestión integral de riesgos fiscales en Honduras

- Deficiencias en la oportunidad y calidad de la información que soporta la gestión de riesgos fiscales
- Falta de apoyo de la alta dirección de SEFIN a la gestión de riesgos fiscales
- Falta de competencias técnicas y alta rotación del talento humano que apoya la gestión de riesgos fiscales
- Inoperancia de la evaluación y planes de mitigación o tratamiento de los riesgos fiscales
- Carencia de metodologías para la valoración y tratamiento de riesgos fiscales

1.3.5 Administración financiera del Estado: Estados Financieros de la nación no cumplen los estándares de las NICs

a. Contexto general

Según el Acuerdo Ministerial No. 1087-2005 actualizado a septiembre de 2015, el subsistema de contabilidad gubernamental está integrado por el conjunto de principios, órganos, normas, manuales y procedimientos técnicos utilizados para recopilar, valorar, procesar y exponer los hechos económicos y financieros que afecten o puedan llegar a afectar el patrimonio de las instituciones públicas.

Según este Acuerdo, el Subsistema de Contabilidad comprende: 1. Ejecución Ingresos: a) Con Imputación Presupuestaria b) Con Operaciones Contables; 2.-Ejecución Gastos: a) Con Imputación Presupuestaria b) Con Operaciones Contables. 3.- Asientos Patrimoniales. 4.- Cierre del Ejercicio: a) Liquidación del Presupuesto en Coordinación con la Dirección General del Presupuesto b) Estados Financieros.

Así mismo, según este Acuerdo las Normas Técnicas de Contabilidad Gubernamental constituyen el marco general básico, contienen un conjunto de disposiciones de aplicación obligatoria en las instituciones del sector público y aspectos conceptuales, niveles de organización, facultades, responsabilidades y procedimientos técnicos para garantizar la uniformidad que requiere el adecuado funcionamiento del Sistema de Administración Financiera Integrada y, permitir la rendición de cuentas de las respectivas operaciones, cualquiera que fuere su naturaleza. Estas Normas Técnicas son únicas y de aplicación uniforme y obligatoria para todo el Sector Público.

En la preparación de los Estados e Información Financiera deberá cumplirse con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y a la Ley de Normas de Contabilidad y Auditoría (Decreto No. 189-2004) y sus reformas, las cuales contienen estándares universales para mejorar la

calidad y presentación de la Información Financiera del Sector Público y fortalecer la transparencia (Acuerdo Ministerial 1087-2005. Artículo 13.- Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público-NICSP)

Así mismo, el artículo 34 establece que “Todas las Instituciones del Sector Público están obligadas a presentar a más tardar diez (10) días después de finalizado el mes, los Estados Financieros y demás información necesaria para el continuo seguimiento de la situación financiera de las mismas cumpliendo para su presentación con los requerimientos establecidos en las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); dicha información deberá ser remitida en formato digital y en físico a la Secretaría de Estado en el Despacho de Finanzas específicamente a la Dirección General de Presupuesto, Dirección General de Instituciones Descentralizadas y a la Contaduría General de la República”

La SEFIN a través de la Contaduría General de la República definió el Plan de Implementación de las NICSP para el período 2010-2014, el cual contenía la ruta crítica con las actividades y responsables que incluía procesos de capacitación, preparación de estados financieros y adopción de las NIC sobre la base del devengado. Con base en este plan las instituciones que constituyen entes contables abordaron el proceso de adopción de las NICSP para cumplir con el plazo establecido por la Junta Técnica de Normas de Contabilidad y Auditoría (JTNA). No obstante, los tiempos de implementación se tuvieron que ir aplazando dado la dificultad en la adopción de algunas normas como las NICSP N°9, la NICSP N° 23, las NICSP N° 17, entre otras. Los nuevos plazos para la implementación definitiva de las NICSP con la aplicación completa de todos los requerimientos es diciembre de 2022 (Resolución JTNA 073-12/2019).

b. Problema central y descriptores

En el contexto anterior, se evidencia la existencia de un problema central:

“Estados Financieros de la nación que no cumplen los estándares de las NICSP”.

El principal descriptor de este problema central es que ninguna de las instituciones consideradas como entes contables según el artículo 11 de las Normas Técnicas del Subsistema de Contabilidad Gubernamental (Actualizado a septiembre 2015) cumple con la adopción plena de las NICSP.

Según el artículo anterior, constituyen entes contables las instituciones públicas con personería jurídica clasificadas como descentralizadas: Instituciones Autónomas (Empresas Públicas e Instituciones Públicas, Financieras y No Financieras) y las Municipalidades. La Administración Central se considera un solo ente contable, con una estructura jurídica

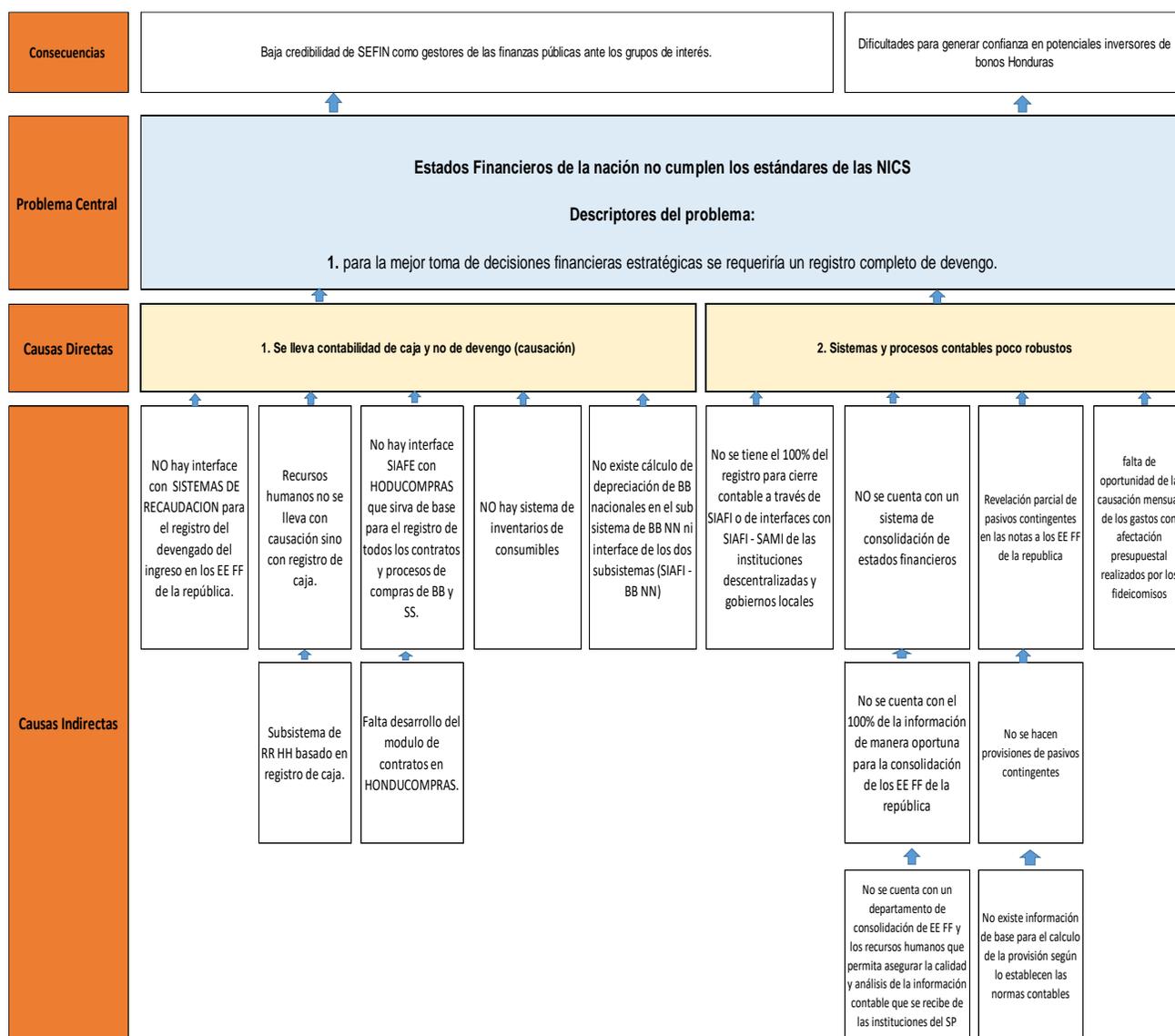
homogénea, en la que los organismos que la conforman no tienen individualidades patrimoniales propias y todos juntos constituyen un único ente jurídico-contable.

c. Modelo explicativo del problema central “Estados Financieros de la Nación no cumplen los estándares de las NICS”.

Dado el contexto anterior, cuáles son las causas que determinan el problema central *“Estados Financieros de la nación no cumplen los estándares de las NICS”*.

Para contestar a esta pregunta a continuación se presenta el modelo explicativo el cual incluye las causas directas e indirectas, y las consecuencias que estaría generando la persistencia de este problema para el país y la sociedad en su conjunto.

Tabla 9. Modelo explicativo estados financieros de la nación no cumplen estándares NICS



Como se observa en el modelo explicativo, el problema de Estados Financieros de la nación que no cumplen los estándares de las NICSP está determinado principalmente por dos causas directas:

- Se lleva contabilidad de caja y no de devengo (causación)
- Sistemas y procesos contables poco robustos

Las consecuencias de no actuar sobre estas debilidades son la baja credibilidad de SEFIN como gestores de las finanzas públicas ante los grupos de interés y las dificultades para generar confianza en potenciales inversores de bonos Honduras.

Se lleva contabilidad de caja y no de devengo (causación)

Según las Normas Técnicas del Subsistema de Contabilidad Gubernamental, la contabilidad opera bajo un sistema de devengado y no de pagado tanto en el ingreso como en el gasto.

En el ingreso, la ejecución de ingresos se produce al devengarse los recursos y en cumplimiento o la aplicación de las NICSP, los ingresos se registran en el momento cuando existe jurídicamente el derecho de cobro, independientemente de que se perciba o no en la Cuenta Única de la Tesorería.

En el gasto, el devengado implica: a) Una modificación cualitativa y cuantitativa en la composición del patrimonio, originada por transacciones con incidencia económico-financiera; b) El surgimiento de una obligación de pago inmediata o diferida por la recepción de bienes y servicios o por haberse cumplido los requisitos administrativos dispuestos para los casos de gastos sin contraprestación; y, c) La afectación definitiva de los créditos presupuestarios correspondientes.

El no llevar contabilidad basado en el devengado está determinada a su vez por un conjunto de causas indirectas que incluyen:

- NO hay interface con el sistema de recaudación para el registro del devengado del ingreso en los EEFF de la república.
- Recursos humanos no se lleva con causación sino con registro de caja. Subsistema de RR HH basado en registro de caja.
- No hay interface SIAFE con HODUCOMPRAS que sirva de base para el registro de todos los contratos y procesos de compras de BB y SS. Falta desarrollo del módulo de contratos en HONDUCOMPRAS.
- No hay sistema de inventarios de consumibles
- No existe cálculo de depreciación de BB nacionales en el subsistema de BB NN ni interface de los dos subsistemas (SIAFI - BB NN)

Sistemas y procesos contables poco robustos

Las causas indirectas explicativas son las siguientes:

- No se tiene el 100% del registro para cierre contable a través de SIAFI o de interfaces con SIAFI - SAMI de las instituciones descentralizadas y gobiernos locales
- No se cuenta con un sistema de consolidación de estados financieros.
- No se cuenta con el 100% de la información de manera oportuna para la consolidación de los EE FF de la república.
- No se cuenta con un departamento de consolidación de EE FF y los recursos humanos que permita asegurar la calidad y análisis de la información contable que se recibe de las instituciones del SP.
- Revelación parcial de pasivos contingentes en las notas a los EE FF de la república.
- No se hacen provisiones de pasivos contingentes.
- No existe información de base para el cálculo de la provisión según lo establecen las normas contables
- Falta de oportunidad de la causación mensual de los gastos con afectación presupuestal realizados por los fideicomisos

1.3.6 Administración financiera del Estado: Gestión de programación financiera de la caja deficiente

a. Contexto general

Según el Acuerdo 217-2014, el Subsistema de Tesorería comprende el conjunto de principios, normas, manuales y procedimientos que intervienen en la adecuada administración de los recursos financieros del Estado, que incluye: la recepción, manejo, programación, distribución y control de recursos para atender en tiempo y forma el pago de las obligaciones financieras, así como la emisión de títulos y valores y la custodia de este tipo de documentos de propiedad del Estado, de Organismos Públicos o de terceros, puestos a su cargo.

Según este Acuerdo, el Subsistema de Tesorería, a cargo de la Tesorería General de la República, opera bajo el principio de unidad de caja y la programación de caja, considerando las recaudaciones que ingresen a la Cuenta Única en el Banco Central de Honduras y las proyecciones de gastos, a partir de lo cual realiza la asignación de cuotas de pago, y la priorización de los pagos derivados de la ejecución del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República y de las Instituciones Descentralizadas y de aquellas operaciones de carácter no presupuestario que de conformidad con la normativa pueda realizar.

Los instrumentos para desarrollar las funciones de tesorería son la programación financiera, el flujo de caja, la Cuenta Única de Tesorería (CUT), la conciliación bancaria, el registro de beneficiarios y la emisión de títulos y valores. Así mismo, la gestión de la tesorería se soporta en la celebración de convenios con Instituciones del Sistema Financiero Nacional para la recaudación de ingresos fiscales y los pagos electrónicos para realizar pagos fiscales mediante mecanismos electrónicos ello con el propósito de lograr una mayor eficiencia y celeridad.

Si bien desde la expedición de la normativa se ha logrado avanzar aún se requieren esfuerzos importantes para cumplir a cabalidad los propósitos del Subsistema de Tesorería y la aplicación plena de los distintos instrumentos y funciones. Esto es especialmente notable en instrumentos como el flujo de caja y la CUT. El flujo de caja es un instrumento aun con deficiencias para adecuar los compromisos de gastos y el pago a las disponibilidades de caja. Mientras la CUT no está suficientemente desarrollada para ser un instrumento eficaz para la optimización y el control centralizado de los flujos de efectivo.

b. Problema central y descriptores

En el contexto anterior, se evidencia la existencia de un problema central:

“Deficiente gestión de programación financiera de la caja”.

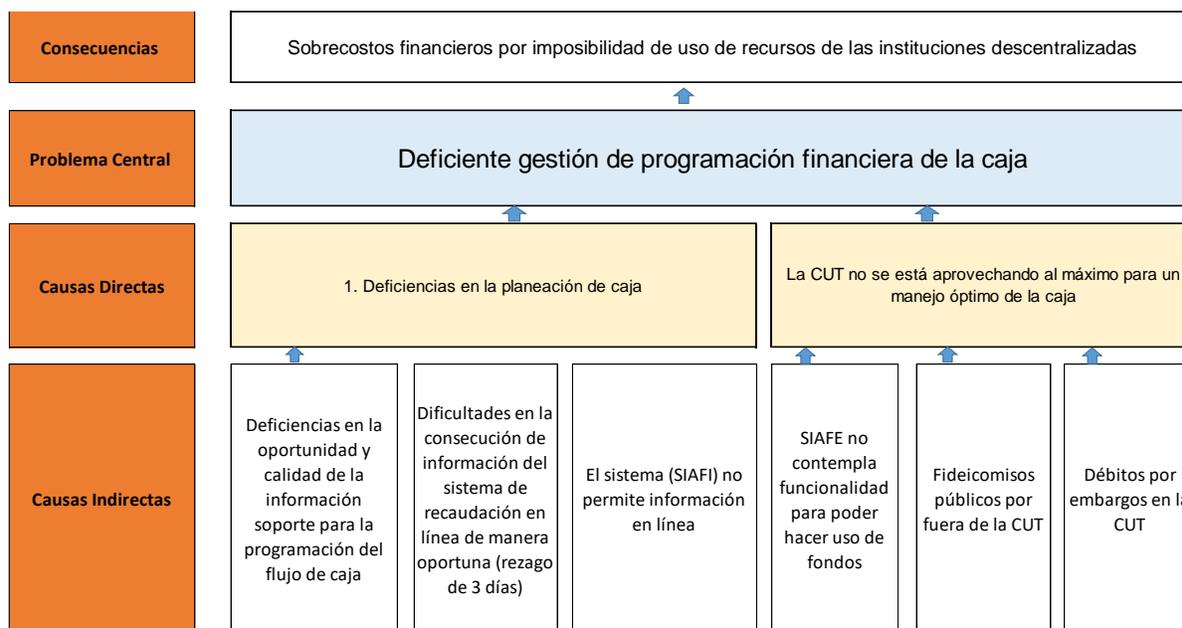
Los descriptores de este problema se relacionan con los atrasos en los pagos, la no incorporación de las cuentas de las instituciones que deberían integrar la CUT y recursos fiduciarios manejados por fuera de subcuentas de la CUT.

c. Modelo explicativo del problema central “Gestión de programación financiera de la caja deficiente”.

Dado el contexto anterior, cuáles son las causas que determinan el problema central *“Deficiente gestión de programación financiera de la caja”.*

Para contestar a esta pregunta a continuación se presenta el modelo explicativo el cual incluye las causas directas e indirectas, y las consecuencias que estaría generando la persistencia de este problema para el país y la sociedad en su conjunto.

Tabla 10. Modelo explicativo gestión de programación financiera de la caja deficiente



Como se observa en el modelo explicativo, el problema de gestión de programación financiera de la caja deficiente está determinado principalmente por dos causas directas:

- Deficiencias en la planeación de caja
- La CUT no se está aprovechando al máximo para un manejo óptimo de la caja

Las consecuencias de no actuar sobre estas debilidades son los sobrecostos financieros en que incurre el Estado por la imposibilidad del uso de los recursos de las instituciones descentralizadas y, en general, por un manejo no óptimo del flujo de caja.

Deficiencias en la planificación de caja

Aunque se han logrado avances con la CUT, aún se presentan debilidades para llevar un seguimiento periódico y eficaz de los recursos en efectivo proporcionando información completa y detallada para la adecuada programación del flujo de caja y la toma de decisiones sobre los excedentes de efectivo. Así mismo, la CUT debería facilitar la conciliación de los datos fiscales y bancarios, y la calidad de la información fiscal.

Causas indirectas

- Deficiencias en la oportunidad y calidad de la información soporte para la programación del flujo de caja

- Dificultades en la consecución de información del sistema de recaudación en línea de manera oportuna (rezago de 3 días)
- El sistema (SIAFI) no permite información en línea

La CUT no se está aprovechando al máximo para un manejo óptimo de la caja

De igual manera, la CUT debería contribuir a reducir los costos del servicio de la deuda pública, y las necesidades de caja y ayudar a maximizar el rendimiento de los excedentes de efectivo.

Estas debilidades se presentan principalmente por las siguientes causas indirectas:

- SIAFI no contempla funcionalidad para poder hacer uso de fondos
- Fideicomisos públicos por fuera de la CUT
- Débitos por embargos en la CUT

1.3.7 Análisis de capacidades institucionales

Este análisis se llevó a cabo mediante la aplicación de la metodología “Instrumento para Medir el avance en la Implementación del Modelo de Gestión por Resultados en una Institución” de la SCGG⁴⁹. Este modelo es, según el Acuerdo Ejecutivo 035 de 2020, el marco de referencia para la gestión de las instituciones públicas y se compone de cinco pilares: planificación estratégica, presupuesto por resultados, modernización organizacional, monitoreo, evaluación y aprendizaje y transparencia y rendición de cuentas.

La metodología toma como referente las mejores prácticas en cada pilar del Modelo para estimar la brecha de capacidades comparando con la línea de base obtenida en la institución (situación actual). Las mejores prácticas son el nivel óptimo de capacidad con una calificación de cinco puntos. La metodología incluye la evaluación de cerca de 90 óptimos, con lo cual se obtiene una mirada amplia de las capacidades institucionales.

Desde la perspectiva global del Modelo, la aplicación del instrumento en la SEFIN arrojó una calificación de 3.33 en la línea de base (grado actual de implementación del Modelo) sobre 5 puntos, para una brecha 1.67 que ubica a la institución en el nivel de “A medio camino del óptimo” en la implementación del Modelo de Gestión por Resultados.

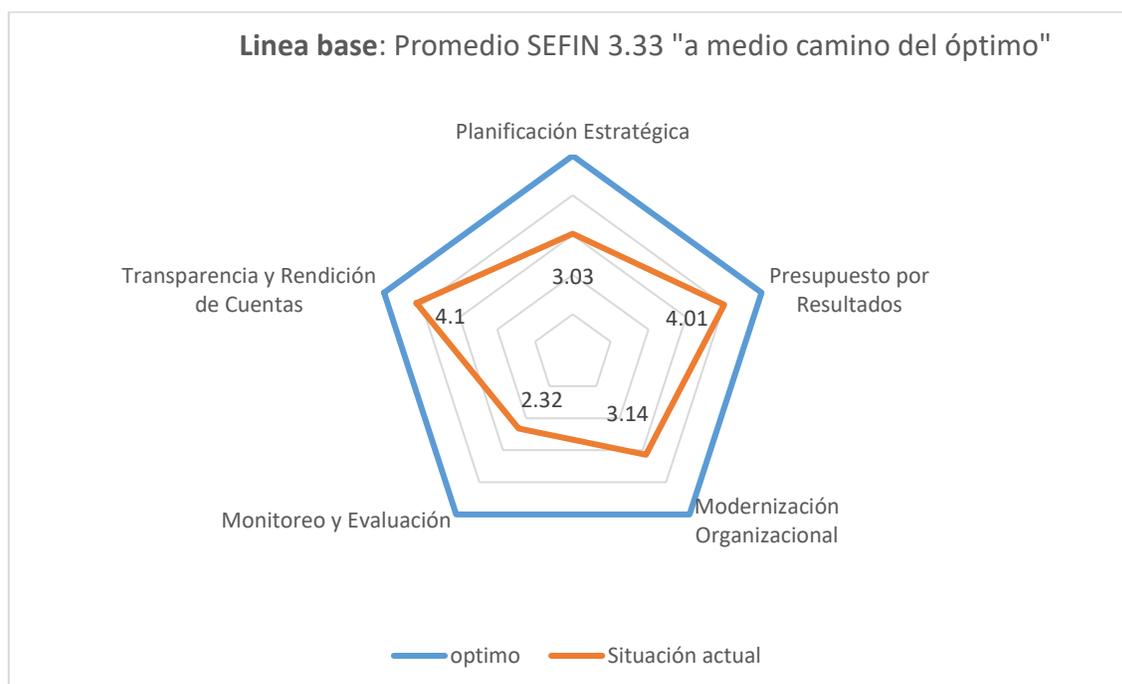
La calificación obtenida por SEFIN muestra los esfuerzos que ha venido haciendo la institución para modernizar su gestión, avanzando en línea con las mejores prácticas de referencia en la administración pública. No obstante, este esfuerzo debe ampliarse para ir

⁴⁹ Para la estimación de la brecha participaron un grupo representativo de 21 funcionarios de la alta dirección de la SEFIN.

reduciendo progresivamente la brecha existente en un tiempo razonable, adecuando las capacidades institucionales a los retos de la política fiscal y de la planificación estratégica de mediano plazo, en medio de un entorno económico altamente complejo y volátil.

Al descomponer la calificación obtenida en los cinco componentes del Modelo, se puede determinar cuáles son los mayores desafíos que enfrenta SEFIN para fortalecer las capacidades institucionales. En el gráfico siguiente se observa esta calificación.

Gráfico 21. Brechas de Capacidad Institucional SEFIN - Modelo de GpR



El pilar de monitoreo, evaluación y aprendizaje y el de planificación estratégica obtuvieron las menores calificaciones, 2.32 y 3.03 respectivamente, encontrándose más alejados de las mejores prácticas de referencia. Es decir, presentan la brecha más alta respecto del nivel óptimo y, como tal, deben ser objeto de mayor atención en el diseño de una estrategia para el fortalecimiento de capacidades.

A este respecto, la aplicación del instrumento permite determinar los componentes que en cada uno de estos pilares requieren ser intervenidos de forma prioritaria. En el caso del pilar de monitoreo, evaluación y aprendizaje, las mayores debilidades se presentan en tres aspectos. Estas son:

- Definición de alertas tempranas en el proceso de monitoreo del PEI para asegurar el cumplimiento de los resultados.

- Elaboración de planes correctivos formales como producto de las discusiones con la Alta Dirección sobre el avance de la planificación estratégica y operativa.
- Institucionalización de reuniones (al menos dos al año) con la alta dirección para examinar la consistencia y pertinencia de las estrategias adoptadas en el Plan Estratégico Institucional.

En el caso del pilar de Planificación Estratégica las mayores debilidades se presentan en los procesos de formulación del Plan Estratégico Institucional, definición del direccionamiento estratégico y en la limitada comunicación interna y socialización de la estrategia.

Respecto del componente de modernización organizacional, aunque obtiene una mejor calificación que los dos pilares anteriores, se ubica también en el rango de “A medio camino del óptimo”. Esto significa la existencia de importantes debilidades que marcan una brecha importante respecto de las mejores prácticas de referencia.

En este componente las principales debilidades se dan en la gestión de recursos humanos, en particular en los procesos de reclutamiento y selección de personal, la cantidad de personal, la capacitación y formación, los planes de incentivos y la evaluación del desempeño. Así mismo, se presentan deficiencias notorias en la identificación y documentación de procesos, su medición y control y la mejora continua. Igualmente, el componente de simplificación de trámites obtuvo una calificación baja requiriéndose mejoras en la comunicación, revisión periódica y en la agilidad y eficiencia de los servicios. Es de resaltar también las debilidades en el campo de la innovación y la tecnología dado que no se cuenta con un proceso formal para identificar e implementar los proyectos con la oportunidad y celeridad necesarios.

Por su parte, los componentes de presupuesto por resultados y transparencia y rendición de cuentas tienen el mejor desempeño con calificaciones superiores a 4.0 puntos que los ubican en un nivel cercano al óptimo. No obstante, aunque la brecha es menor se requiere intervenir sobre algunos aspectos específicos para ampliar las capacidades en línea con las mejores prácticas de referencia. Estos aspectos son:

- Rediseño de los programas presupuestales de la SEFIN para alinearlos al PEI.
- Debilidades en el sistema de recepción y respuesta oportuna de las quejas y reclamos de los usuarios y la ciudadanía en general.
- Debilidades en el Sistema de Control Interno y el rol de COCOIN en la gestión estratégica y operativa de la institución.
- Transcender hacia una rendición de cuentas basada en resultados y de amplia cobertura a los grupos de interés y la ciudadanía.

Intervenir en los pilares y componentes de menor avance para reducir la brecha respecto a las mejores prácticas de referencia, permitirá a SEFIN contar con las capacidades suficientes para un mejor desempeño institucional. Desde esta óptica, continuar con la mejora en las capacidades hasta alcanzar niveles óptimos en los distintos pilares del Modelo de Gestión por Resultados resulta fundamental en el marco del nuevo plan estratégico institucional.

2. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico contiene los objetivos estratégicos y los resultados que orientaran la gestión de SEFIN en el mediano plazo. En este sentido, representan los grandes desafíos institucionales en el marco de la misión y visión. Así mismo, incluye el valor público que se espera generar para la sociedad en su conjunto, representado en los efectos e impactos. A continuación, se desarrollan cada uno de estos elementos.

2.1 Misión, visión y valores

Misión

“Somos la institución del estado responsable de la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas fiscales de ingresos, gastos, inversión, financiamiento y riesgos fiscales con el fin de consolidar la sostenibilidad de las finanzas públicas y contribuir al desarrollo económico y al bienestar de la población hondureña”.

Visión

“En el 2024, la SEFIN habrá logrado los resultados establecidos en el Plan Estratégico Institucional y con ello logrará avanzar en la consolidación de la sostenibilidad fiscal, la mejora en la calidad del gasto y la eficiencia en la gestión de las finanzas públicas, contribuyendo así con los propósitos de estabilidad macroeconómica, crecimiento económico y mejora del bienestar social contemplados en la visión de país 2038”.

Valores Institucionales



2.2 Objetivos y resultados estratégicos

Para cada uno de los problemas centrales identificados en el análisis situacional se definió un objetivo estratégico. De esta manera, el PEI 2021-2025 de SEFIN contiene 6 objetivos que representan las grandes apuestas estratégicas de mediano plazo de la institución en el marco de su misión y visión⁵⁰.

A su vez, a cada objetivo estratégico se asocia un resultado que mide el cambio que se espera alcanzar, representado en un indicador con su línea de base y las metas anuales para el horizonte del PEI. En la tabla siguiente se presentan los objetivos y resultados estratégicos con sus respectivas mediciones, así como las áreas responsables de su implementación.

⁵⁰ El problema de capacidades instituciones se maneja como una estrategia transversal del PEI

Tabla 11. Objetivos y resultados estratégicos del PEI 2021-2024

	Objetivo Estratégico	Resultado	Indicador de Resultado	Línea Base	Meta 2025	Lider Responsable
	1. Aumentar la carga tributaria a nivel de países Centroamericanos con PIB percapita similar sin aumentar tasas impositivas	Carga tributaria alcanzando el nivel de El Salvador de 20% en el 2025	1.1 Carga Tributaria	14.8% (2020)	20.0%	DGPT y DGF
	2. Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña	Mejorada la eficiencia técnica del gasto público	2.1 Índice DEA insumo 2.2 Índice DEA producto	58.8 (2017) 74,5	62.0 77.0	DGP y DGIP
	3. Reducir la vulnerabilidad en la sostenibilidad de la deuda del SPNF en el mediano plazo	VA deuda SPNF sobre PIB no superará el umbral de la deuda pública sobre PIB para países de ingresos bajos	3.1 VA deuda SPNF / PIB	Máx. 55% (2020)	Máx. 55%	DGCP y DGPF
	4. Fortalecer la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales en Honduras	Sistema integral de riesgos fiscales en Honduras implementado	4.1 Hito: Diseño e implementación del sistema integral de riesgos fiscales al 2023	Deficiencias en la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales	2023	UCF y DGPF
	5. Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la república	EE FF de la República con estándar NIC-SP	5.1 Hito: EE FF de la República con estándar NICS al 2024	EE FF no cumplen estándar NICS	2025	CGR
	6. Mejorar la confiabilidad y eficiencia de la gestión financiera de la caja	Cobertura del 100% de la programación de la caja de las instituciones CUT	6.1. Nivel de atrasos > 45 días / PIB	0.5% (2020)	0.4%	TGR

2.3 Impactos

A partir de las consecuencias identificadas en los modelos explicativos de los problemas centrales, se seleccionaron los impactos más relevantes sobre los cuales el plan estratégico de SEFIN tendría una incidencia directa en la generación de valor público para la sociedad en su conjunto. Estos son:

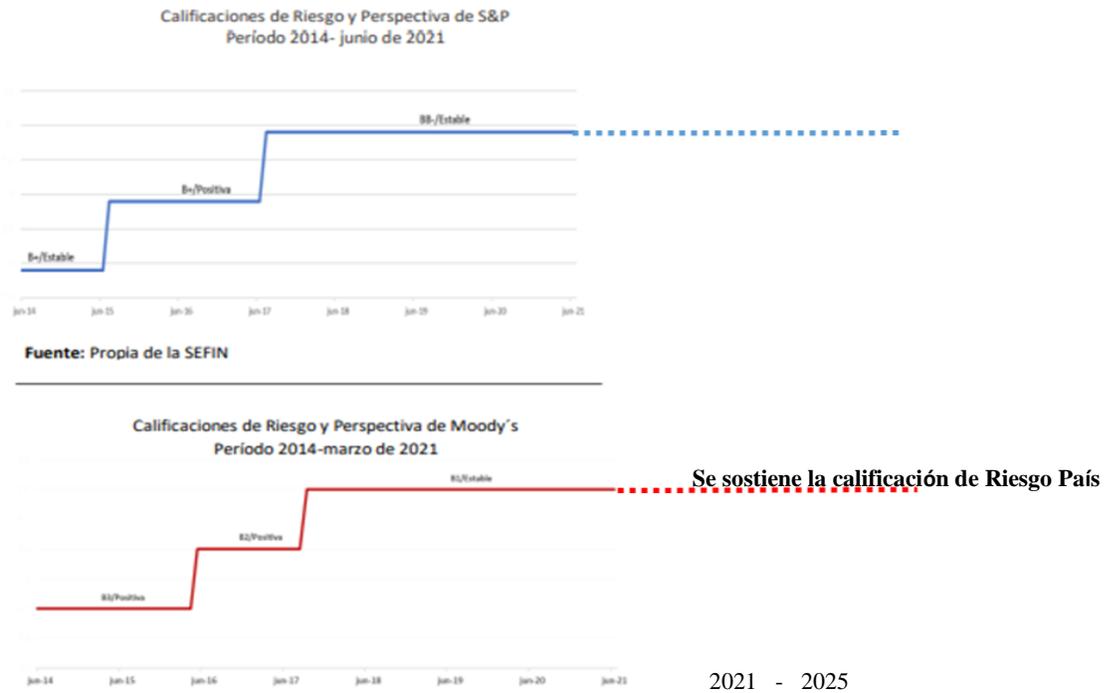
- Sostenibilidad de la calificación de Riesgo País
- Balances primarios y positivos ajustados al MMFMP y la LRF
- Sesgo a favor de los gastos de capital

Cada uno de estos impactos se presentan en los gráficos siguientes incorporando la meta respectiva para el horizonte temporal del PEI.

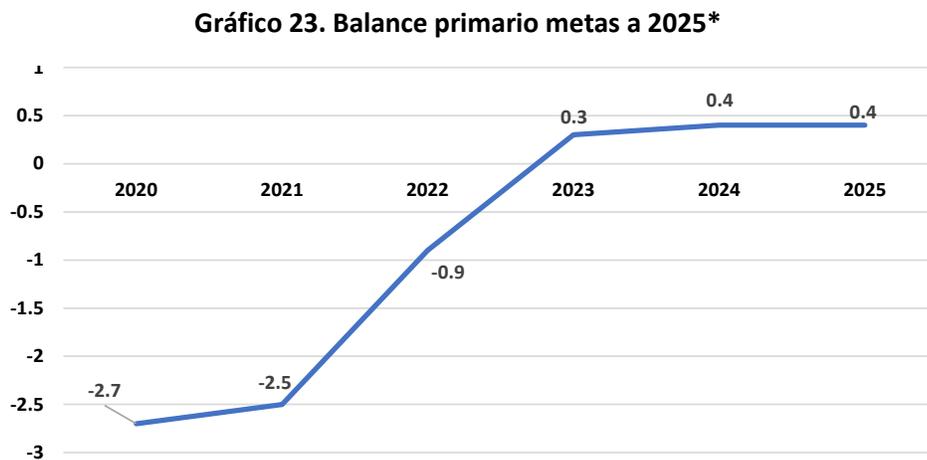
Uno de los impactos más importantes para la sociedad por sus implicaciones en las decisiones de inversión privada y en el costo del endeudamiento público, es la calificación de riesgo país. Esta calificación refleja entre otras variables el manejo prudente y responsable de las finanzas públicas⁵¹. De manera que la implementación de la estrategia definida en el PEI 2021-2025, debe generar como mínimo una calificación de riesgo igual a la actual o mayor a esta. Es decir, debe mantener la calificación obtenida por Honduras durante el 2021 según las dos calificadoras de riesgo que realizan este análisis para el país (S&P y Moodys) u obtener una calificación mejor. Las metas del impacto en la calificación de riesgo país, se incluyen en el gráfico siguiente.

Gráfico 22. Calificación de riesgo país metas a 2025

51 El riesgo país tiene en cuenta variables relacionadas con el entorno macroeconómico, la estabilidad política y el marco jurídico e institucional. Fundamentalmente, se refiere a la estructura económica y su alterabilidad, incluyendo el nivel de empleo, la inflación, los tipos de interés, el déficit público, la balanza de pagos o la deuda interna y externa, entre otros aspectos.



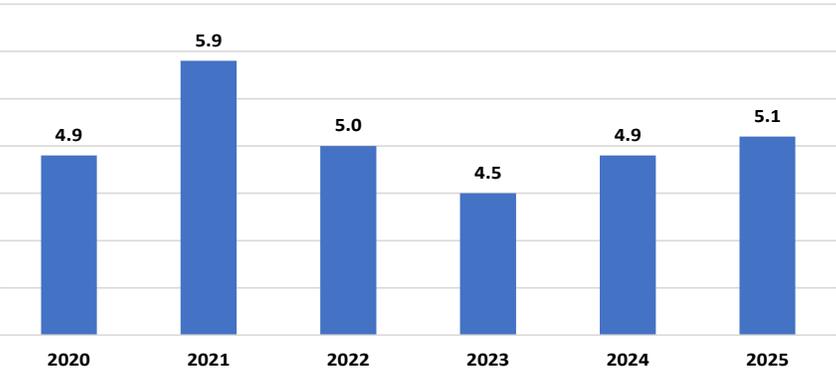
El segundo impacto son los balances primarios positivos. Se espera con ello no solo revertir la tendencia histórica de déficit primario, sino generar balances primarios positivos y suficientes para garantizar la sostenibilidad de la deuda pública. La meta de este impacto es el nivel proyectado en el MMFMP 2021-2025 del 0.4% del PIB para 2025. Este valor se entiende como un mínimo y, por tanto, cualquier valor superior a este tendrá un efecto positivo adicional para las finanzas del Estado con un mayor valor público para el país. En el gráfico siguiente se presentan las metas de este impacto.



*/Ajustado al MFMP y la LRF Balance primario SPNF

El tercer impacto es el sesgo a favor del gasto de capital. Este impacto busca revertir la tendencia analizada en el documento del BID “Mejor Gasto Para Mejores Vidas” en el que Honduras ha sido el país que más ha penalizado el gasto de capital en las últimas décadas. Para medir este impacto se propone la relación gasto de capital respecto del PIB. El MFMP 2021-2025 propone alcanzar una meta de 5.1% en 2025. En la medida en que la estrategia propuesta para mejorar la calidad del gasto sea efectiva a través de la mayor articulación entre la planificación y el presupuesto y la mejora en la eficiencia, se espera que ello se traduzca en mayor espacio fiscal para la inversión social y la FBKF. Las metas para este indicador de impacto se presentan en el gráfico siguiente.

Gráfico 24. Gasto de capital respecto al PIB metas a 2025



2.4 Alineamiento de los objetivos y resultados del PEI de SEFIN a la planificación global

Los objetivos estratégicos y resultados del PEI 2021-2025 están alineados con los instrumentos de la planificación global (Visión de País y Plan de Nación), con los ODS y con los instrumentos de la política fiscal como el MMFMP 2021-2025.

A nivel de la planificación global, los objetivos estratégicos se enmarcan en el objetivo 4 de la Visión de País 2038: “Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo”. Específicamente con la Meta 4. 1: Mejorar la posición de Honduras bajo el Índice de Competitividad Global a la posición 50 (el cual incluye como parte de sus pilares un marco macroeconómico estable).

A nivel del Plan de Nación 2010-2024, los objetivos están alineados con el Lineamiento 9: “Estabilidad macroeconómica como fundamento del ahorro interno”. Específicamente, este lineamiento establece que “Las finanzas públicas se habrán consolidado y se hallarán en

vigencia mecanismos compensatorios anti-cíclicos que permitirán al Estado ejercer un papel activo en la promoción del crecimiento económico en todas las regiones del país, cuando las variables del contexto internacional afecten a Honduras en forma desfavorable.”

Respecto a los ODS (Agenda 2030), en el marco de los 17 objetivos y 169 metas que contiene la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, Honduras definió su propia Agenda Nacional 2030 en la cual se incorpora el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Los objetivos estratégicos del PEI 2021-2024 de SEFIN se alinean en particular con este ODS.

A nivel de las políticas públicas, el PEI 2021-2024 de SEFIN se enmarca en la LRF cuyos propósitos son mejorar la gestión de las finanzas públicas, dar consistencia a la política presupuesta y garantizar la consolidación fiscal y la sostenibilidad de la deuda. Para alcanzar estos propósitos, la Ley estableció reglas fiscales en materia de déficit del balance global del SPNF, el incremento anual del gasto corriente y la deuda flotante. Así mismo, los objetivos estratégicos del PEI 2021-2024, se enmarcan en el MMFMP 2022-2025, cuyo propósito es definir la política fiscal que asegure la sostenibilidad fiscal y el cumplimiento de la LRF.

3. Programación Estratégica

La programación estratégica define los ejes estratégicos y los resultados intermedios, así como las intervenciones requeridas para alcanzar cada uno de los resultados propuestos en el PEI 2021-2025. En otros términos, la programación estratégica define el “cómo” se van a alcanzar los resultados y, por lo tanto, es en sí misma la “estrategia” institucional.

Cada uno de los ejes estratégicos representan un eje vertical de actuación para enfrentar una causa directa o primaria de un problema central. Por ello, los resultados intermedios se consideran “victorias tempranas” sin las cuales no se podrán alcanzar los objetivos y resultados estratégicos. El PEI 2021-2025 de SEFIN contiene 13 ejes estratégicos los cuales se relacionan a continuación según los objetivos estratégicos a los que corresponden.

Tabla 12. Objetivos y ejes estratégicos del PEI 2021-2025

Objetivos	Ejes Estratégicos
OE 1: Aumentar la carga tributaria sin aumentar tasas impositivas.	1. Racionalización del gasto tributario en Honduras
	2. Mejora de la eficiencia de la recaudación tributaria y aduanera

OE 2: Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña	3. Vincular el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional
	4. Fortalecer el SINP en Honduras
OE 3: Reducir la vulnerabilidad en la sostenibilidad de la deuda del SPNF en el mediano plazo.	5. MMFMP con Escenarios alternativos a la LRF
	6. Desarrollar y profundizar mercado interno de capitales
	7. Fortalecer controles sobre aprobaciones al endeudamiento
	8. Mejorar el perfil de portafolio de la deuda
OE 4: Fortalecer la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales en Honduras.	9. Fortalecimiento de la capacidad institucional de SEFIN y de las instituciones del sector público para la gestión de riesgos fiscales
OE 5: Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	10. Registro contable en base a devengado
	11. Fortalecimiento de los sistemas y procesos contables
OE 6: Mejorar la confiabilidad y eficiencia de la gestión financiera de la caja	12. Planeación de la caja mejorada
	13. Uso óptimo de la CUT

Por su parte, las intervenciones surgen de las causas indirectas del modelo explicativo y corresponden a acciones o iniciativas específicas de actuación destinadas a ampliar la oferta de bienes y servicios institucionales y/o mejorar la calidad y atributos de dicha oferta. Con la implementación de estas intervenciones se espera obtener los resultados estratégicos.

A continuación, se presentan los ejes estratégicos, los resultados intermedios, las intervenciones y los indicadores y sus respectivas metas al 2025 para cada uno de los 6 objetivos estratégicos del PEI 2021-2024. Las fichas técnicas de las intervenciones se incluyen en el Anexo 1 y las fichas técnicas de los indicadores se presentan en el anexo 2.

3.1 OE 1: Aumentar la presión tributaria sin aumentar tasas impositivas

En la tabla siguiente se presentan los ejes estratégicos y los indicadores de resultado intermedio con su respectiva línea de base, metas y el área líder responsable de los ejes.

Tabla 13. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 1

	Ejes Estratégicos	Indicador de Resultado Intermedio	Línea Base	Meta 2025	Líder Responsable
	1. Racionalización del gasto tributario en Honduras	1. Proyectos de Ley presentados al Congreso para racionalizar el gasto tributario en % del PIB	0.43	0.5	DGPT y DGF
		2. % de empresas con relación beneficio/costo < 1 a las que se les desmonta el beneficio tributario	P.D.	P.D.	
	2. Mejora de la eficiencia de la recaudación tributaria y aduanera	3. Reducción Brecha de Evasión (Diferencia entre la recaudación efectiva y la recaudación potencial esperada %)	P.D.	P.D.	
		4. Incremento de cumplimiento voluntario (Obligados cumpliendo de forma voluntaria respecto al total obligados que cumplieron en el periodo %)	P.D.	P.D.	

El primer eje estratégico es la racionalización del gasto tributario. El resultado intermedio de este eje es la presentación de proyectos de Ley al Congreso Nacional con el fin de eliminar o moderar aquellas exenciones o regímenes tributarios especiales que no estén generando los beneficios esperados en términos de empleo, crecimiento económico, divisas o inversión extranjera y que, por lo tanto, no justifica para el país asumir los costos que estos beneficios tributarios implican en términos de los ingresos tributarios dejados de percibir.

La meta está definida como el gasto tributario que se eliminaría si estos proyectos de Ley fueran aprobados en el Congreso, respecto al PIB. En 2025 se espera presentar proyectos de Ley para reducir el gasto tributario en 0.5% del PIB. Este primer resultado intermedio incluye además un indicador relacionado con el desmonte de beneficios tributarios en

empresas en las cuales la relación beneficio/costo esté por debajo de 1. Las metas deberán ser establecidas con base en las evaluaciones sobre la efectividad de los beneficios tributarios a las empresas inscritas en el registro de exonerados.

Por su parte, el segundo eje estratégico es la mejora de la eficiencia de la recaudación tributaria y aduanera. Este eje estratégico, si bien es clave para cumplir el objetivo de mejorar la presión tributaria y, por lo tanto, para lograr la sostenibilidad de las finanzas públicas del país en el mediano y largo plazo, es un eje que sin el involucramiento de la administración tributaria: el SAR y la AAH, no es factible su implementación.

Por esta razón, durante el proceso de formulación del PEI 2021 – 2025, se buscó, a través de varias reuniones técnicas interinstitucionales, alinear los PEIs de las tres instituciones (SEFIN, SAR y AAH) entorno al objetivo estratégico de “aumentar la presión tributaria sin aumentar las tasas impositivas”.

El alineamiento se daría, en la práctica, en la medida en que las tres instituciones compartan en sus respectivos PEIs, este objetivo⁵² y sus respectivos indicadores de resultado y metas, así como el eje estratégico “mejora de la eficiencia de la recaudación tributaria y aduanera” y sus respectivos indicadores intermedios y metas⁵³, de tal manera que cada una de ellas aporte al logro de este objetivo compartido y a la sostenibilidad de las finanzas públicas, acorde con su mandato misional⁵⁴.

Los indicadores del eje estratégico "mejora de la eficiencia en la recaudación tributaria" fueron seleccionados de la tabla de indicadores estratégicos del PEI SAR 2017 - 2022. Dichos indicadores están aún sin metas, porque, como se mencionó anteriormente, la idea es que el SAR y la AAH alineen sus nuevos PEIs con este objetivo y eje estratégico y definan las respectivas metas. Lo importante es que las metas de estos indicadores o de los que decidan de común acuerdo entre las tres instituciones dejar, deben ser incorporados en los PEIs de las tres instituciones.

La mejora de la eficiencia en la recaudación tributaria se mide por dos indicadores intermedios. El primero es la reducción de la brecha de evasión cuya meta estará pendiente de definición una vez se determine la línea de base mediante un estudio técnico basado en la metodología del recaudo potencial y el efectivo. El segundo indicador, es el incremento del cumplimiento voluntario cuya meta está pendiente de definición.

52 O un objetivo similar relacionado con los ingresos tributarios.

53 Los indicadores intermedios básicos de este eje estratégico serían los dos indicadores mostrados en la tabla 13, pero cada institución podrá, además, agregar otros indicadores.

54 En la medida en que no se logre el acuerdo interinstitucional de alineamiento estratégico de las tres instituciones (SEFIN, SAR y AAH) alrededor del eje estratégico mejora de la eficiencia de la recaudación tributaria, el PEI SEFIN tendría únicamente el eje estratégico de racionalización del gasto tributario en Honduras.

Para cada uno de los ejes estratégico, en las tablas siguientes se presentan las intervenciones con sus respectivos productos.

Tabla 14. Intervenciones eje estratégico 1: “Alto gasto tributario en comparación con América Latina”

Intervenciones	Productos
"Alianza" con el TSC para promover el cumplimiento de lo establecido en el art. 19 del código tributario respecto a la aprobación de beneficios tributarios	Alianza con el TSC para el cumplimiento del Código Tributario
Funcionario SEFIN enlace con el congreso para hacer seguimiento y tomar medidas correctivas sobre las propuestas de decreto de reducción de beneficio tributarios	Nombrado funcionario de enlace con el Congreso Nacional para seguimiento a las propuestas de decreto para reducción del gasto tributario
Fortalecer las evaluaciones técnicas de los incentivos fiscales con el fin de presentar proyectos de decreto al Congreso que promuevan el desmonte de aquellos cuyos costos superen los benéficos para el país	Evaluaciones técnicas de los incentivos fiscales realizadas
Fortalecer los procesos de desmonte de las exoneraciones tributarias y aduaneras a las empresas que no estén generando una relación beneficio/costo > 1 para el país	Procesos de desmonte de las exoneraciones fortalecidos
Fortalecer alianzas para interoperar con SAR y la AAH para evaluaciones beneficio - costo de los incentivos fiscales	Alianzas fortalecidas para interoperar SAR y AAH para la evaluación de los incentivos fiscales
Fortalecer competencias técnicas del equipo de DGPT	Equipo técnico de la DGPT fortalecido en competencias

Tabla 15. Intervenciones eje estratégico 2: “Ineficiencias en la recaudación tributaria”

Intervenciones	Productos
Apoyo SEFIN para fortalecer los procesos de gestión de riesgos de cumplimiento en la SAR y la AAH para reducir la evasión y elusión	Procesos de gestión de riesgos de cumplimiento fortalecidos
Interconectividad de los sistemas SAR, AAH con SIAFI	Sistemas SAR, AAH y SIAFI interconectados
Fortalecer procesos de interoperabilidad entre SEFIN - SAR - AAH para mejorar la eficiencia en la recaudación tributaria y aduanera	Sistemas SEFIN, SAR y AAH interoperando

3.2 OE 2: Mejorar la calidad del gasto público en Honduras.

El Objetivo 2 tiene dos ejes estratégicos de actuación. El primero relacionado con la vinculación del presupuesto con la planificación estratégica. El segundo eje es el fortalecimiento del Sistema Nacional de Inversión Pública - SNIP.

En la tabla siguiente se presentan los ejes estratégicos y los indicadores de resultado intermedio con su respectiva línea de base, metas y el área líder responsable de los ejes.

Tabla 16. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 2

	Ejes Estratégicos	Indicador de Resultado Intermedio	Línea Base	Meta 2025	Lider Responsable
	1. Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional	1. Mejorado del índice ID-12 PEFA: Perspectiva plurianual en materia de planificación fiscal, política del gasto y presupuestación 1/	ID 12: B	ID 12: A	DGP Y DGIP
	2. Fortalecido el SINP en Honduras	2. Mejorado el Índice PIMI	2.4	3	

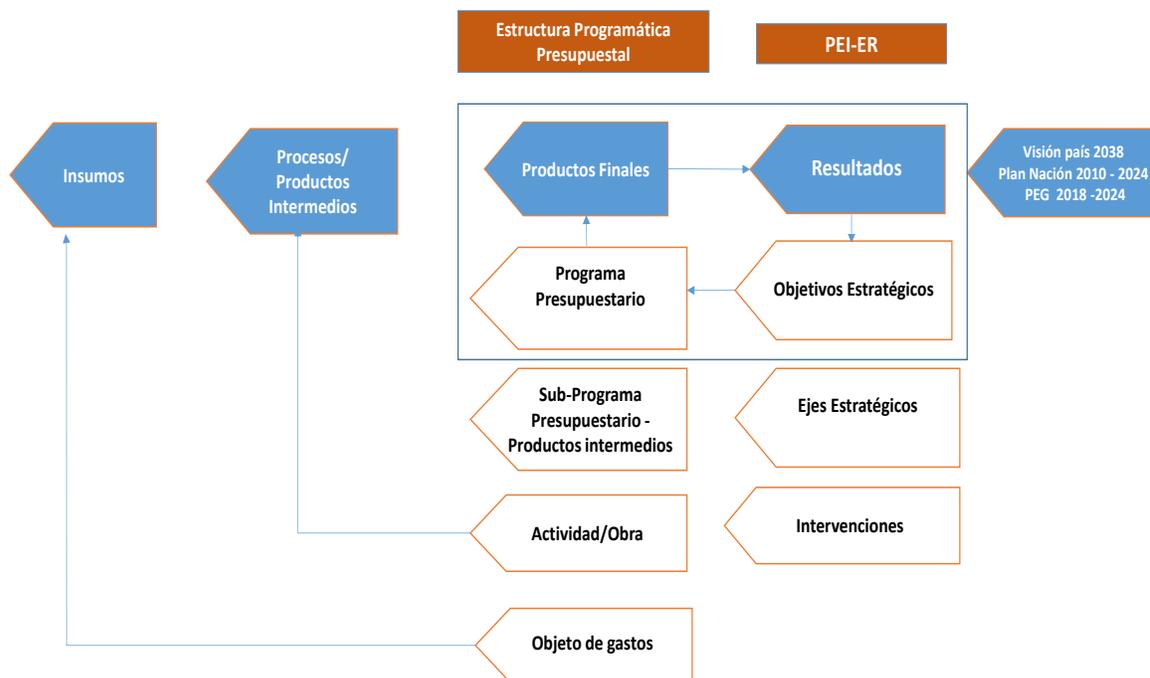
1/ ID 12: Perspectiva plurianual en materia de planificación fiscal, política del gasto y presupuestación

Respecto al primer eje, vinculación del presupuesto a la planificación estratégica, conjuntamente entre SEFIN y la SCGG, se ha llegado a acuerdos preliminares en reuniones técnicas realizadas en el proceso de formulación del PEI 2021-2024 de SEFIN, en particular

con la Dirección Presidencial de Planificación Estratégica, sobre un modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados (PPPER) en el que se integra la planificación, la cadena de valor y el presupuesto.

Dicho modelo parte de la estructura programática del presupuesto (programa, subprograma, actividad/obra y objeto de gasto), y sigue la lógica planteada en el gráfico siguiente.

Gráfico 25. Modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados (PPPER)



Bajo la lógica de este modelo, el punto de partida del PPPER, es la alineación del PEI-ER con la planificación global (Visión de País, Plan de País, y PEG). Esta alineación conduce a definir los resultados que se espera lograr en una población objetivo, acorde con el mandato

misional de la institución, en el mediano y largo plazo a través de la generación de valor público. Es decir, el PEI – ER se estructura de derecha a izquierda integrando toda la cadena de valor público, a partir de los resultados esperados en la planeación global.

Los resultados, a su vez, se traducen en objetivos estratégicos del PEI, y éstos, se integran al presupuesto, a través de los programas presupuestales. Los programas presupuestales deben generar aquellos bienes y servicios (productos), con los cuales se espera obtener los resultados e impactos sobre la población objetivo establecidos en la planeación global. El presupuesto con enfoque a resultados es, en esencia, la decisión estratégica de que programas presupuestales se incorporarán en el presupuesto para generar una oferta de bienes y servicios públicos con la cual se espera lograr los resultados e impactos esperados en el Plan Estratégico de Gobierno, el Plan de Nación y la Visión de País.

A su vez, los ejes estratégicos determinan los subprogramas presupuestales, aplicando criterios técnicos para garantizar su condición de subprograma (por ejemplo, la vinculación de producción intermedia). Por su parte, las intervenciones se vinculan a las actividades/obras de la estructura programática presupuestal. La base para diseñar las actividades debe ser el mapeo de los procesos organizacionales, tanto misionales como de soporte, que reflejen adecuadamente la producción institucional bajo un enfoque transversal (interdependencias). Finalmente, los insumos requeridos para obtener la producción institucional, que a su vez permitirá generar los resultados estratégicos, se clasifican presupuestalmente según el objeto de gasto (servicios personales, servicios no personales, etc). Con ello se completa la cadena de valor público de la institución garantizando que los recursos asignados en el presupuesto se encuentren alineados a los objetivos y resultados del PEI.

Por otra parte, la implementación del presupuesto por resultados requiere de un proceso de articulación amplio que va más allá del diseño de las estructuras programáticas presupuestales. Este proceso inicia desde el MMFMP, que fija el escenario de proyección de las finanzas públicas compatible con la LRF y deriva en la formulación de un MGMP que asigna los recursos presupuestales en función de las prioridades de la planificación global, sectorial e institucional.

El proceso propuesto para el desarrollo de un presupuesto por resultados se presenta en la tabla siguiente. Como se observa, este proceso implica la participación coordinada de la SEFIN y la SCGG, así como de las instituciones públicas. Así mismo, implica desarrollar nuevos instrumentos como el MIMP que refleja los requerimientos de recursos de una institución en función del PEI y de la línea de base que gastos recurrentes y de inversión. El MIMP, en conjunto con la priorización de políticas públicas y la política presupuestal, permiten definir los programas presupuestales alineados con la planificación estratégica, los techos presupuestales y un MGMP que responden a criterios de priorización estratégica y no a la inercia del gasto.

En este sentido, el MGMP se entiende como “un proceso estratégico de proyección, priorización y reasignación de recursos públicos que se desarrolla al inicio del ciclo presupuestario bajo una perspectiva plurianual, acudiendo a un conjunto de reglas, procedimientos e instrumentos técnicos que involucran a la totalidad del gobierno. Con este proceso, se busca que las decisiones presupuestarias anuales sean guiadas por prioridades de política, disciplinadas por una restricción fiscal de mediano plazo y, así, conduzcan a una provisión eficaz, eficiente, efectiva y sostenible de bienes y servicios a la ciudadanía”⁵⁵.

En la tabla siguiente se presenta el detalle de la propuesta del proceso del presupuesto por programas con enfoque de resultados.

Tabla 17. Propuesta proceso de presupuesto por programas con enfoque de resultados

Presupuesto por programas con enfoque de resultado año 2023 Proyecto piloto para 4 instituciones									
Producto	Instituciones Intervinientes	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	
Fase I. estratégica del proceso presupuestario									
1. MMFMP	SEFIN - SCGG - BCH	Restricción fiscal agregada							
2. DCTO Priorización políticas públicas - PEG 2022 -2025?	SCGG - SEFIN		priorización PP						
3. Informe anual desempeño ejecución PTO 2021	Instituciones			Desempeño institucional					
4. Línea base de gasto y producción institucional enfoque de resultados PEI	Instituciones - SEFIN		Estimación "demanda" institucional de recursos vinculada a resultados						
5. Línea base de gasto y producción agregada	SCGG		Estimación "demanda" gobierno de recursos						
6. Propuesta INICIAL de techos presupuestales: Gasto cte y capital, fuentes financiamiento, Programa - Subprograma (referencial)	SEFIN - SCGG				Techos iniciales				
7. Política presupuestaria y Techos iniciales de gasto se comunica y se carga SIAFI	Comité asustos presupuestarios consejo de ministros - SEFIN				Política presupuestaria y techos iniciales aprobados antes de 15/05/2021				
8. Actualización MIMP (gasto e inversión): presupuesto con enfoque de resultados que cumple restricciones fiscales.	Instituciones						institucional con enfoque de resultados que cumple restricciones		
9. Reuniones técnicas de revisión de los MIMP	Instituciones - SEFIN - SCGG							Consistencia	
10. Actualización y aprobación MGMP	SCGG - SEFIN							MGMP final	

Fuente: Propuesta de procedimientos generales para la implementación del Marco de Gasto de Mediano Plazo. Francisco Moreno. Oct. 2017.

55 Francisco Moreno, “Metodología para la implementación del marco presupuestario de mediano plazo”, 2018

Presupuesto por programas con enfoque de resultado año 2023							
Proyecto piloto para 4 instituciones							
Producto	Instituciones Intervinientes	ago-22	sep-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
		Fase II. planeación Operativa y programación presupuestaria					
11. Techos de gasto definitivos desagregados por: Tipo de gasto., Fuente de financiación., Programas, subprogramas. y Grupos de gasto.	SEFIN - SCGG						
12. Preparación y envío POA - ANTEPROYECTO PRESUPUESTO	Instituciones						
13. Revisión anteproyecto de presupuesto	SEFIN - SCGG						
14. Presentación anteproyecto consejo de ministros	SEFIN - SCGG						
15. Presentación anteproyecto presupuesto al Congreso	SEFIN - SCGG						

En el contexto anterior, el resultado intermedio del primer eje, vinculación del presupuesto a la planificación estratégica, es la mejora en el índice de desempeño de la presupuestación basada en políticas, cuya línea de base está contenida en el PEFA 2016 y la meta esperada a 2025 es una calificación A para los dos indicadores de desempeño (ID11 e ID 12).

Por su parte, el resultado intermedio del segundo eje es el índice PIMI (Índice de Eficiencia de la Gestión de la Inversión Pública del FMI) cuya meta a alcanzar para 2025 es 3 puntos sobre un valor máximo de 4 puntos en la escala de medición.

Para cada uno de los ejes estratégicos, en las tablas siguientes se presentan las intervenciones con sus respectivos productos.

Tabla 18. Intervenciones eje estratégico 1: “Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional”

Intervenciones	Productos
Guía integrada de modelo PPPER base modelo conceptual SIAFI III.	Guía modelo PPPER terminada en 2022.
Implementación modelo PPPER en 4 instituciones piloto para el presupuesto 2023.	4 instituciones piloto con PPPER implementado.
Modelo PPPER: MMFMP, MGMP y MIMP (vincula programas presupuestales con PEI – ER).	
Comité Interinstitucional SCGG y SEFIN de Coordinación del PPPER.	Comité interinstitucional SIAFI – SCGG operando en 2022.

Modelo PPPER implementado en SIAFI III en 2024 para 100% instituciones.	Modelo PPPER en SIAFI III en 2024.
Integración de SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, SPGR.	SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, SPGR integrados en 2024.
Inventario completo de los fideicomisos, asegurar que cumplan con el ciclo presupuestal y evaluar el beneficio costo de los fideicomisos.	Inventario fideicomisos 2022. Evaluación beneficio costo de al menos 2 fideicomisos al 2024.

Tabla 19. Intervenciones eje estratégico 2: “Fortalecido el SINP en Honduras”

Intervenciones	Productos
Aplicación metodologías de precios.	Metodología precios sociales aplicada en 2023.
Aseguramiento de gastos recurrentes.	Gastos recurrentes proyectos en fase operativa en presupuesto a partir del 2023.
Aplicación de las metodologías de análisis de riesgos de proyectos.	Metodologías de análisis de riesgos en proyectos a partir de 2022.
Realizar evaluación ex post de proyectos más representativos.	Aplicación metodologías de evaluación de proyectos a partir de 2023.
Sistematizar la metodología de seguimiento de los proyectos de inversión en el sistema SNIP.	Seguimiento proyectos de inversión en SNIP en 2024.
Desarrollo de la interface SNIP – HONDUCOMPRAS.	Interface SNIP – HONDUCOMPRAS en 2023.
Continuar programas de capacitación en la formulación de proyectos a funcionarios de las instituciones.	Funcionarios capacitados.

3.3 OE 3: Reducir la vulnerabilidad en la sostenibilidad de la deuda del SPNF en el mediano plazo

El Objetivo 3 tiene cuatro ejes estratégicos de actuación. El primero relacionado con la elaboración de escenarios alternativos al de cumplimiento estricto de la LRF incluyendo variables de riesgo potenciales. El segundo, la búsqueda de mayor participación del mercado interno en la deuda pública. El tercero, el fortalecimiento de los controles de aprobaciones en particular con las entidades descentralizadas. Finalmente, el cuarto eje estratégico es la mejora del perfil del portafolio de la deuda.

En la tabla siguiente se presentan los ejes estratégicos y los indicadores de resultado intermedio con su respectiva línea de base, metas y el área líder responsable de los ejes.

Tabla 20. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 3

	Ejes Estratégicos	Indicador de Resultado Intermedio	Línea Base	Meta 2025	Lider Responsable
	1. MMFMP con Escenarios alternativos a la LRF	1. Indicadores de alerta temprana sobre las variables de riesgo implementados	N.D.	Corridas de escenarios y respectivos planes de acción	DGCP y DGPF
	2. Desarrollar y profundizar mercado interno de capitales	2. % deuda interna del portafolio de deuda del SPNF aumentado	46% Deuda Interna	50% Deuda Interna	
	3. Fortalecer controles sobre aprobaciones al endeudamiento	3. Circulares Emitidas al año	1	1	
	4. Mejorar el perfil de portafolio de la deuda	4. Vida promedio de la deuda interna aumentada	> 4 años	> 4 años	

El resultado intermedio del primer eje son los escenarios alternativos de riesgos potenciales implementados, cuya meta en 2024 es la corrida de escenarios con los respectivos planes de acción. El resultado intermedio del segundo eje es el aumento del porcentaje de deuda interna en el portafolio de deuda del SPNF cuya meta a alcanzar es 50% en 2024. El tercer eje estratégico tiene por resultado intermedio las circulares emitidas cuya meta es una por año. Finalmente, el resultado del cuarto eje estratégico es aumentar la vida promedio de la deuda interna con una meta de más de 4 años en 2024.

Para cada uno de los ejes estratégicos, en las tablas siguientes se presentan las intervenciones con sus respectivos productos.

Tabla 21. Intervenciones eje estratégico 1: “MMFMP con Escenarios alternativos a la LRF”

Intervenciones	Productos
Fortalecer área de programación financiera para corridas de escenarios: Efecto variables macro, efecto ENEE, efectos pasivos contingentes.	Área de programación financiera fortalecida
Fortalecer competencias en nueva plantilla de análisis de sostenibilidad de la deuda.	Competencias en nueva plantilla desarrolladas

Tabla 22. Intervenciones eje estratégico 2: “Desarrollar y profundizar mercado interno de capitales”

Intervenciones	Productos
Crear bonos benchmarck del GDH de al menos US\$100 millones.	Bonos benchmarck creados
Crear iniciativas que permitan que inversionistas extranjeros puedan invertir en HONDURAS.	Iniciativas creadas para inversionistas extranjeros

Tabla 23. Intervenciones eje estratégico 3: “Fortalecer controles sobre aprobaciones al endeudamiento”

Intervenciones	Productos
Emitir Circulares suscritas por las máximas autoridades que exhorten a dar cumplimiento del marco legal.	Circulares emitidas

Tabla 24. Intervenciones eje estratégico 4: “Mejorar el perfil de portafolio de la deuda”

Intervenciones	Productos
Administrar los vencimientos mediante operaciones de gestión de pasivos para disminuir los riesgos financieros.	Operaciones de gestión de pasivos
Planificación de las nuevas contrataciones de deuda para mantener un perfil prudente de vencimientos.	Nuevos contratos de deuda para mejorar el perfil de vencimientos

3.4 OE 4: Fortalecer la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales en Honduras.

El Objetivo 4 tiene un eje estratégico de actuación relacionado con el fortalecimiento de la capacidad institucional de SEFIN y las instituciones del sector público para la gestión de riesgos fiscales.

En la tabla siguiente se presentan el eje estratégico y los indicadores de resultado intermedio con su respectiva línea de base, metas y el área líder responsable de los ejes.

Tabla 25. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 4

Ejes Estratégicos	Resultados Intermedios	Línea de Base	Meta 2025
	Hito 1: Definición de las metodologías de identificación, cuantificación, evaluación y tratamiento que soportan el sistema de gestión de riesgos.		<=2022

Fortalecimiento de la capacidad institucional de SEFIN y de las instituciones del sector público para la gestión de riesgos fiscales	Hito 2: Normativa específica sobre el sistema de riesgos fiscales en Honduras.		<=2022
	Hito 3: Creación y operación comité riesgos fiscales en Gabinete Económico.		<=2022
	Hito 4. Fortalecimiento de competencias técnicas de RR HH de la UCF.		<=2022

La medición de los resultados intermedios de este eje, se relacionan con cuatro hitos para el fortalecimiento del sistema de riesgos fiscales, estos son: la definición de metodologías para la identificación, cuantificación, evaluación y tratamiento de los riesgos, la normativa específica para regular el sistema, la creación y operación del comité de riesgos y el fortalecimiento de competencias del recurso humano. La meta será contar con estos elementos del sistema desarrollados en 2022.

En la tabla siguiente se presentan las intervenciones del eje estratégico con sus respectivos productos.

Tabla 26. Intervenciones eje estratégico 1: “Fortalecimiento de la capacidad institucional de SEFIN y de las instituciones del sector público para la gestión de riesgos fiscales”

Intervenciones	Productos
Diseño e implementación del sistema integral de riesgos fiscales	Sistema Integral de Riesgos Fiscales diseñado e implementado

Desarrollo de la normativa que contenga los elementos detallados del sistema de gestión integral de riesgos fiscales en Honduras.	Normativa específica sobre el sistema de riesgos fiscales en Honduras desarrollada al 2022.
Creación y operación del Comité de Riesgos fiscales interinstitucional.	Comité riesgos fiscales en Gabinete Económico operando desde el 2022.
Fortalecimiento de la UCF con programas de capacitación, personal y tecnología de información.	RRHH de la UCF con competencia técnicas fortalecidas.

3.5 OE 5: Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República

El Objetivo 5 tiene dos ejes estratégicos de actuación. El primero relacionado con el registro contable en base a devengado. El segundo eje estratégico es el fortalecimiento de la capacidad institucional de SEFIN y las instituciones del sector público para la gestión de riesgos fiscales.

En la tabla siguiente se presentan los ejes estratégicos y los indicadores de resultado intermedio con su respectiva línea de base, metas y el área líder responsable de los ejes.

Tabla 27. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 5

	Ejes Estratégicos	Indicador de Resultado Intermedio	Línea Base	Meta 2025	Lider Responsable
	1. Registro contable en base a devengado	1. Registros de ingresos, gastos y financiamiento en base a devengado	N.D.	100% de los registros en base a devengado	CGR
	2. Fortalecimiento de los sistemas y procesos contables	2. Mejora en el indicador PEFA ID 25 "Calidad y puntualidad de los estados financieros anuales"	C+	B	

El resultado intermedio del primer eje es el registro contable en base a devengado de los ingresos, gastos y financiamiento. La meta en 2025 es contar con el 100% de los registros en esta condición. Por su parte, el resultado intermedio del segundo eje es la mejora en el indicador PEFA ID 25 relacionado con la calidad y puntualidad de los estados financieros anuales. Este indicador incluye el análisis de aspectos como: Integridad de los estados financieros, puntualidad en la presentación de los estados financieros y normas contables empleadas. La meta es lograr pasar de una calificación C+ a B en 2025.

Para cada uno de los ejes estratégicos, en las tablas siguientes se presentan las intervenciones con sus respectivos productos.

Tabla 28. Intervenciones eje estratégico 1: “Registro contable en base a devengado”

Intervenciones	Productos
Interfaces con sistemas de recaudo.	Interfases con sistemas operando
Subsistema de RR HH en SIAFI basado en registro de causación.	Registro de causación implementado en el Subsistema de RRHH
Módulo de contratos en HONDUCOMPRAS e interface con SIAFI.	Creado el módulo de contrato en HONDUCOMPRAS y su interface con SIAFI
Sistema de inventarios de consumibles e interface con SIAFI.	Implementado sistema de inventarios de consumibles y su interface con SIAFI
Completar desarrollo del proceso contable del cálculo de depreciación de BB nacionales e interface con SIAFI.	Proceso contable del cálculo de depreciación de BB nacionales terminado y completada la interface con el SIAFI.

Tabla 29. Intervenciones eje estratégico 2: “Fortalecimiento de los sistemas y procesos contables”

Intervenciones	Productos
Desarrollo en SIAFI de sistema de consolidación de EE. FF.	Sistema de consolidación de EE FF desarrollado.
Completar implementación de los sistemas SIAFI y SAMI en descentralizadas y gobiernos locales.	Sistemas SIAFI y SAMI en el 100% de entidades descentralizadas y gobiernos locales.
Crear Departamento de Consolidación de EE FF con el equipo humano necesario.	Departamento de Consolidación de EE FF creado y operando con equipo humano necesario.
Implementación proceso contable para cálculo y registro de la provisión de pasivos contingentes.	Proceso contable para cálculo y registro de provisión de pasivos contingentes implementado.
Manejo de recursos fiduciarios a través de subcuentas CUT.	Recursos fiduciarios gestionados a través de subcuentas de la CUT.

3.6 OE 6: Mejorar la confiabilidad y eficiencia de la gestión financiera de la caja

El Objetivo 6 tiene dos ejes estratégicos de actuación. El primero relacionado con la mejora en la planeación de la caja. El segundo con el uso óptimo de la CUT.

En la tabla siguiente se presentan los ejes estratégicos y los indicadores de resultado intermedio con su respectiva línea de base, metas y el área líder responsable de los ejes.

Tabla 30. Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios del Objetivo 6

	Ejes Estratégicos	Indicador de Resultado Intermedio	Línea Base	Meta 2025	Lider Responsable
	1. Planeación de la caja mejorada	1. % de instituciones que entregan información oportuna y de calidad para la programación de caja		100%	TGR
		2. Nivel de desviación entre la programación de ingresos y la percepción de los Ingresos		Max. 2%	
		3. Nivel de desviación de la programación de pagos y lo pagado		Max. 2%	
	2. Uso óptimo de la CUT	4. Manejo de recursos fiduciarios a través de subcuentas CUT implementado al 2022		2022	

El primer eje estratégico se mide por medio de tres indicadores. El primero es el porcentaje de instituciones que entregan información oportuna y de calidad para la programación de caja, cuya meta sería del 100% de instituciones al 2025. El segundo y tercer indicador son mediciones de desviación entre ingresos programados y percibidos y entre pagos programados y pagados, cuyo nivel no debería sobrepasar del 2% de desviación en 2025. En la medida en que el indicador alcance ese nivel, se puede afirmar que la programación de la caja ha mejorado significativamente. El segundo eje estratégico se mide por el manejo de los recursos fiduciarios mediante subcuentas de la CUT. Al 2022 todos los recursos fiduciarios deben estar incorporados a la CUT.

Para cada uno de los ejes estratégicos, en las tablas siguientes se presentan las intervenciones con sus respectivos productos.

Tabla 31. Intervenciones eje estratégico 1: “Planeación de la caja mejorada”

Intervenciones	Productos
----------------	-----------

Implementar la programación y seguimiento a la ejecución de caja de instituciones CUT	Instituciones públicas con CUT implementada
Implementar la interface SIAFI con el sistema de recaudación para la obtención de información de recaudos en línea	Interfase SIAFI y sistema de recaudación implementado
Proponer ley o reforma a la LOP para que la entrega de la información de las entidades a la Tesorería sea de carácter obligatorio	Reforma de propuesta a la LOP con la obligatoriedad de entrega de información por parte de las entidades públicas elaborado

Tabla 32. Intervenciones eje estratégico 2: “Uso óptimo de la CUT”

Intervenciones	Productos
Permitir el uso temporal por parte de la Tesorería de la Nación de los recursos de las instituciones descentralizadas en la CUT - SIAFI III	Recursos de las instituciones descentralizadas integradas temporalmente a la CUT
Integrar Planeación de tesorería con el sistema de riesgos fiscales (demandas) para embargos	Sistema de Riesgos Fiscales integrado a la planificación de tesorería
Implementar manejo de recursos fiduciarios a través de subcuentas CUT	Recursos fiduciarios integrados a la CUT

4. Eje transversal: Fortalecimiento de las capacidades institucionales de SEFIN

En este punto se desarrolla la propuesta para el fortalecimiento de capacidades institucionales de SEFIN como un eje transversal del PEI 2021-2025. La propuesta toma como insumo el análisis de capacidades institucionales, explicado en el documento de

Análisis Situacional, realizado mediante la aplicación de la metodología de la SCGG “Instrumento para Medir el avance en la Implementación del Modelo de Gestión por Resultados en una Institución”. A partir de los resultados de este análisis se definen las intervenciones para reducir las brechas existentes en la implementación de cada uno de los pilares del Modelo.

4.1 Las capacidades institucionales

Según el BID se entiende por capacidades institucionales el conjunto de prácticas organizacionales que determinan la habilidad de una institución para alcanzar los resultados esperados definidos en su planificación estratégica⁵⁶.

Según esta definición, se infiere que la capacidad institucional es un concepto relativo al logro de resultados. Se fortalecen las capacidades para asegurar que los objetivos estratégicos se cumplan y se alcancen las metas esperadas. Desde esta óptica, las capacidades institucionales son dinámicas en la medida en que deberán irse adecuando a los desafíos que impone el logro de los resultados estratégicos y a los cambios del entorno.

Desde esta manera, se hace necesario que una organización determine previamente a la formulación de su plan estratégico, las debilidades en sus capacidades que puedan llegar a condicionar el desempeño en la implementación efectiva de la estrategia institucional.

En este orden, el análisis de capacidades adopta un enfoque de déficit o de brechas, en el que se busca determinar “que le falta” a una organización para fortalecer su operación, para cumplir con su misión y para la obtención de resultados. La estimación de la brecha obliga a comparar las capacidades de la organización en un momento determinado con las mejores prácticas. En la medida en que la brecha de capacidades sea mayor, así mismo será el riesgo de incumplimiento de los objetivos y resultados del plan estratégico.

4.2 Síntesis de los resultados de la aplicación del instrumento de medición de medición de brechas

Las capacidades institucionales de SEFIN se evaluaron mediante la aplicación de la metodología “Instrumento para Medir el avance en la Implementación del Modelo de Gestión por Resultados en una Institución” de la SCGG. Este modelo se compone de cinco pilares: planificación estratégica, presupuesto por resultados, modernización organizacional, monitoreo, evaluación y aprendizaje y transparencia y rendición de cuentas.

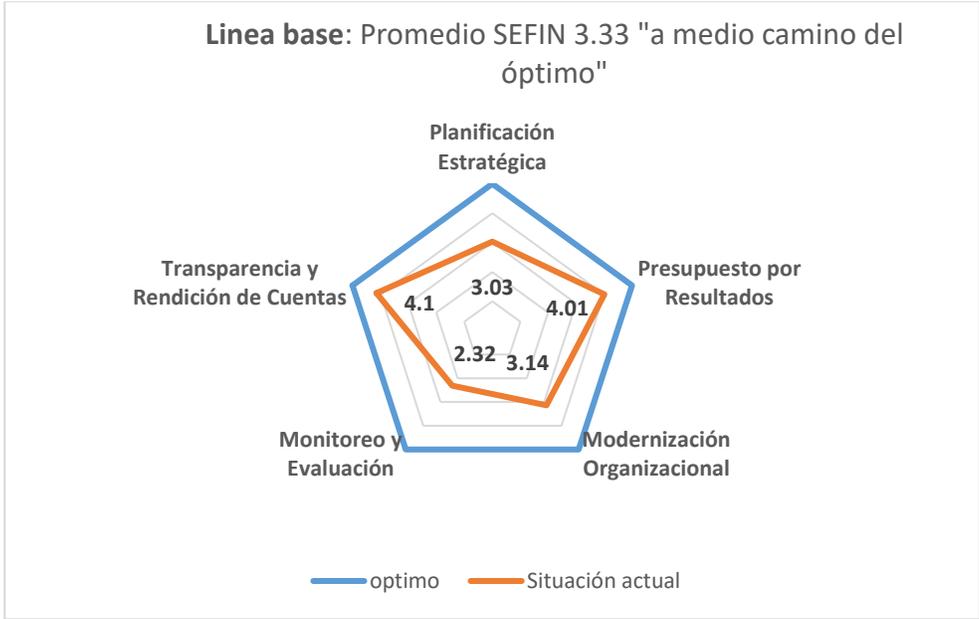
56 Propuesta Metodológica de Evaluación de Impacto sobre la Capacidad Institucional, Nota Técnica, IDB-TN-554, junio 2013.

La metodología toma como referente las mejores prácticas en cada pilar del Modelo para estimar la brecha de capacidades comparando con la línea de base obtenida en la institución (situación actual). Las mejores prácticas son el nivel óptimo de capacidad con una calificación de cinco puntos. La metodología incluye la evaluación de cerca de 90 óptimos, con lo cual se obtiene una mirada amplia de las capacidades institucionales.

La aplicación del instrumento en la SEFIN arrojó una calificación global de 3.33 (línea de base) sobre 5 puntos, para una brecha 1.67 que ubica a la institución en el nivel de “A medio camino del óptimo” en la implementación del Modelo de Gestión por Resultados.

En el gráfico siguiente se descompone la calificación global por los pilares del Modelo de Gestión por Resultados.

Gráfico 26. Resultados por pilar de la Aplicación del Instrumento para medir el grado de implementación del Modelo de Gestión por Resultados



El monitoreo y evaluación y la planificación estratégica son los pilares del Modelo de Gestión por Resultados con las mayores brechas en capacidades en relación con los óptimos, ubicándose en el rango de “A medio camino del óptimo”. Le sigue el pilar de modernización organizacional que, aunque obtiene una mejor calificación que los dos pilares anteriores, se ubica también en el rango de “A medio camino del óptimo”.

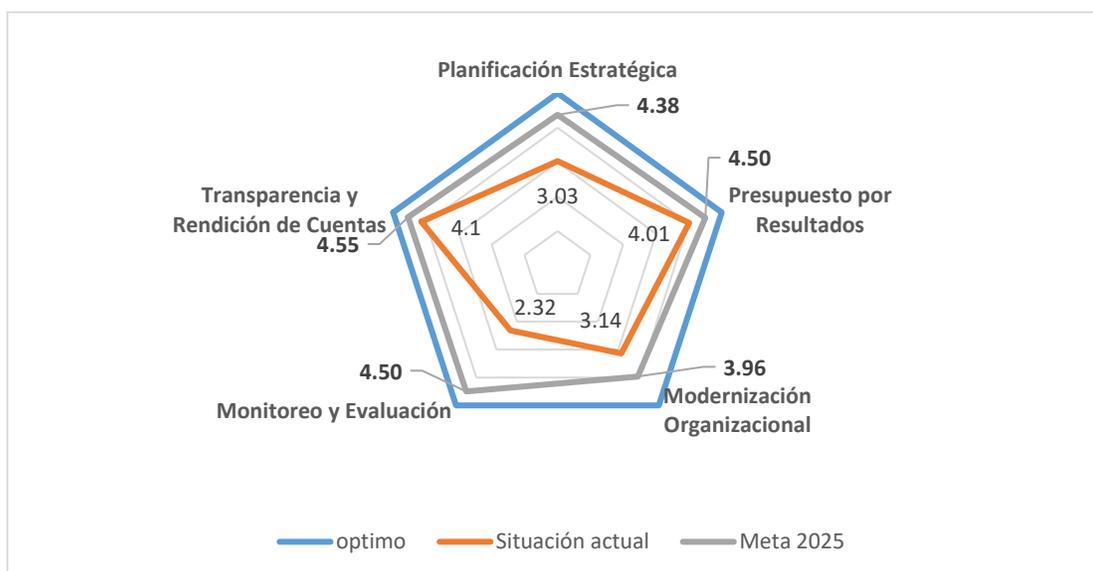
Por su parte, los componentes de presupuesto por resultados y transparencia y rendición de cuentas tienen el mejor desempeño con calificaciones superiores a 4.0 puntos que los

ubican en un nivel cercano al óptimo. No obstante, aunque la brecha es menor, existen espacios de mejora.

4.3 Resultados e intervenciones para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de SEFIN

Tomando la línea de base estimada con la aplicación del instrumento de la SCGG para medir el grado de avance en la implementación del Modelo de Gestión por Resultados, en el gráfico siguiente se presentan las metas propuestas al 2025 de reducción de la brecha actual de capacidades institucionales en los distintos pilares del modelo.

Gráfico 27. Propuesta de metas en la implementación de la Gestión por Resultados según los pilares del Modelo.



Los pilares de planificación estratégica y monitoreo y evaluación tienen los mayores desafíos con metas que los llevarían a calificaciones cercanas al óptimo en 2025. En el caso de la planificación estratégica se pasaría de una línea de base de 3.03 a un resultado de 4.38 en una escala de 5 puntos. En monitoreo y evaluación se espera alcanzar una meta de 4.5 partiendo de una línea de base de 2.32, lo que implicaría un avance significativo, pero altamente exigente, para alcanzar capacidades cercanas a las mejores prácticas de referencia.

En el caso del pilar de modernización organizacional se propone pasar de una línea de base de 3.14 a una meta de 3.96, dado la complejidad de las deficiencias existentes, especialmente en los componentes de recursos humanos (reclutamiento y selección de

personal, capacitación y formación, planes de incentivos y evaluación del desempeño), procesos (identificación y documentación, medición y control, mejora continua y simplificación de trámites) e innovación y tecnología.

Respecto de los pilares de presupuesto por resultados y transparencia y rendición de cuentas, dado que su línea de base se encuentra cercana al óptimo, se proponen mejoras en la calificación que, si bien no parecen muy exigentes, buscan no solo sostener las capacidades actuales sino continuar avanzando con la implementación de las mejores prácticas de referencia. De ahí que en el caso de presupuesto por resultados se propone pasar de una línea de base de 4.01 a una meta de 4.5 en 2025 y en el transparencia y rendición de cuentas de 4.1 a una meta de 4.55 en 2025.

Para alcanzar las metas propuestas a continuación se relacionan las intervenciones a ser implementadas en cada uno de los pilares del Modelo de Gestión por Resultados. Las intervenciones se definen a partir de los componentes y óptimos que obtuvieron las menores calificaciones en cada uno de los pilares del Modelo.

4.3.1 Planeación Estratégica

El fortalecimiento de este pilar pasa por implementar dos intervenciones, las cuales se relacionan a continuación.

- Aplicar metodología PEI ER de la SCGG formulación del PEI SEFIN 2021 – 2025.
- Estrategia comunicacional del PEI 2021 – 2024

La aplicación de la metodología para la formulación de un PEI con enfoque de resultados de la SCGG garantiza no solo que se cuente con un plan orientado a la generación de valor público, sino completamente monitorieable y evaluable y fácilmente desplegable hacia el POA institucional y de las áreas responsables de su implementación. Por otro lado, implementar una estrategia para la socialización y comunicación del PEI es fundamental para que las personas de la institución conozcan ampliamente la estrategia y tengan claras las responsabilidades que le corresponden en la implementación del Plan.

4.3.2 Presupuesto por Resultados

En el marco del objetivo 2 del PEI 2021-2025 sobre calidad del gasto público y en particular del eje estratégico “vinculación del presupuesto con la planificación estratégica”, las intervenciones para fortalecer este pilar al interior de SEFIN, toman como referencia la propuesta del modelo de presupuesto por resultados definida en este objetivo. Las intervenciones se relacionan a continuación.

- Aplicación del modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados (PPPER) tomando como referencia el modelo propuesto en el PEI SEFIN 2021- 2025

- Rediseño de los programas presupuestales de la SEFIN para alinearlos al PEI en el marco del modelo propuesto.
- Fortalecer las competencias de los funcionarios vinculados a la formulación del presupuesto de la SEFIN para la elaboración del MIMP, el desarrollo de la línea de base y la definición de la producción institucional.

4.3.3 Modernización Organizacional

La reducción de brechas en el pilar de modernización requiere implementar un conjunto amplio de intervenciones en tres de sus componentes: recursos humanos, procesos y simplificación de trámites. Estas intervenciones se relacionan a continuación.

Recursos Humanos

- Reglamentación interna para procesos de reclutamiento y selección y carrera administrativa.
- Plan de capacitación definido en 2022 y actualizado anualmente.
- Plan de evaluación de desempeño por objetivos, aplicación de casos piloto en 2022 y aplicación general a partir de 2023.
- Realizar estudio anual de clima laboral y aplicar planes de mejora 2021 y encuesta 2022.
- Implementar proceso de inducción.

Gestión por Procesos

- Mapeo y optimización de todos los procesos de SEFIN. (2024)
- Identificación de responsables de los procesos. (2022).
- Establecimiento metas de gestión de los procesos. (2024).
- Consolidación de cultura de gestión por procesos. (2024)

Simplificación de Tramites

- Encuesta de satisfacción de servicios en los procesos implementados.
- Redefinición de sitio de trámites en la web de la SEFIN. (2022).
- Creación chat con respuestas automáticas en la página. (2024-2025).
- Implementación Ventanilla Única de SEFIN (Física y Electrónica). (2022-2025).

- Implementación procesos en línea SIAFI. (2022-2025).
- Dueños de proceso implementan la FIEL en sus trámites. (2022-2023).

Innovación y Tecnología

- Conformación oficial del centro de excelencia (COEX)
- Diseñar e implementar un sistema para la gestión de la innovación.

4.3.4 Monitoreo y Evaluación

El fortalecimiento de las capacidades en este pilar requiere implementar tres intervenciones, las cuales se relacionan a continuación.

- Diseño y puesta en marcha de un Sistema de Monitoreo y evaluación del PEI.
- Elaboración de planes correctivos y aseguramiento de resultados.
- Elaboración de evaluaciones de dos programas de la SEFIN.

Estas intervenciones implican la puesta en marcha de un sistema de monitoreo y evaluación del PEI de SEFIN, cuyo soporte será la plataforma del sistema presidencial de Gestión por Resultados administrado por la SCGG. Esta plataforma permitirá obtener indicadores de desempeño para medir el avance del PEI y producir informes de monitoreo para que las máximas autoridades tomen decisiones correctivas con base en datos y evidencia. Con base en estos informes se deben elaborar planes correctivos que aseguren la obtención de los resultados estratégicos. Así mismo, se escogerán dos programas enmarcados en el PEI o en la política fiscal para llevar a cabo evaluaciones expost para verificar los resultados e impactos efectivamente obtenidos según los objetivos propuestos en dichos programas.

4.3.5 Transparencia y Rendición de cuentas

El fortalecimiento de este pilar implica abordar tres intervenciones, las cuales se relacionan a continuación.

- Estrategia de sostenimiento de los avances alcanzados en transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.
- Sistema de control interno con reuniones trimestrales de autoevaluación de avances del sistema en el marco del PEI 2021 – 2025.
- Fortalecer el ambiente de control interno y el enfoque de resultados.

Se promoverá la sostenibilidad de los avances alcanzados por la SEFIN en este pilar, así como el fortalecimiento de la autoevaluación del sistema de control interno y el ambiente de control.

5. Lineamientos para la gestión del Plan Estratégico 2021-2025

Las organizaciones, tanto del sector privado como del sector público, suelen fracasar a la hora de implantar su plan estratégico porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear los procesos operativos del día a día de la organización con los objetivos estratégicos de mediano plazo. Como lo señala Michael Porter “la efectividad operativa y la estrategia son ambas esenciales para un desempeño superior”⁵⁷

Existe amplia evidencia, especialmente en las dos últimas décadas, que indica que entre el 60% y el 80% de las organizaciones en el mundo⁵⁸ no logran cumplir sus objetivos estratégicos, en buena medida debido a que carecen de un sistema diseñado específicamente

⁵⁷ M. Porter. ¿What Is Strategy?. Harvard Business Review. 1996.

⁵⁸ R. Kaplan y D. Norton. The Execution Premium. Harvard Business Review. Deusto. 2008

con el fin de implementar la estrategia organizacional. Por lo tanto, el gran desafío de la planificación estratégica no está en la formulación del PEI, sino en su implementación.

En este numeral se describe una propuesta de arquitectura de un sistema de gestión del Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados de la SEFIN basado en las mejores prácticas en gestión de la estrategia, que busca integrar y alinear el direccionamiento y la programación estratégica institucional de mediano plazo, con los procesos operativos del día a día, que facilite la implementación exitosa del PEI-ER SEFIN 2021 – 2025. En este sentido, el sistema de gestión del PEI propuesto es coherente con el modelo de Presupuesto por programas con Enfoque de Resultados, es más, como se verá en el numeral 1, son parte integral del mismo sistema de gestión.

Si bien, el sistema de gestión del plan estratégico que aquí se propone proporciona la arquitectura y los procesos necesarios para implementar el plan estratégico, sin un liderazgo de la alta dirección que comunique, inspire y motive a todas las personas en la organización al logro de la visión y los objetivos estratégicos, difícilmente se podrán alcanzar los resultados y metas establecidos en el PEI.

1. Sistema de Gestión del Plan Estratégico Institucional 2021-2025

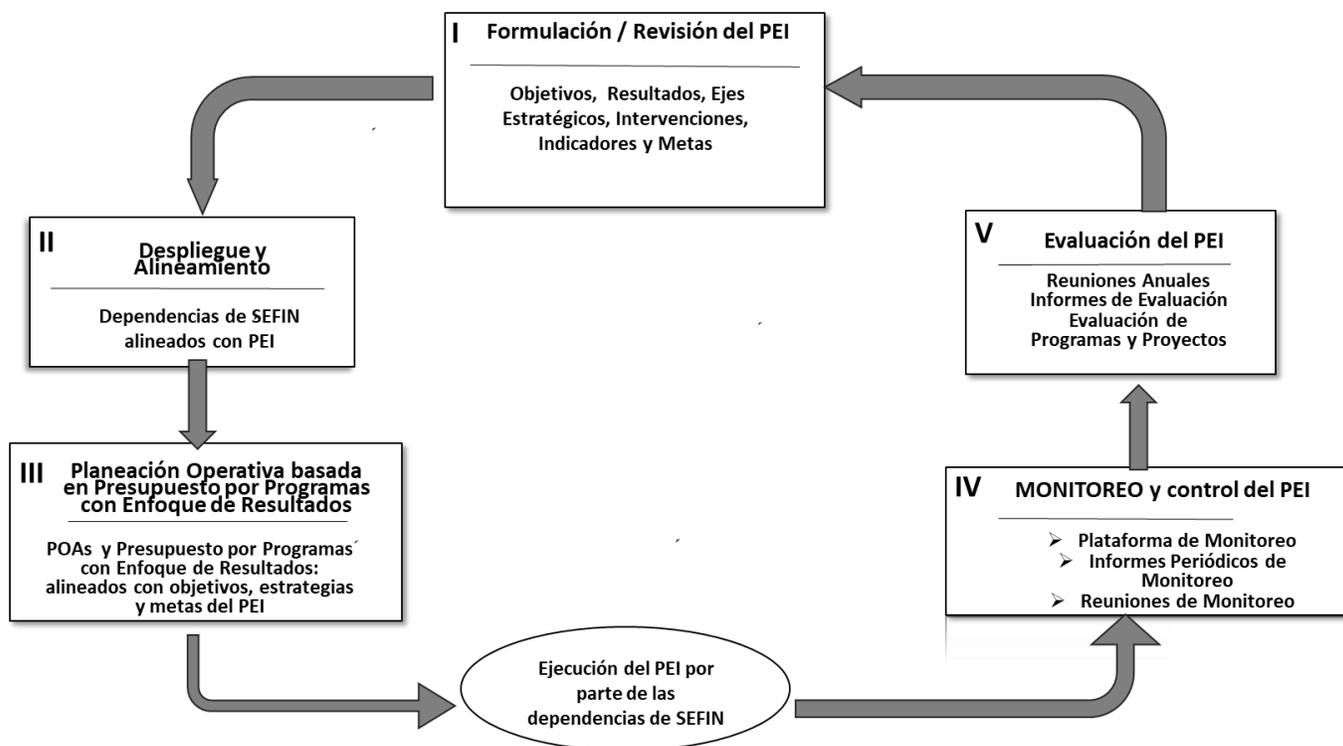
Como se plantea en la guía metodológica para la formulación del PEI con enfoque de resultados, el propósito de la gestión del Plan es “posicionar el PEI-ER como un instrumento efectivo para orientar estratégicamente la gestión de una institución hacia el logro de resultados de alto valor público. Se entiende entonces que el Plan no es un fin en sí mismo, sino parte de un modelo de gestión integral orientado a resultados”⁵⁹.

De esta manera, la formulación del PEI es el eje fundamental del ciclo de gestión de la planificación. Tomando como referencia el modelo de Norton y Kaplan⁶⁰, la arquitectura propuesta está basado en un sistema de ciclo cerrado de cinco etapas como se muestra en el grafico 1:

Gráfico 1. Sistema de Gestión del PEI

⁵⁹ Guía Metodológica para la Formulación del Plan Estratégico con Enfoque de Resultados, SCGG, pag. 55.

⁶⁰ R. Kaplan y D. Norton. The Execution Premium. Harvard Business Review. Deusto. 2008



A continuación, se describen cada una de las etapas que componen dicho sistema de gestión:

2. Etapa 1: Formulación / Revisión del PEI

La etapa I corresponde a la formulación del PEI, la cual se fundamenta en los lineamientos de la Guía Metodológica para la Formulación del Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados de la SCGG⁶¹.

Siguiendo esta guía metodológica, la formulación del Plan Estratégico Institucional contiene, en primer lugar, el análisis situacional que responde a la pregunta ¿Dónde estamos? e incluye el análisis del marco legal, el análisis de la producción institucional, la definición de los problemas centrales y los modelos explicativos correspondientes, incluyendo las consecuencias y las causas directas e indirectas de los problemas centrales.

En segundo lugar, la metodología incluye el direccionamiento estratégico, el cual responde a la pregunta ¿Dónde queremos llegar? Para ello, se parte de la revisión de la misión, visión y valores institucionales y, a partir de los modelos explicativos de los problemas centrales desarrollados en el análisis situacional, se definen los objetivos y resultados estratégicos

⁶¹ Guía Metodológica para la Formulación del Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados. SCGG.

que orientarán la gestión institucional en el mediano plazo, así como los efectos e impactos a los que se espera contribuir a lograr para la sociedad en su conjunto.

Finalmente, el Plan incluye la programación estratégica, la cual responde a la pregunta ¿Cómo lo vamos a hacer? En esta fase se definen los ejes estratégicos y los resultados intermedios, así como las intervenciones requeridas para alcanzar cada uno de los resultados propuestos en el PEI 2021-2025.

Parte importante de esta etapa es la socialización y comunicación del Plan para darlo a conocer ampliamente a toda la institución. Para ello, el área de Comunicación Institucional y la Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión (UPEG) deben trabajar de manera coordinada para asegurar este propósito, diseñando conjuntamente una estrategia de comunicación formal que incorpore diferentes canales y medios (redes sociales, intranet, videos institucionales, material didáctico, entre otros) para facilitar a los funcionarios y a los grupos de interés el conocimiento del plan estratégico y los avances en su implementación.

Finalmente, dado que el sistema de gestión propuesto es un ciclo cerrado, éste comienza y termina en la etapa 1. Como se mencionó anteriormente, éste empieza con la formulación del plan y, a la vez, termina con la revisión del mismo incorporando en dicha revisión, los resultados de la evaluación (etapa 5). De esta forma, la etapa uno se conecta con la etapa 5: evaluación de la estrategia, para cerrar el ciclo de gestión, como un ciclo PHVA de mejoramiento continuo, imprimiéndole así un carácter dinámico y flexible a la planeación estratégica.

3. Etapa 2: Despliegue y alineamiento

La etapa II consiste en el despliegue y alineamiento en cascada (verticalmente) a lo largo de toda la organización, de tal manera que se defina claramente la responsabilidad que tiene cada una de las dependencias de SEFIN, a nivel de direcciones y unidades, en la implementación del PEI. Para ello, se debe precisar que áreas son responsables por las intervenciones definidas en la programación estratégica y, consecuentemente, a cuáles ejes estratégicos, objetivos y resultados contribuye cada una de ellas.

El despliegue debería llegar incluso a nivel de cada colaborador, pues son ellos, los que finalmente ejecutan los procesos y llevan a cabo los proyectos e intervenciones estratégicas requeridas para alcanzar las metas del PEI. Este despliegue debería ser también la base para que los acuerdos de desempeño individual, estén alineados con los objetivos estratégicos del PEI.

El alineamiento y despliegue es una etapa fundamental del ciclo de gestión porque son las dependencias que conforman la estructura organizacional de SEFIN las responsables de la implementación del PEI. Por lo tanto, el despliegue es necesario para ponerle “responsable”

a los distintos resultados, metas, estrategias e intervenciones del PEI y su posterior operacionalización en el POA-Presupuesto. Para ello, se puede emplear una matriz como la que se presenta en la tabla 1:

Tabla 1. Matriz de Alineamiento Resultados PEI – Dependencias SEFIN

Resultados / Dependencias	Resultados Esperados del PEI				
	R1	R2	R3	...	Rn
Dependencia 1		X		...	
Dependencia 2	X			...	
Dependencia 3	X		X	...	
.					
.					
.					
Dependencia n				...	X

Con esta matriz se debe asegurar que cada resultado del PEI tiene un responsable en la organización. Y, a su vez, que cada dependencia, de una u otra manera, se vea reflejada en el Plan aportando a los resultados esperados o intermedios del PEI o en los ejes transversales del mismo, como, por ejemplo, en el cierre de brechas de capacidad de gestión institucional.

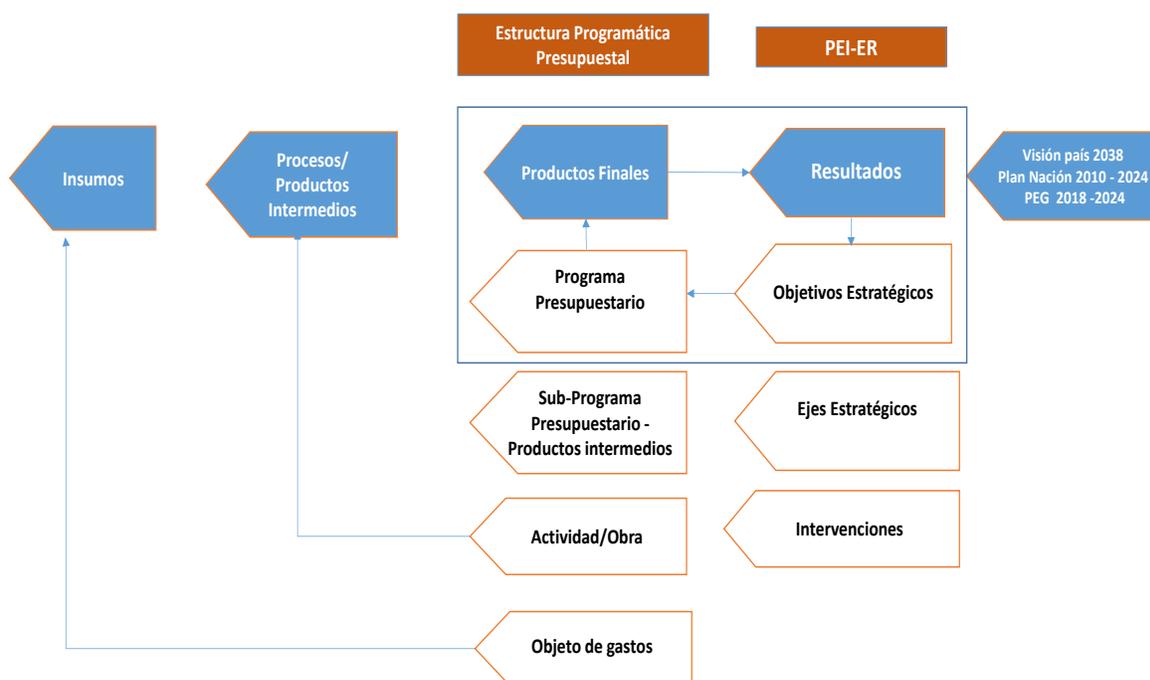
4. Etapa 3: Planeación Operativa basada en el Modelo de Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados (PPPER)

Una vez realizado el despliegue y alineamiento del PEI, se continua con la etapa III: Planificación Operativa (POA – PRESUPUESTO) basada en el Modelo de Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados.

La propuesta de modelo de Presupuesto por programas con Enfoque de Resultados⁶², se presenta en el grafico 2.

⁶² Durante el proceso de formulación del PEI SEFIN 2021- 2024, como parte de las intervenciones para resolver el problema central “baja calidad del gasto público en Honduras” se discutió y se acordó dicha propuesta de modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados entre SEFIN y la SCGG.

Gráfico 2. Modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados (PPPER)



Tal como se presenta en el gráfico 2, el modelo de Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados propuesto parte de integrar de derecha a izquierda a lo largo de la cadena de valor público la planificación estratégica global e institucional con la planeación operativa (POA – PRESUPUESTO).

De esta manera, la formulación del PEI, debe asegurar inicialmente el alineamiento con los resultados esperados en la planificación global: Visión país 2010 - 2038, AN–ODS 2030, Plan de Nación 2022– 2034 y el Plan Estratégico de Gobierno 2022 - 2026.

A partir de allí, y con base en el análisis situacional, se desarrolla el direccionamiento estratégico en el PEI, es decir, se definen los objetivos estratégicos y resultados esperados del PEI.

Dichos resultados de la planificación institucional se integran al presupuesto a través de los programas presupuestales, no sin antes evaluar, si dichos programas están en capacidad de generar los productos (bienes y servicios) que permitirán alcanzar estos resultados. Si no es así, la institución tendría que decidir modificar o cambiar los programas presupuestales de tal manera que se asegure la producción institucional que conduzca al logro de los resultados esperados.

La decisión de que programas presupuestales se llevarán a cabo ésta, además, circunscrita a las restricciones macrofiscales y al marco de gasto de mediano plazo (MGMP).

Para llevar a cabo el proceso de presupuestación con enfoque de resultados sujeta a las restricciones macrofiscales y de marco de gasto de mediano plazo, y siguiendo las recomendaciones del consultor Francisco Moreno⁶³, resulta necesario, como se observa en la tabla 2, introducir en el ciclo presupuestal anual, una fase temprana que inicia en enero, denominada “Fase 1. Estratégica del Proceso Presupuestario”.

Tabla 2. Propuesta proceso de presupuesto por programas con enfoque de resultados

⁶³ Francisco Moreno, “Metodología para la implementación del marco presupuestario de mediano plazo”, 2018

Presupuesto por programas con enfoque de resultado año 2023									
Proyecto piloto para 4 instituciones									
Producto	Instituciones Intervinientes	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	
Fase I. estratégica del proceso presupuestario									
1. MMFMP	SEFIN - SCGG - BCH	Restricción fiscal agregada							
2. DCTO Priorización políticas públicas - PEG 2022 -2025?	SCGG - SEFIN		priorización PP						
3. Informe anual desempeño ejecución PTO 2021	Instituciones		Desempeño institucional						
4. Línea base de gasto y producción institucional enfoque de resultados PEI	Instituciones - SEFIN		Estimación "demanda" institucional de recursos vinculada a resultados						
5. Línea base de gasto y producción agregada	SCGG		Estimación "demanda" gobierno de recursos						
6. Propuesta INICIAL de techos presupuestales: Gasto cte y capital, fuentes financiamiento, Programa - Subprograma (referencial)	SEFIN - SCGG				Techos iniciales				
7. Política presupuestaria y Techos iniciales de gasto se comunica y se carga SIAFI	Comité asuntos presupuestarios consejo de ministros - SEFIN				Política presupuestaria y techos iniciales aprobados antes de 15/05/2021				
8. Actualización MIMP (gasto e inversión): presupuesto con enfoque de resultados que cumple restricciones fiscales.	Instituciones						Institucional con enfoque de resultados que cumple restricciones		
9. Reuniones técnicas de revisión de los MIMP	Instituciones - SEFIN - SCGG							Consistencia	
10. Actualización y aprobación MGMP	SCGG - SEFIN							MGMP final	

Fuente: Propuesta de procedimientos generales para la implementación del Marco de Gasto de Mediano Plazo. Francisco Moreno. Oct. 2017.

Presupuesto por programas con enfoque de resultado año 2023							
Proyecto piloto para 4 instituciones							
Producto	Instituciones Intervinientes	ago-22	sep-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23
Fase II. planeación Operativa y programación presupuestaria							
11. Techos de gasto definitivos desagregados por: Tipo de gasto, Fuente de financiación, Programas, subprogramas. y Grupos de gasto.	SEFIN - SCGG						
12. Preparación y envío POA - ANTEPROYECTO PRESUPUESTO	Instituciones						
13. Revisión anteproyecto de presupuesto	SEFIN - SCGG						
14. Presentación anteproyecto consejo de ministros	SEFIN - SCGG						
15. Presentación anteproyecto presupuesto al Congreso	SEFIN - SCGG						

Dicha fase implica la participación coordinada y activa de la SEFIN y la SCGG y de las instituciones públicas, desde enero del año en curso. Así mismo, implica desarrollar nuevos instrumentos como el Marco Institucional de Mediano Plazo (MIMP) que refleja los requerimientos de recursos de una institución en función del PEI y de la línea de base que gastos recurrentes y de inversión. El MIMP, en conjunto con la priorización de políticas públicas y la política presupuestal, permiten definir los programas presupuestales alineados con los resultados esperados de la planificación estratégica institucional, los techos

presupuestales y el MGMP que responden a criterios de priorización estratégica y no a un presupuesto con carácter inercial basado esencialmente en la ejecución del año anterior.

En este sentido, el MGMP se entiende como “un proceso estratégico de proyección, priorización y reasignación de recursos públicos que se desarrolla al inicio del ciclo presupuestario bajo una perspectiva plurianual, acudiendo a un conjunto de reglas, procedimientos e instrumentos técnicos que involucran a la totalidad del gobierno. Con este proceso, se busca que las decisiones presupuestarias anuales sean guiadas por prioridades de política, disciplinadas por una restricción fiscal de mediano plazo y, así, conduzcan a una provisión eficaz, eficiente, efectiva y sostenible de bienes y servicios a la ciudadanía”⁶⁴.

5. Etapa 4: Monitoreo y Control del PEI

Una vez aprobado el presupuesto, el PEI, el presupuesto y el POA entran en etapa de ejecución y se da paso a la etapa IV del ciclo de gestión, denominada monitoreo y control.

En la medida en que la ejecución avanza, se debe monitorear y controlar el desempeño en la implementación del PEI. Para ello, el instrumento más importante es la institucionalización de reuniones periódicas (en lo posible trimestrales) en el que las máximas autoridades de SEFIN convocan a la alta dirección para revisar los avances del PEI. Para ello, se debe constituir mediante acto administrativo el Comité de Monitoreo del PEI, definiendo las funciones, responsables, la autoridad coordinadora (en lo posible a nivel de ministro o viceministro) y los procedimientos que se deberán seguir para la buena marcha de las reuniones.

En las reuniones del Comité de Monitoreo se debe discutir principalmente el avance en la implementación de las intervenciones del PEI y el cumplimiento de las metas de producto de cada una de ellas, así como las recomendaciones para corregir los desfases que se presentan. Estos avances deben estar consignados en un informe trimestral de monitoreo cuya elaboración debe ser responsabilidad de la Unidad de Planeación y Evaluación de la Gestión (UPEG) en coordinación con enlaces designados en cada una de las áreas de la institución que tienen responsabilidad en la ejecución de las intervenciones.

En cada una de las reuniones de monitoreo se debe levantar un acta con las recomendaciones de mejora y los responsables de su ejecución, cuyo avance debe ser revisado en las reuniones siguientes del Comité de Monitoreo del Plan.

64 Francisco Moreno, “Metodología para la implementación del marco presupuestario de mediano plazo”, 2018

6. Etapa 5: Evaluación del PEI

Finalmente, el ciclo de gestión llega a la etapa V de evaluación del PEI. En esta, la máxima autoridad de SEFIN convoca a una reunión anual de evaluación de la efectividad de la estrategia, para validar si las hipótesis causales definidas en los modelos explicativos de los problemas son válidas, y si los modelos de solución definidos en el PEI han sido efectivos en la solución de los problemas relacionados a la política fiscal y las finanzas públicas.

Básicamente, la reunión de evaluación se concentra en la revisión del cumplimiento de las metas de resultado estratégico y en establecer, la validez de la estrategia en proceso de implementación, para determinar si se necesitan ajustes o si debe rediseñada. Con los resultados de la evaluación, se iniciaría un nuevo ciclo anual de gestión de la estrategia del PEI, imprimiéndole así un carácter dinámico al Plan.

ANEXO 2

FICHAS TÉCNICAS DE INTERVENCIONES

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 1

-Perfil Básico-

1. Información General

1.1. Nombre de la intervención:

Modelo PPPER: MMFMP, MGMP y MIMP y guía integrada de modelo PPPER base modelo conceptual SIAFI III. 2022.

1.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Presupuesto.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Secretaria de Coordinación General de Gobierno	

1.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional

2. Perfil de la intervención

2.1. Justificación

Justificación
Para mejorar la calidad del gasto público en el país se requiere desarrollar una metodología única acordada entre SCGG y SEFIN – DGP – DGIP que asegure la articulación del proceso de planificación estratégica y la planificación operativa (presupuesto – POA) de manera integral a lo largo de toda la cadena de valor público.

2.2. Objetivo de la intervención

Objetivo

Mejorar la calidad del gasto público en Honduras a través de la articulación del proceso de planificación estratégica y la planificación operativa (presupuesto – POA) de manera integral a lo largo de toda la cadena de valor público.

2.3. Alcance de la intervención

Alcance
Desarrollar la metodología del presupuesto por programas con enfoque de resultados para el sector público.

2.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Marzo	2022

2.5. Productos

Producto (s)
Metodología del presupuesto por programas con enfoque de resultados.

2.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Presupuesto - SEFIN
Dirección General de Inversión Pública - SEFIN
Secretaría de Coordinación General de Gobierno

2.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	∑ de los costos de cada componente	

3. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Ricardo Madrid	DGP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Jaime Salinas	SCGG		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 2

-Perfil Básico-

2. Información General

2.1. Nombre de la intervención:

Implementación modelo PPPER en 4 instituciones piloto para el presupuesto 2023.

2.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Presupuesto.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
SCGG	

2.3.

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional

4. Perfil de la intervención

4.1. Justificación

Justificación

Para mejorar la calidad del gasto público en el país se requiere asegurar la articulación del proceso de planificación estratégica y la planificación operativa (presupuesto – POA) de manera integral a lo largo de toda la cadena de valor público

4.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Desarrollar un plan piloto aplicando la metodología del Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados para 4 instituciones del sector público.

4.3. Alcance de la intervención

Aplicación metodología Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados en 4 instituciones piloto.

4.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Diciembre	2022

4.5. Productos

Producto (s)
Validación metodología de presupuesto por programas con enfoque de resultados

4.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Presupuesto - SEFIN.
Dirección General de Inversión Pública - SEFIN
Secretaría de Coordinación General de Gobierno – SCGG

4.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto

Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	
---	---	--

5. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Ricardo Madrid	DGP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Jaime Salinas	SCGG		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 3

-Perfil Básico-

3. Información General

3.1. Nombre de la intervención:

Comité Interinstitucional SCGG y SEFIN de Coordinación del Presupuesto por programas con enfoque de resultados.

3.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Presupuesto.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Secretaria de Coordinación General de Gobierno	

3.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional

6. Perfil de la intervención

6.1. Justificación

Justificación
Para mejorar la calidad del gasto público en el país se requiere un trabajo coordinado entre las dos instituciones que lideran la presupuestación (SEFIN) y la planeación institucional (SCGG).

6.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras a través de la articulación del proceso de planificación estratégica y la planificación operativa (presupuesto – POA) de manera integral a lo largo de toda la cadena de valor público a través de la coordinación y liderazgo de un comité interinstitucional SEFIN – SCGG.

6.3. Alcance de la intervención

Alcance
Crear y poner en operación un comité interinstitucional SEFIN – SCGG que coordine a lo largo de todo el ciclo presupuestal la aplicación del modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados en el sector público en Honduras.

6.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
<i>Diciembre</i>	<i>2021</i>	<i>Marzo</i>	<i>2022</i>

6.5. Productos

Producto (s)
Comité interinstitucional SEFIN – SCGG para la coordinación de la aplicación del modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados en el sector público en Honduras.

6.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Presupuesto – SEFIN
Dirección General de Inversión Pública – SEFIN
Secretaría de Coordinación General de Gobierno

6.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	∑ de los costos de cada componente	

7. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Ricardo Madrid	DGP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Jaime Salinas	SCGG		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 4

-Perfil Básico-

4. Información General

4.1. Nombre de la intervención:

Integración de SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, Sistema Presidencial de Gestión por Resultados. Proyecto Sistema de Interoperabilidad (Bus de Servicios).
--

4.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Presupuesto.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Innovación y Tecnología; Dirección General de Inversión Pública; SCGG	

4.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional

8. Perfil de la intervención

8.1. Justificación

Justificación
Actualmente los sistemas SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, SPGR no están integrados lo cual reduce la capacidad institucional del sector público en Honduras para mejorar la eficiencia técnica y asignativa del gasto público en el país.

8.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar la calidad del gasto público asegurando a través de la integración de los sistemas SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, SPGR las mejores prácticas en materia de gestión de las finanzas y el gasto público.

8.3. Alcance de la intervención

Alcance
Integración de los sistemas SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, SPGR.

8.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año

<i>En ejecución</i>	<i>2021</i>	<i>Noviembre</i>	<i>2022</i>
---------------------	-------------	------------------	-------------

8.5. Productos

Producto (s)
Sistemas SNIP-SIAFI, SIAFI -GES, HONDUCOMPRAS, SPGR integrados.

8.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Presupuesto – SEFIN
Dirección General de Inversión Pública – SEFIN
Secretaría de Coordinación General de Gobierno
Instituciones de sector público del sector central y descentralizado que hacen parte del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la Republica.

8.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

9. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Ricardo Madrid	DGP - SEFIN		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Carlos Pérez	UIT – SEFIN		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 5

-Perfil Básico-

5. Información General

5.1. Nombre de la intervención:

Modelo Presupuesto por Programas con Enfoque de Resultados implementado en SIAFI III.

5.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Presupuesto.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
SCGG; UIT – SEFIN	

1.3 Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional

10. Perfil de la intervención

10.1. Justificación

Justificación
Para mejorar la calidad del gasto público en el país se requiere asegurar la articulación del proceso de planificación estratégica y la planificación operativa (presupuesto – POA) de manera integral a lo largo de toda la cadena de valor público incorporando la metodología del presupuesto por programas con enfoque de resultados en el SIAFI III.

10.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Desarrollar e implementar en SIAFI III la metodología de presupuesto por programas con enfoque de resultados para el 100%.

10.3. Alcance de la intervención

Desarrollo e implementación de la metodología de presupuesto por programas con enfoque de resultados en SIAFI II.

10.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Enero	2022	Diciembre	2024

10.5. Productos

Producto (s)
Metodología de presupuesto por programas con enfoque de resultados implementado en SIAFI III

10.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Presupuesto - SEFIN.
Dirección General de Inversión Pública – SEFIN
Secretaría de Coordinación General de Gobierno – SCGG

10.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamieo Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

11. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Ricardo Madrid	DGP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Jaime Salinas	SCGG		
Carlos Pérez	UIT		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 6

-Perfil Básico-

6. Información General

6.1. Nombre de la intervención:

Reforma integral a la Ley Orgánica de Presupuesto.

6.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Presupuesto.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Servicios Legales	

6.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional

12. Perfil de la intervención

12.1. Justificación

Justificación
La Ley Orgánica de Presupuesto es anacrónica. No incorpora las mejores prácticas existentes hoy en día para la gestión de las finanzas públicas entre las cuales está el Presupuesto por Programas con enfoque de resultados.

12.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar la calidad del gasto público asegurando a través de la incorporación en la Ley Orgánica de Presupuesto del modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados para que sea de uso obligatorio en la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la República, además de otras mejores prácticas en materia de gestión de las finanzas públicas en tesorería, endeudamiento, contabilidad y presupuesto.

--

12.3. Alcance de la intervención

Alcance
Modificación de la Ley Orgánica de Presupuesto incorporando la aplicación obligatoria en la formulación del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la República del modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados.

12.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
<i>Diciembre</i>	<i>2021</i>	<i>Diciembre</i>	<i>2022</i>

12.5. Productos

Producto (s)
Nueva Ley Orgánica de Presupuesto que incorpore el modelo de presupuesto por programas con enfoque de resultados y otras mejores prácticas en la gestión de las finanzas públicas.

12.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Presupuesto – SEFIN
Dirección General de Inversión Pública – SEFIN
Secretaría de Coordinación General de Gobierno
Instituciones de sector público del sector central y descentralizado que hacen parte del Presupuesto de Ingresos y Egresos de la República.

12.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

13. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Ricardo Madrid	DGP - SEFIN		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Unidad de Servicios Legales	USL – SEFIN		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 7

-Perfil Básico-

7. Información General

7.1. Nombre de la intervención:

Totalidad de los Fideicomisos activos incorporados en todo el ciclo presupuestal.

7.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Fideicomisos.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Servicios Legales	

7.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	Vinculado el presupuesto con los resultados de la planeación estratégica institucional

14. Perfil de la intervención

14.1. Justificación

Justificación

Algunos fideicomisos son gastos extra- presupuestarios y su control es ex-post por lo que están por fuera de la planificación global y del proceso presupuestal lo que dificulta la vinculación planificación - presupuesto.

14.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Asegurar que la totalidad de los Fideicomisos activos estén incorporados en todo el ciclo presupuestal.

14.3. Alcance de la intervención

Alcance
Inventario completo de los fideicomisos, asegurar que cumplan con el ciclo presupuestal y evaluar el beneficio costo de los fideicomisos.

14.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Diciembre	2022

14.5. Productos

Producto (s)
Inventario completo de los fideicomisos.
Total Fideicomisos cumpliendo ciclo presupuestal
Evaluación del beneficio costo de los fideicomisos más representativos.

14.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Fideicomisos – SEFIN
Instituciones de sector público del sector central que administran los fideicomisos.

14.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto

Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

15. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Eybi Ponce García	DGF - SEFIN		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Leticia Galdámez	USL – SEFIN		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 8

-Perfil Básico-

8. Información General

8.1. Nombre de la intervención:

Realizar evaluación ex post de proyectos más representativos.

8.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Inversión Pública.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

8.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico

Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	SNIP en Honduras fortalecido
---	------------------------------

16. Perfil de la intervención

16.1. Justificación

Justificación
Para mejorar la calidad del gasto público en el país se requiere desarrollar metodologías de evaluación ex - post de los proyectos de inversión que permita determinar la eficacia del proyecto, es decir, si las metas propuestas se realizaron en la cantidad y oportunidad con que fueron programadas y si se lograron los impactos en la población objetivo del proyecto.

16.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras a través de la evaluación ex – post de los proyectos de inversión.

16.3. Alcance de la intervención

Alcance
Desarrollar y aplicar las metodología de evaluación ex – post de los proyectos de inversión pública del país.

16.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Diciembre	2023

16.5. Productos

Producto (s)
Metodologías de evaluación ex - post.

16.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Inversión Pública - SEFIN

16.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

17. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Miriam J. Molina	DGIP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 9

-Perfil Básico-

9. Información General

9.1. Nombre de la intervención:

Aplicación metodologías de precios sociales.

9.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Inversión Pública.	

Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

9.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	SNIP en Honduras fortalecido

18. Perfil de la intervención

18.1. Justificación

Justificación
Para mejorar la calidad del gasto público en el país se requiere desarrollar una metodología de precios sociales que se aplique en la evaluación ex – ante de los proyectos que permita una mejor selección y priorización de los proyectos de inversión pública.

18.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras a través de la mejor selección y priorización de proyectos de inversión pública.

18.3. Alcance de la intervención

Alcance
Desarrollar la metodología de precios sociales para aplicarse en los proyectos de inversión pública del país.

18.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Diciembre	2022

18.5. Productos

Producto (s)
Metodología de precios sociales.

18.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Inversión Pública - SEFIN

18.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

19. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Miriam J. Molina	DGIP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 10

-Perfil Básico-

10. Información General

10.1. Nombre de la intervención:

Aplicación de las metodologías de análisis de riesgos de proyectos.

10.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Inversión Pública.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

10.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	SNIP en Honduras fortalecido

20. Perfil de la intervención**20.1. Justificación**

Justificación
Para mejorar la calidad del gasto público en el país se requiere incorporar en los proyectos de inversión la gestión de riesgos, la cual busca anticiparse ante posibles eventos futuros (adversos y favorables), en lugar de la respuesta dada una vez que estos suceden. La gestión de riesgos busca entonces aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyectos.

20.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras a través de la incorporación de la gestión de riesgos en los proyectos de inversión en el país.

20.3. Alcance de la intervención

Alcance
Desarrollar y aplicar a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto la metodología de gestión de riesgos en todos los proyectos de inversión pública del país.

20.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Diciembre	2022

20.5. Productos

Producto (s)
Metodología de gestión de riesgos en los proyectos de inversión pública.

20.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Inversión Pública - SEFIN

20.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

21. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Miriam J. Molina	DGIP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Cuarta	UCF		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 11

Objetivo y-Perfil Básico-

11. Información General

11.1. Nombre de la intervención:

Sistema de gestión de proyectos de inversión pública.

11.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Inversión Pública.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de innovación y tecnología	

11.3. Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras con el fin de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población hondureña.	SNIP en Honduras fortalecido

22. Perfil de la intervención

22.1. Justificación

Justificación
Con el fin de garantizar una correcta ejecución de los proyectos de inversión pública es necesario desarrollar la interface del SNIP con el sistema Honducompras.

22.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar la calidad del gasto público en Honduras a través del aseguramiento de la ejecución de los proyectos de inversión pública en tiempo, calidad y costo.

22.3. Alcance de la intervención

Alcance
Desarrollo de la interface SNIPH – HONDUCOMPRAS. El Desarrollo de Interface con Honducompras y con los demás sistemas, se pondrá en Producción en junio 2022.

22.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
<i>En producción</i>		<i>Junio</i>	<i>2022</i>

22.5. Productos

Producto (s)
Interface SNIP - HODUCOMPRAS.

22.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Dirección General de Inversión Pública - SEFIN

22.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

23. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Miriam J. Molina	DGIP		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha

--	--	--	--

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 12

-Perfil Básico-

12. Información General

12.1. Nombre de la intervención:

Completar el Desarrollo del proceso contable del cálculo de depreciación de Bienes Nacionales en el sub sistema de Bienes Nacionales y la interface con modulo contable.
--

12.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Contaduría General de la República.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Innovación y Tecnología	

12.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	Registro contable en base a devengado

24. Perfil de la intervención

24.1. Justificación

Justificación
Actualmente no se registra la depreciación de Bienes Nacionales en los estados financieros de la república lo que le resta confiabilidad a la información contable.

24.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Desarrollo del proceso contable del cálculo de depreciación de Bienes Nacionales en el sub sistema de Bienes Nacionales para lograr el estándar NICS.

24.3. Alcance de la intervención

Desarrollo en su primera Fase, finalizado, faltando únicamente completar las pruebas respectivas por parte de CGR, y posterior puesta en Producción.
--

24.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
<i>En ejecución</i>	<i>2021</i>	<i>Diciembre</i>	<i>2021</i>

24.5. Productos

Producto (s)
Cálculo de depreciación de Bienes Nacionales en el sub sistema de Bienes Nacionales e interface con modulo contable

24.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Contaduría General de la República.

24.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

25. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Gilma L. Iscoa	CGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UIT		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 13

-Perfil Básico-

13. Información General

13.1. Nombre de la intervención:

Desarrollo en SIAFI de un sistema de consolidación de Estados Financieros del sector público.

13.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Contaduría General de la República.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Innovación y Tecnología.	

13.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	Fortalecimiento de los sistemas y procesos contables

26. Perfil de la intervención

26.1. Justificación

Justificación
Actualmente la consolidación de los estados financieros de la nación se realiza en forma manual lo que genera errores, reprocesos y demoras en el cierre contable restándole confiabilidad a la información contable.

26.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Desarrollo en SIAFI de un sistema de consolidación de Estados Financieros del sector público para mejorar razonabilidad de los estados financieros de la nación y lograr el estándar NICS.

26.3. Alcance de la intervención

En su primera versión de Estados Financieros Consolidados será puesto en producción en diciembre 2021, en su segunda versión totalmente integrado en SIAFI v3, en Diciembre 2025
--

26.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Diciembre	2025

26.5. Productos

Producto (s)
Sistema de consolidación de Estados Financieros del sector público totalmente integrado en SIAFI v3

26.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Contaduría General de la República.

26.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

27. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Gilma L. Iscoa	CGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UIT		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 14

-Perfil Básico-

14. Información General

14.1. Nombre de la intervención:

Sistema Centralizador de Ingresos de la Tesorería (SICIT)

14.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Contaduría General de la República.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

Unidad de Innovación y Tecnología; SAR, AHH, otras instituciones recaudadoras de ingresos no tributarios	
--	--

14.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	Registro contable en base a devengado

28. Perfil de la intervención

28.1. Justificación

Justificación
Desarrollo de interfaces con los sistemas de recaudo tributario, aduanero y no tributarios para el registro del devengado del ingreso en los EE FF de la República

28.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Se requiere el registro de devengo en el registro contable de los ingresos tributarios y no tributarios para alcanzar el estándar de NICS en los estados financieros de la república.

28.3. Alcance de la intervención

Alcance
Conceptualización y Desarrollo de interfaces con los sistemas de recaudo tributario, aduanero y no tributarios para el registro del devengado del ingreso en los EE FF de la República.

28.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
<i>En desarrollo</i>		<i>Febrero</i>	<i>2022</i>

28.5. Productos

Producto (s)
Interfaces con sistemas de recaudo de ingresos tributarios y no tributarios. Factor crítico de éxito es la anuencia de SAR, AAH y BCH de compartir la información de los ingresos tributarios que recauda, aprovechando la interoperabilidad del TGR1

28.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Contaduría General de la República y Tesorería General de la República.

28.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

29. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Gilma L. Iscoa	CGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez ; SAR, AAH y otras instituciones recaudadoras de ingresos no tributarios	UTI		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 15

-Perfil Básico-

15. Información General

15.1. Nombre de la intervención:

Subsistema de RR HH en SIAFI basado en registro de causación.

15.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Contaduría General de la República.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

Unidad de Innovación y Tecnología	
-----------------------------------	--

15.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	Registro contable en base a devengado

30. Perfil de la intervención

30.1. Justificación

Justificación
Subsistema de RR HH basado en registro de caja. Para lograr el estándar NICS en los estados financieros de la república es necesario que el subsistema de RR HH realice los registros contables con base en devengo o causación.

30.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Se requiere el registro de devengo en las transacciones contables de RR HH para alcanzar el estándar de NICS en los estados financieros de la república.

30.3. Alcance de la intervención

Alcance
Conceptualización y Desarrollo de Subsistema de RR HH en SIAFI basado en registro de causación

30.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2023	Diciembre	2025

30.5. Productos

Producto (s)
Transacciones contables de RR HH en términos de devengo.

30.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Considerado un Sistema conexo, enfocado a la gestión de la nómina, que tiene impacto presupuestario y financiero..

30.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

31. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Gilma L. Iscoa	CGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UTI		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 16

-Perfil Básico-

16. Información General

16.1. Nombre de la intervención:

Conceptualización y Desarrollo del sistema de inventarios de consumibles y la interface con modulo contable en SIAFI.

16.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Contaduría General de la República.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Innovación y Tecnología	

16.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	Registro contable en base a devengado

32. Perfil de la intervención**32.1. Justificación**

Justificación
Desarrollo del sistema de inventarios de consumibles y la interface con modulo contable en SIAFI.

32.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Se requiere contar con un auxiliar contable que respalde las transacciones de registro de inventarios de consumibles para alcanzar el estándar de NICS en los estados financieros de la república.

32.3. Alcance de la intervención

Alcance
Conceptualización y Desarrollo del sistema de inventarios de consumibles e interface con SIAFI

32.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Enero	2022	Febrero	2025

32.5. Productos

Producto (s)
Sistema de inventarios de consumibles e interface con SIAFI

32.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Contaduría General de la República.

32.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

33. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Gilma L. Iscoa	CGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UIT		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 17

-Perfil Básico-

17. Información General

17.1. Nombre de la intervención:

Conceptualización y Desarrollo del módulo de contratos en HONDUCOMPRAS y la interface con SIAFI.

17.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Contaduría General de la República.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Innovación y Tecnología	

17.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	Registro contable en base a devengado

34. Perfil de la intervención

34.1. Justificación

Justificación
Desarrollo de interface con Honducompras como auxiliar contable de los contratos y procesos de compra en los EE FF de la República

34.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Se requiere contar con auxiliar contable que respalde las transacciones de registro de contratación y compras para alcanzar el estándar de NICS en los estados financieros de la república.

34.3. Alcance de la intervención

Alcance
Conceptualización y Desarrollo del módulo de contratos en HONDUCOMPRAS e interface con SIAFI

34.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Junio	2022	Junio	2024

34.5. Productos

Producto (s)
módulo de contratos en HONDUCOMPRAS e interface con SIAFI

34.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Contaduría General de la República.

34.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

35. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Gilma L. Iscoa	CGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UIT		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 18

-Perfil Básico-

18. Información General

18.1. Nombre de la intervención:

Completamiento de implementación de los sistemas SIAFI Y SAMI.

18.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Contaduría General de la República.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Innovación y Tecnología; Dirección General de Instituciones Descentralizadas.	

18.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Mejorar la razonabilidad de los estados financieros de la República	Fortalecimiento de los sistemas y procesos contables

36. Perfil de la intervención

36.1. Justificación

Justificación
Actualmente la consolidación de los estados financieros de la nación no se realiza en un 100% porque falta completar las interfaces SIAFI – SAMI con algunos gobiernos locales y entidades descentralizadas restándole confiabilidad a la información contable.

36.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Completar implementación de interfaces SIAFI - SAMI para garantizar estados financieros de la nación con el 100% de instituciones del sector público no financiero.

36.3. Alcance de la intervención

Completar implementación de los sistemas SIAFI Y SAMI en las instituciones descentralizadas y gobiernos locales o desarrollo de interfaces con otros sistemas externos para apoyar la consolidación de los EE FF de la república.

36.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
<i>En ejecución</i>	2021	<i>Junio</i>	2022

36.5. Productos

Producto (s)
Desarrollo de interface general de SIAFI con otros sistemas estará disponible en junio de 2022.

36.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Contaduría General de la República.

36.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

37. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Gilma L. Iscoa	CGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UIT		

Lic. María A. Mejía	DGID		
---------------------	------	--	--

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 19

-Perfil Básico-

19. Información General

19.1. Nombre de la intervención:

Programación y seguimiento a la ejecución de caja de instituciones CUT en SIAFI III.
--

19.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Dirección General de Tesorería	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Unidad de Innovación y Tecnología	

19.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Gestión financiera de la caja eficiente y confiable.	Planeación de la caja mejorada

38. Perfil de la intervención

38.1. Justificación

Justificación
El sistema (SIAFI) no permite contar con información en línea especialmente de las instituciones descentralizadas por lo que se presentan deficiencias en la oportunidad y calidad de la información soporte para una la programación del flujo de caja confiable.

38.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Implementar programación y seguimiento a la ejecución de caja de instituciones CUT en SIAFI III.

38.3. Alcance de la intervención

Alcance
Desarrollo e implementación de módulo de programación y seguimiento a la ejecución de caja en SIAFI III.

38.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Diciembre	2021	Enero	2024

38.5. Productos

Producto (s)
Programación y seguimiento a la ejecución de caja de instituciones CUT en SIAFI III.

38.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Tesorería General de la República.

38.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

39. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha

Lic. Dulis Cordova	TGR		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UIT		

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 20

-Perfil Básico-

20. Información General

20.1. Nombre de la intervención:

Pilar Planificación Estratégica: Aplicar metodología PEI ER de la SCGG formulación del PEI SEFIN 2021 – 2025.

20.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestiones.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

20.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Eje transversal: Mejorar la capacidad de gestión de la SEFIN	Planeación Institucional

40. Perfil de la intervención

40.1. Justificación

Justificación
El proceso de formulación del plan estratégico de SEFIN presenta deficiencias en relación con las mejores prácticas en esta materia.

40.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar las capacidades de gestión institucional de SEFIN.

40.3. Alcance de la intervención

Alcance
Aplicar la metodología de planificación estratégica desarrollada por la SCGG en el proceso de formulación del PEI SEFIN 2021 – 2024.
Estrategia comunicacional del PEI 2021 – 2025.

40.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
<i>En proceso</i>		<i>Diciembre</i>	<i>2021</i>

40.5. Productos

Producto (s)
Plan Estratégico SEFIN 2021 – 2025 aplicando metodología de formulación de PEI de la SCGG.

40.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
SEFIN

40.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto

Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

41. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Alex Fonseca	UPEG		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Autoridades y direcciones generales SEFIN			

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 21

-Perfil Básico-

21. Información General

21.1. Nombre de la intervención:

Modernización: Proyecto gestión por procesos SEFIN.

21.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Unidad de Modernización.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Dependencias SEFIN	

21.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
--------------------------	-----------------

Eje transversal: Mejorar la capacidad de gestión de la SEFIN	Modernización organizacional.
--	-------------------------------

42. Perfil de la intervención

42.1. Justificación

Justificación
Basados en el principio de que los resultados institucionales se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos son gestionados como un proceso, la SEFIN requiere implementar el Sistema de Gestión por Procesos para mejorar la capacidad institucional de generación de valor público.

42.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar las capacidades de gestión institucional de SEFIN.

42.3. Alcance de la intervención

Alcance
Emprender un proceso de transformación en la SEFIN para implementar el Sistema de Gestión por Procesos para la producción institucional de bienes y servicios para los ciudadanos
Mapa de procesos e identificación de procesos.
Procesos Modelados y propuestas de Mejoras a Procesos.
Simplificación de Procesos y sistema de Gestión por procesos.
Monitoreo, Evaluación y Seguimiento de Procesos

42.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Enero	2022	Diciembre	2024

42.5. Productos

Producto (s)
Sistema de gestión por procesos SEFIN.

--

42.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
SEFIN

42.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

43. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Karla López	UDEM		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Autoridades y direcciones generales SEFIN			

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 22

-Perfil Básico-

22. Información General

22.1. Nombre de la intervención:

Modernización Organizacional: Simplificación de trámites.

22.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Unidad de Modernización.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable
Dependencias SEFIN	

22.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Eje transversal: Mejorar la capacidad de gestión de la SEFIN	Modernización organizacional.

44. Perfil de la intervención

44.1. Justificación

Justificación
Basados en el principio de que los resultados institucionales se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos son gestionados como un proceso, la SEFIN requiere implementar el Sistema de Gestión por Procesos para mejorar la capacidad institucional de generación de valor público.

44.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar las capacidades de gestión institucional de SEFIN.

44.3. Alcance de la intervención

Alcance
Encuesta de satisfacción de servicios en los procesos implementados. 2022.
Redefinición de sitio de trámites en la web SEFIN. (2022).
Creación chat con respuestas automáticas en la página. (2024-2025).
Implementación Ventanilla Única de SEFIN (Física y Electrónica). (2022-2025).
Implementación procesos en línea SIAFI. (2022-2025).
Dueños de procesos implementan la FIEL en sus trámites. (2022-2023).

44.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Enero	2022	Diciembre	2025

44.5. Productos

Producto (s)
Tramites SEFIN optimizados.

44.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
Usuarios SEFIN

44.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

45. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Karla López	UDEM		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Autoridades y direcciones generales SEFIN			

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 23

-Perfil Básico-

23. Información General

23.1. Nombre de la intervención:

Modernización: Recursos Humanos

23.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Subgerencia de Recursos Humanos.	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

23.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Eje transversal: Mejorar la capacidad de gestión de la SEFIN	Modernización organizacional.

46. Perfil de la intervención**46.1. Justificación**

Justificación
La ventaja competitiva de las instituciones del sector público está en su recurso humano. Sostener esta ventaja competitiva en el tiempo exige invertir en el fortalecimiento de sus competencias y habilidades y en establecer estrategias efectivas para retener el talento humano.

46.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar las capacidades de gestión institucional de SEFIN.

46.3. Alcance de la intervención

Alcance
Reglamentación interna para procesos de reclutamiento y selección y carrera administrativa.
Plan de capacitación definido en 2022 y actualizado anualmente.
Plan de evaluación de desempeño por objetivos a partir 2022.
Encuesta anual de clima laboral y aplicación de los respectivos planes de mejora.
Implementar proceso de inducción.

46.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Enero	2022	Diciembre	2022

46.5. Productos

Producto (s)

46.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
RR HH SEFIN

46.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

47. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Juan Calos Zapata	UDEM		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Autoridades y direcciones generales SEFIN			

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 24

-Perfil Básico-

24. Información General

24.1. Nombre de la intervención:

Monitoreo y evaluación: Diseño y puesta en marcha de un Sistema de Monitoreo y evaluación del PEI.
--

24.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Unidad de Planeamiento y evaluación de gestiones	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

24.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Eje transversal: Mejorar la capacidad de gestión de la SEFIN	Monitoreo y evaluación.

48. Perfil de la intervención

48.1. Justificación

Justificación
Contar con un buen plan estratégico no garantiza el logro de los resultados institucionales. Para ello es necesario contar con un sistema de monitoreo y evaluación de la estrategia institucional que permita supervisar y controlar el desempeño institucional en los diferentes niveles organizacionales (estratégico, táctico y operativo).

48.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar las capacidades de gestión institucional de SEFIN.

48.3. Alcance de la intervención

Alcance

Diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación del PEI.
Elaboración de planes correctivos y aseguramiento de resultados.
Elaboración de evaluaciones de programas claves de la SEFIN e incorporación de lecciones aprendidas.

48.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Enero	2022	Diciembre	2022

48.5. Productos

Producto (s)
Sistema de monitoreo y evaluación del PEI SEFIN.

48.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
SEFIN

48.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

49. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Alex Fonseca	UPEG		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Autoridades y direcciones generales SEFIN			

FICHA TECNICA DE LA INTERVENCIÓN 25

-Perfil Básico-

25. Información General

25.1. Nombre de la intervención:

Conformación oficial del centro de excelencia (COEX),

25.2. Responsables:

Dirección Responsable	Unidad, División
Unidad de Planeamiento y evaluación de gestiones	
Direcciones corresponsables	Unidad, División corresponsable

25.3. Objetivo y Eje Estratégico al cual contribuye la intervención:

Objetivo Estratégico PEI	Eje Estratégico
Eje transversal: Mejorar la capacidad de gestión de la SEFIN	Monitoreo y evaluación.

50. Perfil de la intervención

50.1. Justificación

Justificación
SEFIN no cuenta con un proceso de actualización tecnológica ni un comité que analice, priorice y asigne recursos a las iniciativas de innovación en la Secretaría.

50.2. Objetivo de la intervención

Objetivo
Mejorar las capacidades de gestión institucional de SEFIN.

50.3. Alcance de la intervención

Alcance
Diseñar e implementar un sistema para la gestión de la innovación.
Definición por parte del COEX del portafolio de proyectos de innovación.

50.4. Tiempo de ejecución de la intervención

Fecha de Inicio		Fecha de Finalización	
Mes	Año	Mes	Año
Enero	2022	Diciembre	2023

50.5. Productos

Producto (s)
Conformación oficial del centro de excelencia (COEX),

50.6. Beneficiarios

Beneficiarios de la Intervención
SEFIN

50.7. Componentes y Costos de la intervención

Componentes	Costo	Financiamiento Previsto
Costo Total Estimado (Lempiras y USD equivalentes)	Σ de los costos de cada componente	

51. Aprobación

Aprobado por:			
Coordinador responsable de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Lic. Carlos Pérez	UIT		
Direcciones corresponsables de la intervención			
Nombre	Dependencia	Firma	Fecha
Autoridades y direcciones generales SEFIN			

ANEXO 2

FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES

Formato de Ficha Técnica del Indicador			
1. Información General			
Institución:	Secretaría de Finanzas		
Objetivo Estratégico del PEI	OE 1: Mejorar los ingresos fiscales sin aumentar tasas impositivas.		
2. Formulación del Indicador			
Nombre del Indicador	Carga Tributaria		
Descripción	<p>La carga tributaria expresa el porcentaje de los ingresos que los particulares y empresas aportan efectivamente al Estado en concepto de tributos en relación al Producto Interno Bruto (PIB).</p> <p>Para estos efectos los ingresos tributarios incluyen los impuestos a la renta, IVA (impuestos a los bienes y servicios, aporte social y vial, importaciones, tasa de seguridad y otros impuestos menores (MMFMP 2021-2025, pag. 79).</p> <p>De esta manera, los ingresos tributarios excluyen los ingresos por tasas, derechos, contribuciones a la previsión social, venta de bienes y servicios y otros ingresos.</p>		
Tipo de Indicador	Resultado Estratégico		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Fórmula de Cálculo	$CT_n = IT_n / PIB_n$ <p>Donde:</p> <p>CT_n: Carga Tributaria año n IT_n: ingresos tributarios año n PNB_n: Producto Interno Bruto año n</p>		
Fuente de Información	Variables	Fuente Primaria	Fuente Secundaria
	Ingresos tributarios	SAR	
	Producto Interno Bruto (PIB)	BCH	
Presentación del indicador	Periodicidad	Desagregación	
	Anual	Por tipo de impuesto	
3. Estimación del Indicador y definición de metas			

Línea de Base	14.8% en el 2020				
Tendencia esperada del indicador	Creciente				
Metas anuales	2021	2022	2023	2024	2025
	16.5%	17.5%	18.8%	19.5%	20.0%
Comentarios	Este indicador y sus metas sería compartido con el SAR y la AAH, si se logra un acuerdo interinstitucional con estas instituciones para alinear los PEIS de las tres instituciones (SEFIN, SAR y AAH. Ver documento PEI 2021 – 2025 SEFIN y documento de Direccionamiento Estratégico Y Programación Estratégica PEI SEFIN 2021 - 20025				

Formato de Ficha Técnica del Indicador	
1. Información General	
Institución:	Secretaría de Finanzas
Objetivo Estratégico del PEI	OE 2: Mejorar la calidad del gasto público en Honduras
2. Formulación del Indicador	
Nombre del Indicador	Índice DEA de eficiencia del gasto público
Descripción	<p>El análisis envolvente de datos (DEA por sus siglas en inglés) permite medir la eficiencia y la productividad de las unidades de producción a partir de la construcción de una frontera de posibilidades de producción con las mejores prácticas observadas en la muestra.</p> <p>Para realizar este análisis al gasto público, se relaciona la cantidad de producto obtenido con los insumos o recursos utilizados para obtener ese producto y se compara a Honduras con una muestra de referencia conformada por países de la región (América Latina y el Caribe).</p> <p>Este análisis tiene dos enfoques, insumos (enfoque de salida) y productos (enfoque de entrada). El enfoque de entrada determina en relación con las mejores prácticas de referencia, cuanto producto adicional se hubiera podido obtener con los recursos utilizados. Por su parte, el enfoque de salida determina para un nivel dado de producto la cantidad de recursos requeridos. Entre más alejado se encuentre el país de la frontera de posibilidades de producción, la ineficiencia técnica (relación producto/insumo) será mayor.</p> <p>Como variable proxy de los insumos se utiliza la relación gasto público como porcentaje del PIB y, como variable proxy del producto un índice de desempeño del sector público compuesto por los resultados en sectores previamente seleccionados (por ejemplo: educación, salud, infraestructura, entre otros). Lo importante es que para los países de la muestra las variables se midan de la misma manera para que puedan ser comparables.</p>
Tipo de Indicador	Resultado Estratégico
Unidad de Medida	Índice
Fórmula de Cálculo	$IDEA_{pn} = ID_{pn} / RGP_{pn}$ <p>Donde:</p> <p>IDEA_{pn}: Índice DEA para el país n ID_{pn}: Índice de desempeño RGP_{pn}: Relación gasto en los sectores seleccionados respecto al PIB</p> <p>Los índices obtenidos por cada país se utilizan para realizar el análisis de frontera mediante el uso de un aplicativo especial como el Frontier Analysis.</p>

Fuente de Información	Variables	Fuente Primaria	Fuente Secundaria		
	Índice de desempeño	Memorias anuales de las secretarías sectoriales			
Relación gasto sectores seleccionados/PIB	Ejecuciones presupuestales SEFIN				
Presentación del indicador	Periodicidad	Desagregación			
	Anual				
3. Estimación del Indicador y definición de metas					
Línea de Base	Enfoque de insumo: 58.8				
	Enfoque de producto: 74.5				
Tendencia esperada del indicador	Creciente				
Metas anuales	2021	2022	2023	2024	2025
Enfoque insumo	59.4	60.1	60.8	61.3	62.0
Enfoque producto	75.3	75.7	76.1	76.6	77.0
Comentarios					

Formato de Ficha Técnica del Indicador	
1. Información General	
Institución:	Secretaría de Finanzas
Objetivo Estratégico del PEI	OE 3: Reducir la vulnerabilidad en la sostenibilidad de la deuda del SPNF en el mediano plazo
2. Formulación del Indicador	
Nombre del Indicador	Solvencia de la deuda
Descripción	<p>La solvencia de la deuda es uno de los indicadores que miden la sostenibilidad de la deuda pública.</p> <p>El indicador de solvencia expresa el porcentaje entre la deuda pública de un país y su Producto Interno Bruto (PIB). El PIB es el valor de lo que una economía produce anualmente, por lo tanto, el resultado del indicador representa la solvencia de un país para atender el endeudamiento actual sin tener que recurrir a más deudas.</p> <p>Cuando la relación deuda/PIB sobrepasa un umbral razonable se puede llegar a tener problemas de sostenibilidad de la deuda e inestabilidad de las finanzas públicas y, como consecuencia de ello, efectos negativos en la economía (deterioro en la calificación de riesgo país, reducción en la inversión extranjera y reducción del crecimiento económico).</p> <p>Como se plantea en el MMFMP 2021-2025: “No hay un nivel óptimo de endeudamiento público para todas las circunstancias en el tiempo, pero las características propias de la economía hondureña sugieren que un enfoque de cautela, con un bajo nivel de deuda pública, es el apropiado” pag. 108.</p> <p>El marco de sostenibilidad de la deuda del FMI-Banco Mundial (DSF) utiliza umbrales de deuda externa dependientes de las políticas, basados en el principio de que los niveles de deuda que los países de bajos ingresos pueden sostener son influenciados por la calidad de sus políticas e instituciones. Para ello, el BM estima el índice de política y evaluación institucional. El valor obtenido por Honduras es 3.41 ubicándose en el nivel medio en calidad de las políticas e instituciones. Dado esto, el umbral del valor presente de la deuda pública total respecto del PIB para el país es 56%.</p>
Tipo de Indicador	Resultado Estratégico
Unidad de Medida	Porcentaje
Fórmula de Cálculo	$SD = VADP_n / PIB_n \times 100$ <p>Donde:</p> <p>SD_n: Solvencia de la deuda en el año n VADP_n: Valor actual de la deuda pública del SPNF en el año n</p>

	PIB _n : Producto Interno Bruto año n				
Fuente de Información	Variables	Fuente Primaria	Fuente Secundaria		
	Deuda pública SPNF	DFCP-SEFIN			
	Producto Interno Bruto (PIB)	BCH			
Presentación del indicador	Periodicidad	Desagregación			
	Anual				
3. Estimación del Indicador y definición de metas					
Línea de Base	55% en el 2020				
Tendencia esperada del indicador	Decreciente				
Metas anuales	2021	2022	2023	2024	2025
	Max. 55%	Max. 55%	Max. 55%	Max. 55%	Max. 55%
Comentarios					

Formato de Ficha Técnica del Indicador			
1. Información General			
Institución:	Secretaría de Finanzas		
Objetivo Estratégico del PEI	OE 6: Mejorar la confiabilidad y eficiencia de la gestión financiera de la caja		
2. Formulación del Indicador			
Nombre del Indicador	Nivel de deuda flotante		
Descripción	<p>Este indicador mide el nivel de atrasos en los pagos de tesorería al final del año, que sean mayores a 45 días, medido como proporción del PIB.</p> <p>Un nivel de atrasos en pagos con más de 45 días evidencia problemas de flujo de caja para cumplir, en tiempos razonables, con el pago a proveedores que han prestado servicios al Estado.</p> <p>En este sentido, un alto nivel de deuda flotante se convierte en una práctica concurrente del Estado para financiar la caja mediante pasivos a proveedores, quienes se convierten en una fuente más de financiamiento, con las consecuentes inconvenientes que producen estos atrasos en las finanzas de las empresas, especialmente si son micro y pequeñas.</p> <p>Poner un límite razonable a este nivel de atrasos, obliga a la tesorería a fortalecer los procesos de planificación de la caja y al uso óptimo de la CUT.</p>		
Tipo de Indicador	Resultado Estratégico		
Unidad de Medida	Porcentaje		
Fórmula de Cálculo	$NDF_n = A_{>45D_n} / PIB_n$ <p>Donde:</p> <p>NDF_n: Nivel de deuda flotante año n A_{>45D_n}: Atrasos en pagos de tesorería mayores a 45 días al cierre fiscal en el año n PIB_n: Producto Interno Bruto año n</p>		
Fuente de Información	Variables	Fuente Primaria	Fuente Secundaria
	Atrasos mayores a 45 días al final del año fiscal	DGT	
	Producto Interno Bruto (PIB)	BCH	
Presentación del indicador	Periodicidad	Desagregación	

	Anual				
3. Estimación del Indicador y definición de metas					
Línea de Base	0.5% en el 2020				
Tendencia esperada del indicador	Decreciente				
Metas anuales	2021	2022	2023	2024	2025
	0.5%	0.46%	0.42%	0.41%	0.4%
Comentarios					

Formato de Ficha Técnica del Indicador			
1. Información General			
Institución:	Secretaría de Finanzas		
Objetivo Estratégico del PEI	OE 4: Fortalecer la gestión sistemática e integral de los riesgos fiscales en Honduras		
2. Formulación del Indicador			
Nombre del Indicador	Diseño e implementación del Sistema Integral de Riesgos Fiscales		
Descripción	<p>El país carece de un sistema integrado de gestión de riesgos fiscales acorde con las mejores prácticas internacionales en la materia, por lo que está expuesto a la materialización de riesgos que pudieran generar un alto impacto en la sostenibilidad de las finanzas públicas.</p> <p>El fortalecimiento de la capacidad institucional de SEFIN y de las instituciones del sector público para la gestión de riesgos fiscales implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El desarrollo de la normativa que contenga los elementos detallados del sistema de gestión integral de riesgos fiscales en Honduras. 2022. ➤ Definición de las metodologías de identificación, cuantificación, evaluación y tratamiento que soportan el sistema integrado de gestión de riesgos fiscales al 2022. ➤ Creación y operación del Comité de Riesgos fiscales interinstitucional. 2022. ➤ Fortalecimiento de la UCF con programas de capacitación, personal y tecnología de información. 2022. 		
Tipo de Indicador	Resultado Estratégico		
Unidad de Medida	Año de implementación: 2023		
Fórmula de Cálculo			
Fuente de Información	Variables	Fuente Primaria	Fuente Secundaria
Presentación del indicador	Periodicidad	Desagregación	
3. Estimación del Indicador y definición de metas			

Línea de Base					
Tendencia esperada del indicador					
Metas anuales	2021	2022	2023	2024	2025
	NA	NA	NA	NA	NA
Comentarios	El indicador está planteado en términos de un hito: terminar la implementación del sistema integral de riesgos fiscales en Honduras a más tardar en el 2023.				