HONDURAS

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA

DIGER

DIRECCIÓN DE GESTIÓN POR RESULTADOS

Informe de Gestión | 2022

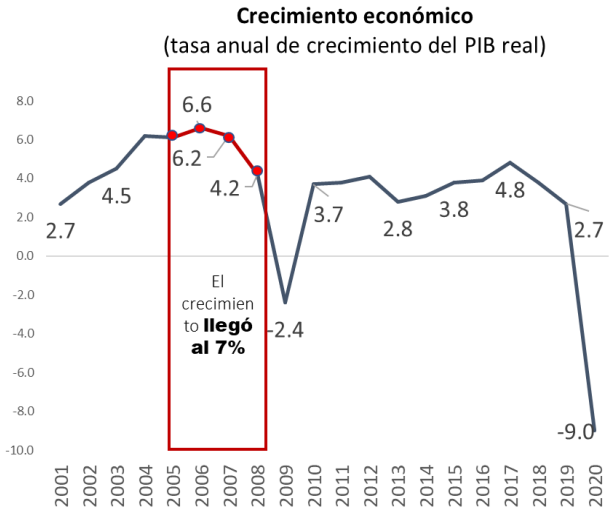
Enero 2023

Tabla de contenido

Item	Pag.
Resumen Ejecutivo	3
Sección I Condiciones encontradas en la institución	5
Situación Heredada	6
Sección II Resultados de la Gestión 2022	11
Sección III Planes para el año 2023	14
Conclusiones	16
Recomendaciones	17

Resumen Ejecutivo

La implementación del modelo de Gestión por Resultados en el país tiene sus inicios en el período 2006-2010 del ex Presidente Manuel Zelaya, el cual fue interrumpido por el Golpe de Estado del 2009. La visibilidad de la gestión por resultados permitió que el Banco Mundial en marzo del 2008 diera un premio internacional al Gobierno por la aplicación del modelo de gestión por resultados, donde participaron 30 países en la evaluación. El reconocimiento obtenido se relaciona con el resultado de un crecimiento inclusivo reflejado en el siguiente gráfico que describe un alto crecimiento económico de hasta un 7% y una reducción de la pobreza de 5 puntos logrado en entre 2006-2009.



En este sentido, las mediciones internacionales sobre la aplicación del Modelo de Gestión Pública por Resultados se estancaron desde 2009. Según el informe Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales MÓDULO 1: Gestión para resultados en el ámbito público del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Honduras se ha situado en un nivel medio (< 3.0; > 1.5) en el desarrollo de la gestión para resultados, la misma que se registró desde 2007.

Luego del golpe del 2009, se generó falta de una cultura de evaluación institucional. En este sentido, las instituciones durante el régimen anterior subestimaron por completo sus metas institucionales para garantizar una evaluación igual o mayor a 100% en cada una de las evaluaciones realizadas. De igual manera, las instituciones no les daban la importancia requerida a las evaluaciones realizadas por la suprimida Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), ya que tenían certeza que la máxima autoridad del país no tenía interés en tener resultados en beneficio de la población, y por ende no serían consideradas en la toma de decisiones. De igual manera, las instituciones no les daban la importancia requerida a las evaluaciones realizadas por el SPGR, ya que estaban al tanto con certeza que la máxima autoridad del país no las consideraría en la toma de decisiones.

El siguiente cuadro muestra una breve evaluación desde la última vez que se utilizó "efectivamente" la Gestión por Resultados durante 2006-2008, lo cual permite concluir que debido a la falta de una gestión por Resultados durante 2010-2021, el crecimiento económico se volvió bajo, excluyente, generador de pobreza, poco atractivo a la inversión productiva, y con un crecimiento del presupuesto sin resultados.

Evaluación por Resultados				
Indicador	**2006-2008**	**2010-2021**	**Diferencia**	
Tasa de pobreza	58.8% (2008)	73.6% (2021)	15% ↑	
Generación de empleo	150 mil por año	80 mil por año	47% ↓	
Inversión pública como % del PIB	4%	3%	1% ↓	
Inversión privada como % del PIB	25%	18%	7% ↓	
Presupuesto en miles de millones de lempiras	113 (2009)	289 (2021)	156% ↑	

Ante el estancamiento de la gestión por resultados desde 2009 y la falta de cultura institucional de evaluación realista, la Presidencia de la República creó la Dirección de Gestión por Resultados (DIGER) como instancia responsable de la eficiente implementación del Modelo de Gestión Pública por Resultados en el país implementado a través del Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET) que evalúa todas aquellas metas institucionales, sectoriales y de impacto. Cabe señalar que el SIGPRET fue elaborado sin contar con presupuesto asignado.

El rápido reconocimiento de la DIGER, avaladas por la Presidencia de la República, denotan un avance en la institucionalización de la Gestión por Resultados (GpRD), lo que permitió el reconocimiento en 2022 de una Misión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), calificando como sólidas y efectivas a las evaluaciones implementadas por medio del SIGPRET fundamentado en normativas e instrumentos metodológicos. De igual forma, el BID reconoció que las evaluaciones de las instituciones y sectores atraviesan un proceso de validación técnica por parte del equipo técnico de la DIGER que responsablemente constata el cumplimiento de las metas principales, institucionales, de transparencia e incorporándose la medición de la ejecución presupuestaria.

Cabe destacar que el SIGPRET integra metas de transparencia, demostrando los primeros esfuerzos del presente gobierno para combatir la corrupción y sentar las bases del Plan para la recuperación de la cuenta del milenio. Se ha avanzado en acciones administrativas recuperando lo adverso de administraciones anteriores con el único fin de contar con condiciones propicias que resulten en una institución que cuenta

con recursos de alta calidad tratando de honrar esa visión del nuevo Gobierno de la República de no medir esfuerzos sino resultados.

En consonancia con esos resultados, la DIGER se ha logrado posicionar de manera tal que se le han conferido funciones legales para asumir el papel rector en materia digital, con el objetivo de implementar el Proyecto de la República Digital y responsable de la implementación de la Política Nacional de República Digital. Para cumplir con dicha designación, la DIGER ha creado en su estructura institucional a la Agencia Hondureña de la Republica Digital (AGEHRED).

Durante el 2022, la DIGER realizó 4 evaluaciones trimestrales a nivel institucional y dos a nivel sectorial. El promedio global de las 96 instituciones evaluadas en el primer trimestre fue 77.7 %, 78.8 % en el segundo trimestre, 77.2 % en el tercer trimestre, y 74.8 % en el cuarto trimestre, denotando un desempeño medio (76.8 %) de todo el gobierno. Cabe señalar que no hay antecedentes de evaluaciones, debido a que la administración anterior no evaluaba resultados, sino únicamente esfuerzos.

En el 2023, la DIGER inicia su año con la visita de una nueva Misión del BID para consolidar la rectoria de la transformación digital, al tiempo que se fortalecera al SIGPRET para convertilo en un sistema referente en toda la región latinoamericana. Además, se iniciará el proceso para programar las 4 mediciones trimestrales, 2 semestrales y una de impacto.

Además, la DIGER tendrá una evaluación de su capacidad institucional como nuevo organismo ejecutor del Proyecto de Transformación Digital para una Mayor Competitividad (HO-L1202), mediante la metodología PACI (Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional), la cual es una herramienta que ayuda a obtener información sobre la capacidad instalada en una institución.

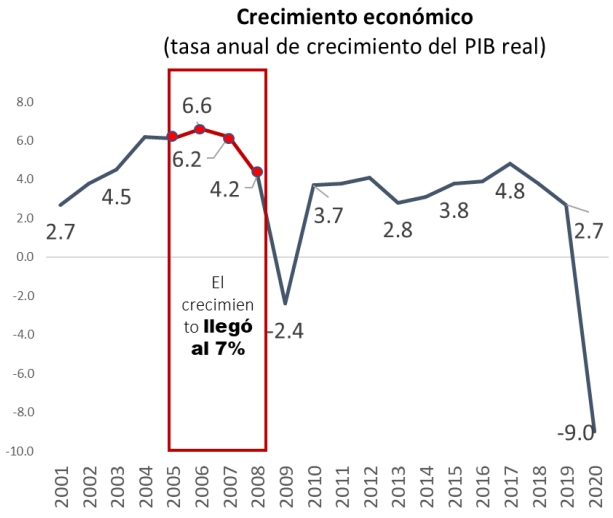
Finalmente, en el marco de la República Digital se implementará un Sistema de Georreferenciación para priorizar los recursos públicos de una forma racional y articulado al SIGPRET. Al mismo tiempo, el equipo de la DIGER, seguirá impulsando el Plan para recuperar la cuenta del milenio, como una pieza clave para recuperar la credibilidad institucional del país.

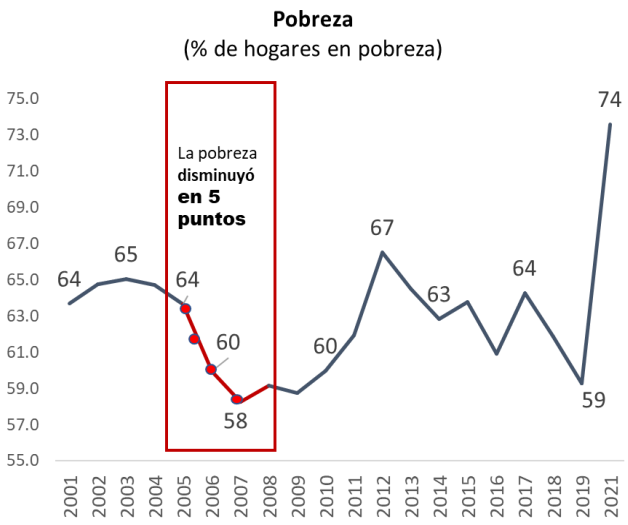
Sección I

Condiciones encontradas en la institución

Situación Heredada

La implementación del modelo de Gestión por Resultados en el país tiene sus inicios en el período 2006-2010, el cual fue interrumpido por el Golpe de Estado en el año 2009. A pesar de que la cooperación internacional apoyó el reinició de la gestión por resultados en el 2014 con la creación de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), pero fue de una manera superficial, incompleta y en papel. La visibilidad de la gestión por resultados permitió que el Banco Mundial en marzo del 2008 premiara al Gobierno por la aplicación del modelo de gestión por resultados, donde participaron 30 países en la evaluación. El reconocimiento obtenido se relaciona con el resultado de un crecimiento inclusivo reflejado en el siguiente gráfico con un alto crecimiento económico de hasta un 7% y una reducción de la pobreza de 5 puntos logrado en entre 2006-2009.





La SCGG en teoría aplicó un Sistema Presidencial de Gestión por Resultados (SGPR) con el objetivo de "transformar el modelo tradicional de gestión pública a uno por resultados. Sin embargo, las evaluaciones institucionales fueron inconsistentes debido a que daban calificaciones superiores al 150% a instituciones públicas con debilidades institucionales profundas, por lo que el país dejó olvidada la cultura de evaluar resultados.

De acuerdo con la evaluación realizada en el año 2013 por el BID (BID, 2015), el país se estancó en materia de gestión por resultados. El siguiente cuadro muestra evidencia de un retroceso en los sistemas de seguimiento y evaluación; en este aspecto de un puntaje de 2.2 que se tenía en el año 2007, disminuyó a 2.0 en el año 2013.

Componentes	2007	2013
Sistemas de seguimiento y evaluación	2,2	2,0
Seguimiento de la gestión gubernamental	3,3	2,5
Sistemas de información estadística	3,6	3,4
Evaluación de la gestión gubernamental	1,0	1,1

De esta forma, con la entrada del nuevo gobierno de la Presidenta Xiomara Castro se instaura formalmente el modelo con la creación de la Dirección de Gestión por Resultados (DIGER), mediante Decreto Ejecutivo PCM-05-2022, como instancia responsable de la eficiente implementación del Modelo de Gestión Pública por Resultados en el país.

En el marco de la creación de la DIGER, se crea el Sistema de Gestión por Resultados y Transparencia (SIGPRET), donde la misión del BID en 2022 destaca de dicho sistema es su solidez técnica. El SIGPRET está basado en un marco conceptual y operativo claramente definido por la DIGER, que a su vez se expresa en herramientas (tanto metodológicas como digitales) que han permitido, en un plazo corto, la definición de metas institucionales y sectoriales y su consolidación en un tablero de seguimiento.

Es importante destacar que el SIGPRET integra las metas institucionales y las metas de transparencia transversalizando la ejecución financiera para cada institución y sector de gobierno, esto denota los primeros esfuerzos del presente gobierno en que se refleje que la ejecución presupuestaria responda a la planificación de la administración pública; es decir los primeros pasos de un evidente Presupuesto por Resultados (PpR).

Actos irregulares y arbitrarios

La suprimida Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG) presentó grandes debilidades en lo administrativo cabe destacar las siguientes;

- Baja ejecución presupuestaria sin vinculación con la planificación;
- El reporte de Bienes de la SCGG arrojó una flota vehículo de 23 unidades vehiculares de los cuales ni uno está en buen estado.
- Se encontró una mora importante en el pago de los servicios básicos (pago de energía eléctrica, agua e internet)
- El área de la data central no contaba con las debidas licencias resultando en falta de seguridad del sistema informático.

En la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG) a pesar de haber contado con una estructura organizativa para la implementación del modelo, éste no pudo instaurarse debido a múltiples factores, entre los que sobresalen los siguientes:

- Las instituciones nunca fueron tomadas en cuenta para la toma de decisiones por parte de la Presidencia de la República.

- Falta de una cultura de evaluación institucional: Las instituciones tendían a subestimar sus metas institucionales en el SGPR para garantizar una evaluación igual o mayor a 100% en cada una de las evaluaciones realizadas. De igual manera, las instituciones no les daban la importancia requerida a las evaluaciones realizadas por el SPGR, ya que estaban al tanto con certeza que la máxima autoridad del país no las consideraría en la toma de decisiones.
- Creación de estructuras poco funcionales y coordinadas entre sí. La SCGG contaba con Direcciones Presidenciales relacionadas a cada uno de los pilares de la Gestión por Resultados, excepto el de presupuesto, pero en vez de realizar acciones coordinadas se desarrolló un sentimiento de competencia entre las mismas. De igual manera, se crearon Gabinetes Sectoriales para garantizar la vinculación de la producción institucional a resultados sectoriales, mismos que no cumplieron con dicho propósito.
- Por las limitantes antes señaladas, el país no ha podido avanzar sustancialmente en la instauración de un verdadero modelo de Gestión por Resultados, específicamente en lo referente al pilar de sistemas de seguimiento y evaluación, lo cual representa estancamiento en el desarrollo del engranaje con los pilares restantes del modelo, especialmente con los de planificación y presupuesto.

Parámetros comparativos

El siguiente cuadro muestra una breve evaluación desde la última vez que se utilizó "efectivamente" la Gestión por Resultados durante 2006-2008, muestra que sin gestión por Resultados durante 2010-2021 el crecimiento económico se volvió bajo, excluyente, generador de pobreza, poco atractivo a la inversión productiva, y con un crecimiento del presupuesto sin resultados.

Evaluación por Resultados				
Indicador	**2006-2008**	**2010-2021**	**Diferencia**	
Tasa de pobreza	58.8% (2008)	73.6% (2021)	15% ↑	
Generación de empleo	150 mil por año	80 mil por año	47% ↓	
Inversión pública como % del PIB	4%	3%	1% ↓	
Inversión privada como % del PIB	25%	18%	7% ↓	
Presupuesto en miles de millones de lempiras	113 (2009)	289 (2021)	156% ↑	

Las debilidades institucionales reflejaban una ejecución presupuestaria insatisfactoria debido a que no se establecía prioridad al sistema informático que generaba los reportes, a su vez el recurso humano de la suprimida SCGG carecía de formación y capacitación, adicionándose que no existían instrumentos metodológicos que se implementaran de manera sistemática para evaluar los resultados de la gestión gubernamental.

La suprimida Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG) a pesar de haber contado con una estructura organizativa propicia para la implementación del modelo, éste no pudo instaurarse debido a la débil capacidad institucional para implementar una cultura por resultados. La SCGG contó con Direcciones Presidenciales relacionadas a cada uno de los pilares de la Gestión por Resultados, excepto el de presupuesto, pero sin efectividad y con una forma de evaluación inconsistente con la realidad que vivía el país. De igual manera, se crearon Gabinetes Sectoriales para garantizar la vinculación de la producción institucional a resultados sectoriales, pero los mismos no cumplieron con dicho propósito.

Por las limitantes antes señaladas, durante el régimen instaurado después del golpe, el país no avanzó sustancialmente en la instauración de un verdadero modelo de Gestión por Resultados, específicamente en lo referente al pilar de Sistemas de seguimiento y evaluación, lo cual representa un estancamiento en el desarrollo del engranaje con los pilares restantes del modelo, especialmente con los de planificación y presupuesto.

Sección II

Resultados de la Gestión 2022

Los principales resultados de la DIGER son los siguientes:

- El primer resultado de la DIGER es la elaboración del Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET) sin contar con un presupuesto. El SIGRPET es una herramienta de gestión que apoya la toma de decisiones y, por consiguiente, contribuye al fortalecimiento de la cultura de la gestión pública orientada a resultados en Honduras, (creación de valor público).
- Conformación de un equipo técnico de recurso humano calificado dentro de la DIGER, en el que el 90% del mismo es nuevo. Cabe señalar que, dentro de este cuerpo técnico existe un departamento de análisis y evaluación estadística que da fundamento científico, tanto al proceso de programación de metas institucionales, como al de evaluación.
- Elaboración e implementación del Plan para Recuperar la Cuenta del Milenio. El propósito del Plan es mejorar el desempeño en los indicadores de elegibilidad que establece la Cuenta de Desafío de Milenio para acceder a sus fondos, especialmente del indicador de control de la corrupción.
- Certificación satisfactoria de una misión del BID sobre el SIGPRET. lo cual sitúa al país en un plano de alto compromiso con el valor público esperado y con la efectividad de la administración del presente gobierno.
- Designación de la DIGER como ente rector en materia digital, mediante Decreto Ejecutivo No. PCM 28-2022, y como ejecutora del proyecto Transformación Digital para una Mayor Competitividad. Para cumplir con dicha designación, la DIGER ha creado en su estructura orgánica y programática a la Agencia Hondureña de la Republica Digital (AGEHRED).
- De igual manera, la DIGER instalo mesas sectoriales para la Gerencia Publica por Resultados y Transparencia (MESGEPRET) Como herramienta técnica y de decisión política, donde convergen instituciones con responsabilidades y temas comunes en función de metas definidas a nivel sectorial e institucional, orientadas a la solución de los principales problemas que limitan el desarrollo nacional al año 2022.
- En apoyo a los procesos de monitoreo y evaluación de la gestión pública, se definió como uno de los mecanismos de trabajo, las Mesas Sectoriales para la Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (MESGEPRET), orientadas a la discusión a nivel sectorial, en lo referente el consenso, definición y articulación de las metas a nivel presidencial, sectorial e institucional, definición y propuesta de estrategias y cursos de acción para avanzar y alcanzar las metas definidas en la Matriz de Consistencia de Resultados (MCR), apoyo a la toma de decisiones al más alto nivel.

Alineación con el plan de gobierno

Con la visión del nuevo Gobierno de la República de no medir esfuerzos sino resultados, se diseñó e implementó en un tiempo extraordinario de dos meses el Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET) y se realizó la primera evaluación institucional en el mes de marzo. Para el logro de este resultado se conformó un equipo especial de ingenieros en sistemas en la DIGER con el que se diseñó en 15 días un prototipo funcional plasmando todas las características requeridas para la medición de indicadores institucionales, sectoriales y de impacto.

Con el prototipo funcional aprobado por la Presidencia de la República se desarrolló e implemento el sistema en 45 días, logrando hacer la evaluación institucional del primer trimestre. El SIGPRET fue desarrollado con tecnología robusta tanto en software como en hardware; está hospedado sobre una infraestructura hiperconvergente y su centro de datos cuenta con todas las facilidades para su operación continua, como enlaces de redundancia, seguridad perimetral y soporte técnico. La aplicación web del SIGPRET tiene soporte para su uso en entornos de escritorio y tabletas, actualmente se está poniendo en pruebas una aplicación móvil para celulares con funciones especiales y una experiencia de usuario para este tipo de dispositivos.

El SIGPRET cuenta con funciones y características modernas, como ser la aplicación de fórmulas y métodos estadísticos para calificar indicadores, registrar datos históricos, proyectar metas y procesar evidencias. Como parte de los avances del SIGPRET en este año están los módulos de registro de trámites de gobierno (república digital), monitoreo del Plan de Recuperación de la Cuenta del Milenio, gestión sectorial y monitoreo del presupuesto de la república por medio de una interoperabilidad con el SIAFI.

Sección III

Planes para el año 2023

Entre las metas que la DIGER ha programado para el 2023, se pueden citar:

- Elaborar 4 mediciones trimestrales, 2 semestrales y una de impacto.
- Lograr la publicación por parte del BID del reconocimiento del Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET).
- La realización de la evaluación de capacidad institucional de la DIGER como nuevo organismo ejecutor del Proyecto de Transformación Digital para una Mayor Competitividad (HO-L1202). Esta evaluación se realizará a través de la metodología PACI (Plataforma de Análisis de Capacidad Institucional), la cual es una herramienta que ayuda a obtener información sobre la capacidad instalada en una institución.
- En el marco de la República Digital implementar un Sistema de Georreferenciación para priorizar los recursos públicos de una forma racional.
- Presentación de los avances para recuperar la cuenta del milenio, como una pieza clave para recuperar la credibilidad institucional del país.
- Continuar realizando las reuniones de trabajo de las Mesas Sectoriales para la Gerencia Pública por Resultados y Transparencia, en las cuales los especialistas de la Dirección de Gestión por Resultados (DIGER).
- DIGER será parte de la Mesa de Trabajo del Proyecto denominado: Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal (PIDET); el mismo es parte del esfuerzo de rescate de la Empresa Hondureña de Correos de Honduras.
- Implementación del Convenio PNUD-SDE-DIGER-SENPRENDE, participará en el Proyecto de Apoyo al Diseño e Implementación de Estrategias de Fortalecimiento Empresarial en Honduras; el proyecto impulsará estrategias de comercialización para personas emprendedoras y la simplificación de trámites para facilitar las inversiones en sectores priorizados.

Conclusiones

- La implementación del modelo de Gestión por Resultados en el país tiene sus raíces en el período 2006-2010 del ex Presidente Manuel Zelaya, el cual fue interrumpido por el Golpe de Estado en el año 2009.
- El reconocimiento obtenido se relaciona con el resultado de un crecimiento inclusivo reflejado en el siguiente gráfico con un alto crecimiento económico de hasta un 7% y una reducción de la pobreza de 5 puntos logrado en entre 2006-2009.
- Una breve evaluación desde la última vez que se utilizó "efectivamente" la Gestión por Resultados durante 2006-2008, muestra que sin gestión por Resultados durante 2010-2021 el crecimiento económico se volvió bajo, excluyente, generador de pobreza, poco atractivo a la inversión productiva, y con un crecimiento del presupuesto sin resultados.
- Ante el estancamiento de la gestión por resultados desde 2009 y la falta de cultura institucional de evaluación realista, la Presidencia de la República creó la Dirección de Gestión por Resultados (DIGER) como instancia responsable de la eficiente implementación del Modelo de Gestión Pública por Resultados en el país implementado a través del Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET). Cabe señalar que el SIGPRET fue elaborado sin contar con presupuesto asignado.
- Es clave mencionar que el SIGPRET cuenta, de manera ineludible, con el apoyo de las máximas autoridades del país para su efectiva implementación y sostenibilidad, tanto durante el proceso de desarrollo como en el de tomas de decisiones. Cabe resaltar que, si esta condición no se da, ningún sistema de este tipo puede ser de utilidad para el desarrollo de un país.
- Un logro de la DIGER en el 2022, está relacionado a una de las etapas del monitoreo institucional; el de vincular las expectativas institucionales, en el sentido de valorizar los acuerdos de mejora que se logren como producto de las reuniones entre los equipos técnicos y funcionarios de la DIGER y de las instituciones evaluadas. Estos acuerdos tienen el propósito de revisar las metas planificadas para corregir las desviaciones en el logro de estas.

Recomendaciones

- Hay que asegurar que el Sistema de Gerencia Pública por Resultados y Transparencia (SIGPRET) continúe fortaleciéndose técnica y estructuralmente, a fin de constituirse en una herramienta técnica para la toma de decisiones de la Presidencia de la República o cualquier otra autoridad institucional, así como para la consolidación del modelo de Gestión por Resultados en el país.
- Como parte de las acciones de impulso al uso de datos y expansión del SIGPRET, se recomienda crear un repositorio de datos para el SIGPRET donde se puedan albergar registros administrativos, estadísticos e información de las diferentes instituciones con el fin de utilizarlos para la generación de proyecciones de metas, validación de indicadores y para la mejora continua de todo el sistema público de la gestión por resultados.
- Es importante que se implementen nuevos mecanismos de automatización en el SIGPRET para agilizar el trabajo de los equipos de análisis y tener la capacidad de verificar información de manera más rápida y eficiente y a efecto de seguir construyendo las bases para la implementación del modelo de gestión por Resultados en la administración pública, la adecuada formulación de los marcos metodológicos para la articulación de la planificación estratégica con el modelo de la Matriz de Consistencia de Resultados (MCR), y avanzar en términos de la evaluación por resultados a todos los niveles de la gestión pública.
- En el 2023 se debe construir un sistema de capacitación y formación respecto a todos los procesos operativos, tanto a lo interno como externo de la DIGER. Se debe seguir fortaleciendo el proceso de monitoreo de las metas institucionales, que permita informar y detectar posibles desvíos mediante los indicadores institucionales, para luego investigar sus causas y emprender las acciones correctivas por parte de las instituciones gubernamentales involucradas y fortalecer el proceso de monitoreo de DIGER,
- Un reto para tomar en cuenta a futuro es hacer que el proceso de monitoreo institucional sea atractivo para las instituciones; se puede pensar en otorgar compensaciones para las instituciones que ejecutan eficiente y eficazmente los presupuestos y el que logren las metas propuestas en términos de calificación de excelencia. En este sentido, estas compensaciones deben estar relacionadas en el apoyo a las instituciones en una mayor capacitación interna e internacional, además de acompañamiento en apoyo y gestión a los proyectos que las mismas instituciones formulen. Las compensaciones también deben estar vinculadas al reconocimiento a través de medios de comunicación gubernamental.

HONDURAS

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA