



Sector
Seguridad



Informe de evaluación de la Secretaría de Seguridad

Periodo 2016



Convenio de Colaboración y de Buena Fe para la Promoción de la Transparencia, Combate a la Corrupción y Fortalecimiento de los Sistemas de Integridad, suscrito entre el Gobierno de la República de Honduras y Transparencia Internacional (TI)/Asociación por una Sociedad Más Justa.

© Asociación para una Sociedad Más Justa (ASJ) Tegucigalpa, junio de 2018.

Coordinación técnica y administrativa

Kurt Alan Ver Beek

Keila García

Equipo de Compras y Contrataciones

Yahayra Duce / Especialista en Compras y Contrataciones

Equipo de Recursos Humanos

Jimena García Merino / Especialista en Recursos Humanos

Equipo de Confiabilidad de Resultados

Gianni Rivera/ Analista Sectorial

Diseño y diagramación

Bricelda Contreras

Se permite la reproducción total o parcial de este informe, citando la respectiva fuente.

Contenido

Presentación	5
Resumen ejecutivo	6
1. Eje de compras y contrataciones	6
2. Eje de gestión del recurso humano	9
3. Eje de confiabilidad de resultados	13
Capítulo I: Construyendo transparencia	17
Capítulo II: Compras y contrataciones	22
Capítulo III Gestión de recursos humanos	50
Capítulo IV. Confiabilidad de resultados	80



Presentación

Con mucha satisfacción, esperanza y después de varios meses de trabajo, la Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ) y Transparencia Internacional (TI) presentamos el informe de evaluación de la Secretaría de Seguridad (SEDS), documento elaborado en el marco del Convenio de Colaboración y Buena Fe para la Promoción de la Transparencia, Combate a la Corrupción y Fortalecimiento de los Sistemas de Integridad.

Mediante la firma del convenio entre ASJ/TI y el Gobierno de Honduras, en octubre de 2014, se reconoció que la corrupción es un problema inveterado que aflige a los hondureños al privarles de servicios básicos de calidad, y por primera vez en la historia del país se abrieron las puertas del sector gubernamental a la sociedad civil, como una muestra de voluntad para la rendición de cuentas y el combate a la corrupción.

Esta nueva evaluación de la institución refleja su estado actual y los grandes retos que enfrenta, los cuales representan también la oportunidad de concentrar mayores esfuerzos para el fortalecimiento de su institucionalidad y el mejoramiento de su sistema de integridad para construir así una secretaría más sólida y eficiente que responda a las necesidades de la población de todo el país.

En este sentido, como ASJ y con el apoyo de la comunidad internacional, aspiramos no solo a identificar las debilidades, deficiencias y obstáculos que enfrentan la aplicación de la normativa en los procesos de compras y contrataciones, gestión del recurso humano y confiabilidad de resultados, sino a construir las bases de una institución transparente, que gestiona sus propias oportunidades de mejora. Los hallazgos y recomendaciones presentadas en este documento constituyen un insumo valioso para trabajar juntos en esa dirección.

El trabajo conjunto con autoridades y personal de la Secretaría responde a una metodología científica de análisis y cumplimiento de procedimientos ya establecidos por la ley, que ha sido validada por medio de su aplicación en las Secretarías de Salud, Educación, Seguridad y de Infraestructura, así como en el Sistema de Administración de Rentas, lo que ha permitido reconocer los primeros avances en la aplicación de los planes de mejora institucionales.

En este contexto, instamos a que se tomen las acciones oportunas y contundentes para cumplir con las recomendaciones aquí establecidas y con los planes de mejora propuestos por el Gobierno de Honduras. El camino está trazado y no podemos permitirnos retroceder ni un paso en nuestra aspiración de una Honduras más justa.

Nuestro agradecimiento a la cooperación internacional y a la sociedad civil, que acompañan esta ardua y noble tarea, y a Transparencia Internacional por permitirnos liderar el combate a la corrupción y la impunidad, labor que ha sido el pilar de nuestra institución por más de veinte años.

Resumen ejecutivo

El presente informe de evaluación independiente de la Secretaría de Seguridad (SEDS), correspondiente al período 2016, ha sido formulado por ASJ/TI en el marco del Convenio de colaboración y de buena fe para la promoción de la transparencia, combate de la corrupción y fortalecimiento de sistemas de integridad, con el propósito de fortalecer la institucionalidad por medio de la identificación de las debilidades en algunos procesos y propuestas de mejora. De esta manera, se espera contribuir a que la SEDS optimice la gestión interna de sus procesos y recursos y que esto se traduzca en la prestación de mejores servicios públicos de seguridad.

1. Eje de compras y contrataciones

1.1 Metodología

1. La ASJ/TI elaboró una herramienta para verificar el nivel de cumplimiento de las normativas aplicables de las diferentes etapas de los procesos, incluyendo las buenas prácticas internacionales. Dicha herramienta se compone de indicadores y subindicadores.
2. La SEDS reportó un universo de 335 procesos de compras y contrataciones ejecutados en el año 2016, todos bajo normativa nacional.
3. La ASJ/TI aplicó criterios para la selección de tres procesos como muestra a evaluar.

1.2 Resultados de la evaluación

Al aplicar la herramienta de medición (hojas de verificación) a la documentación proporcionada para los procesos de la muestra de la evaluación 2016, la SEDS obtuvo un resultado promedio de **72%**¹ de cumplimiento de la normativa y buenas prácticas, lo que refleja 47 puntos más que en el informe de línea de base.

¹ El resultado de la evaluación de la Secretaría corresponde al promedio según tipo de contratación y no el promedio de los resultados por indicador.

Tabla n.º 1. Resultados de la evaluación de los procesos 2016 comparados con el informe de línea de base 2013 – 2015 de la Secretaría de Seguridad

Sector		Seguridad	
Diagnóstico		Línea de base 2013 – 2015	Evaluación 2016
1	Requisitos previos	66%	76%
2	Procedimiento de contratación	40%	81%
3	Formalización del contrato	36%	85%
4	Entrega y recepción de los bienes/obras	29%	73%
5	Inventario y almacenaje de los bienes	13%	100%
6	Distribución de los bienes	28%	97%
7	Auditoría	2%	100%
8	Sanciones administrativas	0%	100%
9	Participación ciudadana	0%	0%
Promedio según tipo de contratación		24%	60%
Promedio por sector ¹		25%	72%

- Como un aspecto positivo se destaca la obtención de valores del 100% en algunos indicadores de los tres procesos en los tres expedientes evaluados.
- El incremento en el porcentaje de cumplimiento con respecto a la línea de base se dio como producto de contar con un sistema de gestión (SAP) que incluye la etapa de inventarios, con una unidad de compras con personal capacitado, supervisión de las obligaciones contractuales de los proveedores, entre otros. Sin embargo, todavía hay puntos por mejorar.

A continuación, se describen los hallazgos o resultados más relevantes de la evaluación:

Compras realizadas sin evidenciar la justificación de la necesidad o el requerimiento inicial (reincidencia)

Nuevamente se encuentra en la SEDS la falta de documentos que evidencien la justificación de la necesidad. En esta evaluación 2016 se encontró que los tres procesos no contaban con estudios o investigaciones de precios o mercado, ni siquiera los planes anuales de compras y contrataciones (PACC) de cumplimiento obligatorio que deben estar aprobados por la máxima autoridad o quien esta delegue.

Posible nulidad de contratos en detrimento del Estado por falta de inclusión de la cláusula de integridad en los contratos

La SEDS no evidenció la inclusión de dicha cláusula en el contrato del proceso de construcción de obras, lo que causó un detrimento de L 34,953,384.

Falta de evidencia de la garantía de calidad en los procesos

En dos expedientes (obras y chalecos) no se encontró dicha garantía, poniendo en riesgo al Estado por no garantizar la calidad de los productos entregados. La suma de dichos contratos ascendió hasta por L 20,231,717; monto que debió estar protegido.

Aspectos positivos de mejora de la Secretaría

Como aspectos de mejora encontrados de la Secretaría se encontraron:

1. Cuentan con una unidad de adquisiciones creada, capacitada y certificada por la ONCAE.
2. Realizan controles digitales a los bienes recibidos, entregados o asignados al personal, mediante levantamiento de actas de entregas. La Dirección Policial de Investigaciones (DPI) también realiza supervisiones al azar y sin programación previa para inspeccionar los bienes en sus diferentes unidades.
3. Dos procesos (inspecciones oculares y obras) con auditoría en materia de contrataciones de los expedientes ejecutados con normas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
4. Por primera vez, tanto en la SEDS como en las cinco instituciones evaluadas, se encontró el reporte del incumplimiento de la Empresa Comercializadores y Consultores de Productos de Exportación e Importación, S. de R.L. (Ccoexpi) ante la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE). Sin embargo, no se pudo evidenciar la aplicación de la multa con base en ley, por un monto de L 28,462².

1.3 Transparencia y difusión

En la presente evaluación 2016, la SEDS obtuvo una calificación de 95% de nivel de entrega de la información facilitada, a diferencia del informe de línea de base, en el que obtuvo 65%.

En cumplimiento de los procedimientos y requisitos de transparencia y difusión de la información en el Sistema de HonduCompras obtuvo un 43%, incrementando treinta puntos con respecto al informe de la línea de base (2013 – 2015), evidenciando que aún no se publica suficiente información en el sistema que por ley debe utilizarse.

1.4 Recomendaciones

Con el fin de fortalecer los procedimientos de compras y contrataciones, promover la transparencia y combatir la corrupción para mejorar los servicios de seguridad pública, se exponen las siguientes recomendaciones generales:

.....
2 Monto calculado por la ASJ/TI con base en la información facilitada por la SEDS.

1. La SEDS debe contar con un registro o base de precios de los productos (estudios de mercados, valor por dinero) para saber las necesidades reales, mediante protocolos, guías, lineamientos, entre otros.
2. Elaborar y difundir protocolos para regular las etapas de auditorías, control interno, planificación, participación ciudadana, etc., e implementar los manuales existentes.
3. Continuar con la evaluación del desempeño de los proveedores y el reporte por incumplimiento a la ONCAE, cuando aplique.
4. Incluir la cláusula de integridad en todos los contratos.
5. Asegurar la publicación y difusión de todos los procesos en HonduCompras, para lo cual deben seguir formando los expedientes administrativos tanto en físico como en digital.
6. Después de las investigaciones respectivas del cumplimiento de la norma y de las obligaciones contractuales, derivar las responsabilidades ante los incumplimientos del sector público y privado, cuando corresponda.

2. Eje de gestión del recurso humano

2.1 Objetivo del estudio

Identificar los avances en el desempeño de la SEDS en los procesos claves de la gestión del recurso humano: la planificación de la gestión, el ingreso, selección y cancelación de personal, administración y control, comparando con los resultados obtenidos en el informe de línea de base presentado en noviembre del 2015. Con el seguimiento de los resultados, TI/ASJ aporta elementos para fortalecer a esta institución pública en materia de integridad, transparencia, participación ciudadana, controles y rendición de cuentas, con el fin de obtener un mejor servicio de seguridad que responda a las necesidades de la ciudadanía en esta materia.

2.2 Metodología y solicitud de documentación

La metodología de auditoría social aplicada fue diseñada por TI/ASJ en el 2015 y se basa en mecanismos de verificación de procesos, que incluyen: a) identificación de objetivos de la evaluación, indicadores y factores de verificación, b) levantamiento, procesamiento y análisis de la información y, c) verificación *in situ*.

Para los propósitos de este estudio se analizaron las leyes vigentes, previo a evaluar el cumplimiento de las normas aplicables en cuatro indicadores de procedimientos macro de administración de personal: a) Ingreso y contratación de personal; b) Cancelación de personal; c) Administración y control de personal; d) Planificación de la gestión de recurso humano en dos colectivos: miembros de la carrera policial y personal administrativo de la Secretaría, para dos años de evaluación: 2015 y 2016.

Selección de muestra

El criterio aplicado se fundamenta en la métrica definida en la metodología desarrollada por ASJ/TI, la cual establece que, para universos superiores a 200 unidades, al mayor nivel de confiabilidad se deben analizar muestras de 115 unidades representativas del universo.

Requerimiento y sistematización de la información

La información, solicitada por TI/ASJ y remitida por la SEDS, fue canalizada en su totalidad por la Gerencia Administrativa a través de un único enlace, con quien se mantuvo una comunicación fluida.

De la información solicitada como base de estudio, el 64% fue entregada completa y en tiempo, el 31% fue entregada incompleta o fuera de tiempo, y el 5% no fue entregada. La Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional (PN), dirigida en ese momento por el Comisionado Galo Maldonado, no facilitó varios de los registros solicitados.

2.3 Análisis del marco normativo

El marco regulatorio aplicable para los años de estudio a los empleados administrativos de la SEDS es la Ley de Servicio Civil, y los miembros de la carrera policial están regulados por la Ley Orgánica de la PN de 1978.

Durante el período evaluado en este informe se alcanzó uno de los más importantes avances institucionales en materia de personal, al formularse y aprobarse la Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la PN, así como la Ley de la Carrera Policial, ambas en el 2017. Este nuevo marco normativo incide en la modernización de la gestión y permite mejorar tanto los incentivos como los controles de los empleados, aun cuando no impacta en la evaluación por su entrada en vigencia hasta el 2018.

2.4 Resultados de la evaluación

El promedio general de cumplimiento es de 50%, lo cual representa una mejora en relación con la línea de base de 18 puntos porcentuales.

Tabla n.º 2. Resultados consolidados según indicador evaluado y comparativa con línea de base

Indicador evaluado	Nivel de cumplimiento		
	Línea de base 2013 -2014	Evaluación 2015-2016	Diferencia
Planificación de la gestión de recurso humano	29%	62%	33
Ingreso de personal	57%	55%	-2
Cancelación de personal	10%	51%	41
Administración y control de personal	N/A	31%	N/A
% general de cumplimiento	32%	50%	18%

Los resultados por indicador se encuentran desarrollados en detalle en el capítulo tres.

Principales resultados de la evaluación

- Es importante señalar que los resultados aquí expuestos son recurrentes entre el informe de línea de base presentado en el 2015, que corresponde a los años 2013 y 2014, y el presente estudio, en cuanto a la falta de apego a la normativa aplicable y a las buenas prácticas que en gestión de recurso humano debe cumplir la SEDS.
- Se evidenció en el ingreso de personal administrativo que no se realizan procesos de concurso público sustentado en evaluación de méritos. Los miembros de la carrera policial se integran de manera inmediata al graduarse del Instituto Tecnológico Policial (ITP), sin que la PN realice ningún proceso de selección, validación de competencias, méritos ni confianza.
- Las resoluciones de la Dirección de Investigación y Evaluación de la Carrera Policial (DIECP) son vinculantes a la contratación, de acuerdo a la ley, por lo que ningún aspirante debe ingresar a la carrera policial sin haber aprobado las pruebas de confianza. Sin embargo, no constan que estas resoluciones hayan sido consideradas como un filtro de selección para los años de estudio, generando: a) riesgo de contratar personal policial que posteriormente tenga que ser desvinculado por no cumplir con algunos de los criterios de confianza, y b) contratar personal con mayor riesgo de colusión con el crimen organizado, dado que se desconocen sus vínculos, historial y hábitos, que inciden especialmente en su comportamiento profesional.
- Los expedientes de ingreso de personal carecen de justificación del interinato o nombramiento, correspondencia del perfil del empleado con perfil de puesto, huella, exámenes médicos, resolución de la DIECP.
- Aun cuando se tuvo en consideración que las cancelaciones de miembros de la carrera policial efectuadas durante el 2016 se realizaron en el marco del proceso de depuración y reestructuración de la PN, el nivel de cumplimiento en el subindicador de cancelación de personal policial, 15% para el 2015 y 14% para el 2016, es de los más bajos obtenidos, siendo afectado por:
 - » La carencia de información en los expedientes, como soporte de la causal de la desvinculación, acuerdos de nombramiento, acuerdos de cancelación, etc.
 - » La inexistencia de control y seguimiento de faltas en las que aplique como sanción la cancelación.
- Así mismo, se verificó que persiste el resultado señalado en el informe de línea de base sobre la falta de documentación que garantice la entrega de equipo (armas, chalecos, municiones, vehículos, placas, etc.), una vez desvinculados los miembros de la carrera policial.

- En los expedientes que corresponden a la investigación y sanción de faltas, se observaron varias anomalías, tanto en el personal administrativo como policial:
 - » En ningún expediente de policías del 2016 se encontró información correspondiente al proceso de investigación que generara el llamado de atención o descargo.
 - » Aun cuando el proceso para los policías puede realizarse en un período de cuatro meses y para el personal administrativo en 30 días, a partir de la fecha en que se tiene conocimiento de la comisión de la falta, en varios de los expedientes se constató que el proceso excedió estos plazos, lo cual puede ocasionar la nulidad de estas acciones.
 - » En los expedientes en los que se enuncia una recurrencia de la falta no existen elementos probatorios o registros de llamados de atención previos.
 - » Las audiencias de descargo, en los casos en los que procede y se cuenta con evidencia de que se realizó, carecen de elementos importantes para su legitimidad, como son: la citación en tiempo, la notificación de testigos, exposición de pruebas y derecho a la defensa.
 - » El 75% de los expedientes carece del dictamen legal que determine la aplicación o no de la sanción, lo cual puede llevar a la nulidad de la sanción administrativa ejecutada. Así mismo, los dictámenes emitidos por la Unidad Legal de la Dirección de Recursos Humanos de la PN no son vinculantes, lo cual genera que quede a discreción del Secretario de Estado o de la Secretaría General, según el caso, la aplicación de la sanción.
- La implementación de un sistema de información gerencial permite a la institución facilitar información confiable en el marco del estudio, duplicando así su cumplimiento en el indicador de planificación de la gestión de recurso humano (62%), siendo la institución mejor evaluada, compartiendo calificación con la Secretaría de Salud. Así mismo, facilita la generación de información relevante para la toma de decisiones institucionales.
- La SEDS únicamente cumple con el 50% de divulgación de información que en materia de recurso humano se encuentra obligada a difundir en su portal de transparencia, como lo establece la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; este resultado representa un 2% menos de lo obtenido en la evaluación de línea de base.

2.5 Recomendaciones principales

1. Realizar las acciones que permitan la correcta implementación del nuevo marco regulatorio, entre ellas, formular y aprobar los reglamentos, políticas, manuales y demás herramientas de gestión del recurso humano.

2. Formular un plan estratégico para el fortalecimiento del recurso humano de la SEDS.
3. Fortalecer las unidades responsables de la gestión del recurso humano tanto de la Secretaría como de la PN, las cuales deben estar conformadas por personal eminentemente técnico, con las competencias éticas y profesionales requeridas.
4. Implementar medidas de control que garanticen la correcta alimentación y utilización de las herramientas tecnológicas adquiridas.
5. Diseñar un protocolo para la digitalización de los expedientes de personal, según tipo de proceso.
6. Implementar un proceso de evaluación del período de prueba para los miembros de la carrera policial, complementaria a la formación en el ITP.
7. Mejorar el proceso de certificación de confianza, logrando que todos los empleados previos a su contratación hayan sido evaluados, dejando evidencia en los expedientes.
8. Conformar la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL) con el personal idóneo para la ejecución de los procesos de: investigación, seguimiento y dictamen disciplinario, dotándola de todos los recursos humanos, tecnológicos y económicos que le permitan operar con eficiencia e independencia.
9. En consideración a la nueva estructura y funciones de las áreas, respetar los dictámenes técnicos de sanción de personal que la DIDADPOL emita con un carácter vinculante.
10. Deducir responsabilidades a los empleados que incumplan las prohibiciones y obligaciones, como también a los que no cumplan con sus funciones o entorpezcan cualquier tipo de proceso institucional, con base en la gravedad de la falta y con respeto al debido proceso.
11. Cumplir con la publicación y actualización de la información en el portal de transparencia, conforme a lo exigido por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
12. Facilitar información confiable y oportuna, con base en los preceptos de divulgación, transparencia y rendición de cuentas, en apego al derecho de participación ciudadana.

3. Eje de confiabilidad de resultados

El presente informe contiene los resultados de la evaluación realizada a la Secretaría de Seguridad (SEDS) en el año 2018, con el propósito de determinar el nivel de confiabilidad de las estadísticas de los indicadores: 1) tasa de homicidios, 2) denuncias por extorsión y 3) número de patrullas, e identificar si ha mejorado en comparación con la situación que presentaba en el año 2015. Con base en los resultados obtenidos en este análisis se proponen recomendaciones orientadas a mejorar las prácticas existentes en materia de generación de estadísticas, para aumentar la confianza de la población en esta información.

3.1 Metodología

1. El estudio se fundamenta en el análisis de los procesos de construcción de estadísticas de los indicadores seleccionados.
2. Se evaluaron tres aspectos o dimensiones para determinar el nivel de confiabilidad de los indicadores: 1) existencia y calidad de los protocolos utilizados para el proceso de generación de estadísticas, 2) aplicación del protocolo, o en su defecto, las prácticas existentes, 3) la verificación de la integridad de los datos mediante la validación de que los datos se mantienen íntegros desde la fuente primaria de generación hasta el reporte consolidado.
3. La SEDS entregó en forma completa un 88% de la información requerida por ASJ/TI para el estudio.
4. Se analizaron 147 archivos digitales que contienen 668 páginas.

3.2 Resultados de la evaluación

El análisis efectuado a los tres indicadores arrojó una calificación promedio de **78%**, con lo que se concluye que la SEDS alcanzó un cierto grado de confiabilidad de las estadísticas, aunque todavía presenta un margen de mejora del 22%. Algunos aspectos que influyeron en la obtención de esta calificación fueron:

1. En el indicador de tasa de homicidios se obtuvo una calificación del **100%**, ya que se cuenta con un protocolo sólido denominado protocolo de conciliación de datos, que toma en cuenta las buenas prácticas internacionales e incluye mecanismos de verificación o validación de los datos previo a su publicación. Asimismo, se pudo verificar que en la práctica se aplica el protocolo a cabalidad, observándose la participación de la sociedad civil, el Instituto Universitario de Democracia Paz y Seguridad (IUDPAS), la Policía Nacional, el Ministerio Público, entre otras entidades, trabajando juntos para la conciliación de los datos estadísticos de homicidios. Todos estos aspectos contribuyen a que las estadísticas generadas sobre homicidios sean confiables.
2. En el indicador de denuncias por extorsión, la Fuerza Nacional Antiextorsión (FNA) ha trabajado en la creación e implementación de un protocolo denominado *Manual de funciones y procedimientos de la fuerza nacional antiextorsión*, que ya ha sido aprobado y está en aplicación. Este manual contiene los lineamientos básicos para la construcción de estadísticas sobre extorsión y todas las buenas prácticas que se evaluaron favorablemente en el estudio de línea de base de 2015, con lo que se asegura su continuidad ante cambios en la administración. Las buenas prácticas incluyen el registro de cada denuncia en expedientes que son archivados ordenadamente y contienen toda la documentación hasta la judicialización del caso, la digitalización de todos los

expedientes, elaboración de reportes semanales, medidas de seguridad en el manejo de la información, entre otras. Por todo lo anterior, la FNA obtuvo una calificación de **95%**, lo que refleja un buen nivel de confiabilidad de sus estadísticas.

3. La SEDS facilitó un documento denominado *Manual de procedimientos administrativos logísticos 2016*; sin embargo, este no ha sido aprobado oficialmente, y no contiene procedimientos de asignación de patrullas que tomen en cuenta criterios de distribución según las necesidades reales de cada municipio. Tampoco incluye los lineamientos para un manejo adecuado de inventario de patrullas que vincule la unidad central con todas las unidades departamentales y metropolitanas, de modo que permita conocer en todo momento las capacidades reales de la Policía Nacional. De igual manera, la SEDS proporcionó un documento denominado *Instructivo para la asignación y distribución de patrullas*, que menciona criterios de distribución según densidad poblacional, incidencia delictiva, cobertura municipal, actividad comercial y turística. Dicho instructivo resulta insuficiente, ya que no detalla el proceso de asignación de patrullas, ni detalla la manera en que se debe calcular el número de patrullas a asignar a cada municipio. Por no contar con un protocolo oficial y por haberse encontrado diferencias entre los datos que maneja la unidad central y los que manejan las 9 UMEP y 6 postas verificadas en campo por el equipo de la ASJ-TI en Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Lima y El Progreso, la SEDS obtuvo una calificación del **40%**, por lo que se concluye que los datos sobre el número de patrullas no son confiables.

3.3 Recomendaciones

Indicador 1: Tasa de homicidios

1. La SEDS debe continuar con el buen nivel de cumplimiento de los protocolos para la elaboración de estadísticas de homicidios, y realizar acciones de socialización con la población hondureña para mejorar la percepción ciudadana y confiabilidad en estas estadísticas.

Indicador 2: Denuncias por extorsión

1. Mejorar el protocolo denominado *Manual de funciones y procedimientos de la fuerza nacional antiextorsión*, de manera que este incluya todos los elementos esenciales para la construcción de estadísticas. Entre los aspectos que se deben incluir están: a) Una descripción detallada y secuencial de cada uno de los pasos y etapas del proceso de generación de estadísticas, b) un flujograma del proceso, c) mecanismos de participación ciudadana para validación de las estadísticas, tomando el ejemplo de la policía comunitaria para apoyar en la seguridad ciudadana, y d) la creación de un módulo en línea donde se muestren permanentemente las estadísticas actualizadas a la ciudadanía.

Indicador 3: Número de patrullas

1. El protocolo para asignación y distribución de patrullas, además de describir en detalle los criterios que consideren la densidad poblacional, incidencia delictiva, cobertura municipal, actividad comercial y turística de cada municipio, debe incluir las instrucciones sobre cómo calcular el número de patrullas a asignar; además, debe contener mecanismos de participación ciudadana para mejorar la transparencia en la asignación de dichos recursos. Estos lineamientos deben ser incluidos en el *Manual de procedimientos administrativos logísticos 2016*, y este debe ser aprobado oficialmente en un corto plazo.
2. Continuar con la implementación del sistema SAP, de modo que se registren todas las patrullas con las que cuenta la Policía Nacional, y que exista una vinculación entre la unidad central y las diferentes unidades metropolitanas y departamentales en el manejo de la información, para que todos los niveles tengan datos unificados reales y se pueda conocer en todo momento las capacidades logísticas con las que cuenta la SEDS.

Capítulo I: Construyendo transparencia



Sector
Seguridad

El presente informe de evaluación a la Secretaría de Seguridad (SEDS), elaborado por ASJ/TI en el marco del Convenio de colaboración y de buena fe para la promoción de la transparencia, combate de la corrupción y fortalecimiento de sistemas de integridad, desarrollado durante el año 2017, tiene por finalidad exponer los resultados de las investigaciones efectuadas y realizar las comparaciones con los datos expuestos en el informe de línea de base de la SEDS de 2015.

El estudio es de carácter independiente y tiene como propósito general contribuir a fortalecer la Secretaría a través de la identificación de oportunidades de mejora en los procesos evaluados y de propuestas de mejora a fin de que la institución optimice su gestión interna y esto se traduzca en la prestación de mejores servicios de seguridad.

Los resultados de la presente evaluación nutren el sistema de monitoreo y evaluación sectorial que la sociedad civil realiza de las mejoras o acciones correctivas que la institución ha priorizado, con base en los resultados y recomendaciones del informe de línea de base. De igual manera, permite a la institución actualizar sus planes de mejora tomando en consideración los nuevos resultados.

Marco de actuación

El Convenio tiene por propósito fortalecer la institucionalidad pública de cinco sectores del Gobierno, identificados como los más vulnerables: 1) seguridad, 2) gestión tributaria, 3) salud, 4) infraestructura y 5) educación. El proceso de fortalecimiento parte de la evaluación en tres ejes: compras y contrataciones, gestión del recurso humano y confiabilidad de las estadísticas de resultados, evaluando de manera transversal la transparencia y acceso a información, incidiendo mediante la generación de propuesta de reformas en políticas públicas y en los procesos para incrementar la eficiencia y eficacia, control, rendición de cuentas y participación ciudadana. De esta manera se espera contribuir a mejorar continuamente la calidad de los servicios que las instituciones brindan a la ciudadanía y la gobernanza de las mismas.

Además de estos cinco sectores, se colabora con las entidades responsables de aplicar y velar por el cumplimiento de la normativa relacionada con los procesos de compras y adquisiciones del Estado y el control interno de las instituciones públicas: Oficina Normativa de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (ONCAE) y la Oficina Nacional de Desarrollo Integral y Control Interno (ONADICI).

Se reconocen los esfuerzos realizados por la actual administración en busca de fortalecer la institucionalidad, gobernabilidad, competencia y transparencia de las instituciones públicas; no obstante, es necesario un irrestricto cumplimiento de la ley. Los resultados, conclusiones y recomendaciones expuestas en este documento pueden requerir de investigaciones y posible deducción de responsabilidades, las cuales deben ser trasladadas al ente competente, el cual a

su vez debe asumir la responsabilidad de sancionar según corresponda, observando el debido proceso, transparente y ágil.

Avances en el cumplimiento del acuerdo por parte del Gobierno de Honduras

El sistema de evaluación científica, minuciosamente desarrollado por TI/ASJ, ha permitido confirmar con hechos documentados los problemas y debilidades estructurales de la administración pública, los cuales aun cuando históricamente han sido conocidos, no han sido observados bajo la óptica de una mejora continua que fortalezca la institucionalidad y la gestión de estas entidades del Estado.

La SEDS, en observancia de las recomendaciones emitidas por TI/ASJ en su informe de línea de base de 2015, formuló un plan de mejora con incidencia en los tres ejes de estudio del convenio. Dicho plan se encuentra en etapa de implementación, y es sujeto de monitoreo continuo por parte de TI/ASJ.

El informe de avances en mejoras implementadas por la Secretaría de Seguridad del año 2016 reflejó un cumplimiento global de 66% de las mejoras establecidas para el 2016, producto de las acciones ejecutadas por eje, que representan un progreso de: a) un 67% de lo planificado en materia de compras y contrataciones, b) un 76% en la gestión del recurso humano, y c) un 55% en confiabilidad de resultados. Se presentan a continuación los principales logros alcanzados y cuantificados en el 2016 y algunos desarrollados en el 2017.

Compras y contrataciones:

1. Elaboración del *Manual de procedimientos administrativos logísticos*, que contiene, entre otros, los procedimientos de adquisición de armas, asignación de armas y equipo a oficiales recién graduados, mantenimiento de municiones, el procedimiento para destrucción de municiones y armas, entrega de materiales, mantenimiento e inventario de vehículos, etc.
2. A la fecha de la evaluación del plan de mejora, la Secretaría había formulado un documento en condición de borrador para la creación del Departamento de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos. Al momento de presentar este informe dicha unidad se encuentra operando, con personal certificado por la ONCAE.
3. Mejora en los procedimientos de compras, empleando mecanismos de puntos para evaluar ofertas, conformación de comisiones evaluadoras según ley, control en el manejo de archivos y su custodia, gestión de inventarios y asignación de bienes adquiridos, inspección de almacenes y seguimiento del cumplimiento de obligaciones contractuales de los proveedores, entre otras.

Gestión del recurso humano:

1. Elaboración y presentación ante el Congreso Nacional de dos anteproyectos de ley:
 - Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras, aprobada el 30 de mayo del 2017; y
 - Ley de la Carrera Policial, aprobada el 16 de agosto del 2017.
2. Adquisición e implementación de un Sistema Integrado de Gestión para la administración del talento humano.
3. Creación de la Unidad de Credibilidad y Confianza y elaboración de un protocolo para la selección y evaluación del personal, que contempla un flujograma de reclutamiento, selección y contratación del personal, evaluación de eficiencia y desempeño individual de cada miembro de la unidad, flujograma del procedimiento y procesos de las pruebas de poligrafía.

Confiabilidad de las estadísticas de resultados:

1. Promoción de la rendición de cuentas y participación ciudadana en la verificación de los datos estadísticos producidos, por medio de la publicación de sus informes de estadísticas de resultados relevantes, como, por ejemplo, el número de operativos.
2. La Fuerza Nacional Antiextorsión (FNA) elaboró un *Manual de funcionamiento y procedimientos* que incorpora un apartado general sobre la manera de recopilar las denuncias, el cual a la fecha ya se encuentra aprobado.
3. Aprobación del protocolo para el cálculo estadístico de homicidios. Este protocolo lleva a cabo un proceso de validación de datos estadísticos, resumido en tres etapas importantes: recolección y captura de datos; procesamiento; y análisis de la información.

Qué hicimos y cómo lo hicimos

La evaluación presentada en este informe no representa una calificación de la gestión total de la SEDS, sino el estudio particular de una muestra de procesos en los que se verificó el cumplimiento de ciertos procedimientos específicos con base en la norma aplicable y las mejores prácticas reconocidas a nivel nacional e internacional. De igual manera, no refleja un estado en términos de transparencia y rendición de cuentas, ya que no se analizó en su totalidad el cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

La metodología desarrollada por ASJ/TI en el 2015 (perfeccionada con la experiencia), es la aplicada por los tres ejes para la formulación del presente informe.

Los indicadores sujetos de estudio por eje se describen en detalle en cada capítulo. En forma general, son los siguientes: en compras y contrataciones, toda la norma aplicable y las nueve etapas del procedimiento de compra; en la gestión de recursos humanos, los procedimientos de: a) planificación de la gestión, b) ingreso de personal, c) cancelación de personal y d) administración y control de personal; y en el eje de confiabilidad de las estadísticas de resultados

se verifica el proceso de generación de datos para tres indicadores: a) homicidios; b) extorsiones; y c) número de patrullas.

En obediencia al fin primordial del Convenio, los resultados obtenidos son comparados con los presentados en el informe de línea de base, con el propósito de reflejar el avance o la falta de este por cada indicador de cada eje.

Capítulo II: Compras y contrataciones



Sector
Seguridad

1. Objetivo del estudio

El objetivo general es evaluar el desempeño de la Secretaría de Seguridad (SEDS) en la gestión de compras y contrataciones de procesos ejecutados en el año 2016 y comparar los resultados con el informe de línea de base publicado en el año 2015 sobre procesos ejecutados en los años 2013 al 2015, a fin de fortalecer a esta entidad pública en materia de integridad, transparencia, participación ciudadana, controles y rendición de cuentas, para brindar servicios de calidad, que respondan a las solicitudes y necesidades de la ciudadanía.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Analizar y diagnosticar resultados de los procesos de compras y contrataciones que se lleven a cabo por la SEDS, mediante la evaluación de las diferentes etapas en dichos procesos.
2. Identificar y registrar el nivel de cumplimiento de las normas, procedimientos, controles, etc., aplicables, para disminuir los riesgos de corrupción, y aumentar la calidad e impacto social, con base en prácticas internacionales.
3. Evaluar la transparencia y rendición de cuentas en los procesos de compras y contrataciones implementados por la SEDS.
4. Identificar los avances en el desempeño de la Secretaría mediante un análisis comparativo con los resultados del informe del 2015 en materia de gestión de compras y contrataciones.
5. Aportar elementos para la actualización del plan de mejora institucional, proponiendo mecanismos de cumplimiento y evaluación periódica y continua, a través de un sistema de indicadores de base que aseguren la aplicabilidad oportuna de las políticas de gobierno, normas, controles, transparencia y rendición de cuentas.

2. Metodología

La metodología para el desarrollo del presente informe es la misma utilizada en el primer informe de esta Secretaría, en el año 2015. Esta metodología se consensuó en su momento con la Mesa de Acuerdo y Monitoreo (MAM), la cual está integrada por representantes del Gobierno y por la ASJ/TI.

El diseño de esta metodología, que ha servido de guía estandarizada para la evaluación de las instituciones públicas, se ha ido adaptando y mejorando, tomando en consideración las particularidades encontradas en cada institución.

Los pasos para la elaboración del presente informe incluyen:

2.1 Solicitud y entrega de información general.

En esta etapa se solicita a la institución información general relacionada con las compras y

contrataciones, por ejemplo: los presupuestos, normativa, la planificación, universos y registros de todos los procesos que se llevaron a cabo en el año de estudio, etc.

Es importante señalar que se tuvo comunicación eficiente y fluida con los enlaces de la SEDS, licenciada Marcia Morán y abogada Alina Flores, aspecto que se refleja con el 95% obtenido en la información entregada. A diferencia de otras instituciones públicas, solo hubo cruce de dos oficios entre las partes y mediante correo electrónico se generó la obtención de la mayor parte de la información en forma eficiente.

Tabla n.º 3. Comparación del levantamiento de información entre la línea de base y la evaluación 2016.

N.º de páginas revisadas en el estudio de línea de base – SEDS (2012-2015)			N.º de páginas revisadas en la evaluación 2016	
	N.º de archivos	N.º de páginas	N.º de archivos (PDF, Excel, Word, JPG)	N.º de páginas
Digitalizados por la SEDS	-	-	121	4,403
Digitalizados por la ASJ	383	6,685	302	13,589
Total	383	6,685	423	17,992

2.2 Levantamiento del universo total de los procesos.

Para la evaluación del 2016, la SEDS reportó un universo de 335 procesos de compras y contrataciones ejecutados en el 2016³. La ASJ/TI no encontró en HonduCompras otros procesos distintos a los reportados por la SEDS, quedando el resultado así:

Tabla n.º 4. Universo reportado por la SEDS evaluación 2016.

	Modalidad	Reportado por la SEDS	% con respecto a la inversión	% con respecto a las modalidades utilizadas
Competitivo	Licitación pública internacional	26	53.48%	7.76%
Competitivo	Licitación pública nacional	34	23.25%	10,15%
Competitivo	Consultor individual	89	4.07%	26.57%
Competitivo	Selección de consultor basada en calificaciones de consultores	1	2.95%	0.30%
Competitivo	Comparación de precios	98	1.27%	29.25%
Competitivo	selección basada en calidad y costo	3	1.01%	0.90%
Competitivo	Expresión de interés	16	0.38%	4.78%
Competitivo	Servicios de no consultoría	30	0.15%	8.96%

³ Se aclara que algunos procesos iniciaron en el año 2015; sin embargo, se ejecutaron en el año 2016, y por ello se tomaron como parte del universo.

Competitivo	3 CV	2	0.14%	0.60%
Competitivo	Selección basada en la calificación de los consultores	1	0.06%	0.30%
<i>Subtotal competitivo</i>		<i>300</i>	<i>86.76%</i>	<i>89.57%</i>
Restringido	Licitación privada	2	0.04%	0.60%
Restringido	Contratación directa	31	13.18%	9.25%
<i>Subtotal restringido</i>		<i>32</i>	<i>13.22%</i>	<i>9.85%</i>
Sin información		2	0.02%	0.60%
Total general		335	100%	100%

Un aspecto positivo que se observa es que el 87% de la ejecución presupuestaria se llevó a cabo mediante procesos más competitivos (licitación pública nacional e internacional) y solo el 13% mediante procesos más restrictivos (contratación directa y licitación privada).

2.3 Selección y solicitud de la muestra.

Una vez identificado el universo, se aplicaron los siguientes criterios para la selección de la muestra (similares a los otros informes y al propio informe de línea de base) de tres procesos de compras y contrataciones a evaluar: a) modalidad de procedimientos llevados a cabo; b) fuente de financiamiento y normativa a aplicar en los procesos; c) mayor porcentaje de representatividad de la designación/gasto del presupuesto de la institución; d) riesgo de corrupción; e) ubicación del beneficiario del proyecto; f) impacto social de los proyectos; g) año 2016; y h) la no inclusión de compras menores, ni de concursos.

Se solicitaron los expedientes administrativos de cada uno de los procesos de la muestra elegida. La SEDS procedió a preparar y remitir la información o en su defecto permitió el levantamiento de la información a través del escaneo de los expedientes, en varias visitas *in situ*.

Tabla n.º 4. Muestra de procesos seleccionados en la evaluación 2016

N.º	Proceso	Objeto	Modalidad	Fuente de financiamiento	Unidad ejecutora	Monto en lempiras	Adjudicado
1	SS-PCSI-CS-LPI-031-2015	Adquisición de equipos, insumos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia para ser utilizado en laboratorios móviles de la DPI	Licitación pública internacional	BID	Unidad Coordinadora del Programa de Apoyo a la implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana (UCP)	L 4,687,134 (adjudicado en US\$ 213,325)	La Casa del Ingeniero, S.A.
						L 18,338,437 (adjudicado en US\$ 834,635)	Consorcio Tekni-Interseg
						L 3,907,124 (adjudicado en US\$ 177,824)	Centromatic
						Entre 3 adjudicados un total de: L 26,932,696 (aprox. US\$ 1,225,785)	
2	LPN-SEDS n.º 013-2016	Adquisición de chalecos, guantes y conos para uso de la Dirección Nacional de Tránsito, dependencia adscrita a la SEDS	Licitación pública nacional	Nacional	Gerencia administrativa	Lote 1 (Chalecos)	Sociedad Industria Textil Lamysef by Laurel
						L 7,762,500	
						Lote 2 y 3 (guantes y conos)	Comercializadores y consultores de productos de exportación e importación, S. de R.L. (Ccoexpi)
						L 8,050,000	
						Entre 3 lotes adjudicados un total de: L15,812,500 (aprox. US\$ 719,672.55)	
3	SS-PICSC-CP-168-2015	Obras para puesta en marcha de estaciones policiales del lote C, S.P.S., Cortés	Comparación de precios	BID	UCP	L 4,419,2172	Diseño, construcción y servicios técnicos, S.A. de C.V. (Diconset)

2.4 La identificación de la normativa a aplicar.

Mediante la información recibida de la SEDS, del universo de procesos realizados en el año 2016, se identificó que del presupuesto total de L 714, 611,737 ejecutado en compras y contrataciones, el 83% se ejecutó con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), un 16% con fondos nacionales y 1% mediante otras fuentes. Con base en dichos montos se identificó que la normativa a aplicar mayormente eran las Políticas de Contrataciones del BID y la Ley de Contratación del Estado, igual que en el primer informe de la línea de base.

Teniendo en consideración los procesos de la muestra, se ratificó la normativa a aplicar a cada expediente concreto.

2.5 Diseño de una herramienta de verificación

Se diseñó una herramienta para medir el nivel de cumplimiento de las normativas aplicables y las buenas prácticas nacionales e internacionales, conocida como hoja de verificación de criterios definidos en atención a la normativa aplicable a los procesos evaluados.

Estos criterios de verificación se mantienen desde el informe de línea de base y corresponden a cada una de las etapas del proceso de compras y contrataciones, según se enuncian a continuación:

- I. Requisitos previos (pre-compra en el informe anterior)
- II. Procedimiento de contratación (compra en el informe anterior)
- III. Formalización y ejecución del contrato
- IV. Recepción
- V. Inventario y almacenamiento
- VI. Distribución
- VII. Auditoría interna (antes auditoría y vigilancia)
- VIII. Sanciones administrativas (antes sanción)
- IX. Participación ciudadana (antes auditoría social)
- X. Transparencia y divulgación (en el informe anterior estaban incluidos dentro de las etapas del 1 al 7 precitadas)

El desarrollo de indicadores y subindicadores

Los indicadores (etapas) y subindicadores (pasos o requisitos según la normativa aplicable) se incluyen en forma cronológica en la hoja de verificación, según se deben realizar los procesos de compras y contrataciones bajo normativa nacional y normas BID. En la siguiente tabla se muestra el total de indicadores utilizados en la presente evaluación, comparado con el número de indicadores utilizados en el informe de línea de base publicado en el 2015⁴.

4
Comprende la evaluación de los años 2013 - 2015.

Tabla n.º 5. Comparación de número de criterios de verificación (indicadores y subindicadores) utilizados en el informe de la línea de base y la evaluación 2016.

N.º	Indicadores	N.º de subindicadores informe de línea de base (2013 – 2015)		N.º de subindicadores evaluación (2016)	
Modalidad		Contratación directa	Obras	Suministros	Obras
Según normativa		Nacional	BID	Nacional	BID
TOTAL:		435	494	225	216

En esta ocasión se utilizó un número reducido de indicadores por tres razones:

1. Los procesos de la muestra definen la normativa aplicable y las hojas de verificación, y por ende estos pueden modificarse en atención a la modalidad y complejidad de cada proceso.
2. Se agruparon algunos indicadores que versaban sobre un mismo punto.
3. Para hacer más eficiente la metodología de la ASJ/TI y para conveniencia de las instituciones evaluadas, se redujeron indicadores para medir aspectos generales y no muy específicos.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de los indicadores y subindicadores utilizados.

Tabla n.º 6. Ejemplo de indicadores y subindicadores en la hoja de verificación del proceso (políticas BID)

Indicador	Requisitos previos al inicio del procedimiento de contratación	SS-PICSC-CP-168-2015			
		Sí	No	N/A	Observaciones
Subindicador	Expediente de contratación				
	Existe el expediente de contratación.	X			
	El expediente de contratación está debidamente identificado y foliado.		X		No está foliado.
	La custodia del expediente está a cargo del órgano responsable de la contratación.	X			

Al desarrollarse la medición de cada indicador por medio de subindicadores, se muestra en forma fundamentada si se cumplió o no con el paso requerido, detallándose las observaciones correspondientes, si las hubieren. De esta manera, la evaluación de la información para cada proceso de compras y contrataciones se realiza objetivamente y bajo un marco jurídico concreto, o en su defecto con base en las buenas prácticas.

El porcentaje de cumplimiento de la normativa para cada proceso evaluado expresa el número de subindicadores que se cumplen en relación al total de criterios evaluados.

Con base en la normativa, etapas y finalidad del informe, se realizaron tres hojas de verificación:

1. Para medir procesos con norma nacional para la adquisición de bienes (etapas 1.^a a la 7.^a).

2. Para procesos con políticas BID para la construcción de obras (desde la etapa 1.^a a la 7.^a).
3. Para la medición de la transparencia y divulgación de la información (la 8.^a etapa). Al tratarse de un tema transversal, se desarrolló una hoja independiente, aplicada a todos los procesos.

3. Marco regulatorio

Para el análisis del marco regulatorio, se procedió a identificar la normativa que aplicaba en atención a los procesos seleccionados como muestra, principalmente la siguiente:

Figura n.º 1. Listado normativa aplicable en la evaluación de los procesos



Aunque la norma aplicable incluye algunas leyes no enunciadas en la pirámide, se enfatizó principalmente en la norma nacional sobre compras y contrataciones, el Contrato de Préstamo n.º BID 2745/BL-HO y la Política para la Adquisición de Bienes y Obras Financiadas con fondos del BID GN-2349-9 de marzo del 2011.

Resultados del análisis del marco normativo

Del análisis normativo se desprenden los resultados que se detallan a continuación.

Resultado 1: Insuficientes norma, lineamientos, protocolos o guías especializadas en auditoría, control interno y participación ciudadana

En el informe de línea de base se encontró que en las diferentes etapas de contratación había algunos vacíos u omisiones que debían ser normados, entre otros: integrar comisiones de evaluación con personal calificado, mecanismos o sistemas de puntos o de porcentajes y la forma adecuada de ponderar las ofertas, la etapa de inventario y almacenamiento, distribución, etapas de sanciones y auditorías, etc.

En la presente evaluación se encontró que la SEDS ya cuenta con un Manual de procedimientos administrativos logísticos, que regula los procedimientos de adquisición, asignación de armas, bienes y equipo a oficiales recién graduados, mantenimiento de los bienes, custodia de las municiones, procedimiento para la destrucción de municiones, procedimiento para destrucción de armas de fuego, entrega de materiales, mantenimiento e inventario de vehículos, motocicletas y explosivos de la Policía Nacional. Sin embargo, a este manual se le da poco uso debido que todavía no está oficializado.

En materia de compras, a pesar de que la SEDS ha aplicado el Manual de Procedimientos de Compras de la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE) publicado desde el 2016, la Secretaría ha trabajado en un Manual de compras interno, el cual todavía se encuentra en calidad de borrador, que contempla aspectos para regular la planificación de las compras, la conformación de las comisiones de evaluación, así como el mecanismo para evaluar y ponderar las ofertas en forma adecuada. Ambos manuales son utilizados todavía en forma general y no obligatoria para las personas ligadas a procesos de compras, aspecto que se pudo evidenciar en las visitas in situ, faltando su difusión e implementación en otras áreas. Ejemplo, en la Dirección Nacional de Tránsito utilizaban su propio manual.

También cuentan con un sistema de gestión de compras (SAP⁵) que regula la formulación, suscripción y remisión de pedidos, la forma de registrar las solicitudes, el registro para conocer su ubicación y estado, entre otros. Una vez adquirido el bien, se realiza el registro en Bienes Nacionales y al mismo tiempo en el SAP. Este sistema representa una herramienta digital esencial para el control y verificación de las compras a nivel central, y ha sido un mecanismo para luchar con malas prácticas de desorden e incumplimiento de las leyes en materia de compras. Su implementación ha evidenciado un cambio generacional en materia de costumbres y de mentalidad en la Secretaría, en diversas áreas y diferentes niveles de personal. Sin embargo, todavía hace falta que la SEDS regule y cree protocolos para las etapas de auditorías y controles internos, la aplicación de sanciones y el fomento a la participación ciudadana, ya

que es necesario contar con lineamientos para la medición y control de los procesos, con el fin de velar por el cumplimiento de las leyes y aplicar las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento.

Recomendaciones.

1. Seguir implementando los manuales de procedimientos e incrementar su difusión y uso en otras áreas vinculadas a los procesos de compras.
2. Regular las etapas de auditoría y control interno, sanciones y participación ciudadana en materia de compras y contrataciones, que aplique a empleados públicos y proveedores privados.

Resultado 2: Unidad de compras de la SEDS creada y fortalecida

En el informe de línea de base publicado en 2015 se encontraron una serie de resultados que evidenciaron la poca experiencia e inclusive desconocimiento de las normas aplicables a los procesos de compras y adquisiciones, entre ellos, procesos de compra sin autorización de la máxima autoridad, falta de informes de evaluación de ofertas, ausencia de resoluciones de adjudicación debidamente justificadas, comisiones evaluadoras conformadas al margen de las normas, violación del principio de igualdad de oportunidad de subsanación de defectos, etc.

En el informe de avances del plan de mejoras de la SEDS, se encontró una unidad de compras creada, centralizada y fortalecida desde julio del 2016, con diez integrantes capacitados y con perfiles requeridos.

En esta evaluación se evidenció además que veintiún personas de diferentes áreas de la SEDS fueron capacitadas en el diplomado de la ONCAE y también certificados en el año 2017. Aunque la SEDS obtuvo las mejores calificaciones en dicho diplomado, todavía quedan aspectos que mejorar en la gestión de compras en la Secretaría, como se verá en la etapa de evaluación de los procesos.

Es importante señalar que ni la Ley de Contrataciones del Estado (LCE), la ONCAE ni ninguna otra institución del gobierno regula cómo deberían ser las unidades de compras, el perfil del personal que debería integrarlas, el número de personal mínimo a contratar, etc. Por ello es importante asegurar las buenas prácticas encontradas en la SEDS de conformación y capacitación del personal que trabaja en compras y contrataciones del Estado en las diferentes normas, fondos, modalidades, áreas, etc.

Recomendaciones.

1. Aprovechar el personal capacitado para que sean agentes multiplicadores del conocimiento adquirido para otros empleados de la Secretaría vinculados a compras.

Resultados de la evaluación

Una vez recibidos los documentos y posterior a su clasificación, análisis y estudio, se verificó el nivel de cumplimiento de la normativa aplicable y las buenas prácticas, mediante la aplicación de las [hojas de verificación](#). Se presentan a continuación los resultados obtenidos.

4.1 Resultados de evaluación de los procesos

Esta sección contiene la evaluación obtenida por la SEDS en los nueve indicadores de la tabla 7, con una calificación final de 79%⁶, lo que refleja un alto incumplimiento de la norma aplicable a los procesos y las buenas prácticas.

Tabla n.º 7. Calificación de resultados de la evaluación de los procesos comparados con el informe de la línea de base 2013 – 2015 y la evaluación 2016.

Diagnóstico		Línea de base 2013 – 2015		Evaluación 2016		
Tipo de contratación		Vehículos blindados	Obra	Guantes y chalecos	Obra	Equipo inspecciones oculares
1	Requisitos previos	54%	78%	44%	84%	100%
2	Procedimiento de contratación	21%	58%	46%	100%	98%
3	Formalización del contrato	13%	59%	57%	100%	98%
4	Entrega y recepción de los bienes/obras	0%	59%	60%	60%	100%
5	Inventario y almacenaje de los bienes	13%	N/A	100%	N/A	100%
6	Distribución de los bienes	28%	N/A	93%	N/A	100%
7	Auditoría	0%	3%	0%	100%	100%
8	Sanciones administrativas	0%	0%	100%	N/A	N/A
9	Participación ciudadana	0%	0%	0%	0%	0%
Promedio según tipo de contratación		14%	37%	56%	74%	87%
Calificación final		25%		72%		

⁶ El resultado de la evaluación de la Secretaría corresponde al promedio según tipo de contratación y no con base en el promedio de los resultados por indicador.

Se observa en la tabla anterior que la SEDS incrementó 47 puntos con relación a la calificación del informe de línea de base. Sobresale la obtención de valores del 100% en algunas etapas/ indicadores de los tres procesos, y de promedios finales satisfactorios de los expedientes evaluados (obras y equipo inspecciones oculares) correspondientes a la Unidad Coordinadora del Programa de Apoyo a la implementación de la Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana (UCP). El sistema de gestión de inventarios, conformar comisiones evaluadoras según la ley, contar con una unidad de compras y personal capacitado, supervisar los almacenes para inspeccionar el estado y uso del equipo asignado al personal, etc. incidieron en la mejora de la calificación.

Comparando únicamente los procesos de contratación de obra entre el informe de línea de base y la evaluación del 2016, se identifica una mejora del 50% (de 37% a 74%).

Sin embargo, la SEDS todavía tiene puntos de mejora en las etapas de planificación, seguimiento y control de la ejecución de los contratos, sanciones administrativas, auditoría y participación ciudadana.

A continuación, se presentan los resultados específicos obtenidos en cada etapa.

Etapa de requisitos previos

Resultado 1: compras realizadas sin evidenciar la justificación de la necesidad o el requerimiento inicial

En el informe de línea de base, en el proceso de adquisición de trece camionetas blindadas mediante contratación directa, no se pudo evidenciar la necesidad de la compra, y se identificó que solo cuatro de los trece vehículos fueron asignados a la SEDS.

La LCE establece que todo proceso de compra debe planificarse, programarse y organizarse de modo que las necesidades se satisfagan en tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad. Para ello establece también la obligatoriedad de preparar anualmente los programas anuales de compras.

En esta evaluación se encontró que ninguno de los tres procesos (1. adquisición de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia, 2. compra de chalecos, guantes y conos y 3. construcción de obras) contaba con las justificaciones de las necesidades ni el origen de solicitud de los mismos, estudios o investigaciones de precios de mercado; tampoco sus planes anuales de compras y contrataciones (PACC).

Todo proceso de compra debe originarse por una necesidad real del Estado y con base en la misma, la administración pública debe planificar y programar a corto, mediano o largo plazo las compras que se requieran para cubrir dichas necesidades. Dentro de la planificación se encuentra también la programación presupuestaria, así como también las actividades que deberán realizarse para llevar a cabo dichos procesos. El no contar con una correcta planificación o no evidenciar

el origen de las compras permite la discrecionalidad en las autoridades para ejecutar compras y adquisiciones sin que realmente sean requeridas, al amparo de las modalidades correspondientes y del marco jurídico aplicable, así como también hacer compras fuera del precio de mercado, etc.; por ende, es importante desarrollar esta etapa.

Aunado a lo anterior, es importante que la SEDS pueda aprovechar la herramienta del sistema SAP para evidenciar la gestión en materia de compras, desde la identificación de la necesidad, la autorización de compra de la misma por la máxima autoridad, el procedimiento correspondiente según norma aplicable, la adjudicación, contratación, ejecución del contrato, entrega de productos, etc., hasta el inventario, asignación a personal y liquidación de procesos.

Recomendaciones.

1. Registrar las necesidades de los procesos en el sistema SAP y en los expedientes administrativos (formato digital y en físico).
2. Elaborar protocolos para asegurar que se realice el registro de precios de las compras que ha realizado la SEDS.
3. Analizar la conveniencia de fortalecer la etapa de planificación mediante registro de precios o estudios de mercado (incluyendo calidad, valor por dinero, entre otros).
4. Investigar el incumplimiento del personal del registro de las necesidades y precios de las compras, y, en caso de que corresponda, derivar la responsabilidad legal y aplicar las sanciones o acciones legales pertinentes.

Etapa de procedimientos de contratación

Resultado 1: incumplimiento de la ley con posible nulidad de contratos por no inclusión de la cláusula de integridad

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información⁷, a través de norma especial del Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP)⁸, estipuló la obligación de incluir la cláusula de integridad en todos los contratos que suscriba el Estado de Honduras, especificando que la no inclusión de dicha cláusula en los contratos, acarreará la nulidad absoluta de los mismos.

El Estado requiere que todo participante en cualquier proceso licitatorio observe los más altos estándares de ética durante la etapa de competencia, adjudicación y en la administración de la ejecución del contrato, aspecto que se busca asegurar a través de la cláusula de integridad.

Se encontró que en el proceso de construcción de las estaciones policiales no constaba dicha cláusula en el contrato suscrito.

Así mismo, en la adquisición de chalecos, guantes y conos solo se encontró uno de dos⁹

7
Artículo 7 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

8 Acuerdo n.º SE-037-2013 del Instituto de Acceso a la Información Pública, publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” n.º 33,210 en fecha 23 de agosto del año 2013, siendo vigente a partir del día siguiente de su publicación

9 Este proceso se adjudicó en tres lotes, de los cuales un mismo proveedor ganó dos, debiendo por ende haberse firmado dos contratos,

contratos en el expediente, por lo que no se pudo evidenciar tampoco si en el contrato faltante suscrito con la Empresa Comercializadores y Consultores de Productos de Exportación e Importación, S. de R.L. (CCOEXPI) tenían o no dicha cláusula de integridad. El único proceso que se encontró en forma completa en todos los contratos suscritos, fue el de adquisición de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia.

Solo en uno de los tres expedientes se encontró la cláusula de integridad en los contratos en forma completa, por lo cual es posible la declaración de la nulidad de los que no la tenían, poniendo en precario al Estado por un total de L 12,469,217 (más de 500 mil US\$¹⁰), valor de los contratos de los dos procesos sin la cláusula de integridad correspondiente.

Recomendaciones.

1. Incluir en todos los contratos que suscriba la SEDS la cláusula de integridad, estableciéndose dicho aspecto a través de protocolo, manual de compras u otro documento guía procedimental para asegurar el cumplimiento de la ley.
2. Investigar la responsabilidad de los funcionarios públicos que elaboran los contratos y que incumplieron con la inclusión de la cláusula de integridad en los mismos, para que se proceda a aplicar las sanciones o gestiones legales correspondientes.

Resultado 2: cumplimiento de reglas para el nombramiento de la comisión evaluadora

En el informe de línea de base se identificó el incumplimiento de la coordinadora general de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) al conformar la comisión evaluadora del proceso de contratación de obras de seis postas policiales, en forma distinta a lo dispuesto en el Reglamento Operativo del Programa (ROP), sin incluir personal con perfil mínimo con conocimientos en compras y contrataciones.

En esta evaluación, dos de los tres expedientes cumplieron con la conformación de las comisiones de evaluación según ley, lo cual es un aspecto positivo a resaltar. Sin embargo, en la adquisición del SAP no se encontró evidencia de dicho nombramiento.

En el caso de adquisición de equipo de chalecos, guantes y conos, se encontró que el nombramiento de la comisión evaluadora no contenía el nombre de personas, solo la mención de cargos, lo cual es una buena práctica para evitar que terceros puedan saber quiénes son las personas concretas que conforman la comisión y así proteger esta etapa confidencial.

Otra buena práctica encontrada fue evidenciar en el expediente de adquisición de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia el nombramiento oficial del personal técnico de apoyo al proceso de evaluación de las ofertas, ya que la ley permite que la comisión evaluadora pueda ser apoyada por otro subcomité técnico especializado, tal y como lo hicieron en este proceso.

uno con Sociedad Industria Textil Lamysef by Laurel y otro con CCOEXPI.

10 Monto contratado en US\$ calculado con la tasa de cambio aproximada de L 22.8, promedio anual del año 2016 según el Banco Central de Honduras (BCH).

Así mismo, es relevante mencionar que los miembros de las comisiones de evaluación en su mayoría o tenían varios años de experiencia en la materia o [ya habían sido capacitados](#) por la ONCAE, subsanando así el resultado encontrado en el informe de la línea de base.

Recomendaciones.

1. Asegurar que la conformación de las comisiones se constate por escrito y se integren en el expediente administrativo correspondiente y en el sistema de SAP (archivo digital y en físico).
2. Finalizar y aprobar el manual de compras y contrataciones interno de la SEDS.
3. Investigar la responsabilidad legal de los funcionarios públicos que conforman las comisiones al margen de la ley, y aplicar las sanciones o gestiones legales, si corresponde.

Etapa de formalización y ejecución del contrato

Resultado 1: falta de evidencia de la garantía de calidad

En el proceso de contratación directa para la compra de trece camionetas blindadas del informe de la línea de base, la ASJ/TI no encontró las garantías de calidad de los vehículos, ni tampoco evidencia de documentos que acreditasen la entrega de estos por parte de la empresa adjudicada.

Tal condición se repite en los expedientes de obras y chalecos, al no haber evidencia de si se requirieron o no dichas garantías, cuando era un requisito en los pliegos de condiciones, o habiéndose solicitado no se procedió con la debida custodia de las mismas, aspectos que pusieron en precario al Estado por L 23,575,000, con base en los montos de los dos procesos precitados, los cuales debieron haberse protegido mediante dichas garantías. Sin embargo, en el proceso de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia se evidenció una debida custodia de las garantías, no solo la de calidad sino también la de cumplimiento de contrato, las cuales fueron mantenidas en custodia de la gerencia administrativa de la SEDS hasta sus respectivos vencimientos, sin reclamo de las mismas por ninguno de los proveedores.

Es importante que la SEDS cuente con las garantías de calidad, ya que estas responden por los vicios ocultos o defectos en las obras, imputables a los contratistas, o por el suministro de los bienes durante el plazo estipulado para ello en los contratos. El no contar con dichas garantías deja desprovisto al Estado de la posibilidad de resarcirse del daño causado en su contra.

Recomendaciones.

1. Asegurar el cumplimiento de la ley en la exigencia del cumplimiento del contrato y de la garantía de calidad.
2. Investigar y sancionar, con base en derecho, a quiénes les corresponde la solicitud de dicha garantía, como también derivar las responsabilidades que apliquen y por ende imponer sanciones correspondientes.

Etapas de entrega y recepción de la obra o suministro bienes o servicios

Resultado 1: evidencia documental sobre la etapa de entrega y recepción de obras o suministro de bienes o servicios

En el informe de línea de base se señaló la ausencia de actas de recepción de obras en el expediente de construcción de las postas policiales. Conforme a la LCE, para la recepción provisional o final de una obra el supervisor y la gerencia administrativa deben elaborar informes preliminares por y levantar las actas correspondientes.

En esta ocasión se encontró, en la verificación *in situ* realizada al azar a dos procesos (1. adquisición de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia y 2. la compra de chalecos, guantes y conos) que la SEDS, además de tener las actas respectivas de entrega, también llevaban controles digitales posteriores de los bienes recibidos, bienes entregados o asignados al personal, etc.

La SEDS tiene como buena práctica firmar tres ejemplares de las actas de recepción originales, una para el representante del beneficiario, otra para el proveedor y una para la UCP, tal y como se constató en [el proceso de compra de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia](#).

En el caso de la Dirección Nacional de Tránsito (DNT), el almacén donde se encontraban los chalecos, guantes y conos, se encontró ordenado, con fácil acceso y con los debidos controles de seguridad. Se tuvo la oportunidad también de entrevistar en forma informal a varios oficiales como usuarios de los bienes, y todos se expresaron en forma satisfactoria sobre la tela de los chalecos y guantes. Este punto es relevante ya que también indicaron que en muchos años no habían tenido bienes en el almacén, ya que cuando compraban, directamente la DNT, eran insuficientes y, por ende, se asignaban en forma inmediata, sin tener posibilidad de tener en el almacén para necesidades a corto plazo. También comentaron su satisfacción con las compras realizadas por la gerencia de la SEDS, ya que ahora normalmente reciben el 100% de la solicitud de las necesidades de la DNT, aspecto que no se cumplía cuando la propia DNT compraba.

También se encontraron buenas prácticas en la visita *in situ* a la jefatura del departamento de logística, donde se aplica el manual de logística de la SEDS. Esta jefatura realiza supervisiones sin previa programación, los fines de semana, en las diferentes unidades de la DPI, a fin de inspeccionar el estado y uso de los bienes asignados y deducir las responsabilidades pertinentes en caso de bienes extraviados o dañados por mal uso. Como ejemplo, al momento de la visita *in situ*, la SEDS reportó el caso de un empleado a quien se le asignó una cámara fotográfica y por descuido la dejó caer en agua durante un viaje, razón por la cual fue sometido al proceso de deducción de responsabilidad, suscribiendo [el formulario respectivo](#).

También se constató que cada dirección de la DPI cuenta con su propia unidad de bienes y almacenamiento, y tienen la responsabilidad de remitir al departamento de logística un reporte

semanal sobre el uso, estado y mantenimiento de los bienes entregados; por ejemplo, equipo informático, flota de vehículos y armas.

Para dar de baja un bien, el departamento de logística emite un dictamen sobre el estado de los bienes, para luego remitirlo a la Dirección Nacional de Bienes Nacionales, la cual autoriza o no el descargo.

Están bien identificadas las cuatro personas responsables de llevar a cabo el control de inventarios, que cuentan con perfiles exclusivos dentro del sistema de bienes en el Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI). A través del sistema de SAP de la SEDS pueden saber quién tiene asignado y dónde está ubicado cada bien, lo que permite llevar controles reales de los bienes y derivar las responsabilidades que correspondan según el caso.

Recomendaciones.

1. Sistematizar las buenas prácticas en los diferentes almacenes de la SEDS para incorporarlas al manual de procedimientos.
2. Ampliar la ejecución de la buena práctica de inspección a los almacenes y usuarios, no solo en la DPI sino también en otras áreas.
3. Llevar un registro centralizado de las deducciones de responsabilidad que se realicen sobre la materia y procedimiento de compras del Estado.

Etapa de auditoría interna

Resultado 1: se encontró evidencia de realizarse controles internos, auditorías internas y externas

A diferencia del informe de línea de base, en esta ocasión sí se encontró evidencia de mecanismos de auditoría y vigilancia en las diferentes etapas de los procesos de compras en los tres procesos evaluados.

Sí se encontraron procesos debidamente auditados en materia de compras y contrataciones en los expedientes ejecutados bajo normativa BID (el expediente de adquisición de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia y el expediente de contratación de obras), obteniendo el 100% cada uno, aspecto importante a resaltar.

En el expediente de chalecos, guantes y conos para uso de la DNT también se encontró control interno de la gerencia administrativa, dando seguimiento al cumplimiento de los contratos por parte de los proveedores. Se identificó el incumplimiento de la Empresa Comercializadores y Consultores de Productos de Exportación e Importación, S. de R.L. (CCOEXPI), lo cual quedó registrado en el expediente administrativo correspondiente.

Sin embargo, no se pudo evidenciar que se aplicara la multa, ya que en la documentación facilitada por la SEDS de remisión oficial a la ONCAE, únicamente se mencionaba la aplicación

de deducciones en los pagos en concepto de multa tipificada en la cláusula novena de dicho instrumento legal, según artículo 72 de las Disposiciones Generales del Presupuesto vigentes al 2017¹¹, de un 0.18% en forma diaria aplicable por el incumplimiento del plazo con relación al monto total del contrato. Es decir, con base en los montos de los dos contratos suscritos en ese proceso, de L 15,812,500, la multa total debió ser de L 28,462¹². Sin embargo, tampoco se tuvo evidencia sobre las deducciones aplicadas, pese que fue solicitada por la ASJ/TI.

Como buena práctica, en el proceso de adquisición de equipos y materiales para inspecciones oculares y dactiloscopia se evidenció que la SEDS llevó a cabo procesos de control interno para asegurar los debidos pagos a los contratistas de acuerdo al plan de entrega de los bienes, previa recepción a satisfacción de la Secretaría, así como también que los contratos fueron ejecutados en tiempo y forma.

Aunque no se proporcionó procedimiento, manual, guía o protocolo que incluyera una norma para el control interno en las diferentes etapas del proceso de compra y contrataciones, es importante que la SEDS haya iniciado una práctica para asegurar que las unidades de auditorías y las unidades administrativas lleven controles internos a los procesos de adquisiciones.

La SEDS **acclaró** que en años pasados las auditorías practicadas se realizaban con base en el presupuesto ejecutado y no propiamente en materia de compras, a pesar que sí aplicaban la LCE. Sin embargo, en esta ocasión también presentaron el **plan anual de compras para el año 2017**, en donde sí se contemplan las auditorías internas en materia de compras y contrataciones.

Recomendaciones.

1. Elaborar manuales, protocolos, guías y otros documentos que aseguren llevar a cabo controles internos y la auditoría interna. Esta recomendación se mantiene del informe de línea de base, ya que no fue implementada y requiere especial atención.
2. Ejecutar el plan anual de auditoría interna y dejar registro de ello en los expedientes de compras y contrataciones, que incluya tanto procesos con LCE como con fondos externos.
3. Una vez realizados los informes de auditoría, asegurar la identificación de los que incumplen la norma o que incurran en faltas o delitos y gestionar que se deriven las responsabilidades correspondientes.

11 Debidamente publicadas en el Diario Oficial “La Gaceta” el 27 de diciembre del 2016, número 34,223.

12 Monto calculado por la ASJ/TI con base en la información facilitada por la SEDS.

Etapas de sanciones administrativas

Resultado 1: primer caso de anotación de un proveedor por incumplimiento de contrato en la ONCAE

En los procesos evaluados en el informe anterior, tanto con normativa nacional (compra de camionetas) como en los del BID (construcción de postas), se consultó a los responsables de cada área (licenciada Marcia Morán e ingeniero Augusto Barón Jiménez, respectivamente) sobre la aplicación de sanciones, y ambos reportaron que no se aplicaron en ningún caso; no obstante, la ASJ/TI identificó una serie de faltas e irregularidades por parte del personal de la unidad contratante, así como también de los contratistas, por lo cual se debió aplicar sanciones.

En el informe de evaluación 2016 se encontró que, además de la aplicación de la multa tipificada en el contrato suscrito con la empresa Comercializadores y Consultores de Productos de Exportación e Importación, S. de R.L. (CCOEXPI) por incumplimiento en la entrega tardía de guantes y conos derivados del proceso SEDS n.º 013-2016 de adquisición de chalecos, guantes y conos para uso de la DNT, también se llevó a cabo [la anotación en el Registro de Proveedores y Contratistas de la ONCAE](#) de dicha empresa.

Por primera vez en los registros de esta Secretaría, y único caso en comparación con las otras secretarías evaluadas¹³, se encuentra la remisión del reporte del incumplimiento de una empresa proveedora ante la ONCAE, lo cual es un aspecto importante a resaltar, ya que ello refleja una buena administración y custodia de los intereses del Estado, que a su vez se traduce en una rendición de cuentas y transparencia de la gestión a favor de la sociedad, al darse a conocer cuáles son las empresas con registros históricos de incumplimiento con el Estado, así como derivar las responsabilidades correspondientes.

Recomendaciones.

1. Elaborar manuales, protocolos, guías y otros documentos que aseguren llevar a cabo este tipo de registros ante la ONCAE a largo plazo, cada vez que sea necesario.
2. Continuar con el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los contratos por parte de los proveedores o contratistas.
3. Crear mecanismos que aseguren el cumplimiento de esta práctica y aplicar sanciones a los empleados que la incumplan, de conformidad a la ley.

Resultado 2: incumplimiento en la remisión del contrato al Tribunal Superior de Cuentas (TSC)

En el informe de línea de base se señaló la obligación de cumplir con las disposiciones de la Ley de Contratación del Estado y la Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas en cuanto a remitir los contratos tanto a la ONCAE como al TSC. Se observa en esta evaluación 2016 el cumplimiento de la remisión de los contratos a la ONCAE, pero no al TSC.

¹³ Secretarías de Educación, Seguridad, Salud, Infraestructura y Servicio de Administración de Rentas (SAR).

Este Tribunal, como ente fiscalizador correspondiente, debe tener conocimiento del actuar de los particulares adjudicados y los responsables de los procesos (funcionarios públicos) para aplicar los controles correspondientes e imponer sanciones en caso que ameriten. Sin embargo, se ratifica por séptimo informe que ninguna institución del Gobierno, de las tres evaluadas, da cumplimiento con tal disposición, y tampoco hay evidencia de que el TSC solicite o exija esta información a los entes gubernamentales.

Recomendación.

1. Asegurar la remisión de los contratos y sus modificaciones al TSC.
2. Investigar la responsabilidad legal de los funcionarios públicos que deben remitir los contratos y sus modificaciones al TSC, para que se proceda a aplicar las sanciones o gestiones legales en caso de que correspondan. Estas recomendaciones se mantienen del informe de línea de base, ya que no fueron implementadas y requieren especial atención.

Etapas de participación ciudadana

Resultado 1: ausencia de participación ciudadana en todo el proceso

En ninguno de los procesos de compra del informe de la línea de base (compras de camionetas y contratación de obras) hubo evidencia de participación ciudadana.

Este resultado nuevamente se encuentra en los procesos de la muestra evaluada, ya que en el año objeto de estudio no se encontró evidencia de invitación ni participación de sociedad civil en ninguna etapa de todos los procesos evaluados.

Es importante fomentar la participación ciudadana en los procesos de compras como una práctica estandarizada del Gobierno, no solo por mandato de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, sino también para asegurar la rendición de cuentas a la ciudadanía en general.

Recomendación.

1. Invitar a más profesionales o instituciones de sociedad civil, a fin de asegurar la función de veeduría social en los procesos de compras.
2. Elaborar una política de participación ciudadana o en su defecto protocolos, guías, manuales, instructivos, etc. que incluyan en forma específica dicho aspecto.

5. Resultados de la evaluación de la transparencia y difusión

Es importante mencionar que, dentro de los aspectos medidos en el presente informe, se encuentra la etapa relacionada con la transparencia y difusión de la información. Para efectos de mejor análisis, la presente sección se divide en las siguientes dos mediciones: a) acceso a la información, y b) evaluación del cumplimiento de la normativa aplicable en materia de transparencia.

5.1 Acceso a la información recibida por parte de la SEDS

Resultado 1: incremento en el acceso a la información recibida en cuanto al requerimiento de información general

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública obliga a las instituciones a que faciliten la información pública que le sea requerida.

La SEDS obtuvo una calificación de **95%** de nivel de entrega de información, de conformidad a la matriz de cumplimiento, incrementando 30 ¹⁴puntos con respecto al informe de línea de base. Es pertinente aclarar que en este requerimiento se solicita información general que la Secretaría debe tener en materia de compras y contrataciones, pero no incluye la información que se solicita para los procesos de la muestra.

Tabla n.º 8. Estado de la información entregada por la SEDS.

Estatus compras y contrataciones al 27 de marzo del 2017				
Porcentaje	Entregada	Incompleta	No entregada	Total
Informe de la línea de base (2013 – 2015)	65%	35%	N/A	100%
Evaluación (2016)	95%	2.5%	2.5%	100%

Se considera que el nivel de cumplimiento se debe tanto al compromiso como a la especialización de los involucrados en materia de compras y contrataciones, que reconocen y ponen en práctica los principios de transparencia, eficiencia, sana y buena administración de los fondos del Estado, establecidos en la LCE y en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. De tal manera, los servidores públicos se convierten en responsables directos de la transparencia y rendición de cuentas, para garantizar el derecho al acceso a la información y posterior control y veeduría de la ciudadanía.

Recomendación.

1. Asegurar el nivel de entrega de la información requerida en forma constante, mediante protocolos, guías, manuales, etc.

¹⁴ En la tabla número 4 del informe de línea de base de la SEDS se observa el porcentaje obtenido de 65% de información entregada por la SEDS

2. Investigar la responsabilidad legal de los funcionarios públicos que deben facilitar la información pública, para proceder conforme a ley a aplicar las sanciones o gestiones legales en caso de que correspondan.

5.2 Evaluación sobre el cumplimiento de la normativa aplicable en materia de transparencia en HonduCompras

Aun cuando el procedimiento de contratación se rija por normativas externas, en materia de transparencia y divulgación se aplica la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

Para ello se implementó una hoja de verificación de cumplimiento, con un total de 40 subcriterios, para medir:

- a. el cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulan la transparencia y difusión de la información en el marco de la normativa nacional;
- b. la calidad del contenido de la información publicada en el Sistema de HonduCompras. Se mide que el aviso de invitación a presentar ofertas haya sido publicado, como también si fue emitido por la persona que tiene la facultad para ello y si su contenido cumple con la calidad de su publicación, es decir, los elementos esenciales que deberían haberse incluido en el aviso con base en ley.

El promedio de cumplimiento de los procedimientos y requisitos de transparencia y difusión de la información fue de un 43%. En el informe de línea de base obtuvo un porcentaje de 13%. Es importante aclarar que para poder comparar los resultados entre este informe y el de la línea de base, la ASJ/TI aplicó la hoja de verificación a la muestra del informe anterior, ya que en el informe de línea de base los subindicadores de transparencia fueron medidos en forma transversal, es decir dentro de los diferentes indicadores y no en un indicador separado. Nuevamente se evidencia la escasa publicación de la información que debe difundirse en el Sistema de HonduCompras.

Tabla n.º 9. Cumplimiento normativo en transparencia en la evaluación 2016 comparado con informe de línea de base

Línea de base (2013-2015)				Evaluación (2016)			
Proceso de contratación	Objeto de la contratación	Modalidad	Resultado en transparencia y divulgación	Proceso de contratación	Objeto de la contratación	Modalidad	Resultado en transparencia y divulgación
Sin número	Vehículos blindados	Compra directa	0%	LPN SEDS 013-2016	Guantes y chalecos	Licitación pública nacional	8%
SS-PICSC-CP-049-2013	Obras	Comparación de precio BID	26%	SS-PICSC-CP-168-2015	Obras	Comparación de Precios BID	60%
				SS-PICSC-LPI-031-2015	Equipo inspecciones oculares	Licitación pública internacional BID	60%
Promedio			13%	Promedio			43%

Recomendaciones.

1. Implementar las hojas de cumplimiento de la transparencia como mecanismos guía o manual global para asegurar el nivel de cumplimiento de las normas que apliquen en compras del Estado.
2. Asegurar la publicación y transparencia de los procesos, indistintamente de la unidad ejecutora, al menos de los documentos que por ley deben publicarse en HonduCompras, y que éstos contengan la calidad y validez requerida.
3. Investigar la responsabilidad legal de los funcionarios públicos que deben brindar y difundir la información de carácter público, para que se apliquen las sanciones o gestiones legales correspondientes si éstas procedieran.

6. Conclusiones

Se presentan a continuación las siguientes conclusiones, tanto del marco normativo como de la evaluación del proceso:

6.1 Conclusiones del marco normativo

1. Desde el informe de línea de base, en donde se encontró la necesidad de la SEDS de contar con protocolos, guías o lineamientos en materia de procedimientos para las diferentes etapas de las contrataciones del Estado, sobre todo en la etapa de inventario, almacén y distribución, se avanzó en la elaboración de un manual de procedimientos administrativos logísticos que regula la asignación de armas, bienes y equipo a oficiales recién graduados, mantenimiento de los mismos, municiones y su destrucción, etc., así como también un manual de compras interno para regular las diferentes etapas de los procesos de compras y contrataciones, éste último todavía en calidad de borrador. A pesar de la existencia de ambos documentos, estos son todavía insuficientes, ya que se requiere que la SEDS cuente con otros documentos para regular todas las etapas en los procesos de compras y contrataciones del Estado.
2. Como aspecto positivo, se encontró que los empleados involucrados en materia de compras y contrataciones identificaban con más propiedad el tema de las diferentes normativas aplicables a los procesos de compras, así como también el fortalecimiento de la unidad de compras central en forma oficial, con personal con perfiles y experiencia requerida, a diferencia de lo encontrado en la línea de base, donde no había una unidad de compras creada.
3. Actualmente un total de veintiún personas de la SEDS están capacitadas en el diplomado de compras y contrataciones de la ONCAE, lo que evidencia el fortalecimiento de la unidad y de la institución.

6.2 Conclusiones de la evaluación

1. La calificación final obtenida por la SEDS fue de 72%, reflejando un 28% de incumplimiento de la norma aplicable a los procesos en materia de compras y contrataciones, por lo cual sigue habiendo oportunidades de mejora.
2. La SEDS incrementó 47 puntos entre la calificación del informe de la línea de base y la presente evaluación 2016. El sistema de gestión de inventarios, conformar comisiones evaluadoras según la ley, contar con una unidad de compras y personal capacitado, supervisar los almacenes para inspeccionar el estado y el uso del SAP al personal, etc., incidieron en la mejora de la calificación.

3. La SEDS, además de ser la institución mejor evaluada hasta la fecha, es la única que obtuvo varios valores del 100% en los subindicadores evaluados en los tres procesos objeto de análisis del informe, como resultado del fortalecimiento de la unidad de compras con personal con perfiles y experiencia requerida, al igual que la unidad ejecutora de fondos BID.
4. La SEDS aplicó procesos más competitivos (87%), cumpliendo y fomentando así los principios de participación de oferentes en igualdad de condiciones.
5. Sin embargo, todavía se debe mejorar en las etapas de planificación, seguimiento y control del cumplimiento de los contratos, sanciones administrativas, auditoría, participación ciudadana y transparencia. Por ejemplo: recopilar la información histórica de precios de las compras de la SEDS, la inclusión de la cláusula de integridad en los contratos, llevar a cabo auditorías internas, etc.
6. Se resaltan como aspectos positivos la primera anotación de un proveedor de la SEDS por incumplimiento de contrato en el registro que para tales efectos lleva la ONCAE. Este es un aspecto histórico en dicha institución, que sienta un precedente para asegurar el control de las obligaciones de los particulares contratados.
7. Se encontraron también buenas prácticas en la jefatura del departamento de logística, al supervisar sin previa programación en diferentes unidades de la Dirección Policial de Investigaciones, a fin de inspeccionar el estado y uso de los bienes asignados al personal para deducir las responsabilidades en caso de que apliquen.
8. También se llevan controles para asegurar los debidos pagos a los contratistas de acuerdo al plan de entrega de los bienes según lo especificado en los contratos. Ejemplo fue el proceso de adquisición de equipos para inspecciones oculares y dactiloscopia.
9. En materia de transparencia, hubo más acceso a la información que en el informe de línea de base, obteniendo un 95% de calificación de nivel de entrega de información, mejorando el 65% obtenido en el informe de línea de base anterior.
10. Así mismo, se incrementó en 30 puntos la calificación de cumplimiento de los procedimientos y requisitos de transparencia y difusión de la información de la SEDS, obteniendo en el presente informe de evaluación 2016 un 43%; sin embargo, se debe mejorar este aspecto.

7. Recomendaciones

Con el fin de fortalecer los procedimientos de compras y contrataciones y promover la transparencia y combate a la corrupción, se exponen las siguientes recomendaciones:

7.1 Recomendaciones sobre el marco normativo

1. Elaborar e implementar protocolos, guías, manuales o instructivos que de manera completa regulen y aseguren el desarrollo para:
 - a. Las etapas de auditoría y control interno, sanciones y participación ciudadana.
 - b. Registrar los precios históricos de las compras que realice y ha realizado la SEDS.
 - c. Finalizar, aprobar y difundir el manual de compras interno de la SEDS.
 - d. Inscribir en el registro de proveedores que incumplan los contratos ante la ONCAE.
 - e. Elaborar una política de participación ciudadana.
2. Seguir fortaleciendo la unidad de compras y aprovechar el personal capacitado para que sean agentes multiplicadores del conocimiento adquirido en el diplomado de compras y contrataciones de la ONCAE para otros empleados de la Secretaría.

7.2 Recomendaciones para la evaluación

En los requisitos previos:

1. Analizar la conveniencia de fortalecer la etapa de planificación mediante el registro de precios de los productos (base de datos), así como la elaboración de los estudios de mercados. (tendencias de mercado, conocer el perfil de los proveedores, sus capacidades, si los costos están vinculados con la calidad de los productos/ valor por dinero, etc.).
2. Crear un sistema de levantamiento y verificación de las necesidades reales de las instituciones beneficiarias de los bienes que se compran, a fin de poder registrar las necesidades de los procesos en el sistema ya adquirido de la SEDS, el SAP.
3. Seguir implementando los manuales de procedimientos e incrementar su difusión y uso en otras áreas vinculadas a los procesos de compras.

En procedimientos de contratación:

1. Asegurar mecanismos eficientes y adecuados para el cumplimiento de las leyes que aplican directa o indirectamente en los procesos de contratación, permitiendo la integración de las comisiones de evaluación, la exigencia de las garantías correspondientes, etc.
2. Incluir en todos los contratos que suscriba la SEDS la cláusula de integridad, indistintamente de la modalidad del procedimiento de contratación, la fuente de

financiamiento o la norma que le aplique, así como del alcance y la naturaleza del contrato.

Entrega y recepción de la obra o suministro de bienes o servicios:

1. Sistematizar las buenas prácticas encontradas en la DPI de controles y seguimiento de la debida entrega, uso y custodia de los materiales y equipos asignados al personal de la Secretaría, para su implementación a nivel nacional (central y logística).

En control y auditoría interna:

2. Ejecutar el plan anual de auditoría interna ya elaborado por la SEDS, dejando los correspondientes registros en los expedientes de contrataciones, tanto bajo normativa nacional como de organismos multilaterales.

Sanciones administrativas:

1. Para asegurar la práctica ya iniciada por parte de la SEDS de evaluación o medición del cumplimiento y desempeño de los adjudicados con base en los contratos, crear un sistema que asegure dicha implementación y continuidad en forma constante y permita llevar un registro centralizado de las deducciones de responsabilidad que se realicen.
2. Así mismo, que dicho sistema también contenga la evaluación o medición de los funcionarios públicos con base en sus obligaciones, según sus funciones.
3. Asegurar que se remitan los contratos y sus modificaciones al TSC y seguir con la remisión total de los contratos a la ONCAE.
4. Para derivar y aplicar las sanciones que correspondan según caso, investigar el incumplimiento de los funcionarios públicos que:
 - a. No cumplen con registrar o identificar las necesidades reales de compras de la institución, y tampoco tienen en consideración los precios de mercados reales.
 - b. No incluyen la cláusula de integridad en los contratos que suscriba la SEDS.
 - c. No remiten los contratos y sus modificaciones al TSC.
 - d. No facilitan a terceros la información que tiene carácter de información pública.
 - e. Así como cualquier incumplimiento de las leyes o buenas prácticas.

En participación ciudadana:

1. Incorporar e invitar a más profesionales o instituciones de sociedad civil, a fin de asegurar que la función de veeduría social se pueda realizar con mayor éxito en los procesos.

En transparencia y difusión:

1. Asegurar el nivel de entrega de la información requerida, indistintamente de la persona u organización que lo solicite, en el marco de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
2. Asegurar la publicación y transparencia de los procesos en HonduCompras,

indistintamente de la unidad ejecutora, al menos de los documentos que por ley deben publicarse, con la calidad y validez necesarios.

3. Seguir formando los expedientes administrativos tanto en físico como en formato digital.

Capítulo III:

Gestión de recursos humanos



Sector
Seguridad

1. Objetivo del estudio

El presente estudio sobre la gestión del recurso humano realizado a la Secretaría de Seguridad (SEDS) tiene como objetivo general identificar y evidenciar los avances en el desempeño de la institución en procesos claves de la gestión de recursos humanos, comparando con los resultados obtenidos en el informe de línea de base, presentado en noviembre del 2015, como parte del sistema de monitoreo y evaluación por parte de la sociedad civil. Con el seguimiento de los resultados institucionales, la ASJ/TI procura aportar factores para fortalecer a esta entidad pública en materia de integridad, transparencia, participación ciudadana, controles y rendición de cuentas, con el fin de obtener servicios de seguridad de calidad que respondan a las solicitudes y necesidades de la ciudadanía.

La evaluación de la gestión del recurso humano se basó en los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar el desempeño en la ejecución de los procedimientos seleccionados en materia de gestión del recurso humano, con base en la normativa vigente.
- Evaluar la ejecución de buenas prácticas aplicadas en los procedimientos seleccionados en materia de gestión del recurso humano.
- Evaluar la transparencia y rendición de cuentas en los procedimientos seleccionados en materia de gestión del recurso humano.
- Establecer una comparación entre la evaluación de la línea base de la institución con la situación actual de la Secretaría en materia de gestión de recursos humanos, para el sistema de monitoreo y evaluación de sociedad civil.
- Contribuir en la construcción de un plan de mejora institucional basado en las recomendaciones emitidas, para el cual se implementará un mecanismo de cumplimiento y evaluación periódica y continua que asegure su ejecución por parte de la SEDS.

2. Metodología

La metodología aplicada en la evaluación se basó en mecanismos de verificación de procesos e incluye: a) identificación de objetivos de la evaluación, indicadores y factores de estudio, b) levantamiento, procesamiento y análisis de la información y, c) verificación *in situ*.

El equipo de trabajo del proyecto del Convenio TI/ASJ diseñó en el 2015 el proceso de auditoría social en detalle, el cual consta de 13 etapas y ha sido mejorado a través de la experiencia y conocimientos obtenidos en los últimos tres años.

Con base en los indicadores, criterios de evaluación y requerimientos de información desarrollados para la línea de base, se realizó la selección de muestras, el análisis y sistematización de la información, así como las verificaciones *in situ* de los procesos y unidades de gestión evaluadas.

El mecanismo de evaluación de los indicadores se basa en mediciones de estadística simple, que permiten medir el nivel de cumplimiento por criterio evaluado y el total general.

La evaluación se califica en: a) si cumple; b) no cumple; c) no aplica. Las valoraciones de no aplican se restan de la base de cálculo. El porcentaje de cumplimiento de cada indicador considera el total de valoraciones positivas (sí cumple) en relación al total de criterios verificados.

2.1. Descripción de indicadores y subindicadores¹⁵

Los indicadores desarrollados en el eje de gestión de recurso humano se basan en los seis procedimientos macro de administración de personal, conformados por una serie de subindicadores y factores de verificación que permiten levantar información objetiva y concreta.

Los indicadores se refieren a los procesos esenciales de la gestión de personal, diseñados con base en las regulaciones generales y específicas establecidas en la ley vigente para el sector y los períodos de estudio, así como en las buenas prácticas observadas en el desarrollo de procesos iguales o similares en otras entidades estatales, tanto nacionales como internacionales. Los indicadores son los siguientes:

1. Ingreso y contratación de personal.
2. Cancelación de personal.
3. Compensación y beneficios.
4. Evaluación y desarrollo del recurso humano.
5. Administración y control de personal.
6. Planificación de la gestión de recursos humanos.

Se realizó un proceso de priorización de los indicadores a evaluar, considerando su interés en términos de transparencia y eficiencia, tanto por su impacto en los servicios que presta la SEDS, como por su vulnerabilidad ante la corrupción. Con estos lineamientos, se adaptaron los indicadores a los procesos propios de la entidad.

Para este estudio se evaluaron los siguientes cuatro indicadores:

1. Planificación de la gestión de recurso humano: existencia de un sistema de registro de información que permita la planificación y establecimiento de estrategias.

La planificación se debe entender como un proceso continuo, basado en la sistematización, análisis y utilización de información oportuna y confiable. Por tal razón se determinó analizar el total del universo de documentos y registros inherentes a la correcta administración de personal.

2. Ingreso de personal: cumplimiento de la norma y buenas prácticas.

El ingreso se define como la acción de seleccionar y contratar nuevo personal, en el caso de la SEDS, bajo dos regímenes laborales diferentes, el policial y el de servicio civil para el personal administrativo.

.....
15 Ver anexos: tabla descriptiva de indicadores y subindicadores.

3. Cancelación de personal: cumplimiento de la norma y buenas prácticas.

La cancelación de personal comprende las acciones que generan una baja o desvinculación de empleados, bajo sus diferentes causales, sean estas voluntarias o no.

4. Administración y control de personal: existencia de procedimiento para la implementación de medidas disciplinarias y aplicación de sanciones a faltas en el marco del debido proceso.

Este indicador considera varios subindicadores. Para los efectos de este estudio se analizó si la secretaría cuenta con los reglamentos, manuales y herramientas que permitan la correcta administración de los procesos para el registro y documentación de incumplimientos, faltas, sanciones, verificando en los expedientes de personal la aplicación de la norma bajo debido proceso.

Observación: en consideración que el presente informe es una actualización del informe de línea de base presentado en el 2015, se realizan las siguientes aclaraciones:

1. El compendio de indicadores del eje de gestión del recurso humano se encuentra basado en los seis procesos torales de esta materia; sin embargo, para la formulación de cada informe se han priorizar los indicadores a evaluar. Para efectos de este estudio se ha incorporado a la medición un nuevo indicador, no evaluado en la línea de base, administración y control de personal, razón por la cual en este indicador no se presenta comparación con el informe de línea de base.
2. Con la finalidad de ampliar el estudio se incorporan como sujetos de evaluación, además de los miembros de la carrera policial, evaluados en línea de base, a los empleados de carácter administrativo de la SEDS, los cuales se encuentran regidos por la Ley de Servicio Civil (LSC), presentando los resultados de los indicadores tanto para cada colectivo como consolidado.

2.2 Requerimientos y sistematización de la información¹⁶

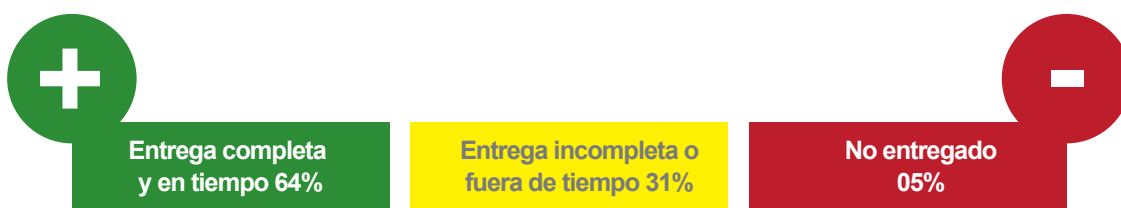
Para la elaboración de este estudio se solicitó a la SEDS información de carácter general y específico, la cual, entre otros aspectos, permite evaluar el nivel de planificación institucional, así como contar con los universos sobre los cuales obtener las muestras a evaluar en los indicadores. Los listados relativos a los procesos de gestión evaluados son considerados como el universo para cada proceso evaluado.

Se utilizaron dos fuentes de información primaria que facilitaron documentación a través de sus dependencias: a) evaluación de la gestión a los miembros de la carrera policial: Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional (PN); y b) evaluación de gestión de personal administrativo: Gerencia Administrativa de la SEDS.

16 Ver anexo: cuadro resumen de solicitud y recepción de información.

Toda la información recibida en tiempo y forma fue vaciada en hojas de verificación, obteniendo los siguientes porcentajes de entrega:

Figura n.º 2. Calificación porcentual de la información entregada según estatus, nivel central



En términos generales, la comunicación con el enlace institucional fue positiva y fluida. Sin embargo, se conoce que la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional no facilitó la información correspondiente a su gestión en los tiempos establecidos.

Como resultado del proceso de recopilación de información se digitalizaron 15,767 páginas, las cuales se encuentran a disposición del público en la página oficial del Convenio de Buena Fe entre el Gobierno de Honduras y la Asociación para una Sociedad más Justa, Capítulo de Transparencia Internacional: www.asjhonduras.com/ti-asj.

Tabla n.º 10. Información digitalizada por unidad de gestión, procedimiento y año.

Procedimiento	Cantidad		Páginas digitalizadas	
	2015	2016	2015	2016
Documentación de planificación				
Nivel central	38		2,278	
Ingreso de Personal				
Miembros de la Carrera Policial/ Dir. de RR.HH.	107	115	3,220	3,349
Empleados de la Secretaría/ Gerencia Administrativa	59	74	1,848	482
Cancelación de Personal				
Miembros de la Carrera Policial/ Dir. de RR.HH.	82	87	482	457
Empleados de la Secretaría/ Gerencia Administrativa	15	27	136	305
Administración y control de personal				
Miembros de la Carrera Policial/ Dir. de RR.HH.	91	34	2,553	310
Empleados de la Secretaría/ Gerencia Administrativa	3	8	226	121
Total de información digitalizada GRAN TO	740		15,767	

El presente informe de evaluación se socializó con el Secretario de Estado en los Despachos de Seguridad y su equipo técnico el 28 de mayo de 2018.

2.3. Criterios para la selección de muestras

Se realizó la evaluación de los dos años inmediatamente posteriores al primer informe, 2015 y 2016, lo que permitió obtener resultados que ejemplifican, o no, la progresión en los

porcentajes de cumplimiento en la correcta gestión de los procedimientos a través del tiempo.

La métrica expuesta en el diseño metodológico establece que para universos superiores a 200 unidades, al mayor nivel de confiabilidad, el análisis se deberá basar en una muestra de 115 unidades representativas del universo. Este criterio se aplicó por año a cada uno de los procedimientos evaluados.

Las muestras se seleccionaron de manera aleatoria, con base en los listados que la misma institución facilitó, y sirvieron para realizar el levantamiento de los expedientes de ingreso, cancelación y administración y control de personal, concentrados todos en las oficinas centrales de la institución, tanto para los miembros de la carrera policial como para el personal administrativo. La evaluación se realizó tanto para los miembros de la carrera policial, evaluados en el estudio de línea de base, como para el personal administrativo, sector que se incluye por primera vez en este informe.

Tabla n.º 11. Expedientes evaluados según tipo de acción y año

Tipo de acción	2015	2016	Total
Ingreso de personal policial	115	115	230
Ingreso de personal bajo servicio civil	59	74	133
Cancelaciones de personal policial	115	115	230
Cancelaciones de personal bajo servicio civil	15	27	42
Administración y control de personal policial	115	115	230
Administración y control de personal bajo servicio civil.	3	8	11
TOTAL	422	454	876

La información de los expedientes permitió complementar 877 hojas de verificación de información, 876 correspondientes a acciones de personal y una del indicador de planificación, en las cuales se verificó el cumplimiento de cada uno de los indicadores evaluados, analizando de manera independientemente cada factor o criterio de verificación por subindicador.

2.4. Mecanismo de calificación de factores de evaluación

En cada expediente, mediante el uso de las hojas de verificación, se comprobó el cumplimiento de los factores de evaluación, calificando de manera porcentual los criterios que sí se cumplen, presentando los resultados por unidad de gestión y año evaluado.

Los documentos y registros facilitados por la SEDS fueron evaluados bajo un parámetro de cumplimiento porcentual de los procedimientos por parte de las unidades responsables de ejecutarlos, en función de la normativa vigente¹⁷ y buenas prácticas nacionales e internacionales. Para ello se empleó un precepto de estadística simple, teniendo en consideración tres criterios de verificación: a) información completa, b) información entregada en tiempo y forma, y c) calidad de la información (pertinencia, empleabilidad, confiabilidad, entre otros).

17 Ley Orgánica de la Policía Nacional, 1998 y sus reformas, Ley General de la Administración Pública y Ley de Servicio Civil.

Tabla n.º 12. Rangos de cumplimiento de los factores evaluados

Nivel de cumplimiento	Color
90 – 100	Satisfactorio
70 – 89	Mejorable
0 – 69	Insatisfactorio

3. Marco regulatorio

El marco regulatorio aplicable a la SEDS para el período de estudio, según el tipo de servidor público, está conformado por: Ley Orgánica de la Policía Nacional, para los miembros de la carrera policial; y Ley de Servicio Civil (LSC) para los empleados de la Secretaría.

3.1. Análisis normativo

La Ley General de la Administración Pública establece que toda entidad pública, centralizada o no, debe constituirse bajo una Ley Orgánica aprobada por el Congreso Nacional de la República, la cual debe contemplar aspectos como: la razón de ser, la estructura de la entidad pública, las funciones de los cargos principales, la normativa bajo la cual se establece la relación laboral del funcionario, y el reglamento general o particular que rige el actuar del personal en todas sus etapas; en el caso de la entidad estudiada, desde el ingreso a la carrera policial hasta su retiro o cancelación, con un carácter constitucional.

En el caso de la Policía Nacional, la Ley Orgánica que la rige se encuentra vigente desde 1998 y ha sido sujeta a cuatro reformas sustanciales, las cuales no han logrado solventar las necesidades de la institución. Al ser esta la norma vigente para los años de estudio, fue analizada en el informe de línea base 2015, encontrándose varias debilidades, entre ellas:

- Carencia y falta de vigencia de los principios doctrinales.
- Organigrama desactualizado.
- Dependencia rectora de la gestión de personal no definida.
- Por casi veinte años no se contó con el marco que regula las relaciones laborales entre los policías y la institución, por la inexistencia de la Ley de la Carrera Policial, la cual debe desarrollar todas las etapas y procesos que infieren en la gestión del personal y permiten su desarrollo, desde el ingreso hasta su desvinculación.

Sin embargo, a partir de enero de 2018 se solventan los vacíos identificados, con la formulación, aprobación por el Congreso Nacional y sanción por el presidente del Ejecutivo de la Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la PN y de la Ley de la Carrera Policial, las cuales norman tanto a al personal administrativo de la secretaría como a los policías.

Es importante mencionar que a razón de que las nuevas leyes no se encontraban vigentes

durante el desarrollo de este estudio, la evaluación de los diferentes indicadores se basa en la Ley Orgánica de 1998 y en la LSC, para el personal de la Secretaría de Seguridad, así como en la buena práctica.

3.2. Resultados del análisis del marco normativo

El análisis normativo arrojó los siguientes resultados:

Resultado 1: Importante avance en las normas que regulan el recurso humano.

Con la aprobación de las nuevas leyes, la Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras y la Ley de la Carrera Policial, ambas aprobadas en el 2017, con vigencia a partir del 21 de enero del 2018, y considerando el análisis desarrollado en el informe de línea de base 2015 sobre los vacíos en la normativa anterior, se reconoce:

1. El esfuerzo y compromiso de la SEDS, así como de la Comisión de Reestructuración y Depuración de la PN, por crear espacios participativos y técnicos para la construcción de estas nuevas normas, las cuales solventan en gran medida las carencias de la Ley Orgánica de 1998.
2. La voluntad, tanto de la autoridad de la SEDS como del Congreso Nacional y del presidente de la República por facilitar un nuevo y mejor marco regulatorio para la institución.
3. Que tanto la Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras como la Ley de la Carrera Policial contienen los elementos normativos mínimos requeridos para enmarcar el correcto proceder en materia de gestión del recurso humano.

Recomendaciones:

1. Socializar con todos los miembros de la carrera policial, funcionarios y empleados de la SEDS, las nuevas normas.
2. Implementar las leyes en su totalidad, de manera gradual, sin dar lugar a incumplimientos.
3. Crear los espacios de participación ciudadana establecidos en la propia Ley y reconocerles su importancia en la sostenibilidad de la aplicación de las normas.

Resultado 2: Necesidad de instrumentalizar las nuevas leyes.

Aun cuando la nueva normativa representa un gran avance, se requiere la elaboración de los reglamentos, protocolos, manuales y demás herramientas que faciliten su aplicación y garanticen el irrestricto cumplimiento de la ley.

Recomendaciones:

1. Formular y aprobar con beligerancia, en apego a la calidad de contenido, las herramientas documentales que faciliten la implementación de la nueva norma, en un plazo prudencial.
2. Impulsar el compromiso de los diferentes sectores con el cumplimiento irrestricto de las leyes según sus competencias, siendo ejecutores o veedores de la implementación y sostenibilidad de la nueva institución y sus procesos que se implementen en el marco de esta nueva norma.

4. Resultados de la evaluación

4.1. Planificación de la gestión del recurso humano

Considerando que la planificación estratégica es, en toda área de gestión, indispensable para lograr un buen desempeño institucional, se realizó en primera instancia la evaluación de los documentos que sustentan la correcta toma de decisiones en materia de recurso humano de la SEDS, para los años 2015 y 2016. La información fue vaciada en hojas de verificación de información¹⁸.

Resultados de la planificación de la gestión de recursos humanos

Tabla n.º 13. Cumplimiento de la planificación de la gestión de recurso humano, por evaluación

	Factor de verificación	Línea de base 2013-2014	Evaluación 2015-2016
1	Listado de normativas generales y específicas vigentes, en materia de gestión de recursos humanos, aplicables al personal de la Secretaría en sus diferentes categorías.	0%	100%
2	Organigrama vigente con su correspondiente acuerdo ministerial.	0%	100%
3	Manuales de puestos con su correspondiente acuerdo ministerial.	0%	100%
4	Manual de procedimientos de la Gerencia de RR.HH.	0%	100%
5	Reglamento interno de trabajo, con su correspondiente acuerdo ministerial.	0%	100%
6	Planillas mensuales de todo el personal, las cuales contengan al menos: nombre, n.º de identidad, cargo, salario y ubicación.	50%	0%
7	Cantidad de empleados totales de la entidad, cantidad de personal administrativo o de apoyo, mensual y anual.	100%	80%
8	Acuerdos legislativos de aprobación de incremento de plazas de personal.	0%	100%

¹⁸ Ver anexo X: Desglose de cumplimiento de la planificación de la gestión de recurso humano.

9	Listado de los procesos de contratación de personal.	50%	0%
10	Listado de procesos disciplinarios ejecutados y sus sanciones.	0%	80%
11	Listado de personal cancelado por año.	50%	0%
12	Listado de cancelaciones que generaron demandas judiciales por reintegro o pago de cesantías.	0%	0%
13	Listado de procesos de evaluación del personal por año.	0%	100%
14	Listado de procesos de capacitación del personal (temario/ instructor/hora de formación/ número de participantes), ejecutados por año.	0%	100%
15	Listado de los censos realizados por la entidad o Servicio Civil.	0%	0%
16	Manuales, protocolos y otros reglamentos que norman la conducta ética de los empleados.	0%	100%
17	Planes estratégicos para el fortalecimiento del personal estructurado y aplicado.	0%	0%
% de cumplimiento general del indicador		29%	62%
Diferencia		33%	

Resultado 1: Bajo nivel de cumplimiento.

En relación a la primera evaluación presentada en noviembre de 2015, la institución mejoró al duplicar su calificación en el indicador de planificación; sin embargo, el nivel de cumplimiento continuó siendo bajo. La institución tiene una oportunidad de mejora de un 38% en la gestión de su información y transparencia en su divulgación.

En el estudio de línea de base la SEDS entregó varios registros para un solo dato (listado de ingresos, cancelaciones, etc.), los cuales presentaban serias inconsistencias, por tener la información disgregada en varias unidades y por la falta de herramientas tecnológicas que facilitaran la generación de reportes confiables. Así mismo, se identificó que la planilla se manejaba en una computadora de fácil acceso, en archivo de Excel sin protección.

Aun cuando se conoce que la institución implementó en octubre de 2016 un sistema de información gerencial, la institución continúa presentando deficiencias al momento de generar información. Por ejemplo, no entregó para la presente evaluación los listados de ingreso, cancelación y demandas del personal, debido, entre otras razones, a que el proceso de migración entre un sistema obsoleto y el nuevo afectó el registro y salvaguarda de la información. En ese momento no se siguió alimentando el antiguo sistema durante un tiempo prudencial, a fin de realizar las pruebas y modificaciones pertinentes en el actual, sin perder registros durante el

proceso de adaptación a la nueva herramienta informática. Así mismo, la entrega fue afectada por: a) los movimientos y cancelaciones de personal (el responsable de manejar los ingresos fue separado durante el proceso de depuración y se desconoce a quién se le asignó esta función), y b) la falta de voluntad por parte del director.

Tampoco se realizó un respaldo de los registros de los años pasados (planillas, vacaciones, sanciones, etc.) en el nuevo sistema, lo cual es una práctica común en este tipo de implementación, que hubiera facilitado no solo la entrega de información para efectos de este estudio, sino también el análisis de variables en el tiempo que sustentan la óptima toma de decisiones.

Se suma a esta falencia la negativa de la institución a presentar las planillas y el censo de personal, aun cuando se conoce que durante el 2016 se realizó una actualización de la información general de los miembros de la carrera policial para alimentar el sistema. De haber sido remitida esta información, si bien no cuenta con todos los datos requeridos por un censo, habría mejorado el porcentaje de evaluación de este indicador.

Recomendaciones:

1. Realizar un proceso de actualización de la información inherente a la planificación de la gestión de recursos humanos, manteniendo un registro de todas las acciones de personal ejecutadas según tipo, por período, la cual permita toma de decisiones oportuna y efectiva para cada circunstancia.
2. Continuar implementando las mejoras que fortalezcan la gestión del recurso humano, tanto policial como de la Secretaría, de las cuales algunas se encuentran contempladas en el plan de mejoras formulado en el marco del Convenio, como son la aprobación y aplicación de los manuales de procesos, y otras que surgen en función de la nueva normativa.
3. Realizar un censo de personal presencial, que garantice la integridad de la información incluida en el sistema de información gerencial, dando al mismo un óptimo mantenimiento al ingresar los registros de manera oportuna.
4. Confirmar y asegurar la correcta alimentación y utilización del sistema de información gerencial adquirido, herramienta que facilita la generación de reportes y por ende la toma de decisiones, a través de la transferencia de conocimiento, profesionalización de los usuarios y estabilidad del personal en los cargos.

Resultado 2: Mejor nivel de cumplimiento en comparación con otros sectores.

Comparando las puntuaciones obtenidas por cada sector para el indicador de planificación de la gestión del recurso humano, considerando los datos disponibles a la fecha de elaboración de este estudio, la SEDS y Secretaría de Educación (SE) alcanzaron el mismo porcentaje en la segunda evaluación, superando las calificaciones de las otras instituciones en su primera evaluación.

Tabla n.º 14. Comparación de porcentaje de cumplimiento con otros sectores

Estudio y sector	SESAL	SAR	INSEP	SE	SEDS
Línea de base 2013-2014	55%	57%	52%	N/A3	29%
Evaluación 2015-2016	En proceso	N/A	N/A	62%	62%

Recomendación:

Formar al personal responsable de administrar el recurso humano, tanto en los procesos de carácter operativo y administrativo, como de liderazgo. Este fortalecimiento debería de realizarse a través de la Dirección General de Servicio Civil, la cual, indistintamente de la norma aplicable, debe velar por la correcta gestión del talento humano de todas las entidades públicas.

Resultado 3: Renuencia por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la PN

Durante el levantamiento de información de la línea de base, aun cuando la información obtenida mostró inconsistencias, todos los responsables de facilitar información apoyaron el proceso.

En la presente evaluación, la mayor parte de la información que no fue facilitada corresponde a la Dirección de RR.HH. de la PN, que se mostró renuente a colaborar en la entrega de listados de procesos y planillas. Se conoce que el Secretario de Estado en los Despachos de Seguridad solicitó por diferentes medios al Comisionado Galo Maldonado (director de recurso humano) que proporcionara la información requerida por ASJ/TI en el marco del Convenio, como por ejemplo los listados de ingresos y cancelaciones; sin embargo, no se logró el objetivo, lo cual impacta negativamente el resultado institucional en este indicador.

Recomendaciones:

1. Deducir responsabilidades al personal a cargo de la generación y entrega de la información solicitada y no entregada.
2. Mejorar el flujo de comunicación interna.
3. Promover una cultura de transparencia y divulgación de información.

Resultado 4: Disminución en la evaluación de divulgación de la información.

Se realizó un análisis de la información divulgada en el portal de transparencia de la SEDS, mediante el cual se pudo constatar que la institución solo cumple con el 50% de las publicaciones que en observancia de lo establecido en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LTAIP) se deben realizar en materia de recurso humano. Ello representa una disminución de 2 puntos porcentuales en relación a la primera evaluación realizada, a razón de que no se reportan información como es el número total de plazas, tabla de viáticos, gastos de representación¹⁹.

Recomendaciones:

1. En consideración de que esta evaluación corresponde a un proceso de veeduría social, y para todas las ocasiones pasadas detectadas y futuras que se puedan dar, deducir las responsabilidades que correspondan a aquellos que incumplan con facilitar los procesos de divulgación y rendición de cuentas.
2. Velar por el cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, administrando de manera eficiente el portal de la institución.
3. Incorporar en los procesos ejecutados espacios para la participación ciudadana, aplicando los principios de transparencia y divulgación de información pública.

Resultado 5: Falta de planificación.

Ni la SEDS a través de su Gerencia Administrativa, ni la PN, cuentan con un plan estratégico para mejorar la gestión de su recurso humano, deficiencia que se señaló en la línea de base. Sin embargo, se reconoce que están implementando acciones aisladas para mejorar.

Incide en la persistencia de este resultado el hecho de que, aun cuando existe una meta de crecimiento (contar con 23,000 policías en el 2022) que corresponde a la demanda proyectada para prestar servicios de seguridad a toda la población, este crecimiento se está impulsando sin formar parte de un plan o estrategia que vincule factores como son la revisión del pensum académico del Instituto Tecnológico Policial (ITP) con las nuevas necesidades institucionales, o los recursos colaterales que se les deberán facilitar a los nuevos ingresos, por ejemplo, equipo, patrullas, entre otros.

Recomendación:

Proceder a la formulación y aprobación de un plan estratégico institucional de recurso humano, que coordine y guíe el actuar de todas las unidades de talento humano de las diferentes direcciones departamentales.

4.2. Ingreso de personal

Con base en la información consolidada que facilitó la Gerencia Administrativa, se realizaron las verificaciones documentales e *in situ*, donde se escanearon los expedientes del personal de nuevo ingreso, con el propósito de poder evaluar en este apartado el nivel de cumplimiento de la norma (LSC y Ley Orgánica de la PN de 1998) y las buenas prácticas en materia de reclutamiento y selección de personal.

Se solicitó a la SEDS el listado de ingresos de personal para los años sujetos de evaluación, pero no se tuvo acceso al mismo, por lo cual los expedientes evaluados surgen de la

.....
19 Ver anexo : Matriz de cumplimiento de divulgación de la información.

selección aleatoria de expedientes físicos, en el caso de los policías, y del 100% de los ingresos que de manera verbal, durante la verificación *in situ*, la Gerencia Administrativa reportó como ingresos de personal administrativo de la Secretaría.

Resultados de ingreso de personal

Se debe tener en consideración que el proceso de selección para el ingreso de miembros a la carrera policial es atípico, ya que se basa en la culminación del proceso de formación del Instituto Tecnológico Policial (ITP), responsable de facilitar los aspirantes a policías.

Tabla n.º 15. Cumplimiento del indicador de ingresos, por evaluación

Informe/ Tipo de personal	Línea de base 2013-2014		Evaluación 2015-2016	
	Miembros de la carrera policial	Personal administrativo	Miembros de la carrera policial	Personal administrativo
Cumplimiento por evaluación	57%	N/A	68%	52%
% Cumplimiento general	57%		60 %	
Diferencia	3%			

Resultado 1: Bajo nivel de cumplimiento.²⁰

Entre el diagnóstico presentado en noviembre de 2015 y la presente evaluación, la SEDS mejoró levemente su cumplimiento en 3 puntos porcentuales; sin embargo, continúa reflejando que el proceso de ingreso con base en ley no se cumple en 40% de lo establecido.

El nivel de cumplimiento que obtienen ambos grupos evaluados es bajo: miembros de la carrera policial 68%, y personal administrativo de la Secretaría 62%.

En la línea de base únicamente se evaluó este indicador para los miembros de la carrera policial, observándose falencias en la estructura del proceso, así como riesgo de corrupción dada la falta de obligatoriedad de las pruebas de confianza previo a la contratación. Si se considerara una comparación por tipo de ingreso y no institucional, el incremento sería de 11 puntos porcentuales para el ingreso de miembros de la carrera policial, debido a que las hojas de servicio y los exámenes médicos se encuentran más completos en los expedientes.

Aun cuando se reconoce el mérito de haber incrementado su cumplimiento, se debe tener en cuenta que, en el 2016, ambos colectivos muestran un retroceso, de cinco puntos para los policías y de siete puntos para el personal administrativo. De continuar esta tendencia, en futuras evaluaciones podría registrarse una involución en el proceso de ingreso.

En el caso de los miembros de la carrera policial se observa una disminución en el cumplimiento de los siguientes factores de verificación: huella, resolución de la Dirección de Investigación y Evaluación de la Carrera Policial (DIECP) y exámenes médicos.

²⁰ Ver anexo: Tabla de cumplimiento por subindicador por año, proceso de selección: miembros de la carrera policial y tabla de cumplimiento por subindicador por año, proceso de selección: miembros de la carrera policial personal administrativo de la SEDS.

Tabla n.º 16. Expedientes de ingresos que presentan irregularidades

No.	Criterio de verificación	Cantidad de expedientes		Porcentaje	
		Año 2015	Año 2016	Año 2015	Año 2016
1	Huella	12	7	10%	6%
2	Dictamen DIECP	27	111	23%	97%
3	Exámenes médicos	8	11	7%	10%

Los expedientes del personal administrativo tienen menor evaluación en los factores de: justificación del interinato o nombramiento, acuerdos de nombramientos, correspondencia del perfil del empleado con perfil de puesto, hoja de vida, constancia de antecedentes penales.

En relación con los otros cuatro sectores evaluados, la SEDS se encuentra en segunda posición, siendo superada solo por la evaluación de línea de base del Servicio de Administración de Rentas (SAR).

Tabla n.º 17. Comparación de porcentaje de cumplimiento con otros sectores

Estudio y sector	SESAL	SAR	INSEP	SE	SEDS
Línea de base 2013-2014	41%	73%	19%	47%	57%
Evaluación 2015-2016	En proceso	N/A	N/A	52%	60%

Recomendaciones:

1. Fortalecer el proceso de ingreso de personal para ambos colectivos, implementando medidas de control que garanticen a la institución el cumplimiento de las normativas aplicables y la generación de información y salvaguarda de la misma.
2. En el entendido de que la institución cuenta con procedimientos de ingreso, los cuales fueron formulados con el apoyo de consultores contratados por ASJ, quienes trabajaron con los diferentes mandos de la Dirección de RR.HH. de la PN (aun cuando los mismos no fueron remitidos como evidencia en la presente evaluación), se recomienda capacitar al personal responsable de implementar estos procesos, a fin de lograr legalidad, legitimidad y consistencia en los procesos de incorporación de personal, indistintamente de la modalidad de relación contractual.
3. Diseñar herramientas de control que faciliten verificar el seguimiento del proceso y la deducción de responsabilidades a quienes incumplan la normativa.

Resultado 2: Carencia de un proceso de selección y filtro de los graduados del ITP.

Aun cuando se reconoce que el proceso cuenta con varias ventajas competitivas, especialmente en lo relativo a una currícula orientada eminentemente a la formación de policías, desarrollada en un período de 10 meses, desde la evaluación de línea de base se identificó que

no se aplican filtros de selección a ninguno de los estudiantes, una vez finalizado y aprobado el pensum académico, por lo cual quienes culminan sus estudios ingresan de manera casi automática a la carrera policial; a ello se le suma la falta de una evaluación del período de prueba.

Durante el período de formación, por su modalidad de internado y las materias de estudio, estudiantes desertan por considerar que no es esta su vocación; otros se retiran debido a que se les retira la beca por no haber aprobado las clases. Sin embargo, la práctica difiere en mucho de la comodidad del instituto (donde como estudiantes cuentan con alimentación, vestimenta, habitación segura y un ambiente de compañerismo), y el flujo de información entre el ITP y la Dirección de Recursos Humanos se limita a la entrega del listado de los graduados.

Dadas las exigencias del servicio policial, esta situación es una debilidad del proceso.

Recomendaciones:

1. Aplicar filtros de selección tras la culminación de la carrera en el ITP.
2. Realizar evaluaciones de desempeño al cumplirse el período de prueba, con el objeto de confirmar si los policías logran una adaptación óptima en sus funciones.

Resultado 3: Persistencia en la escasa evidencia de obediencia a las resoluciones de la DIECP.

Las resoluciones emitidas por la DIECP son vinculantes con las decisiones tomadas por la Secretaría. En ellas se emite una opinión sobre la idoneidad de los estudiantes del ITP para formar parte de la institución, evaluándolos con base en pruebas de confianza (toxicológicas, psicológicas, polígrafo y estudios patrimoniales), las cuales, con base en la Ley General de Superintendencia para la Aplicación de Pruebas de Evaluación de Confianza, aprobada en el 2014, y el propio decreto de constitución de la DIECP, son de aprobación irrestricta para los miembros de la carrera policial.

Se observó, tanto en la línea de base como en la presente evaluación, que en los expedientes de ingreso de policías a la PN no constan las evaluaciones realizadas por la DIECP. Si bien, para efectos de este estudio, este factor tiene cuantitativamente el mismo peso que los demás factores evaluados, cualitativamente tiene un alto impacto tanto en el desempeño general de la institución como en la estabilidad y permanencia de los miembros.

En la verificación *in situ* se identificó que en los expedientes correspondientes a ingresos de la PN, solo en 92 de 230, lo que es igual al 40%, constan las resoluciones de la DIECP. Aun cuando esto representa una mejora de 20 puntos en relación a la línea de base, el porcentaje de cumplimiento es bajo.

Recomendaciones:

Considerando que la DIECP ha sido cancelada con la entrada en vigencia de la nueva normativa, y a partir del 2018 será sustituida en esta función por la Superintendencia para la Aplicación de Pruebas de Evaluación de Confianza, se recomienda:

1. Respetar el carácter vinculante de las resoluciones sobre la idoneidad de los candidatos que emite el ente competente.
2. En tanto la Superintendencia no se encuentre en operaciones, fortalecer la Unidad de Certificación, proveyéndola de todos los recursos necesarios para operar con la eficiencia requerida.

Resultado 4: Carencia de información en los expedientes.

La Ley Orgánica del Tribunal Superior de Cuentas, su reglamento y la Ley General de la Administración Pública establecen la obligatoriedad de las instituciones públicas de contar con expedientes completos que permitan fiscalizar e investigar las operaciones y la confirmación de los actos, es decir la rendición de cuentas, que permite confirmar que los procesos cumplen con los estándares de calidad y transparencia. Se debe tener en consideración que los expedientes deben contar con la documentación soporte de todos los procesos de administración del personal, los cuales son denominados como acciones de personal (documentación de ingreso: hoja de vida, experiencia profesional, formación, información personal, evaluaciones psicométricas y de idoneidad, entre otros).

En el caso de los miembros de la carrera policial, las falencias más importantes continúan siendo las mismas que en la línea de base, encontrándose en los factores de verificación de mayor susceptibilidad las pruebas de confianza, ya que estas tienen por objeto disminuir los riesgos de corrupción e ineficiencia en el servicio. Sin embargo, se observa una mejora de 0% a 39%²¹ de cumplimiento entre la línea de base y este estudio.

Entre los factores con menor nivel de cumplimiento en el personal administrativo se encuentran experiencias previas similares a la posición a ocupar y las constancias de trabajo que avalen las experiencias profesionales. Siendo la Secretaría de Seguridad una entidad con poco personal, que a su vez tiene un alto nivel de responsabilidad, y aun cuando no se tuvo acceso a los descriptores de puestos, se puede observar que la entidad no presta la atención requerida al momento de realizar la selección de su personal, debido a la escasa información de respaldo relativa a la trayectoria profesional de sus nuevos empleados.

Recomendaciones:

1. Mejorar el sistema de archivo y documentación de los expedientes de ingresos, el cual debe contener toda la información que justifique y respalde la contratación.
2. Realizar todas las pruebas de confianza a los estudiantes del ITP, previo a su contratación.
3. Documentar con constancias en los expedientes la realización de las pruebas de confianza, tanto para respaldar la incorporación, así como para generar un registro que eventualmente puede servir para realizar comparaciones de conductas entre los miembros, desde su ingreso y a lo largo de su carrera.

Resultado 5: Falta de generación de información y entrega de listado de ingresos.

A diferencia de la línea de base, para la cual la SEDS facilitó varios listados de ingresos (registro de todas las acciones de ingreso de nuevo personal en un período de tiempo establecido, presentados por diferentes unidades) que reflejaban serias inconsistencias entre sí, para la elaboración del presente informe no se facilitó el listado de ingresos de miembros a la carrera policial. Por ello, no fue posible constatar si la institución cuenta con los expedientes de todo el personal de nuevo nombramiento, y la muestra se limitó a los archivos físicos facilitados durante la revisión *in situ*.

Recomendaciones:

1. Mejorar el sistema de registro de las acciones de personal, de forma específica la de ingresos, vinculando el proceso al sistema de información gerencial y generando desde este los reportes.
2. Deducir responsabilidades al personal que dentro de sus funciones esté a cargo de generar estos archivos.

Resultado 6: Inexistencia de concurso con base en méritos.

Los concursos de selección de personal son el mecanismo que permite identificar a los mejores profesionales, basándose en la comparación de perfiles de candidatos y el perfil del cargo requerido. En la medida en que estos concursos son públicos se logra aumentar la competitividad y así obtener mejores empleados. Aun cuando este resultado aplica solo a los servidores y funcionarios públicos de la Secretaría y no a los policías, por lo cual no fue considerado en la línea de base, es importante resaltar que la LSC establece la obligatoriedad de realizar los concursos que permitan la incorporación del personal con base en méritos, mediante la aplicación de exámenes y pruebas para proceder a la selección de los candidatos para ocupar posiciones de nombramiento por contrato bajo el Régimen del Servicio Civil. Sin embargo, no consta que se haya realizado ningún concurso competitivo para la selección de personal administrativo. Estas acciones son responsabilidad de la Sub Gerencia de Talento Humano de la SEDS.

Recomendaciones:

1. Diseñar para todas las contrataciones un modelo de concurso basado en el reconocimiento de los méritos e idoneidad.
2. Formular y aprobar un manual interno de procesos de la Subgerencia de Talento Humano para el ingreso de personal, adaptado a las necesidades específicas de los perfiles profesionales requeridos por la SEDS, que elimine los vacíos y riesgos de corrupción que origina la falta de este manual.

Resultado 7: Falta de justificación para la contratación.

Todas las contrataciones deben basarse en una vacante, que bien puede ser generada por desvinculación (indistinta a la causal) o por la ampliación de plazas o puestos, a razón de un crecimiento institucional sustentado en la necesidad documentada. Durante los dos años sujetos de estudio se constató para el personal administrativo de la SEDS que las contrataciones no se encuentran debidamente justificadas en el nombramiento o en ningún documento del expediente, carencia que genera riesgo de arbitrariedad, al no identificarse si los nuevos ingresos obedecen a la vacante una plaza existente o de una creada en consideración a las necesidades reales de la Secretaría. Al ser un resultado que solo aplica al personal de la Secretaría y no a policías, no se tiene un parámetro de comparación con la línea de base.

Recomendación:

Dejar evidencia documental de la justificación de todas las contrataciones, teniendo en consideración las necesidades institucionales de personal.

Resultado 8: Recurrencia en la falta de participación ciudadana en los procesos.

Los procesos en los cuales la ciudadanía participa como auditores sociales se fortalecen tanto en sus técnicas y transparencia, como en la confianza que los postulantes sienten, debido a que es más difícil politizarlos o considerar factores ajenos a los méritos. Persiste, en relación a lo expuesto en la línea de base, la falta de participación ciudadana en los procesos de ingreso de personal a la entidad, careciendo los procedimientos de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que los fortalezcan y los doten de confianza ante la ciudadanía. Tampoco se han creado espacios para la veeduría social en los procesos de selección.

Recomendación:

Incorporar y registrar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, que incluyan la veeduría social en los procesos de contratación de personal.

4.3. Cancelación de personal

A razón de que no se logró contar con los listados solicitados a la SEDS de las cancelaciones realizadas en los años sujetos de evaluación, se evaluó el 100% de las acciones de cancelaciones de personal administrativo reportadas de manera verbal por la Gerencia Administrativa durante la verificación *in situ*, y 230 expedientes de miembros de la carrera policía, siendo la muestra total de 272 desvinculaciones.

Resultados cancelación de personal

Se debe tener en consideración que las cancelaciones de los miembros de la carrera policial, efectuadas durante el 2016, se realizaron en el marco del proceso de depuración y reestructuración del cual es objeto la PN.

Resultado 1: Bajo nivel de cumplimiento.

Entre la línea de base y la presente evaluación, la SEDS mejoró en 42 puntos

porcentuales en su cumplimiento de la normativa y buenas prácticas en los procesos de cancelación.

Tabla n.º 18. Cumplimiento del indicador de cancelaciones, por evaluación

Informe/ Tipo de personal	Línea de base 2013-2014		Evaluación 2015-2016	
	Miembros de la carrera policial	Personal administrativo	Miembros de la carrera policial	Personal administrativo
Cumplimiento por evaluación	10%	N/A	15%	88%
% Cumplimiento general	10%		52%	
Diferencia	42%			

El nivel de cumplimiento en las cancelaciones de miembros de la carrera policial es bajo (15%); sin embargo, para el personal administrativo de la Secretaría es de medio a alto (88%).

En consideración a que en el informe de línea de base únicamente se evaluó a los miembros de la carrera policial, si se realizara la comparación por tipo de personal cancelado y no de manera institucional, el incremento sería solo de 5 puntos porcentuales, siendo las pocas cancelaciones administrativas las que incrementan el cumplimiento del indicador.

Aun cuando se reconoce el mérito por haber mejorado, se debe señalar que en el 2016 ambos colectivos muestran una disminución en relación al 2015, de un punto para los policías y de siete puntos para el personal administrativo. De continuar esta tendencia, podría generar que en futuras evaluaciones se registre una involución en el proceso de cancelaciones. El retroceso se debe a que no consta en los expedientes la justificación de la cancelación. De igual manera, no se identificaron mejoras en el flujo de comunicación entre las diferentes unidades vinculadas a la sanción de faltas que generen despidos, como son unidades legales y de recursos humanos, de las direcciones operativas de la PN, Dirección de Recursos Humanos, Dirección Legal y Secretaría General.

El proceso de descargo que implica la remisión de la citación al inculcado y el levantamiento del acta, al igual que en la línea de base, continúa siendo uno de los mayores retos a solventar por la institución.

La SEDS se encuentra en tercera posición de cumplimiento en relación con los otros cuatro sectores evaluados, teniendo una oportunidad de mejora en su proceso de cancelación de 48%.

Tabla n.º 19. Comparación de porcentaje de cumplimiento con otros sectores

Estudio y sector	SESAL	SAR	INSEP	SE	SEDS
Línea de base 2013-2014	75%	44%	5%	N/A	10%
Evaluación 2015-2016	En proceso	N/A	N/A	67%	52%

Recomendaciones:

1. Implementar los procedimientos que en el marco de la nueva norma se establecen para la ejecución de las cancelaciones de personal, en respeto del debido proceso, vinculando la causal, tipo de amonestación, documentación de soporte requerida, plazos de actuación, con la delegación de responsabilidades entre los diferentes actores: Dirección de Recursos Humanos de la PN, Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL), Subgerencia Administrativa de la SEDS y Despacho del Secretario de Estado, entre otras.
2. Crear un mecanismo de agilice el flujo de información entre las diferentes dependencias involucradas en los procesos de cancelación, el cual a su vez permita un correcto registro de las acciones ejecutadas.
3. Fortalecer los conocimientos y competencias del personal a cargo de las cancelaciones en materia de debido proceso, logrando cumplir con lo establecido en la norma, en especial en los casos en que la desvinculación se sustente en un proceso de descargo.

Resultado 2: Recurrente carencia de información en los expedientes.

Las falencias en la documentación de los procesos de cancelación generan un alto riesgo de que ante posibles demandas por reintegro y salarios caídos, la institución no se encuentre en capacidad de validar legalmente las medidas ejecutadas. Este resultado señalado en la línea de base, sin bien es cierto ha sido abordado por la SEDS desde el fortalecimiento normativo, no garantiza la mejora del procedimiento.

Aun y cuando en la actualidad se encuentran los expedientes de cancelación de los miembros de la carrera policial —a diferencia de la línea de base, que evidenció en varios casos que los expedientes no existían, lo que generó en el 2015 que parte de la muestra se seleccionara de los expedientes disponibles—, actualmente se encuentran prácticamente vacíos, siendo el único escrito recurrente el acuerdo de cancelación, sin que cuente con la documentación del proceso que se desarrolló para la separación ni los soportes de la causa.

En el caso de los expedientes de personal administrativo se identificaron carencias en: a) no se puede verificar que la documentación corresponda con la causal; por ejemplo, cuando la causa es determinada como renuncia, no consta la carta remitida por el empleado, y b) únicamente en 27% de los casos evaluados se encuentra el nombramiento que dio origen a la relación laboral.

Recomendación:

Mejorar el sistema de archivo y documentación de los expedientes de cancelación, el cual incluya un listado de la documentación que debe contener según causa de la desvinculación.

Resultado 3: Inexistencia de evidencia relativa al control y seguimiento de faltas en las que aplique como sanción la cancelación.

En consideración del volumen de personal de la institución, así como a la facultad que otorgan las normas para cancelar sin responsabilidad patronal a los empleados que incurran en faltas graves, se esperaría que la SEDS realizara procesos de sanción con base en derecho, que concluyan con la cancelación del personal que ha cometido faltas graves.

En la línea de base, y producto del análisis de los listados de procesos de cancelación ejecutados durante el 2013 y 2014, se logró identificar que en un 22% (280 casos de un total de 1,265), la causal obedece a faltas graves y autos de prisión o formal procesamiento.

Sin embargo, en el presente estudio, aun y cuando no se facilitaron los listados, se verificó que no consta en ninguno de los expedientes evaluados que la causal corresponda al seguimiento de un debido proceso de sanción por faltas, generando que aun cuando se puedan realizar despidos sin responsabilidad patronal, se incurra en el pago de cesantías. Aun cuando no se cuenta con ejemplos particulares, esta afirmación se sustenta en la consideración de que la SEDS está conformada por más de 15,000 empleados, por lo cual este tipo de acciones deberían de ejecutarse. Esta situación refleja un debilitamiento en el control y seguimiento de faltas.

El cumplimiento también se ve afectado porque la documentación no corresponde a la causal y no se encuentran las amonestaciones que sustentan los procesos. En ambos estudios se identificó que en ningún expediente consta el levantamiento de amonestaciones, ni verbales, ni escritas.

Recomendaciones:

1. Mejorar el proceso de seguimiento de faltas, el cual debe ser de cumplimiento irrestricto por todos los empleados de la SEDS, tanto personal administrativo como miembros de la carrera policial.
2. Instalación de la DIDADPOL, ente desconcentrado de la Secretaría de Seguridad, con autonomía técnica y financiera, y responsable de desarrollar los procesos de investigación y sanción de faltas graves y muy graves de los miembros de la carrera policial y personal administrativo.

Resultado 4: Recurrencia en la falta de documentación que garantice la entrega de equipo y placas.

La verificación o constancia de entrega del equipo e identificación por parte de los miembros de la policía cancelados, como son placas, armas, uniformes y chalecos, entre otros, no se encuentra registrado en ninguno de los expedientes de cancelación que constituyen la muestra de este estudio. Por tanto, este factor ha disminuido en su cumplimiento en relación a la línea de base, donde en el 4% de los casos evaluados se encontró constancia de entrega por parte de los policías separados.

Este resultado recurrente refleja la carencia de orden y control en los procesos de desvinculación, así como falta de interés por abordar este hallazgo con la importancia que amerita.

Recomendaciones:

1. Incorporar como etapa del proceso de cancelación la entrega de equipo y placa de identificación, como requisito previo a la liquidación de derechos y cesantías, dejando evidencia documental del acto.
2. Identificar y nombrar de manera oficial a los responsables de garantizar que el equipo e identificación sean entregados, deduciendo responsabilidades en los casos en los que no se efectúe este reintegro de bienes o no se documente debidamente.

4.4. Administración y control de personal

Se solicitó a la SEDS el listado de personal que durante los años sujetos de estudio cometieron algún tipo de falta administrativa o fueron sujetos de amonestación o llamados de atención (verbales y escritos) y de las sanción a través de audiencias de descargo realizadas; sin embargo, ni la Gerencia Administrativa de la SEDS ni la Dirección de Recursos Humanos de la PN facilitaron esta información, sin presentar razón alguna. Por tanto, se evalúa el 100% de personal administrativo de la Secretaría (11 expedientes) según la información verbal facilitada, y una muestra aleatoria de 230 expedientes del archivo físico de la PN.

Resultados de administración y control de personal

El indicador de administración y control de personal es evaluado exclusivamente en el subindicador de sanción a faltas, en cumplimiento del debido proceso.

Resultado 1: Bajo nivel de cumplimiento²²

Tabla n.º 20. Cumplimiento del indicador de administración y control, por evaluación

Informe/ Tipo de personal	Línea de base 2013-2014		Evaluación 2015-2016	
	Miembros de la carrera policial	Personal administrativo	Miembros de la carrera policial	Personal administrativo
Cumplimiento por evaluación	N/A	N/A	25%	36%
% Cumplimiento general	N/A		31%	
Diferencia	N/A			

El nivel de cumplimiento en el seguimiento de faltas para ambos tipos de personal es bajo. Es importante mencionar que entre ambos períodos la calificación decreció 42 puntos en la muestra de miembros de la carrera policial, aunque se elevó 10 en la evaluación del personal administrativo. La disminución refleja un descuido en la documentación soporte de las sanciones

22 Este indicador no formó parte de la evaluación de línea de base.

ejecutadas en el 2016 a policías.

De los dos sectores en los cuales se ha evaluado este indicador, la SEDS es el que obtiene el menor nivel de cumplimiento.

Tabla n.º 21. Comparación de porcentaje de cumplimiento con otros sectores

Estudio y sector	SESAL	SAR	INSEP	SE	SEDS
Línea de base 2013-2014	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Evaluación 2015-2016	En proceso	N/A	N/A	68%	31%

Recomendaciones:

1. Diseñar e implementar, de conformidad con la nueva normativa, el procedimiento de seguimiento y amonestación de faltas.
2. Implementar un modelo de expediente disciplinario estándar para todas las faltas sujetas de investigación, llamados de atención y sanción, que permita con facilidad conocer la ética de los diferentes funcionarios en el cumplimiento de su deber .
3. Mejorar el proceso de comunicación entre los diferentes actores, con base en el proceso establecido en la nueva normativa, logrando así que se cumplan los plazos establecidos.

Resultado 2: Irregularidades en el proceso de sanción ejecutado y su documentación.

Se observan varias irregularidades en los expedientes revisados para ambos colectivos, tanto por incumplimientos del debido proceso como fallas en el registro documental del mismo.

Anomalías en las sanciones a miembros de la carrera policial:

- En ningún expediente del año 2016 constaba la información correspondiente al proceso de investigación que genera el llamado de atención o descargo.
- Aun cuando el proceso de sanción para los policías puede realizarse en un período de cuatro meses a partir de la fecha en que se tiene conocimiento de la comisión de la falta, en varios de los expedientes se constató que el proceso de amonestación excedió este tiempo, lo cual refleja un proceso burocrático con falta de flujo de información entre los actores involucrados.
- En los expedientes en los que se enuncia una recurrencia de la falta no existen elementos probatorios o registros de llamados de atención previos.
- Las audiencias de descargo, en los casos en los que procede y se cuenta con evidencia de que se realizaron, carecen de elementos importantes para su legitimidad, como son la citación en tiempo, la notificación de testigos, exposición de pruebas y derecho a la defensa.
- El 75% de los expedientes carece del dictamen legal que determine la aplicación o no de la sanción, lo cual puede llevar a la nulidad de la sanción administrativa ejecutada. Así mismo, los dictámenes emitidos por la Unidad Legal de la Dirección de Recursos Humanos de la PN no son vinculantes, lo cual genera que quede a discreción del

Secretario de Estado o de la Secretaría General, según caso, la aplicación de la sanción. Ejemplo: el caso de la policía Joihsi Elvira Kley Bolaños, quien según la SEDS fue sancionada, pero en su expediente no consta la documentación que dé soporte a la causal. Así mismo, el caso del policía Elmer Bladimir Pavón, quien fue sancionado por el delito de torturas en perjuicio de una persona. Según la documentación, fue cancelado y sentenciado a cinco años de reclusión; sin embargo, no consta en el expediente un dictamen de la unidad legal donde se resuelva suspenderlo o no mientras se llevaba a cabo el proceso judicial, ni la sentencia firme por medio de la cual es condenado y subsecuentemente cancelado.

Anomalías en las sanciones personal administrativo:

- Las faltas del personal administrativo deben ser sancionadas en un plazo de 30 días; sin embargo, en los expedientes se evidenció que este plazo se prolonga más de lo legalmente permitido, lo cual puede ocasionar la nulidad de estas acciones.
- Los expedientes carecen de las evidencias documentales que respalden acciones enunciadas en las audiencias de descargo relativas a la recurrencia de las faltas. Así mismo, no constan los registros de las amonestaciones (verbales o por escrito) realizadas.

Recomendaciones:

1. Se considera imperativo la conformación a la brevedad de la Dirección de Asuntos Disciplinarios Policiales (DIDADPOL), la cual tendrá entre sus responsabilidades la investigación y seguimiento de las faltas administrativas, graves y muy graves, en las que presuntamente incurran los miembros de la carrera policial y personal administrativo de la Secretaría. El personal de esta dirección deberá contar con todas las competencias técnicas, herramientas y demás que les permitan realizar en tiempo y forma sus delicadas funciones.
2. Divulgar la nueva normativa, con el fin de que tanto los posibles infractores de las normas internas como todos los actores vinculados en la denuncia, seguimiento y sanción de las mismas, se empoderen y logren disminuir los niveles de incidencia en el incumplimiento de obligaciones o ejecución de actos prohibidos a los miembros de la carrera policial y empleados de la Secretaría.

5. Conclusiones generales

El nivel general de cumplimiento de la normativa y buenas prácticas es bajo. Todos los procesos evaluados registran un desempeño inferior al 70%. La puntuación más baja corresponde al procedimiento de administración y control de personal. Sin embargo, en relación a la línea de base, la SEDS reporta una mejora de 18 puntos.

Tabla n.º 22. Resultados consolidados según indicador evaluado y comparativa con línea de base

Indicador evaluado	Línea de base 2013-2014	Evaluación 2015-2016	Diferencia
Planificación de la gestión de recurso humano	29%	62%	33
Ingreso de personal	57%	60%	3
Cancelación de personal	10%	51%	41
Administración y control de personal	N/A	31%	N/A
% general de cumplimiento	32%	50%	18%

La Secretaría tiene grandes retos por superar, y aun cuando los otros sectores evaluados enfrentan importantes desafíos también, la SEDS se encuentra en penúltima posición de cumplimiento, por lo cual debe realizar un mayor esfuerzo que el resto para alcanzar niveles óptimos de desempeño en gestión del recurso humano.

Tabla n.º 23. Comparación de porcentaje de cumplimiento general con otros sectores

Estudio y sector	SESAL	SAR	INSEP	SE	SEDS
Línea de base 2013-2014	55%	56%	27%	47%	32%
Evaluación 2015-2016	En proceso	N/A	N/A	62%	50%

De igual manera, aun cuando la Secretaría ha desarrollado con efectividad varias de las actividades de su plan de mejora, muestra recurrencia en varios de sus resultados, lo cual refleja que se debe ampliar dicho plan, así como destinar los recursos necesarios para que su implementación sea eficaz.

5.1 Normativa institucional

Aun cuando para los períodos evaluados no se contaba con una normativa apropiada para las necesidades institucionales, se reconoce el logro alcanzado con la aprobación y entrada en vigencia, en enero del 2018, de la Ley Orgánica de la Secretaría de Estado en el Despacho de Seguridad y de la Policía Nacional de Honduras, y de la Ley de la Carrera Policial, las cuales, en conjunto con sus reglamentos, aportarán los elementos regulatorios que la institución ha necesitado durante las últimas dos décadas.

5.2. Procedimiento de planificación de la gestión del recurso humano

La SEDS carece de una planificación de la gestión de recursos humanos, adoleciendo de falta de información documental clave para la óptima toma de decisiones, como son plan estratégico, manual de funciones y perfiles de puestos actualizados con su correspondiente acuerdo ministerial, censos de personal que cumplan con todas las condiciones de control que garanticen la confiabilidad de los mismos. No obstante, y aun cuando no se refleja en los períodos evaluados, se valora la implementación de un sistema de información gerencial, del cual se espera que en el corto plazo permita generar información confiable sobre la cual se pueda desarrollar un plan estratégico a la medida.

5.3. Procedimiento de ingreso

El procedimiento de ingreso, en especial para los miembros de la carrera policial, adolece de elementos importantes como las evaluaciones del período de prueba; sin embargo, se reconocen los esfuerzos por implementar pruebas de certificación y confianza a todo el personal de la Secretaría y policías. No obstante, estas acciones no han logrado el impacto esperado, siendo el único indicador que disminuyó en relación a la línea de base.

5.4. Procedimiento de cancelación de personal

La escasa documentación de los procedimientos ejecutados y el incumplimiento del debido proceso para la desvinculación del personal es una de las mayores debilidades encontradas en esta evaluación. Teniendo en consideración las repercusiones que la falta de cumplimiento en este indicador puede ocasionar, como son el pago de salarios caídos y el reintegro de personal, se considera imperante la necesidad de prestar atención y obediencia a lo establecido en las normas aplicables.

5.5. Administración y control de personal

Se reconocen importantes avances en la normativa para ejecutar ciertos controles de personal, en especial en lo relativo a los procesos disciplinarios; sin embargo, se considera total para el desarrollo institucional una efectiva implementación de los procedimientos y apego al debido proceso, a fin de lograr elevar el desempeño en este indicador, el cual obtuvo los menores niveles de cumplimiento.

6. Recomendaciones generales

Con el objetivo de fortalecer la institucionalidad de la Secretaría de Seguridad, y en consideración de la injerencia que la correcta gestión del recurso humano tiene sobre el desempeño de la entidad, se presentan las siguientes recomendaciones:

6.1. General a la gestión de recurso humano

1. Fortalecer las unidades responsables de la gestión de recursos humanos, tanto de la Secretaría como de la PN, las cuales deben estar conformadas por personal eminentemente técnico, con las competencias éticas y profesionales que permitan la evaluación de la institución, permitiendo a su vez afrontar los procesos de cambio que se están generando a lo interno de la entidad y que responden a una demanda ciudadana.
2. Centrar las estrategias e inversiones en mejorar la gestión del recurso humano y las condiciones de los miembros de la carrera policial, en consideración de que la institución tiene su razón de ser en brindar seguridad a la población, a través de sus efectivos, los cuales sin duda son su capital más importante.
3. Dignificar la carrera policial a través de un plan interno de comunicación, reconocimiento y remuneración que eleve tanto el desempeño como la moral de los miembros de la carrera policial.

6.2. Relativas a lograr un marco regulatorio efectivo para la gestión de recurso humano

1. Promover la pronta implementación del nuevo marco regulatorio establecido en las dos leyes recientemente aprobadas, invirtiendo los recursos humanos, tecnológicos y económicos requeridos para su operatividad, en consideración de la reestructuración funcional de la institución.
2. Formular y aprobar los reglamentos, políticas, manuales y demás herramientas de gestión emanadas de las nuevas leyes, coherentes con la propia normativa y con base en el debido proceso.

6.3. Relativas a la planificación de la gestión del recurso humano

1. Desarrollar un plan estratégico para la gestión de recursos humanos que incluya, al menos, un plan de gestión integral del recurso humano, con lineamientos claros sobre las demanda y distribución (geográficas y por dirección) del personal existente y futuro, no solo en relación a la cantidad de efectivos, sino también a la preparación y competencias técnicas y humanas indispensables para ejercer con responsabilidad y ética la noble labor de garantizar seguridad a la ciudadanía.

2. Correcta utilización de las herramientas tecnológicas adquiridas, que les permitan tener una apropiada gestión del personal.
3. Digitalización y protocolo de administración de expedientes. Entre otras acciones, se recomienda:
 - a. Normalizar y estandarizar los expedientes mediante fichas de registro.
 - b. Para todos los sitios de almacenamiento de expedientes, mantener un orden alfanumérico y cronológico, lo cual permite tener antecedentes de la fuerza laboral y encontrar estadísticas pertinentes para futuros perfiles de puestos.
 - c. Implementar procedimientos para digitalizar los expedientes de las diferentes acciones de personal, conservando así un respaldo electrónico y físico de la información.
 - d. Asignación de un espacio físico apropiado para el archivo general de la PN.

6.4. Relativas al ingreso y contratación de personal

1. Implementar un proceso de evaluación del período de prueba para los miembros de la carrera policial, a razón de garantizar que los efectivos, además de contar con las competencias requeridas, hayan logrado una adaptación apropiada entre su estatus de estudiante en el ITP y su estatus de miembro activo.
2. Mejorar el proceso de certificación de confianza, logrando que todos los estudiantes del ITP y empleados de la SEDS hayan aprobado todas las evaluaciones, previo a su ingreso a la carrera policial; así mismo, dejar los respaldos documentales pertinentes.

6.5. Relativas a la cancelación de personal

1. Respetar los dictámenes técnicos que la DIDADPOL emita con un carácter vinculante, y que establezcan como sanción la cancelación de personal, en cumplimiento con la nueva normativa, el debido proceso y la gravedad de las faltas en las que incurran tanto el personal administrativo de la SEDS como los miembros de la carrera policial.
2. Mejorar los procesos de investigación y documentación de las faltas que generen como sanción el despido procedente, cumpliendo con estricta rigurosidad con la custodia y manejo de los expedientes de cancelación.

6.6. Relativas al control de la administración de personal

1. Conformar la DIDADPOL con el personal idóneo para la ejecución de los procesos inherentes a sus funciones: investigación, seguimiento y dictamen disciplinario, entre otras, dotándola de todos los recursos humanos, tecnológicos y económicos que le permitan operar con eficiencia e independencia.

2. Diseñar los procedimientos y fortalecer los canales de comunicación entre los actores involucrados en la denuncia, investigación, seguimiento y dictamen de faltas, que permitan la celeridad en la ejecución de los procesos disciplinarios, eliminando la incidencia de casos en los que prescribe la sanción de la faltas.

6.6. Relativas a la transparencia y divulgación de la información

1. Cumplimiento en la publicación y actualización de la información en el portal de transparencia, en respeto con lo exigido por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
2. Facilitar información confiable y oportuna, con base en los preceptos de divulgación, transparencia y rendición de cuentas, en apego al derecho de participación ciudadana.
3. Crear enlaces internos que tengan la obligación de remitir la información confiable y de manera oportuna al oficial de transparencia, considerando que la información se genera en diferentes dependencias de la institución.
4. Estimular la participación ciudadana de manera individual y colectiva, estableciendo mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y veeduría social, que contribuyan a garantizar el proceder ético, oportuno y eficiente de la entidad, generando a la vez confianza en la gestión de la SEDS por parte de la población.

Capítulo IV: Confiabilidad de resultados



Sector
Seguridad

1. Objetivos del estudio

El presente estudio tiene como objetivo general determinar el nivel de confiabilidad de los datos estadísticos e indicadores de resultados que la Secretaría de Seguridad (SEDS) presenta a la ciudadanía, y compararlo con el obtenido en el estudio de línea de base de 2012-2014²³, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer recomendaciones orientadas a optimizar los procesos de generación, consolidación y reporte de datos estadísticos, así como al fortalecimiento institucional en materia de transparencia y rendición de cuentas.

El estudio se realiza mediante el análisis y verificación de los procesos de construcción de estadísticas de tres indicadores clave en el sector seguridad: tasa de homicidios, denuncias por extorsión y número de patrullas, a fin de comparar los resultados con aquellos obtenidos en la evaluación de línea de base 2012-2014, e identificar qué tanto ha mejorado la institución en este lapso de tiempo.

Para esta Secretaría en particular, el tema de la confiabilidad de los resultados cobra gran relevancia cuando tenemos en consideración la actual situación de inseguridad que enfrenta el país y su imagen ante la comunidad internacional, debido a las altas tasas de homicidios que ha registrado en los últimos años. Ante este escenario, la SEDS afronta el reto excepcional de hacer uso efectivo de los recursos con los que cuenta, y por ende la respectiva rendición de cuentas de su utilización, reportando a la ciudadanía los resultados obtenidos periódicamente. Es menester que los resultados reportados por la SEDS sean fidedignos.

Es de suma importancia que las instituciones públicas cuenten con datos estadísticos confiables, ya que estos permiten una adecuada planificación de la gestión, la oportuna toma de decisiones y la evaluación de los resultados, lo que se traduce en una eficiente y efectiva utilización de los recursos públicos.

Los objetivos específicos del estudio son los siguientes:

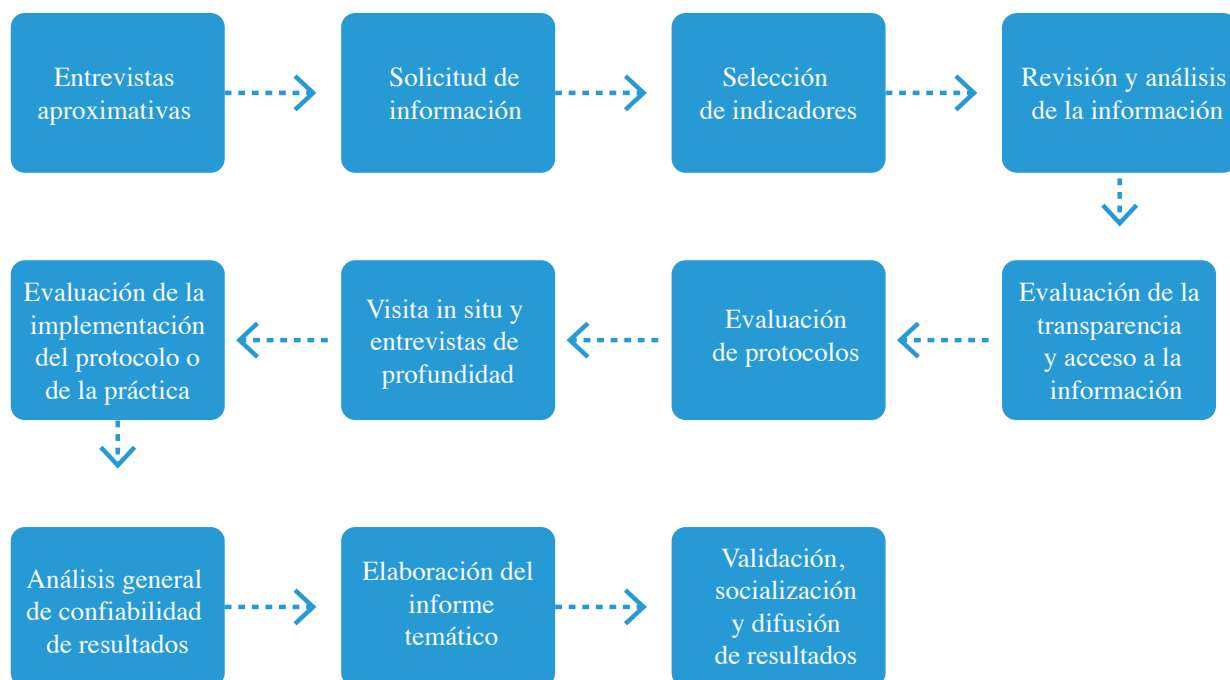
1. Evaluar la existencia y calidad de los protocolos de generación de datos estadísticos de indicadores clave: tasa de homicidios, denuncias por extorsión e inventario y distribución de patrullas de la Policía Nacional.
2. Evaluar la aplicación de los protocolos, o en su defecto, las prácticas existentes para la construcción de estadísticas.
3. Verificar la integridad de los datos estadísticos, evaluando desde su fuente primaria hasta el consolidado final.
4. Establecer el nivel de implementación de las recomendaciones emitidas en el informe de línea de base, y de otras mejoras que por iniciativa propia la SEDS ha implementado para asegurar la confiabilidad de las estadísticas de los indicadores evaluados.

2. Metodología

El procedimiento metodológico adoptado para el estudio se desarrolla en pasos secuenciales, basados en mecanismos de verificación de procesos, e incluye: a) identificación de objetivos de la evaluación, indicadores y factores de estudio, b) levantamiento, procesamiento y análisis de la información y, c) verificación *in situ*.

El equipo de trabajo del proyecto del Convenio TI/ASJ diseñó en el 2015 el proceso de auditoría social en detalle, el cual consta de 13 etapas y ha sido mejorado a través de la experiencia y conocimientos obtenidos en los últimos tres años.

Figura n.º 3. Pasos del diseño metodológico



El estudio consiste en el análisis de tres dimensiones mediante el uso de hojas de verificación del cumplimiento de criterios, que luego se promedian para obtener una calificación final. Estas dimensiones son:

- 1. Análisis del protocolo.** Se evalúa inicialmente la existencia o no de un protocolo (manual o instructivo) que describe el proceso de generación de los datos estadísticos de los indicadores de estudio. Se analizan algunos aspectos de la calidad del documento o protocolo, tomando en cuenta si este está aprobado oficialmente, si responde a normativa legal o buenas prácticas internacionales, y el nivel de detalle de las tareas y actividades que lo conforman, entre otros. La existencia de un protocolo es de suma importancia, ya que garantiza la continuidad de las buenas prácticas, lo que se convierte en sostenibilidad y fortalecimiento de la institucionalidad.
- 2. Análisis de la práctica.** Este análisis consiste en evaluar la implementación del protocolo del proceso de generación del dato estadístico; en caso de no existir un documento que describa este proceso, se analizan las prácticas existentes y su cumplimiento por parte de las unidades o personas involucradas en el proceso de generación de los datos, para determinar en qué grado la práctica es común a todos los implicados, y en cuánto contribuye a la confiabilidad de los datos que genera la institución. El análisis incluye la valoración de riesgos en el proceso y se basa en trabajo de campo mediante entrevistas, demostraciones y verificaciones *in situ*. Es importante señalar que la práctica puede ser buena, aunque no esté protocolizada; esta es la razón por la que se evalúan los dos aspectos por separado.
- 3. Integridad del dato.** Este componente consiste en la aplicación de una fórmula para verificar que los datos reportados por la Secretaría en sus informes coincidan con los datos de la fuente primaria. El valor obtenido refleja la medida en que el dato se mantiene íntegro a través de todas las etapas del proceso, tomando en cuenta la existencia de márgenes de discrecionalidad que permitan errores acumulables, así como fallas de seguridad en el proceso que vuelvan vulnerable la objetividad del dato.

3. Transparencia y acceso a la información

Para la realización del estudio, se emitieron tres solicitudes formales a la institución, para proporcionar los protocolos, reglamentos, manuales, guías o cualquier otro documento que contuviera la descripción de los procesos de generación de los datos estadísticos correspondientes a los indicadores antes referidos. Además, se solicitaron los informes de rendición de cuentas y gestión por resultados, boletines, comunicados y cualquier otro medio de difusión por medio del cual la institución reporta sus datos estadísticos y resultados.

Una vez recibida la información, se procedió a evaluar la transparencia y el acceso a la

información de la institución mediante la aplicación de la matriz de validación en la cual, a cada punto de la solicitud, se le asignó un estatus, de acuerdo a la siguiente escala de semáforo:

Información entregada completa	
Información entregada incompleta	
Información no entregada	

Tabla n.º 24. Matriz de validación de la información solicitada a la SEDS

Documentación solicitada	Fecha de solicitud	Medio de Solicitud	Estatus de entrega			Observaciones
			SÍ	INCOMPLETO	NO	
Recursos humanos:						
1	Número de policías, número de investigadores y número de oficiales para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
Recursos materiales:						
2	Número de patrullas y número de motocicletas para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
3	Número de patrullas y motocicletas por departamento para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
4	Número de equipo de comunicación (radios) para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
5	Número de armas y su ubicación para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
6	Número de GPS para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		

7	Número de postas policiales y su estado para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
Respuesta y atención a casos:						
8	Número de denuncias por secuestro, robo, hurto y violación para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
9	Número de denuncias judicializadas por secuestro, robo, hurto y violación, corrupción, narcotráfico, y otros para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17		x	Falta corrupción y narcotráfico.
10	Número de investigaciones, número de investigaciones terminadas y su duración para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		
11	Número de homicidios, denuncias, número de investigaciones iniciadas y número de investigaciones concluidas de homicidios 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x		Solo se presentan denuncias recibidas y ejecutadas (faltan concluidas o ejecutadas).
12	Número de órdenes de capturas recibidas y ejecutadas y su duración por tipo de delito para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17		x	Solo presentan órdenes de captura recibidas y ejecutadas en general, sin especificar el tipo de delito, sin duración.

Percepción y participación ciudadana:

13	Nivel de participación ciudadana en observatorios de seguridad (30) (¿quiénes participan? ¿cómo?).	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x	Solamente se nos facilitó una guía de la UTECI para los observatorios municipales.
----	--	----------------------	-------------------------------	---	--

Manuales y protocolos:

14	Protocolos, manuales, directrices, prácticas y/o criterios para asignación, distribución y entrega de patrullas (vehículos y motocicletas), orgánica y alquilada.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x	
15	Protocolos, manuales, directrices o prácticas de registro, cálculo y verificación de tasa de homicidios.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x	Protocolo de conciliación y validación de datos de la UTECI.
16	Protocolo o reglamento, registro y balística de armas (larga y cortas) para los años 2013 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ.TI-Seguridad 03.17	x	
Porcentaje de información entregada				88%	6%

Tabla n.º 25. Matriz de validación de la información solicitada a la FNA

Documentación solicitada	Fecha de solicitud	Medio de Solicitud	Estatus de entrega			Observaciones
			SI.	INC	NO	
1	Número de denuncias por extorsión para 2014 – 2016	28 de abril del 2017	Oficio ASJ. TI-FNA 01.17	x		
2	Número de denuncias judicializadas por extorsión para 2014 – 2016	28 de abril del 2017	Oficio ASJ. TI-FNA 01.17	x		
3	Número de investigaciones, número de investigaciones terminadas y su duración para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ. TI-FNA 01.17		x	Faltó la duración de las investigaciones terminadas.
4	Número de órdenes de capturas recibidas y ejecutadas para 2014 – 2016.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ. TI-FNA 01.17	x		
5	Protocolos, manuales, directrices o prácticas de registro, cálculo y verificación de denuncias de extorsión.	28 de abril del 2017	Oficio ASJ. TI-FNA 01.17	x		Manual de procedimientos y funciones de la FNA y todos los formatos que utilizan.
Porcentaje de información entregada			80%	20%	0%	

Como se puede observar en las tablas 24 y 25, la SEDS entregó de forma completa un 88% de la información solicitada, mientras la Fuerza Nacional Antiextorsión (FNA) entregó el 80%; toda esta información fue facilitada en tiempo y forma, con lo que se observa un alto nivel de compromiso de estas instituciones por cumplir con la solicitud de información. En el caso de la SEDS, se evidencia un importante incremento en la calificación de acceso a la información, de 38% obtenido en el informe de línea de base 2015 a 88% obtenido en esta evaluación, lo cual representa un incremento de 50 puntos porcentuales.

Tabla n.º 26. Comparativo de información entregada completa por la SEDS

Estudio	Calificación obtenida
Línea de base 2012-2014	38%
Evaluación 2016-2017	88%
Incremento	50 puntos

4. Resultados de la evaluación de los indicadores

Los indicadores del estudio fueron seleccionados en base a lo siguiente: en el caso de la tasa de homicidios, al ser el indicador más relevante y al estar Honduras señalada como el país más violento del mundo, se vio la necesidad de evaluar este indicador. En cuanto al caso de denuncias de extorsión, se evaluó debido a su alta relevancia y los múltiples casos reportados; y respecto al número de patrullas, en el momento de realizar el estudio de línea de base se seleccionó este indicador debido a que se especuló que para la SEDS era más barato rentar patrullas que poseer sus propias unidades.

4.1 Indicador 1: Tasa de homicidios

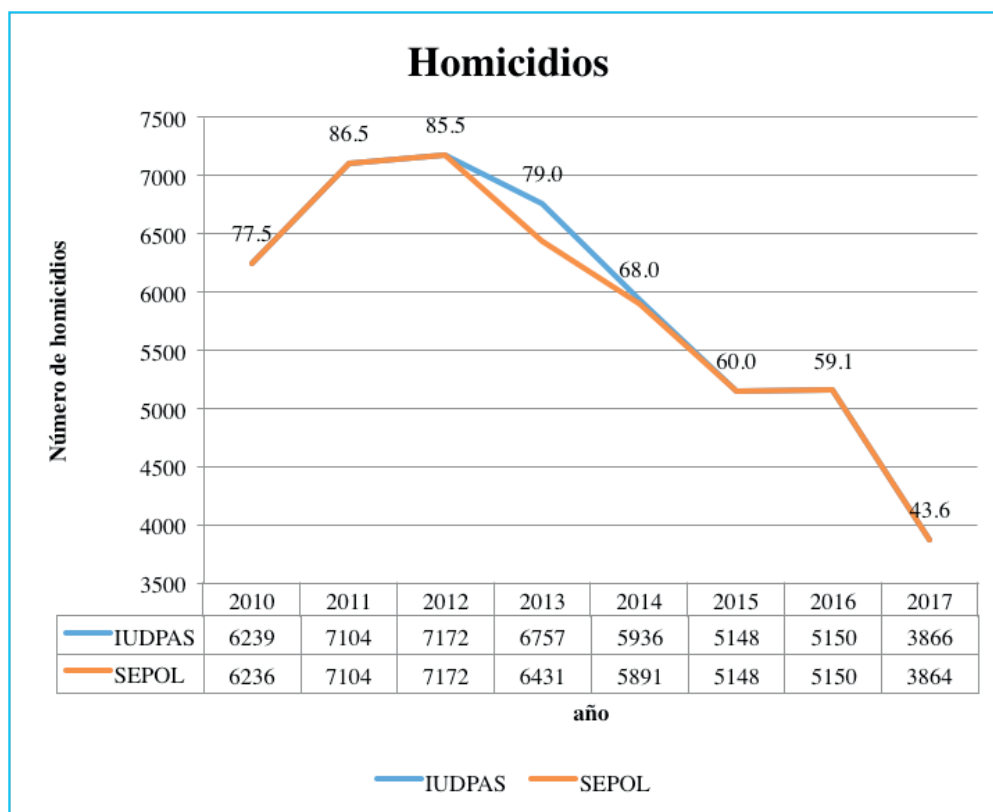
El Código Penal, en sus artículos 116 y 117, define el delito de homicidio como el que se comete cuando se da muerte a una persona con alevosía, premeditación e intencionalidad.

Uno de los indicadores más importantes que presenta la SEDS en la actualidad es la tasa de homicidios, ya que desde el año 2004 Honduras sufrió un alarmante repunte en esta estadística, alcanzando su pico en el año 2011, con 86.5 homicidios por cada 100,000 habitantes, una de las tasas más altas del mundo. Entre esos años tanto Tegucigalpa como San Pedro Sula estuvieron entre las ciudades más peligrosas del mundo.

Ante esta alarmante situación, se han tomado iniciativas desde diversos frentes para reducir la tasa de homicidios en el país. Desde el gobierno se adoptaron nuevas estrategias de seguridad que han comenzado a tener resultados favorables; como ejemplos se pueden mencionar: la depuración policial, la aprobación de la Ley Orgánica de la Policía Nacional, el fortalecimiento del sistema de educación policial y construcción de un nuevo plantel para el Instituto Tecnológico Policial (ITP), el fortalecimiento de la unidad de investigación criminal, la implementación de un modelo de policía comunitaria, entre otros.

Según datos del Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad (IUDPAS) y el Sistema Estadístico Policial en Línea (SEPOL), las estadísticas de homicidios se han reducido considerablemente desde el año 2012. En el año 2017 se alcanzó una tasa de 46.3 víctimas por cada 100,000 habitantes, una reducción de 15.5 puntos con respecto a 2016, como se muestra en la figura 2. Pese a que estos datos reflejan un importante logro del gobierno, el descontento de la ciudadanía permanece y la confiabilidad de estos datos continúa en duda, lo cual es comprensible, ya que la violencia sigue presente en el día a día de la población y la tasa de homicidios sigue siendo cinco veces más alta que el estándar mundial (8.8).

Gráfico 1. Tasa de homicidios reportada en los últimos años (2010 - 2017)



Fuente: Boletines anuales del IUDPAS, y los reportes anuales del SEPOL.

Las estadísticas de homicidios reportadas por el gobierno a través de la Policía Nacional no eran considerados confiables por muchos sectores de la sociedad, y eran muy cuestionados por la ciudadanía en general. Es así como en el seno de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), y con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y de la Agencia de Cooperación Sueca para el Desarrollo Internacional, se creó en 2008 el Instituto Universitario en Democracia, Paz y Seguridad (IUDPAS), siendo una de sus acciones principales la de sistematizar, clasificar, analizar y construir conocimiento sobre muertes violentas suscitadas en el país, por medio del Observatorio Nacional de la Violencia; esta iniciativa se ha convertido en la principal fuente independiente de estadísticas de homicidios.

En los últimos años, el problema de la poca confiabilidad de los datos oficiales que presentaba el gobierno ha sido abordado a través de la implementación de mecanismos de trabajo conjunto entre la SEDS y el IUDPAS, mediante los cuales esta última valida los datos generados por la Secretaría, y de esta forma las estadísticas son consensuadas y presentadas a la ciudadanía sin diferencias.

Análisis del protocolo.

En la actualidad, la Unidad Técnica de Coordinación Interinstitucional (UTECI), encargada de la generación de estadísticas de homicidios para la SEDS, continúa haciendo uso del mismo protocolo evaluado en la línea de base 2015, denominado Protocolo para la conciliación de datos.

Tabla n.º 27. Existencia del protocolo

Indicador	Descripción	Existe	No existe	Calificación
Tasa de homicidios	Existencia de un protocolo o manual para el cálculo estadístico de la tasa de homicidios debidamente oficializado.	X		100%

Se evaluó la calidad del protocolo mediante la aplicación de la herramienta de verificación, diseñada para comprobar si el documento reúne todos los elementos básicos que permitan una adecuada construcción de las estadísticas. Si bien este criterio de evaluación difiere de la línea de base, es importante recalcar que esta es una evolución respecto a la evaluación de la línea de base, la cual fue desarrollada por el equipo de confiabilidad de resultados de ASJ/TI.

Tabla n.º 28. Hoja de verificación de la calidad del protocolo

Criterios de evaluación	Cumple	No Cumple	Observaciones
El protocolo está incluido en un reglamento, manual, guía o instructivo.	X		En el documento denominado “Protocolo para la conciliación de datos”.
El protocolo responde a la normativa legal y a las buenas prácticas internacionales.	X		
El protocolo está actualizado.	X		Última actualización en noviembre del 2016.
El documento contiene el lugar y la fecha de su elaboración.	X		
El proceso incluye mecanismos de participación ciudadana.	X		Observatorios municipales de convivencia y seguridad ciudadana y el IUDPAS.
Están claramente delimitadas las responsabilidades y el alcance de cada tarea y actividad.	X		
Están claramente definidos los plazos para cada una de las etapas, tareas y actividades del proceso.	X		
Las etapas, tareas y actividades se presentan en secuencia lógica.	X		
El documento contiene el flujograma del proceso.	X		
El documento contiene un glosario de términos.	X		

El documento contiene todos los formatos y herramientas necesarias en el proceso de generación del dato estadístico.	X	
La descripción de las etapas, tareas y actividades es suficientemente detallada e incluye todos los elementos necesarios para su realización.	X	
Están claramente identificados los responsables de cada una de las etapas, tareas y actividades.	X	
El proceso incluye la etapa de recolección y registro de datos.	X	
La recolección y registro de datos toma en cuenta otras fuentes oficiales de información relevante para la construcción de estadísticas de homicidios.	X	Ministerio Público y Registro Nacional de las Personas.
El proceso incluye la etapa de conciliación de datos.	X	Mesas de conciliación donde intervienen las partes involucradas.
El proceso incluye la etapa de consolidación de datos.	X	Se elaboran actas de conciliación de datos debidamente firmadas por las partes involucradas.
El proceso incluye la revisión de la calidad de la información.	X	Es realizada por la UTECI.
El protocolo contiene mecanismos de detección y corrección de errores u omisiones.	X	Mecanismo de actas de no conformidad.
El proceso incluye la etapa de presentación y divulgación del dato estadístico.	X	A través de los boletines del IUDPAS y del módulo en línea de SEPOL.
Calificación final del protocolo	100%	

Al promediar la calificación de existencia del protocolo con la de la calidad del mismo, se obtiene la calificación del análisis del protocolo, según se muestra en la tabla 29.

Tabla n.º 29 Calificación obtenida en el análisis del protocolo

Indicador	Existencia del protocolo	Evaluación del protocolo	Promedio
Tasa de homicidios	100%	100%	100%

El análisis del protocolo²⁴ para la generación de estadísticas de homicidios obtuvo una calificación de 100%, la misma que la obtenida en el estudio de línea de base 2015, debido a que

²⁴ Es importante destacar que si bien la evaluación es similar a la evaluación de línea de base, se ha evolucionado en el instrumento de evaluación por lo cual se ha incluido nuevos criterios de calidad ver tabla no. 5.

el protocolo es de buena calidad y cuenta con los elementos necesarios para realizar el proceso de construcción de la estadística. Algunos factores que influyeron en la calificación fueron:

1. El protocolo cuenta con los tres pasos indispensables en el proceso de generación de la estadística: recolección de la información, consolidación de los datos y divulgación de la información.
2. Cuenta con todas las fichas y herramientas necesarias en cada paso del proceso.
3. Integra entidades del gobierno y de sociedad civil para conciliar y validar la información estadística: Policía Nacional, Medicina Forense, Registro Nacional de las Personas y el Observatorio de la Violencia IUDPAS-UNAH.
4. Cuenta con mecanismos de participación ciudadana a través de los observatorios locales de la violencia y diversas redes sociales (observatorios municipales de convivencia y seguridad ciudadana).
5. Cuenta con mecanismos de detección y corrección de errores u omisiones, así como de ajustes a través de actas de no conformidad.
6. Cuenta con el componente de transparencia y divulgación.

Análisis de la aplicación del protocolo.

En el estudio de línea de base 2015, la SEDS no permitió la verificación de la aplicación del protocolo en el plazo establecido por la ASJ, por lo que no se obtuvo evidencia de su aplicación y obtuvieron una puntuación de 0%. Cabe señalar que se realizó una verificación de manera extemporánea después de concluido el informe, en octubre de 2015.

En la presente evaluación, se solicitó nuevamente apertura para realizar dicha verificación, obteniéndose una respuesta favorable y expedita por parte de la SEDS. Las visitas de verificación se realizaron el 30 de agosto de 2017, fecha en la que el equipo de ASJ-TI pudo conocer el trabajo de coordinación y recolección de información que realiza la UTECI, y el 12 de septiembre del 2017, cuando participó como observadores en una reunión de conciliación. Adicionalmente se realizó una investigación sobre la divulgación de las estadísticas.

Durante las visitas realizadas, el equipo de ASJ-TI pudo verificar la aplicación del protocolo en sus tres etapas:

- 1. Recolección de información.** Se verificó la utilización de la información recolectada por la Policía Nacional, proveniente de las diferentes unidades metropolitanas y departamentales, de las unidades especiales y de las direcciones nacionales a través del sistema SEPOL. También se pudo verificar el uso de la información recolectada por el IUDPAS, proveniente de todos los observatorios regionales de la violencia. De igual manera, se hace uso de la información recolectada por el Ministerio Público a través de Medicina Forense, y de la información proveniente del Registro Nacional de las

Personas para búsqueda y verificación de la identidad, en algunos casos.

2. **Consolidación de los datos.** Esta etapa inicia con las reuniones de conciliación que se celebran dos veces por semana. En estas reuniones las diferentes entidades presentan los datos registrados y los abordan caso por caso, minuciosamente, hasta que llegan a un acuerdo en cada uno de ellos; de esta manera se va generando una base de datos unificada. En caso de no existir acuerdo sobre los datos, se redactan actas de no conformidad y el caso pasa a un proceso especial de investigación hasta lograr conciliarlo. Al final de cada reunión se realiza una revisión para detección y corrección de errores y se redacta el acta de conciliación de datos, misma que debe contar con el visto bueno y firma de todos los integrantes de la mesa. Seguidamente, se envían las actas a la UTECI, cuyo personal realiza una verificación de la calidad de la información y consolida la misma de forma mensual, trimestral, y anual. De todo lo anterior, la UTECI proporcionó a la ASJ-TI la evidencia documental correspondiente, la cual mantienen en formato digital.
3. **Divulgación de la información.** La verificación de divulgación de la información se realizó en los portales oficiales de dos entidades diferentes; en el portal de IUDPAS se publican los boletines mensuales, trimestrales, semestrales y anuales con los datos conciliados, mientras en el portal estadístico de la Policía Nacional se pudo verificar que se publica toda la información conciliada de manera ordenada y actualizada a través de reportes diarios, mensuales, históricos anuales, de incidencia por municipio y por departamento.

Con la información recabada y lo observado durante las visitas, se pudo aplicar la herramienta de verificación del cumplimiento del protocolo, obteniéndose una calificación de **100%**, como se muestra en la tabla 30.

Tabla n.º 30. Hoja de verificación de la aplicación del protocolo

Recolección de información					
Institución	Enlace	Enlace Regional	Cumple	No cumple	
Recolección de Datos	Policía Nacional	SEPOL			
		UMEP	X		
		UDEP	X		
		Unidades Especiales	X		
		Direcciones Nacionales	X		
		Sistema NACMIS	X		
	Ministerio Público	911	X		
		Registros administrativos	X		
		Medicina Forense			
		Observatorio Estadístico	X		
		UTECI/SEDS/IUDPAS	Registro de monitoreo de medios de comunicación	X	
		Registro Nacional de las Personas	Registros administrativos	X	
Consolidación de datos					
Reuniones periódicas	Presentación de datos registrados	Municipal	X		
		Departamental	X		
		Nacional	X		
	Revisión de datos presentados	Por todas las instituciones	X		
	Elaboración de actas de consolidación	Cuando los datos no coinciden se firman las actas de no conformidad	X		
		En caso de enmiendas, errores u omisiones	La institución responsable	X	
	Firma de actas finales		X		
	Envío formal de la información a mesa UTECI	Se acuerda entre los miembros de las mesas temáticas el envío de la información conciliada a la UTECI		X	

Revisión de la calidad de la información (coordinación de la UTECI)	En caso de que la información requiriera algunos ajustes	X
Divulgación de la información a los entes nacionales e internacionales		X
Calificación final de aplicación del protocolo		100%

Recomendación:

La SEDS y la UTECI, así como todas las demás unidades involucradas en el proceso, deben continuar con el buen nivel de cumplimiento de los protocolos para construcción de estadísticas de homicidios; además, realizar acciones de socialización de estos procesos con la población hondureña para mejorar la percepción ciudadana y la confiabilidad en estas estadísticas.

Integridad del dato.

La validación de que los datos de homicidios se mantienen íntegros a través del proceso de construcción de las estadísticas del indicador se realiza mediante el cálculo de un factor de verificación:

$$FV = \frac{\text{Datos registrados en la fuente primaria (mesas de conciliación)}}{\text{Datos reportados por el consolidador (UTECI)}} \times 100$$

FV: Factor de verificación

Si el resultado es igual a 100%, el dato es íntegro sin variación.

Si el resultado es mayor que 100%, el dato es subestimado.

Si el resultado es menor que 100%, el dato es sobrestimado.

Para efectos de este análisis se toma en cuenta como fuente primaria los datos conciliados generados en las mesas de conciliación, ya que los datos recolectados por la Policía Nacional, IUDPAS y Ministerio Público, son datos parciales obtenidos según las capacidades de cada entidad, los cuales no son comparables con los datos finales divulgados, pero al complementarse y conciliarse, dan nacimiento a un nuevo dato que sí es comparable con el dato final divulgado. Por lo anterior, para la aplicación del factor de verificación se consideraron los datos de las actas de validación del primer trimestre del año 2017 emitidos por las mesas de conciliación, y se compararon con el dato reportado en el informe final trimestral correspondiente, publicado en los portales del IUDPAS y del sistema SEPOL de la Policía Nacional, como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla n.º 31. Resultados del cálculo del factor de verificación para el indicador de homicidios

Mes (2017)	Homicidios según actas de conciliación (UTECI-SEDS)	Homicidios reportados en el boletín trimestral enero-marzo 2017 (IUDPAS-UNAH)	Factor de verificación
Enero	376	375	100%
Febrero	407	407	100%
Marzo	334	335	100%
Total trimestre	1117	1117	100%

Fuente: Datos proporcionados por la UTECI de la SEDS.

Resultados consolidados del indicador 1: Tasa de homicidios.

Tabla n.º 32. Calificación de confiabilidad del indicador de tasa de homicidios obtenida al promediar las tres dimensiones del análisis, y comparación con la línea de base 2015.

Estudio	Análisis del protocolo	Análisis de la aplicación del protocolo	Integridad del dato	Promedio
Línea de base 2012-2014	100%	0%	-	50%
Evaluación 2016-2017	100%	100%	100%	100%
Variación	Se mantiene	Sube 100 puntos	-	Sube 50 puntos

En conclusión, se ha podido corroborar que las estadísticas generadas y divulgadas por la SEDS para el indicador de tasa de homicidios tienen un nivel **satisfactorio** de confiabilidad, debido a que se cuenta con un protocolo sólido que incluye mecanismos de validación interinstitucional previo a la consolidación y reporte de estadísticas, el cual se aplica a cabalidad según lo observado en la evidencia documental y en las visitas de verificación. En la tabla 33 se muestra la comparación de estas calificaciones con el estudio de línea de base 2012-2014.

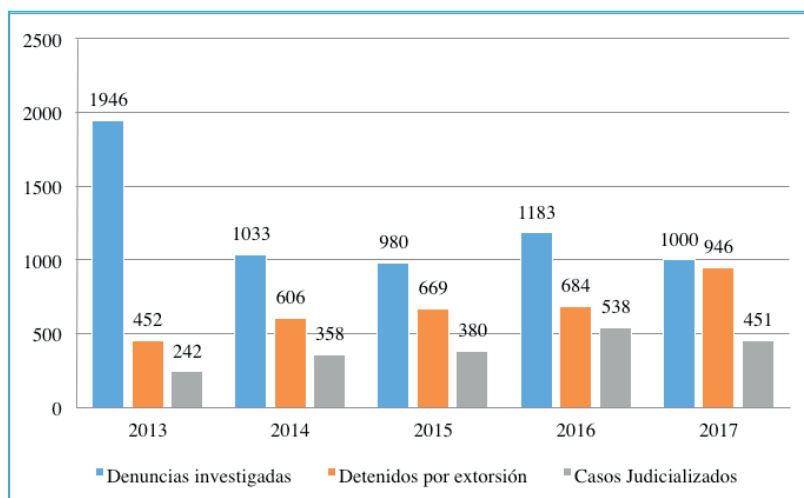
4.2 Indicador 2: Denuncias por extorsión

La extorsión es tipificada en el artículo 222 del Código Penal como el delito que comete quien mediante amenazas, intimidación o violencia, y con el fin de obtener para sí o para cualquier organización delictiva, dinero, bienes, u otros servicios, obligare a una persona natural o jurídica a: 1) hacer o dejar de hacer alguna cosa; 2) suscribir documentos para obtener pagos de dinero; o 3) suscribir, otorgar, entregar o destruir una escritura pública o cualquier otro documento público o privado.

La extorsión es uno de los flagelos que más ha afectado a la población hondureña en los últimos años, debido a la proliferación de las bandas criminales, siendo los sectores más afectados el de los transportistas, taxistas y pequeños comerciantes; ha ocasionado desempleo y cuantiosas pérdidas económicas por el cierre de comercios y pequeñas y medianas empresas. Como respuesta, en 2014 el Consejo Nacional de Defensa y Seguridad de Honduras dio vida a la Fuerza Nacional Antiextorsión (FNA), la cual está conformada por el Ministerio Público, Policía Nacional, Fuerzas Armadas de Honduras y la Dirección de Investigación e Inteligencia del Estado.

En el estudio de línea de base del 2012-2014 se seleccionó el indicador de denuncias por extorsión como un resultado relevante del desempeño de la SEDS. En ese entonces se lograba una reducción sustancial en las denuncias por extorsión del año 2014 con respecto al año anterior, debido al incremento de las detenciones y judicializaciones de extorsionadores, así como del desmantelamiento de bandas, lo que sugería que la FNA estaba comenzando a cumplir con los objetivos para los cuales fue creada, y este trabajo ha continuado hasta la actualidad. En el gráfico 2 se muestran las estadísticas de extorsión presentadas por la FNA en los años 2013 al 2017.

Gráfico 2. Estadísticas de extorsión de 2013 a 2017



Fuente: Datos oficiales de la FNA.

La FNA contabiliza como denuncias solamente aquellas que se realizan de manera formal cuando el afectado se presenta a interponer la denuncia; en cuanto a los casos judicializados, esta cifra incluye todos los casos en espera o en proceso de juicio, pero que ya están en poder de la fiscalía o del poder judicial; en cuanto a los detenidos, este dato representa solamente los que han sido puestos a la orden del Ministerio Público, pero que aún están siendo investigados.

Análisis del protocolo.

En 2015, el director de la FNA declaró que no existía un protocolo aprobado oficialmente para la generación de estadísticas de extorsión, sino que implementaban una práctica que habían ido desarrollando para esa labor; por esta razón la FNA obtuvo una calificación de 0% en esta dimensión.

En seguimiento a la recomendación del informe de línea de base de crear e implementar un protocolo, la FNA elaboró el documento denominado *Manual de funciones y procedimientos de la fuerza nacional antiextorsión*, el cual ya ha sido aprobado oficialmente y está siendo aplicado.

Figura n.º 4

Portada del manual de funciones y procedimientos de la FNA

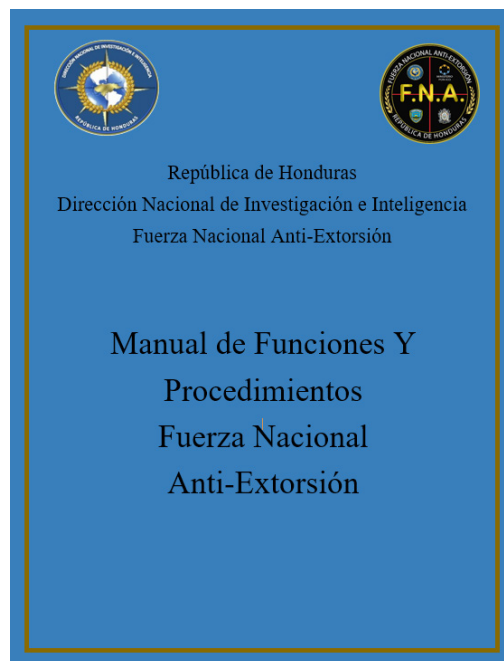


Tabla n.º 33. Existencia del protocolo

Indicador	Descripción	Existe	No existe	Calificación
Denuncias por extorsión	Existencia de un protocolo o manual para el cálculo estadístico de las extorsiones debidamente oficializado.	X		100%

En el análisis del *Manual de funciones y procedimientos de la fuerza nacional antiextorsión* se aplicó la hoja de verificación de la calidad del protocolo que se muestra en la tabla 33.

Tabla n.º 34. Hoja de verificación de la calidad del protocolo

Criterios de evaluación	Cumple	No cumple	Observaciones
El protocolo está incluido en un reglamento, manual, guía o instructivo.	X		En el Manual de funciones y procedimientos de la fuerza nacional antiextorsión.
El protocolo responde a la normativa legal y a las buenas prácticas internacionales.	X		
El protocolo está actualizado.	X		
El documento contiene el lugar y la fecha de su elaboración.	X		
El proceso incluye mecanismos de participación ciudadana y veeduría social para validación de las estadísticas.		X	
Están claramente delimitadas las responsabilidades y el alcance de cada tarea y actividad.		X	Hay tareas y actividades bien definidas de otros procedimientos, pero no cuando hablamos de manejo de la información.
Están claramente definidos los plazos para cada una de las etapas, tareas y actividades del proceso.		X	
Las etapas, tareas y actividades se presentan en secuencia lógica.		X	Las actividades del proceso de construcción de estadísticas no se presentan secuencialmente, ya que el documento está dividido en departamentos y cargos.
El documento contiene el flujograma del proceso.		X	El documento contiene diagramas, pero no uno específico para el manejo de la información estadística.

El documento contiene un glosario de términos.	X		<i>No es un glosario propiamente, pero se definen los términos más relevantes.</i>
El documento contiene todos los formatos y herramientas necesarias en el proceso de generación del dato estadístico.	X		
La descripción de las etapas, tareas y actividades es suficientemente detallada e incluye todos los elementos necesarios para su realización.		X	<i>No hay claridad en algunas de las etapas, ya que no están descritas de manera secuencial.</i>
Están claramente identificados los responsables de cada una de las etapas, tareas y actividades.	X		
El proceso incluye la etapa de recolección y registro de datos.	X		
Incluye un control de distribución de las denuncias con la fecha, y el investigador que la recibe, con firma y constancia de recibido.	X		
El proceso incluye la etapa de consolidación de datos.	X		
Incluye la actualización diaria de las estadísticas de denuncias, detenidos, casos judicializados.	X		
Incluye la elaboración de presentaciones actualizadas con resultados y logros mensuales.	X		
Incluye la presentación de informes diarios y semanales a otras entidades interesadas.	X		<i>Diarios a la Fuerza de Seguridad Interinstitucional Nacional (FUSINA). Semanales a la Dirección Nacional de Investigación e Inteligencia (DNII) y a la Policía Nacional.</i>
El proceso incluye la revisión de la calidad de la información.	X		
El protocolo contiene mecanismos de detección y corrección de errores u omisiones.	X		
El proceso incluye la etapa de presentación y divulgación del dato estadístico a la ciudadanía en general.		X	<i>Los informes son presentados semanalmente a los medios por FUSINA, pero esta tarea no está plasmada en el protocolo.</i>
Incluye el monitoreo y publicación de información y logros en redes sociales.	X		
Incluye la creación de un módulo de estadísticas en sitio web.		X	
Calificación final del protocolo	67%		

El promedio de los subcomponentes del análisis de esta dimensión dio como resultado la calificación que se muestra en la tabla 34.

Tabla n.º 35. Calificación obtenida en el análisis del protocolo

Indicador	Existencia del protocolo	Evaluación del protocolo	Promedio
Denuncias por extorsión	100%	67%	85%

Resultados en el análisis del protocolo.

Resultado 1: Vacíos en el protocolo.

El manual debe ser práctico y de fácil lectura para las personas involucradas en los procedimientos, y debe contener herramientas según lo requieran los pasos del proceso de generación de los datos sobre extorsión, tales como fichas y flujogramas que faciliten la comprensión del problema. Al analizar el *Manual de funciones y procedimientos de la fuerza nacional antiextorsión*, se identificó que el protocolo carece de algunos elementos esenciales para un adecuado proceso de generación de estadísticas; por ejemplo, no cuenta con la descripción secuencial de cada uno de los pasos y etapas del proceso, ya que está dividido por departamentos y funciones de cada puesto o cargo; tampoco cuenta con un flujograma del proceso que permita una fácil comprensión del mismo. Estos aspectos son relevantes, ya que permiten una clara identificación de cada actividad que compone el proceso.

Por otra parte, el protocolo no incluye mecanismos de participación ciudadana que permitan apertura a veedores sociales para validar la información y generar una mayor confiabilidad de los datos.

Si bien es cierto que la FNA utiliza ampliamente las redes sociales para mantener un contacto cercano con la población y fomentar la cultura de la denuncia, no se encontraron en el protocolo lineamientos para la divulgación de información estadística; tampoco incluye la creación de un módulo en línea donde se mantengan permanentemente actualizadas las estadísticas de extorsión para la ciudadanía en general.

Recomendaciones:

1. Incluir en el protocolo una detallada descripción de cada paso o etapa del proceso de generación de estadísticas, estructurada de forma secuencial.
2. Incluir en el protocolo un flujograma del proceso de generación de estadísticas.
3. Incluir en el protocolo mecanismos de participación ciudadana que permitan a organizaciones de sociedad civil que trabajan en temas de seguridad evaluar los procesos

de generación de estadísticas y validar la información que genera la FNA, en busca del perfeccionamiento de los procedimientos para que haya una mayor confiabilidad de los resultados.

4. Incluir en el protocolo la creación de un módulo en línea donde se mantengan permanentemente actualizadas las estadísticas de extorsión para la ciudadanía en general. La FNA podría también tomar el ejemplo el módulo del sistema SEPOL de la Policía Nacional, en donde se muestran las estadísticas de homicidios actualizadas y de muy fácil uso para la ciudadanía.

Análisis de aplicación del protocolo.

En el estudio de línea de base 2015 no existía un protocolo para la generación de estadísticas en la FNA, razón por la cual se evaluó la práctica existente y se obtuvo una calificación de 93% , con la recomendación de crear un protocolo oficial que permita normar y coordinar la elaboración de datos estadísticos; en vista de que la FNA ya cuenta con el protocolo evaluado en el apartado anterior, se procedió a evaluar su aplicación.

La verificación del cumplimiento o aplicación del protocolo (*Manual de funciones y procedimientos de la fuerza antiextorsión*) se realizó mediante visitas *in situ* al plantel de la FNA, en las que se pudo evaluar cada paso o etapa del proceso de construcción de estadísticas mediante verificaciones tanto documentales como en el sistema informático y base de datos que manejan. El proceso que se realiza en la práctica es el siguiente:

1. **Denuncia.** La fuente de información primaria en el proceso se genera en la Unidad de Denuncias, donde las víctimas de extorsión se apersonan para el llenado de la ficha de denuncia, utilizando el formato establecido por el protocolo. La ficha es almacenada en una base de datos a la que solo tienen acceso el investigador asignado al caso y el alto mando de la fuerza; de esta ficha se imprimen dos copias, una queda en la unidad de denuncias y otra se entrega al investigador para conformación del expediente. Además, se anota el caso en un libro de control y pasa a ser parte de las estadísticas de “denuncias por extorsión”.
2. **Investigación.** Por cada caso se realizan investigaciones exhaustivas hasta que se logra dar captura a la persona o banda delictiva que comete el delito de extorsión; en este punto, el caso pasa a ser parte de las estadísticas de “capturas por extorsión”. Toda la documentación del proceso investigativo, partiendo de la ficha de denuncia, es recopilada en un expediente por parte del agente asignado al caso. Seguidamente, los capturados son entregados al poder judicial junto con el expediente original, quedando la FNA con una copia del mismo para archivo. Cuando el Ministerio Público notifica a la FNA que el caso ha sido judicializado, este entra a formar parte de las estadísticas de “casos judicializados por extorsión”.

3. **Análisis.** Diariamente, los agentes investigadores y las cuatro regionales de la FNA (San Pedro Sula, La Ceiba, Comayagua y Choluteca) reportan a la Unidad de Análisis los casos generados en el día; toda esta información es ingresada al sistema informático para ser procesada y consolidada por los analistas de la FNA. La Unidad de Análisis genera reportes semanales, los cuales son remitidos a la Dirección Nacional de Investigación e Inteligencia (DNII), a la Policía Nacional y al Estado Mayor Conjunto.
4. **Divulgación.** La Unidad de Análisis reporta a la vocera de la FNA las estadísticas para que puedan ser divulgadas diariamente ante los medios de comunicación mediante entrevistas, conferencias de prensa y comparecencias en programas televisivos y de radio. Las estadísticas son presentadas a la población semanalmente de manera oficial por FUSINA. Otro medio de divulgación es el informe anual de resultados y estadísticas de la FNA, el cual se comenzó a elaborar en el año 2017.

Con la información recabada y lo observado durante las visitas, se pudo aplicar la herramienta de verificación del cumplimiento del protocolo, obteniéndose una calificación de **100%**, como se muestra en la tabla 35.

Tabla n.º 36. Hoja de verificación de la aplicación del protocolo

Criterios de evaluación	Cumple	No cumple	Observaciones
El proceso incluye la etapa de recolección y registro de datos.	X		
Uso del libro de registro de asesorías brindadas a víctimas.	X		
Uso de la ficha de denuncia.	X		
La denuncia es tomada por el agente de la oficina de recepción de denuncias.	X		
Incluye un control de distribución de las denuncias con la fecha y nombre del investigador que la recibe, con firma y constancia de recibido.	X		
Se lleva el control de copias de las denuncias recibidas.	X		
Los casos son ingresados a la base de datos de la FNA.	X		
Se da mantenimiento a la base de datos y sistemas informáticos de la FNA.	X		
El proceso incluye la etapa de consolidación de datos.	X		

La consolidación de los datos es realizada por los analistas en servicio de la FNA.	X	
Incluye la actualización diaria de las estadísticas de denuncias, detenidos, casos judicializados.	X	
Incluye la elaboración de presentaciones actualizadas con resultados y logros mensuales.	X	
El proceso incluye la etapa de divulgación de las estadísticas.		
Informes semanales para la DNII y Policía Nacional.	X	
Informes diarios a FUSINA.	X	
Incluye el monitoreo y publicación de información y logros en redes sociales.	X	
Calificación final del protocolo	100%	

Integridad del dato.

Para este indicador, mediante verificación *in situ*, se recolectó la siguiente información:

- Se realizó un conteo de 166 fichas de denuncia en físico archivadas en el plantel principal de la FNA de Tegucigalpa, correspondientes a los meses de enero, febrero y marzo de 2017.
- Se verificaron en el sistema informático de la FNA los datos de denuncias reportados por las regionales de San Pedro Sula, La Ceiba, Comayagua y Choluteca; esta verificación se realizó en la Unidad de Análisis de la FNA.
- Se verificaron también en el sistema informático los totales nacionales reportados en cada mes del año 2017.

Se aplicó la fórmula de FV en dos niveles; en el primero se dividió la suma de lo reportado en cada mes del año 2017 entre el consolidado anual para ese mismo año; este último dato representa el consolidado final en la fórmula de factor de verificación. En el segundo nivel se dividieron las denuncias contabilizadas por el equipo de ASJ-TI para los meses de enero, febrero y marzo de 2017 entre cada uno de los datos consolidados para estos meses obtenidos de los reportes mensuales que fueron proporcionados por la unidad de análisis de la FNA; los datos obtenidos del conteo físico representan la fuente primaria en la fórmula de factor de verificación. Finalmente, se promedian los resultados obtenidos para cada uno de los niveles analizados.

Los resultados obtenidos en el análisis de esta dimensión se muestran en las tablas 36, 37, 38, 39 y 40.

Tabla n.º 37. Denuncias por extorsión a nivel nacional por cada mes, obtenidas de la base de datos de la unidad de análisis de la FNA

Mes	Denuncias reportadas
Enero	83
Febrero	111
Marzo	103
Abril	83
Mayo	88
Junio	78
Julio	78
Agosto	67
Septiembre	90
Octubre	77
Noviembre	67
Diciembre	75
Total de lo reportado mensual	1000

Fuente: Unidad de análisis de la FNA.

Tabla n.º 38. Factor de verificación para el año 2017

Total anual nacional de denuncias por extorsión obtenido de la suma de los datos reportados por la FNA	Total anual nacional de denuncias por extorsión divulgado por la FNA al final del año	Factor de Verificación	Desviación	Calificación para el nivel anual
1000	1000	100%	0%	100%

Tabla n.º 39. Denuncias por extorsión contabilizadas en físico (Tegucigalpa) y verificadas en el sistema de la FNA (demás regionales) por el equipo de la ASJ-TI

Mes (2017)	Enero	Febrero	Marzo
Datos contabilizados en físico Tegucigalpa	46	60	60
Datos reportados por regional San Pedro Sula	19	32	35

Datos reportados por regional La Ceiba	11	12	5
Datos reportados por regional Comayagua	3	6	3
Datos reportados por regional Choluteca	4	0	0
Subtotal contabilizado (fuente primaria)	83	110	103

Fuente: Unidad de análisis de la FNA.

Tabla n.º 40. Factor de verificación para el primer trimestre de 2017

Mes	Denuncias por extorsión a nivel nacional verificadas por la ASJ-TI	Denuncias por extorsión divulgadas mensualmente por la FNA	Factor de Verificación	Desviación	Calificación para el nivel mensual
Enero	83	83	100%	0%	100%
Febrero	110	111	99%	1%	99%
Marzo	103	103	100%	0%	100%
Promedio para los tres meses					100%

Tabla n.º 41. Calificación final en integridad del dato

Niveles de análisis	Calificación
Nivel anual	100%
Nivel mensual	100%
Promedio	100%

La FNA obtuvo una calificación del 100% en este análisis, debido al buen manejo de la información que se tiene en cada una de las etapas del proceso de generación del dato estadístico,

haciendo uso de sistemas informáticos, llevando controles en cada etapa, y por contar con un experimentado equipo de analistas que procesan y consolidan la información.

Resultados consolidados del indicador 2: Denuncias por extorsión

Tabla n.º 41. Calificación de confiabilidad del indicador de denuncias por extorsión obtenida al promediar las tres dimensiones del análisis, y comparación con la línea de base 2015.

Estudio	Análisis del protocolo	Aplicación del protocolo o práctica	Integridad del dato	Promedio
Línea de base 2015	0%	93% ⁴	—	47%
Evaluación 2018	85%	100%	100%	95%
Variación	Sube 85 puntos	Sube 7 puntos	—	Sube 48 puntos

Se concluye que las estadísticas generadas por la FNA tienen un nivel de confiabilidad **satisfactorio**; sin embargo, existe un margen de mejora del 15% en la dimensión de análisis del protocolo, ya que se evidenció que este no incluye algunos elementos que son esenciales en este tipo de procesos; se pudo verificar que en la práctica sí se desarrolla un proceso de generación de estadísticas que incluye todos los elementos necesarios para la generación de datos confiables, por lo que la FNA debe asegurarse de que todos estén incluidos en el protocolo.

4.3 Indicador 3: Número de patrullas

En el estudio de línea de base 2015 se evaluó la confiabilidad de los datos reportados por la SEDS en cuanto a distribución e inventario de patrullas (vehículos y motocicletas), obteniéndose calificaciones de 0% en existencia de protocolos, 42.66% en práctica descrita y 0% en cumplimiento de la práctica. Se concluyó por tanto que los datos no eran confiables, por lo que se recomendó elaborar e implementar un protocolo para estas actividades.

Entre las debilidades en el proceso de generación de datos encontradas en dicho estudio resaltan: la falta de protocolos oficiales, la falta de evidencia documental de la información relacionada con distribución e inventario de patrullas, la falta de participación de los sectores sociales, la falta de criterios adecuados para la distribución de patrullas y la falta de controles adecuados de inventarios.

Con el fin de evaluar nuevamente la confiabilidad de datos, se solicitó a la SEDS los protocolos, manuales, directrices, prácticas o criterios para la distribución y entrega de patrullas, así como el número de patrullas y motocicletas en inventario. A diferencia de la línea de base

2015, en esta ocasión el director de logística de la Policía Nacional proporcionó también el resumen de la flota vehicular de radiopatrullas a nivel nacional para los años 2014, 2015 y 2016, así como la distribución de patrullas por departamento. Los datos reportados se resumen en la tabla 42.

Tabla n.º 42. Distribución de patrullas por departamento para los años 2014 a 2016

Departamento Patrullas		2014		2015		2016	
		Patrullas	Motocicletas	Patrullas	Motocicletas	Patrullas	Motocicletas
1	Francisco Morazán	574	356	574	356	475	288
2	Islas de la Bahía	32	64	32	64	6	10
3	Cortés	179	361	179	361	203	260
4	Atlántida	45	72	45	72	50	52
5	Yoro	62	32	62	32	36	53
6	Colón	31	12	31	12	23	25
7	Comayagua	28	15	28	15	42	19
8	Valle	28	13	28	13	19	35
9	Choluteca	24	0	24	0	34	26
10	Olancho	58	0	58	0	63	28
11	La Paz	23	17	23	17	30	24
12	El Paraíso	53	24	53	24	48	25
13	Ocatepeque	16	0	16	0	26	23
14	Copán	53	37	53	37	56	26
15	Santa Bárbara	50	13	50	13	46	27
16	Intibucá	28	25	28	25	23	18
17	Gracias a Dios	6	0	6	0	6	10
18	Lempira	32	8	32	8	43	26
Total		1322	1049	1322	1049	1229	975

Fuente: Reporte remitido por la SEDS.

Análisis del protocolo

La Policía Nacional debe contar con un protocolo oficial que permita la distribución inteligente de patrullas según las necesidades de cada ciudad o municipio, haciendo uso de criterios de asignación según densidad poblacional, incidencia delictiva y actividad comercial y turística; partiendo de estos criterios, el protocolo debe contener el procedimiento detallado para calcular el número de patrullas que deben asignarse a cada municipio.

De igual manera, debe existir un protocolo para el manejo de inventarios de patrullas que no solamente norme el registro de nuevas patrullas adquiridas, sino que también incluya mecanismos y acciones que permitan conocer, en todo momento, el número real de patrullas con que cuenta cada unidad departamental y metropolitana, y cada posta policial, así como su estado.

En el informe de avances de mejoras implementadas de la SEDS, se encontró que esta

institución elaboró un documento denominado *Manual de procedimientos administrativos logísticos 2016*, pero al no contar con evidencia de su aprobación oficial, se deduce que el mismo continúa en calidad de borrador, razón por la cual no fue considerado para este análisis.

Entre la documentación que la SEDS facilitó para la realización del presente estudio figura un documento llamado *Instructivo para la asignación y distribución de patrullas*, pero solo contiene una breve descripción de algunos criterios para la distribución de patrullas. Estos criterios son: a) que cada municipio tenga una patrulla, b) incidencia delictiva, c) actividad turística, d) unidades especiales de la policía, y e) a solicitud de las comunidades; Sin embargo, el documento resulta insuficiente, ya que no brinda las instrucciones detalladas de cómo realizar la distribución, ni la forma en que debe calcularse el número de patrullas que cada municipio debe tener, por lo que tampoco puede ser tomado en cuenta para este análisis. Cabe mencionar que el mismo instructivo dice que en la actualidad no se cuenta con un protocolo que contenga los lineamientos para estas actividades.

Por no contar con protocolos para la asignación e inventario de patrullas en la Policía Nacional, la SEDS obtiene una calificación de 0% en el análisis de esta dimensión, resultado que se mantiene con respecto al obtenido en el estudio de línea base de 2015; ello evidencia la falta de interés por parte de las autoridades de esta Secretaría por mejorar la forma en que se maneja este valioso recurso.

Tabla n.º 43. Existencia del protocolo

Indicador	Descripción	Existe	No existe	Calificación
Número de patrullas	Existencia de un protocolo o manual para la distribución de patrullas debidamente oficializado.		X	0%
	Existencia de un protocolo o manual para la gestión de inventarios de patrullas debidamente oficializado.		X	0%
Calificación obtenida en el análisis del protocolo				0%

Resultados en el análisis del protocolo.

Resultado 1: Falta de protocolos para la distribución e inventario de patrullas.

Considerando los resultados obtenidos en el estudio de línea de base de 2015 y los de esta evaluación, persiste en la SEDS la carencia de un protocolo o manual que norme la asignación, distribución e inventario de patrullas.

Recomendación:

Crear un protocolo de manera urgente para la asignación, distribución e inventario de patrullas, que contenga procedimientos detallados, que cumpla con criterios inteligentes de distribución y que permita conocer en todo momento las capacidades reales de la Policía Nacional.

Análisis de la práctica.

Al no contar con protocolos, se procedió al análisis de las prácticas existentes para distribución e inventario de patrullas, según la información recolectada en la gira de verificación realizada por el equipo de ASJ-TI los días 3 al 7 de julio de 2017, en la que se visitaron nueve unidades metropolitanas (UMEP) seleccionadas como muestra. Adicionalmente se seleccionaron varias postas policiales pertenecientes a las unidades metropolitanas visitadas para verificar la información de este nivel.

Tabla n.º 44. Estaciones policiales visitada para verificación in situ

N.º	UMEP	Postas
1	UMEP 1 B.º Los Dolores (Tegucigalpa)	Estación Salida a Olancho (Tegucigalpa)
2	UMEP 2 B.º Belén (Tegucigalpa)	Distrito 1-3 San Miguel (Tegucigalpa)
3	UMEP 3 B.º La Rosa (Tegucigalpa)	Distrito 3-3 Flor del Campo (Tegucigalpa)
4	UMEP 5 B.º Lempira (San Pedro Sula)	Distrito 3-4 Loarque (Tegucigalpa)
5	UMEP 6 Chamelecón (San Pedro Sula)	Estación Policial Armenta (San Pedro Sula)
6	UMEP 7 B.º La Guardia (San Pedro Sula)	Estación Policial Brisas del Valle (San Pedro Sula)
7	UMEP 8 Rivera Hernández (San Pedro Sula)	
8	UMEP 9 La Lima	
9	UMEP 11 El Progreso	

De acuerdo con la información proporcionada a la ASJ-TI por parte de la SEDS, la práctica existente para la asignación e inventario de patrullas se comenzó a utilizar desde el año 2015 e incluye los pasos o etapas que se muestran en la tabla 45.

Tabla n.º 45. Descripción de la práctica existente

Paso o etapa	Descripción de la práctica	Responsable
1	El director de la Policía Nacional es quien gira la orden de entrega y distribución de patrullas.	Director de la Policía Nacional
2	Se realiza una verificación de municipios que no cuentan con patrullas, teniendo como objetivo que todos los municipios cuenten con 1 patrulla y 2 motocicletas (política actual).	Dirección de Logística de la Policía Nacional
3	Las patrullas y motocicletas restantes se distribuyen en zonas del país con mayores índices de homicidios o mayor densidad de población.	Dirección de Logística de la Policía Nacional
4	Acorde con los criterios de necesidad se realiza la asignación policial.	Dirección de Logística de la Policía Nacional
5	Se realiza la entrega en un lapso de 24 horas, extendiendo un acta de entrega o asignación.	Dirección de Logística de la Policía Nacional
6	Se registra la patrulla en el Sistema Integrado de Gestión (SIG) en el módulo del sistema de control de inventarios (SCI).	Dirección de Logística de la Policía Nacional
7	Se realiza el registro en la Oficina de Bienes Nacionales (en los casos en que el vehículo no sea rentado).	Oficina de Bienes Nacionales

Con la información obtenida en la gira de verificación se pudo llenar la hoja de evaluación de la práctica, la cual detalla el proceso que aplica la Policía Nacional para la distribución e inventario de patrullas, como se muestra en la tabla 46.

Tabla n.º 46. Evaluación de la práctica

Asignación y distribución de patrullas			
	Factores de verificación	Sí	No Observaciones
1	El director de la Policía Nacional gira la orden de entrega y distribución de patrullas.	x	
2	Existen políticas de asignación y distribución de patrullas y motocicletas	x	Actualmente se cuenta con un instructivo para la asignación y distribución de patrullas y motocicletas.
3	Se toman en cuenta criterios de población, incidencia delictiva, turismo y productividad de la zona para la asignación y distribución de patrullas.		x Pese a que el instructivo menciona estos criterios, no hay evidencia de que estos se cumplan.

4	Se realiza una verificación de municipios que no cuentan con patrullas, teniendo como objetivo que todos los municipios del país cuenten con una patrulla y dos motocicletas.	x		La SEDS tiene conocimiento de cuántos y cuáles municipios no cuentan con patrullas, y tiene como meta dotarlos en un corto plazo.
5	Existen medios para verificar el cumplimiento de las políticas existentes para la asignación y distribución de patrullas.		x	
6	No hay discrecionalidad ni riesgo de que ejerzan influencias en la toma de decisiones con respecto a la asignación y distribución de patrullas.		x	Sí hay discrecionalidad, debido a que el director de la Policía Nacional gira la orden de entrega de patrullas y no existen protocolos para ello.
7	Existe participación ciudadana en la asignación y distribución de patrullas.		x	No hay evidencia de que se consideren las necesidades de la población, no existe participación ciudadana.
8	Se realiza la entrega en un lapso de 24 horas, extendiendo un acta de entrega o asignación.	x		Es un aspecto positivo que se efectúe la entrega con rapidez.
Asignación y distribución de patrullas				
	Factores de verificación	Sí	No	Observaciones
9	Si el vehículo es comprado, se realiza el registro en la Oficina de Bienes Nacionales.	x		
10	Se lleva un control del inventario de patrullas a nivel central.	x		
11	El control de inventario a nivel central está desglosado por unidad y estación policial.	x		
12	El control de inventario a nivel central está desglosado según estatus de orgánica, rentada o en calidad de chatarra.	x		
13	El control de inventario a nivel central está desglosado por departamento.	x		
14	Se lleva un control del inventario de patrullas a nivel de unidades metropolitanas y departamentales.	x		
15	El control de inventario a nivel de unidades metropolitanas y departamentales identifica las patrullas que se encuentran en las diferentes postas que dependen de la unidad.	x		

16	El control de inventario a nivel de unidades metropolitanas y departamentales está desglosado según estatus de orgánica, rentada o en calidad de chatarra.	x	
17	Se lleva un control de inventarios utilizando el sistema SIG.	x	
18	Las diferentes unidades cuentan con un encargado del manejo de inventarios.	x	
19	Se lleva un control de inventarios utilizando el sistema SAP.	x	No se encontró evidencia de su utilización en las unidades metropolitanas ni en las estaciones policiales verificadas.
20	Se lleva un control del inventario de patrullas a nivel de postas y estaciones policiales.	x	En el caso de las postas, estas trabajan en malas condiciones y en muchos de los casos no cuentan con una computadora para llevar los controles adecuados.
Calificación porcentual		70%	Existen buenas prácticas, pero es necesario plasmarlas en un documento oficial.

En esta dimensión se ha obtenido una calificación de 70%; al compararlo con el 43% obtenido en la línea de base 2012-2014 (ver pg. 150 del informe línea de base), se observa un incremento de 27 puntos porcentuales. El principal factor de este incremento en la calificación es que en la línea de base no se obtuvo evidencia de prácticas para llevar control de inventarios de patrullas por parte de la SEDS, mientras que en el caso de la evaluación 2018 sí se pudieron evidenciar estas prácticas.

Resultados en el análisis de la práctica.

Resultado 1: Falta de aplicación de criterios para la asignación y distribución de patrullas.

No se encontró evidencia de la aplicación de los criterios para la asignación y distribución de patrullas mencionados en el documento denominado *Instructivo para la asignación y distribución de patrullas* que fue facilitado a la ASJ-TI. Pese a que este instructivo menciona criterios de distribución según densidad poblacional, incidencia delictiva, cobertura municipal, actividad comercial y turística, resulta insuficiente, ya que no especifica la manera en que se debe calcular el número de patrullas asignadas a cada municipio o ciudad. De igual manera, el instructivo tampoco incluye mecanismos de participación ciudadana en estas actividades.

Recomendaciones:

El protocolo para asignación y distribución de patrullas, además de describir los criterios que consideren la densidad poblacional, incidencia delictiva, cobertura municipal, actividad comercial y turística de cada municipio, debe incluir los procedimientos detallados de ejecutar las asignaciones de patrullas, con base en estos criterios, y las instrucciones de cómo calcular el número de patrullas a asignar. Además, debe incluir mecanismos de participación ciudadana para mejorar la transparencia en la asignación de dichos recursos. Estos lineamientos deben ser incluidos en el *Manual de procedimientos administrativos logísticos 2016*, y este debe ser aprobado oficialmente en un corto plazo.

Resultado 2: Sistema SAP no implementado para inventario de patrullas

En la actualidad, el sistema SAP todavía no está siendo implementado en el inventario de patrullas existentes; tampoco es utilizado en las UMEP ni demás estaciones policiales. Estos inventarios todavía se elaboran con Excel y no existe una vinculación integral entre todas las unidades de la Policía Nacional, a modo de que se pueda manejar la misma información entre ellas.

Recomendación:

Continuar con la implementación del sistema SAP, de modo que se registren todas las patrullas con las que cuenta la Policía Nacional, y que exista una vinculación entre la unidad central y las diferentes unidades metropolitanas y departamentales en el manejo de la información, para que todos los niveles tengan datos unificados reales y se pueda conocer en todo momento las capacidades logísticas con las que cuenta la SEDS.

Integridad del dato.

Tal como se expuso para los indicadores previos, para este análisis se verifica la integridad de la información desde su origen, hasta su consolidación final, aplicando la fórmula del factor de verificación, también referida previamente.

Para este indicador se aplicó la fórmula de FV dividiendo la información de número de patrullas recolectada *in situ* en cada unidad metropolitana de la muestra seleccionada entre los datos reportados por la SEDS a TI/ASJ para esas unidades; en el caso de las postas se dividió el número de patrullas verificado en cada una de las postas seleccionadas como muestra, entre el número reportado por la UMEP a la que esa posta pertenece. Cabe mencionar que los datos de número de patrullas de la SEDS no son publicados, sino que fueron proporcionados directamente a la ASJ-TI en atención a la solicitud de información; los datos de las UMEP y estaciones policiales fueron recolectados por el equipo de la ASJ-TI en las visitas de verificación realizadas. Los resultados obtenidos se muestran en las tablas 47 a la 51.

Tabla n.º 47. Factor de verificación de vehículos a nivel de UMEP

UMEP	F.V.	Desviación	Calificación
UMEP 1 B.º Los Dolores	79%	21%	79%
UMEP 2 B.º Belén	103%	3%	97%
UMEP 3 B.º Lempira	100%	0%	100%
UMEP 5 B.º Lempira	113%	13%	87%
UMEP 6 Chamelecón	65%	35%	65%
UMEP 7 B.º La Guardia	100%	0%	100%
UMEP 8 Rivera Hernández	106%	6%	94%
UMEP 9 La Lima	100%	0%	100%
UMEP 11 El Progreso	133%	33%	67%
Calificación en factor de verificación			88%

Tabla n.º 48. Factor de verificación de motocicletas a nivel de UMEP

UMEP	F.V.	Desviación	Calificación
UMEP 1 B.º Los Dolores	100%	0%	100%
UMEP 2 B.º Belén	106%	6%	94%
UMEP 3 B.º Lempira	114%	14%	86%
UMEP 5 B.º Lempira	104%	4%	96%
UMEP 6 Chamelecón	0%	100%	0%
UMEP 7 B.º La Guardia	100%	0%	100%
UMEP 8 Rivera Hernández	110%	10%	90%
UMEP 9 La Lima	126%	26%	74%
UMEP 11 El Progreso	142%	42%	58%
Calificación en factor de verificación			78%

Tabla n.º 49. Factor de verificación de vehículos a nivel de postas

UMEP	F.V.	Desviación	Calificación
Estación salida a Olancho (Teg.)	0%	100%	0%
Distrito 1-3 San Miguel (Teg.)	20%	80%	20%
Distrito 3-3 Flor del Campo (Teg.)	80%	20%	80%
Distrito 3-4 Loarque (Teg.)	67%	33%	67%
Estación policial Armenta (SPS)	0%	100%	0%

Estación policial Brisas del Valle (SPS)	0%	100%	0%
Calificación en factor de verificación			28%

Tabla n.º 50. Factor de verificación de motocicletas a nivel de postas

UMEP	F.V.	Desviación	Calificación
Estación salida a Olancho (Teg.)	0%	100%	0%
Distrito 1-3 San Miguel (Teg.)	31%	69%	31%
Distrito 3-3 Flor del Campo (Teg.)	225%	125%	0%
Distrito 3-4 Loarque (Teg.)	250%	150%	0%
Estación policial Armenta (SPS)	0%	100%	0%
Estación policial Brisas del Valle (SPS)	0%	100%	0%
Calificación en factor de verificación			5%

Tabla n.º 51. Calificación final en integridad del dato

Nivel	Tipo de patrulla	Calificación
Nivel de UMEP	Vehículos	88%
	Motocicletas	78%
Nivel de postas	Vehículos	28%
	Motocicletas	5%
	Promedio	50%

En esta dimensión se obtuvo una calificación de 50%. Existen serias diferencias entre lo reportado por las unidades metropolitanas y lo contabilizado en las postas. También se observó que el problema es más grave para motocicletas que para vehículos. Esto se debe a que la SEDS no cuenta con un sistema informático integral de inventarios que vincule la existencia de patrullas y motocicletas de cada posta, jefatura, estación policial, unidad departamental y unidad metropolitana con la unidad central.

Cabe mencionar la reciente adquisición por parte de la SEDS del sistema SAP, que es una oportunidad para mejorar en estos aspectos; sin embargo, este todavía continúa en proceso de implementación, y no se obtuvo evidencia de que se haya realizado un inventario general de existencias para actualizar los datos. En la mayoría de las postas visitadas se encontró que ni siquiera cuentan con un equipo de cómputo, y en algunas UMEP siguen utilizando Excel.

Resultados en el análisis de la integridad del dato.

Resultado 1: Falta de controles adecuados de inventario de patrullas

Al analizar la información de número de patrullas recolectada por la ASJ-TI mediante la verificación de campo en los diferentes niveles de unidades de la Policía Nacional, se encontró que existen diferencias entre lo reportado por la unidad central de la SEDS y las diferentes unidades metropolitanas y postas que fueron seleccionadas como muestra; esto evidencia que la SEDS no conoce las capacidades reales de la Policía Nacional y el sistema SAP todavía no está siendo implementado para la adecuada gestión de inventarios de patrullas en existencia.

Recomendación:

Continuar con la implementación del sistema SAP, de modo que se registren todas las patrullas con las que cuenta la Policía Nacional, y que exista una vinculación entre la unidad central y las diferentes unidades metropolitanas, departamentales y demás estaciones policiales en el manejo de la información, para que todos los niveles tengan datos unificados reales y se pueda conocer en todo momento las capacidades logísticas con las que cuenta la SEDS.

Resultados consolidados del indicador 3: Número de patrullas.

Tabla n.º 52. Calificación de confiabilidad del indicador de número de patrullas obtenida al promediar las tres dimensiones del análisis y comparación con la línea de base 2012-2014.

Estudio	Análisis del protocolo	Análisis de la práctica	Integridad del dato	Promedio
Línea de base 2012-2014	0%	43%	—	21.5%
Evaluación 2016-2017	0%	70%	50%	40%
Variación	Se mantiene	Sube 27 puntos	—	Sube 18.5 puntos

En este indicador se ha obtenido una calificación total de 40%, por lo que se concluye que los datos de número de patrullas reportados por la SEDS no son confiables, debido a la falta de protocolos oficiales, a vacíos en las prácticas existentes y a que se evidenciaron diferencias entre lo reportado por la SEDS y lo verificado *in situ* en las unidades metropolitanas y estaciones policiales. Al comparar la calificación con la obtenida en el estudio de línea de base 2012-2014, en el que se obtuvo 21.5%, se observa una mejora de 18.5 puntos porcentuales, como se muestra en la tabla 53.

4.4 Calificación general del eje de confiabilidad de resultados

Tabla n.º 53. Calificación general del eje de confiabilidad de resultados

Indicador	Análisis del protocolo	Aplicación del protocolo o práctica	Integridad del dato	Promedio
Tasa de homicidios	100%	100%	100%	100%
Denuncias por extorsión	85%	100%	100%	95%
Número de patrullas	0%	70%	50%	40%
Promedio	62%	90%	83%	78%

La calificación general del eje de confiabilidad de resultados de la SEDS para los indicadores seleccionados es de **78%**, por lo que se concluye que las estadísticas y resultados presentados por la SEDS alcanzaron cierto grado de confiabilidad, aunque todavía presenta un margen de mejora de 22%. Por otra parte, es acertado considerar individualmente las tres calificaciones de los indicadores, ya que se observa que para los indicadores tasa de homicidios y denuncias por extorsión se reportan estadísticas confiables, siendo el indicador de número de patrullas el que incide negativamente en la calificación final.

5. Conclusiones

La SEDS cuenta con excelentes procesos de producción de estadísticas de homicidios trabajando en conjunto con el UIDPAS para la validación de datos, lo que hace que los datos reportados sean confiables.

La FNA ha atendido las recomendaciones del informe de línea base de 2015 al elaborar un manual de procedimientos, el cual ya sido aprobado oficialmente y está en aplicación; esto demuestra el interés de esta entidad por mejorar el manejo de sus estadísticas y que estas tengan buenos niveles de confiabilidad.

La SEDS no cuenta con protocolos que describan en detalle los procedimientos para la distribución de patrullas a los diferentes municipios del país con base en criterios inteligentes de asignación; tampoco cuenta con un buen manejo de inventarios de patrullas que permita conocer las capacidades reales de la Policía Nacional en todos sus niveles, ya que el SAP todavía no ha sido implementado para tal propósito.

6. Recomendaciones

Indicador 1: Tasa de homicidios

1. Que la SEDS y la UTECI, así como todas las demás unidades involucradas en el proceso de construcción de estadísticas de homicidios, continúen con el buen nivel de cumplimiento de los protocolos; además, que realicen acciones de socialización de estos procesos con la población hondureña, para mejorar la percepción ciudadana y la confiabilidad en la SEDS y sus estadísticas.

Indicador 2: Denuncias por extorsión

Incluir en el protocolo existente, denominado *Manual de funciones y procedimientos de la fuerza nacional antiextorsión*, una detallada descripción de cada paso o etapa del proceso de generación de estadísticas, estructurada de forma secuencial.

1. Incluir en el protocolo un flujograma del proceso de generación de estadísticas.
2. Incluir en el protocolo mecanismos de participación ciudadana que permitan a las organizaciones de sociedad civil que trabajan en temas de seguridad, evaluar los procesos de generación de estadísticas y validar la información que genera la FNA, en busca del perfeccionamiento de los procedimientos para que haya una mayor confiabilidad de los resultados.
3. Incluir en el protocolo la creación de un módulo en línea donde se mantengan permanentemente actualizadas las estadísticas de extorsión para ciudadanía en general. La FNA podría también tomar el ejemplo el módulo del sistema SEPOL de la Policía Nacional, en donde se muestran las estadísticas de homicidios actualizadas y de muy fácil uso para la ciudadanía.

Indicador 3: Número de patrullas

1. El protocolo para asignación y distribución de patrullas, además de describir en detalle los criterios que consideren la densidad poblacional, incidencia delictiva, cobertura municipal, actividad comercial y turística de cada municipio, debe incluir las instrucciones de cómo calcular el número de patrullas por asignar; además, debe contener mecanismos de participación ciudadana para mejorar la transparencia en la asignación de dichos recursos. Estos lineamientos deben ser incluidos en el *Manual de procedimientos administrativos logísticos 2016* y este debe ser aprobado oficialmente en un corto plazo.
2. Continuar con la implementación del sistema SAP, de modo que se registren todas las patrullas con las que cuenta la Policía Nacional, y que exista una vinculación entre la unidad central y las diferentes unidades metropolitanas y departamentales en el manejo de la información, para que todos los niveles tengan datos unificados reales y se pueda conocer en todo momento las capacidades logísticas con las que cuenta la SEDS.





Sector
Seguridad



Informe de evaluación de la Secretaría de Seguridad

Periodo 2016