



Sector
Seguridad

Informe de Avances en
Mejoras Implementadas
Secretaría de Seguridad





Equipo de la Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ)

“Convenio de colaboración y de buena fe para la promoción de la transparencia, combate de la corrupción y fortalecimiento de sistemas de integridad, suscrito entre el Gobierno de la República de Honduras y Transparencia Internacional (TI)/Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ)”

Coordinación técnica y administrativa

PhD. Kurt Alan Ver Beek

Ing. Keila García

Informe elaborado por

Lic. Magdalena Lavaire

Monitoreo y evaluación de planes de mejora

Equipo de compras y contrataciones

Abogada Yahayra Duce, especialista en compras y contrataciones

Equipo de gestión de recursos humanos

Lic. Jimena García Merino, especialista en recursos humanos

Yosmary García, auditor júnior

Equipo de confiabilidad de resultados

Lic. Luis León, subcoordinador de la Alianza por la Paz y la Justicia (apj)

Ing. Gianni Rivera, analista sectorial

Edición y Estilo

María Eugenia Ramos

Diagramación y Diseño

Bricelda Contreras

Contenido

5	Siglas y acrónimos
6	Resumen ejecutivo
9	Avances del Plan de mejora por eje
9	Eje de compras y contrataciones
12	Eje de gestión de recursos humanos
15	Eje de confiabilidad de resultados
18	Conclusiones generales
20	Recomendaciones generales
21	1. Introducción
22	2. Metodología
24	3. Avances implementados del Plan de mejora por eje
24	3.1 Eje de compras y contrataciones
35	3.2 Eje de gestión de recursos humanos
43	3.3 Eje de confiabilidad de resultados
51	4. Porcentaje de ponderación consolidada del Plan de mejora de la Secretaría de Seguridad
52	5. Conclusiones generales
53	6. Recomendaciones generales
54	7. Referencia bibliográfica

Siglas y acrónimos

ASJ:	Asociación para una Sociedad más Justa
BID:	Banco Interamericano de Desarrollo
CN:	Congreso Nacional
FNA:	Fuerza Nacional Antiextorsión
ONCAE:	Oficina Normativa de Compras y Contrataciones del Estado
PACC:	plan anual de compras y contrataciones
RR. HH.:	recursos humanos
SEDS:	Secretaría de Seguridad
SEN:	Sistema Nacional de Emergencia
SEPOL:	Sistema Estadístico Policial en Línea
SIG:	Sistema Integral de Gestión
TI:	Transparencia Internacional
UCP:	Unidad Coordinadora de Proyectos
UNAH:	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNITEC:	Universidad Tecnológica Centroamericana

Resumen ejecutivo

El “Convenio de colaboración y de buena fe para la promoción de la transparencia, combate a la corrupción y fortalecimiento de sistemas de integridad, suscrito entre el Gobierno de la República de Honduras y Transparencia Internacional (ti)/Asociación para una Sociedad más Justa (asj)” contempla dentro de sus objetivos realizar un monitoreo y evaluación independiente de la Secretaría de Seguridad sobre los resultados del desempeño institucional y sus avances en materia de integridad, transparencia y rendición de cuentas en compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de los resultados.

Uno de los compromisos adquiridos por el Gobierno es que las instituciones incluidas en el convenio informen periódicamente sobre los avances e hitos en la implementación de mejoras que resulten de los planes de mejora diseñados con base en las recomendaciones de los informes de línea de base que ASJ/TI genera como punto de partida del sistema de monitoreo y evaluación sectorial.

La ASJ/TI presentó en noviembre de 2015 el Informe de línea de base, el cual contenía una serie de recomendaciones que representaban para la Secretaría de Seguridad oportunidades de mejora en los ejes de compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de resultados. Para poder abordar las recomendaciones sugeridas por la ASJ/TI, la Secretaría de Seguridad elaboró y presentó un Plan de mejora que incluye diferentes acciones y compromisos encaminados a obtener avances en áreas prioritarias focalizadas en mejorar a) los procedimientos, controles internos, participación ciudadana y transparencia en los procesos de compras y contrataciones; b) el marco regulatorio, administración y control de personal, ingresos y contrataciones de la gestión de recursos humanos; y c) la existencia y calidad de los protocolos para la generación de datos estadísticos, aplicación de protocolos y existencia de prácticas, aseguramiento de la integridad del dato en los procesos de confiabilidad de resultados. Una vez en ejecución el Plan de mejora por la Secretaría de Seguridad, la ASJ/TI comienza el monitoreo de la implementación de mejoras y elabora el presente informe de avances correspondiente al período de enero a junio del 2016.

La Secretaría de Seguridad en la actualidad

Entre los años 2016 y 2017 salieron a la luz hechos bochornosos cometidos por miembros de la Secretaría de Seguridad, los cuales fueron conocidos nacional e internacionalmente. Algunos de ellos fueron publicados por medios como el *New York Times* y vinculan a miembros de la cúpula y de las escalas medias y bajas de la Policía Nacional en el asesinato del general en retiro Julián Arístides Gonzales. Estas circunstancias sirvieron de detonante para que salieran a la luz otros actos de corrupción y sicariato dentro de la institución castrense. Desde el año 2012 ya se escuchaba de casos similares, como el de los dos jóvenes universitarios asesinados (uno de ellos, hijo de la rectora de

la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Julieta Castellanos) a manos de policías. Estos actos públicos expusieron el escándalo policial y provocaron la intervención de la institución.

En ese sentido, el Presidente de la República, a través del Decreto Ejecutivo número 21-2016 de emergencia, da vida a la Comisión Especial para la Depuración y Transformación de la Policía Nacional con el objetivo de iniciar un proceso urgente que permita limpiar a la institución de todos esos miembros que cometen hechos bochornosos. Este esfuerzo de depuración ha generado en 11 meses, bajo un concepto de reestructuración e idoneidad, la salida de 4,000 miembros de las escalas de la Policía Nacional, incluyendo seis generales activos.

Actualmente, la Secretaría de Seguridad (SEDS), liderada por el ministro Julián Pacheco, con el apoyo de la Comisión de Depuración, realiza esfuerzos que permitan obtener como resultado una Policía Nacional más efectiva que satisfaga la necesidad ciudadana, más humana mediante la formación y los enfoques de derechos humanos, más transparente a través de procesos de rendición de cuentas y participación ciudadana y con orientación comunitaria, entendiendo que es fundamental que las comunidades formen parte de los procesos de prevención y combate contra la violencia.

Objetivo del informe

Conocer los resultados del primer monitoreo del *Plan de mejora* de la Secretaría de Seguridad, identificando los avances en el cumplimiento del plan y las mejoras en aspectos claves de integridad, transparencia, participación ciudadana, controles y rendición de cuentas de los procesos de compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de resultados.

El informe también señala las áreas y acciones propuestas en el plan que requieren mayor atención para alcanzar los resultados planteados con el fin de fortalecer a la Secretaría de Seguridad en aspectos claves de su desempeño.

Metodología

La ASJ/TI diseñó la metodología de seguimiento y monitoreo del *Plan de mejora* estándar para todos los sectores del convenio, y generó los procedimientos y herramientas que permitan evaluar los avances e identificar hitos intermedios o rezagos en la implementación de las mejoras propuestas en el plan.

A continuación se describen los pasos del proceso de seguimiento y monitoreo:

- Elaboración de la matriz de seguimiento y monitoreo.

- Seguimiento mensual del *Plan de mejora*.
- Presentación del informe de avances en el cumplimiento del *Plan de mejora* de la Secretaría de Seguridad.
- Medición del porcentaje de cumplimiento de actividades.
- Medición de la calidad técnica del avance.
- Validación de conclusiones sobre el avance y solicitudes de subsanación.
- Evaluación del avance del *Plan de mejora*.
- Redacción del informe de seguimiento y monitoreo del *Plan de mejora*.

El monitoreo del desempeño de la Secretaría de Seguridad en los ejes del convenio se realiza mediante el uso de herramientas diseñadas para tal fin y reuniones de trabajo con los responsables de la implementación de los planes, quienes brindan información que evidencie los avances alcanzados, llevando a cabo el siguiente ciclo:

Figura 1: Ciclo de seguimiento y monitoreo



Avances del Plan de mejora por eje

Eje de compras y contrataciones

La ASJ/TI, a través del eje de compras y contrataciones, busca contribuir e incidir para mejorar el desempeño de la Secretaría de Seguridad en la gestión de las compras y contrataciones, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los principios fundamentales de eficiencia, transparencia, integridad, igualdad y libre competencia mediante la implementación de mecanismos de control y participación ciudadana.

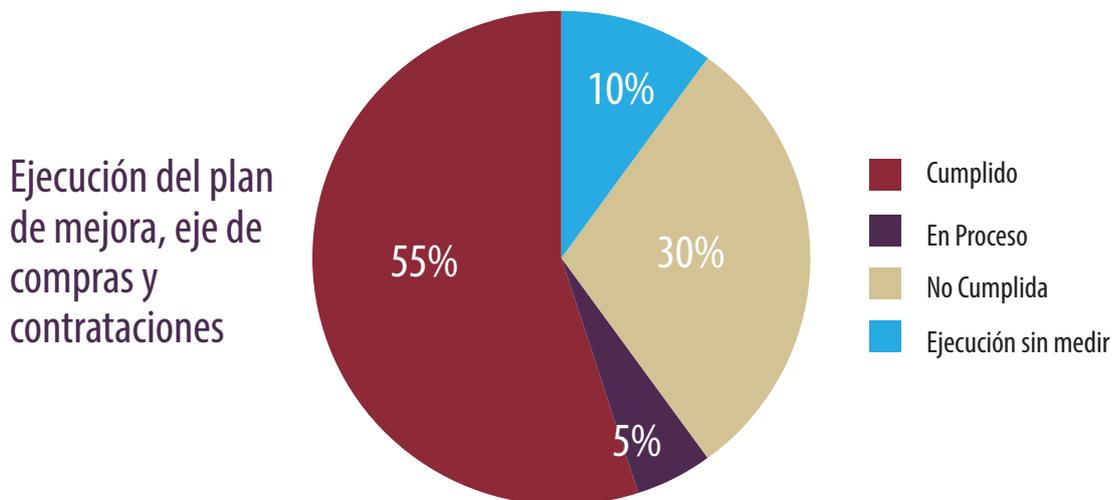
Con el propósito de obtener un mayor impacto en lo descrito anteriormente, la ASJ/TI focalizó su interés en mejorar e incidir en los procesos de compras y contrataciones en cuatro áreas de incidencia que se describen a continuación:

- Requisitos previos al procedimiento de contratación.
- Procedimiento de contratación.
- Control interno y auditoría.
- Transparencia y divulgación.

Ejecución del Plan de mejora en el eje de compras y contrataciones

La figura 2 muestra los resultados del avance del Plan de mejora y en él se observa que se logró ejecutar un 55% del 90% previsto como meta. En efecto fue un reto para la Secretaría de Seguridad cumplir su totalidad en el período de seis meses, en medio de la crisis y el inicio del nuevo proceso de depuración y transformación y por el entusiasmo con que la Secretaría planificó estos procesos.

Figura 2: Ejecución del plan de mejora, eje de compras y contrataciones



Las mejoras implementadas en la Secretaría de Seguridad son las siguientes:

1. La Secretaría de Seguridad elaboró un *Manual de procedimientos administrativos logísticos* que contiene los procedimientos de adquisición de armas por la Policía Nacional, los procedimientos de 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, entre otros. Este manual tiene como fin administrar, controlar, inventariar, mantener registrados y codificados los bienes muebles e inmuebles de la institución, adquiridos u obtenidos de forma directa o por donaciones y/o transferencias; asimismo, el trámite de solicitudes de descargo de aquellos bienes que dieron su vida útil y otros. Como resultado del *Informe de línea de base 2015*, realizado por la ASJ/TI, se identificó que la Secretaría de Seguridad no contaba con un manual, guía, protocolo o instructivo a través del cual se regulara la distribución de bienes adquiridos, en especial de las armas. Este vacío normativo a nivel nacional e institucional debilitaba la transparencia y la rendición de cuentas.
2. Con el propósito de mejorar el desempeño en los procesos de compras y contrataciones (indistintamente de la modalidad y normativa por aplicar), la Secretaría de Seguridad elaboró una propuesta, actualmente en documento borrador, para la creación del Departamento de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos, que sería la unidad especializada en supervisar y coordinar las compras, ya que en el *Informe de línea de base* se evidenció que solamente existía la Unidad Coordinadora de Proyectos (UCP), encargada de los proyectos financiados con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La creación del Departamento de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos promoverá la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones de la Secretaría de Seguridad en forma sostenible, mediante la modernización de los procedimientos utilizados.
3. En la información entregada como medio de verificación del *Plan de mejora* se evidenció que la Secretaría de Seguridad realizó cinco procesos de compras usando mecanismos y/o sistemas de puntos o de porcentajes para la evaluación de las ofertas de 43 procesos de compras realizados y publicados en el Sistema Nacional de Compras y Adquisiciones del Estado de HonduCompras.

El *Informe de línea de base* dio a conocer que una de las empresas a la que se adjudicó el proyecto de remodelación de seis postas policiales fue Construcciones y Supervisiones Montes, s. de R. L. Fue la única compañía, de las tres evaluadas, a la cual se le concedió el derecho de subsanar documentación que no presentó con su oferta. La comisión evaluadora de compras y adquisiciones de la Secretaría concedió ventajas competitivas a la empresa a la que se adjudicó el proyecto, aun sin ofrecer el mejor precio. Al evidenciar estos procesos se recomendó desde la ASJ/TI la incorporación de sistemas de porcentajes o puntos para la evaluación de las ofertas. Al contar con estas disposiciones se evitarán evaluaciones de ofertas poco objetivas y poco transparentes,

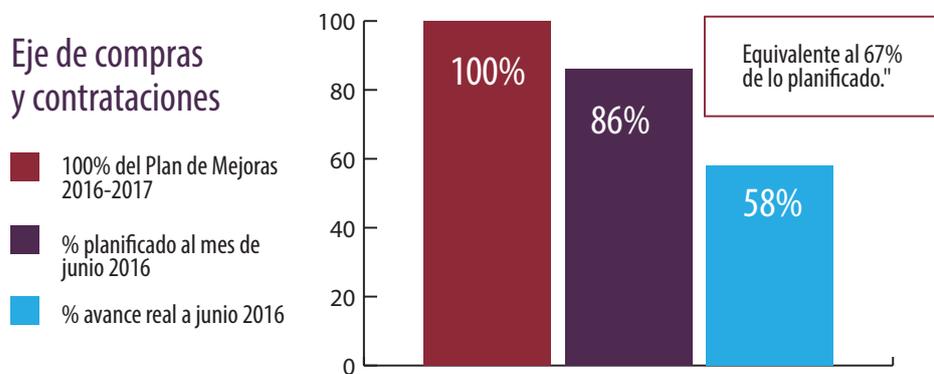
y la adjudicación de los procesos a empresas considerando únicamente el factor económico. Además, al no determinarse cuáles son o no las omisiones subsanables, se debe conceder a todos los oferentes la posibilidad de subsanar todos aquellos aspectos que no son sustanciales, como el precio (*Informe de línea de base, 2015*).

Divulgación de información pública de los procesos de compras y contrataciones.

La Ley de Transparencia y Accesos a Información Pública establece en el Artículo 4, segundo párrafo, que todos los procedimientos de selección de contratistas y los contratos celebrados se divulgarán obligatoriamente en el sitio de Internet administrado por la Oficina Normativa de Contrataciones y Adquisiciones (ONCAE). En el *Informe de línea de base 2015* se evidenció, en el Sistema Nacional de Compras y Adquisiciones del Estado HonduCompras, que la Secretaría de Seguridad no presentó enmiendas ni aclaraciones a los pliegos de condiciones en los cuales se da respuesta a las consultas formuladas por los oferentes. Se demostró por medio del Sistema HonduCompras que la secretaría solo divulgó, en el segundo semestre del 2015, 81 procesos de compras y contrataciones en las etapas de elaboración, recepción de ofertas, adjudicación, evaluación y los que se declararon fracasados; y en el primer semestre del 2016 se pudo hacer una comparación en donde se da a conocer que se dieron menos procesos divulgados (43) en comparación con el periodo anterior.

Evaluación ponderada de indicadores del Plan de mejora

Figura 3: Eje de compras y contrataciones



Nota: El plan de mejora en el eje de compras y contrataciones está planificado evaluarse al 100% entre el año 2016 y 2017. En la primera medición a junio de 2016 se proyectó un porcentaje de cumplimiento del plan del 86%; pero, tal como se presenta en el figura 3, solo se logró un avance real del 58%.

Eje de gestión de recursos humanos

La ASJ/TI, a través del eje de gestión de recursos humanos, tiene como objetivo mejorar el desempeño institucional de la Secretaría de Seguridad en los procesos de gestión de recursos humanos para que en su cultura institucional sea inherente actuar con integridad, transparencia y rendición de cuentas.

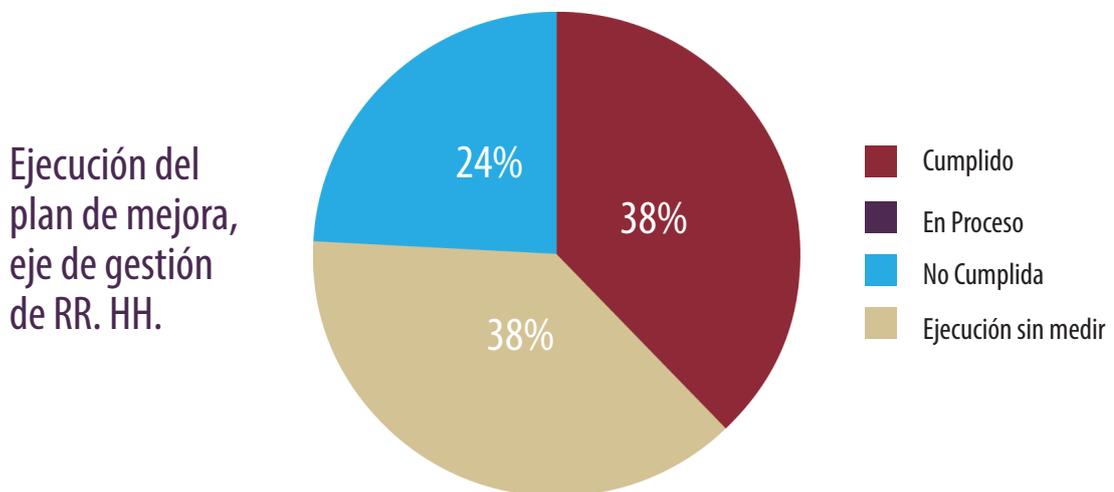
Con el propósito de obtener un mayor impacto en lo descrito anteriormente, la ASJ/TI focalizó su interés en mejorar e incidir en la Secretaría de Seguridad en cuatro áreas o procesos claves en la gestión del recurso humano:

- Marco regulatorio efectivo para la gestión de recursos humanos-servicio civil.
- Administración y control de personal.
- Ingresos y contrataciones.
- Transparencia y divulgación.

Ejecución del Plan de mejora en el eje de gestión de recursos humanos

La Secretaría de Seguridad en el eje de gestión de recursos humanos cumplió con ocho indicadores, equivalentes a un 38%, y no se cumplieron total ni parcialmente cinco de ellos, como se muestra en el figura 4.

Figura 4: Ejecución del plan de mejora, eje de gestión de RR. HH.



Las mejoras implementadas en la Secretaría de Seguridad son las siguientes:

1. **Anteproyectos de la Ley Orgánica de la Policía Nacional y la Ley de la Carrera Policial.** Formulados y socializados con organismos de la cooperación internacional y organizaciones de sociedad civil, se remitió el 23 de agosto del 2016 al Congreso Nacional el anteproyecto de Ley Orgánica, el cual fue previamente revisado por la Comisión Especial para el Proceso de Depuración y Transformación de la Policía Nacional.

Se espera que la Ley Orgánica de la Policía Nacional sea aprobada en el año 2017 y entre en vigor en 2018 por medio de la publicación en el diario oficial La Gaceta. Esta normativa incluye aspectos relevantes que permitirán a la Secretaría de Seguridad contar con una estructura organizacional administrativa y funcional formada por los niveles políticos, de asesoría, coordinación, auxiliares de apoyo y nivel operativo.

El anteproyecto de Ley de la Carrera Policial, según compromisos del actual Congreso, deberá encontrarse aprobado antes de que se apruebe y entre en vigor la Ley Orgánica. Con esta norma se abastece el vacío jurídico que desde 1998 ha persistido y se da cumplimiento a la disposición constitucional de que este colectivo cuente con su propia ley que regula las acciones de personal aplicables a los miembros de la carrera.

- 2. Adquisición de un Sistema Integrado de Gestión para la administración del talento humano.** Una de las debilidades presentadas por la Secretaría de Seguridad en el Informe de línea de base 2015 se encontró en el registro y presentación de la información solicitada, la cual no fue confiable porque presentaba graves inconsistencias. Los expedientes de los miembros de la carrera policial se encontraban incompletos, por lo que se recomendó la incorporación de herramientas informáticas para la correcta administración y control del recurso humano, así como la digitalización de las planillas y otros expedientes importantes.

Durante 2016, la Secretaría de Seguridad suscribió un contrato con la sociedad mercantil GBM de Honduras, S. A., para el diseño e implementación de una solución basada en el programa SAP. Se conoce de los avances en las etapas de planificación y construcción de los módulos a junio del 2016, así como la puesta en funciones del módulo de gestión de RR.HH., en octubre del mismo año, el cual incluye gestión de organización (estructura organizativa), gestión de personal (procesos de negocio: datos maestros), gestión de recursos humanos (HCM, procesos de negocio: estructura salarial), gestión de tiempos, cálculo de nómina especial, cálculo de nómina regular, terminación laboral y reclutamiento y selección de personal. Con este sistema se espera hacer más eficiente la administración del personal, con especial énfasis en el manejo de la nómina que en la línea de base se realizaba en una hoja de cálculo sin protección.

- 3. Creación de la Unidad de Credibilidad y Confianza.** La Unidad de Credibilidad y Confianza fue creada en octubre del 2015 mediante Acuerdo Ministerial número 1668-2015. La unidad tiene como objetivo certificar la idoneidad de los aspirantes a policías y de los policías activos, aplicando una serie de evaluaciones psicométricas, psicotécnicas y de confiabilidad (prueba del polígrafo) sobre las cuales se toman decisiones de incorporación de personal a los procesos de formación, ascenso y cancelación de policías con base en cumplimiento del perfil establecido, entre otras acciones de personal derivadas de los resultados de estas pruebas.

La Unidad de Credibilidad está integrada por 38 polígrafistas, quienes antes de formar parte de la unidad fueron sometidos a riguroso proceso de selección que permitió incorporar a personal que cumpliera con los requisitos establecidos. Se evaluaron los conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes de los candidatos mediante pruebas psicométricas y de polígrafo, evaluación médica, física y socioeconómica.

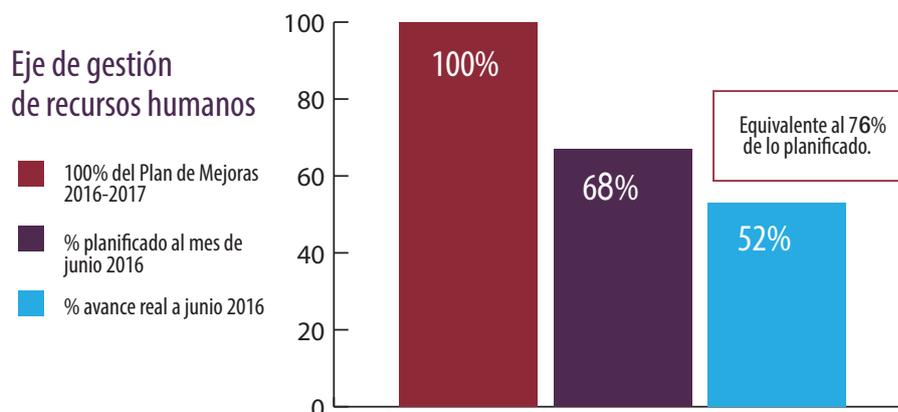
4. **Un protocolo para la selección y evaluación constante del personal de la institución.** La Secretaría de Seguridad cuenta con un protocolo para la selección y evaluación del personal, que contempla un flujograma de reclutamiento, selección y contratación del personal de la Unidad de Credibilidad y Confianza, evaluación de eficiencia y desempeño individual de cada miembro de la unidad, flujograma del procedimiento y procesos de las pruebas de poligrafía.

Asimismo, la Policía Nacional cuenta con un sistema de evaluación e investigación basado en pruebas para determinar la confianza e idoneidad de los candidatos a ingresar en el proceso de formación policial, como estudiantes del Instituto Tecnológico Policial y la Academia Nacional de Policía.

Durante la verificación para el Informe de línea de base se logró identificar un Manual de procesos elaborado con el apoyo de la Policía de Colombia, el cual contenía, entre varios otros, algunos de los macroprocesos para la gestión del recurso humano, incluyendo el de evaluación; sin embargo, este documento no era conocido por los miembros de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía Nacional. Por esa razón no estaba siendo aplicado. Asimismo, los tecnicismos del manual no facilitaban su comprensión, por lo cual, aun cuando sí se valora la existencia del documento, su impacto en el trabajo cotidiano se consideró nulo en la evaluación preliminar.

Evaluación de ponderación de indicadores del *Plan de mejora*

Figura 5: Eje de gestión de recursos humanos



Nota: El plan de mejora en el eje de gestión de recursos humanos está planificado evaluarse al 100% entre el año 2016 y 2017. En la primera medición a junio 2016 se contempló un avance en la implementación del 68%, tal y como se presenta en el figura 5; sin embargo, solo se alcanzó el 52%.

Eje de confiabilidad de resultados

La ASJ/TI a través del eje de confiabilidad de resultados busca mejorar los procesos de generación de datos estadísticos de resultados recurriendo a la estandarización y certificación de los procesos mediante manuales y protocolos y su posterior aplicación.

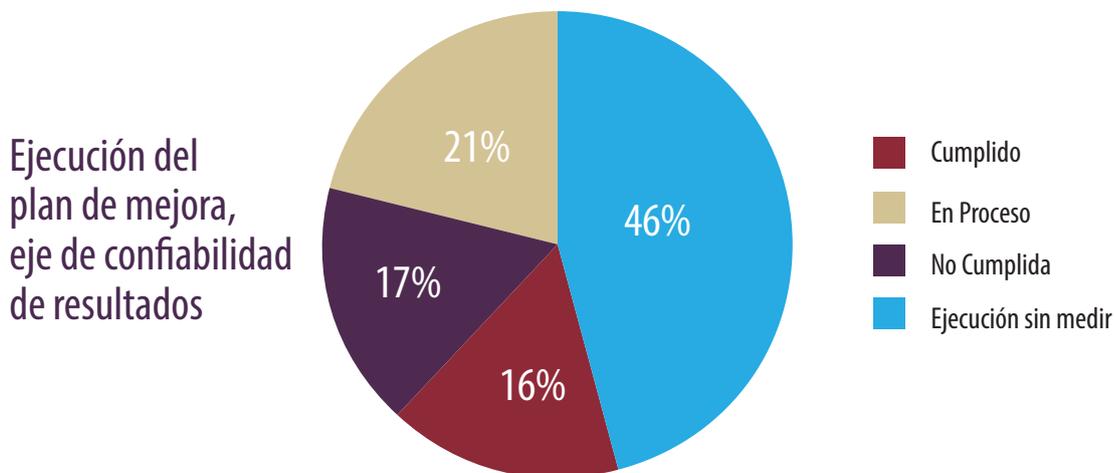
Con el propósito de obtener un mayor impacto en lo descrito anteriormente, la ASJ/TI focalizó su interés en tres áreas de incidencia en la Secretaría de Seguridad:

- Existencia y calidad de los protocolos para generación de datos estadísticos.
- Transparencia/divulgación.
- Participación ciudadana.

Ejecución del Plan de mejora de confiabilidad de resultados

Para la primera medición del Plan de mejora en el eje de confiabilidad de resultados, la Secretaría de Seguridad se comprometió a ejecutar el 54% de enero a junio de 2016; sin embargo, en la figura 6 se puede observar una ejecución mínima del 16% del Plan de mejora.

Figura 6: Ejecución del plan de mejora, eje de confiabilidad de resultados



Las mejoras implementadas en el eje de confiabilidad y resultados en la Secretaría de Seguridad son las siguientes:

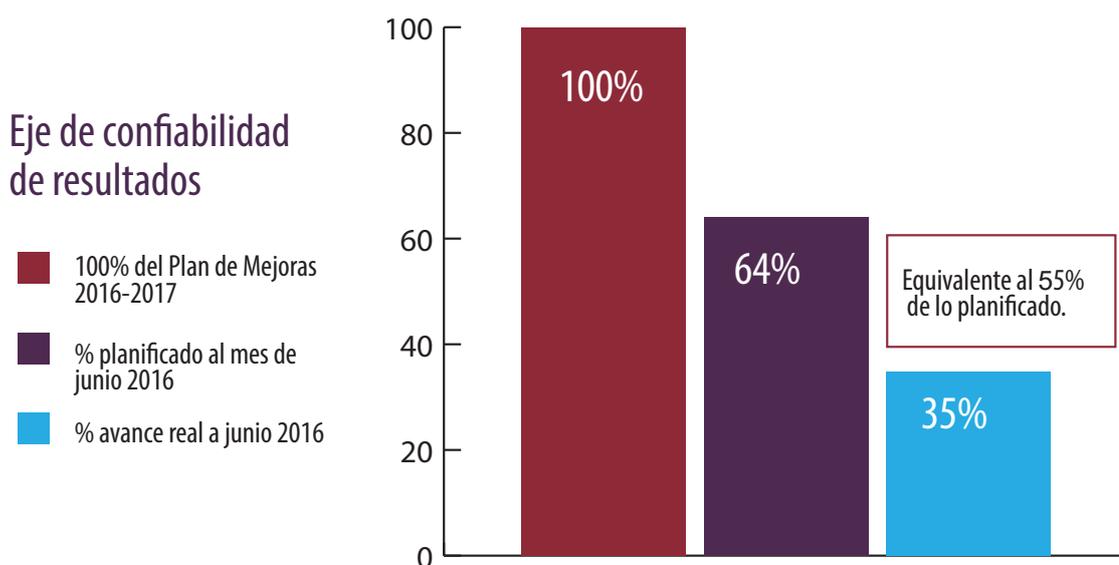
1. La Secretaría de Seguridad busca **promover la participación ciudadana para la verificación de los datos estadísticos producidos y la rendición de cuentas, generando de esa manera mayor confianza en la población** a través de la publicación de sus informes de estadísticas de resultados relevantes como los siguientes.
 - **Estadísticas de operativos realizados.** Uno de los datos estadísticos que la Secretaría registra es el número de operativos realizados en el 2016. Se reporta

un total de 23,994 operativos, de los que se publicó el 76% en varios medios de comunicación y en la plataforma del Sistema Estadístico Policial en Línea (SEPOL), <https://www.sepol.hn>. A pesar de que estos datos fueron publicados, no fueron validados por la ciudadanía en general.

- Denuncias recibidas. La Policía Nacional reportó las denuncias recibidas a través del Sistema Nacional de Emergencia (SEN) 9-1-1. Entre enero y agosto del 2016 se informó de un total de 375,568 denuncias realizadas por ciudadanos y ciudadanas. Estas llamadas fueron denuncias atendidas por la Policía Nacional.
2. La Fuerza Nacional Antiextorsión (FNA) durante el primer semestre del año 2016 elaboró un Manual de funcionamiento y procedimientos que incorpora un apartado general sobre la manera de recopilar la denuncia. Según el manual presentado por la FNA, la denuncia se realiza por medio de una llamada telefónica a través de la línea 143. Una vez recibida la llamada, operadores telefónicos profesionales dan seguimiento y asesoría directa en las áreas de derecho, psicología y promoción social.
 3. La Secretaría de Seguridad por medio del oficio Sub Seds-165-2015 aprobó el protocolo para el cálculo estadístico de homicidios, el cual fue mostrado a la ASJ/TI al realizar el Informe de línea de base (2015). Este protocolo lleva a cabo un proceso de validación de datos estadísticos resumido en tres etapas importantes: recolección de datos a nivel nacional, captura de datos y procesamiento y análisis de la información.

Evaluación de ponderación de indicadores del Plan de mejora

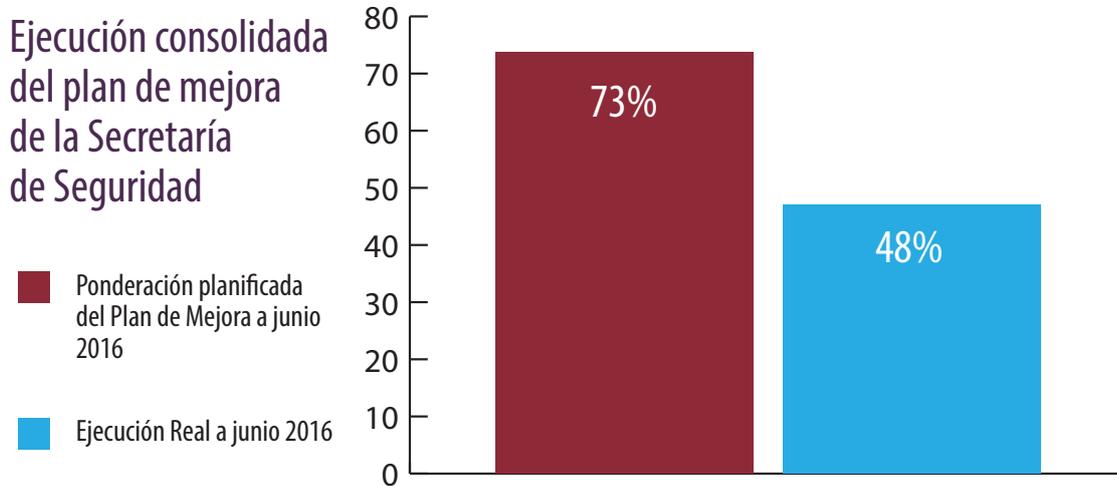
Figura 7: Eje de confiabilidad de resultados



Nota: El plan de mejora en el eje de gestión de Confiabilidad de Resultados está planificado evaluarse al 100% entre el año 2016 y 2017. En la primera medición a junio 2016 se contempló un porcentaje de evaluación del 64% tal y como se presenta en el figura 9.

Porcentaje de avance de ejecución consolidado del *Plan de mejora* en los tres ejes de la Secretaría de Seguridad a junio de 2016

Figura 8: Ejecución consolidada del plan de mejora de la Secretaría de Seguridad



- Porcentaje de ponderación: medición por cada indicador definido en el plan de mejora.
- Porcentaje de ejecución: mide el avance de los indicadores según el tiempo estimado para su inicio y la finalización del cumplimiento.

Conclusiones generales

1. La Secretaría de Seguridad, para la primera medición a junio del 2016, ha obtenido una ejecución del 48% entre los tres ejes. Es importante mencionar que este porcentaje de avance se da en un contexto en que la Secretaría de Seguridad fue afectada por escándalos y procesos de intervención generados en parte por las publicaciones del *New York Times*. Estas publicaciones involucraban al ministro de la Secretaría y condujeron al inicio de un nuevo proceso de depuración policial con la intervención y desmantelamiento de la estación policial en Casamata y la creación de la Comisión Especial de Depuración y Transformación de la Policía Nacional. Sin duda alguna, estos procesos incidieron en que la Secretaría prestara atención al *Plan de mejora*; sin embargo es necesario que la Secretaría de Seguridad continúe haciendo esfuerzos para obtener avances en cada uno de los compromisos adquiridos con el objetivo de mejorar su desempeño institucional, particularmente en aspectos de transparencia y rendición de cuentas efectivas que aumenten su credibilidad y mejoren su imagen ante la población hondureña.
2. Con la aprobación de la Ley Orgánica de la Policía Nacional y la Ley de la Carrera Policial, la Secretaría de Seguridad fortalecerá su marco regulatorio en aspectos claves de su gestión como su estructura organizacional administrativa y funcional y las acciones de personal aplicables a miembros de la carrera policial, entre otros. De igual manera, estas leyes fomentan la participación comunitaria en su vigilancia ciudadana de las acciones que se realizan desde esta secretaría.
3. La Secretaría de Seguridad ha logrado un avance significativo en la gestión de las adquisiciones, particularmente en la distribución y control de inventarios de insumos o bienes adquiridos, al elaborar un *Manual de procedimientos administrativos logísticos* e iniciar la implementación de un sistema informático para el mismo fin. No obstante, la Secretaría debe realizar las gestiones correspondientes para oficializar e implementar dicho manual, con el fin de asegurar una buena gestión y control de armas, vehículos, destrucción de municiones, etcétera. Al mismo tiempo se sugiere socializarlo con todo el personal para su efectiva aplicación.
4. A pesar de que la Secretaría de Seguridad no logró el avance esperado para la primera evaluación en el eje de gestión de recursos humanos, particularmente en la formulación de los manuales, se observa un avance sustancial en lo relativo a la normativa clave en gestión de recursos humanos, la creación de la Unidad de Credibilidad a cargo de la evaluación y verificación de idoneidad de aspirantes a ingresar al Instituto Técnico Policial y policías actuales, la definición de un proceso de ingreso y selección de policías y la implementación del Sistema Integral de Gestión (SIG) que permitirá una gestión más ágil y efectiva en la administración del talento humano.

La Secretaría de Seguridad cuenta actualmente con un SIG, herramienta clave para hacer más eficiente la gestión institucional y promover la transparencia y rendición de cuentas, ya que permitirá recopilar información y generar reportes de manera eficiente, confiable y oportuna. El SIG incluye módulos de desarrollo organizacional, administración de personal, estructura salarial, gestión de tiempos, reclutamiento y selección y datos maestros, entre otros. Se reconoce la adquisición e implementación de este sistema como un paso de gran trascendencia en la eficiencia institucional, transparencia y rendición de cuentas, con miras a un gobierno electrónico. No obstante, la Secretaría de Seguridad debe asegurar el uso adecuado para obtener los resultados esperados del sistema.

5. La ASJ/TI se compromete a apoyar, en el ámbito de acción que le corresponde, todas las acciones derivadas o no del Plan de mejora que la Secretaría de Seguridad decida ejecutar en pro del fortalecimiento institucional, la transparencia y rendición de cuentas.
6. La ASJ/TI continuará su labor en el marco del convenio, efectuando el monitoreo y la evaluación semestral del Plan de mejora.

Recomendaciones generales

1. La Secretaría de Seguridad debe capacitar a sus funcionarios para obtener mejores resultados del SIG, identificando previamente las falencias o vacíos encontrados que no permiten obtener un uso eficiente del mismo. De igual manera debe asegurar que todas las unidades involucradas usen el sistema.
2. El *Manual de funcionamiento y procedimientos* de la FNA carece de información específica sobre el procedimiento que se lleva a cabo para realizar el cálculo de los datos estadísticos de las denuncias recibidas, por lo que se les recomienda elaborar un protocolo sobre la elaboración, generación, procesamiento y reportería de las estadísticas presentadas por la FNA, como se sugirió anteriormente en el *Informe de línea de base*.
3. Se recomienda presentar toda la información de respaldo, documentando de manera exacta los procesos realizados, con el propósito de que los factores de verificación presentados a la ASJ/TI logren reflejar una evaluación exacta del avance por indicador. Es necesario que la Secretaría de Seguridad continúe haciendo esfuerzos para obtener avances en cada uno de los compromisos adquiridos para mejorar su desempeño institucional, particularmente en aspectos de transparencia y rendición de cuentas efectivas que aumenten su credibilidad y mejoren su imagen ante la población hondureña.
4. La Secretaría de Seguridad cuenta con un protocolo para el cálculo estadístico de homicidios, el cual no ha sido socializado en su totalidad, ya que en el *Plan de mejora* se comprometieron a socializar este documento en dos eventos, uno en Tegucigalpa y otro en San Pedro Sula. Este protocolo solo se presentó en la ciudad de Tegucigalpa, por lo que se recomienda realizar el segundo evento en la ciudad de San Pedro Sula.
5. Es importante que la FNA actualice y socialice dentro de la institución y ante la ciudadanía el *Manual de funcionamiento y procedimientos*. Esto permitirá dar a conocer las funciones que realiza esta institución.
6. Es necesario que la Secretaría de Seguridad continúe haciendo esfuerzos para obtener avances en cada uno de los compromisos adquiridos para mejorar su desempeño institucional, particularmente en aspectos de transparencia y rendición de cuentas efectivas que aumenten su credibilidad y mejoren su imagen ante la población hondureña.

1. Introducción

El “Convenio de colaboración y de buena fe para la promoción de la transparencia, combate a la corrupción y fortalecimiento de sistemas de integridad, suscrito entre el Gobierno de la República de Honduras y Transparencia Internacional (TI)/Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ)”, contempla entre sus objetivos realizar un monitoreo y evaluación independiente de la Secretaría de Seguridad sobre los resultados del desempeño institucional y sus avances en materia de integridad, transparencia y rendición de cuentas en las compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de los resultados.

Como parte de la evaluación y monitoreo incluidos en el convenio, la ASJ/TI realizó un *Informe de línea de base* de la Secretaría de Seguridad. El informe incorpora una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer la institución de acuerdo con los resultados y hallazgos obtenidos de la evaluación del cumplimiento de las normas aplicables y mejores prácticas nacionales e internacionales en la ejecución de los procesos, teniendo como ejes transversales la integridad, transparencia, participación ciudadana, controles y rendición de cuentas de los ejes de compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de resultados.

La Secretaría de Seguridad, con el fin de fortalecerse a nivel institucional, elaboró y presentó en noviembre del 2015 un *Plan de mejora* que incluye diferentes acciones y compromisos encaminados a obtener avances en áreas prioritarias focalizadas en mejorar a) los procedimientos, controles internos, participación ciudadana y transparencia en los procesos de compras y contrataciones; b) el marco regulatorio, administración y control de personal, ingresos y contrataciones de la gestión de recursos humanos; y c) existencia y calidad de los protocolos para la generación de datos estadísticos, aplicación de protocolos y existencia de prácticas, aseguramiento de la integridad del dato en los procesos de confiabilidad de resultados. Una vez que la Secretaría de Seguridad empieza a ejecutar el *Plan de mejora*, la ASJ/TI da inicio al monitoreo de la implementación de mejoras y elabora el presente informe de avances correspondiente al período de enero a junio del 2016.

Los procesos de compras y contrataciones y la gestión de recursos humanos son claves en el desempeño institucional no solo por el porcentaje de presupuesto que representan y los riesgos de corrupción, sino también por su vinculación directa con los resultados institucionales y la calidad de los servicios que prestan.

En agosto del 2016, la ASJ/TI presentó y entregó a la Secretaría de Seguridad la matriz de seguimiento y monitoreo del *Plan de mejora*, la cual serviría de base para que la secretaría presentara a la ASJ/TI sus primeros avances en el período entre enero y junio del año 2016. La Secretaría de Seguridad presentó los avances del *Plan de mejora*, que se analizaron y se presentan en el informe de monitoreo, cuyo propósito es dar

a conocer las mejoras obtenidas en las áreas de incidencia de los ejes de compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de resultados.

Las mejoras planteadas permitirán mejorar e incidir en los procesos de compras y contrataciones en áreas como los requisitos previos al procedimiento de contratación, control interno y auditoría, transparencia y divulgación. En recursos humanos se busca mejorar e incidir en campos como el marco regulatorio efectivo, administración y control de personal, ingreso y contratación, transparencia y divulgación, y en confiabilidad de resultados permite mejorar e incidir en áreas como la existencia y calidad de los protocolos para generación de datos estadísticos, transparencia/divulgación y participación ciudadana.

Objetivo del informe

Dar a conocer los resultados del primer monitoreo del *Plan de mejora* de la Secretaría de Seguridad identificando los avances obtenidos en materia de integridad, transparencia, participación ciudadana, controles y rendición de cuentas de los procesos de compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de resultados.

El informe también señala las áreas y acciones propuestas en el plan que requieren mayor atención para alcanzar los resultados planteados con el fin de fortalecer a la Secretaría de Seguridad en aspectos claves de su desempeño.

2. Metodología

El monitoreo del *Plan de mejora* busca promover el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la Secretaría de Seguridad y verificar la realización de las acciones planificadas, así como la consecución de los resultados planteados originalmente, para generar mejoras en áreas clave en los procesos de compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de resultados contemplados en el “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 Honduras y Transparencia Internacional (TI)/Asociación por una Sociedad más Justa (ASJ)”. La ASJ/TI diseñó la metodología de seguimiento y monitoreo estándar para todos los sectores del convenio y generó los procedimientos y herramientas que permiten evaluar los avances e identificar hitos intermedios o rezagos en la implementación de las mejoras propuestas en el plan. Las mejoras deberán reflejarse posteriormente en la siguiente evaluación. Pasos, según la metodología:

a) Matriz de seguimiento y monitoreo: ASJ/TI elaboró y validó la matriz de seguimiento y monitoreo con base en el *Plan de mejora* presentado por la Secretaría de Seguridad e hizo entrega oficial con representación de la mesa de acuerdo y monitoreo y los medios de comunicación.

b) Presentación del informe de avances de la Secretaría de Seguridad: la Secretaría de Seguridad presentó a ASJ/TI el informe de avance y medios de verificación del *Plan de mejora*.

c) Medición del porcentaje de cumplimiento de actividades: se realizó una comparación entre las acciones reportadas en el informe y medios de verificación y lo establecido en el *Plan de mejora* para determinar el porcentaje de cumplimiento de las actividades, haciendo uso de tres niveles de ejecución: 1) no cumplida (no se presentó información), 2) en proceso (actividades no finalizadas según el indicador) y 3) cumplida (actividad finalizada).

d) Medición de la calidad técnica del avance: una vez completada la matriz de avance en el cumplimiento de las actividades, se procedió a revisar la calidad técnica de los medios de verificación remitidos por la Secretaría de Seguridad con el informe de avances.

e) Validación de conclusiones sobre el avance y solicitudes de subsanación: tras terminar la evaluación técnica de los avances, se sostuvieron reuniones con los equipos de trabajo por eje en la Secretaría de Seguridad para validar las conclusiones del monitoreo, retroalimentar y solicitar aclaraciones o subsanar la información presentada con el informe de avances.

f) Evaluación del avance del *Plan de mejora*: la evaluación se realizó por medio de una ponderación asignada a los indicadores en la matriz de seguimiento y monitoreo entregada a la Secretaría de Seguridad.

g) Redacción del informe de seguimiento y monitoreo del *Plan de mejora*: el informe presenta los avances del *Plan de mejora* por cada uno de los ejes: compras y contrataciones, gestión de recursos humanos y confiabilidad de resultados.

En el informe se presenta un cuadro que muestra el nivel de ejecución de las acciones realizadas en el *Plan de mejora*, identificando el indicador por un color definido:

Tabla 1

Nivel de ejecución de las acciones del Plan de mejora

Color	Porcentaje	Significado
Verde	90% a 100%	Cumplida
Amarillo	50% a 89%	En proceso
Rojo	1% a 49%	No cumplida

3. Avances implementados del Plan de mejora por eje

3.1 Eje de compras y contrataciones

La ASJ/TI, a través del eje de compras y contrataciones, busca contribuir e incidir para mejorar el desempeño de la Secretaría de Seguridad en la gestión de las compras y contrataciones, de tal forma que se garantice el cumplimiento de los principios fundamentales de eficiencia, transparencia, integridad, igualdad y libre competencia mediante la implementación de mecanismos de control y participación ciudadana.

Con el propósito de obtener un mayor impacto en lo descrito anteriormente, la ASJ/TI focalizó su interés en mejorar e incidir en los procesos de compras y contrataciones en cuatro áreas de incidencia descritas a continuación:

- Requisitos previos al procedimiento. Las unidades de adquisición elaboran estudios de mercado que incluyan aspectos de demanda, calidad, disponibilidad y precios de referencia; así como estudios que justifique objetivamente las necesidades a satisfacer para que exista una correcta planificación de las compras y contrataciones de tal forma que las necesidades públicas se satisfagan en tiempo oportuno y en las mejores condiciones de costo y calidad.
- Procedimiento de contratación. Mejorada la gestión pública de los procedimientos de contratación en sus etapas de evaluación de ofertas y ejecución de los contratos, con unidades de adquisición conformadas por personas con el perfil adecuado y competencias en compras y contrataciones, de manera que cumplan todos los lineamientos establecidos en la normativa aplicable; garantizando la eficiencia, igualdad y libre competencia; y en observancia de la buena utilización de los recursos públicos.
- Auditoría y control interno. Se realizan auditorías a los procesos de compras y contrataciones por parte de unidades que cuentan con personal capacitado en la materia. Implementados manuales y protocolos para todas las etapas de los procesos de compras y contrataciones que incluyan el uso de las hojas de verificación como mecanismo de control para asegurar el cumplimiento de la normativa aplicable y buenas prácticas.
- Transparencia y divulgación. Las unidades de adquisición divulgan la información de los procesos de compras y contrataciones en el portal de HonduCompras, y registran los contratos y sus modificaciones en la ONCAE y el TSC, con calidad y de forma oportuna.

Es importante mencionar que el *Informe de línea de base* de la Secretaría de Seguridad evaluó la gestión de la Secretaría en materia de compras y contrataciones de los años 2013 y 2014. Como resultado de las recomendaciones sugeridas por ASJ/TI en el

Tabla 2 Ejecución de resultados e indicadores del plan en el primer semestre de 2016

Área prioritaria	Recomendación	Resultados propuestos en el Plan de mejora	Indicadores	Ejecución		
				Cumplido	En proceso	No cumplido
Requisitos previos al procedimiento de contratación	R1. Realizar estudios de mercado de precios de los bienes que en el futuro pretenda adquirir la Secretaría de Seguridad, independientemente de la modalidad de contratación y del origen de los fondos, a fin de garantizar adquisiciones a precios competitivos de mercado.	1. La SEDS cuenta con una base de catálogo de precios de bienes (varios) previo a los procesos de compras.	1.1 100% de los bienes identificados e ingresados a una base de datos Excel y cargados en el SAP a junio del 2016.			
			1.2 100% de los bienes programados en el plan anual de compras y contrataciones (PACC) están incluidos en la base de datos de bienes identificados a junio de 2016.			
Procedimiento de contratación	R2. Elaboración e implementación de guías, manuales, instructivos o protocolos que desarrollen todo el proceso de almacenamiento y distribución de los bienes del almacén, los cuales deberán contemplar mecanismos de control eficientes y adecuados, considerando como referencia las buenas prácticas empleadas.	2. La SEDS cuenta con una normativa especializada en materia de compras y contrataciones para la etapa de almacenamiento y distribución de los insumos adquiridos, indistintamente de su naturaleza.	2.1 Cinco borradores de protocolos de los procedimientos, vehículos, armas, material de oficina, llantas de vehículos y uniformes a junio de 2016.			

Procedimiento de contratación	R3. Exigir como perfil mínimo de las personas que integran las comisiones de evaluación el grado de diplomado en compras y contrataciones, ya que para una correcta evaluación de los procesos es imprescindible la experiencia, ética, conocimiento y capacidad en materia de compras y contrataciones por parte de las personas que integran dichas comisiones, por lo que es necesario que estas sean capacitadas por la ONCAE, como órgano técnico rector en esta materia, o en su defecto por la academia. Una persona que no posee el diplomado no debe integrar una comisión de evaluación.	3. La SEDS cuenta con una unidad especializada en la normativa en materia de compras y contrataciones para mejorar y centralizar los procesos de contratación (indistintamente de la modalidad y normativa a aplicar).	3.1.Unidad de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos creada a julio de 2016.		
		4. Los miembros de la SEDS vinculados a las compras y contrataciones poseen conocimiento y capacidad en materia de compras y contrataciones, y cuentan con experiencia.	4.1 Número del personal capacitado, Unidad de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos.		
Control interno y auditoría	R4. Programar, dentro del plan anual de auditoría interna, auditorías de verificación de legalidad o regularidad sobre los procesos de compras y contrataciones y a la vez establecer mecanismos de control internos y preventivos de gestión de riesgo de fraude en las contrataciones públicas, adecuados, oportunos e independientes de cualquier unidad administrativa, a fin de evitar el conflicto de interés y los riesgos de corrupción.	5. La auditoría interna de SEDS cuenta con herramientas para poder realizar auditorías en forma independiente con base en un plan anual programado y en materia de compras y contrataciones.	5.1.Un plan operativo anual de auditorías elaborado. 5.2.100% de los pliegos de condiciones incorporando dentro de su contenido mecanismos y/o sistemas de puntos o de porcentajes a junio del 2016 y continuamente. 5.3. 100% de las recomendaciones del comité de evaluación incorporando dentro de su contenido mecanismos y/o sistemas de puntos o de porcentajes a diciembre del 2016 y		

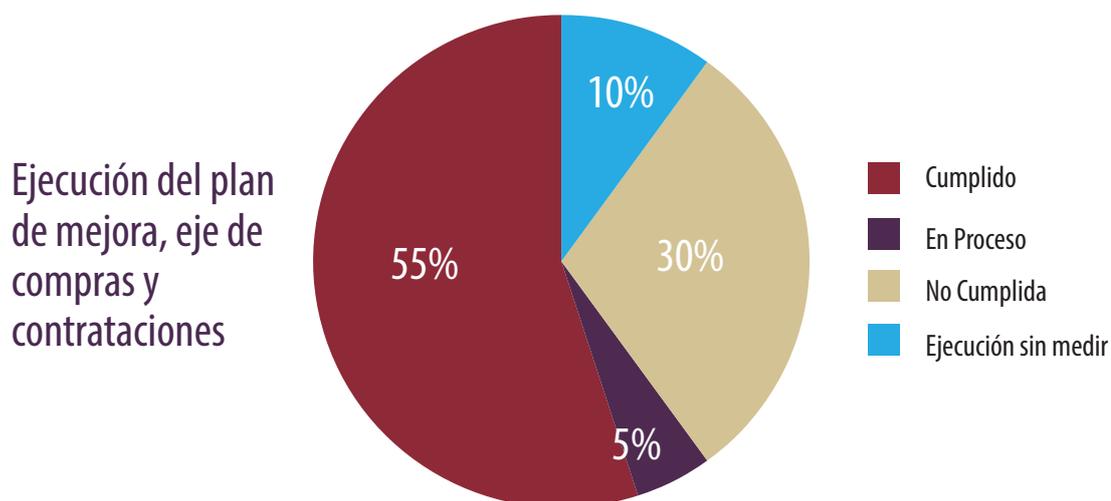
	<p>R5. Implementar como mecanismo de control y mejora de la gestión las hojas de trabajo que han sido empleadas para esta evaluación, ya que con el llenado de las mismas se puede conocer el cumplimiento de la normativa aplicable a cada modalidad de contratación.</p>		<p>5.3. 100% de las recomendaciones del comité de evaluación incorporando dentro de su contenido mecanismos y/o sistemas de puntos o de porcentajes a diciembre del 2016 y continuamente.</p>		
<p>Transparencia y divulgación</p>	<p>R6. La seds cuenta con procesos difundidos y publicados en forma oportuna y con calidad en la información difundida.</p>	<p>6. La SEDS cuenta con procesos difundidos y publicados en forma oportuna y con calidad en la información difundida.</p>	<p>6.1. 100% de los procesos de compras central y compras de licitación en las otras unidades de la Policía Nacional del año 2016 en adelante difundidos en HonduCompras a agosto del 2016 (indistintamente de la modalidad, no incluye la calidad de SEDS como fideicomisaria del fideicomiso de la tasa de seguridad).</p>		

informe, la Secretaría de Seguridad elaboró un *Plan de mejora* incorporando cuatro de 10 recomendaciones con el fin de fortalecer la gestión de compras y contrataciones. El *Plan de mejora* de la secretaría en el eje de compras y contrataciones contiene un total de seis resultados y 10 indicadores. Para la primera medición correspondiente al primer semestre de 2016 solo se monitoreó el avance de nueve de 10 indicadores y quedó pendiente de monitorear un indicador para el segundo semestre de 2016.

A continuación se muestra la ejecución del *Plan de mejora* de los principales resultados e indicadores propuestos para cumplirse en el primer semestre del año 2016.

En la tabla 2 se puede observar que, de nueve indicadores propuestos para el cumplimiento a junio de 2016, la Secretaría de Seguridad cumplió cinco, se encuentra en proceso uno y no cumplió tres indicadores. En la actualización del *Plan de mejora* para la segunda medición se espera que la Secretaría de Seguridad cumpla en un 100% con los resultados propuestos en el plan.

Figura 9: Ejecución del plan de mejora, eje de compras y contrataciones



Nota: la ejecución sin medir no corresponde al periodo de medición de enero a junio de 2016, sino de julio en adelante y se medirá en el siguiente monitoreo.

La Secretaría de Seguridad se comprometió a cumplir el *Plan de mejora* para el eje de compras y contrataciones en un 90%; sin embargo, se puede observar que logró ejecutar un 55%. En efecto, fue un reto para la Secretaría de Seguridad cumplir su totalidad en el período de seis meses, en medio de la crisis y el inicio del nuevo proceso de depuración y transformación y por el entusiasmo con que la Secretaría planificó estos procesos de mejora. No obstante, es importante señalar que los avances de esta primera medición inciden positivamente en el mejoramiento de los procesos de compras y contrataciones en aspectos como controles, protocolos, manuales de procedimientos y creación de unidades de adquisición, entre otros.

Mejoras implementadas en los procesos de compras y contrataciones

A continuación se presentan las mejoras implementadas, correspondientes al 55% de avance en la ejecución del *Plan de mejora* para el eje de compras y contrataciones. Las mejoras se agrupan por las áreas prioritarias de incidencia para el fortalecimiento de la gestión de contrataciones y adquisiciones y mejora del desempeño institucional de la Secretaría de Seguridad.

Resultado 1. La SEDS cuenta con una base de catálogo de precios de bienes (varios) previo a los procesos de compras.

100% de los bienes programados en el PACC están incluidos en la base de datos de bienes identificados a junio de 2016.

No se lograron avances en el cumplimiento de los indicadores de este resultado.

Resultado 2. Elaboración e implementación de guías, manuales, instructivos o protocolos.

Indicador 2.1. Cinco borradores de protocolos de los procedimientos vehículos, armas, material de oficina, llantas de vehículos y uniformes a junio de 2016.

En el *Informe de línea de base 2015* realizado por la ASJ/TI se identificó que la Secretaría de Seguridad no contaba con un manual, guía, protocolo o instructivo para regular la distribución de bienes adquiridos. Este vacío normativo a nivel nacional e institucional debilita la administración y el control, especialmente en bienes y equipos tan sensibles como las armas. Por esta razón se sugirió crear en la Secretaría de Seguridad una normativa específica en materia de compras y contrataciones para la etapa de almacenamiento y distribución de los insumos adquiridos, indistintamente de su naturaleza.

La Secretaría de Seguridad elaboró un *Manual de procedimientos administrativos logísticos*, con el cual se logra regular los procedimientos de adquisición de armas por la Policía Nacional, procedimiento de asignación de armas y equipo a oficiales recién graduados, mantenimiento de municiones, procedimiento para destrucción de municiones, procedimiento para destrucción de armas de fuego, entrega de materiales, mantenimiento e inventario de vehículos, motocicletas y explosivos. Con este manual se instaura un precedente histórico en la Secretaría de Seguridad en el proceso de almacenamiento y distribución de los bienes, de tal manera que se cuente con esta herramienta normativa para administrar, controlar, inventariar, mantener registrados y codificados los bienes muebles e inmuebles de la institución, adquiridos u obtenidos a través de procesos competitivos con base en ley o por donaciones y/o transferencias, incluyendo el trámite de solicitudes de descargo de aquellos bienes que dieron su vida útil y otros.

Siendo una Secretaría que administra bienes del Estado tan delicados como armas, vehículos, uniformes, etcétera, la elaboración de este tipo de protocolos contribuye, entre otros, con la debida custodia de los bienes, ayuda a saber quién los tiene, cómo y

cuándo se distribuyeron, cuándo se consumen, cuándo y dónde se destruyen las armas de fuego, etcétera. De esa manera se facilita la gestión administrativa institucional, el sistema del control interno y de las auditorías (internas/externas) de estos bienes e incluso la participación ciudadana, pues se estandariza la forma en que toda la institución debe proceder en el almacenamiento y distribución de estos insumos.

Resultado 3. La SEDS cuenta con una unidad especializada en la normativa en materia de compras y contrataciones para mejorar y centralizar los procesos de contratación (indistintamente de la modalidad y normativa por aplicar).

Indicador 3.1. Unidad de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos creada a julio de 2016.

En el *Informe de línea de base* se reflejó la falta de una unidad de evaluación de ofertas y resolución de adjudicación que contenga funcionarios con experiencia, ética, conocimiento y capacidad en materia de compras y contrataciones. Para mejorar el desempeño en los procesos de compras y contrataciones (indistintamente de la modalidad y normativa a aplicar) y tomando en cuenta la recomendación realizada en el *Informe de línea de base*, la Secretaría de Seguridad elaboró una propuesta para la creación del Departamento de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos, que será la unidad especializada en supervisar y coordinar las compras, ya que en el *Informe de línea de base* se evidenció que solamente existía la UCP, encargada de los procesos financiados con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). La creación del Departamento de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos promoverá la eficiencia y transparencia en las compras y contrataciones de la Secretaría de Seguridad en forma sostenible, mediante la modernización de los procedimientos utilizados por la secretaría.

El propósito de esta unidad es promover mejores controles, cumplir con lo establecido en la Ley de Compras y Contrataciones del Estado, la Ley de Transparencia y Acceso a Información Pública en las compras y contrataciones de la secretaría.

El Departamento de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos tendrá como responsabilidades:

1. Coordinar con las unidades organizativas la planificación y programación de las compras.
2. Elaborar y actualizar periódicamente el estudio de precios de mercado.
3. Realizar los procedimientos de compras de bienes y servicios.
4. Gestionar y adjudicar el procedimiento de contratación menor y mayor.
5. Controlar y dar seguimiento a la operatividad del procedimiento de contratación menor y mayor.

6. Verificar las contrataciones garantizando el cumplimiento de los principios básicos de contratación y el fomento de la participación de proveedores en los procesos de contratación administrativa, resultando en la selección de la mejor oferta.
7. Determinar el procedimiento de selección a través de la estimación del precio, tomando en cuenta, además del costo principal, seguros y cualquier otra suma que deba pagarse como consecuencia de la contratación.
8. Agrupar las compras, procurando minimizar el número de procesos cuando estas respondan a solicitudes programadas en el pacc, de igual naturaleza y en un mismo período, procurando una única gestión.

La ASJ/TI actualizará en el presente año el *Informe de línea de base*, lo que permitirá evaluar la aprobación de la creación del Departamento de Gestión de Compras y Contratos y el tiempo en que se pondrá en funcionamiento. Sin embargo, el solo hecho de haberse instaurado la unidad especializada en la Secretaría con un total de 10 integrantes a junio del 2016 refleja la voluntad de fortalecer la gestión institucional en los procesos de contrataciones, identificando el órgano o departamento, con personal suficiente y capacitado, responsable de llevar a cabo esos procesos.

Resultado 4. Los miembros de la SEDS vinculados a las compras y contrataciones poseen conocimiento y capacidad en materia de compras y contrataciones, y cuentan con experiencia.

Indicador 4.1. Número del personal capacitado, Unidad de Gestión de Adquisiciones y Administración de Contratos.

Una de las recomendaciones brindadas desde el *Informe de línea de base 2015* fue capacitar por medio de un diplomado a las personas que integran las comisiones de evaluación, ya que esto las fortalecerá para llevar a cabo procesos transparentes, evitando violentar las reglas establecidas para conformar las comisiones de evaluación y cumplir con la normativa establecida.

Se conoció por medio de información brindada por la Secretaría de Seguridad que la ONCAE ha capacitado a personal vinculado a los procesos de compras y contrataciones sobre la aplicación de la Ley de Compras y Adquisiciones del Estado para que se realicen los procesos de manera eficiente y a través de medios electrónicos. También se capacitó por medio de un diplomado sobre compras y contrataciones del Estado a 15 funcionarios de la Secretaría de Seguridad vinculados directa e indirectamente con el proceso de contrataciones de la secretaría. Este diplomado fue impartido por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) de agosto a octubre del 2015, con una duración de 80 horas.

La Unidad de Contrataciones de la Secretaría ha elevado el perfil de las personas que la integran. Además, este personal, como responsable de las compras y contrataciones, está generando competencias, conocimiento y acumulación de experiencia sobre la

materia al realizar los procesos anuales, creando así capacidad instalada y fortalecimiento institucional.

Resultado 5. La auditoría interna de SEDS cuenta con herramientas para poder realizar auditorías en forma independiente con base en un plan anual programado y en materia de compras y contrataciones.

Indicador 5.1. Elaboración de un plan operativo anual de auditorías.

Se pudo constatar en el *Informe de línea de base* realizado por la ASJ/TI que no se llevó a cabo auditoría y vigilancia en las etapas del proceso de compras. Por lo anterior se sugirió incorporar auditorías de verificación de legalidad o regularidad sobre los procesos de compras y contrataciones y a la vez establecer mecanismos de control interno y preventivos de gestión de riesgo de fraude en las contrataciones públicas.

La Secretaría de Seguridad remitió a la ASJ/TI el plan operativo anual de auditoría interna del 2017, pero este no incluyó una programación para realizar auditorías de forma independiente en materia de compras y contrataciones, ya que el Departamento de Auditoría Interna menciona por medio de un memorando que no es el ente responsable del plan de compras y contrataciones. El memorando agrega que el Departamento de Auditoría Interna sólo participa como observador al realizar la apertura de las licitaciones y posteriormente se efectúa la auditoría financiera y de cumplimiento legal, emitiendo un informe final a la máxima autoridad.

Con base en la información recibida se constata que todavía no hay una comunicación efectiva entre la Unidad de Compras y la Unidad de Auditoría Interna. Esta comunicación es necesaria para que entre ambas áreas se lleven a cabo los procedimientos de evaluación y medición del cumplimiento de la norma en los procedimientos de compras y contrataciones, la cual debe ser realizada en forma oportuna por la auditoría interna. A partir de los resultados de las auditorías, la Unidad de Contrataciones podrá mejorar y/o corregir los procedimientos implementados, por lo que la participación de Auditoría Interna en forma calificada se vuelve imperiosa y necesaria.

Indicador 5.2. 100% de los pliegos de condiciones incorporando dentro de su contenido mecanismos y/o sistemas de puntos.

En este indicador no se obtuvo avance.

Indicador 5.3. 100% de las recomendaciones del comité de evaluación incorporando dentro de su contenido mecanismos y/o sistemas de puntos.

El *Informe de línea de base* dio a conocer que una de las empresas a la que se adjudicó el proyecto de remodelación de seis postas policiales fue Construcciones y Supervisiones Montes, s. de R. L. Fue la única compañía, de las tres seleccionadas para ser evaluadas, a la cual se le concedió el derecho de subsanar documentación que no presentó con su oferta; a la segunda firma con precio bajo no se le permitió subsanar la documentación y la

tercera empresa no fue evaluada a pesar de que contaba con precios bajos del mercado. La comisión evaluadora de compras y adquisiciones de la secretaría concedió ventajas competitivas a la empresa a la que fue adjudicado el proyecto, aun sin ofrecer el mejor precio. Evidenciando estos procesos se recomendó desde la ASJ/TI la incorporación de **sistemas de porcentajes o puntos para la evaluación de las ofertas**. Al contar con estas disposiciones se evitarán evaluaciones de ofertas poco objetivas, poca transparencia y la adjudicación de los procesos a empresas considerando únicamente el factor económico. Además, al no determinarse cuáles son o no las omisiones subsanables se debe conceder a todos los oferentes la posibilidad de subsanar todos aquellos aspectos que no son sustanciales, como el precio (*Informe de línea de base, 2015*).

En la información entregada como medio de verificación del *Plan de mejora* se revisó que solo se realizaron cinco procesos que contenían mecanismos y/o sistemas de puntos o de porcentajes para la evaluación de las ofertas. La Secretaría, al implementar los mecanismos y/o sistemas de puntos en la etapa de evaluación, permite y asegura que las recomendaciones emitidas por los comités de evaluación estén sustentadas y tomadas con base en criterios/factores objetivos, permitiendo así que la toma de las decisiones de la máxima autoridad para el momento de la adjudicación se base en un análisis justificado que blinde el proceso de contrataciones contra posibles demandas y/o reclamos. Por ello, la implementación que la Secretaría hace de este resultado refleja un avance significativo, pues quedan documentados los elementos que sirvieron para descalificar a unos participantes y al adjudicar a uno de ellos en forma imparcial, es decir con base en las especificaciones técnicas, legales y financieras previamente publicadas.

Resultado 6. La SEDS cuenta con procesos difundidos y publicados en forma oportuna y con calidad en la información difundida.

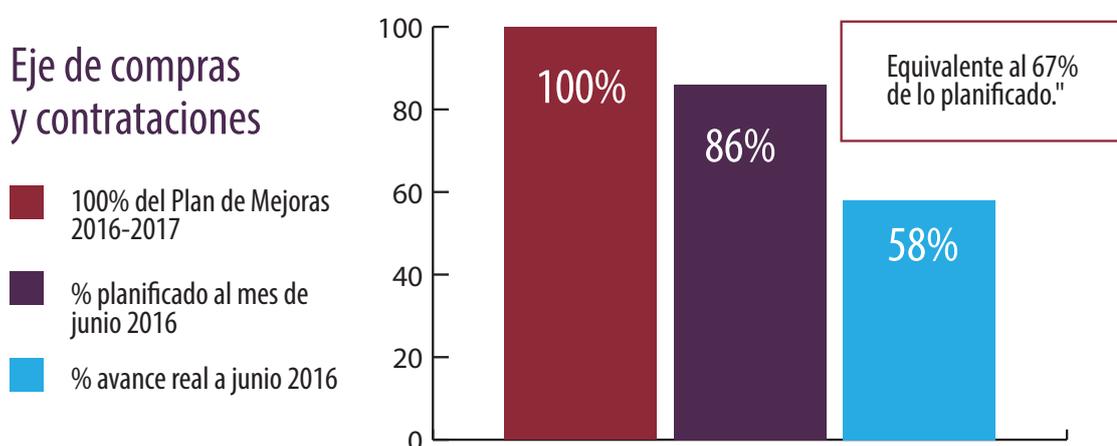
Indicador 6.1. 100% de los procesos de compras central y compras de licitación en las otras unidades de la Policía Nacional del año 2016 en adelante, difundidos en HonduCompras.

En el *Informe de línea de base 2015* se evidenció en el Sistema Nacional de Compras y Adquisiciones del Estado HonduCompras que la Secretaría de Seguridad no divulgó el proceso de respuestas a las aclaraciones formuladas por los oferentes, como lo establece la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

La Secretaría de Seguridad divulgó, en el segundo semestre del año 2015, 81 procesos de compras y contrataciones en las etapas de elaboración, recepción de ofertas, adjudicación, evaluación y fracasado, y en el primer semestre del 2016 ha divulgado en menor cantidad 43 procesos de adquisición en el Sistema Nacional de Compras y Adquisiciones del Estado de HonduCompras en las etapas de elaboración, recepción de ofertas, adjudicación, evaluación y fracasado. Es importante mencionar que los 43 procesos cuentan solo con el aviso de prensa como documentación de respaldo. Otro dato interesante es que en los procesos de compras y contrataciones no se divulga el nombre de la persona individual o comercial a quien se adjudica el contrato.

Evaluación ponderada de indicadores del Plan de mejora

Figura 10: Evaluación ponderada de indicadores del plan de mejora



La Secretaría de Seguridad, en la primera medición a junio del 2016 del eje de compras y contrataciones, se comprometió a obtener en la ponderación de indicadores una evaluación de 86%; sin embargo, a junio se puede observar en el figura 11 que se obtuvo un 58%. Este porcentaje representa el valor de los indicadores ya ponderados. Este 58% demuestra que la Secretaría de Seguridad ha dado pasos relevantes en su gestión de los procesos de compras y contrataciones, ya que está conformando una unidad especializada, certificando sus procesos mediante el manual de una etapa tan importante como el almacenamiento y distribución de los bienes, y creando controles internos que permitan mejorar su desempeño y eficiencia en la gestión de adquisiciones.

Conclusiones y recomendaciones

1. Es muy positivo que la Secretaría de Seguridad cuente con un SIG con muchas potencialidades; una de ellas es que le permite recopilar información relevante sobre los oferentes, historial de precios del mercado y actualización de precios, entre otros,

y aplicar una serie de controles a las etapas de los procesos de compras. A pesar de contar con este sistema, la Secretaría de Seguridad no entregó el reporte de catálogos de precios solicitado en el *Plan de mejora*. El sistema también permitirá un mayor control de inventarios de insumos de suma importancia como las armas, chalecos y municiones, entre otros. Se sugiere maximizar los beneficios que el SIG puede brindar a la Secretaría de Seguridad.

2. Es un avance importante la elaboración de manuales de procedimientos administrativos logísticos, pero es necesario hacer las gestiones para su aprobación e implementación obligatoria.
3. Es necesario asegurar el buen funcionamiento de la Unidad de Gestión de Compras y Contratos, ya que resolvería algunos obstáculos que se presentan en los procesos de adquisiciones. Para que esta unidad funcione eficientemente es importante contar con un sistema tecnológico, personal capacitado y manuales para el funcionamiento apropiado.

3.2 Eje de gestión de recursos humanos

La ASJ/TI, a través del eje de gestión de recursos humanos, busca mejorar el desempeño institucional de la Secretaría de Seguridad para que en su cultura institucional sea inherente actuar con integridad, transparencia y rendición de cuentas.

Con el propósito de obtener un mayor impacto en lo descrito anteriormente, la ASJ/TI focalizó su interés en mejorar e incidir en la gestión del recurso humano en las cuatro áreas descritas a continuación:

- **Marco regulatorio efectivo para la gestión de recursos humanos:** en esta área prioritaria, el objetivo es contar con un conjunto de normas que rigen los procedimientos en materia de gestión de recursos humanos, basado en la reformulación y aplicación irrestricta de las leyes generales y específicas, dando especial énfasis al fortalecimiento institucional.
- **Administración y control de personal:** el propósito de esta área prioritaria es contar con procesos y herramientas para ejercer un adecuado control de los procedimientos administrativos de personal (planillas, incumplimientos, faltas, sanciones, cancelaciones, vacaciones, evaluación de desempeño).
- **Ingresos y contrataciones:** busca establecer y aplicar procedimientos óptimos para el desarrollo de los concursos que de manera pública y transparente permitan la incorporación del personal con base en la evaluación de méritos e idoneidad para el cargo a ocupar.

Cada área prioritaria tiene relación con las recomendaciones propuestas por ASJ/TI en el

Informe de línea de base de la Secretaría de Seguridad (2015). La Secretaría elaboró un *Plan de mejora* en el eje de gestión de recursos humanos que incorporó cinco de las 10 recomendaciones brindadas en el informe, con el objetivo de mejorar la gestión del talento humano para brindar mayor seguridad pública y responder a las demandas y necesidades de la ciudadanía.

El *Plan de mejora* de la Secretaría de Seguridad en el eje de gestión de recursos humanos contiene un total de seis resultados y 21 indicadores. Para la primera medición correspondiente al primer semestre del año 2016, solo se monitoreó el cumplimiento de 13 indicadores. Los resultados se presentan en la tabla 3.

Tabla 3 Cumplimiento de indicadores, primer semestre de 2016

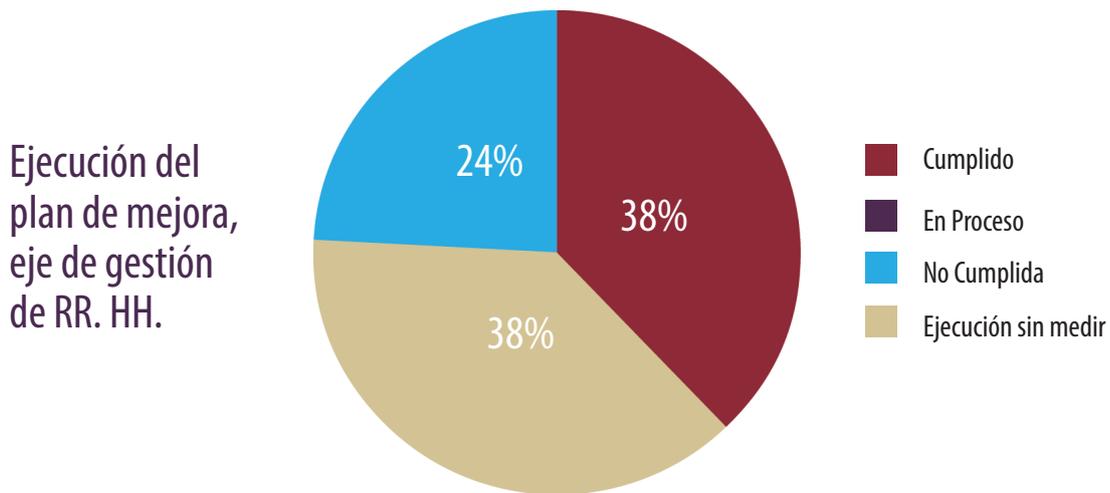
Área prioritaria	Recomendación	Resultados propuestos en el Plan de mejora	Indicadores	Ejecución		
				Cumplido	En proceso	No cumplida
Marco regulatorio efectivo para la gestión de recursos humanos-servicio civil	R1. Reformular y aprobar la Ley Orgánica de la Policía Nacional y la Ley de Personal de la Carrera Policial, y sus reglamentos, así como instrumentalizar la nueva normativa a través de los protocolos, manuales y procedimientos pertinentes, con un enfoque de eficiencia, calidad y claridad en las acciones a ejecutar y sus responsables.	1. La Secretaría de Seguridad cuenta con una Ley de Ingreso a la Carrera Policial aprobada, socializada e implementada.	1.1.Una propuesta de Ley Orgánica presentada al Congreso Nacional.			
			1.2Una propuesta de Ley de Carrera de la Policía presentada al CN.			

Administración y control de personal	R2 Desarrollar un plan estratégico para la gestión de recursos humanos que incluya la adquisición y desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan la identificación y correcta administración del personal.	2. Implementado un sistema de información eficiente, con información actualizada y confiable.	2.1 Un contrato de adquisición y software suscrito.		
			2.2. 100% de los procedimientos RR. HH. diseñados.		
			2.3. Cinco módulos de RR. HH. implementados y en funcionamiento.		
	R3 Desarrollar un plan estratégico para la gestión de recursos humanos que incluya protocolos y flujos para el correcto manejo de la información del personal.	3. La Secretaría de Seguridad cuenta con un manual de procedimientos de recursos humanos aprobado e implementado, que brinda una guía clara y específica para la gestión de personal.	3.1. Un Manual de procedimientos de RR. HH. aprobado.		
			3.2. Cinco eventos de socialización del manual de procedimientos de RR. HH.		
			3.3. Un evento de capacitación en los procedimientos.		

Ingresos y contrataciones	R4. Realizar un nuevo proceso de evaluación del personal actual, que permita una eficiente depuración, planificando que, en un período prudencial, se evalúe a todo el personal de la Secretaría de Seguridad.	4. El personal que ingresa y forma parte de la carrera policial es evaluado bajo un sistema de investigación y levantamiento de pruebas de confianza, por personal capacitado y que implementa el protocolo oficial.	4.1 15 miembros de personal reclutados y seleccionados para integrar la Unidad de Poligrafía.			
			4.2.15 miembros del personal de la Unidad de Poligrafía capacitados.			
			4.3.Un protocolo para la selección y evaluación constante del personal de la institución.			
	R5. Empleo de las pruebas de confianza como herramienta de evaluación previa a la contratación de los policías, lo cual incluye: a) la aplicación en tiempo y forma de las mismas a todo el personal previo a su incorporación, b) la remisión de los resultados de manera oportuna, c) la consideración de los resultados como requisito indispensable para el ingreso.	5.La Secretaría de Seguridad cuenta con miembros que tienen las competencias y vocación necesaria para llevar a cabo las actividades.	5.1.Documento de revisión y replanteamiento de las pruebas psicométricas aplicadas.			
			5.2.Un espacio idóneo y equipado con el que cuenta el Departamento de Psicología.			

En la tabla 3 se puede observar que de 13 indicadores propuestos para el cumplimiento a junio del 2016, que representan un 62% del *Plan de mejora*, la Secretaría de Seguridad en el eje de gestión de recursos humanos cumplió con ocho indicadores, equivalentes al 38%, y no cumplió total ni parcialmente con cuatro de ellos.

Figura 11: Ejecución del plan de mejora, eje de gestión de RR. HH.



Nota: la ejecución sin medir no corresponde al período de medición de enero a junio 2016, sino a actividades que se realizarían posteriormente de acuerdo con lo planificado.

Este eje presenta avances en la primera medición para fortalecer el desempeño en la gestión del recurso humano, como se describe en la sección de mejoras implementadas. Se espera en la segunda medición del *Plan de mejora* contar con avances de ejecución de un 100% en la gestión del recurso humano.

Mejoras implementadas en los procesos de gestión de recursos humanos

Resultado 1. La Secretaría de Seguridad cuenta con una Ley de Ingreso a la Carrera Policial aprobada, socializada e implementada.

Indicadores 1.1 y 1.2. Una propuesta de Ley de la Carrera Policial presentada al Congreso Nacional.

En el *Informe de línea de base 2015* realizado por ASJ/TI se identificó la necesidad de que la Secretaría de Seguridad actualizara el marco normativo general de la Policía Nacional y diseñara la Ley de la Carrera Policial en cumplimiento con lo establecido en la Constitución de la República. Esta necesidad es imperante para la correcta gestión de las acciones de personal aplicables a los miembros de la carrera policial. Ambas leyes facilitan un marco en el cual se diseñen los procesos de administración y control de personal, incentivos y desarrollo profesional, entre otros.

Formulados y socializados con organismos de la cooperación internacional y organizaciones de sociedad civil, se remitió el 23 de agosto del 2016 al Congreso Nacional el anteproyecto de Ley Orgánica, el cual fue previamente revisado por la Comisión Especial para el Proceso de Depuración y Transformación de la Policía Nacional. En diciembre del mismo año fue remitido el anteproyecto de Ley de la Carrera Policial.

Se espera que la Ley Orgánica de la Policía Nacional sea aprobada en el año 2017 y

entre en vigor en 2018 por medio de la publicación en el diario oficial La Gaceta. Esta ley incluye aspectos relevantes que permitirán a la Secretaría de Seguridad contar con una estructura organizacional administrativa y funcional formada por los niveles políticos, de asesoría, coordinación, auxiliares de apoyo y nivel operativo.

El anteproyecto de Ley de la Carrera Policial, según compromisos del Congreso actual, deberá encontrarse aprobado antes de que se apruebe y entre en vigor la Ley Orgánica. Con esta norma se abastece el vacío jurídico que ha persistido desde 1998 y se da cumplimiento a la disposición constitucional de que este colectivo cuente con su propia norma, la cual regula las acciones de personal aplicables a los miembros de la carrera.

Resultado 2. Implementado un sistema de información eficiente, con información actualizada y confiable.

Indicador 2.1. Un contrato de adquisición y software suscrito.

Una de las debilidades presentadas por la Secretaría de Seguridad en el *Informe de línea de base 2015* se observó en el registro y la presentación de la información solicitada; esta no fue confiable, ya que padecía graves inconsistencias. Los expedientes de los miembros de la carrera policial se encontraban incompletos, por lo que se recomendó la incorporación de herramientas informáticas para la correcta administración y control del recurso humano, así como la digitalización de las planillas y otros expedientes importantes.

De acuerdo con las recomendaciones de la ASJ/TI, la Secretaría de Seguridad realizó un contrato para la adquisición de *hardware*, *software* y servicios para la implementación de la solución SAP, que permitirá una mejor administración de personal.

Indicador 2.2. 100% de los procedimientos de recursos humanos diseñados.

Producto del SAP, la Secretaría de Seguridad obtuvo el SIG que contiene los procedimientos de recursos humanos ya diseñados para la Secretaría de Seguridad, permitiendo la verificación y el control del talento humano y los recursos logísticos con que cuentan la Policía Nacional de Honduras y la Secretaría de Seguridad.

Indicador 2.3. Cinco módulos de RR. HH. implementados y en funcionamiento.

El SIG se encontrará implementado y en funcionamiento a finales del año 2016. El módulo de RR. HH., a través del cual se gestionarán las planillas, acciones de ingresos, vacaciones, incapacidades y cancelaciones, entre otros, permitirá hacer más eficiente esta área. Entre los procesos y acciones diseñados en el módulo de RR. HH. se encuentran los siguientes: a) gestión de organización (estructura organizativa), b) gestión de personal (procesos de negocio: datos maestros), c) gestión de recursos humanos (procesos de negocio: estructura salarial), d) gestión de tiempos, cálculo de nómina especial, cálculo de nómina regular y e) procesos de la carrera (reclutamiento y selección de personal, ascensos, vacaciones, licencias, cancelación, etcétera).

Resultado 3. La Secretaría de Seguridad cuenta con un *Manual de procedimientos de recursos humanos* aprobado e implementado.

Indicador 3.1. Un Manual de procedimientos de RR.HH. aprobado.

Indicador 3.2. Cinco eventos de socialización del Manual de procedimientos de RR.HH.

Indicador 3.3. Un evento de capacitación en los procedimientos.

La Secretaría de Seguridad no obtuvo avances en los indicadores propuestos en el resultado 3 del *Plan de mejora*.

Resultado 4. El personal que ingresa y forma parte de la carrera policial es evaluado con un sistema de investigación y levantamiento de pruebas de confianza por personal capacitado que implementa el protocolo oficial.

Indicador 4.1. Quince miembros de personal reclutados y seleccionados para integrar la Unidad de Poligrafía.

4.2. 15 miembros del personal de la Unidad de Poligrafía capacitados.

El *Informe de línea de base* señala que la institución carece de mecanismo de selección de personal. Por esta razón se recomendó realizar procesos de evaluación del personal actual que permitan una eficiente depuración, planificación en un período prudencial y evaluación de todo el personal de la Secretaría de Seguridad. Para llevar a cabo la recomendación propuesta por ASJ, la Secretaría de Seguridad ha reclutado 38 poligrafistas, quienes formarán parte de la Unidad de Credibilidad y Confianza, una vez que se apruebe e instale en la Secretaría de Seguridad.

Esta unidad permitirá a la secretaría contar con los recursos técnicos (humanos y tecnológicos) apropiados para la correcta evaluación tanto de los aspirantes a estudiantes del Instituto Tecnológico Policial y la Academia Nacional de Policía como del personal sujeto a ascensos o bien como medida de evaluación continua para la certificación de confianza de los miembros activos de la carrera policial.

Indicador 4.3. Un protocolo para la selección y evaluación constante del personal de la institución.

La Secretaría de Seguridad cuenta con un protocolo para la selección y evaluación del personal. Este protocolo incluye un flujograma de reclutamiento, selección y contratación exclusivo para el personal incorporado a la Unidad de Credibilidad y Confianza, el cual permite medir la eficiencia y desempeño individual de cada miembro de la unidad. Asimismo posee un flujograma del procedimiento y los procesos de las pruebas de poligrafías, y la evaluación bajo un sistema de investigación y levantamiento de pruebas de confianza para el personal que aspira a ingresar y formar parte de la carrera policial.

De esa manera se garantiza la integridad de los candidatos y estudiantes del Instituto Tecnológico Policial y la Academia Nacional de Policía.

Resultado 5. La Secretaría de Seguridad cuenta con miembros que tienen las competencias y vocación necesaria para llevar a cabo las actividades.

Indicador 5.1. Documento de revisión y replanteamiento de las pruebas psicométricas aplicadas.

No se cumplió con el avance del indicador.

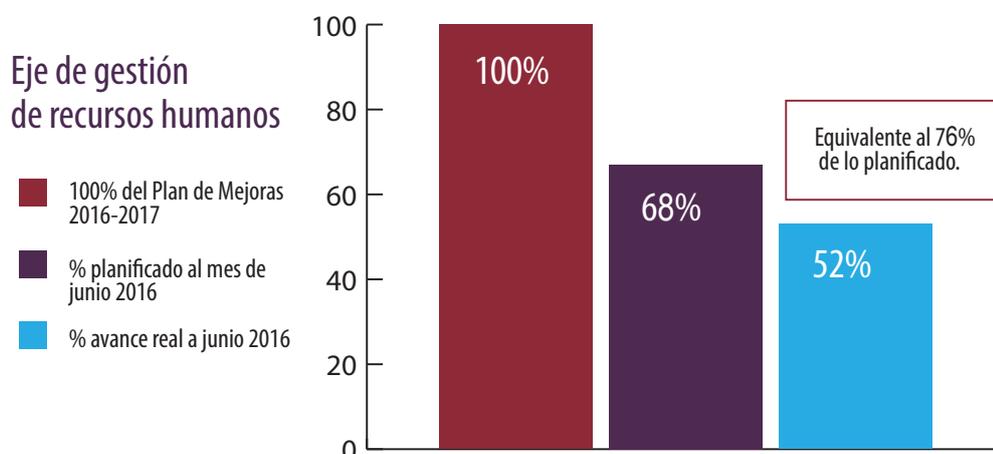
Indicador 5.2. Un espacio idóneo y equipado con el que cuenta el Departamento de Psicología.

La Secretaría de Seguridad cuenta con un espacio donde se instalará la Unidad de Credibilidad y Confianza con el objetivo de que los policías cumplan a cabalidad las competencias que son atribuidas de conformidad con la ley. Las funciones de esta unidad se describen a continuación:

- Realizar exámenes de polígrafo de preempleo, permanencia y diagnóstico.
- Crear y desarrollar protocolos para la realización de la actividad poligráfica en la institución.
- Coordinar y ejecutar la realización de exámenes poligráficos a las unidades o instituciones que lo requieran.
- Mantener el apoyo institucional e internacional en el marco de los convenios existentes para fortalecer y ampliar el alcance de la actividad poligráfica.

Evaluación de ponderación de indicadores del *Plan de mejora*

Figura 12: Eje de gestión de recursos humanos



Conclusiones y recomendaciones

1. La secretaría ha demostrado un compromiso de cumplir con los acuerdos establecidos en su *Plan de mejora*; sin embargo, se observa que los tiempos preestablecidos no permitieron alcanzar las metas en la primera evaluación, aun cuando se conoce que las actividades siguen en avance y se espera que en el segundo monitoreo mejoren su nivel porcentual de cumplimiento.
2. La Secretaría de Seguridad no logró el alcance definido en el *Plan de mejora* correspondiente al eje de gestión de recursos humanos en la formulación de los manuales, que es de vital importancia para estandarizar los procedimientos y asegurar el cumplimiento de la ley; sin embargo, la secretaría desarrolló en el período de medición un protocolo para la selección y evaluación del personal, el cual contempla un flujograma de reclutamiento, selección y contratación del personal de la Unidad de Credibilidad y Confianza, evaluación de eficiencia y desempeño individual de cada miembro de la unidad, flujograma del procedimiento y procesos de las pruebas de poligrafía.

3.3 Eje de confiabilidad de resultados

La ASJ/TI, a través del eje de confiabilidad de resultados, busca mejorar por medio de manuales y protocolos la generación y el reporte de los datos estadísticos de los años 2012 a 2014 de la Secretaría de Seguridad para asegurar estadísticas confiables.

Con el propósito de obtener un mayor impacto en lo descrito anteriormente, la ASJ/TI focalizó su interés en mejorar e incidir en los datos estadísticos en tres áreas de incidencia en la Secretaría de Seguridad que se describen a continuación:

- **Existencia y calidad de los protocolos para generación de datos estadísticos:** desde esta área se tiene como propósito que las instituciones cuenten con protocolos oficializados, idóneos y socializados.
- **Transparencia/divulgación:** la institución difunde de oficio en el portal de transparencia los resultados y logros cuantitativos, estadísticas e indicadores a través de diversos medios de difusión.
- **Participación ciudadana:** esta área tiene como propósito implementar estrategias para el involucramiento de la sociedad civil y ciudadanía en general como vigilantes del buen uso de los recursos públicos.

Cada área prioritaria se relaciona con las recomendaciones propuestas por ASJ/TI en el *Informe de línea de base* de la Secretaría de Seguridad (2015).

Como resultado de las recomendaciones sugeridas por ASJ/TI en el *Informe de línea de base*, la Secretaría de Seguridad elaboró un *Plan de mejora* en el eje de confiabilidad de resultados, que incorpora cinco de 10 recomendaciones, define tres resultados y 13 indicadores con el objetivo de contar con datos estadísticos reales y confiables en el sistema de seguridad.

A continuación se muestra la ejecución del *Plan de mejora* de los resultados e indicadores propuestos a cumplir en el primer semestre del año 2016.

Tabla 4

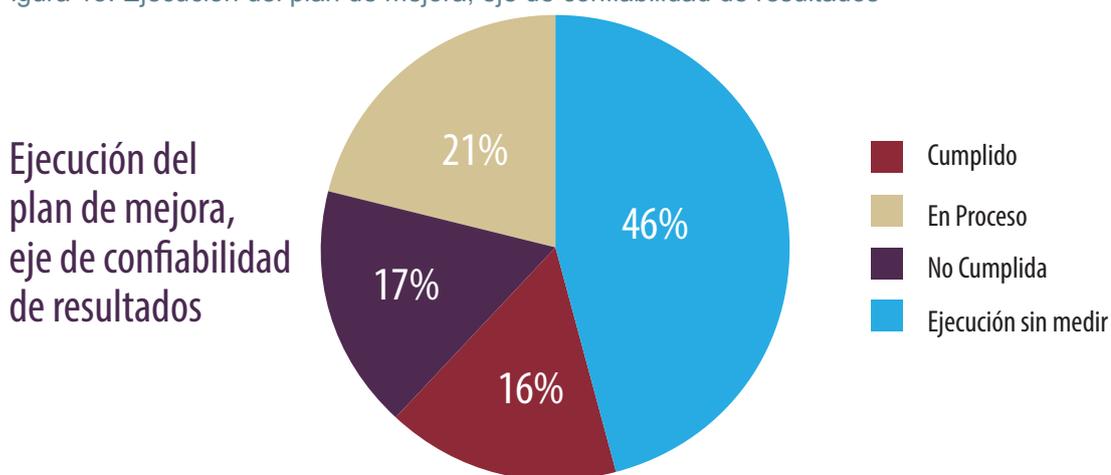
Ejecución de resultados e indicadores del Plan de mejora, primer semestre, 2016

Área prioritaria	Recomendación	Resultados propuestos en el Plan de mejora	Indicadores	Ejecución		
				Cumplido	En proceso	No cumplida
Existencia y calidad de los protocolos para generación de datos estadísticos	R1. Crear un protocolo oficial que permita normar y coordinar la elaboración de los datos estadísticos y generar mayor confianza y cercanía con la realidad.	1.La Fuerza Nacional Antiextorsión (FNA) cuenta con un protocolo o manual para el manejo de la temática de extorsión.	1.1.Número de eventos y/o espacios de socialización del protocolo de manejo y cálculo de extorsiones.			
			2.1.Un protocolo o manuales para el registro y distribución de patrullas (vehículo y motocicleta).			
			2.2.100% de las patrullas (vehículo y motocicleta) de la Secretaría de Seguridad inventariadas.			
	R3. Crear un sistema adecuado para el registro de bienes nacionales, que permita cargar y descargar inventarios que faciliten la depuración de información, de manera que se conozca cuáles son las capacidades reales con que cuenta la Policía Nacional.	2.La Secretaría de Seguridad cuenta con un protocolo o manual para la administración y gestión de bienes.	2.3.100% de las patrullas (vehículo y motocicleta) de la Secretaría de Seguridad que han sido inventariadas se han cargado en el SIG.			

Transparencia/ divulgación y participación ciudadana	R4. Apertura a la participación ciudadana en cuanto a la verificación de los datos estadísticos producidos, como una medida de validación y rendición de cuentas.	3.La Secretaría de Seguridad implementa mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en el proceso de generación de los datos de homicidios.	3.1.Dos eventos y/o espacios de socialización del protocolo de cálculo de homicidios.				
			3.2.Número de operativos realizados en los periodos determinados.				
			3.3.80% de operativos realizados difundidos por medios digitales e impresos.				
			3.4.Número total de personas que hacen denuncias por medio de la plataforma 9-1-1.				

En la tabla 4 se puede observar que, de siete indicadores propuestos para el cumplimiento a junio del 2016, la Secretaría de Seguridad cumplió dos, cinco están en proceso y un indicador sin cumplir en el eje de confiabilidad de resultados. La Secretaría de Seguridad se comprometió a ejecutar el 54% de enero a junio de 2016; sin embargo, en el gráfico 14 se puede observar una ejecución mínima del 16% del *Plan de mejora*, lo que requiere atención de la secretaría.

Figura 13: Ejecución del plan de mejora, eje de confiabilidad de resultados



Mejoras implementadas en los procesos de confiabilidad de resultados

Resultado 1. FNA cuenta con un protocolo o manual para el manejo de la temática de extorsión.

Indicador 1.1 Número de eventos y/o espacios de socialización del protocolo de manejo y cálculo de extorsiones.

En el *Informe de línea de base 2015* realizado por la ASJ/TI se indica que, según la información reportada por la Secretaría de Seguridad en relación con las denuncias por extorsión, la FNA asegura que para el año 2014 se dio una reducción de 913 denuncias de extorsión en relación con el año 2013, y que para agosto de 2015 se registró una reducción de 16 denuncias en comparación con agosto de 2014. Estos datos reflejan un importante resultado en términos de seguridad, por lo que es importante asegurar que la metodología de cálculo implementada sea confiable. La ASJ/TI, con el propósito de mejorar, sugirió a la FNA crear un protocolo o manual para el manejo de la temática de extorsión y que este sea socializado en diferentes eventos, garantizando en su diseño e implementación la participación ciudadana permanente.

La FNA durante el primer semestre del año 2016 elaboró un *Manual de funcionamiento y procedimientos* que incorpora un apartado general sobre la manera de recopilar la denuncia. Según el manual presentado por la FNA, la denuncia se realiza por medio de una llamada telefónica a través de la línea 143. Una vez recibida la llamada, operadores telefónicos profesionales en las áreas de derecho, psicología y promoción social dan seguimiento y asesoría de manera directa. La información recopilada por los operadores es digitalizada en un sistema de cómputo. Sin embargo, en el manual no se menciona si existe otra forma de recibir la denuncia, aunque en el *Informe de línea de base 2015* se indica que se realizan denuncias de manera personal, es decir, el afectado se presenta a interponer la denuncia.

Este manual carece también de información específica sobre el procedimiento que se lleva a cabo para realizar el cálculo de los datos estadísticos de las denuncias recibidas por la FNA. Se esperaría que este procedimiento sea incluido en el manual antes de su oficialización.

Resultado 2. La Secretaría de Seguridad cuenta con un protocolo o manual para la administración y gestión de bienes.

Indicador 2.1 Un protocolo o manuales para el registro y distribución de patrullas (vehículo y motocicleta). Nota: este manual se solicitó también en el eje de compras y contrataciones.

En el *Informe de línea de base* se identificó que la Secretaría de Seguridad no cuenta con información sobre la asignación de vehículos ni con inventarios de patrullas. Sin embargo, en la primera medición a junio del 2016, la Secretaría de Seguridad realizó un *Manual de procedimientos administrativos logísticos* que contiene los procedimientos de adquisición de armas, procedimiento de asignación de armas y equipo a oficiales recién

graduados, mantenimiento de municiones, procedimiento para destrucción de municiones, procedimiento para destrucción de armas, entrega de materiales, mantenimiento e inventario de vehículos, entre otros. Este manual tiene como fin administrar, controlar, inventariar, mantener registrados y codificados los bienes muebles e inmuebles de la institución, adquiridos u obtenidos de forma directa o por donaciones y/o transferencias; asimismo, el trámite de solicitudes de descargo de aquellos bienes que dieron su vida útil y otros. Es importante mencionar que este manual carece de políticas definidas sobre el registro y distribución de patrullas. En el punto *d* de la página 45 del manual se puede observar que las atribuciones siguen a cargo del director de la Policía y no a cargo de la parte administrativa.

Indicador 2.2. 100% de las patrullas (vehículo y motocicleta) de la Secretaría de Seguridad inventariadas.

Otro avance es que la Secretaría de Seguridad presentó un inventario en formato Excel correspondiente al año 2016 sobre los vehículos y motocicletas. Desde la ASJ/TI se realizó un conteo de un total de 2,488 patrullas, de las cuales 2,502 son propiedad de la SEDS y 387 son alquiladas. Hay un total de 785 patrullas motorizadas, de las cuales 167 se encuentran en mal estado, y 1,703 vehículos, de los cuales 99 se hallan en mal estado. El *Plan de mejora* incluía el compromiso de la Secretaría de Seguridad de trasladar el inventario al SIG; sin embargo, no se obtuvo medio de verificación sobre el reporte del inventario generado desde el SIG ni el total real de patrullas con las que cuenta la secretaría. Por esta razón, este indicador no se ha cumplido a junio de 2016.

Resultado 3. La Secretaría de Seguridad implementa mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en el proceso de generación de los datos de homicidios.

Indicador 3.1. Dos eventos y/o espacios de socialización del protocolo de cálculo de homicidios.

La Secretaría de Seguridad, por medio del oficio Sub Seds-165-2015, aprobó el protocolo para el cálculo estadístico de homicidios, el cual fue mostrado a la ASJ/TI al momento de realizar el *Informe de línea de base* (2015). Este protocolo lleva a cabo un proceso de validación de datos estadísticos que se resume en tres etapas importantes: recolección de datos a nivel nacional, captura de datos y procesamiento y análisis de la información.

Desde la ASJ/TI se recomendó dar apertura a la ciudadanía en cuanto a la verificación de los datos estadísticos. Por esta razón, la secretaría se comprometió en el *Plan de mejora* a llevar a cabo dos eventos de socialización del protocolo ante la ciudadanía. Al realizar el monitoreo se verificó que solo se llevó a cabo un evento el día 17 de mayo del 2016 en la ciudad de Tegucigalpa, en el que participaron representantes de la Policía Nacional, Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Ministerio Público, sociedad civil, instituciones de gobierno, representantes municipales, Pastoral Social Caritas y

representantes de la embajada estadounidense. Estos participantes y los medios de comunicación asistieron a una exposición sobre el proceso de validaciones de los datos de mortalidad que procesa la Secretaría de Seguridad a nivel de los 30 Observatorios Municipales de Convivencia y Seguridad Ciudadana que operan en igual número de municipios del país. Se espera que la Secretaría de Seguridad lleve a cabo el segundo evento en la ciudad de San Pedro Sula.

Indicador 3.2. Número de operativos realizados en los períodos determinados.

Uno de los datos estadísticos que la Secretaría de Seguridad da a conocer a la ciudadanía por medios escritos y digitales son los operativos que se llevan a cabo. Entre enero y diciembre de 2016 se ejecutaron un total de 23,994 operativos.

Indicador 3.3. 80% de operativos realizados difundidos por medios digitales e impresos.

Del total de 23,994 operativos, solo se difundió el 76%, que fueron publicados por la plataforma del SEPOL, <https://www.sepol.hn>.

Figura 14: Número de operativos según tipo (fuente:sepol)



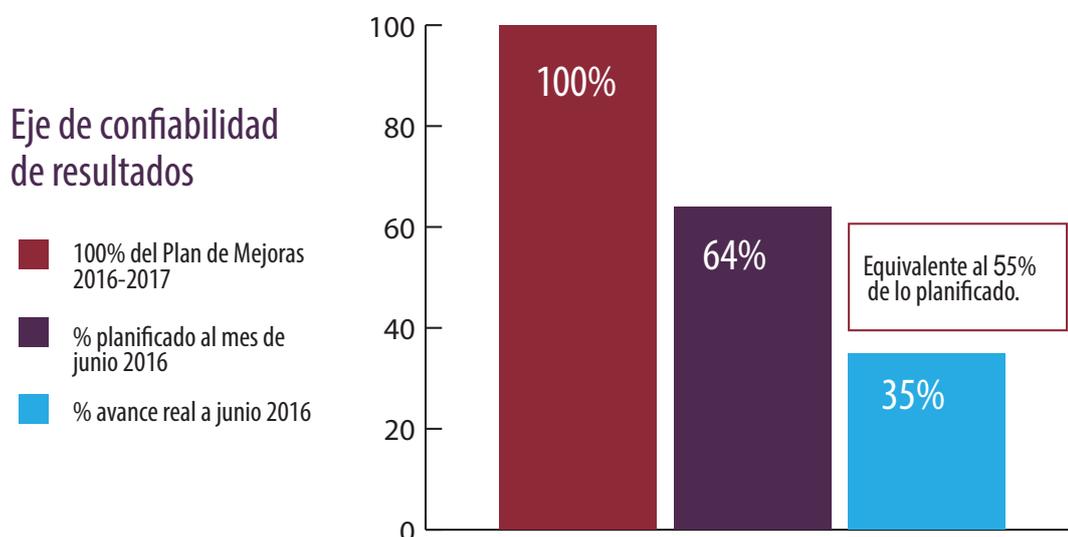
Indicador 3.4. Número total de personas que hacen denuncias por medio de la plataforma 9-1-1.

En cuanto a las denuncias recibidas, según el *Informe de línea de base* (2015, p.157) los datos obtenidos no pudieron ser verificados, por lo cual se consideró algo confiable/ no confiable. Se recomendó desde la ASJ/TI dar apertura a la participación ciudadana en cuanto a la verificación de los datos estadísticos producidos, como una medida de validación y rendición de cuentas, por lo que la Secretaría se comprometió a brindar el número total de personas que hacen denuncias por medio de la plataforma 9-1-1.

La Policía Nacional dio a conocer las denuncias recibidas a través del Sistema Nacional de Emergencia (SEN) 9-1-1: entre enero y agosto del 2016, un total de 375,568 denuncias fueron realizadas por ciudadanas y ciudadanos; estas llamadas fueron denuncias atendidas por la Policía Nacional.

Evaluación de ponderación de indicadores del *Plan de mejora*

Figura 15: Eje de confiabilidad de resultados

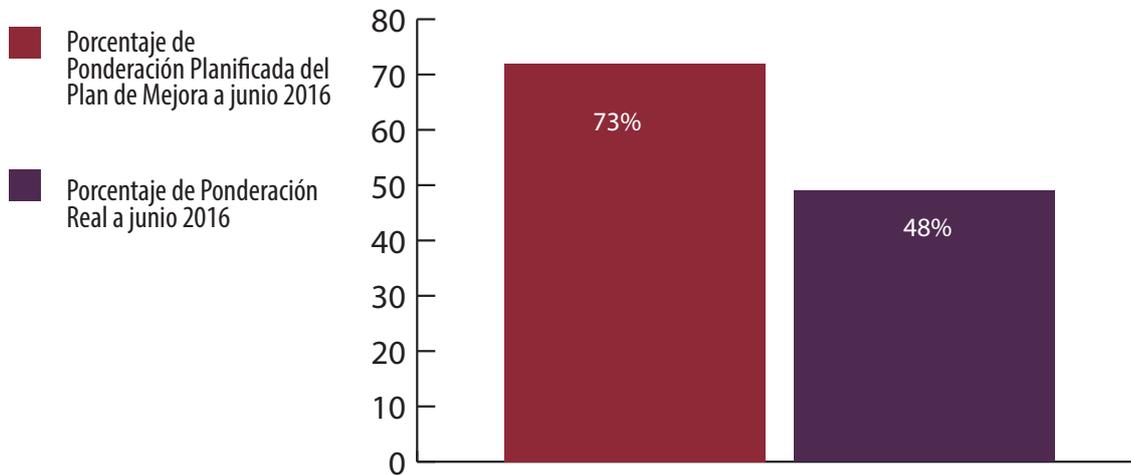


Conclusiones y recomendaciones

1. La FNA necesita actualizar y socializar dentro de la institución el *Manual de funcionamiento y procedimientos*; esto permitirá dar a conocer las funciones que realiza esta institución.
2. A pesar de que la Secretaría de Seguridad cuenta con un SIG, no entregó un reporte generado desde el SIG sobre el inventario de vehículos, como se comprometió a hacer en el *Plan de mejora*, por lo que se sugiere cargar el inventario al sistema y hacer así un uso eficiente del mismo.
3. La Secretaría de Seguridad cuenta con un protocolo para el cálculo estadístico de homicidios, que no ha sido socializado en su totalidad, ya que en el *Plan de mejora* se comprometieron a socializar este documento con el fin de transparentar su trabajo y ganar confianza de la población en dos eventos, uno en Tegucigalpa y otro en San Pedro Sula. Este protocolo solo se presentó en la ciudad de Tegucigalpa, por lo que se recomienda realizar el segundo evento en la ciudad de San Pedro Sula, como lo había planificado la Secretaría.

4. Porcentaje de ponderación consolidada del Plan de mejora de la Secretaría de Seguridad

Figura 16: Eje de confiabilidad de resultados



5. Conclusiones generales

1. La Secretaría de Seguridad ha obtenido, para la primera medición a junio del 2016, una ejecución del 48% entre los tres ejes. Es importante mencionar que este porcentaje de avance se da en un contexto en que la Secretaría de Seguridad fue afectada por escándalos y procesos de intervención generados en parte por las publicaciones del *New York Times* (<https://www.nytimes.com/es/2016/04/15/tres-generales-y-un-cartel-violencia-policial-e-impunidad-en-honduras/>), que involucraban al ministro de la Secretaría y condujeron al inicio de un nuevo proceso de depuración policial con la intervención y desmantelamiento de la estación policial en Casamata y la creación de la Comisión Especial de Depuración y Transformación de la Policía Nacional. Sin duda alguna, estos procesos incidieron en que la Secretaría prestara atención al *Plan de mejora*; sin embargo, es necesario que la Secretaría de Seguridad continúe haciendo esfuerzos para obtener avances en cada uno de los compromisos adquiridos, con el fin de mejorar su desempeño institucional, particularmente en aspectos de transparencia y rendición de cuentas efectivas que aumenten su credibilidad y mejoren su imagen ante la población hondureña.
2. La Secretaría de Seguridad cuenta con un SIG diseñado con el propósito de recopilar información y generar reportes de manera oportuna, eficiente y confiable. Para lograr este objetivo es importante que la Secretaría de Seguridad le dé el uso adecuado para obtener los resultados esperados del sistema, como el funcionamiento de los módulos de RR. HH. y generación de reportes, incluyendo el inventario de armas, vehículos, municiones, etcétera.
3. La ASJ/TI se compromete a apoyar, en el ámbito de acción que le corresponde, todas las acciones que, derivadas o no del *Plan de mejora*, la Secretaría de Seguridad decida ejecutar en pro del fortalecimiento institucional, la transparencia y rendición de cuentas.
4. ASJ/TI continuará su labor en el marco del convenio, efectuando el monitoreo y la evaluación semestral del *Plan de mejora*.

6. Recomendaciones generales

1. La Secretaría de Seguridad debe capacitar a sus funcionarios para obtener mejores resultados del SIG, identificando previamente las falencias o vacíos encontrados que no permiten hacer un uso eficiente del mismo. De igual manera debe asegurar el uso del sistema por todas las unidades involucradas.
2. El *Manual de funcionamiento y procedimientos* de la FNA carece de información específica sobre el procedimiento que se lleva a cabo para realizar el cálculo de los datos estadísticos de las denuncias recibidas. Por esta razón se les recomienda elaborar un protocolo sobre la elaboración, generación, procesamiento y reportería de las estadísticas presentadas por la FNA, tal y como se sugirió anteriormente en el *Informe de línea de base*.
3. Se recomienda presentar toda la información de respaldo, documentando de manera exacta los procesos realizados, con el objetivo de que los factores de verificación presentados a la ASJ/TI logren reflejar una evaluación exacta del avance por indicador.
4. Es necesario que la Secretaría de Seguridad continúe haciendo esfuerzos para obtener avances en cada uno de los compromisos adquiridos y mejorar así su desempeño institucional, particularmente en aspectos de transparencia y rendición de cuentas efectivas que aumenten su credibilidad y mejoren su imagen ante la población hondureña.
5. La Secretaría de Seguridad cuenta con un protocolo para el cálculo estadístico de homicidios, que no ha sido socializado en su totalidad, ya que en el *Plan de mejora* se comprometieron a socializar este documento en dos eventos, uno en Tegucigalpa y otro en San Pedro Sula. El protocolo solo se presentó en la ciudad de Tegucigalpa, por lo que se recomienda realizar el segundo evento en la ciudad de San Pedro Sula.
6. Es importante que la FNA actualice y socialice a lo interno de la institución y ante la ciudadanía el *Manual de funcionamiento y procedimientos*. Esto permitirá dar a conocer las funciones que realiza esta institución.

7. Referencia bibliográfica

- ASJ/TI (2015). Informe de línea de base de la Secretaría de Seguridad. Honduras. Recuperado: <http://asjhonduras.com/ti-asj>
- ASJ/TI (2016). Envío oficial de la matriz de seguimiento y monitoreo al Plan de mejora de la Secretaría de Seguridad, en el marco del “Convenio de buena fe para la promoción de la transparencia, combate a la corrupción y fortalecimiento del sistema de integridad”. Oficio ASJ.TI-Seguridad 10.16.
- Secretaría de Seguridad (2015). Plan de mejora y evaluación anual, en el marco del convenio suscrito entre el Gobierno de Honduras y Transparencia Internacional.
- Secretaría de Seguridad (2014). Sistema Estadístico Policial en Línea (sepol). Recuperado: <https://www.sepol.hn/index.php>
- <https://www.nytimes.com/es/2016/04/15/tres-generales-y-un-cartel-violencia-policial-e-impunidad-en-honduras/>.

