

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POSFACE

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON
ORIENTACIÓN EN FINANZAS**



TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS
Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE HONDURAS, EN EL PERÍODO 2020**

SUSTENTADA POR:

NANCY NOHEMY LÓPEZ AMADOR

PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE:

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ORIENTACIÓN EN
FINANZAS**

CIUDAD UNIVERSITARIA, TEGUCIGALPA, HONDURAS, FEBRERO DEL 2020

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DR. FRANCISCO JOSÉ HERRERA ALVARADO
RECTOR

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA
VICERRECTORA ACADÉMICA

DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA
SECRETARIA GENERAL

DR. RAÚL ARMANDO EUCEDA
DIRECTOR DE POSGRADOS

MAE. OSCAR ARQUÍMIDES ZELAYA
DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DR. LUIS ARMANDO DUARTE HERNÁNDEZ
COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
(POSFACE)

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por darme la sabiduría para poder culminarlo.

A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional, comprensión y por contribuir en mi formación académica, y a mi querido sobrino, ya que son mi inspiración y el motor que me impulsan a seguir adelante.

Agradecimiento

A la Universidad Nacional Autónoma de Honduras y catedráticos de postgrado por su invaluable aporte académico.

A mis asesores Dr. Mario Contreras y Mae. Julio Cesar Torres Zavala por cada detalle y tiempo dedicado en el desarrollo de esta tesis.

A las Unidades de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) de las instituciones que formaron parte del estudio, por brindarme las facilidades para el desarrollo de mi trabajo de tesis.

Índice

Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Introducción.....	XII
Capítulo I: Construcción del Objeto de Estudio.....	1
Antecedentes.....	1
Situación Problemática.....	5
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Preguntas de Investigación.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
Delimitación del Problema.....	13
Limitantes en el proceso de investigación.....	14
Viabilidad de la investigación.....	14
Capítulo II. Fundamentación Teórica.....	15
Marco Teórico.....	15
Gestión para Resultados.....	17
Dimensiones de la Gestión para Resultados.....	27
El Desempeño Institucional.....	30
Teorías del Desempeño Institucional.....	31
Dimensiones del Desempeño Institucional.....	34
Marco Contextual e Histórico.....	36
Capítulo III. Fundamentación Metodológica.....	40
Enfoque de la investigación.....	40
Diseño de la investigación.....	40
Tipo de Investigación.....	41
Hipótesis.....	41
Variables.....	41
Instrumentos de recolección de datos.....	44
Población y Muestra.....	46
Análisis de datos.....	48

Capítulo IV. Análisis de Resultados	49
Modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública.....	50
Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras.....	82
Relación entre Gestión para Resultados y Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras.....	102
Prueba de Hipótesis.....	103
Capítulo V. Conclusiones	106
Capítulo VI. Recomendaciones.....	109
Referencias.....	111
Anexos	117

DEGT-UNAH

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Índice de GpRD por país.....	8
<i>Figura 2</i> El Estado y la GpR.....	22
<i>Figura 3</i> Pilares del Ciclo de Gestión Pública.....	23
<i>Figura 4</i> Cadena de Resultados	24
<i>Figura 5</i> Niveles de análisis del SEP.....	27
<i>Figura 6</i> Distribución de instituciones por gabinetes sectoriales.	49
<i>Figura 7</i> Unidades o áreas de la institución que proporcionaron información.....	50
<i>Figura 8</i> Existencia de unidad institucional de planificación.....	51
<i>Figura 9</i> Plan Estratégico Institucional (PEI) de mediano plazo.....	52
<i>Figura 10</i> Indicadores de efecto y/o impacto en el Plan Estratégico Institucional (PEI).	53
<i>Figura 11</i> Estructura programática dentro del Plan Operativo Anual (POA).....	54
<i>Figura 12</i> Bienes y servicios identificados en el POA con metas anuales y multianuales.....	55
<i>Figura 13</i> El 100% del presupuesto asignado en los programas y/o proyectos.....	56
<i>Figura 14</i> Objetivos y metas registrados dentro de los programas del presupuesto.....	57
<i>Figura 15</i> Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.	58
<i>Figura 16</i> Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto de la institución.....	59
<i>Figura 17</i> Procedimientos para la toma de decisiones basados en resultados del sistema de seguimiento del desempeño.....	60
<i>Figura 18</i> Proporción entre ingresos propios y por transferencias, considerados para las decisiones financieras.....	61
<i>Figura 19</i> Alto grado de ejecución del gasto en relación al presupuesto original aprobado.	62
<i>Figura 20</i> Sistema de Administración Financiera Integrado (SIAFI).....	63
<i>Figura 21</i> Sistema de contabilidad fundamentado en las NICSP.	64
<i>Figura 22</i> El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto.....	65
<i>Figura 23</i> Evaluaciones ex - ante a los proyectos como paso previo a su aprobación.	66
<i>Figura 24</i> Plan sectorial de mediano plazo.....	67
<i>Figura 25</i> Cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.	68
<i>Figura 26</i> Mecanismos de incentivos para la obtención de resultados institucionales.....	69
<i>Figura 27</i> Sistema de información con datos actualizados sobre bienes y servicios.....	70
<i>Figura 28</i> Sistema de información integral de los datos entre la producción y los distintos departamentos, programas y proyectos de la institución.....	71
<i>Figura 29</i> Sistema de seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas del plan institucional.	72
<i>Figura 30</i> El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas de la institución.....	73
<i>Figura 31</i> Unidad responsable de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos).	74
<i>Figura 32</i> Criterios y procedimientos establecidos para programar evaluaciones y analizar resultados....	75
<i>Figura 33</i> Nivel de la dimensión Planificación para Resultados (PpR)	76
<i>Figura 34</i> Nivel de la dimensión Presupuesto por Resultados (PpR).....	77
<i>Figura 35</i> Nivel de la dimensión Gestión Financiera Pública (GFP)	78
<i>Figura 36</i> Nivel de la dimensión Gestión de Programas y Proyectos (GPP)	79
<i>Figura 37</i> Nivel de la dimensión Monitoreo y Evaluación (MyE).....	80
<i>Figura 38</i> Escala total de la variable Gestión para Resultados.....	81

<i>Figura 39</i> Están bien definidas las actividades con el fin de lograr los objetivos del POA.	82
<i>Figura 40</i> Las prestaciones y servicios llegan a la población objetivo previamente establecida.	83
<i>Figura 41</i> La institución cubre los niveles de demanda que tienen sus servicios.....	84
<i>Figura 42</i> La programación de las metas considera los riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización.....	85
<i>Figura 43</i> Controles sobre los factores humanos de eficiencia.	86
<i>Figura 44</i> Controles sobre factores de proceso que causan eficiencia.	87
<i>Figura 45</i> El nivel de recursos financieros de la institución es utilizado en la provisión de prestaciones y servicios.	88
<i>Figura 46</i> La actual gestión produce la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles con el nivel de recurso que dispone.....	89
<i>Figura 47</i> Los insumos son adquiridos en tiempo oportuno.....	90
<i>Figura 48</i> Los insumos son adquiridos al mejor costo posible.....	91
<i>Figura 49</i> Los insumos son adquiridos en cantidad adecuada y con calidad aceptable.	92
<i>Figura 50</i> La ejecución de las actividades de la institución se cumple según lo programado.....	93
<i>Figura 51</i> La institución tiene capacidad para atender las solicitudes y/o reclamos de los ciudadanos.....	94
<i>Figura 52</i> En la institución hay preocupación para que los ciudadanos tengan acceso al servicio o producto que ofrecen, de acuerdo a los estándares establecidos.....	95
<i>Figura 53</i> La institución mide la percepción del ciudadano con relación a los servicios o productos ofertados.....	96
<i>Figura 54</i> La institución tiende a mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los ciudadanos.....	97
<i>Figura 55</i> Nivel de eficacia percibido en la institución.	98
<i>Figura 56</i> Nivel de eficiencia percibido en la institución.....	99
<i>Figura 57</i> Nivel de economía percibido en la institución.....	100
<i>Figura 58</i> Nivel de calidad del servicio percibido en la institución.	101
<i>Figura 59</i> Escala total de la variable Desempeño Institucional.....	102
<i>Figura 60</i> Dispersión de correlación entre variables Gestión para Resultados y Desempeño Institucional .	105

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i> Instrumentos básicos de la GpRD.....	26
<i>Tabla 2</i> Operacionalización de variables	43
<i>Tabla 3</i> Niveles de interpretación del cuestionario de Gestión por Resultados.....	44
<i>Tabla 4</i> Niveles de interpretación del cuestionario de Desempeño Institucional	45
<i>Tabla 5</i> Coeficiente de fiabilidad.....	46
<i>Tabla 6</i> Prueba de normalidad de la variable Gestión para Resultados.....	103
<i>Tabla 7</i> Prueba de normalidad de la variable Desempeño Institucional	103
<i>Tabla 8</i> Correlación de Pearson entre Gestión para Resultados y Desempeño Institucional.....	104

Índice de Siglas

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
GFP	Gestión Financiera Pública
GpR	Gestión para Resultados
GpRD	Gestión para Resultados de Desarrollo
NGP	Nueva Gestión Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico
PpR	Presupuesto por Resultados
PRODEV	Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
SCGG	Secretaría de Coordinación General de Gobierno
SEP	Sistema de Evaluación PRODEV
SPSS	Programa Estadístico Informático para las Ciencias Sociales y Aplicadas
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UPEG	Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión

Resumen

Se realizó un estudio cuyo propósito fue analizar la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y su relación con el desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020, para ello, se aplicó un diseño no experimental y de tipo correlacional, en la cual participaron nueve instituciones que conformaron un plan piloto para la implementación de la gestión para resultados del sector público hondureño, asimismo, se tomó como unidad de análisis, las Unidades de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG), ya que estas son las encargadas de realizar y coordinar la planificación en la institución.

En la recopilación de la información se utilizó como instrumento el cuestionario con medición tipo escala de Likert para la variable gestión para resultados, la que estuvo conformada por las dimensiones: planificación para resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera pública, gestión de programas y proyectos, monitoreo y evaluación, donde se estableció que las instituciones encuestadas alcanzaron una media de 130.11 que se ubica dentro del rango 125-150, es decir, un nivel avanzado; así mismo, la variable desempeño institucional contó con las dimensiones eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio, alcanzando una media de 67.44 que se ubica dentro del rango 64-80, presentando un nivel alto.

Utilizando como referencia los resultados obtenidos del programa estadístico SPSS y la escala de correlación de Pearson (-0.044), se aceptó la hipótesis nula del estudio, es decir, que no existe relación directa entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el desempeño en las 9 instituciones de la Administración Pública de Honduras que formaron parte del estudio, al menos con los resultados obtenidos hasta el primer trimestre de 2020, esto debido a que las variables en forma general presentaron niveles altos de diseño y ejecución; no obstante,

en el análisis de las dimensiones de cada variable, se observaron debilidades que terminan siendo importantes al momento de obtener los resultados de cada institución, por ejemplo, en la dimensión Gestión de Programas y Proyectos, es baja la evaluación de proyectos previo a su aprobación, falta de socialización de la cartera de bienes y servicios que presta el sector, por su parte, en la dimensión de Monitoreo y Evaluación son débiles los sistemas de información y seguimiento que manejan las instituciones, así como, la falta de criterios y procedimientos establecidos para programar evaluaciones y analizar resultados.

Abstract

A study was carried out whose purpose was to analyze the implementation of the Management Model for Results and its relationship with institutional performance in the Public Administration of Honduras, in the period 2020, for this, a non-experimental and correlational design was applied, in which nine institutions participated that formed a pilot plan for the implementation of the management for results of the Honduran public sector, likewise, the Management Planning and Evaluation Units (UPEG) were taken as the unit of analysis, since these are the in charge of carrying out and coordinating planning in the institution.

In compiling the information, the questionnaire with Likert scale-type measurement was used as an instrument for the variable management for results, which was made up of the dimensions: planning for results, budget for results, public financial management, management of programs and projects, monitoring and evaluation, where it was established that the surveyed institutions reached an average of 130.11, which is within the 125-150 range, that is, an advanced level; Likewise, the institutional performance variable had the effectiveness, efficiency, economy and

quality of service dimensions, reaching an average of 67.44, which is located within the range 64-80, presenting a high level.

Using as a reference the results obtained from the SPSS statistical program and the Pearson correlation scale (-0.044), the null hypothesis of the study was accepted, that is, that there is no direct relationship between the implementation of the Management Model for Results and performance in the 9 institutions of the Public Administration of Honduras that were part of the study, at least with the results obtained up to the first quarter of 2020, this because the variables in general presented high levels of design and execution; However, in the analysis of the dimensions of each variable, weaknesses were observed that end up being important when obtaining the results of each institution, for example, in the Program and Project Management dimension, the evaluation of projects prior to approval, lack of socialization of the portfolio of goods and services provided by the sector, meanwhile, in the Monitoring and Evaluation dimension, the information and monitoring systems managed by the institutions are weak, as well as the lack of criteria and established procedures for scheduling evaluations and analyzing results.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de Gestión para Resultados (GpR), que se puede definir como un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas del plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos. (Makón, 2000, pág. 3)

La característica principal de este tipo de modelo es que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos.

Para analizar este tema es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es la pérdida de credibilidad en el sector público y el bajo desempeño que han presentado algunas instituciones en relación a sus resultados.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer el grado de implementación que ha tenido el Modelo de GpR en Instituciones de la Administración Pública de Honduras.

Por otra parte, conocer el nivel de desempeño que han alcanzado estas instituciones para el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como la entrega de servicio y productos que cumplan con las necesidades de los ciudadanos.

Generar conocimiento para posteriores investigaciones en el campo de la administración pública, fue un interés académico. Asimismo, con la investigación se pretende beneficiar a la población objeto de estudio, ya que podrían considerar los resultados obtenidos para la toma de decisiones en su gestión.

En el marco del Modelo de GpR y del Desempeño Institucional, la investigación se realizó mediante la aplicación de cuestionarios a las Unidades de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) de las instituciones que firman parte del objeto de estudio.

El cuestionario para medir la GpR estuvo conformado por 25 ítems que integran las 5 dimensiones de la variable y el cuestionario de desempeño institucional contó con 16 ítems que contribuyeron a medir las 4 dimensiones de la variable.

Para fines de la investigación se utilizó una muestra no probabilística conocida como intencional, para ello, se consideraron las 9 instituciones que forman parte de un grupo piloto que en conjunto con la Secretaría de Coordinación General de Gobierno asumieron el compromiso de implementar el modelo de GpR en su gestión.

Durante la investigación de campo, uno de los obstáculos presentados fue que no se contó con el alcance para poder profundizar y desarrollar la validación de la información, contando solo con los datos proporcionados por las UPEG, que son las unidades encargadas del análisis y diseño de las políticas, programas y proyectos, así como, la coordinación de los planes operativos en las diferentes áreas o unidades con que cuenta la institución.

La investigación tiene la finalidad de analizar la implementación del Modelo de GpR y su relación con el Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020.

En el capítulo I se realizó la construcción del objeto de estudio, analizando investigaciones previas, determinando la situación problemática para establecer ¿cuál es la relación entre la implementación del Modelo de GpR y el Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020?

En el capítulo II se analizaron las teorías relacionadas con las variables de estudio, donde se tomó la teoría de los autores García López y García Moreno (2010) en base al estudio de la Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe, en relación al desempeño institucional se consideró el estudio propuesto por Bonnefoy y Armijo (2005) que se basa en las 3 E, eficacia, eficiencia y economía.

En el capítulo III veremos la metodología aplicada en la investigación, la cual tuvo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y de tipo correlacional. Asimismo, se determinó que la muestra estaría integrada por instituciones que ya se encuentran implementando el modelo de GpR.

En el capítulo IV se analizaron los resultados obtenidos del programa estadístico SPSS con la finalidad de establecer la correlación entre las variables y la comprobación de hipótesis, donde se determinó que la implementación del Modelo de GpR no tiene una relación directa con el desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020.

En el capítulo V se presentan las conclusiones de la investigación, donde se estableció que la implementación de la GpR presentó niveles altos en el diseño y ejecución; sin embargo, análisis individuales en cada una de las dimensiones demostraron debilidades que repercuten en los resultados de cada institución.

En el capítulo VI se presentan las recomendaciones que se emitieron a partir de los resultados encontrados en la investigación y están dirigidas a proporcionar sugerencias de mejora en el desempeño institucional a partir de la implementación del modelo de GpR.

Capítulo I: Construcción del Objeto de Estudio

Antecedentes

Los países desarrollados en conjunto con organismos internacionales como ser el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y Banco Mundial (BM) han implementado una serie de medidas para dinamizar las finanzas públicas.

En la implementación de estas medidas surge el cambio en el modo de organización y funcionamiento de las actividades, adoptando las prácticas gerenciales provenientes del sector privado, con este cambio surge la denominada Nueva Gestión Pública (NGP) que buscaba el logro de los resultados utilizando la menor cantidad de recursos. Dando lugar a la Gestión para Resultados (GpR) como una variante de la Nueva Gestión Pública. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas [HEGEL], 2016)

Como parte de la investigación del Modelo de Gestión para Resultados en el ámbito internacional, se encontraron estudios que permitieron conocer los avances y resultados que han logrado varios países con la implementación del mismo.

Tal es el caso, de la investigación elaborada por Ramos Lorenzo y Albitres Castilla (2010), que propusieron definir si el Sistema de Gestión para Resultados que se viene aplicando en Perú, para ello, se llevó a cabo una investigación de tipo aplicativo y descriptivo, tomando una muestra de dos entidades adheridas al sistema y aplicando instrumentos como la observación, la entrevista y cuestionarios para recolectar la información, donde se concluyó que, a pesar de haber un buen

planteamiento teórico de la GpR, aún existen dificultades para una implementación adecuada de la gestión para resultados en el país.

La investigación realizada por Tanaka Torres (2011) tuvo como propósito conocer la Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud (MINSA) en Lima-Perú, para ello realizó un estudio descriptivo-explicativo ya que describe la variable PpR y su relación con la eficacia y la eficiencia de la gestión, tomando como muestra a los profesionales y técnicos de la Oficina General de Planeamiento Presupuesto, y como resultado de la investigación se confirmó que el cambio de prioridades que determinan la asignación presupuestal han mejorado los resultados en el desempeño de los programas.

En el estudio Influencia de la Gestión del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto en Perú para el período 2006-2010, realizado por Prieto Hormaza (2012), se tomó como referencia los departamentos de Lima, Junín y Ancash, realizando una investigación de tipo descriptivo y correlacional, con una muestra de 70 municipalidades a las que se le aplicó el instrumento del cuestionario, con lo que se concluyó que la aplicación del presupuesto por resultados en dichas municipalidades ha mejorado la calidad del gasto público, ya que son destinados a favorecer los niveles de vida de la población.

Por su parte, Carpio Balladares (2014) también realizó un estudio en Perú con la finalidad de determinar la capacidad organizacional de la Municipalidad Provincial de Talara con la implementación de la Gestión para Resultados (GpR), para ello aplico un diseño de investigación exploratorio cualitativo a una muestra calculada de 22 personas que conforman las 14 áreas o unidades de la municipalidad, la información se recolecto a través de cuestionarios y entrevistas

no estructurados, como resultado de la misma se concluyó que la municipalidad se encuentra en una etapa intermedia del proceso de implementación de la GpR.

En relación al Presupuesto por Resultados (PpR), Escobar Hinestroza y Hermoza Oré (2015) propusieron un estudio sobre la Calidad del Gasto Público, su ámbito de estudio se enmarcó en la Dirección Regional de Salud (DRS) Huancavelica- Perú, realizando una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo y correlacional, la población estuvo constituida por 30 trabajadores de la DRS, utilizaron un muestreo no probabilístico por la naturaleza del estudio y la encuesta como técnica para recopilar la información, donde se concluyó que si existe una relación muy significativa entre el presupuesto por resultados y la calidad del gasto público.

En Chile también se han realizado estudios sobre la Gestión para Resultados, tal es el caso de Sánchez Cacao (2016), que realizó su investigación de tipo cualitativo con análisis descriptivo sobre el Análisis de la Implementación del Presupuesto por Resultados (PpR) en Guatemala, tomando como muestra las Entidades e Instituciones del Sector Público y aplicando entrevistas semiestructuras llegó a concluir que el país ha alcanzado avances significativos en cada una de las dimensiones del PpR y su implementación se ha realizado de forma gradual con un liderazgo marcado en los componentes de Planificación y Presupuesto.

El estudio efectuado por Terry Ponte (2017) se desarrolló con la finalidad de determinar la relación que existe entre el presupuesto por resultados y el programa nacional de saneamiento urbano en los gobiernos locales, Lima 2015, el cual fue de tipo aplicado, de nivel correlacional y de diseño no experimental, donde se tuvo una muestra de 46 funcionarios a los cuales se le aplicó un cuestionario de 40 ítems y como resultado se llegó a establecer que existen indicios para

afirmar que la gestión de presupuesto por resultados tiene relación moderada y positiva, en tal sentido el buen uso del presupuesto por resultados ha mejorado la calidad del gasto público.

Dentro de las investigaciones más recientes podemos encontrar la de Tapullima Salas (2019), que realizó su estudio sobre la Gestión pública por resultados y desempeño laboral en los Docentes de la Institución Educativa N° 270 de Chirapa Lamas-Perú, el cual fue de tipo cuantitativo, no experimental y de nivel correlacional, con una población de 26 personas de las cuales se seleccionó una muestra fue de 23 docentes, para ello la técnica empleada fue la encuesta y el cuestionario como instrumento, ya con los resultados se llegó a concluir la incidencia de la variable gestión por resultados en el desempeño laboral de los docentes.

Las investigaciones antes mencionadas dan a conocer que el Modelo de Gestión para Resultados se ha venido implementando en diferentes instituciones, municipalidades y programas del sector público, las que lo han utilizado como una guía para evaluar el desempeño de su gestión a través de los resultados obtenidos. Cabe mencionar, que de los componentes que conforman el modelo, el pilar de Presupuesto por Resultados (PpR) es el que ha tenido una mayor aplicabilidad en las investigaciones realizadas.

La metodología aplicada en los estudios realizados se enfoca en establecer la problemática que atraviesa el sector público y como las decisiones políticas inciden en los resultados, la planificación estratégica como uno de los pilares fundamentales del modelo de GpR, la vinculación del presupuesto con la planificación, la necesidad de contar con indicadores para el correcto monitoreo de los resultados esperados.

Si bien todas las unidades de análisis son del sector público, están se diferencian por la orientación u objetivo de la investigación, por lo tanto, estas unidades se determinarán por las

características propias del sector público analizado, como ser instituciones centralizadas, empresas públicas, municipalidades, universidades públicas, etc. En relación a los resultados obtenidos, todas las investigaciones buscan la eficacia y eficiencia mediante la implementación de la Gestión para Resultados.

Situación Problemática

A través de las décadas la ciudadanía ha demandado a sus gobiernos la presentación de resultados y transparencia en la ejecución del gasto público, lo que ha dado origen a la Gestión para Resultados. Este modelo se centra en la medición del desempeño de la gestión pública, a través de la producción de bienes y servicios destinados a la consecución de objetivos de la política pública (efectos/impactos). Para ello, se debe contar con instituciones públicas que actúen de manera transparente, de forma que quede separado por un lado la transparencia y por otro la implementación de metodologías que permitan esa mejora en el desempeño. (Makón, 2000, pág. 3)

Durante la Segunda Mesa Redonda sobre Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) que se llevó a cabo en la ciudad de Marrakech, Marruecos en febrero de 2004, se acordaron los principios fundamentales del modelo, siendo estos:

- Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.
- Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.
- Mantener la medición y la información sencillas.
- Gestionar para, no por, resultados.

- Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones. (Banco Mundial, 2004, pág. 3)

La Gestión para Resultados en acción es diversa, adaptable, creativa e incluyente; es por ello, que cada país la puede adaptar según su contexto político, social, económico y de los objetivos que persigan como nación.

A nivel mundial la Gestión para Resultados se ha implementado en diversos países, es por ello que la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE) en conjunto con el Banco Mundial han recopilado las experiencias de diferentes países para dar a conocer los avances en la Gestión para Resultados y la implementación de las buenas prácticas aprendidas.

Tal es el caso de Vietnam, que ha sobresalido en Asia Oriental por su planificación, la cual “ha mejorado la concentración del país en resultados orientados a reducir la pobreza, dicha estrategia depende de la evidencia empírica y de la consulta para identificar las políticas que se cotejan con el logro de las metas”. (OCDE, 2004, pág. 49)

En Uganda, los marcos de política y las reformas formuladas por el Gobierno desde principios de los años noventa colocan a Uganda como un precursor y líder en su carrera hacia la eficacia en el desarrollo y una alineación temprana hacia resultados en la región de África. La experiencia de la alineación a los resultados en los sectores es también impulsada por los marcos de política y reforma que fueron implantados por el Gobierno a lo largo de cierto tiempo. (2004, págs. 61-71)

Por su parte, Sharma (2004) afirma que el Gobierno de Nepal ha creado e implementado un marco de gestión orientada a la consecución de resultados, que proporcionará una estructura sólida para la gestión de la planificación y el gasto a nivel sectorial, apoyará los planes de

negocios sectoriales con componentes significativos de resultados y desarrollará capacidades de monitoreo y evaluación en todos los niveles.

En América Latina y el Caribe (ALC), muchos gobiernos han declarado su intención de incorporar el sistema de gestión para resultados en sus programas y políticas públicas.

En este contexto el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2010) ha puesto en marcha el Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (Prodev) que fue creado en el año 2005, con el objetivo de brindar a los países de la región los conocimientos, herramientas y recurso financieros que les facilite implementar buenas prácticas en la gestión pública y poder alcanzar los resultados propuestos en su planificación. (pág. XII).

Es por ello, que se llevó a cabo un estudio que reflejo el diagnostico sintético sobre las capacidades y los desafíos que presentan los 25 países de la región para implementar una gestión pública orientada al logro de resultados. (García López y García Moreno, 2010)

Con la información obtenida, el BID elaboró un índice que resume las capacidades institucionales de los países en los cinco pilares del ciclo de gestión. El índice promedio para el conjunto de ALC es de 1.9 sobre 5, lo que indica que la región se encuentra en una fase inicial de implementación de la GpRD y que aún no ha llegado a la mitad de camino.

El resultado de los estudios muestra la existencia de fuertes diferencias entre los países de la región. Los que se han agregado en tres grupos, según el índice de GpRD:

- El primer grupo está conformado por los países que poseen un índice alto de 3 o más, sobresaliendo: Brasil, Chile, Colombia y México, que conforman un pequeño grupo de avanzada en cuanto a innovaciones gerenciales.
- El segundo, por los países que obtuvieron índices entre 1.5 y 3, se encuentran: Argentina, Barbados, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay.
- El tercero, por países que obtuvieron índices menores a 1.5, siendo estos: Bahamas, Belice, Guyana, Haití, Paraguay, Suriname. (2010, pág. 19)

Cabe mencionar, que Costa Rica y Perú son los líderes del grupo de nivel medio de desarrollo de la GpR para el desarrollo. (Figura 1)

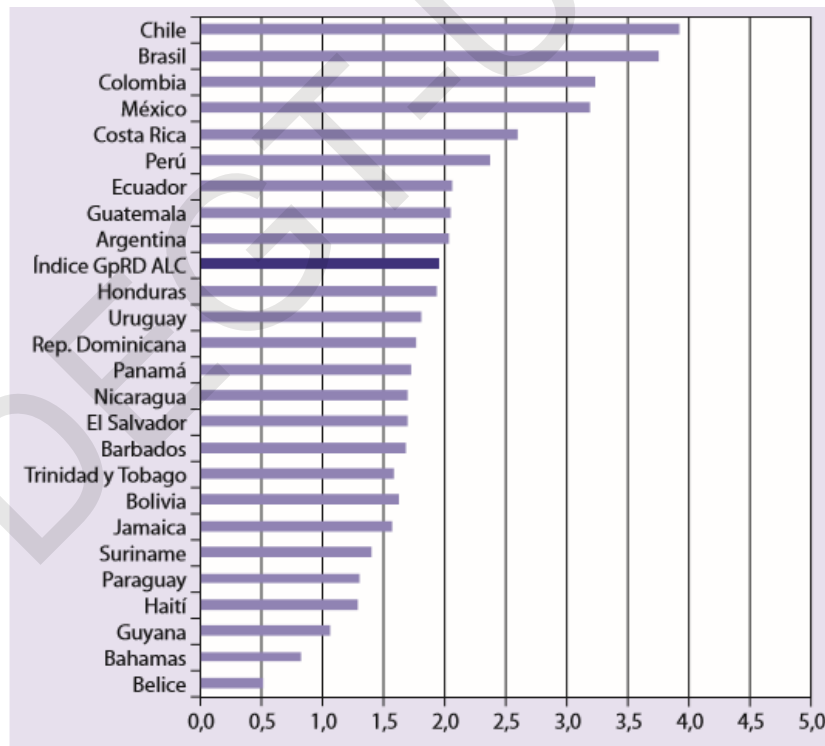


Figura 1 Índice de GpRD por país.
 Fuente: BID y CLAD (2010)

Honduras obtuvo una puntuación de 1.9 sobre 5, ya que los pilares de planificación y de gestión financiera presentaron el puntaje más baja, en comparación a los pilares de gestión de programas y proyectos y monitoreo y evaluación que fueron los más desarrollados. (García López & García Moreno, 2010, pág. 156)

La SCGG (2018) como ente regulador de la planificación institucional manifestó que el actual Gobierno Central ha estado procurando una serie de cambios en las estructuras y procesos organizacionales del Sector Público, con el objetivo de que las instituciones mejoren su funcionamiento y presten un mejor servicio a la ciudadanía. Entre estas acciones se encuentran:

- La creación de Gabinetes Sectoriales, que es la nueva propuesta de Gobierno, donde se agrupan varias Secretarías de Estado y un sin número de entidades públicas.
- La implementación de la Gestión para Resultados (GpR) como modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone mayor énfasis en los resultados y no en los procedimientos; si bien, interesa cómo se hacen las cosas, es de mayor relevancia saber qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la ciudadanía.

Para que los cambios se puedan llevar a cabo, debe existir un cambio de paradigma en la administración pública y pasar de una gestión convencional a un modelo de gestión que facilite la creación de valor público en las instituciones, a través del logro de objetivos y mejora continua en la calidad de vida de la población.

La Gestión para resultados promueve que los titulares o responsables de las instituciones del Sector Público asuman responsabilidades por el logro de los objetivos y resultados en sus administraciones y no sólo en el cumplimiento de sus funciones, esto conlleva a que se presente una rendición de cuentas más efectiva y con transparencia.

En Honduras a partir del año 2014 se creó la Dirección Presidencial de Gestión para Resultados mediante Decreto Ejecutivo No. PCM-002-2014, Art. 2º, del 3 de febrero del 2014, la cual está adscrita a la Secretaría de Coordinación General de Gobierno (SCGG), quien es la encargada de la coordinación general de la administración pública, para contribuir al bienestar de la nación mediante la reforma y modernización del Estado. (SCGG, 2017)

Una de las funciones de esta Dirección es brindar apoyo a los entes de la Administración Pública en la formulación de su planificación estratégica institucional y operativa anual de acuerdo a los objetivos y metas generales definidos en la Planificación Estratégica Nacional y Sectorial en el Marco de la Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022 de Honduras. (Instituto de Acceso a la Información Pública [IAIP], 2014)

Para llevar a cabo la implementación del Modelo de GpR se ha creado un programa piloto entre la SCGG y diferentes instituciones, con lo que se busca cambiar la forma de planificar y presupuestar en estas instituciones. Sin embargo, hasta la fecha se desconoce el impacto que este nuevo modelo de gestión está teniendo en la mejora de los procesos y en el desempeño institucional de cada una de las instituciones que ya lo han implementado. (Presidencia de la República, 2018)

Sobre la base de lo anterior y a fin de sintetizar nuestra problemática, surge la siguiente interrogante que permitirá centrarnos en nuestro estudio de investigación:

¿Cuál es la relación entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Conocer la relación entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020.

Objetivos Específicos.

1. Describir la implementación del Modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública de Honduras, en el período 2020.
2. Describir el Desempeño en instituciones de la Administración Pública de Honduras, en el período 2020.
3. Establecer la relación existente entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el grado de implementación del Modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública de Honduras, en el período 2020?
- ¿Cuál es el nivel de Desempeño en las instituciones de la Administración Pública de Honduras, en el período 2020?
- ¿Cuál es la relación existente entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el Desempeño Institucional en instituciones de la Administración Pública de Honduras, en el período 2020?

Justificación de la Investigación

El presente estudio se considera novedoso porque la investigación sobre la contribución de la Gestión por Resultados en la mejora del desempeño de las instituciones públicas en Honduras no se ha desarrollado a este nivel, puesto que es una metodología que se encuentra en etapa de implementación en el sector público.

El modelo de Gestión por Resultados es un tema de actualidad, ya que en diversos países ha demostrado ser un camino idóneo para potenciar el desempeño institucional, contribuyendo a una mejora en la calidad de vida de los beneficiarios de los programas y políticas públicas, mediante el fortalecimiento de las prácticas administrativas orientadas a los resultados, asimismo, en el país la administración pública lo está incorporando como marco de referencia en la planificación institucional.

La investigación resulta relevante, ya que pretende generar conocimiento que podría servir a los postgrados de la UNAH, a investigadores independientes y demás interesados como insumo y como línea base para la posterior definición de diversas líneas de investigación en el campo de la administración pública y que a su vez orienten a las autoridades nacionales para la toma de decisiones relacionadas con los obstáculos que se hayan presentado en la implementación de la gestión por resultados, teniendo como base las instituciones tomadas como piloto.

Esta investigación podría brindar aplicaciones prácticas, tomando en consideración los resultados aportados que permitan resolver la problemática de fondo de la gestión pública que es la carencia de generación de satisfacción de los beneficiarios de los diferentes programas públicos, es decir, la pobre generación de valor público y, de esta forma, buscar la mejoría en las

condiciones de vida de la población y especialmente, en este punto, a los beneficiarios o usuarios de los servicios prestados por las instituciones piloto.

Los mayores beneficiarios de este estudio podrían ser los definidos como población meta de las instituciones, tanto de las instituciones piloto como del resto de instituciones que componen el sector gubernamental, ya que el conocimiento asimilado por los gestores públicos (usuarios de la información de esta investigación) les podría servir para tomar decisiones de mejora en sus respectivos procesos y sobre todo de sus competencias administrativas de tal forma que les facilite la generación de valor público.

Metodológicamente, la investigación podría servir como fundamento para el desarrollo de nuevas hipótesis, instrumentos de recolección de datos, análisis de datos, evaluación de impactos, etc., o sea, representando un punto de partida en lo que viene a ser este nuevo campo de análisis de la gestión pública: Gestión por Resultados.

Delimitación del Problema

La investigación se desarrolló en instituciones de la Administración Pública que han implementado el Modelo de Gestión para Resultados, siendo estas: Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG); Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (Mi Ambiente); Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS); Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP); Instituto Nacional de la Juventud (INJ); Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS); Secretaría de Desarrollo Económico (SDE); Secretaría de Salud (SESAL); y, Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI); asimismo, la población objeto de análisis estará constituida por las Unidades de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) de dichas instituciones. La investigación se

llevó a cabo en el municipio del Distrito Central, en los meses de enero y febrero del período 2020. Asimismo, se desarrolló en el ámbito económico y administrativo, analizando variables presupuestarias/gastos y su correspondencia con el logro de los objetivos.

Limitantes en el proceso de investigación

La investigación contó con la participación activa de las instituciones objeto de estudio, lo que facilitó significativamente el desarrollo de la misma; no obstante, los procedimientos formales que requieren este tipo de instituciones para poder profundizar y desarrollar pruebas de validación de la información proporcionada, representaron la principal limitante para un desarrollo más exhaustivo de los diferentes temas que incluye la investigación implícitamente.

Viabilidad de la investigación

La investigación fue viable porque se contó con acceso a la información, tanto en cantidad como calidad, así como información de las instituciones que han implementado el Modelo de Gestión para Resultados en su planificación estratégica. A su vez, se cuenta con el talento humano para cubrir las instituciones involucradas en la investigación.

Esta investigación se realizó en los meses de enero y febrero del año 2020, tiempo estimado para la ejecución de todos los procesos relacionados con la misma; cabe mencionar, que se contó con la disponibilidad de tiempo y el financiamiento necesario para llevar a cabo la investigación con éxito.

Capítulo II. Fundamentación Teórica

Marco Teórico

El surgimiento de la Administración Pública se remonta a los principios del siglo XVIII, cuando los soberanos de Prusia establecieron las primeras cátedras de enseñanza científica de los quehaceres administrativos a los servidores del Estado. Durante el siglo XIX y principios del XX en EUA, la ciencia administrativa fue nombrada por algunos autores como la era de la Administración Pública Progresiva, que se caracteriza por atributos propiamente estatales. (León, 2016)

Guerrero Orozco (1997) reconoce la administración pública como la actividad del Estado, que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la permanencia de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo.

Según Carrillo Castro (1988), la administración pública es "El sistema dinámico-integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales, a través de los cuales se ejecutan las políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada" (pág. 27).

Por su parte, Galindo Camacho (2000) propone que la Teoría de la Administración Pública es una ciencia de carácter social, que se funda en los principios del Derecho Constitucional y de lo Administrativo, formula los suyos propios a efecto de cumplir con los proyectos, programas, planes y aspiraciones elaborados por la Ciencia Política, para concretarlos por medio de actos jurídicos y materiales. (pág. 10)

La administración pública como actividad del estado, puede clasificarse en dos tipos: (1) actividades funcionales, que son aquellas que tienen como propósito dirigir la realización del trabajo que es el objeto vital de la administración pública, y (2) las actividades institucionales, son aquellas cuyo objeto es el mantenimiento y operación de la administración pública. Es por ello, que Dirnock (1947) afirmó que:

La administración pública está relacionada con el qué y el cómo del gobierno. El qué es el objeto, el conocimiento técnico de un campo que capacita al administrador para realizar sus tareas. El cómo son las técnicas de dirección, los principios de acuerdo a los cuales se llevan al cabo exitosamente los programas cooperativos. Cada uno es indispensable; juntos forman la síntesis llamada administración. (pág. 31)

Nueva Gestión Pública.

En el siglo XIX las desigualdades de la renta en la sociedad y el incumplimiento de los mercados favorecieron que el estado asumiera un papel más activo como gestor del bienestar ciudadano. Para el siglo XX en la década de los 70 se comienzan a detectar ineficiencias en la ejecución de los programas públicos, los que estaban asociados a la burocracia, la competencia política y la mala ejecución en los bienes públicos, provocando una pérdida de credibilidad en el sector público, de tal manera que la sociedad obligará a las instituciones públicas a rendir cuentas y que actuaran aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. (García Sánchez, 2007)

Según García Sánchez (2007) la nueva gestión pública ha evolucionado, creando la necesidad de desarrollar y perfeccionar herramientas de control, especialmente orientadas a la evaluación de los resultados obtenidos.

Para la Nueva Gestión Pública son más importantes los resultados que el cumplimiento férreo de los procedimientos. Esta corriente busca la simplificación de procesos y desregulación de procedimientos que permitan mejorar la fluidez para obtener resultados. (Angulo, 2018)

Gestión para Resultados

Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la Nueva Gestión Pública en la perspectiva de fortalecer la capacidad del estado para promover el desarrollo, se encuentra la Gestión para Resultados (GpR), la cual “Nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras, y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor” (García López y García Moreno, 2010, pág. 5).

El término gestión para resultados apareció por primera vez en el libro *Managing for Results* de Peter Drucker, que la traducción correcta correspondería a Gestión para Resultados, a su vez, utilizó el término *Managing by Objectives* para definir la Dirección por Objetivos. Por ello es más apropiado usar el término para, adoptando la idea de dirigir por objetivos para conseguir resultados determinados, predefinidos y esperados. (Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, 2007, pág. 8)

La Gestión para Resultados (GpR) “es un marco conceptual cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor, con la finalidad de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño”. (Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas [HEGEL], 2016)

Teorías relacionadas a la Gestión para Resultados

- Serra (2007) definió la Gestión para Resultados como:

Un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (pág. 18)

En este modelo de gestión también se menciona el tema de valor público como eje central, ya que se refiere a los cambios observables y sujetos a medición, que el estado realiza como respuesta a las demandas de la población.

La GpR se caracteriza por ser una estrategia en la que se definen los resultados esperados por un organismo público en cuanto al cambio social y a la producción de bienes y servicios; a su vez es una cultura y un instrumental de gestión orientados a mejorar la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad en el uso de los recursos del Estado para mejorar los resultados del desempeño de las organizaciones y funcionarios públicos. (2007, pág. 17)

- Álvarez (2012) definió a la gestión por resultados como:

Un modelo que propone la gestión moderna, dinámica y transparente y la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en los planes de gobierno, en un período de tiempo determinado, permitiendo gestionar y evaluar las acciones, los procesos y productos de las organizaciones a la luz de la medición de sus resultados. (pág. 41)

- El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2002) indicó que la gestión basada en resultados:

Es una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el modo en que los organismos funcionan, siendo fundamental la mejora del desempeño y el logro de resultados, al definir de manera realista los resultados que se espera obtener, siguiendo el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño. (pág. 9)

La gestión por resultados es un nuevo enfoque de gestión que se relacionan con las políticas públicas de las entidades con la finalidad de mejorar los servicios a los usuarios ya que tiene como finalidad monitorear y evaluar los resultados que han sido planificados en base a una adecuada toma de decisiones.

- Por su parte, los autores García López y García Moreno (2010), realizaron un estudio sobre el Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe, mediante el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), el cual se elaboró en el marco de los esfuerzos del Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción de Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV).

Una de las contribuciones del programa, fue el diseño del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP)¹. El SEP es un instrumento estandarizado de diagnóstico de la capacidad institucional de

¹ El Pilar Externo de Mediano Plazo para la Efectividad de en desarrollo (PRODEV) es un programa especial del BID que inicio sus actividades en 2005, y cuyo propósito es apoyar a los países miembros del Banco a fortalecer la

un país o de un gobierno para avanzar en la implementación de la GpRD y de ese modo contribuir con los elementos necesarios para elaborar un plan de mejoras institucional, así como, hacer el seguimiento de la implementación de dicho plan. (García Moreno, Kaufmann, Varea, & García López, 2011).

En la década de 1980, América Latina y el Caribe (ALC) emprendió un proceso de reforma del Estado provocado básicamente por: i) el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, imperante desde los años cincuenta, que impulsó el desarrollo de la capacidad industrial de los países mediante la intervención estatal y ii) la crisis de la deuda externa que impactó gravemente la economía de la región. (García López y García Moreno, 2010, pág. 3)

En el marco de este complejo proceso, se implementaron las reformas del surgimiento modelo neoliberal y de los cambios que experimentaban los estados de los países desarrollados, sin embargo, las reformas implementadas no lograron los resultados esperados, dando lugar a la aplicación del modelo burocrático. “Por el contrario, en América Latina y el Caribe ningún país completó la construcción del modelo burocrático Weberiano ² según los moldes de las naciones desarrolladas” (García López y García Moreno, 2010, pág. 4)

Durante este proceso, la gestión pública y las estructuras administrativas han sido consideradas como burocráticas e ineficientes. De tal manera que los estados se han visto en la obligación de realizar cambios tanto en sus funciones como en las demandas y expectativas de los ciudadanos.

capacidad del sector público para obtener resultados. La elaboración de la metodología se realizó en dos etapas: en la primera se definió el modelo conceptual con la colaboración del CLAD; en la segunda, el PRODEV diseñó el SEP.

² Modelo Burocrático Weberiano: Este modelo interpreta y organiza de manera lógica el estudio de la administración moderna y da un esbozo del marco estructural por el cual las organizaciones se ordenan para conseguir sus objetivos.

Estos factores han generado que las autoridades políticas y los directivos de las instituciones gestionen de manera más eficaz y eficiente, llegando a implementar el modelo de Gestión para Resultados, que es un modelo integrador que se puede adaptar a las necesidades de las instituciones y organismos públicos, como una herramienta para promover una administración pública más eficiente. (Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2007)

Por su parte, el estado ha pasado a desempeñar un papel clave como productor de valor público³, este cambio ha provocado que los ciudadanos que son los usuarios de servicios exijan mayores resultados y que la administración pública se vaya transformando, por lo tanto, el cambio de misión ha planteado muchos desafíos al estado, entre ellos:

La redefinición de conceptos como los de gestión pública, administración y valor público; la mejora de las capacidades organizacionales e institucionales; el ejercicio de los directivos públicos y los enfoques teóricos en los que han fundamentado sus acciones; también ha afectado el sistema de control de la acción del estado, ya que la exigencia de rigor en los procedimientos, se está migrando hacia la exigencia de resultados, inherente a un estado que se presenta como proveedor de servicios y capacidades de desarrollo y de bienestar. (Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], 2007, pág. 7) (Figura 2)

³ Valor público: se crea cuando el Estado realiza actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a las necesidades de sus ciudadanos.

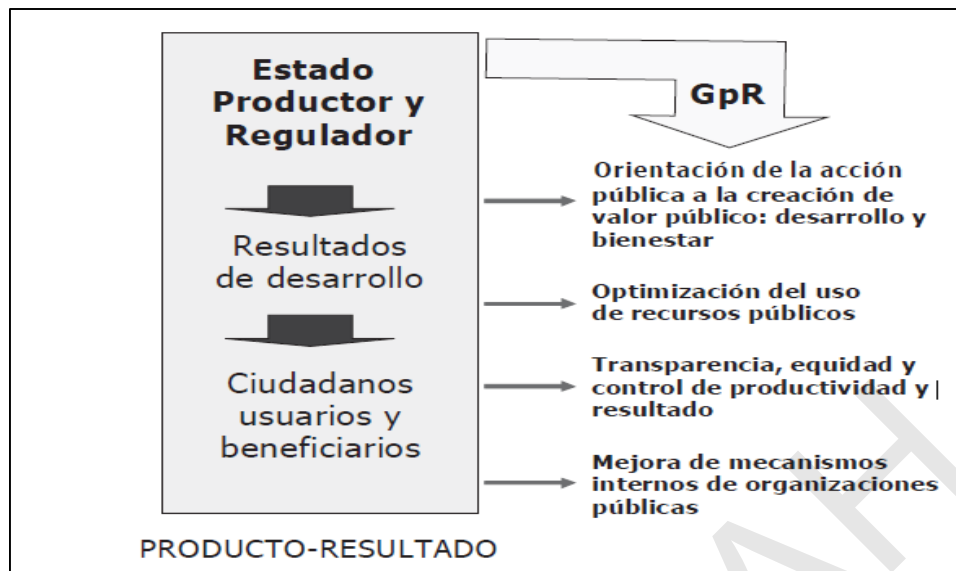


Figura 2 El Estado y la GpR
 Fuente: BID y CLAD (2007)

En la actualidad este modelo ha presentado aportes en el sector público, como ser la modernización de la gestión pública y la GpR en América Latina y el Caribe (ALC), siendo así, que el BID y el CLAD en el año 2007 unieron sus esfuerzos para realizar un estudio sobre el Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público, con el objetivo de aportar un marco conceptual y analítico que facilite una amplia comprensión de la GpR y que se pueda adaptar a las necesidades de las instituciones y organismos públicos, para ello, se ha tomado en consideración dos aspectos importantes: (1) las características propias del sector público en ALC, y (2) la necesidad de utilizar un enfoque que dé cuenta de la situación de un país y no solamente de una institución o agencia. (García López y García Moreno, 2010)

Los autores García López y García Moreno (2010), en su estudio observaron que los componentes del ciclo de la GpR necesarios para la obtención de los resultados se basan en cinco pilares. (Figura 3)



Figura 3 Pilares del Ciclo de Gestión Pública
 Fuente: García López y García Moreno (2010)

Estos pilares se complementan con los elementos que contiene cada uno de ellos; sin embargo, la transparencia y el seguimiento son elementos transversales que deben estar en todo el ciclo de la gestión.

Si bien, el enfoque de la GpR es una estrategia gerencial, el logro de los resultados no es posible sin la participación de todos los actores del proceso, principalmente la participación del ciudadano, ya que las políticas públicas son diseñadas para atender sus necesidades. Es por ello, que la GpR, “Promueve un enfoque de abajo hacia arriba, en el que prime la consideración de las demandas de los usuarios y clientes” (García López y García Moreno, 2010, pág. 8)

El logro de los objetivos por medio de la GpR se centra en la causalidad o evidencia:

La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados. Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. La gestión basada en resultados les pide a los gerentes que analicen de forma regular el grado en que sus

actividades de implementación y resultados tienen una probabilidad razonable de lograr los resultados deseados y hacer ajustes continuos según sea necesario para asegurar el logro de los resultados. (García López y García Moreno, 2010, pág. 9)

Al respecto el Banco Mundial (BM) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), promueven el siguiente esquema de la cadena de resultados (Figura 4)

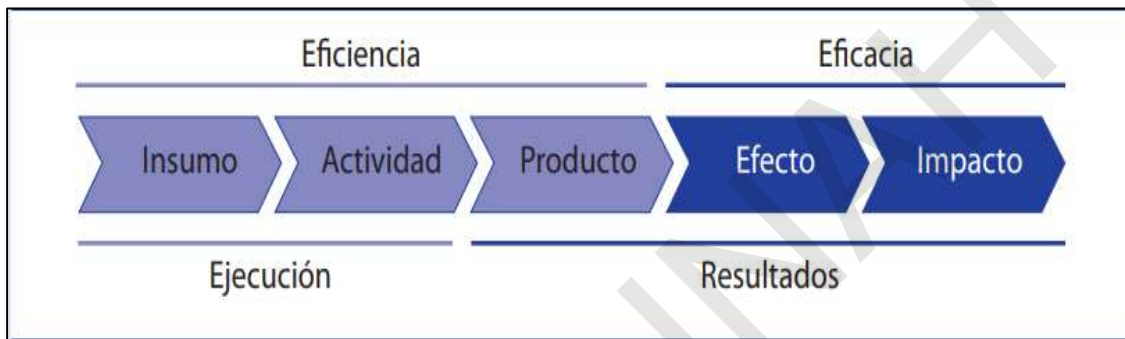


Figura 4 Cadena de Resultados
 Fuente: Banco Mundial y OCDE (2005)

Según García Moreno (2011), la cadena de generación de resultados “Es un esquema lógico muy útil para sintetizar la manera en que se producen los resultados en la gestión pública; de esa forma, se identificarán la información y los indicadores necesarios para hacer un seguimiento” (pág. 10).

En conclusión, los insumos, procesos y productos son parte de la ejecución y dependen de la gestión institucional, mientras los productos, efectos y los impactos pertenecen al ámbito de los resultados y se ven involucrados otros factores.

Dadas las características propias del sector público en América Latina y el Caribe (ALC), el enfoque conceptual de la GpRD integra los principales elementos del ciclo de gestión para la obtención de resultados, donde se distinguen cuatro áreas principales: la planificación;

presupuesto y financiamiento; diseño y ejecución de programas y proyectos; y, monitoreo y evaluación. (García López & García Moreno, 2010)

A partir de este enfoque se señalaron los principales instrumentos que se utilizan en ALC, entre ellos están, la visión de largo plazo que es un instrumento que se usa en el proceso de planificación con la finalidad de establecer los objetivos estratégicos de un país por un período de largo plazo; igualmente los contratos de gestión se utilizan durante los procesos de producción de bienes y servicios para establecer prioritariamente lo que las autoridades esperan de los gerentes públicos; los indicadores de desempeño se convierten en el medio adecuado para efectuar el monitoreo de los planes de gobierno. (Carpio Balladares, 2014)

La tabla 1 contiene un listado de los instrumentos y mecanismos más usados en América Latina, los que se utilizan de manera combinada y en más de un pilar del ciclo de gestión. (García López & García Moreno, 2010, pág. 13)

Tabla 1 Instrumentos básicos de la GpRD

Instrumento	Definición relativa a la GpRD
Plan estratégico de mediano plazo	Análisis de la situación del país y definición de objetivos prioritarios a mediano plazo con sus correspondientes programas, metas e indicadores. Los programas deben contar con un marco de resultados, es decir, con una lógica que explique la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.
Presupuesto por resultados	Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el plan estratégico de mediano plazo. El análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones.
Marco fiscal de mediano plazo	Instrumento orientado a extender el horizonte de la política fiscal más allá del calendario presupuestal anual, mediante una proyección de ingresos y gastos para un período de tres años o más que se actualiza anualmente. Durante el primer año, las proyecciones del marco fiscal guardan estricta correspondencia con el presupuesto.
Gestión financiera y de riesgos integrada	Sistema integrado de información de las siguientes áreas de la administración del Estado: contabilidad, ejecución del presupuesto (incluye riesgo fiscal), administración tributaria, crédito público, tesorería.
Sistema de adquisiciones públicas	Marco institucional y normativo que promueve la competencia y la transparencia de las adquisiciones públicas y que se ejecuta mediante un sistema electrónico transaccional en Internet.
Contratos de gestión	Convenios entre instituciones en los que se establecen los compromisos de obtención de resultados, los ámbitos de competencia en la ejecución, las condiciones de su cumplimiento y los montos de los recursos asignados.
Incentivos	Conjunto de normas de gestión que tienen el propósito de estimular, a través de recompensas, la consecución de los objetivos y metas por parte de los equipos de trabajo de las unidades institucionales.
Estándares de calidad	Atributos básicos que deben tener los bienes y servicios.
Indicadores de desempeño	Sistema de información con variables que permiten verificar los resultados de la intervención para el desarrollo, o que muestran resultados en relación con lo planificado.
Evaluaciones	Estudios que permiten la apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.
Rendición de cuentas	Informes periódicos de las autoridades sobre los resultados obtenidos respecto a lo programado. Incluyen los exámenes de auditoría interna y externa. Esta información debe estar a disposición de los ciudadanos a través de Internet.

Fuente: La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe. García López y García Moreno (2010)

Dimensiones de la Gestión para Resultados.

Para efectos de la investigación se tomará la teoría de los autores García López y García Moreno (2010), donde explican el Modelo de Gestión para Resultados que implementaron en América Latina y el Caribe, así como la ejecución del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) donde analizaron el avance de la GpRD en los gobiernos nacionales.

De acuerdo a la estructura del SEP, este se basa en la idea de crear valor público, donde intervienen los cinco pilares del ciclo de gestión, los que se descomponen en un conjunto de indicadores y requisitos mínimos o variables. (García Moreno, Kaufmann, Varea, y García López, 2011) (Figura 5)



Figura 5 Niveles de análisis del SEP

Fuente: García Moreno, Kaufmann, Varea, y García López, 2011

García López y García Moreno (2010) afirman que el instrumento analiza la capacidad institucional en cinco áreas claves o dimensiones, siendo estas:

- **Planificación orientada a resultados:** la planificación es un instrumento que los gobiernos utilizan para definir su rumbo o destino; por tanto, la planificación orientada a resultados debe tener un carácter estratégico, uno participativo y uno operativo. Asimismo, la toma de

decisiones debe realizarse tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los actores del país, pues es la única manera de asegurar la apropiación y la credibilidad de un plan de gobierno.

(págs. 23-24)

- **Presupuesto por resultados:** es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos, ya que cuanto más escasos son los recursos, más importante es aumentar la efectividad de su uso. Para implementar un presupuesto por resultados es necesario contar con algunas condiciones básicas, como ser: (1) Elaborar el presupuesto en base a políticas; (2) Contar con una perspectiva presupuestaria de mediano plazo; y (3) Contar con reglas que fomenten la estabilidad fiscal. (págs. 37-40)
- **Gestión financiera pública:** este pilar está formado por tres componentes interrelacionados: la gestión financiera pública (GFP), la auditoría y las adquisiciones. La GFP es el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. (pág. 50)
- **Gestión de programas y proyectos:** está en el centro de creación de valor público y, por tanto, de la GpR, pues es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Cabe mencionar, que la satisfacción de los usuarios es un aspecto importante para lograr una buena gestión. (págs. 64-65)
- **Monitoreo y evaluación:** es un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus

expresiones cuantitativas: las metas. Por otro lado, el sistema de monitoreo debe dar cuenta del desempeño de las instituciones, los programas o los proyectos. (pág. 74)

Estos pilares se complementan con los elementos que contiene cada uno de ellos; sin embargo, la transparencia y el seguimiento son elementos transversales que deben estar en todo el ciclo de la gestión.

DEGT-UNAH

El Desempeño Institucional

En el ámbito de las políticas públicas, el desempeño se define como la “medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicas u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2002, pág. 29).

La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas. (Bonney y Armijo, 2005, pág. 9)

Las instituciones públicas deben garantizar que los resultados que generan con su gestión, atiendan las necesidades y resuelvan los problemas de los ciudadanos, en el marco de sus atribuciones y a la promoción de acciones que contribuyan a la lucha contra la corrupción. Es por ello, que entre las funciones que integran el proceso administrativo se encuentra la planificación y el control, ambas son necesarias para lograr una mejora continua, de ahí la importancia de la gestión basada en resultados, ya que “Lo que no se mide o evalúa, no se puede controlar y, por tanto, tampoco se puede mejorar”. (Ministerio de Administración Pública [MAP], 2014, pág. 7)

Teorías del Desempeño Institucional.

El desempeño institucional como variable de desarrollo fue propuesta inicialmente en la Cumbre de las Américas de 1998, dado a la preocupación de los Estados por las debilidades de sus instituciones que no solo afecta el desarrollo institucional sino también la gobernabilidad del país, siendo el mayor desafío transitar de una gestión funcional a una gestión enfocada en los resultados (Bonney & Armijo, 2005).

Según Armijo (2011), este término se refiere a la valoración acerca del nivel de logro de los objetivos de un programa, función o institución en el ámbito de la gestión pública. “Se realizan mediante indicadores que en primera instancia aporta conocimientos sobre la situación real en que se encuentra una institución a lo que luego se añade un juicio de valor sobre el desempeño de dicho programa” (pág. 56).

El enfoque de gestión del desempeño basado en resultados también fue acogido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2006) cuando indica que “los enfoques y las herramientas de gestión del desempeño fundamentado en resultados contribuyen de manera directa al desarrollo eficaz” (pág. 8). Es de esta manera que más tarde la OCDE (2008) propone un modelo de Gestión por resultados de desarrollo (GpRD) que orienta los recursos, cualesquiera sean estos, hacia el logro de los resultados esperados.

De acuerdo a este modelo, ya no se trata solo de ejecutar gasto público sino de saber qué resultados se obtuvieron con dicho gasto, razón por el cual la obtención y canalización de la información razonable resulta fundamental, puesto que, solo a través de ella se tomarán decisiones idóneas para maximizar los resultados en beneficio de la ciudadanía. Es precisamente

que para tener esa información es necesario la medición del desempeño institucional, siendo los niveles de eficacia, eficiencia, economía y calidad sus principales referentes.

De esta manera, el desempeño institucional se fundamenta en el enfoque de resultados, que en términos del Ministerio de Economía y Finanzas (2010) permite tener un “Estado con la capacidad de suministrar eficazmente con oportunidad, eficiencia y equidad, los productos y servicios públicos que solicita la ciudadanía” (pág. 2).

Hacer que las instituciones públicas sean eficientes es un desafío que está presente desde hace mucho tiempo, sin embargo, lo que es novedoso es hacer que esta eficiencia sea evidenciada sobre resultados medibles (Whittingham, 2000). Con esto se pretende que el desempeño institucional sea más moderno en aras de asegurar una mayor gobernabilidad y satisfacción de la ciudadanía. Se espera que el estado tenga la capacidad de enfrentar el impacto social que causa los fenómenos de globalización, la economía de mercado y la crisis fiscal.

Según Aguilar (2006), esto permitirá que se revalore el Estado y el orden democrático, lo que está condicionado a una revalorización previa de su capacidad de gestión, obviamente, esta capacidad de gestión debe ser fortalecida en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad, ya que toda gestión pública debe ser medida en su desempeño contrastando los niveles de realización de las políticas públicas y los resultados que perciben los ciudadanos; lo que exige por si misma políticas de evaluación del desempeño de la gestión pública.

Para Barzelay (1992) el desarrollo de una gestión pública moderna se relaciona con las posibilidades de evaluación de su desempeño, teniendo como referentes la satisfacción de los ciudadanos, los resultados evidenciables observados y la agilidad de las instituciones públicas para garantizar una respuesta eficaz frente a las peticiones de la ciudadanía.

Según Arriagada (2002), un sistema de medición de desempeño puede desarrollarse desde dos perspectivas distintas: (1) la perspectiva externa que es más utilizada para apoyar el diseño de sistemas de medición de desempeño en organizaciones públicas, el que se apoya en la necesidad de dar cuenta a las autoridades superiores, y (2) la perspectiva interna que es menos utilizada y se basa en el mejoramiento. A su vez, estas perspectivas se localizan en distintos niveles de gestión y satisfacen distintos objetivos al interior de una organización, involucrando a los funcionarios de la misma.

El sistema de medición del desempeño en las organizaciones se realiza en todos los niveles de la organización, integrando las variables de desempeño de procesos y resultados, siendo así, que las organizaciones públicas están siguiendo ese modelo y están orientando su sistema de medición al mejoramiento de sus procesos internos con el objetivo de mejorar los resultados, es por ello, que Arriagada (2002) menciona que “La medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos⁴” (pág. 25)

Por su parte, Bonnefoy y Armijo (2005) afirma que los indicadores en la evaluación del desempeño “son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (pág. 22).

La clasificación de los indicadores de desempeño es muy variada; sin embargo, al tener en cuenta el objetivo de los indicadores en el ámbito público, se aborda la siguiente taxonomía: (1) los indicadores que entregan información de los resultados desde el punto de vista de la actuación

⁴ Se entenderá por optimización de procesos, al conjunto de acciones dirigidas a reducir los ciclos de tiempo, a mejorar la calidad de los productos, a mejorar la oportunidad de entrega, a reducir los costos operacionales, a reducir las pérdidas y a la simplificación de los mismos procesos.

pública en la generación de los productos, como ser los insumos (Inputs), procesos o actividades, productos (outputs), y resultados finales (outcomes), y (2) los indicadores que se analizan desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones, considerando las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía. (Bonney y Armijo, 2005).

La Dirección General del Presupuesto Público de Lima (2010) mediante la presentación de un instructivo, plantearon que los indicadores de desempeño “son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su misión” (pág. 1).

Por su parte el BID, con base en el sistema de medición del desempeño y con el propósito de analizar la capacidad institucional de los países de la región para implementar una gestión pública basada en resultados, creo el Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV), “Con el fin de apoyar los esfuerzos que los gobiernos hacen para lograr que su gestión produzca los resultados que los ciudadanos esperan” (García Moreno, Kaufmann, Varea, y García López, 2011, pág. 4).

Dimensiones del Desempeño Institucional.

Para efectos de la investigación de tesis, se considerarán las dimensiones de desempeño institucional propuesto por Bonney y Armijo (2005), que comúnmente se conocen como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de eficacia, que en muchos estudios se considera un atributo de esta categoría, estos indicadores tienen la siguiente finalidad:

Eficacia: se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados; en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecida. (pág. 32)

Eficiencia: describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. (pág. 34)

Economía: se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio. (pág. 35)

Calidad del servicio: es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. (pág. 36)

Para que la toma de decisiones en una organización sea efectiva, es necesario que el conjunto de indicadores se desarrolle y permita evaluar las diferentes dimensiones del desempeño, es decir, las 3E y la calidad, en todo el proceso de producción de los bienes y servicios que se entregan a la ciudadanía.

Marco Contextual e Histórico

En Honduras, se creó la Ley General de la Administración Pública mediante decreto número 146-86 de fecha 29 de noviembre de 1986, en la presente Ley se establecen las normas a que estará sujeta la administración pública y esta puede ser centralizada y descentralizada. (Congreso Nacional, 1986)

La ley ha presentado diferentes reformas, como ser: la emisión del Decreto Ejecutivo número PCM-001-2014 para la creación de siete gabinetes Sectoriales y nombrar coordinadores de sectores asignándoles la tarea de coordinar las labores de varias secretarías de Estado, entes desconcentrados, descentralizados o reguladores, programas, proyectos y empresas públicas que se ocupen de asuntos relacionados.

El Decreto Ejecutivo No. PCM-009-2018, modifica el Decreto Legislativo No. 266-20136, y el PCM-001-2014; y que a su vez fue reformado por el PCM 025-2018, modifica la estructura y las funciones de las Direcciones Presidenciales de la SCGG. Además, como parte de estas reformas, se crean cinco Gabinetes Sectoriales (GS), en lugar de los siete existentes anteriormente, los cuales estarán bajo la figura del respectivo Coordinador General de Gobierno Adjunto (CGGA). (Secretaría de Coordinación General de Gobierno [SCGG], 2018, pág. 21)

Los gabinetes creados bajo este nuevo marco legal son: Gabinete de Gobernabilidad; Gabinete Social; Gabinete Económico; Gabinete de Infraestructura, Servicios y Empresas Públicas; y Gabinete de Prevención, Seguridad y Defensa. (pág. 21)

En el año 2009 los candidatos a la Presidencia de la República, el Congreso Nacional y el Poder Ejecutivo, conscientes de la situación del país propusieron la creación de un documento que contuviera la Visión de País con un horizonte de planificación para 7 períodos de gobierno. (Presidencia de la República, 2009, pág. 10)

Actualmente Honduras cuenta con tres instrumentos para su planificación. El primero es la Visión de País 2010-2038, que recoge las condiciones de una nación posible, materializada mediante el establecimiento de 17 principios orientadores de desarrollo, cuatro objetivos nacionales y 22 metas de prioridad nacional, el segundo es el Plan de la Nación 2010-2022, que contiene guía de 11 lineamientos estratégicos para alcanzar la Visión de País y por último, están los Planes de Gobierno, que en períodos de cuatro años materializan el esfuerzo gubernamental por alcanzar metas de corto plazo. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020)

Según la SCGG (2018), uno de los principios fundamentales de la Visión de País al 2038, establece que: “El Gobierno se basará en un sistema de planeación estratégica conformado de manera coherente y eficiente, con apego a los principios de liderazgo y apropiación ciudadana, gestión basada en resultados y responsabilidad compartida con los demás poderes del Estado” (pág. 5).

El desarrollo de este principio, ha llevado al Estado hondureño a tomar decisiones claves para transformar el modelo tradicional de la administración pública en la que ha prevalecido

la inercia del presupuesto y no el desempeño de las instituciones; los insumos y procesos y no los productos y resultados; lo funcional y operativo y no lo estratégico; y el seguimiento y no la evaluación. (2018, pág. 5).

Este modelo tradicional está siendo sustituido por un Modelo de Gestión por Resultados en el cual lo fundamental es optimizar el valor público generado por las instituciones del Estado para lograr los cambios y transformaciones en la población objetivo, los grupos de interés, los sectores y la sociedad en su conjunto. (2018, pág. 5).

Este nuevo modelo viene siendo impulsado por la SCGG desde 2016 y su Plan Estratégico Institucional gira en torno a este propósito. Para transformar el modelo tradicional de gestión pública a uno por resultados, la gestión institucional debe ordenarse en torno a un “ciclo continuo” integrado por cinco pilares: 1) planificación estratégica, 2) modernización organizacional, 3) presupuesto de resultado, 4) Seguimiento y evaluación, y 5) transparencia y rendición de cuentas. (2018, pág. 6).

Con el objetivo de posicionar el Modelo de Gestión por Resultados como marco de actuación de la administración pública, funcionarios de alto nivel de al menos 10 instituciones del Gobierno firmaron en mayo del 2018 un Acta de Compromiso para implementar esta práctica gerencial en sus respectivas dependencias. El compromiso se asumió en una reunión que se llevó a cabo en la Secretaría de Coordinación General de Gobierno, bajo la conducción de la titular por ley de esa entidad, la Licenciada Martha Doblado Andara. (López, 2018)

La primera fase del compromiso es la elaboración del Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados (PEI), que se ejecutó en cinco instituciones asignadas como grupo piloto del modelo, no obstante, se notificó la incorporación de otras cuatro instituciones a dicho esquema. (Presidencia de la República, 2018)

Al instalar el encuentro, la Secretaria de Coordinación General de Gobierno por ley refirió que esta dependencia ha venido impulsando este modelo en varias instituciones mediante un plan piloto apoyado por la Unión Europea y complementado con el Programa de Transparencia Fiscal en Honduras que auspicia el Gobierno de los Estados Unidos y que ejecuta la firma Deloitte Consulting. (2018)

En función de lo anterior, los titulares de las instituciones públicas mencionadas firmaron un Acta de Compromiso, a fin de formalizar el esfuerzo y garantizar su continuidad en el tiempo. Entre otras cosas, el Acta establece que los firmantes se comprometen a implementar el modelo de gestión por resultados en sus respectivas instituciones, con el acompañamiento de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno, y poner a disposición los recursos humanos, técnicos y de otra índole necesarios para cumplir con este propósito. (2018)

Capítulo III. Fundamentación Metodológica

Enfoque de la investigación

El estudio se realizó con un enfoque cuantitativo. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014) el enfoque cuantitativo “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (pág. 4)

Para la recolección de la información se aplicaron instrumentos de investigación, como ser cuestionarios y con los resultados obtenidos se realizaron figuras y análisis de datos, con la finalidad de probar las hipótesis ya establecidas en la investigación.

Diseño de la investigación

Se trata de un estudio con diseño No Experimental porque “la investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, 2014, p. 152).

En la investigación se abordaron las variables Gestión para Resultados y Desempeño Institucional con sus respectivas dimensiones, las que no fueron manipuladas por el investigador.

Temporalidad

Es de temporalidad transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, 2014, p.151).

La investigación se desarrolló en un período de tiempo determinado, es decir, para el período 2020 y la información se recolectó una sola vez a través de los instrumentos de investigación. Por lo tanto, se le solicitó a cada institución respondiera los ítems de dichos instrumentos de acuerdo a los datos disponibles a este año.

Tipo de Investigación

De acuerdo a su alcance la investigación fue de tipo correlacional, porque se determinó el grado de correlación entre las variables de estudio (Hernández, 2014).

La investigación se realizó con la finalidad de conocer la correlación entre las variables Gestión para Resultados y Desempeño en las instituciones de la Administración Pública de Honduras.

Hipótesis

H0: La implementación del Modelo de Gestión para Resultados no tiene una relación directa con el desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras.

H1: La implementación del Modelo de Gestión para Resultados tiene una relación directa con el desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras.

Variables

Para llevar a cabo la presente investigación, se consideraron las variables de Gestión para Resultados y el Desempeño Institucional.

Definición conceptual de la variable Gestión para Resultado

Es “un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos” (Higueras, 2014, pág. 23)

Definición operacional.

La Gestión para Resultados fue medida por medio de un cuestionario compuesto por 25 ítems con respuestas tipo Likert a escala ordinal que se relacionan con las dimensiones: Planificación orientada a resultados; Presupuesto por resultados; Gestión financiera pública; Gestión de programas y proyectos, y Monitoreo y Evaluación.

Definición conceptual de la Variable Desempeño Institucional

Se refiere a la valoración acerca del nivel de logro de los objetivos de un programa, función o institución en el ámbito de la gestión pública. “Se realizan mediante indicadores que en primera instancia aporta conocimientos sobre la situación real en que se encuentra una institución a lo que luego se añade un juicio de valor sobre el desempeño de dicho programa” (Armijo, 2011, pág. 56)

Definición operacional.

El desempeño institucional se midió a través de un cuestionario compuesto por 16 ítems con respuestas tipo Likert a escala ordinal que se relacionan con las dimensiones: Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad del Servicio.

Operacionalización de variables

Tabla 2 Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Unidades de Análisis
Gestión para Resultado	Planificación orientada a resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Planificación operativa 	Del 1 al 5	Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión (UPEG)
	Presupuesto por resultados (PpR)	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación del presupuesto en base a programas • Perspectiva presupuestaria de mediano plazo • Evaluación de la efectividad del gasto 	Del 6 al 10	
	Gestión financiera pública	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los ingresos • Gestión de los gastos • Análisis de riesgo • Contabilidad 	Del 11 al 15	
	Gestión de programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación ex ante de proyectos • Planificación sectorial de mediano plazo • Gestión de la producción de bienes y servicios 	Del 16 al 20	
	Monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información • Seguimiento de la gestión de la institución • Evaluación de la gestión de la institución 	Del 21 al 24	
Desempeño Institucional	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Focalización • Capacidad para cubrir la demanda actual • Resultado final 	Del 1 al 4	Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión (UPEG)
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Producto medio • Costo medio 	Del 5 al 8	
	Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Autofinanciamiento • Capacidad para ejecutar presupuesto programado 	Del 9 al 12	
	Calidad del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad • Accesibilidad • Percepción del usuario • Precisión 	Del 13 al 16	

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos y teorías aplicadas en la investigación.

Instrumentos de recolección de datos

En la investigación el instrumento que se utilizó para medir las variables fue el cuestionario, Arias (2012) indicó que el cuestionario: “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado” (pág. 74).

La Gestión para Resultado se midió con la aplicación de un cuestionario conformado por 25 ítems que integran las cinco dimensiones a evaluar: Planificación para resultados; Presupuesto por resultados; Gestión financiera pública; Gestión de programas y proyectos, y Monitoreo y Evaluación, con el objetivo de determinar el grado de implementación del Modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública, el cual está basado en el Sistema de Evaluación PRODEV (SEP). Para medir el cuestionario se utilizó una escala tipo Likert de seis puntos:

- (1) Inexistente: no existe o no se cumple.
- (2) Propuesto: ha sido propuesto formalmente mediante una norma, decreto, ley, etc.
- (3) Iniciado: se encuentra en su fase inicial de implementación.
- (4) En desarrollo: se encuentra en su fase de desarrollo.
- (5) Implementado: se encuentra operando con todos sus elementos.
- (6) Consolidado: se encuentra operando óptimamente.

Para calificar el cuestionario se procedió a sumar los valores que se adjudicaron en cada ítem al momento de ser contestados y el puntaje obtenido se interpretó por medio de la tabla 3.

Tabla 3 Niveles de interpretación del cuestionario de Gestión por Resultados.

Dimensiones	Bajo	Medio	Avanzado
Planificación para resultados	5-10	11-24	25-30
Presupuesto por resultados	5-10	11-24	25-30
Gestión financiera pública	5-10	11-24	25-30
Gestión de programas y proyectos	5-10	11-24	25-30

Monitoreo y Evaluación	5-10	11-24	25-30
Rango total para la variable	25-50	55-120	125-150

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados en la investigación.

El Desempeño Institucional se midió con la aplicación de un cuestionario conformado por 16 ítems que integran las cuatro dimensiones a evaluar: eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio, con el objetivo de determinar el nivel de Desempeño en instituciones de la Administración Pública. Para medir el cuestionario se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos:

- (1) Nunca
- (2) Casi Nunca
- (3) A veces
- (4) Casi siempre
- (5) Siempre

Para calificar el cuestionario se procedió a sumar los valores que se adjudicaron en cada ítem al momento de ser contestados y el puntaje obtenido se interpretó por medio de la tabla 4.

Tabla 4 Niveles de interpretación del cuestionario de Desempeño Institucional

Dimensiones	Bajo	Medio	Alto
Eficacia	4-8	9-15	16-20
Eficiencia	4-8	9-15	16-20
Economía	4-8	9-15	16-20
Calidad del Servicio	4-8	9-15	16-20
Rango total para la variable	16-32	36-60	64-80

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos aplicados en la investigación.

Validez del instrumento

Validez es un criterio que observa el grado en que un determinado instrumento es capaz de medir la variable para el cual fue diseñado. Esto se logra evaluando el contenido de los ítems, las cuales deben guardar coherencia con las dimensiones y los indicadores planteados (Hernández, 2014, pág. 201).

Confiabilidad del instrumento

Según Hernández (2014), por confiabilidad se entiende al grado que describe la consistencia y coherencia de un instrumento de medición. Para ello, se seleccionó 9 instituciones que tenían las mismas características y con los datos obtenidos se calculó el alfa de Cronbach para cada instrumento de medición.

Tabla 5 Coeficiente de fiabilidad

Instrumentos	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Cuestionario de Gestión para Resultados	0.706	25
Cuestionario de Desempeño Institucional	0.891	16

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la matriz de datos SPSS.

Como se puede observar en la tabla 5, los coeficientes alfa de Cronbach reportan valores de 0.706 para el instrumento de Gestión para Resultado y 0.891 para el instrumento de Desempeño Institucional, lo cual indica que ambos cuestionarios cuentan con la adecuada fiabilidad, por lo tanto, estos instrumentos cumplen con el criterio de confiabilidad.

Población y Muestra

Población

Kerlinger y Lee (2000) indicaron que la población de estudio es la agrupación de sujetos, componentes que tienen ciertas características, particularidades de acuerdo al contexto a la cual pertenecen y es definido por el investigador. En la investigación la población estuvo conformada por 106 instituciones que forman parte de la Administración Pública de Honduras.

Muestra

Según Hernández (2014), la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (pág. 175).

Para fines de la presente investigación se utilizó un muestreo no probabilístico, donde se tomó en cuenta únicamente las instituciones que han implementado el modelo de Gestión para Resultados, cabe mencionar que este tipo de muestreo depende de las causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. (pág. 176)

El total de instituciones que ya han puesto en marcha el modelo de Gestión para Resultados asciende a 9, entre secretarías de estado e institutos descentralizados, los cuales forman parte de un grupo piloto que asumió el compromiso de implementar el modelo en su gestión operativa y estratégica, siendo estas:

- (1) Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG);
- (2) Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (Mi Ambiente);
- (3) Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS);
- (4) Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados y Funcionarios del Poder Ejecutivo (INJUPEMP);
- (5) Instituto Nacional de la Juventud (INJ);
- (6) Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social (SEDIS);
- (7) Secretaría de Desarrollo Económico (SDE),
- (8) Secretaría de Salud (SESAL); y
- (9) Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda (BANHPROVI).

El área que se consideró para aplicar los instrumentos de investigación en cada institución, fue la Unidad de Planeamiento y Evaluación de Gestión (UPEG), ya que esta unidad es la encargada de realizar la planificación a corto y largo plazo en conjunto a las demás áreas, así como proponer y coordinar lineamientos de política institucional para la formulación, seguimiento, coordinación y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo realizados por la institución.

Análisis de datos

Después de validado y calculado la confiabilidad de los instrumentos se procedió a su aplicación en las instituciones que se seleccionaron como población objetivo de estudio, recolectada la información, los datos se ingresaron y tabularon según la variable y dimensiones de la misma, para la construcción de tablas y figuras, y comprobación de hipótesis.

El análisis de datos se concluye con la comprobación de hipótesis de investigación utilizando el programa estadístico informático para las ciencias sociales y aplicadas (SPSS).

Capítulo IV. Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de la información recolectada mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, con el propósito de determinar la relación entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el desempeño en instituciones de la Administración Pública de Honduras.

La nueva estructura de gobierno ha establecido la creación de cinco gabinetes sectoriales para facilitar la coordinación de las diferentes instituciones públicas y secretarías de estado.

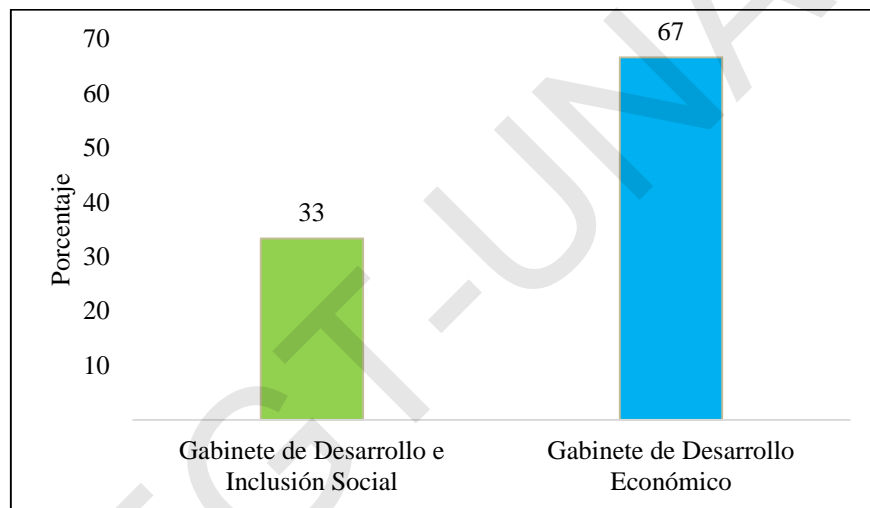


Figura 6 Distribución de instituciones por gabinetes sectoriales.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 6, del total de instituciones encuestadas el 67% forman parte del Gabinete de Desarrollo Económico y el 33% del Gabinete de Desarrollo e Inclusión Social.

Estos gabinetes tienen como principal función, la coordinación de las instituciones y dependencias del sector público que los conforman, con el objetivo de dar cumplimiento a las prioridades establecidas en el Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022, así como enfrentar los principales problemas que enfrenta el sector social y de desarrollo económico.

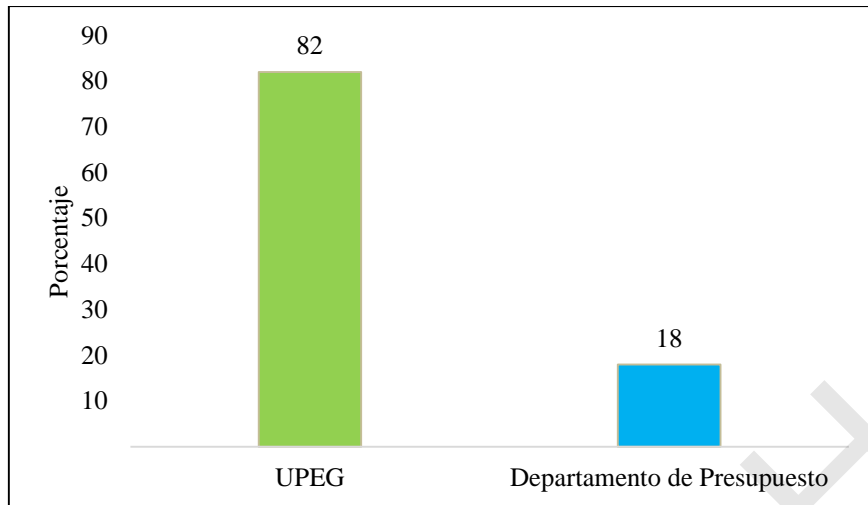


Figura 7 Unidades o áreas de la institución que proporcionaron información.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 7 muestra que el 82% de las unidades o áreas que proporcionaron información para el llenado de los instrumentos de investigación, corresponde a la Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) y el 18% al Departamento de Presupuesto, ya que son unidades que desarrollan y administran los procesos de la planificación estratégica y operativa en la institución, así como la evaluación de la gestión y la calidad en los servicios.

Modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública

Para el desarrollo de la investigación se aplicó un cuestionario conformado por 25 ítems y 5 dimensiones, con la finalidad de determinar el nivel de implementación que ha tenido el modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública de Honduras.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

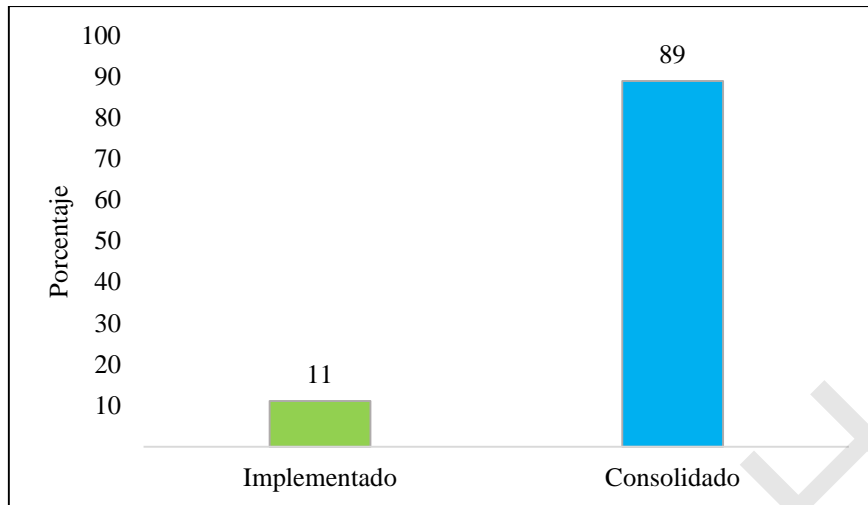


Figura 8 Existencia de unidad institucional de planificación.
 Fuente: Elaboración propia.

Los resultados estadísticos de la figura 8, demostraron que el 11% de las instituciones están conscientes que existe una unidad institucional encargada de la planificación gubernamental y que se encuentra implementada con todos sus elementos, mientras un 89% opina que está consolidada.

La información obtenida, muestra que 8 instituciones, cuentan con esta unidad de planificación y, además, se encuentra funcionando bajo los parámetros que le permiten desarrollar sus funciones de forma óptima; en tanto que una de ellas, si bien cuentan con esta unidad, todavía se encuentran en proceso de alcanzar un nivel óptimo de ejecución de sus actividades.

Dentro del Modelo de Gestión para Resultados la planificación es un pilar fundamental por lo que representa para la gestión institucional, tanto desde una perspectiva teórica como práctica en la generalidad, y el que un alto porcentaje de las instituciones cuenten con una unidad de planificación consolidada en sus funciones, por tanto, debería representar un aporte significativo en procura de mejorar el desempeño en la gestión institucional.

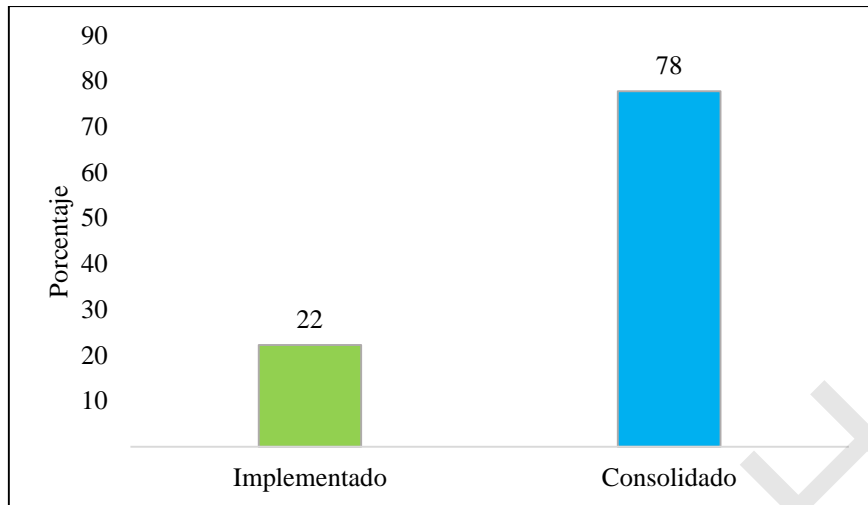


Figura 9 Plan Estratégico Institucional (PEI) de mediano plazo.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 9 muestra que el 22% de las instituciones tienen implementado un Plan Estratégico Institucional (PEI) de mediano plazo que contiene los objetivos prioritarios con sus correspondientes estrategias y metas, asimismo, un 78% opina que está consolidado y operando óptimamente.

Se obtuvo que 7 instituciones cuentan con un Plan Estratégico Institucional (PEI) de mediano plazo, y que éste cuenta con todas las características y detalles que debe presentar de forma que se ha consolidado como instrumento base en el proceso de planificación; por su parte, 2 instituciones solamente han implementado su uso, sin embargo, todavía no ha logrado consolidarlo de forma eficaz.

El uso de instrumentos como el PEI, que sirve de guía para las actividades a ser realizadas y como insumo para la programación financiera, orienta a una mayor eficacia (logro de metas) y eficiencia (uso óptimo de los recursos); ya que permite (bajo su correcta definición y aplicación) trazar líneas de acción sobre la base de las necesidades detectadas y establecer requerimientos financieros mínimos. Por tanto, contribuye a una mejor gestión institucional.

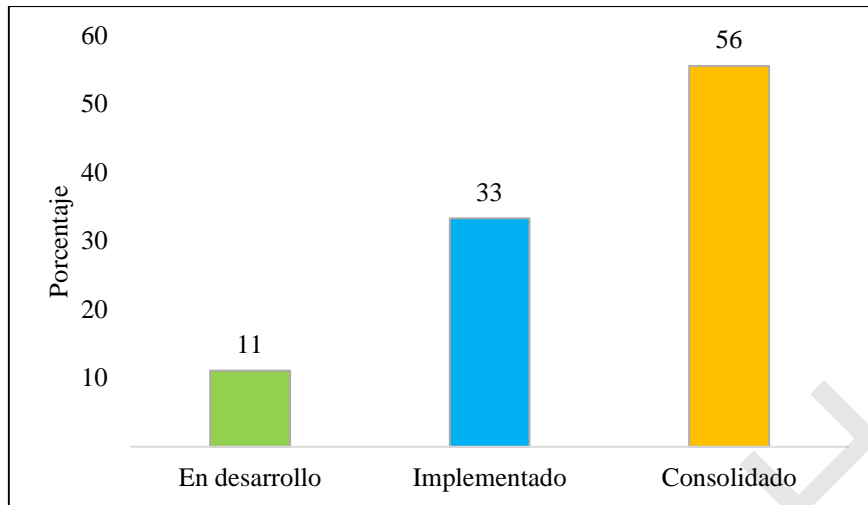


Figura 10 Indicadores de efecto y/o impacto en el Plan Estratégico Institucional (PEI).
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 10, el 11% de las instituciones están conscientes que existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI), los cuales se encuentran en desarrollo, el 33% de las instituciones ya los están implementado y un 56% ya los tienen consolidados en su gestión.

De las instituciones evaluadas, 5 manifestaron tener consolidado su registro y que sirve de guía para una posterior verificación del cumplimiento de los objetivos del PEI, en comparación a una institución que opino estar en etapa de desarrollo de un adecuado registro de efectos y/o impactos esperados en su gestión.

Si el PEI institucional registra lo que se espera lograr, en términos de metas que evalúen el logro de cambios en las condiciones de los diferentes usuarios, beneficiarios, derechohabientes, etc., de forma que la gestión (desempeño) pueda evaluarse objetivamente, una baja consolidación en el desarrollo y seguimiento de estos indicadores conllevará una evaluación distorsionada del desempeño institucional.

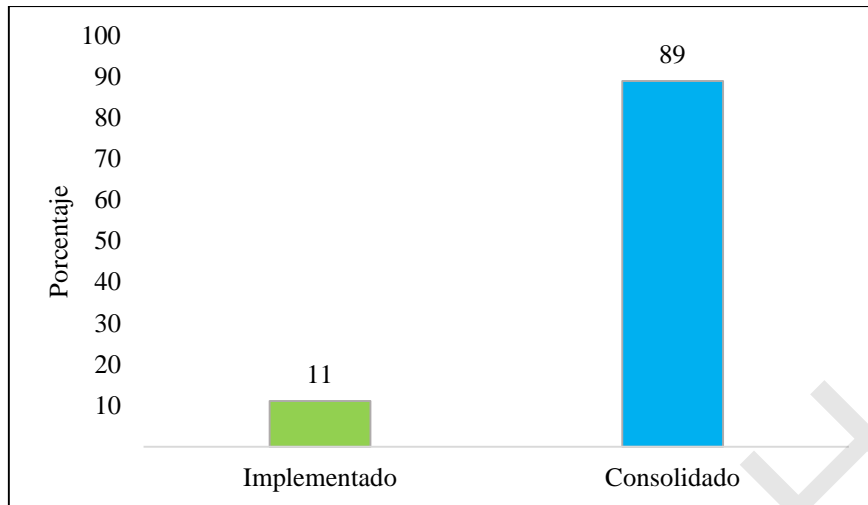


Figura 11 Estructura programática dentro del Plan Operativo Anual (POA).
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 11 muestra que el 89% tiene consolidado el Plan Operativo Anual (POA), donde la institución establece programas para el logro de los objetivos e identifica las unidades institucionales responsables de cada uno de los programas, por su parte, un 11% se encuentra operando con todos sus elementos.

De los resultados obtenidos se registró que 8 instituciones cuentan con planes operativos anuales estructurados en programas que permiten un detalle de actividades y su seguimiento diferenciado por programa; y, solamente una institución manifestó realizar un registro bajo la estructura programática, pero que hace falta fortalecerlo.

Como una práctica que apoya la Gestión para Resultados, la definición de una estructura programática, que permite un registro, seguimiento y retroalimentación de actividades y metas conseguidas en términos de una producción o prestación de bienes y servicios, anual, aporta elementos que deben permitir un desempeño en alto grado, al nivel institucional; por tanto, una consolidación de esta práctica debe representar, al menos un adecuado desempeño institucional.

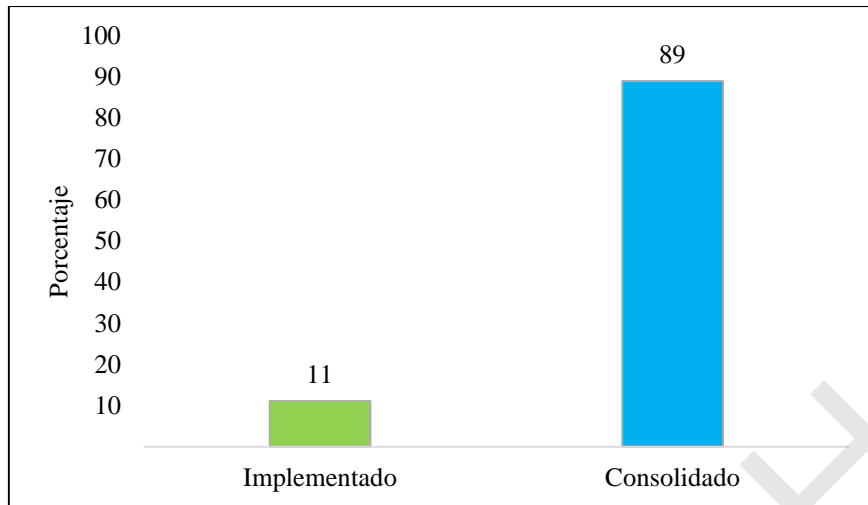


Figura 12 Bienes y servicios identificados en el POA con metas anuales y multianuales.
 Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la figura 12, el 89% de las instituciones opinan que los programas o proyectos del POA identifican los productos que generan y las respectivas metas anuales y multianuales se encuentran consolidadas y el 11% considera que su POA esta implementado.

Tomando en cuenta los resultados, 8 instituciones manifiestan registrar, dentro de los programas o proyectos del POA, los productos que deben generar y las respectivas metas anuales y multianuales, de forma que se convierte en información esencial para realizar su gestión; y, solamente, una institución detalla que dentro de su POA se encuentra implementada esta práctica, no obstante, hace falta fortalecerla.

El mantener un detalle pormenorizado de la producción de una institución, con sus respectivas metas, permite a las instituciones orientar sus esfuerzos en procura de lograr dichas metas, bajo los parámetros previamente definidos bajo las necesidades de su población objetivo y, a su vez, gestionar de mejor forma sus recursos; por tanto, cuando es una práctica consolidada dentro de la institución, ésta se vuelve de suma importancia para mejorar el desempeño.

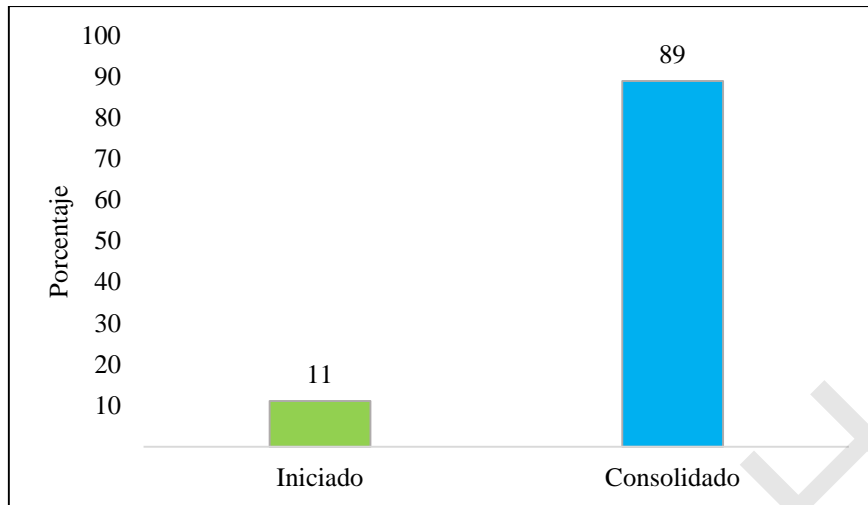


Figura 13 El 100% del presupuesto asignado en los programas y/o proyectos.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 13, el 89% de las instituciones consideran que el 100% de su presupuesto está debidamente asignado en los programas y/o proyectos a un nivel consolidado y el 11% opina que se encuentra iniciado.

Con relación a la distribución de los recursos presupuestados dentro de la estructura programática de las instituciones objeto de estudio, se pudo obtener que 8 de éstas lo distribuyen totalmente en dicha estructura, como una práctica consolidada; en tanto que 1 describió que ésta práctica se encuentra, apenas, en su fase inicial de implementación.

Siendo que uno de los indicadores de un buen desempeño es el uso óptimo de los recursos y que, en la medida de su implementación, una desagregación de éstos en su forma de actividades, programas y/o proyectos (productos o servicio), etc., brinda una mayor oportunidad de seguimiento y evaluación de los recursos económico-financieros, se debe esperar un fortalecimiento del desempeño institucional, al proporcionarle herramientas que le permitan evaluar y retroalimentar esta gestión.

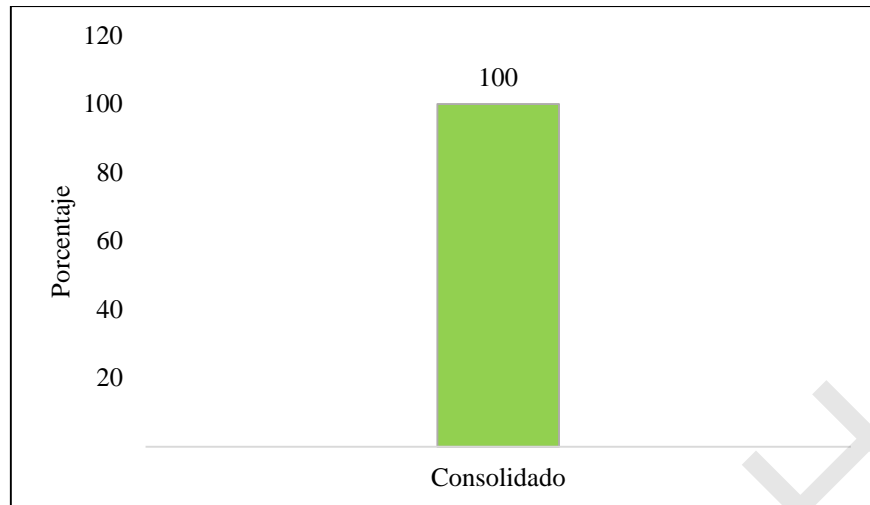


Figura 14 Objetivos y metas registrados dentro de los programas del presupuesto.
Fuente: Elaboración propia.

La figura 14 muestra que el 100% opinan que los programas del presupuesto incluyen información sobre sus objetivos y metas que persiguen como institución, llegando a un nivel consolidado y operando óptimamente.

Los resultados obtenidos muestran que el total de instituciones encuestadas mantienen esta práctica, la cual han consolidado dentro de su actuación.

Mantener en todo momento información que se encuentre íntimamente relacionada, es una práctica que permite dar un seguimiento en un mismo instrumento a variables de importancia sustancial; aun dentro de la etapa de la planificación, esto contribuye a mantener la coherencia en cuanto a lo que se desea lograr en los términos dados. Por tanto, una práctica consolidada en ese sentido, favorece el buen desempeño institucional.

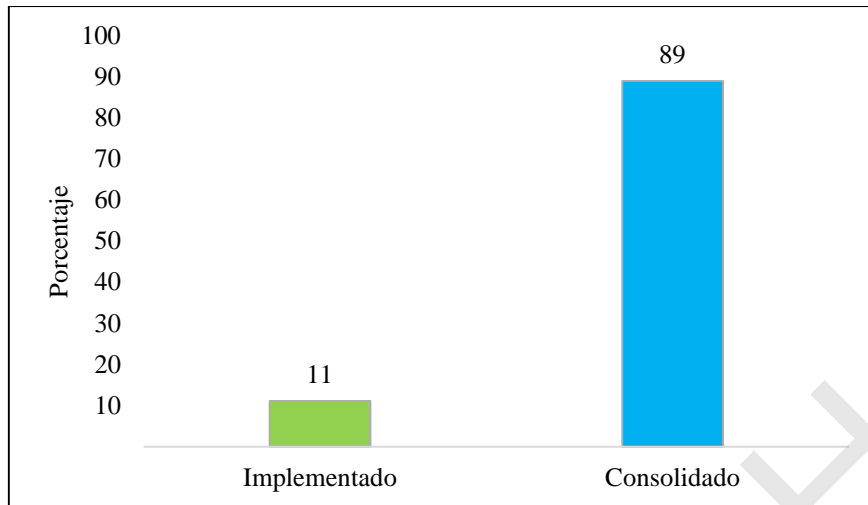


Figura 15 Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 15, el 89% opinan que elaboran proyecciones plurianuales de ingresos, el cual está funcionando óptimamente y el 11% considera que está implementado y trabajando con todos sus elementos.

Los resultados demuestran que 8 instituciones manifestaron que elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos, y que esto ya representa una práctica que se encuentra funcionando de forma óptima en sus instituciones; solamente una institución detalló que se está trabajando en la implantación adecuada de ésta.

Los presupuestos plurianuales (proyecciones), tanto por el lado de los ingresos como del gasto, buscan permitir a las instituciones hacer previsiones de los requerimientos que deberán realizar para afrontar sus necesidades de producción (bienes y/o servicios) y que estos estén de conformidad con los resultados, efectos e impactos esperados; por lo que, al estar consolidada en las instituciones esta práctica, estas ven fortalecidas su desempeño institucional.

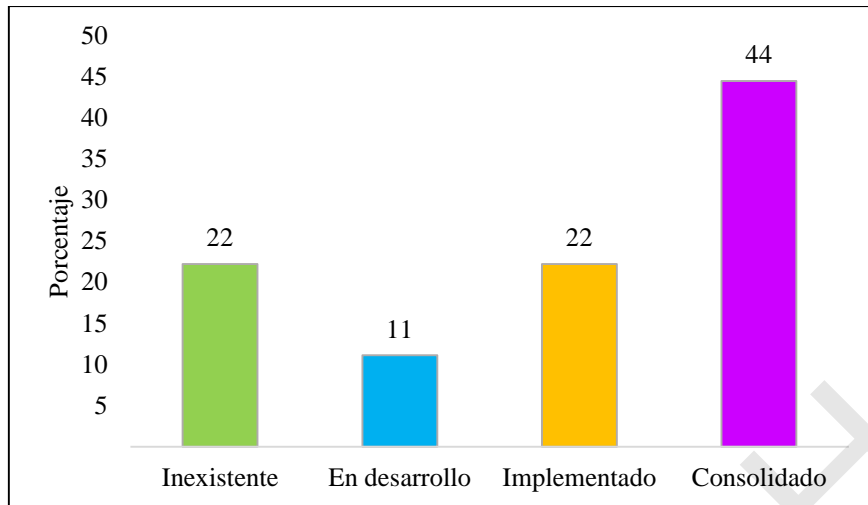


Figura 16 Sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto de la institución.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 16 muestra que el 44% está consciente de que existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño para analizar los resultados del gasto de la institución, el cual se encuentra a nivel consolidado, el 22% opina que se encuentra implementado, el 11% que está en desarrollo y el 22% que no existe o no se cumple.

Con los resultados obtenidos se observa que solamente 4 instituciones han establecido de forma sólida un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto; 3 instituciones carecen de una ejecución práctica del mismo (etapa de desarrollo, no se cumple lo establecido o no existe).

Instituciones que cuentan con sistemas de seguimiento y evaluación de desempeño, trabajando de forma óptima, pueden detectar cómo se ha venido generando la ejecución con relación a los recursos planificados, dotando de herramientas que le permitan corregir, al momento o readecuar en el tiempo, las desviaciones encontradas, de forma que esta intervención procure la consecución de los objetivos definidos; por tanto, una baja consolidación de esta práctica debe incidir negativamente en el desempeño institucional.

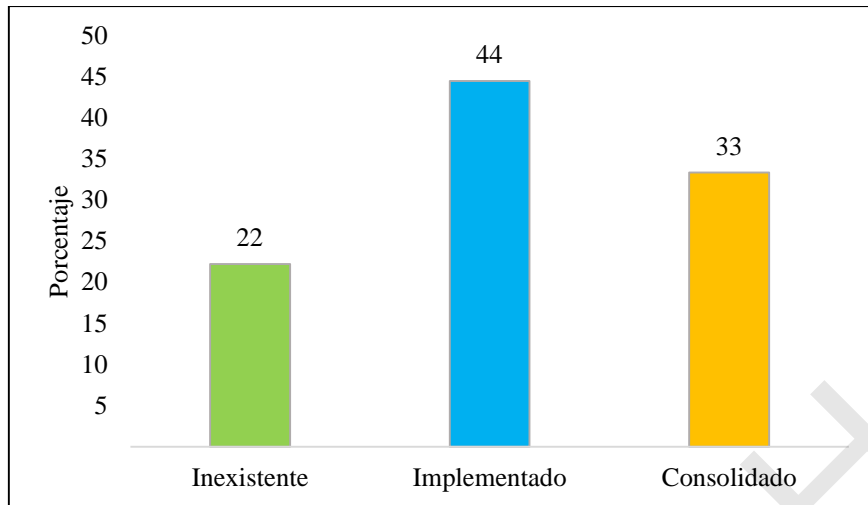


Figura 17 Procedimientos para la toma de decisiones basados en resultados del sistema de seguimiento del desempeño.
 Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados de la figura 17, el 44% han implementado procedimientos institucionalizados mediante los cuales las decisiones presupuestarias se toman analizando los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto público, el 33% opina que se encuentran consolidados y el 22% que es inexistente.

Tomando los resultados anteriores podemos decir que son 3 las instituciones que cuentan con procedimientos consolidados para la toma de decisiones sobre la base de un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño del gasto; y en 2 instituciones esta práctica no existe o no se cumple.

Si la toma de decisiones presupuestarias no viene precedida de un análisis formal de información que proveen sistemas formales de seguimiento y evaluación del gasto institucional, estas decisiones, muy probablemente, resultarán no ser las más adecuadas para fortalecer el desempeño de la institución.

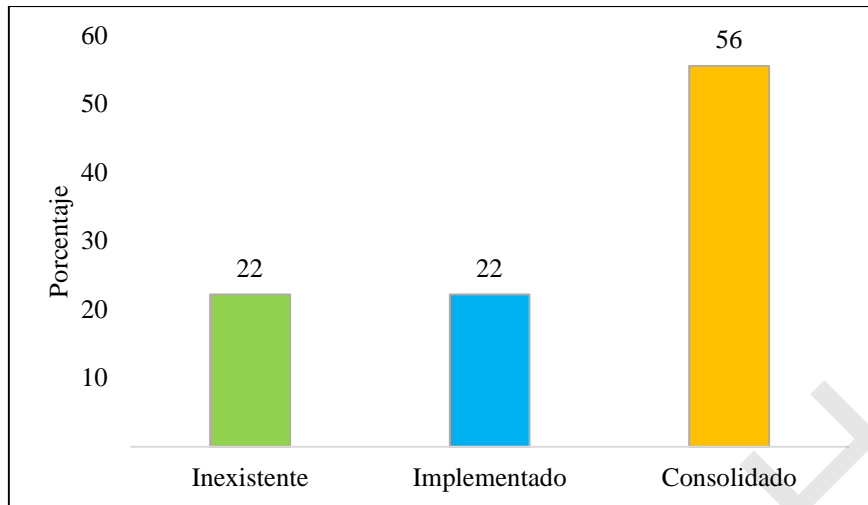


Figura 18 Proporción entre ingresos propios y por transferencias, considerados para las decisiones financieras.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 18 señala que el 56% opina que la proporción entre ingresos propios y los ingresos por transferencias de la institución se considera para las decisiones financieras, encontrándose a nivel consolidado, el 22% que se encuentra implementado y el 22% que no existen o no se cumplen.

Los resultados demuestran que 5 instituciones toman en consideración, como práctica consolidada, la proporción entre ingresos propios y los ingresos por transferencias para las decisiones financieras; solamente 2 opinan que no existe o no se cumple con esta práctica.

Las fuentes de los ingresos institucionales son de suma importancia para poder planificar las actividades, tanto de corto como de mediano plazo; si las transferencias no llegan en tiempo o si no se cumple con la cantidad estimada de ingresos por productos o servicios, las instituciones ven mermada su capacidad de acción. Por tanto, si las decisiones financieras no consideran las proporciones de dichas fuentes, enfrentan un alto riesgo de bajo desempeño institucional.

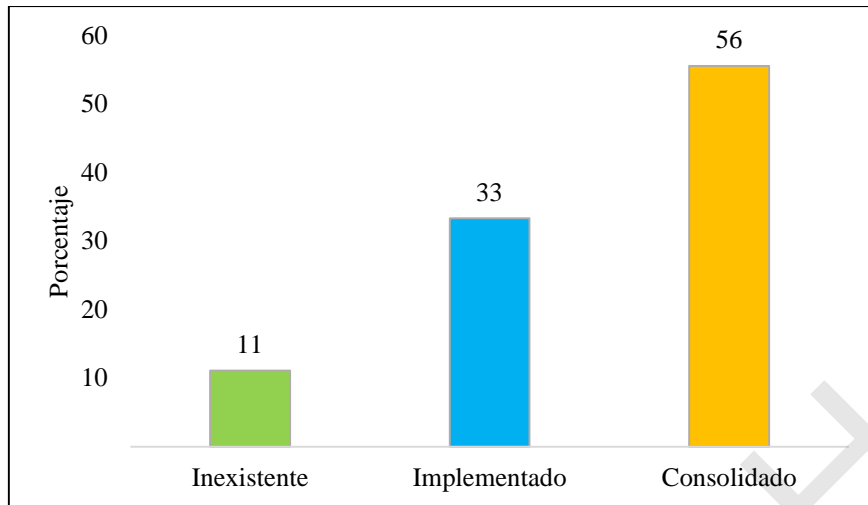


Figura 19 Alto grado de ejecución del gasto en relación al presupuesto original aprobado.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 19, el 56% de las instituciones están conscientes que existen una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el presupuesto original aprobado durante los últimos tres años, llegando a un nivel consolidado, el 33% opina que se está implementando y un 11% que no existen o no se cumplen.

La información obtenida muestra que 5 instituciones han obtenido grados de ejecución que implican diferencias mínimas en relación a lo inicialmente aprobado dentro de los últimos 3 años, como consecuencia de prácticas consolidadas en las áreas respectivas de ejecución y planificación; y solamente una institución obtuvo diferencias más allá de lo admisible.

Cuando existen leves diferencias entre el gasto ejecutado y el inicialmente aprobado, quiere decir que el presupuesto de gastos se elaboró teniendo en consideración diversas variables que le permitieron aproximarse al gasto real, es decir, hubo un buen desempeño del gasto; por lo tanto, si las prácticas no se encuentran consolidadas, de forma que las diferencias sean leves, el desempeño general de la institución tenderá a ser bajo.

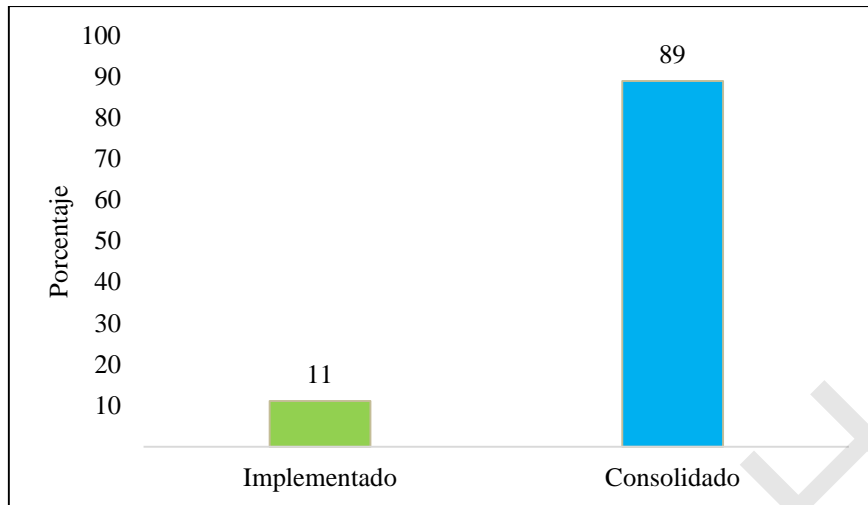


Figura 20 Sistema de Administración Financiera Integrado (SIAFI).
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 20 muestra que el 89% de las instituciones opinan que cuentan con un Sistema de Administración Financiera Integrado (SIAFI) de manera consolidado y el 11% considera que está implementado y trabajando con todos sus elementos.

Los resultados demuestran que 8 instituciones utilizan el SIAFI para registrar su planificación y resultados, lo cual representa una práctica que se encuentra funcionando de forma óptima y solamente una institución detalló que se está trabajando en la implantación adecuada de dicho sistema.

El SIAFI es un conjunto de subsistemas y módulos informáticos integrados, que utilizan las instituciones para la planificación, gestión y control de los recursos del Estado, es decir, constituye un sistema de gestión relacionada con el registro, orientado a reemplazar el flujo de papeles por el flujo de información computarizada, permitiendo que cada Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) alimente la información una sola vez y en tiempo real en el sistema.

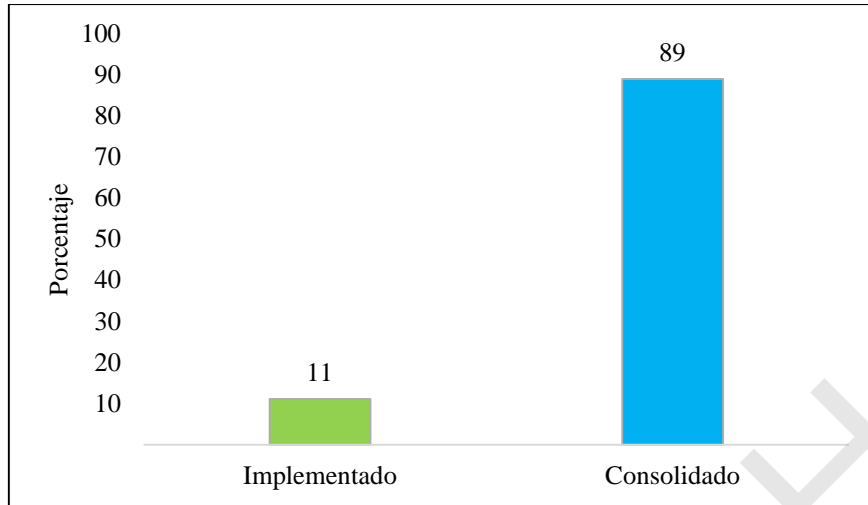


Figura 21 Sistema de contabilidad fundamentado en las NICSP.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 21 se puede apreciar que el 89% manifestó que el sistema de contabilidad que utilizan se fundamenta en las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) a un nivel consolidado y un 11% que se encuentra implementado.

Tomando los resultados obtenidos tenemos que en 8 instituciones los sistemas de contabilidad que utilizan se fundamentan en las NICSP, como una práctica ya consolidada; y solo en 1 institución ésta práctica está implementada y en vías de fortalecimiento para su consolidación.

Cuando los sistemas de contabilidad se encuentran fundamentados en prácticas estandarizadas, como las normas en mención, la información que estos proveen se considera de mucho valor para la toma de decisiones, por cuanto estas prácticas definen aspectos relativos, entre otros, a formas de registro, valoración, políticas de presentación; esta robustez en los sistemas contables, permiten contar con insumos que ayudarán a mejorar las tomas de decisiones financieras y, en general, el desempeño institucional.

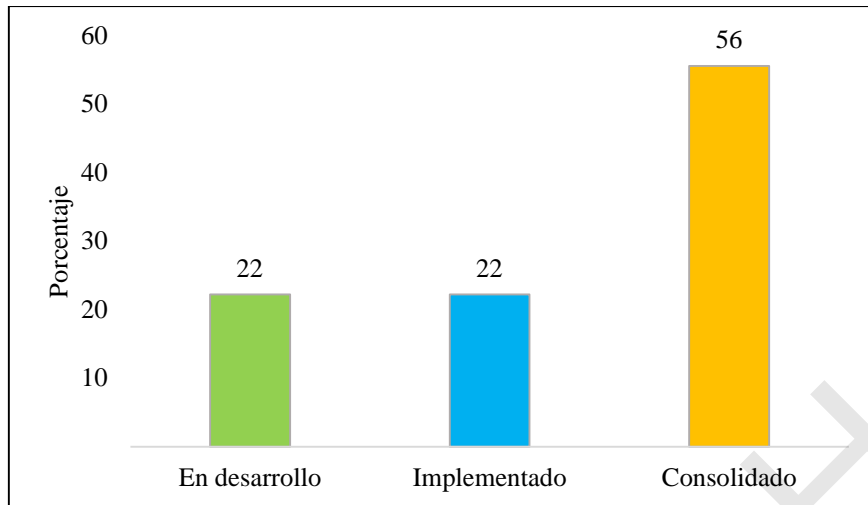


Figura 22 El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 22, el 56% de las instituciones opina que el catálogo de cuentas permite la comparación directa con el presupuesto, alcanzando el nivel consolidado, el 22% opina que se está implementando y un 22% que está en desarrollo.

Los resultados obtenidos de las diferentes instituciones, permiten notar que 5 de ellas mantienen como práctica consolidada, catálogos de cuentas contables comparables directamente con el presupuesto; en comparación a las 2 instituciones que se encuentra en desarrollo.

Si los catálogos de cuentas contables y presupuestarias son fácilmente comparables, implica que éstos se pueden relacionar, aportando una herramienta más para una correcta toma de decisiones y, en este caso, decisiones tanto al nivel financiero como presupuestario; la facilidad de poder planificar ingresos o egresos presupuestarios, dados compromisos contables, por ejemplo. Por lo anterior, en la medida que las instituciones consoliden esto como práctica, potenciarán su desempeño.

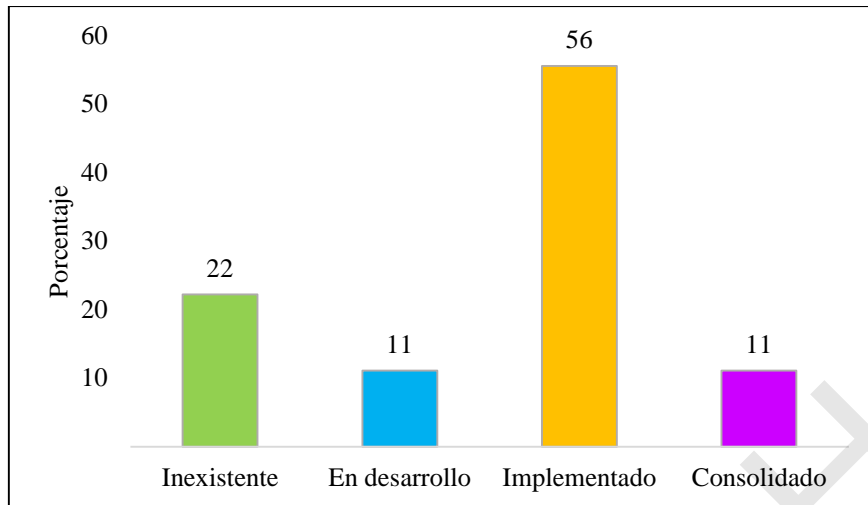


Figura 23 Evaluaciones ex - ante a los proyectos como paso previo a su aprobación.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 23 refleja que el 56% de las instituciones ha implementado la realización de evaluaciones ex ante a los proyectos como paso previo a su aprobación, el 11% ya lo tiene consolidado, un 11% está en desarrollo y el 22% opina que es inexistente.

Con los resultados anteriores, se pudo determinar que 5 instituciones, objeto de estudio, están implementando esta práctica, pero falta su configuración como algo consolidado; en cambio, 2 instituciones manifiestan que esta práctica es inexistente en sus instituciones.

En programas públicos o políticas públicas que implican el desarrollo de proyectos, sobre todo de gran magnitud financiera y los resultados esperados generan mucha expectativa, las evaluaciones Ex-Ante, permiten advertir, en caso negativos, la no viabilidad de los mismos o brindan recomendaciones para una implementación óptima; por tanto, la falta de consolidación de esta práctica conlleva altas probabilidades de bajo desempeño institucional.

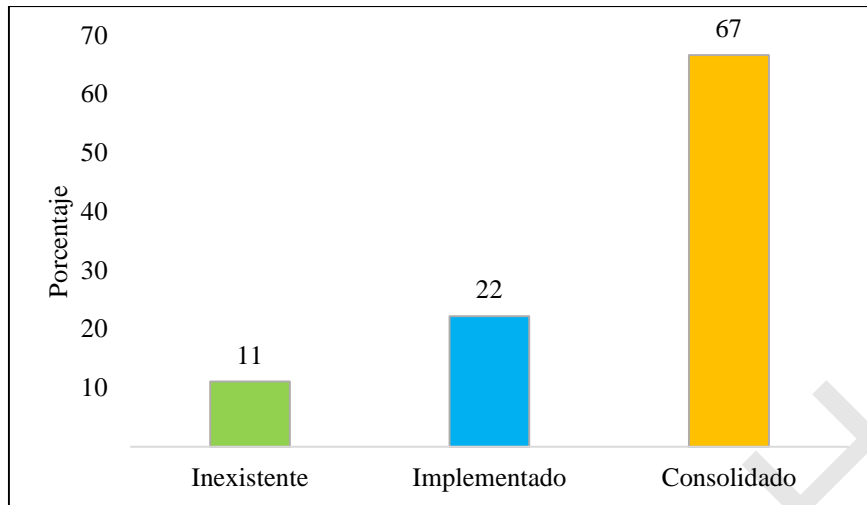


Figura 24 Plan sectorial de mediano plazo.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 24, el 67% de las instituciones están conscientes que existe un plan sectorial de mediano plazo, el cual se encuentra a un nivel consolidado, el 22% opina que se está implementando y un 11% que no existe o no se cumple.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que 6 instituciones se encuentran debidamente establecidas y participan activamente, como práctica consolidada, dentro de un plan sectorial de mediano plazo; en comparación a 1 institución que no ha logrado insertarse dentro del plan sectorial.

El desempeño institucional se vuelve más significativo con sus aportes, una vez forma parte de un plan sectorial, y si la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de su correspondencia dentro de dicho plan está bien gestionada, esto permite lograr los objetivos trazados en el mismo y, por tanto, realza la imagen y la percepción sobre su desempeño.

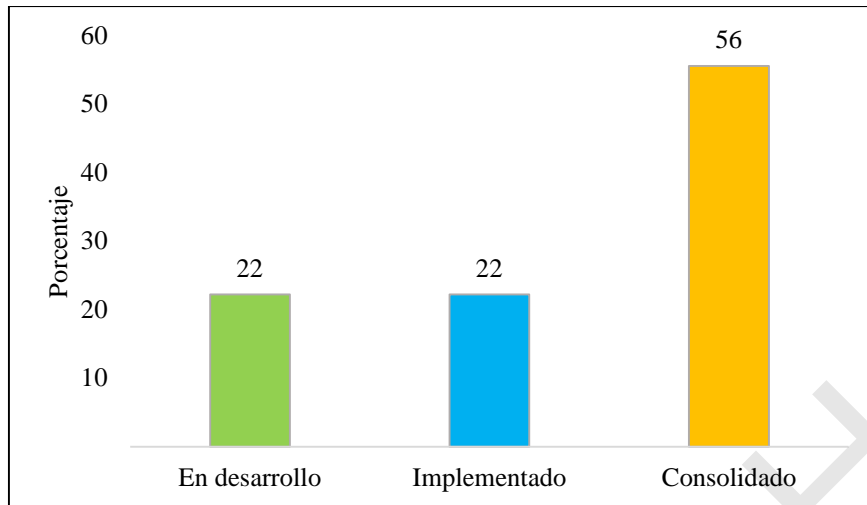


Figura 25 Cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 25 muestra que el 56% de las instituciones están conscientes que existe una cartera de los bienes que produce y los servicios que presta el sector, alcanzando el nivel consolidado, el 22% opina que se está implementando y un 22% que está en desarrollo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos tenemos que 5 de las instituciones mantienen registros detallados de bienes y servicios que presta al nivel sectorial, como una práctica consolidada; en cambio 2 instituciones están en etapa de desarrollo del proceso.

La institución que puede mantener registros diferenciados de lo que debe aportar para la consecución de los objetivos de un plan sectorial de lo que requiere netamente para sus logros al nivel institucional, permite sea percibida como una entidad con una claridad en cuanto a la gestión financiera y de producción (planificación y ejecución); por lo tanto, si esta práctica no está fortalecida en las instituciones, la probabilidad de un desempeño óptimo disminuye.

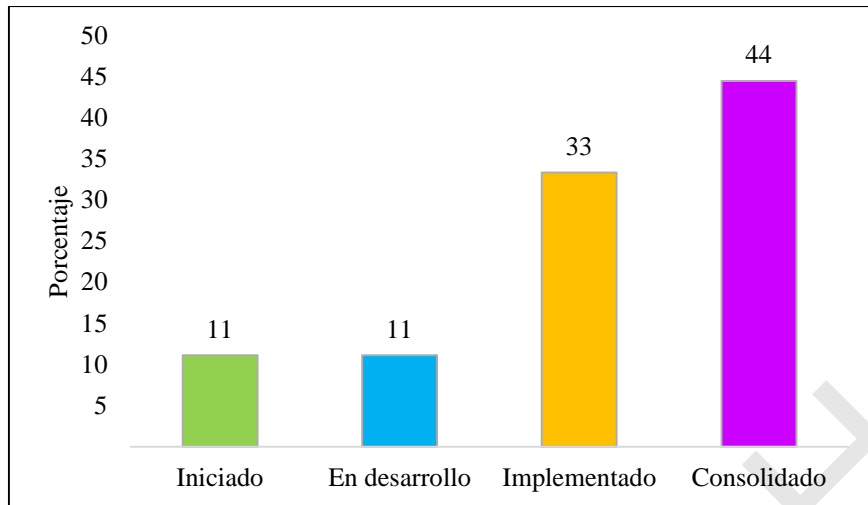


Figura 26 Mecanismos de incentivos para la obtención de resultados institucionales.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 26, el 44% está consciente de que existen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales, el cual se encuentra a nivel consolidado, el 33% opina que se encuentra implementado, el 11% que está en desarrollo y el 11% que está iniciando.

De acuerdo a la información obtenida de las instituciones, se puede observar que 4 de ellas establecen mecanismos que incentivan la obtención de resultados institucionales, solamente 1 está iniciando, es decir, ya se encuentra en análisis para una puesta en desarrollo.

Si una institución logra establecer incentivos ante una obtención de resultados significativa al nivel institucional, y que estos no impliquen solamente remuneración económica, sino una variedad de estos, de forma que resulten altamente motivantes, los logros cada vez serán mayores; por tanto, si las instituciones logran consolidar estas prácticas, su desempeño se verá fortalecido.

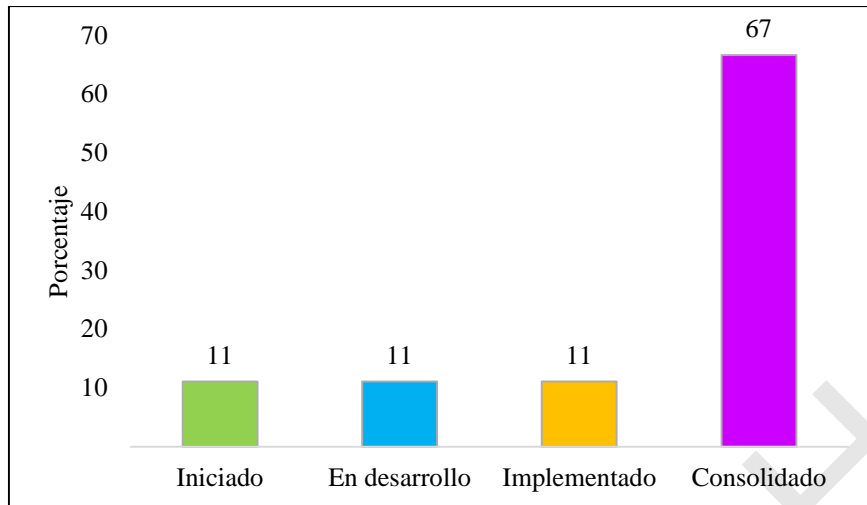


Figura 27 Sistema de información con datos actualizados sobre bienes y servicios.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 27 refleja que el 67% de las instituciones son conscientes que el sector dispone de un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta, el cual se encuentra a un nivel consolidado, el 11% opina que esta implementado, un 11% que está en desarrollo y un 11% que está iniciando.

Los resultados obtenidos dan a conocer que 6 instituciones mantienen un sistema de información con datos actualizados sobre los bienes que produce y los servicios que presta, en comparación a las 3 instituciones restantes, que de forma proporcional se encuentran entre la idea para desarrollo, proceso de desarrollo e implementación de un sistema con dichas características.

Mientras las instituciones mantienen sistemas de información que logre su propósito último, es decir, coadyuvar en la toma de decisiones, aun a un nivel general de éstos, la gestión o desempeño institucional se ve fortalecido.

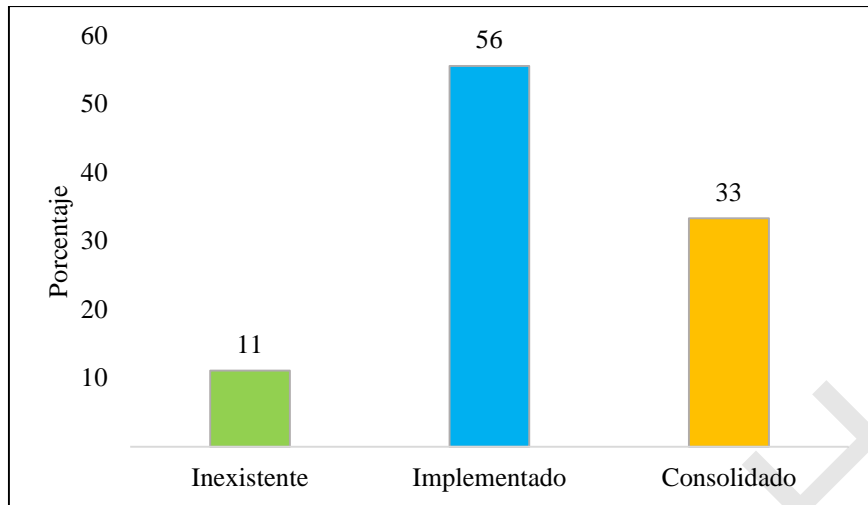


Figura 28 Sistema de información integral de los datos entre la producción y los distintos departamentos, programas y proyectos de la institución.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 28 muestra que el 56% de las instituciones están conscientes que existe un sistema de información institucional que integra los datos sobre la producción de todos los bienes, obras y servicios de los distintos departamentos, programas y proyectos de la institución, el cual se encuentra implementado, el 33% opina que está consolidado y un 11% que es inexistente.

Con los resultados obtenidos de las instituciones objeto de estudio, se puede observar que solamente 3 cuentan con un sistema integral de los datos sobre la producción de todos los bienes, obras y servicios de la institución, en comparación a 1 institución que no cuenta con uno.

En el momento que las instituciones son incapaces de poder compilar de una forma altamente confiable las acciones realizadas por sus diversas unidades, sea en obras, actividades, productos, servicios, etc., y solamente puede registrar de forma general estas, es decir, no de forma automática mediante sistemas de información, denotan una alta debilidad en el procesamiento de información y, por tanto, son proclives a un bajo desempeño.

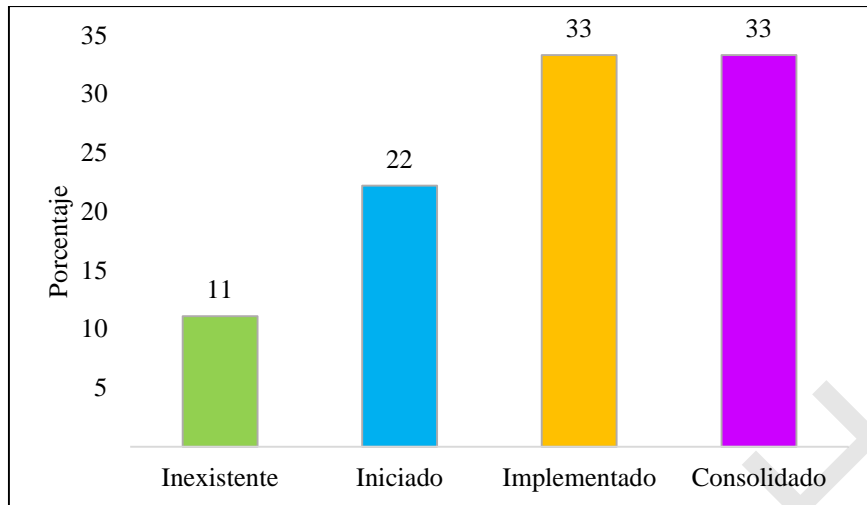


Figura 29 Sistema de seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas del plan institucional.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 29 refleja que el 33% de las instituciones son conscientes que existe un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas del plan de la institución mediante indicadores de desempeño, el que se encuentra consolidado, el 33% opina que esta implementado, un 22% que está iniciado y un 11% que es inexistente o no se cumple.

Los resultados obtenidos dan a conocer que 3 instituciones cuentan con un sistema de seguimiento del cumplimiento de los objetivos y metas mediante indicadores de desempeño, en comparación a 1 institución que no cuenta con uno.

Los indicadores de desempeño, determinan la eficacia y eficiencia con que las instituciones logran sus resultados; estos se vuelven más importantes al evaluar efectos e impactos, que son los que en realidad determinan los cambios a los que ha contribuido la institución en un cambio en la calidad de vida de su población. Por tanto, carecer de un sistema que permita este tipo de seguimiento, distorsiona una evaluación objetiva del desempeño institucional.

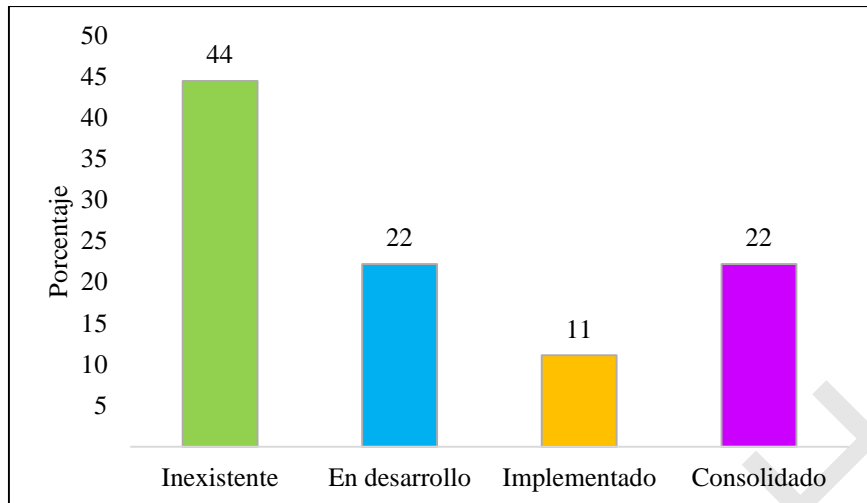


Figura 30 El sistema de seguimiento incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas de la institución.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 30, el 44% opina que no existe el sistema de seguimiento que incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas de la institución, el 22% que está en desarrollo, el 11% lo tiene implementado y un 22% que está consolidado.

Los resultados obtenidos dan a conocer que 4 instituciones no cuentan con un sistema de seguimiento que incluye a los programas y proyectos, entidades y unidades desconcentradas de la institución, dado que no mantienen entidades de este tipo dentro de su ámbito; y solo 2 cuentan con ello como una práctica consolidada.

Los sistemas de información integrales, por un lado, deben incluir toda dependencia que esté involucrada en los logros institucionales, y si una entidad desconcentrada aporta a los logros institucionales debe formar parte de este sistema, por otro lado, también debe contar con su propia medición a través de sistemas de indicadores de desempeño. Si las instituciones cumplen con esta práctica, su desempeño debe situarse en niveles óptimos.

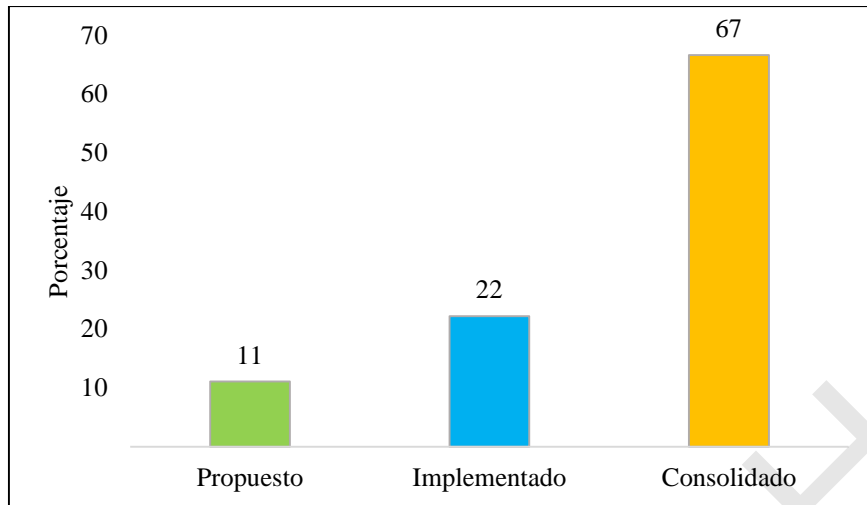


Figura 31 Unidad responsable de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos).
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 31 muestra que el 67% de las instituciones están conscientes que existe una unidad responsable de la institución a cargo de las evaluaciones de los resultados, alcanzando el nivel consolidado, el 22% opina que se está implementando y un 11% que está propuesto.

Con los resultados obtenidos de las instituciones en estudio, se puede apreciar que 6 de ellas manifestaron contar con una unidad responsable, dentro de la institución, a cargo de las evaluaciones de los resultados (efectos, impactos), y que la misma está consolidada en sus funciones; en comparación a una institución que está al nivel de propuesta.

Un seguimiento constante acerca del nivel en que se están ejecutando y logrando los avances en la consecución de efectos e impactos, permite a una institución, como es de esperar, corregir desviaciones, reorientar actividades, reorientar recursos, incluso, en un peor caso, replantear metas, todo lo anterior con lo cual fortalecería el desempeño. Por tanto, el contar con esta unidad genera altas probabilidades de un desempeño óptimo al nivel institucional.

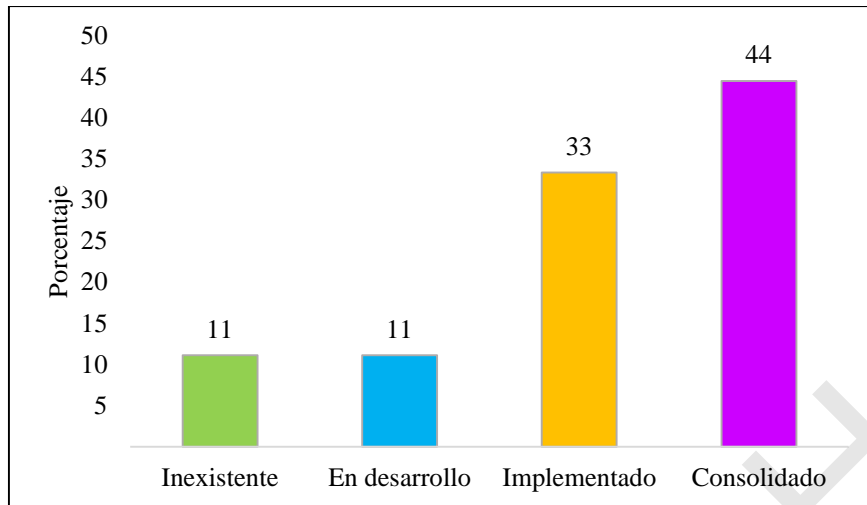


Figura 32 Criterios y procedimientos establecidos para programar evaluaciones y analizar resultados.

Fuente: Elaboración propia.

La figura 32 refleja que el 44% de las instituciones son conscientes que existen criterios y procedimientos institucionalizados para programar evaluaciones y analizar los resultados en la gestión técnica, administrativa y financiera de la institución, de manera consolidada, el 33% opina que esta implementado, un 11% que está en desarrollo y un 11% que son inexistentes.

Los resultados obtenidos demuestran que 4 instituciones han incorporado, como una práctica ya consolidada, criterios y procedimientos institucionalizados para programar evaluaciones e incorporar las lecciones aprendidas en la gestión de la institución; y una institución manifiesta la inexistencia de ellos.

Cuando las instituciones ostentan procedimientos bien definidos y que permiten programar, como es en el caso de los efectos e impactos, evaluaciones y análisis de resultados, cuentan con información pertinente y oportuna que aporta en ese proceso cíclico que es la gestión (retroalimentación), tanto a nivel técnico, administrativo y/o financiero.

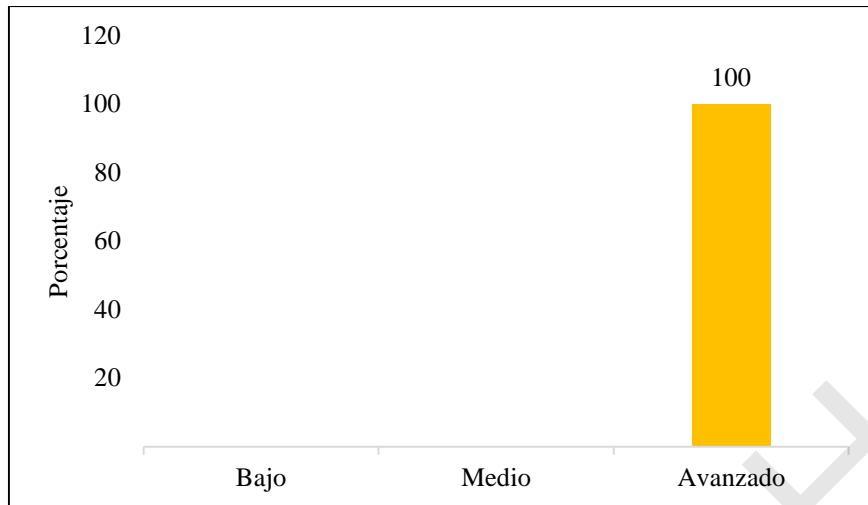


Figura 33 Nivel de la dimensión Planificación para Resultados (PpR)

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 33, el 100% de las instituciones evaluadas presentan un nivel avanzado en la dimensión de planificación orientada a resultados.

La planificación orientada a resultados engloba la planificación estratégica, la planificación operativa y la planificación participativa.

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que en este primer pilar de la Gestión para Resultados, las instituciones se encuentran en una fase avanzada en su implementación, ya que cuentan con las herramientas fundamentales en la planificación, como ser: una unidad institucional encargada de la planificación, un Plan Estratégico Institucional (PEI), indicadores de efecto y/o impactos para medir los resultados y planes operativos anuales que se estructuran en programas logrando identificar los servicios y productos brindados a la población meta.

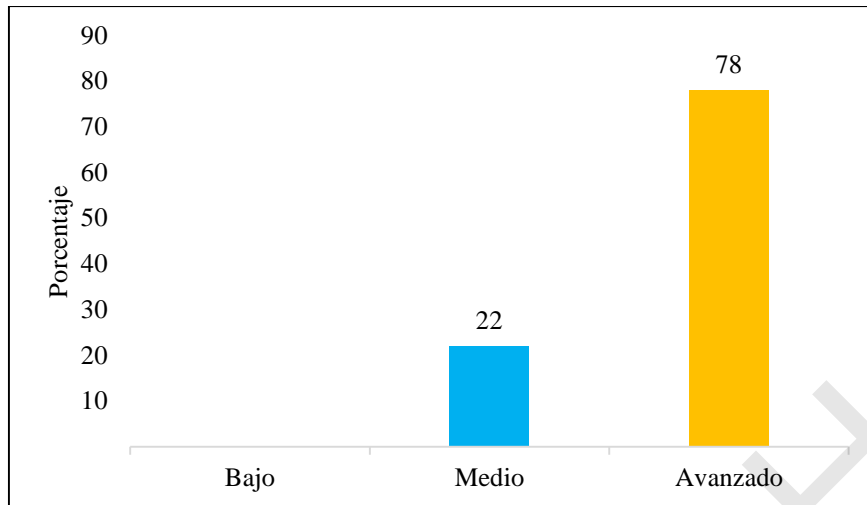


Figura 34 Nivel de la dimensión Presupuesto por Resultados (PpR)
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 34 muestra que el 78% de las instituciones encuestadas presentan un nivel avanzado en la dimensión presupuesto por resultados y el 22% se encuentra en un nivel medio.

Con la información obtenida se pudo establecer que el pilar de Presupuesto por Resultados ha alcanzado un grado de desarrollo avanzado en 7 instituciones, no obstante, el nivel medio que se presentó en 2 instituciones es debido a que las mismas no cuentan con un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño.

El Presupuesto por Resultados es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto que el Estado asigna a cada institución. Implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en el tipo de programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro enfoque en el cual el objetivo principal es el ciudadano y los resultados que éstos requieren y valoran

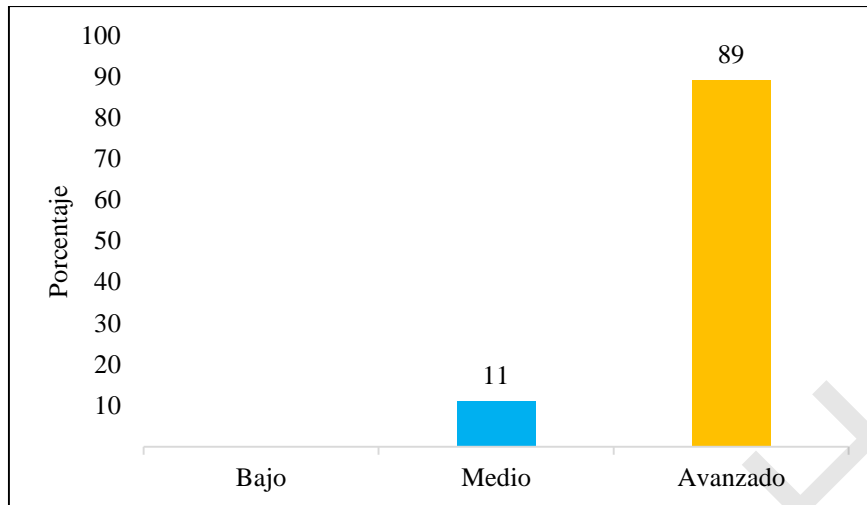


Figura 35 Nivel de la dimensión Gestión Financiera Pública (GFP)
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 35 muestra que el 89% de las instituciones encuestadas indicaron que existe un nivel avanzado en su gestión financiera Pública y el 11% que se encuentra en un nivel medio.

De los resultados obtenidos se pudo establecer que el tercer pilar Gestión Financiera Pública ha alcanzado un grado de desarrollo avanzado en 8 instituciones y solamente en 1 se presentó un nivel medio debido a que en varios ítems no cuentan con los procedimientos establecidos.

La Gestión Financiera Pública tiene que ver con la gestión de todos los recursos públicos, no solamente financieros, incluido el uso de información financiera para mejorar la toma de decisiones en materia de gestión de los recursos humanos, logísticos y tecnológicos en el sector público, lo que promueve una buena relación costo-beneficio en el gasto público.

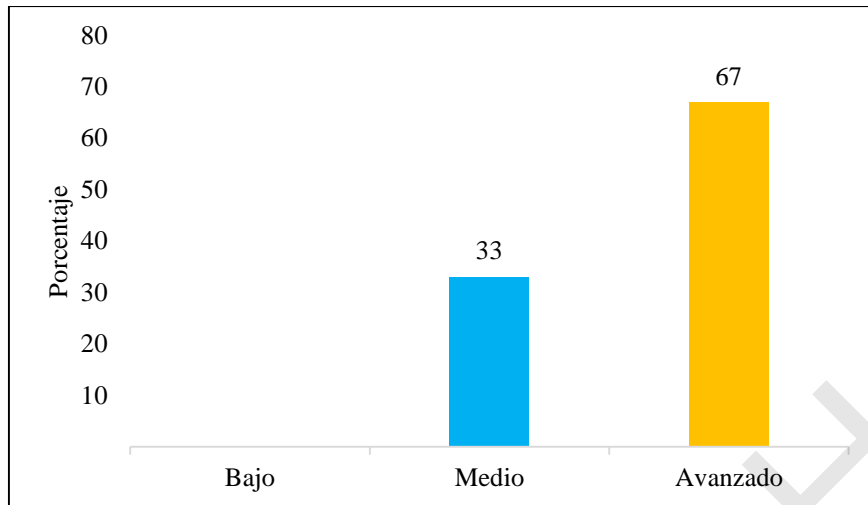


Figura 36 Nivel de la dimensión Gestión de Programas y Proyectos (GPP)
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 36 muestra que el 67% de las instituciones encuestadas presentan un nivel avanzado en la gestión de programas y proyectos y un 33% se encuentra en un nivel medio.

De los resultados obtenidos se pudo establecer que el cuarto pilar Gestión de Programas y Proyectos ha presentado un grado de desarrollo avanzado en 6 instituciones, en comparación a las 3 instituciones que alcanzaron un nivel medio debido a que en varios ítems están cumpliendo las actividades parcialmente.

En la Gestión de Programas y Proyectos las instituciones tendrían que ser las más interesadas en mejorar la forma en que presta sus servicios a la sociedad, esto redundaría tanto en una mejor imagen, como en una mayor agilidad y eficiencia de sus procesos internos. En la actualidad la Administración Pública tiene el reto de mejorar la percepción del ciudadano y ganar la confianza de este a través del cumplimiento de servicios y productos que satisfagan sus necesidades.

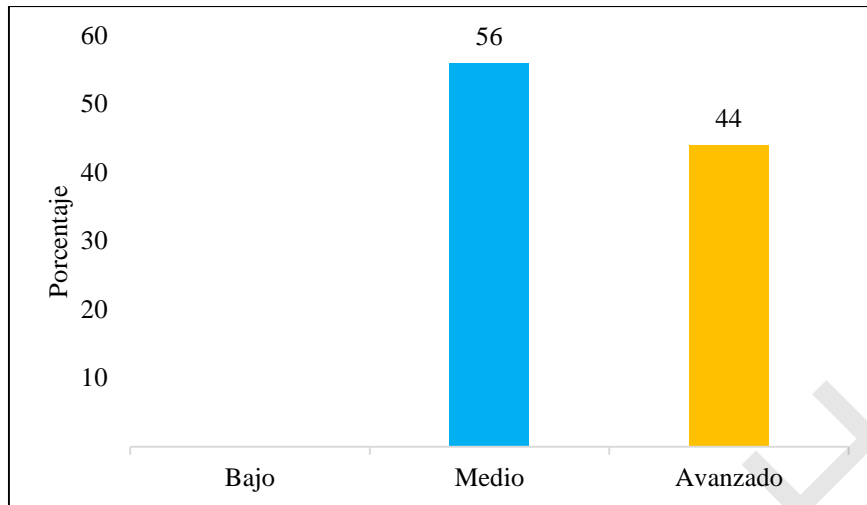


Figura 37 Nivel de la dimensión Monitoreo y Evaluación (MyE)
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 37 muestra que el 56% de las instituciones encuestadas presentan un nivel medio en el monitoreo y evaluación, el 44% se encuentra en un nivel avanzado.

De los resultados obtenidos se pudo establecer que el quinto pilar Monitoreo y Evaluación presento un grado de desarrollo avanzado solamente en 4 instituciones, en comparación a las 5 instituciones que alcanzaron un nivel medio debido a que en varios ítems están cumpliendo las actividades parcialmente.

El Monitoreo y Evaluación no es una práctica común en el sector público, a pesar de ser uno de los aspectos importantes en la gestión pública, en parte debido a que su desarrollo requiere invertir tiempo y capacitación. Sin embargo, su desarrollo asegura un adecuado uso de los recursos públicos, permite la mejora continua y facilita establecer nuevas líneas de acción para abordar los problemas o necesidades de los ciudadanos.

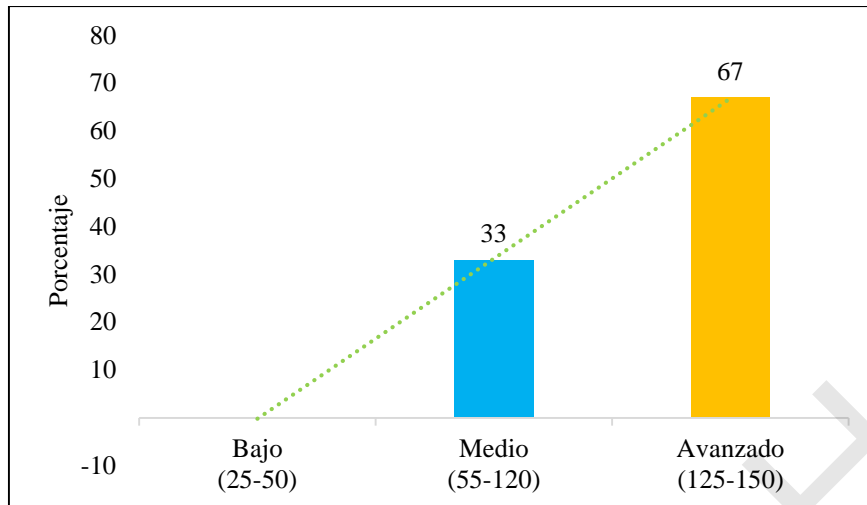


Figura 38 Escala total de la variable Gestión para Resultados
 Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados presentados en la figura 38, los que fueron obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios para medir la implementación del Modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública, se registró una media de 130.11 ubicándose en un nivel avanzado (rango 125-150).

En relación a los pilares o dimensiones que conforman el modelo de Gestión para Resultados se presentó un mayor avance en la planificación, presupuesto y gestión financiera, ya que en lo referente a las formalidades: políticas institucionales, diseño y definición de problemática, alternativas de solución, requerimientos de recursos y procesos, las instituciones han sabido acoplarlas para desarrollar su gestión; no obstante, un área básica dentro del diseño de este modelo, como ser el monitoreo y evaluación, no se encuentra dentro de ese nivel avanzado, por lo que representa una debilidad con relación a una posterior evaluación objetiva de los resultados planificados.

Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras

Para medir el nivel de desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras se aplicó un cuestionario conformado por 16 ítems y 4 dimensiones a las Unidades de Planeamiento y Evaluación de la Gestión (UPEG) de cada institución que integro la muestra de estudio. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

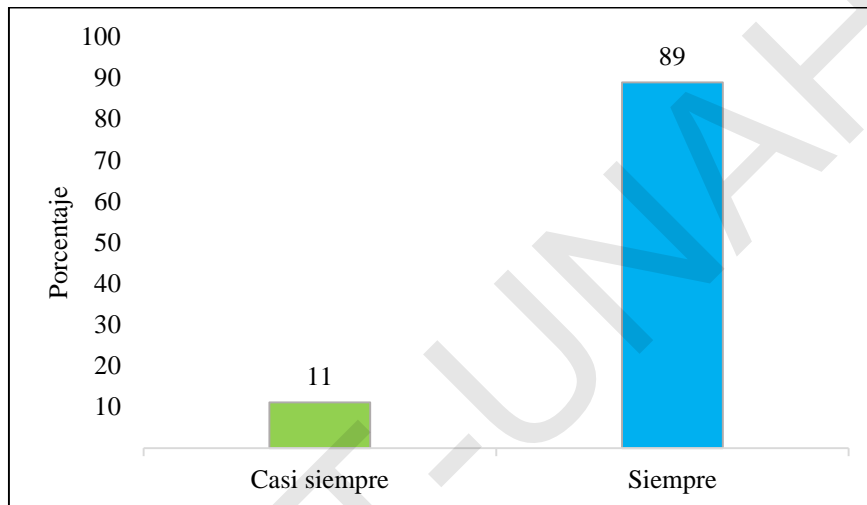


Figura 39 Están bien definidas las actividades con el fin de lograr los objetivos del POA.
Fuente: Elaboración propia.

La figura 39 muestra que el 89% de las instituciones siempre definen las actividades a realizar por cada área o unidad y un 11% manifestó que casi siempre.

Con los resultados proporcionados por las instituciones en estudio, se puede apreciar que 8 de ellas tienen bien definidas las actividades a realizar, con el fin de lograr los objetivos establecidos en su Plan Operativo Anual (POA), y solamente 1 institución lo realiza parcialmente.

La claridad en cuanto a las actividades que deben ser llevadas a cabo por cada unidad dentro de la institución y que éstas estén siendo definidas con apego a los objetivos establecidos en el

POA, es importante de cara a incrementar la probabilidad de alcanzar los resultados esperados, efectos e impactos, es decir, contribuiría a niveles de eficacia óptimos.

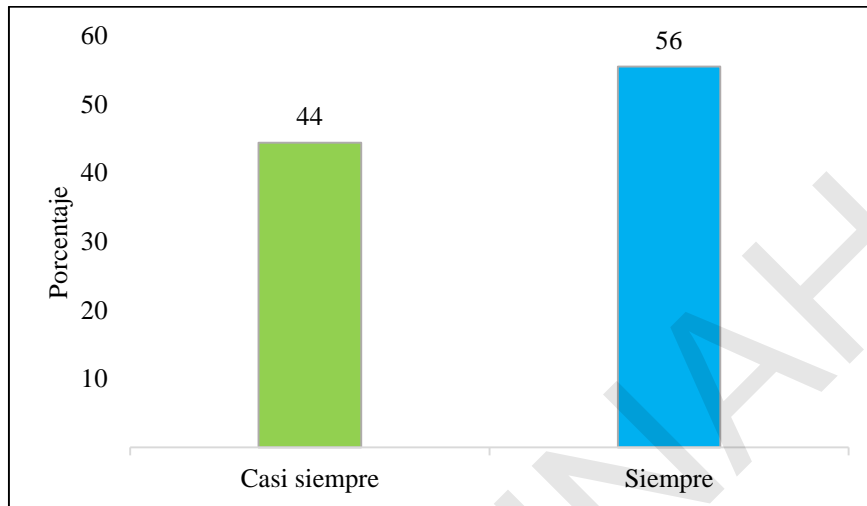


Figura 40 Las prestaciones y servicios llegan a la población objetivo previamente establecida.
 Fuente: Elaboración propia.

En la figura 40 se puede apreciar que el 56% manifestó que siempre las prestaciones y servicios llegan la población objetivo previamente establecida y un 11% que esto sucede casi siempre.

Tomando los resultados obtenidos tenemos que 5 instituciones enfocan sus servicios a la población meta, en comparación a 4 instituciones que no han definido con exactitud la población a la cual dirigen sus servicios.

La población objetivo es la razón de ser de la institución, en términos que es para quienes se producen o prestan servicios, por cuanto, llegar a la mayor parte de ésta es lo que vendría a propiciar los efectos e impactos predefinidos; por tanto, cuando no se está alcanzando a esta población, no se puede establecer eficacia, ni en cuanto a producción, resultados, efectos o impactos, es decir, el desempeño institucional estará siendo ineficaz.

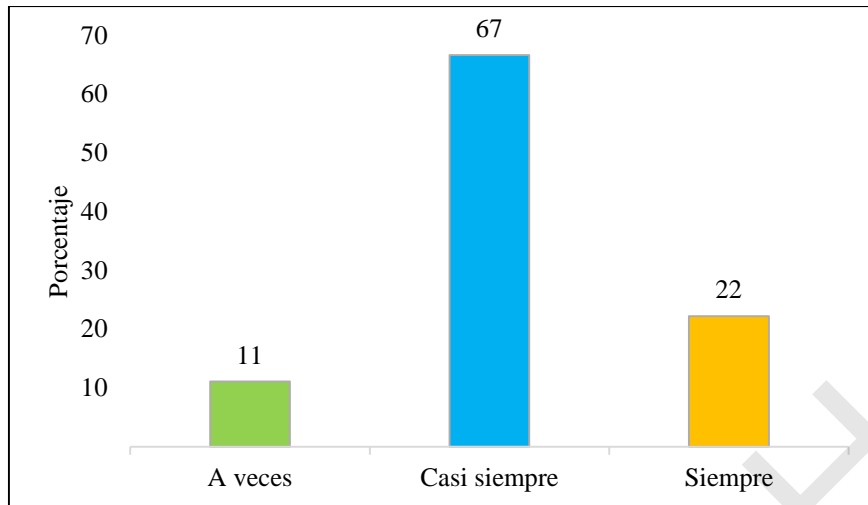


Figura 41 La institución cubre los niveles de demanda que tienen sus servicios.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 41, el 67% de las instituciones manifestaron que casi siempre cubren de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios, un 22% que siempre y un 11% que a veces.

De las instituciones evaluadas, 2 de ellas cubren con toda la demanda que tiene sus servicios, en comparación a 7 instituciones que solo cubren su demanda parcialmente.

Si bien es cierto, satisfacer la totalidad de la demanda es difícil por parte del sector público, lo ideal es poder llegar a la mayoría de la demanda posible; cuando la demanda no es satisfecha en valores apropiados, la problemática asociada difícilmente se revierte, por el contrario, puede llegar a acrecentarse; por lo que, cuando la mayoría de las instituciones no están cubriendo la demanda en niveles adecuados, en su mayoría, conlleva un bajo nivel de desempeño institucional.

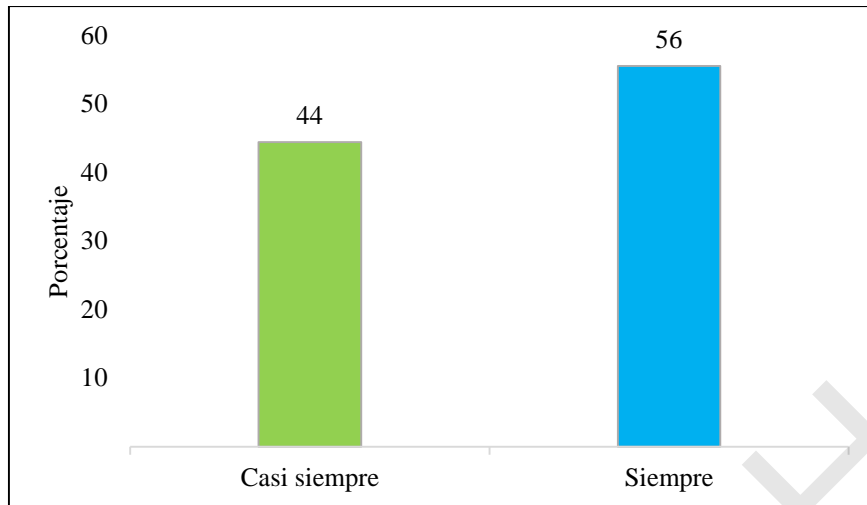


Figura 42 La programación de las metas considera los riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados presentados en la figura 42, el 56% de las instituciones opinan que en la programación de las metas siempre consideran los riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización y el 44% opinó que los consideran casi siempre.

Tomando en cuenta los resultados, 5 instituciones manifiestan que en su planificación consideran los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de sus objetivos, en comparación a 4 instituciones que los consideran parcialmente.

Un análisis de los riesgos y su consideración para la gestión es importante para generar un alto grado de desempeño; por tanto, cuando estos no son considerados en la forma y en la magnitud que debería ser, incide en un incremento de probabilidad de que los objetivos no se alcancen adecuadamente, debilitando el desempeño institucional.

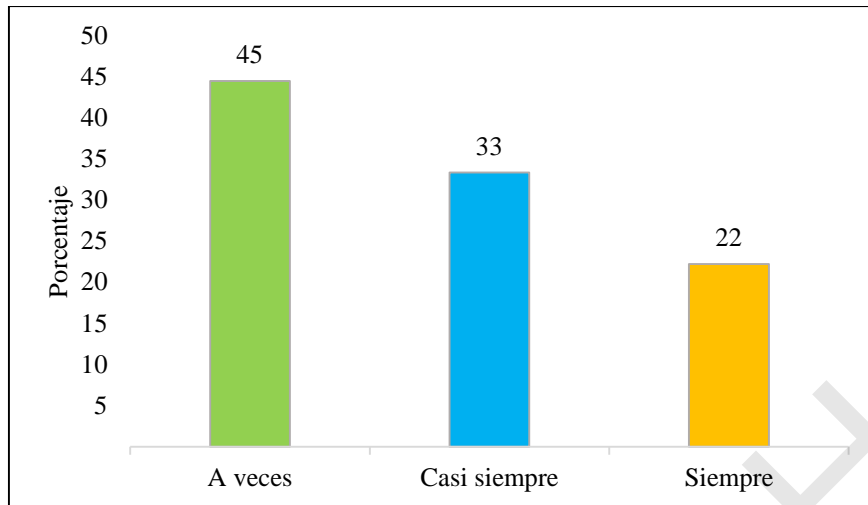


Figura 43 Controles sobre los factores humanos de eficiencia.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 43, el 45% opinan que a veces llevan controles sobre los factores humanos de eficiencia, el 33% que casi siempre y el 22% que los realizan siempre.

Los resultados demuestran que solamente 2 instituciones llevan adecuados controles sobre los factores humanos de eficacia, en comparación a las otras 7 instituciones que los realizan parcialmente.

El factor humano dentro de las operaciones de las instituciones es significativo; los controles sobre la eficiencia del factor humano pretenden que éste realice sus labores bajo los estándares que permiten, a su vez, el logro adecuado de objetivos. Por lo tanto, cuando hay carencia de controles, la probabilidad de que el factor humano se desarrolle bajo parámetros inferiores a los estándares establecidos se incrementa, provocando un desempeño institucional inadecuado.

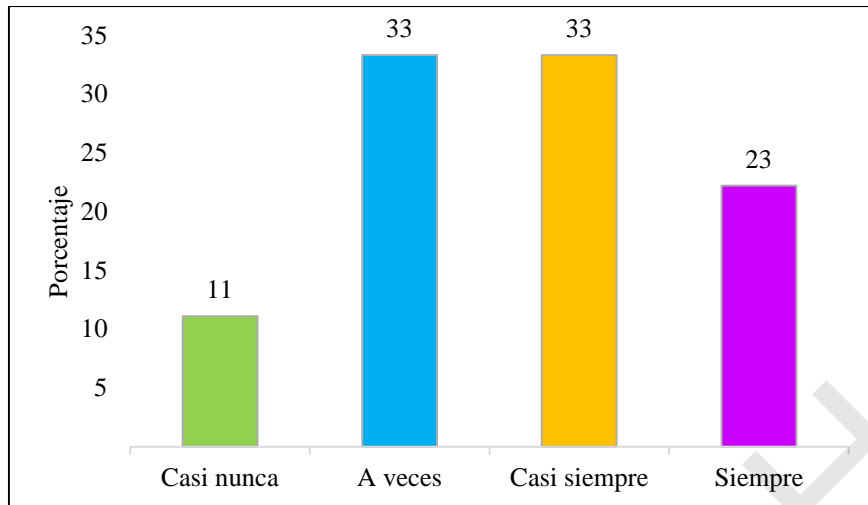


Figura 44 Controles sobre factores de proceso que causan eficiencia.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 44 muestra que el 23% opinan que siempre llevan controles sobre los factores de proceso que causan eficiencia, el 33% que casi siempre, el 22% a veces y el 11% que casi nunca los realiza.

Con los resultados obtenidos se observa que solamente 2 instituciones han establecido de forma sólida controles sobre factores que causan eficiencia y 4 instituciones carecen de dichos controles o es muy poca su aplicación.

Al igual que el factor humano, los controles sobre todos los procesos que causen eficiencia persiguen el logro de los objetivos con el óptimo de dichos factores; no controlarlos, por tanto, al igual que con el factor humano, incrementa la probabilidad de un desempeño institucional débil, por cuanto se estaría derrochando recursos.

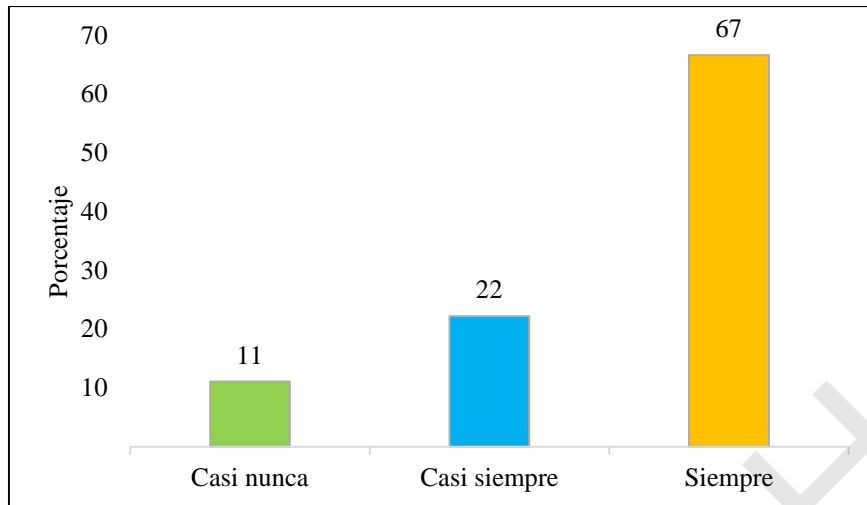


Figura 45 El nivel de recursos financieros de la institución es utilizado en la provisión de prestaciones y servicios.
Fuente: Elaboración propia.

La figura 45 señala que 67% de las instituciones siempre utilizan sus recursos financieros en la provisión de prestaciones y servicios, el 22% opina que casi siempre y un 11 que casi nunca.

Tomando los resultados anteriores podemos decir que son 6 las instituciones que realizan un adecuado uso de los recursos para la provisión de sus servicios y solamente 1 institución no realiza este procedimiento.

Como un criterio rector de las finanzas públicas, se encuentra el que establece que los recursos deben ser empleados solamente para lo que fueron destinados, es decir, implícitamente, en la provisión de bienes y/o servicios; por tanto, si en la mayoría de las instituciones estos recursos se están orientando hacia dicha provisión, es un signo de buen desempeño institucional en el control de la orientación de los gastos.

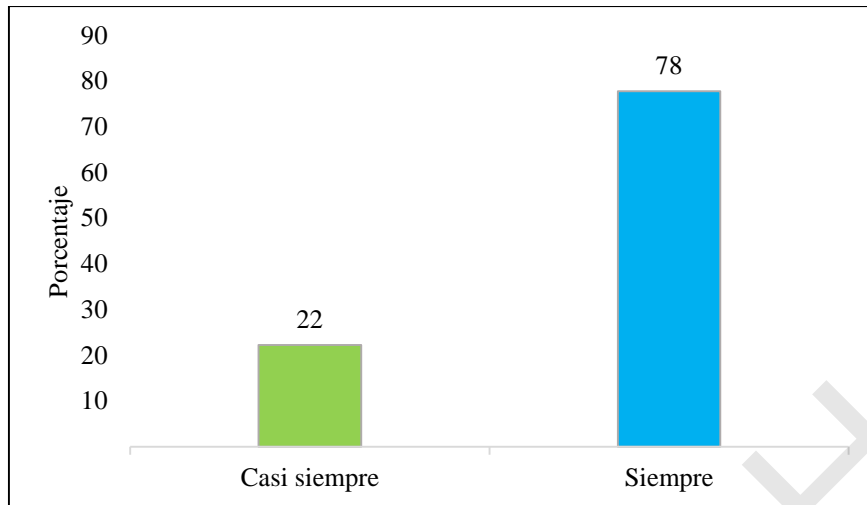


Figura 46 La actual gestión produce la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles con el nivel de recurso que dispone.
Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 46, el 78% de las instituciones opinan que siempre producen la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles con el nivel de recursos que dispone y el 22% considera que lo realiza casi siempre.

Los resultados demuestran que 7 instituciones realizan un adecuado uso de sus recursos y producen una mayor cantidad de servicios, en relación a 2 instituciones que lo realizan parcialmente.

La mayor cantidad de producción con los recursos disponibles es sinónimo de eficacia y eficiencia; entre más se logra con lo que he definido orientar para su producción es positivo para el desempeño institucional. Por lo tanto, en la medida que ese aprovechamiento de los recursos se oriente adecuadamente a la población meta o niveles de demanda, se percibirá un buen desempeño institucional.

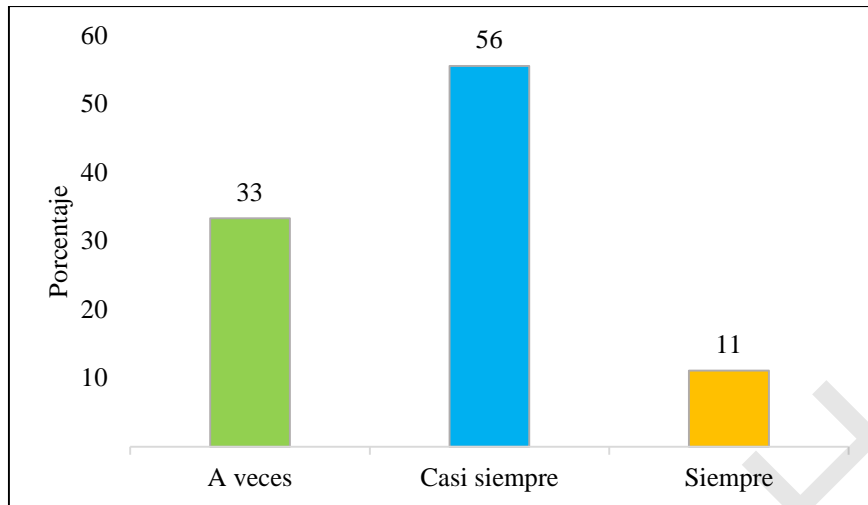


Figura 47 Los insumos son adquiridos en tiempo oportuno.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 47 muestra que el 56% de las instituciones manifestaron que casi siempre los insumos (materiales o equipos) son adquiridos en tiempo oportuno, un 33% que a veces y un 11% que siempre.

De las instituciones evaluadas, solo una cumple con los tiempos en la adquisición de los insumos, en comparación a 8 instituciones que solo cumplen con los tiempos parcialmente (casi siempre y a veces).

Dentro de la planificación de las instituciones, la programación de la dotación de recursos es importante, por cuanto de ésta depende la producción o prestación de servicios que demanda la población objetivos y, en muchos casos, para contribuir adecuadamente a los efectos y/o impactos; por lo tanto, cuando los insumos no son adquiridos en el tiempo oportuno, se provocan desfases que alteran los niveles de producción o prestación de servicios, conllevando a un desempeño institucional débil.

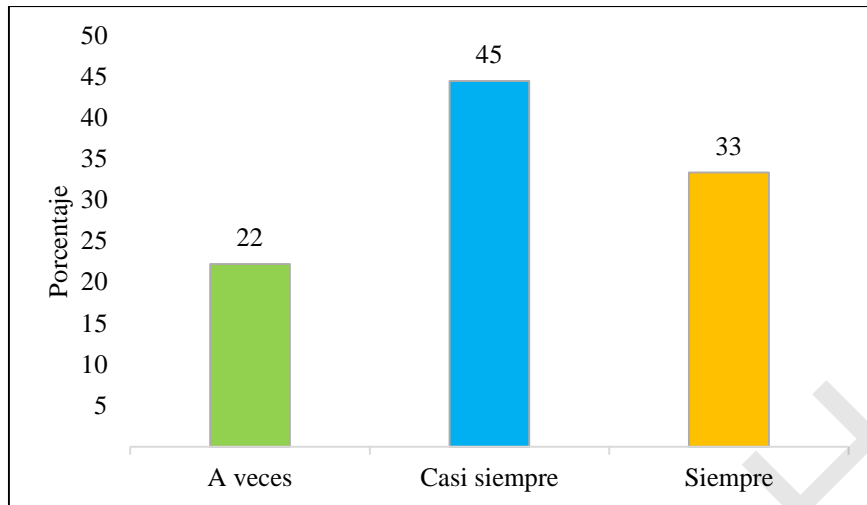


Figura 48 Los insumos son adquiridos al mejor costo posible.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 48 señala que el 45% de las instituciones manifestaron que casi siempre los insumos (materiales o equipos) son adquiridos al mejor costo posible, un 33% que siempre y un 22% que a veces.

Tomando los resultados anteriores podemos decir que 3 instituciones adquieren sus insumos al mejor precio, en comparación a 7 instituciones que cumplen este procedimiento parcialmente (casi siempre y a veces).

Dados los diferentes riesgos fiscales que puede afrontar una institución, es importante que la adquisición de insumos sea siempre al menor costo posible, es decir, al menos costo que se puedan adquirir respetando los criterios de calidad establecidos; por lo que, el cumplir con esta tarea a cabalidad, implicaría un buen desempeño institucional en el control de los recursos financieros.

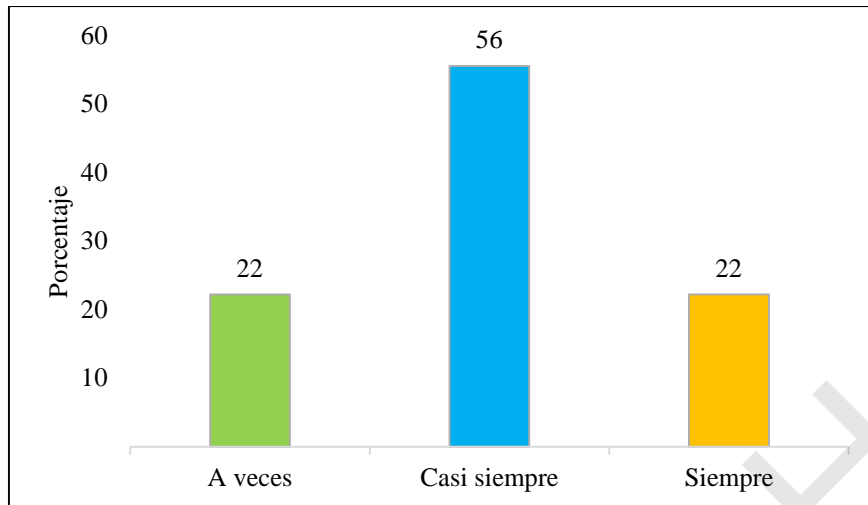


Figura 49 Los insumos son adquiridos en cantidad adecuada y con calidad aceptable.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 49 muestra que el 56% de las instituciones manifestaron que casi siempre los insumos (materiales o equipos) son adquiridos en cantidad adecuada y con calidad aceptable, el 22% que siempre y un 22% manifestó que a veces.

De las instituciones evaluadas, solo 2 cumplen con la cantidad y calidad aceptable en los insumos que adquieren, en comparación a 7 instituciones que solo cumplen con dichos parámetros de manera parcial (casi siempre y a veces).

Una parte fundamental para la satisfacción de la demanda, población objetivos, y para poder contribuir a un cambio en la problemática detectada, es poder producir con la calidad necesaria; por ello, es básico el poder adquirir los insumos con la calidad y en la cantidad adecuada que permita su consiguiente transformación en bienes o servicios. Por tanto, cuando esta práctica no está consolidada en las instituciones, es decir, se desarrolle “Siempre”, debilitará la consecución de los objetivos institucionales conllevando un bajo nivel de desempeño.

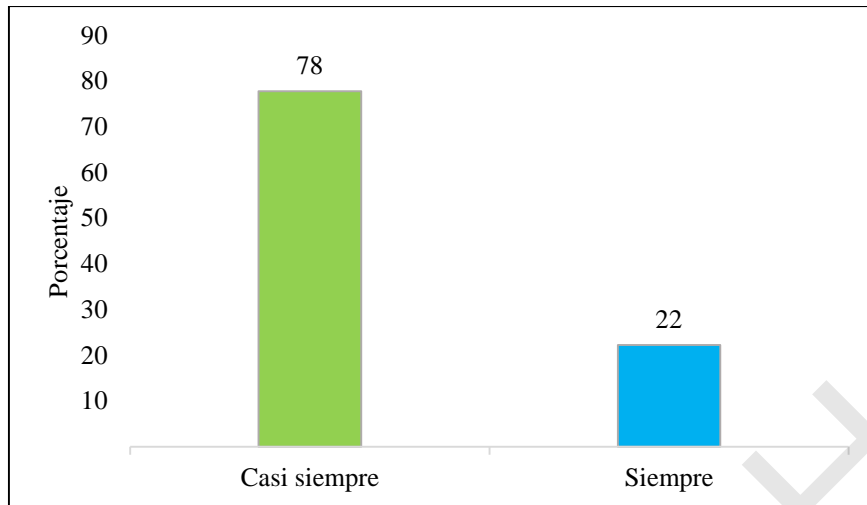


Figura 50 La ejecución de las actividades de la institución se cumple según lo programado.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 50 muestra que el 78 de las instituciones casi siempre cumplen la ejecución de las actividades según lo programado y un 22% que siempre cumplen.

Los resultados demuestran que solo 2 instituciones realizan una adecuada ejecución de sus actividades en base a lo programado, en comparación a 7 instituciones que lo realizan casi siempre.

Todas las actividades programadas en la planificación de la institución, tienen el propósito de responder a diferentes necesidades relacionadas con la misma: recursos financiera (entradas y salidas), adquisición de insumos y disponibilidad para la producción programada, colocación de bienes o prestación de servicios en los tiempos y condiciones adecuadas para satisfacer la demanda, por ejemplo; por lo tanto, cuando una práctica importante como es la de cumplir con los tiempos establecidos en los programas predefinidos, no se desarrolla de forma sostenida, se obstaculiza el logro de los objetivos estratégicos de ésta, es decir, el nivel de desempeño institucional es bajo.

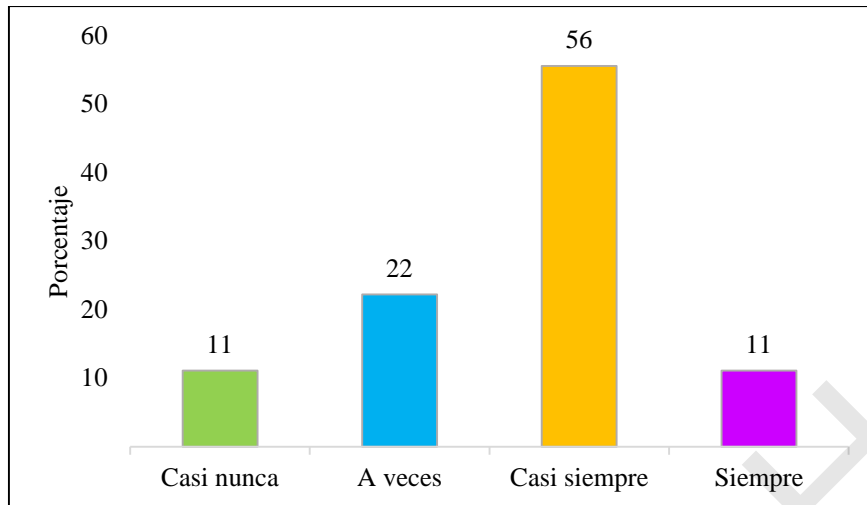


Figura 51 La institución tiene capacidad para atender las solicitudes y/o reclamos de los ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 51, el 56% manifestaron que casi siempre la institución tiene capacidad para responder, en forma rápida y directa, a solicitudes y/o reclamos de los ciudadanos, el 22% que a veces, un 11% que siempre y un 11% que casi nunca.

De las instituciones evaluadas, solo una tiene la capacidad de hacer frente a las solicitudes de la ciudadanía o población meta, en comparación a 3 instituciones que cuentan con dicha capacidad y solo cumplen parcialmente (a veces y casi nunca).

Una respuesta oportuna a solicitudes y reclamos de los ciudadanos, se deriva de procesos ejecutados sobre la base de un correcto sistema integrado dentro de la institución; de un manejo de información y gestión adecuado dentro de la misma. Por lo tanto, si la ejecución y el control de las actividades, propiamente dichas, carecen de esta integración de información y/o procesos, o de su uso oportuno, las respuestas casi nunca se podrán brindar de manera que satisfaga a los mismos, percibiéndose un mal desempeño institucional.

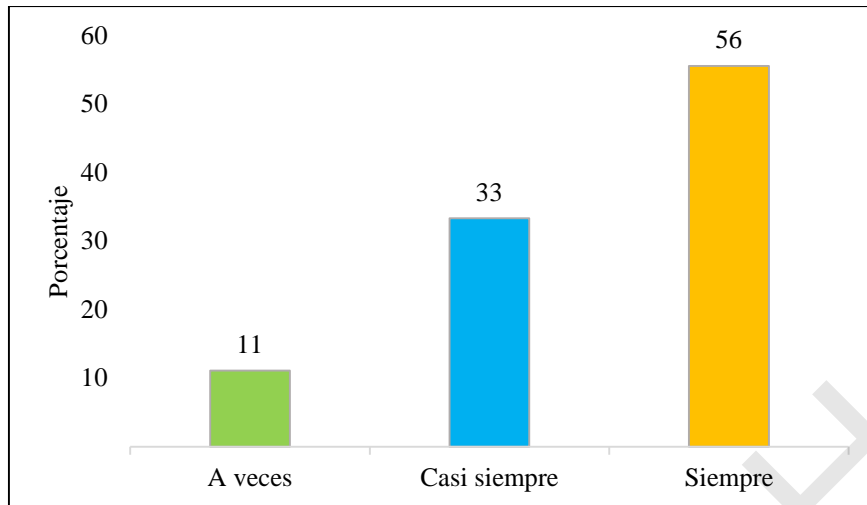


Figura 52 En la institución hay preocupación para que los ciudadanos tengan acceso al servicio o producto que ofrecen, de acuerdo a los estándares establecidos.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 52 muestra que el 56% de las instituciones manifiestan que siempre se preocupan para que los ciudadanos tengan acceso a los servicios o productos que ofrecen, de acuerdo a los estándares establecidos, 33% opina que casi siempre y un 11% que a veces.

De los resultados obtenidos se observa que 5 instituciones se interesan en que los ciudadanos tengan acceso a los servicios que ofrecen, en comparación a 1 institución que presenta un bajo interés en satisfacer las necesidades de la población.

Un seguimiento de las necesidades de la población objetivo, permite a las instituciones mantener datos actualizados, tanto de los requerimientos como del nivel de demanda; Por tanto, entre más las instituciones realizan esta práctica como algo arraigado en ellas, la probabilidad de satisfacer la demanda es mayor, percibiendo también como un buen signo en el desempeño institucional.

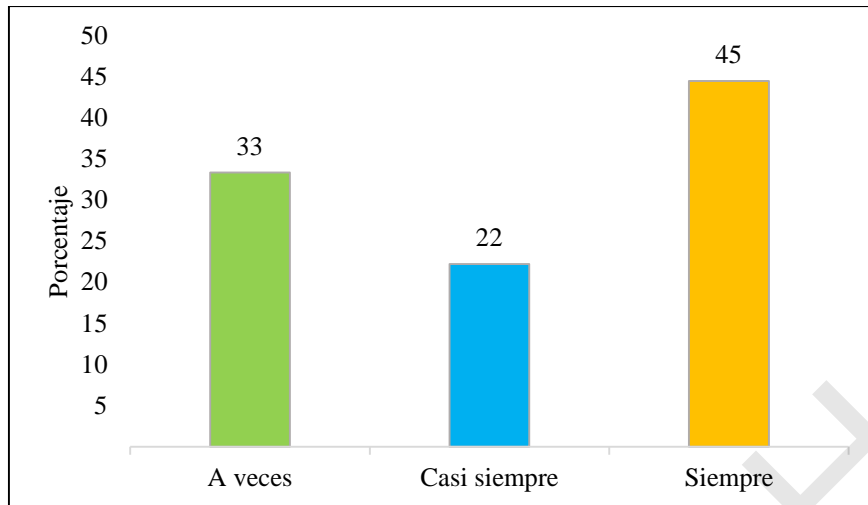


Figura 53 La institución mide la percepción del ciudadano con relación a los servicios o productos ofertados.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 53, el 45% de las instituciones opinan que siempre miden la percepción del ciudadano con relación a los servicios o productos ofertados por ésta, el 22% que casi siempre y un 33% que a veces.

Los resultados demuestran que 4 instituciones toman en consideración la opinión de los ciudadanos en relación a lo servicios o productos brindados, en comparación a 3 instituciones que en muy pocas ocasiones realizan dicha medición.

Conocer lo que a población objetivo opina o percibe de la prestación de servicio o producción realizada por la institución, debe permitir a ésta la retroalimentación necesaria para una mejora continua; la debilidad en el desarrollo de esta práctica no permitirá a las instituciones mejorar significativamente su nivel de desempeño institucional.

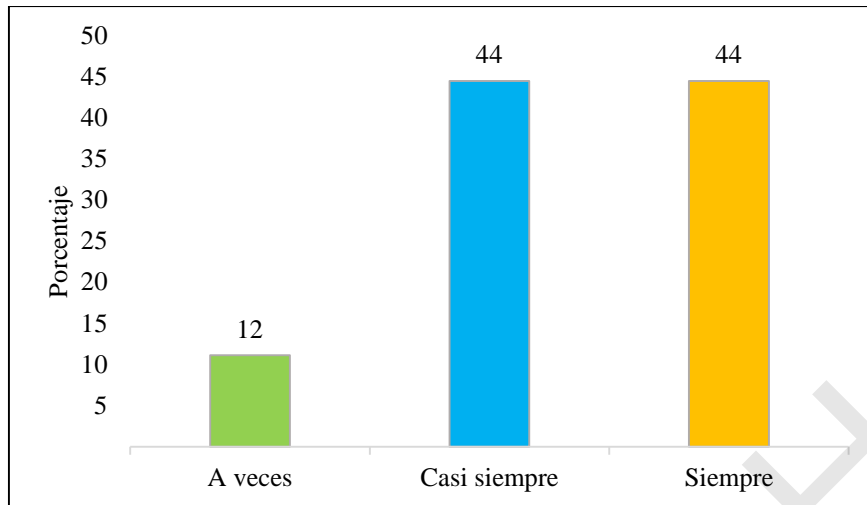


Figura 54 La institución tiende a mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los ciudadanos.
 Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa en la figura 54, el 44% manifestaron que siempre la institución tiende a mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los ciudadanos, el 44% opinó que casi y un 12% que a veces

De las instituciones evaluadas, 4 de ellas tienen el objetivo de mejorar sus servicios y productos para beneficiar a su población meta, en comparación a 9 instituciones que realizan parcialmente dichas mejoras (casi siempre y a veces).

La mejora continua de los procesos que conllevan la producción o prestación de servicios, que satisfacen a la demanda, es clave en los tiempos modernos para generar una adecuada percepción de la gestión pública; por tanto, cuando las instituciones no buscan, de forma permanente, mejorar los atributos o características de los bienes o servicios que entrega a los ciudadanos (población objetivo), no puede lograr un desempeño institucional óptimo.

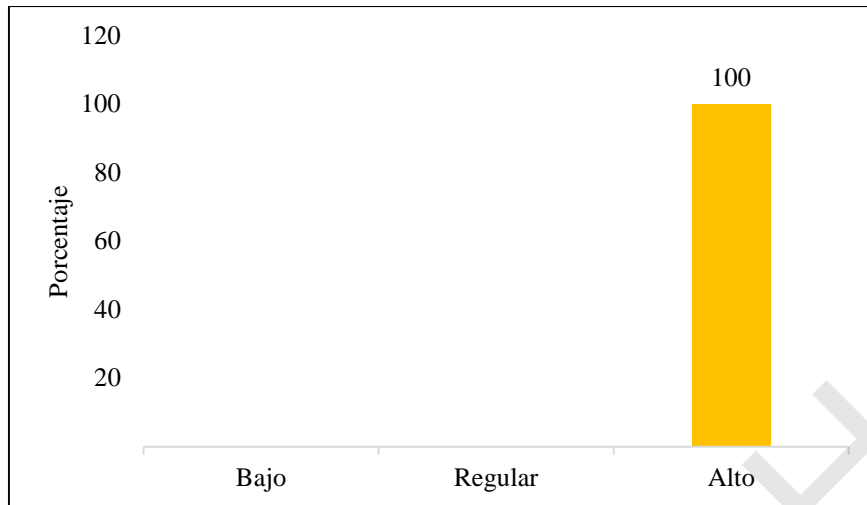


Figura 55 Nivel de eficacia percibido en la institución.
Fuente: Elaboración propia.

La figura 55 muestra que el 100% de las instituciones encuestadas se encuentran en un nivel de eficacia alto.

La eficacia responde al logro de los objetivos definidos, sean estos en forma de productos, nivel de prestación de servicios, resultados alcanzados, efectos y/o impactos obtenidos, bajo determinados criterios de tolerancia; la percepción se basa en el juicio, con diferentes datos recabados, de quién evalúa determinada situación, por ejemplo, en este caso la eficacia, siendo, por ende, subjetiva.

Por lo tanto, si a juicio de quien evalúa, los niveles alcanzados en las actividades son adecuados dadas las circunstancias que rodean la gestión, éste juzgará como eficaz el desempeño de la institución, esto puede contrastarse con otros ámbitos evaluados de forma más objetiva.

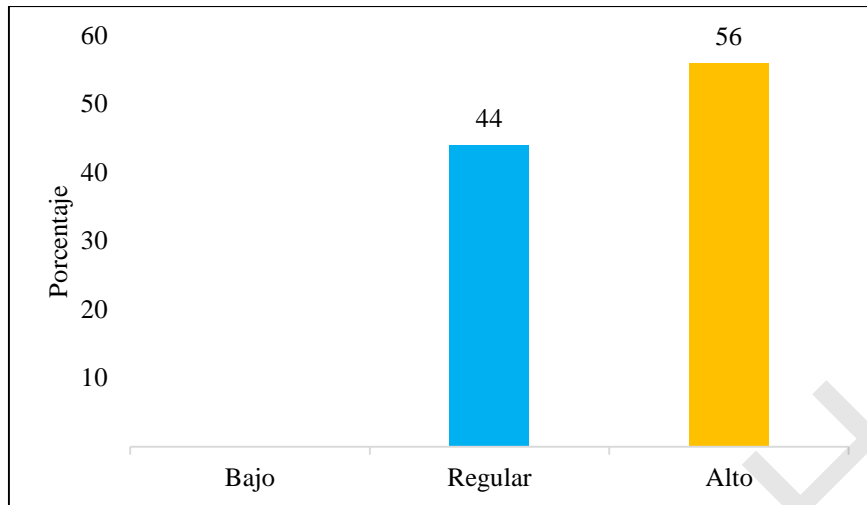


Figura 56 Nivel de eficiencia percibido en la institución.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 56 muestra que el 56% de los encuestados opinó que el aprovechamiento de los recursos, para el logro de los objetivos (metas) definidos, fue a un alto nivel; y un 44% opinó que el aprovechamiento de los recursos (eficiencia) fue regular.

La eficiencia establece una doble relación intrínseca entre los recursos utilizados y el nivel de logro de las metas o resultados esperados con el uso de dichos recursos; por lo que, un alto grado de consecución de resultados con el nivel de recursos preestablecido significaría el nivel óptimo de eficiencia, no obstante, se puede hacer menos uso de recursos en el logro de los resultados, dentro de un nivel aceptable. Por tanto, entre más se logra esta relación, más probabilidad de que se perciba un alto alcance de eficiencia y, por consiguiente, un buen nivel de desempeño institucional y viceversa.

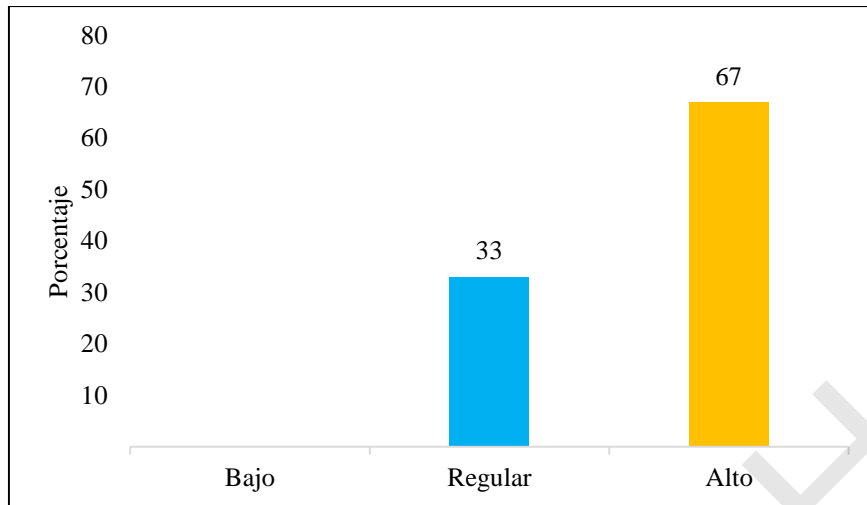


Figura 57 Nivel de economía percibido en la institución.
Fuente: Elaboración propia.

La figura 57 muestra que el 67% de los encuestados percibe que los insumos adquiridos fueron al menor costo posible y respetando los criterios de calidad establecidos en un alto nivel; y un 33% percibe que el grado de economía alcanzado fue regular.

El término economía hace referencia a la adquisición de los insumos necesarios para la producción o la prestación de servicios en términos que favorezcan la buena gestión de los recursos, es decir, adquiridos a un costo relativamente bajo y siempre cumpliendo con los criterios preestablecidos; el que la percepción de quienes laboran en las instituciones sea alta con relación a este criterio de desempeño, indica que los procesos de compras están más afianzados en las mismas, contribuyendo a un buen desempeño institucional a este nivel.

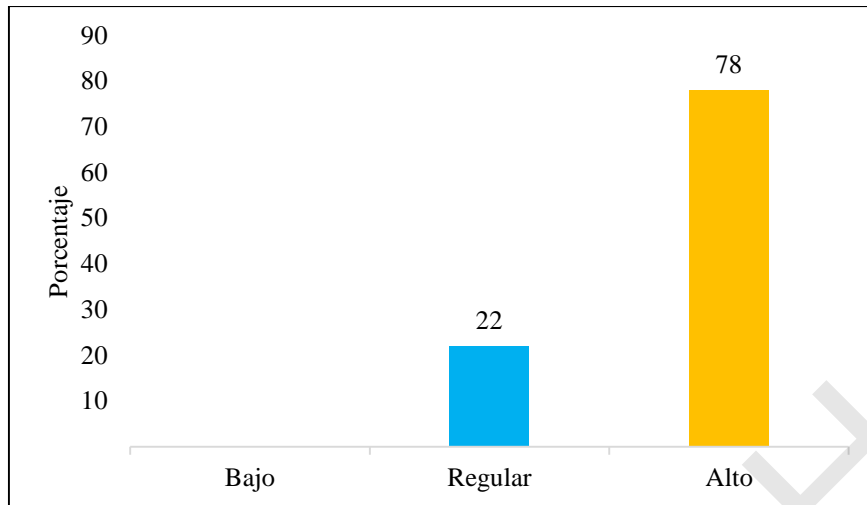


Figura 58 Nivel de calidad del servicio percibido en la institución.
 Fuente: Elaboración propia.

La figura 58 muestra que el 78% de los encuestados percibe que es alto el nivel de calidad con el que brindan los servicios o elaboran los bienes; y un 22% percibe que el grado de calidad alcanzado es regular.

La calidad es un concepto subjetivo y se encuentra asociado de manera general, a brindar a los usuarios o población objetivo, los productos y/o servicios de acuerdo a las características por éstos solicitada; por tanto, si es alta la percepción de las instituciones sobre el nivel con el cual están brindando calidad a su población objetivo, se puede inferir que se encuentra brindando productos o servicios de acuerdo a las características, por lo menos mínimas, que su demanda exige, conllevando un buen desempeño institucional en esta dimensión.

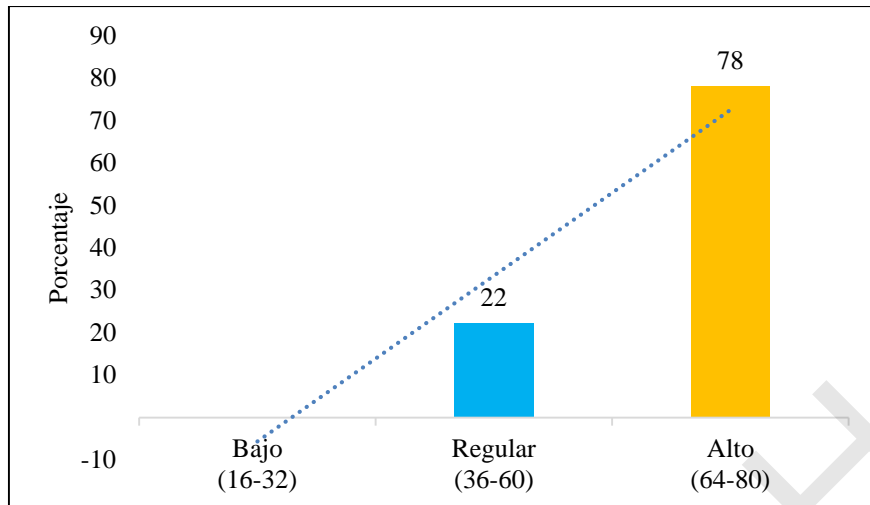


Figura 59 Escala total de la variable Desempeño Institucional
 Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados presentados en la figura 59, los que fueron obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios para medir el nivel de desempeño institucional en la Administración Pública, se pudo establecer que las instituciones encuestadas alcanzaron una media de 67.44 que se ubica dentro del rango 64-80, presentando un nivel alto.

En una forma general 7 instituciones evaluadas se encuentran en un nivel alto de desempeño en relación a la prestación y demanda de los servicios y productos ofrecidos, así como la percepción que maneja la institución en la calidad del servicio brindando al usuario, no obstante, 2 instituciones poseen un nivel regular.

Relación entre Gestión para Resultados y Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras

En este apartado se analizará las variables de investigación, a través de los resultados obtenidos de la prueba de hipótesis, prueba de normalidad y la correlación entre las variables Gestión para Resultados y desempeño institucional.

Prueba de Hipótesis

Antes de proceder con la comprobación de hipótesis, es necesario evaluar la normalidad de los resultados obtenidos tras la medición con los instrumentos aplicados para cada variable. Esto con la finalidad de elegir la prueba estadística adecuada que permita realizar la comprobación mencionada.

Tabla 6 Prueba de normalidad de la variable Gestión para Resultados

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión para Resultados	.900	9	.254

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la matriz de datos SPSS.

Considerando que el número de sujetos de estudio es menor a 50 casos se decidió calcular la prueba de Shapiro-Wilk como se observa en la tabla 6, la prueba de normalidad de la variable Gestión para Resultados, presentó un valor de significancia mayor a 0.05, lo que indica que los datos son normales.

Tabla 7 Prueba de normalidad de la variable Desempeño Institucional

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Institucional	.924	9	.430

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la matriz de datos SPSS.

Considerando que el número de sujetos de estudio es menor a 50 casos se decidió calcular la prueba de Shapiro-Wilk como se observa en la tabla 7, la prueba de normalidad de la variable Gestión para Resultados, presentó un valor de significancia mayor a 0.05, lo que indica que los datos son normales.

Como las dos variables presentaron una distribución normal es necesario utilizar estadística paramétrica para corroborar las hipótesis, en este caso sería el coeficiente de correlación Rho de Pearson.

Comprobación de las hipótesis

H0: La implementación del Modelo de Gestión para Resultados no tiene una relación directa con el desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras.

H1: La implementación del Modelo de Gestión para Resultados tiene una relación directa con el desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras.

Tabla 8 Correlación de Pearson entre Gestión para Resultados y Desempeño Institucional

Correlación de Variables				
			Gestión para Resultados	Desempeño Institucional
Rho de Pearson	Gestión para Resultados	Correlación de Pearson	1	-.044
		Sig. (bilateral)		.911
		N	9	9
	Desempeño Institucional	Correlación de Pearson	-.044	1
		Sig. (bilateral)	.911	
		N	9	9

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la matriz de datos SPSS.

La tabla 8 muestra una correlación negativa muy baja ($\rho = -.044$), entre las variables Gestión para Resultados y Desempeño Institucional. Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula que nos indica que la implementación del Modelo de Gestión para Resultados no tiene una relación directa con el desempeño institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020, es decir, que los niveles de implementación de la gestión para resultados no se corresponden en la misma dirección con lo alcanzado en relación al desempeño, por ejemplo,

altos niveles en el diseño de la planificación u orientación de los presupuestos no han terminado de ser dirigidos hacia los resultados y población objetivo de las instituciones.

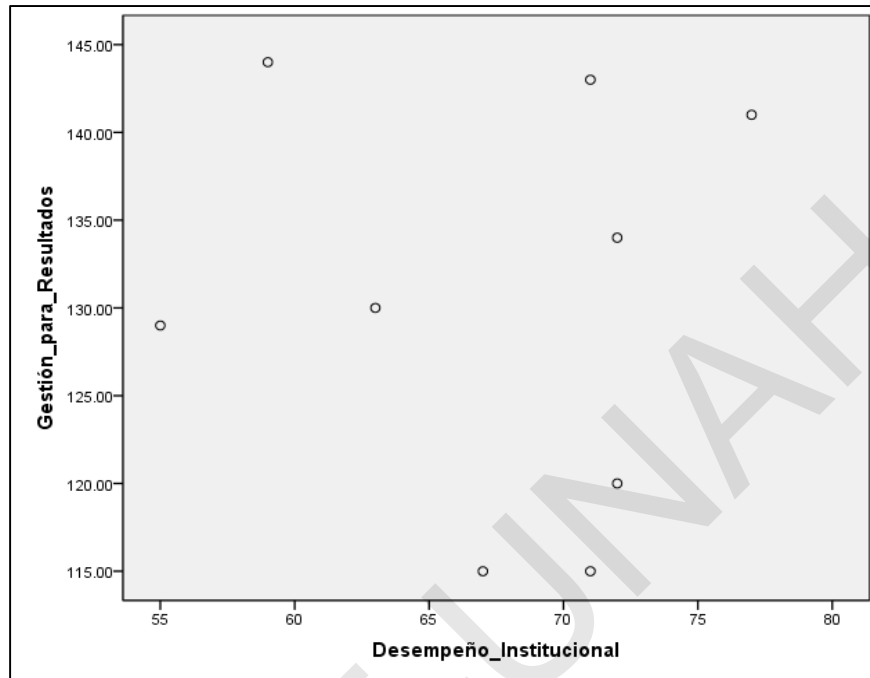


Figura 60 Dispersión de correlación entre variables Gestión para Resultados y Desempeño Institucional.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos de la matriz de datos SPSS.

La figura 60 demuestra que los valores correlacionados de las variables bajo estudio, gestión para resultados y desempeño institucional se encuentran muy alejados en relación a la medida central; lo cual ratifica los resultados de la correlación de Pearson, denotando la falta de una tendencia clara y la no correspondencia entre las direcciones que toman estas variables.

Capítulo V. Conclusiones

1. De acuerdo con la teoría generalizada, un modelo de Gestión para Resultados representa una filosofía administrativa que, aplicada propiamente, permite generar efectos e impactos de significancia sobre la población objetivo de las actividades del sector público, es decir, mejorando el nivel de desempeño de las instituciones en su provisión de productos y/o servicios. No obstante, sobre la base del análisis efectuado al sector público hondureño, y considerando las instituciones del programa piloto de implementación de este modelo (9 instituciones, del ámbito centralizado y descentralizado), se pudo establecer que no se ha generado una relación directa entre el nivel de implementación del modelo y el grado de desempeño institucional; al menos, hasta los resultados evaluados al primer trimestre de 2020.

Objetivo específico 1: “Describir la implementación del Modelo de Gestión para Resultados en instituciones de la Administración Pública de Honduras, en el período 2020”

2. La implementación del modelo de Gestión para Resultados, se midió considerando las dimensiones propuestas en el estudio de los autores García López y García Moreno (2010): Planificación orientada a resultados, Presupuesto por resultados, Gestión financiera pública, Gestión de programas y proyectos, y Monitoreo y evaluación. Se pudo determinar que, de forma general, éste se ha implementado a un nivel avanzado (rango 125-150), destacando la dimensión de Planificación, la Gestión Financiera Pública y el Presupuesto por resultados, por cuanto han desarrollado la mayoría de los requerimientos esenciales para cada una de ellas de forma consolidada; no obstante, existen debilidades en aspectos de trascendencia para la subsiguiente operatividad adecuada, como ser: en indicadores de efectos e impactos y sistemas de seguimiento y de información para una correcta toma de decisiones. Por su parte, la dimensión monitoreo y

evaluación, no se encuentra dentro de ese nivel avanzado, por lo que representa una debilidad, de importante repercusión, con relación a una posterior evaluación objetiva de los resultados planificados, es decir, al grado en que realmente se desempeñan estas instituciones.

Objetivo específico 2: “Describir el Desempeño en las instituciones de la Administración Pública de Honduras, en el período 2020”

3. El desempeño institucional fue evaluado considerando las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, dimensiones de desempeño institucional propuesto por Bonnefoy y Armijo (2005), agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de eficacia, que en muchos estudios se considera un atributo de esta categoría. Los resultados obtenidos, ubican el nivel de desempeño en un grado alto (67.44), lo cual se presenta principalmente por el comportamiento de la eficacia y de la calidad del servicio prestado; ya que con respecto a la eficiencia y economía sus valores individuales denotan debilidad. Un análisis más en detalle, o individual, por dimensión y por cada componente dentro de ellas, reveló que existen aspectos que no permiten la adecuada consecución de los resultados o su respectiva evaluación; por ejemplo, que no siempre las prestaciones y servicios llegan a la población objetivo, la incapacidad de cubrir la demanda, no siempre se considera los riesgos que pudieran afectar los objetivos de la organización, no contar con controles que permitan la correcta medición de la eficiencia, o que no siempre se mide la percepción del ciudadano con relación a los servicios o productos ofertados. Todo lo anterior representa una debilidad significativa, debido a que, al momento de registrar los resultados de la gestión institucional, aunque hayan suministrado bienes y/o servicios, estos no se correspondan con lo efectivamente planificado bajo el diseño del Modelo de Gestión para Resultados.

Objetivo específico 3: “Establecer la relación existente entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el Desempeño Institucional en la Administración Pública de Honduras, en el período 2020”

4. Utilizando como referencia la escala de correlación de Pearson (-0.044), se pudo determinar que no existe una correlación directa entre las variables Modelo de Gestión para Resultados y el Desempeño Institucional, al menos con los resultados obtenidos hasta el primer trimestre de 2020. Lo anterior, implica que los movimientos de los resultados de cada variable presentan direcciones opuestas (un alto nivel de implementación del modelo en una institución no genera un alto grado de desempeño institucional o viceversa); por lo que se acepta la hipótesis nula del estudio, es decir, que no existe correlación directa entre estas variables.

5. Los aspectos cualitativos derivados del estudio, dan a conocer que las variables, en forma general, presentan niveles altos de diseño y ejecución, al nivel individual (por cada una de las dimensiones) se observaron debilidades que terminan siendo importantes al momento de obtener los resultados de cada institución, es decir, instituciones con niveles bajos de implementación presentan altos grados de eficacia en la gestión y viceversa. Por tanto, esto indicaría que el problema que se está presentando en el desempeño institucional está relacionado más con la propia operatividad del modelo de Gestión para Resultados y no por deficiencias del modelo como tal.

Capítulo VI. Recomendaciones

La finalidad del estudio era determinar la relación entre la implementación del Modelo de Gestión para Resultados y el nivel de Desempeño Institucional. Si bien, fue aplicado al plan piloto dentro del sector público de Honduras, no se han correspondido los resultados esperados con dicha implementación, se presentan oportunidades de mejora que posibiliten un alcance más adecuado de la misma. Por lo anterior, y una vez descritas las conclusiones de la investigación, se recomienda:

1. Hacer del conocimiento de las instituciones objeto del plan piloto, las observaciones con relación a los resultados obtenidos en el marco de este plan y generar un documento que recopile las lecciones aprendidas, hasta el momento; sobre dicha base, replantear la forma de implementación y operatividad del modelo, incorporando otras instituciones, y programando evaluaciones de campo periódicas, que permitan redirigir las desviaciones encontradas, a fin de lograr la correspondiente relación directa entre las variables.

2. Fortalecer, dentro del diseño del modelo, las actividades relacionadas con una mejor definición de indicadores de efectos e impactos, sistemas de seguimiento y de información, para una correcta toma de decisiones, así como, de la totalidad de la dimensión Monitoreo y Evaluación, principalmente en lo relacionado a los sistemas de seguimiento para la evaluación de los objetivos y metas establecidos en el plan institucional. Para lo que se puede elaborar manuales de procesos que orienten, a los responsables de cada dimensión, sobre las diligencias adecuadas, y que incorporen una retroalimentación efectiva ante variaciones significativas; además, establecer procedimientos adecuados para el análisis y determinación de la demanda, a través de

instrumentos de medición más efectivos, de forma que se registren, tanto cuantitativa como cualitativamente, metas más objetivas y realizables.

3. Incorporar herramientas de revisión, acerca de la provisión de los bienes y/o servicios prestados por las diferentes instituciones, de forma que asegure que éstos están siendo orientados en cantidad, y forma, a la población objetivo, así como, herramientas de seguimiento a la calidad percibida sobre los mismos; lo que servirá para propiciar información de retroalimentación relevante para, gradualmente, elevar los niveles de eficacia y eficiencia y, sobre todo, potenciar la calidad de los bienes y servicios ofertados.

4. Una vez rediseñada la implementación del Modelo de Gestión para Resultados, establecer programas intensivos de capacitación, a todos los responsables de las instituciones actuales y las incorporadas al plan, en los que se incluya, entre otros, fortalecimiento de los principios básicos de la gestión para resultados, los diferentes procesos diseñados para su implementación, manuales de procesos, tanto al nivel de diseño como de la ejecución (operatividad), talleres de afianzamiento; todo lo anterior, de forma que la puesta en práctica de estos, permitan alcanzar mejores niveles de desempeño.

Referencias

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Álvarez, J. (2012). *Gestión por resultados e indicadores de medición*. Lima, Perú: Pacífico editorial. .
- Angulo, A. C. (04 de Septiembre de 2018). *Blog Escuela de Posgrado Universidad Continental*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/estos-son-los-5-cambios-que-propone-la-nueva-gestion-publica#:~:text=En%20la%20segunda%20mitad%20del,tradicional%20propia%20del%20modelo%20burocr%C3%A1tico>.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica, 6ta edición*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Arriagada, R. (2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES].
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Washington, D.C: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco Mundial. (2004). Conceptos, herramientas y principios de la GpRD. *Principios de GpRD en acción: Libro de consulta de buenas prácticas recientemente identificadas, Primera Edición*, 3-14.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government*. Berkeley: University of California Press .
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES].
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social [ILPES].
- Campos Jasso, E. A. (2012). *Corrientes de la Administración* . Estado de México: RED TERCER MILENIO S.C.

- Carpio Balladares, J. (2014). *Implementación de la Gestión para Resultados, una mejora de la Capacidad Organizacional e Institucional y del Proceso de Creación de Valor Público en la Municipalidad Provincial de Talara*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Carrillo Castro, A. (1988). *La Reforma Administrativa en México*. México: Miguel Ángel Porrúa, S.A.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD], Banco Mundial [BM]. (s.f.). *Taxonomía en Gestión para Resultados y Monitoreo y Evaluación*. Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de "Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe, a través del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos":
<http://siare.clad.org/siare/innotend/evaluacion/taxonomia/1-GestionparaResultados.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (14 de 02 de 2020). *Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. Obtenido de Visión de País 2010–2038 y Plan de Nación 2010-2022 de Honduras: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/vision-de-pais-2010-2038-y-plan-de-nacion-2010-2022-de-honduras>
- Congreso Nacional. (16 de 06 de 1986). Ley General de la Administración Pública. *La Gaceta*.
- Dirección General del Presupuesto Público de Lima, M. d. (2010). *Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño*. Lima.
- Dirnock, F. L. (1947). *The Study of Administration*. Estados Unidos: The American Political Science Review.
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions*. Reino Unido: Butterworth-Heinemann - Elsevier.
- Escobar Hinojosa, D. C., & Hermoza Oré, G. C. (2015). *El Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto público de la unidad ejecutora de la Dirección Regional de Salud Huancavelica, año 2014*. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.
- Galindo Camacho, M. (2000). *Teoría de la Administración Pública*. México: Editorial Porrúa S. A. de C.V.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe*. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo, Segunda Edición.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe*. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo, Segunda Edición.
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: Avances y Desafíos en América Latina y el Caribe, Segunda Edición*. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.

- García Moreno, M. (2011). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- García Moreno, M., Kaufmann, J., Varea, M., & García López, R. (2011). *Sistema de Evaluación PRODEV Gobiernos Subnacionales*. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo [BID].
- García Sánchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. España: Universidad de Salamanca.
- Guerrero Orozco, O. (1997). *Principios de Administración Pública*. Santa Fe de Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública [ESAP].
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Higueras, J. M. (2014). *Manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo*. Madrid, España: H+D, Fundación Humanismo y Democracia.
- Instituto de Acceso a la Información Pública [IAIP]. (2014). *Atribuciones por Dirección Presidencial, Secretaria de Cordinacion General de Gobierno (SCGG)*. Obtenido de https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/ver_documento.php?uid=ODc4MzI4OTM0NzYzNDg3MTI0NjE5ODcyMzQy
- Instituto de Ciencias Sociales y Políticas Públicas [HEGEL]. (15 de noviembre de 2016). *La Gestión Pública por Resultados, Concepto y Elementos*. Recuperado el 22 de octubre de 2018, de <https://hegel.edu.pe/la-gestion-publica-resultados-concepto-elementos/>
- Juárez, F. G. (13 de Septiembre de 2018). *Confidencialhn*. Obtenido de El factor político y económico en el desarrollo de Honduras: <https://confidencialhn.com/el-factor-politico-y-economico-en-el-desarrollo-de-honduras/>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Investigacion Del Comportamiento: Metodos De Investigacion En Ciencias Sociales, 4ta Edicion*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- León, D. C. (2016). *Origen y evolucion del estudio de la Administración Pública*. Mexico: MCGraw-Hill, pp. 1-18.
- López, F. (26 de 05 de 2018). *ElInformativo.hn*. Obtenido de Entes De Gobierno Asumen Compromiso Para Implementar Gestión Por Resultados: <https://www.elinformativo.hn/archivos/63840>
- Makón, M. P. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. República Dominicana: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública.

- Ministerio de Administración Pública [MAP]. (2014). *Guía para la Implementación de la Evaluación del Desempeño Institucional (EDI)*. Santo Domingo, República Dominicana: Publicaciones MAP.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2010). *Presupuesto por resultados*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Prentice Hall.
- Mundial, B. (04 de abril de 2019). *Honduras, Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- OCDE. (2006). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Ginebra: OCDE.
- OCDE. (2008). *Buenas prácticas emergentes en la gestión para resultados en el desarrollo*. Washington: OCDE.
- OCDE, O. p. (2004). *Buenas Prácticas recientemente identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo*. Paris, Francia: Banco Mundial, Primera Edición.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Paris.
- Porto, J. P., & Gardey, A. (2017). *Definicion.de*. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de Definición de Efectividad: <https://definicion.de/efectividad/>
- Presidencia de la República. (2009). *República de Honduras Visión de País 2010 – 2038 y Plan de Nación 2010- 2022*. Obtenido de <https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/plan-de-nacion.pdf>
- Presidencia de la República. (25 de Mayo de 2018). *presidencia.gob.hn*. Recuperado el 2018 de Octubre de 23, de <https://www.presidencia.gob.hn/index.php/transparencia/4193-entes-de-gobierno-asumen-compromiso-para-implementar-gestion-por-resultados>
- Prieto Hormaza, M. I. (2012). *“Influencia de la Gestión del Presupuesto por Resultados en la calidad del gasto en las municipalidades del Perú (2006-2010) Caso: Lima, Junín y Ancash”*. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2002). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. New York, NY 10017, USA: Design: Colonial Communications Corp., New York, NY, USA.
- Ramos Lorenzo, L. B., & Albitres Castilla, R. E. (2010). *Sistema de Gestión para Resultados en el Perú*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería.

- Roberto, J. (miercoles 27 de octubre de 2010). *Administracion*. Recuperado el sabado 10 de noviembre de 2018, de Admisntración como arte, ciencia y tecnica:
<http://administracionjose.blogspot.com/2010/10/111-administracion-como-arte-ciencia-y.html>
- Sánchez Cacao, W. N. (2016). *Análisis de la implementación del Presupuesto por Resultados en Guatemala*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- SCGG. (2017). *Dirección Presidencial de Planificación Estratégica, Presupuesto e Inversión Pública*. Recuperado el 19 de Octubre de 2018, de Secretaría de Coordinación General de Gobierno:
<https://scgg.gob.hn/direcciones-presidenciales/unidad-de-planificaci%C3%B3n-operativa>
- Secretaria de Coordinacion General de Gobierno [SCGG]. (2018). *Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022*.
- Secretaría de Coordinación General de Gobierno. (2018). *Planificación Estratégica Institucional con enfoque de resultados*. Tegucigalpa MDC, Honduras, Centroamérica : webmaster@scgg.gob.hn , Primera Edición.
- Serra, A. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo [BID] y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD].
- Sharma, D. S. (2004). Nepal: Hacia la gestión orientada a la consecución de resultados . *Buenas Practicas recientemente identificadas de Gestion para Resultados de Desarrollo, Banco Mundial, Primera Edicion*, 57-60.
- Sistema de las Naciones Unidas en Honduras. (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Honduras 2010*. San José, Costa Rica,: Litografía e Imprenta Lil, S.A.,.
- Tamayo Piedra, S. Y. (2015). *Diseño de una propuesta de gestión por resultados que no afecte*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Tanaka Torres, E. M. (2011). *Influencia del presupuesto por resultados en la Gestión*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de san Marcos.
- Tapullima Salas, L. N. (2019). *Gestión pública por resultados y desempeño Laboral en los Docentes de la Institución Educativa N° 270 de Chirapa, Lamas, 2018*. Tarapoto-Perú: Universidad César Vallejo.
- Terry Ponte, O. F. (2017). *Gestión del presupuesto por resultados y programa nacional de saneamiento urbano en los gobiernos locales, Lima 2015*. Perú: Universidad César Vallejo.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia. (2007). *Origen y Desarrollo de la Administración*. Cochabamba, Bolivia: Perspectivas.
- Velasquez Tataje, K. O. (2011). *Administración*. Huancayo- Perú: Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de La Administración.

Whittingham, M. y. (2000). *Reflexiones sobre una propuesta de evaluación de resultados de la gestión pública: El Sistema Nacional de Evaluación de Resultados (Sinergia) en Colombia*. CLADReforma y Democracia, 21, 131-165.

DEGT-UNAH

Anexos

Validación de los instrumentos en el Programa SPSS

GpY D:av-[Conjunto_de_datos1] - PASW Statistics Editor de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	ID	Número	8	0		Ninguna	Ninguna	3	Centrado	Escala	Ninguna
2	GabineteSe	Cadena	50	0	Gabinete sectorial al que pertenece	Ninguna	Ninguna	27	Izquierda	Nominal	Ninguna
3	AreaUnidad	Cadena	50	0	Area o unidad que proporciona la información	Ninguna	Ninguna	17	Izquierda	Nominal	Ninguna
4	GpR1	Número	8	0	GpR1 Existe una unidad institucional encargada de la planificación q	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
5	GpR2	Número	8	0	GpR2 La institución cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PE	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
6	GpR3	Número	8	0	GpR3 Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cum	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
7	GpR4	Número	8	0	GpR4 El Plan Operativo Anual (POA) de la institución establece prog	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
8	GpR5	Número	8	0	GpR5 Los programas o proyectos del POA identifican los productos	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
9	GpR6	Número	8	0	GpR6 El 100 por ciento del presupuesto de la institución está debida	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
10	GpR7	Número	8	0	GpR7 Los programas del presupuesto incluyen información sobre su	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
11	GpR8	Número	8	0	GpR8 Se elaboran proyecciones plurianuales de ingresos y gastos.	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
12	GpR9	Número	8	0	GpR9 Existe un sistema de seguimiento y evaluación del desempeñ	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
13	GpR10	Número	8	0	GpR10 Existen procedimientos institucionalizados mediante los cual	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
14	GpR11	Número	7	0	GpR11 La proporción entre ingresos propios y los ingresos por transf	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
15	GpR12	Número	8	0	GpR12 Existe una diferencia mínima entre el gasto ejecutado y el pr	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
16	GpR13	Número	8	0	GpR13 Existe un Sistema de Administración Financiera Integrado (S	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
17	GpR14	Número	8	0	GpR14 El sistema de contabilidad de la institución se fundamenta en	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
18	GpR15	Número	8	0	GpR15 El catálogo de cuentas permite la comparación directa con el	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
19	GpR16	Número	8	0	GpR16 Se realizan evaluaciones ex ante a los proyectos como paso	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
20	GpR17	Número	8	0	GpR17 Existe un plan sectorial de mediano plazo	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
21	GpR18	Número	8	0	GpR18 Existe una cartera de los bienes que produce y los servicios	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
22	GpR19	Número	8	0	GpR19 Existen mecanismos que incentivan la obtención de resultad	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
23	GpR20	Número	8	0	GpR20 El sector dispone de un sistema de información con datos ac	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
24	GpR21	Número	8	0	GpR21 Existe un sistema de información institucional que integra los	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada
25	GpR22	Número	8	0	GpR22 Existe un sistema de información institucional que integra los	(1, Inexisten	Ninguna	5	Centrado	Escala	Entrada

Vista de datos | Vista de variables

GpY D:av-[Conjunto_de_datos1] - PASW Statistics Editor de datos

	ID	GabineteSectorial	AreaUnidad	GpR1	GpR2	GpR3	GpR4	GpR5	GpR6	GpR7	GpR8	GpR9	GpR10	GpR11	GpR12	GpR13	GpR14	GpR15
1	1	Gabinete de Desarrollo Económico	Unidad de Planeamiento	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	6	6	6
2	2	Gabinete de Desarrollo Económico	Unidad de Planeamiento	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6
3	3	Gabinete de Desarrollo Económico	Unidad de Planeamiento	6	5	5	5	5	6	6	6	4	5	6	5	6	6	5
4	4	Gabinete de Desarrollo Económico	Unidad de Planeamiento	6	6	6	6	6	6	6	6	1	1	6	6	6	6	6
5	5	Gabinete de Desarrollo e Inclusión Social	Unidad de Planeamiento	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6	6	Gabinete de Desarrollo e Inclusión Social	Unidad de Planeamiento	6	6	4	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	4
7	7	Gabinete de Desarrollo Económico	Unidad de Planeamiento	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6
8	8	Gabinete de Desarrollo e Inclusión Social	Unidad de Planeamiento	6	6	6	6	6	3	6	6	6	6	1	1	5	6	4
9	9	Gabinete de Desarrollo Económico	Unidad de Planeamiento	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		

Vista de datos | Vista de variables