



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



SECRETARÍA DE TRABAJO Y
SEGURIDAD SOCIAL

SECRETARÍA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (STSS)



UNIÓN EUROPEA



PROGRAMA FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL EMPLEO DECENTE Y
OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA LOS JÓVENES EN HONDURAS EURO+LABOR



MESA TERRITORIAL DE EMPLEO DEL MUNICIPIO DE CHOLUTECA



PLAN DE PROMOCIÓN DE EMPLEO DECENTE E INGRESOS

Choluteca
2018 – 2028

Instituciones Participantes: Secretaría de Trabajo, Secretaria de Agricultura y Ganadería, Instituto Nacional de Formación Profesional, Secretaria de Salud, Secretaria de Educación, Comisionado Nacional de los Derechos Humanos, Municipalidad de Choluteca, Municipalidad de Marcovia y Secretaria de Trabajo y Seguridad Social, SENAEH, COVESUR, Fundación Chorotega, Word Vision, ASJ, Fundación Agrolíbano, Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras, Azucarera La Grecia, Agrolíbano, CDE-MIPYME, Universidad Católica y Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Federación Trabajadores del Agro FETAGRO, COIPRODEM, RAJUMCH, MOJOREH, Swisscontact Prog Rural, Plan de Nación, Mesa de Genero, Fundación ADEL Valle, Iglesia Evangélica, Pro Joven, DINA SUR, Crédito Solidario, UMAR, UMAR VALLE, UTH, CARITAS DIOCESANA.

FORMULADO EN 2017 // ACTUALIZADO ABRIL 2019

Contenidos

1. Introducción	7
2. Antecedentes	8
2.1 El Municipio de Choluteca	8
2.2 La Mesa Territorial de Empleo: Un espacio de cohesión al servicio del Desarrollo Local	9
3. Metodología para la Elaboración del Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos de Choluteca (Explicación de Teoría de Cambio y planificación con enfoque a resultados)	10
4. Definición del Problema	11
4.1 Valoración estratégica del problema principal en Choluteca	13
Identificación de factores causales críticos del problema principal de empleo y generación de ingresos en Choluteca	14
5. Formulación del Modelo Conceptual	15
6. Alcance del Problema por Dimensión.....	17
6.1 Dimensión 1: Personas Afectadas	18
6.2 Dimensión 2: Unidades Productivas	21
6.2.1 <i>Poca inversión en sectores generadores de empleos decentes.</i>	22
6.3 Dimensión 3: Instituciones Públicas	24
6.4 Dimensión 4: Territorio y Población	26
7. Propuesta de Solución para Resolver el Problema de Empleo en el Municipio de Choluteca.....	28
7.1 Marco de Resultados.....	31
7.2 Especificación de resultados y productos principales.....	34
7.2.1 Resultado final.....	34
7.2.2 Resultados Dimensión Personas Afectadas	34
7.2.2.1 Programa de formación técnico formal e informal que responda a las demandas laborales de la región (Nuevas carreras, especialidades, habilidades).	34
7.2.2.2 Creación de un plan para adecuar la Currícula de Educación Básica y Universitaria, que fomente emprendimiento productivo en la zona.	35
7.2.3 Resultados Unidades Económicas	36
7.2.3.1 Diseño e implementación de un plan de incentivos que fomenten la diversificación productiva y el valor agregado con enfoque de cadenas de valor.	36
7.2.3.2 Desarrollar una propuesta de política fiscal orientada a incentivar la Inversión y el crecimiento empresarial sostenible	37
7.2.3.3 Crear una ventanilla única de simplificación de procesos para el fomento y creación de las mipymes	37
7.2.4 Resultados Dimensión Instituciones.....	37
7.3.4.1 Diseñar e implementar un plan que facilite la tramitología de permisos y pagos en línea.....	38
7.2.5 Resultados Dimensión Población y Territorio.....	38

7.2.5.1 Fortalecida la MTE de Choluteca en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.	39
7.2.5.2 Crear una plataforma de información, con datos socio-económicos del territorio y al servicio de todos los sectores.....	39
8. Plan de trabajo Anual: participativo y sostenible.	40
8.1 Revisión del Problema y sus factores causales.	40
8.2-Estrategia para elaborar un plan de trabajo participativo y sostenible.....	41
8.3-Lineamientos rectores de las Dimensiones en la organización participativa de los actores de la MTE. .	42
8.4 Estructura resultante del Plan de Trabajo.	43
8.5 Análisis por DIMENSIÓN.....	46
Anexos:.....	49
Anexo 1: Plan de Trabajo Anual por Dimensión	49
Anexo 2: Identificación de intervenciones vigentes en el Municipio.....	53
Anexo 3. Bibliografía	54

Índice de Tablas

Tabla 1 Definición del Problema de Empleo en el Municipio de Choluteca	12
Tabla 2 Valoración del Problema de Empleo en el Municipio de Choluteca.....	13
Tabla 3 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión de Personas Afectadas.....	20
Tabla 4 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión de Unidades Productivas	23
Tabla 5 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión de Instituciones Públicas	25
Tabla 6 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión Territorio y Población	28
Tabla 7 Matriz de Resultados por Dimensión Plan de Promoción de Empleo e Ingresos Choluteca	30
Tabla 8 Matriz de intervenciones vigentes en el municipio.....	54

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Gráfico Concepto y Pilares de la Mesa Territorial de Empleo (MTE).....	10
Ilustración 2 Gráfico de causalidades Dimensión Personas Afectadas	18
Ilustración 3 Gráfico de Causalidades Dimensión Unidades Productivas	21
Ilustración 4 Gráfico de Causalidades Dimensión Instituciones Públicas	24
Ilustración 5 Gráfico de Causalidades Dimensión Territorio y Población	26
Ilustración 6 Gráfico de Resultados Propuestos para resolver el problema de empleo en Choluteca	29
Ilustración 7: Esquema simplificado de la construcción del Plan de Trabajo Anual.	41
Ilustración 8: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados y Productos a 10 años en Choluteca	43
Ilustración 9: Representación de la carga de actividades por Dimensión que resulta del Plan de Trabajo 2019.....	44
Ilustración 10: Representación de las instituciones participantes en cada Dimensión.	44
Ilustración 11: Distribución de actividades por Producto en la dimensión PERSONAS AFECTADAS.....	46
Ilustración 12: Distribución de actividades por Producto en la dimensión UNIDADES PRODUCTIVAS.....	46

Ilustración 13: Distribución de actividades por Producto en la dimensión INSTITUCIONES PUBLICAS	47
Ilustración 14: Distribución de actividades por Producto en la dimensión POBLACION Y TERRITORIO.....	47
MTE Choluteca – Enero 2019.....	48
Ilustración 15: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados, Productos y actividades en Choluteca.	48

Acrónimos

ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
AMSPS	Alcaldía Municipal de San Pedro Sula
ANDI	Asociación Nacional de Industriales
ANMPIH	Asociación Nacional de Micro y Pequeña Industria de Honduras
AVEPRO	Asociación de Vendedores del Progreso
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CANATURH	Cámara Nacional de Turismo de Honduras
CASM	Comisión de Acción Social Menonita
CCIC	Cámara de Comercio e Industria de Choluteca
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CES	Consejo Económico Social
CRS	Catholic Relief Services
CURC	Centro Universitario Regional del Centro
CURLA	Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico
CURN	Centro Universitario Regional del Norte
CURP	Centro Universitario Regional del Pacífico
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
EPTISA	Servicios de Ingeniería SL
EURO+LABOR	Proyecto Fortalecimiento Institucional del Empleo Decente y Oportunidades de Empleo para los Jóvenes en Honduras
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FESITRANH	Federación de Sindicatos de Trabajadores de Honduras
FPX	Federación de Agroexportadores
FUNADEH	Fundación Nacional para el Desarrollo de Honduras
GBR	Gestión Basada en Resultados
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IHCAFE	Instituto Hondureño del Café
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOP	Instituto de Formación Profesional
ISO	Organización Internacional de Normalización
MPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa

MTE	Mesa Territorial de Empleo
NiNi	Ni Trabaja, Ni Estudia
ODECO	Organización de Desarrollo Étnico Comunitario
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organizaciones de Sociedad Civil
PDEL	Plan de Desarrollo Económico Local
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PEA	Población Económicamente Activa
PET	Población en Edad de Trabajar
PIB	Producto Interno Bruto
PIM	Plan de Inversión Municipal
PMD-OT	Planes Municipales de Desarrollo con Enfoque de Ordenamiento Territorial
PNVP	Plan de Nación y Visión de País
POA	Planificación Operativa Anual
RR.HH	Recursos Humanos
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SAR	Servicio de Administración de Rentas
SE	Secretaría de Educación
SEDIS	Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social
SENAEH	Servicio Nacional de Empleo de Honduras
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria
SESAN	Secretaría de Salud Pública
SGG	Secretaría General de Gobierno
SPS	San Pedro Sula
STSS	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
UCRISH	Universidad Cristiana de Honduras
UE	Unión Europea
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UNICAH	Universidad Católica de Honduras
UNITEC	Universidad Tecnológica Centroamericana
UPNFM	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UTH	Universidad Tecnológica de Honduras

1. Introducción

El presente **Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos 2018-2028 de Choluteca**, es una herramienta de planificación estratégica, formulada en base a un proceso altamente participativo por los actores sociales y del gobierno local y central, que integran la Mesa de Empleo del Municipio de Choluteca, con la asistencia técnica especializada del proyecto de Fortalecimiento Institucional del Empleo Decente y Oportunidades de Empleo para los Jóvenes en Honduras” (EURO+LABOR).

Esta iniciativa se inserta en los programas de apoyo que ejecuta la Unión Europea en colaboración con el Gobierno de Honduras y tiene como objetivo principal: Establecer las bases para que Honduras aborde gradualmente los desafíos en empleo, mediante una lógica basada en el desarrollo de políticas, el fortalecimiento de capacidades, que incluya la mejora de los sistemas de información y acciones concretas a nivel local en el marco de la acción tripartita y el diálogo social.

De manera específica el **Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos 2018-2028 de Choluteca** se inscribe en el **Resultado 3 del Programa EURO+LABOR** que establece lo siguiente: “Los trabajadores y los empleadores de las unidades económicas formales e informales en 14 municipios tienen acceso a los beneficios del empleo decente y productivo”.

Los planes fueron formulados en municipios piloto donde operan los centros de promoción de empleo de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social (STSS), mediante una metodología denominada *Estrategia para la Promoción de Empleo e Ingresos de la Población*, elaborada con el apoyo del Programa Euro + Labor, que se adaptó al contexto local, considerando los ejes de la Política Nacional de Empleo, que se encuentra en la fase de elaboración.

En el municipio de Choluteca, el proceso de formulación del Plan se realizó en dos etapas. La primera consistió en la realización de tres talleres, en los que participaron un promedio de 25 personas en representación del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, el sector académico, turístico y cultural, así como los equipos técnicos de la oficina de la STSS y del Centro de Promoción de Empleo del SENAHE. Estos últimos en calidad de gestores y animadores de los procesos de participación y diálogo de los actores locales, aglutinados en la instancia de cohesión social denominada *Mesa Territorial de Empleo de Choluteca*. La segunda etapa tuvo lugar en el primer trimestre de 2019 donde se realizó una revisión completa del Plan y se avanzó en formular el Plan de Trabajo Anual del corriente año.

Asimismo, el Plan se inscribe en los ejes de intervención que plantea La Ley de Visión de País y Plan de Nación formulada por el Gobierno de la República, que establece: “El Desarrollo Económico Territorial, entendido como el proceso de transformación y mejoramiento de las economías locales a partir del fortalecimiento de la competitividad de cadenas productivas, subsectores o conglomerados económicos potenciales del territorio, la consolidación de redes socioeconómicas de cooperación y competencia, implementación de mecanismos de retención de excedentes en la economía local.

Estos ejes de desarrollo integrarán los programas orientados a promover el crecimiento económico equitativo, el fortalecimiento de los sectores productivos y económicos (agrícola, pecuario, forestal, comercial), el fomento integrado de las MIPYMES, sobre una base ambientalmente sostenible y asegurando la gestión ambientalmente racional de sustancias químicas”¹.

Partiendo de las consideraciones anteriores, el Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos 2018-2028 de Choluteca incluye los siguientes elementos: i) Modelo conceptual del problema principal priorizado, que

¹ Ley de Visión de País y Plan de Nación, Decreto Legislativo No. 286-2009, Honduras, diciembre de 2009.

explica las causas estructurales ii) Construcción del Modelo de Desarrollo para la Promoción de Empleo Decente e Ingresos de Choluteca, como resultado del análisis colectivo de la *Teoría de Cambio*, que plantea los resultados esperados y los productos identificados, valorados y priorizados, que se plasma en el Marco de Resultados y iii. El Plan de Trabajo Anual para la Implementación de la Mesa Territorial.

En tal sentido la concreción del Plan de Trabajo Anual significará, para la MTE (Mesa Territorial de Empleo) el inicio de implementación del Plan de Desarrollo Económico y Promoción del Empleo de un proceso de desarrollo integral que impulse la generación de empleo decente e ingresos para los y las ciudadanos del municipio de Choluteca, a corto, mediano y largo plazo, con un impacto centrado, particularmente, en las vidas de los jóvenes y las mujeres del municipio.

2. Antecedentes

2.1 El Municipio de Choluteca

La ciudad de Choluteca, es conocida como la “Sultana del Sur” es considerada la tercera ciudad más importante de Honduras. Se encuentra en un extenso valle, ubicado casi en el centro del departamento de Choluteca, del cual es cabecera y en donde antiguamente fue instalado un asentamiento prehispánico.

Según el registro municipal del año 2015, el municipio cuenta con 150,300 habitantes, de los cuales 70 por ciento viven en la ciudad y 30 en el área rural. De esta población, el 51 por ciento son mujeres y 41 por ciento hombres. El rango de edad mayoritario de la población oscila entre los 17 y 35 años. La tasa de crecimiento es del 2.1% y existe una población flotante de 30,000 habitantes.

La actual ciudad de Choluteca fue fundada por el Capitán Cristóbal de la Cueva en el año 1535. Su primer nombre fue “Villa de Jerez de la Frontera” en homenaje al pueblo español donde nació su fundador. En el año de 1535 el Rey Felipe II maravillado por los tesoros del mineral del “Clavo Rico” le modificó el nombre llamándola “Villa de Jerez de la Frontera y Mis Reales Tamarindos”. Fue elevada a la categoría de ciudad el 1 de Octubre de 1845.

En el Municipio de Choluteca existen industrias empacadoras de carnes, panaderías, imprentas y fabricas de productos lácteos. El crecimiento económico actual se debe a la inversión del capital hondureño y extranjero en industrias de camarón, melón, productos lácteos, carnes, apicultura, café, marañón, azúcar; siendo éstos algunos de los rubros que generan mayores divisas para el país.

Debido a su ubicación geográfica y a la abundancia de sus recursos naturales, se ha convertido en un centro turístico de gran potencial. Tanto los bosques latifoliados, como los manglares, criaderos naturales de tortuga y playas, propician el desarrollo de proyectos orientados al ecoturismo y al turismo rural.

Este municipio también cuenta con una fuerte identidad cultural debido a la variedad de sus tradiciones, costumbres, folklore, artes, artesanía y gastronomía, además de personajes clave de la historia nacional oriundos del municipio, como José Cecilio del Valle. Esta riqueza cultural ha sido promovida en gran medida en los últimos años, por una instancia local llamada FERISUR, que organiza una feria patronal centrada en un enfoque recreativo, cultural y de promoción de los productos de la economía local.

Choluteca está bien comunicada, tanto con el resto del país como con los demás países de Centroamérica, debido a su ubicación en la carretera Panamericana, lo que representa una ventaja para el movimiento de la inversión local. También destaca como valor agregado para la producción, su clima cálido y seco, que contrasta con la humedad de la costa norte. El Gobierno de Honduras ha priorizado esta zona, y actualmente con fondos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), están llevando a cabo el diseño de un Plan Maestro de Desarrollo, que incluye

nueva infraestructura vial y productiva, lo que va generar nuevas inversiones y por ende oportunidades de empleo e ingresos para las personas.

Pese a su riqueza histórica y productiva, el municipio de Choluteca no ha logrado puntear hacia un desarrollo importante en la economía del país. Existen aldeas y caseríos con población viviendo en situación de pobreza y pobreza extrema. Su Índice de Desarrollo Humano (INDH) es de 0,079, según el Informe de Desarrollo Humano del PNUD del año 2012.

Es importante mencionar que en la cabecera municipal, la actividad comercial de comedores, tiendas y muchos otros espacios de comercialización de productos, está siendo dirigida en su mayoría por mujeres, lo que refleja que en esta región el potencial de oportunidades para la mujer es mayor.

Asimismo, durante el proceso de formulación de este Plan, se identificó que las organizaciones lideradas por mujeres gozan de mayor confianza entre la población. Esto refleja el trabajo de las oficinas municipales de la mujer, las redes de mujeres y en general las estructuras lideradas por la mujeres en el municipio.

2.2 La Mesa Territorial de Empleo: Un espacio de cohesión al servicio del Desarrollo Local

La Ley de Visión de País y el Plan de Nación de 2010, promovió la puesta en funcionamiento de instancias denominadas: Comisiones Regionales de Desarrollo, creadas como espacios de diálogo y concertación entre el Gobierno Central, la Sociedad Civil, los gobiernos locales y comunidad de cooperantes, orientadas hacia el análisis sectorial y la formulación de propuestas ordenadas y articuladas, que faciliten una gestión pública más efectiva, ordenada y transparente en cada región del país.

En ese sentido, el Consejo Regional de Desarrollo de la Región número 13, denominada la Región del Golfo de Fonseca, es el espacio regional donde participa el Municipio de Choluteca junto a otros 44 municipios del sur del país, aglutinados en 10 mancomunidades. Esta instancia también cuenta con una alta presencia institucional del Gobierno Central.

Por su parte, las organizaciones comunitarias organizadas en patronatos y Comités de Desarrollo Municipal (CODEMS) representan a la ciudadanía del territorio, mientras que la Corporaciones Municipales participan en calidad de representantes legales de los municipios

Esta lógica de relaciones se traslada al municipio de Choluteca, a través de las mesas temáticas de desarrollo, entre ellas, la Mesa Territorial de Empleo e Ingresos (MTE), creada a fin de identificar y concertar problemas comunes, desde una perspectiva local para el desarrollo de sectores productivos tradicionales y emergentes. Se concibe además como un foro eficaz para la comunicación, el intercambio de experiencias, proyectos e iniciativas de interés común, centradas en la generación de oportunidades para el empleo decente.

Esta instancia está integrada por representantes del Gobierno Central a través de la Secretaría de Trabajo, la Municipalidad de Choluteca, el sector privado, la ciudadanía organizada, la academia y personas de reconocida credibilidad vinculadas al sector productivo.

La MTE tiene como propósito propiciar un espacio inclusivo de participación, de coordinación, planificación y gestión de procesos para contribuir al desarrollo económico y la promoción del empleo en el municipio de Choluteca. Su quehacer se sustenta en los pilares siguientes:

1. **La participación inclusiva:** Implica que todos los sectores, sin exclusión, pueden sumarse a la discusión y análisis sobre la visión estratégica a largo plazo del desarrollo de su municipio.
2. **La responsabilidad compartida** que se traduce en asunción de los retos y desafíos por parte de cada uno de los actores y que éstos no pueden trabajar de manera aislada. Se busca que cada uno sea

responsable de las acciones que le corresponden y que han sido plasmadas por la MTE en el Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos.

3. **La gestión por resultados** que implica pensar en los resultados que se van a alcanzar y no en actividades puntuales.
4. **La gestión con transparencia**, a fin de que la información que se analiza en la MTE sea veraz, exacta, comprobable, que no se adultere la información en ningún rubro o ámbito. También implica señalar carencias, limitaciones, problemas y necesidades reales para hacer propuestas encaminadas a mejorar la situación actual.
5. **La Sostenibilidad**, que incluye la apropiación local y el seguimiento y monitoreo de los procesos establecidos en el Plan y demás acuerdos de la MTE.

Ilustración 1 Gráfico Concepto y Pilares de la Mesa Territorial de Empleo (MTE)



En el año 2017 se formaron siete Mesas Territoriales de Empleo, en municipios de relevancia económica y en los cuales la Secretaría de Trabajo cuenta con oficinas regionales: además de Choluteca, se instalaron MTE en Tegucigalpa, Danlí, Choluteca, El Progreso, San Pedro Sula y La Ceiba.

3. Metodología para la Elaboración del Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos de Choluteca (Explicación de Teoría de Cambio y planificación con enfoque a resultados)

Para la elaboración del **Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos 2018-2028 de Choluteca** de la Mesa Territorial de Empleo – MTE de Choluteca, se aplicaron dos enfoques conceptuales y metodológicos complementarios, que se utilizan en la actualidad para el estudio y la gestión del ciclo de políticas públicas y programas de desarrollo. Estos son:

a. Gestión Basada en Resultados (GBR): Se define como un método de gestión del ciclo de políticas públicas y programas que orienta todos los esfuerzos y recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), hacia el logro de resultados de desarrollo que mejoren de forma real y significativa las condiciones y la calidad de vida de las personas.

El uso de esta metodología en la administración pública, contribuye a una mayor eficacia, eficiencia, transparencia y credibilidad en las instituciones. Además, favorece el conocimiento institucional para perfeccionar los modelos de intervención basados en el aprendizaje generado por su propia experiencia. Hay tres herramientas específicas que se han utilizado en el presente caso: modelo conceptual, estrategia de promoción de empleo y marco de resultados.

b.Enfoque sistémico: Un problema de desarrollo “tiende a comportarse como un sistema social complejo, en el que los múltiples factores de causalidad que lo producen operan siempre interconectados entre sí, formando una unidad estructural delimitada influida por factores estructurales del entorno país”².

La Estrategia Nacional de Promoción de Empleo Decente y los Planes Locales de Promoción de Empleo, son una herramienta muy importante para generar cambios en el enfoque empleado tradicionalmente en el ciclo de políticas públicas y programas de desarrollo en Honduras y la región, donde por lo general ha primado una visión parcial, superficial y fragmentada de la realidad social que se desea transformar.

Partiendo de esa premisa, el modelo conceptual y la teoría de cambio, generan la identificación y priorización de los factores de causalidad claves, tanto en lo que denomina “unidad estructural del problema” como en el entorno país, a fin de resolver de manera integral y estructural el problema del empleo.

Utilizando los dos enfoques mencionados, se avanzó en la formulación del modelo conceptual, siguiendo los pasos siguientes: i) Identificación del problema principal ii) Estimación de la magnitud del problema a nivel territorial, con datos estadísticos o evidencias disponibles; iii) Organización de los factores de causalidad en dimensiones sistémicas; iv) Expresión gráfica de las relaciones de causalidad, con las evidencias encontradas v) Aplicación de Teoría del Cambio y vi) elaboración del Marco de Resultados.

4. Definición del Problema

Para analizar la dimensión del problema de empleo e ingresos de Choluteca, se utilizaron tres criterios: Los elementos, el concepto y el problema que genera. Esta información se entrecruzó con las respuestas a las interrogantes de qué, quiénes y la magnitud del problema.

Con relación a este último criterio, y con la poca información estadística existente, se obtuvieron los datos siguientes: Para el año 2015 el municipio contaba con 157.300 habitantes, de los cuales, más de un 70% reside en la ciudad, es decir, unos 100.000 habitantes. El 51% son mujeres y el 49% son hombres, el rango de las edades de los ciudadanos se encuentra entre los 17 a 35 años de edad, por lo que puede decirse que la mayor parte de la población es relativamente joven. Además la tasa de crecimiento es del 2.1% y existe una población flotante de 30,000 habitantes.

² Análisis sistémico de contribuciones de políticas y proyectos a resultados en el desarrollo. David Grajeda, 2015.

Tabla 1 Definición del Problema de Empleo en el Municipio de Choluteca

Elemento	Concepto	Problema
Qué	Situación que limita las capacidades, los derechos y bienestar de una población	Escasas Oportunidades de empleo decente e ingresos
Quiénes	Población elegible afectada por el problema y sus factores causales	Mujeres y jóvenes entre 16 y 35 años de edad, con escasas oportunidades de empleo decente y generación de ingresos en el territorio.
Magnitud	Tamaño de población afectada por el problema	El municipio contaba para el año 2015 con 157.300 habitantes, de los cuales, más de un 70% reside en la ciudad, es decir, unos 100.000 habitantes. El 51% son mujeres y el 49% son hombres, el rango de la edades de los ciudadanos se encuentra entre los 17 a 35 años de edad, por lo que puede decirse que la mayor parte de la población es relativamente joven, la tasa de crecimiento es del 2.1% y existe una población flotante de 30,000 habitantes.

De lo anterior se deduce que el problema principal del empleo en Choluteca es:

“La Población de Choluteca especialmente mujeres y jóvenes entre 16 y 35 años de edad, con escasas oportunidades de empleo decente y generación de ingresos”

Por su naturaleza económica, cuyas actividades principales son las agroexportaciones (camarón, melón, productos lácteos, carnes, apicultura, café, oca, marañón y azúcar) y el comercio, el crecimiento económico actual se debe a la inversión del capital hondureño y extranjero que año con año, aportan al país grandes cantidades de divisas pro las exportaciones a los mercados regionales, de EUA, Europa y Asia.

De forma general, la MTE esperesó que hay una marcada diferencia en la contratación de hombres y mujeres en el mercado laboral de la zona; ya que se prioriza la mano de obra de mujeres en actividades que requieren de mucha delicadeza, como ser el empaque de vegetales, camarón, marañón, entre otras.

La edad de 16 años, se define bajo una fuerte controversia entre los participantes, pues en una situación óptima la mano de obra infantil no debería considerarse necesaria, sin embargo, la realidad impone las consideraciones de familias que requieren el aporte económico de sus miembros desde muy jóvenes, adolescentes que a temprana edad comienzan su vida reproductiva y la necesidad de obtener ingresos para su sustento y en los mejores casos, para sufragar estudios.

Similar situación viven las personas de la tercera edad, que a falta de un sistema de pensiones que beneficie a todos los hondureños, se ven en la necesidad de trabajar hasta edades muy avanzadas, sin embargo, son los jóvenes la mayor cantidad de población afectada por la falta de oportunidades.

Por otra parte, se analizó el rango, donde se presenta el mayor problema de generación de empleo e ingresos del municipio, siendo la edad entre los 16 a 35 años, donde el grupo considerado es el más afectado, ya que la información disponible sobre la magnitud del problema priorizado adolece de una serie de limitaciones, tanto en el tratamiento de las distintas variables intervinientes como en la confiabilidad y calidad de los datos, lo que es particularmente sensible a nivel territorial.

Este municipio no cuenta con información estadística relacionada con el tema de empleo (La Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas INE, establece lo relacionado con el empleo y sub empleo visible, sólo en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula).

4.1 Valoración estratégica del problema principal en Choluteca

La valoración del problema, de acuerdo a encuesta aplicada entre los miembros de la MTE de Choluteca fue el siguiente:

Tabla 2 Valoración del Problema de Empleo en el Municipio de Choluteca

Variables	Aspecto /descripción	Votos
Relevancia		
Máxima	El problema es una prioridad y reto nacional y local	14
Potencial	El problema es una prioridad y reto nacional, pero todavía no hay una clara apropiación local	1
Baja	El problema no es una prioridad y reto nacional ni local	
Capacidades		
Máxima	La institución tiene atributos y capacidades suficientes para atender el problema.	2
Potencial	La institución tiene atributos y oportunidades para desarrollar capacidades	4
Baja	Se requiere esfuerzos extraordinarios para construir capacidades	9
Apoyo		
Máxima	La Solución del problema cuenta con el apoyo de actores clave	6
Potencial	Se reconoce el problema pero hace falta construir sinergias y articulaciones	4
Baja	No hay comprensión ni apropiación del problema por todos los actores	2

La valoración realizada para el Municipio de Choluteca es semejante a la valoración del problema a nivel nacional. Considerando que las escasas oportunidades de empleo e ingresos de la población, es una prioridad y reto a nivel nacional y local.

En el criterio de capacidad se valoró al conjunto de instituciones que tienen responsabilidad y competencia en el tema de generación de empleo decente y oportunidades de generación de ingresos -especialmente a través del emprendimiento empresarial- considerando que “se requieren esfuerzos extraordinarios para construir capacidades”. Esta es la calificación más baja de las opciones planteadas en la encuesta.

Respecto al criterio de apoyo, la percepción mayoritaria es que a nivel local “el problema cuenta con el apoyo de actores clave”.

Identificación de factores causales críticos del problema principal de empleo y generación de ingresos en Cholulteca

Como se refirió en el apartado 4 sobre la metodología para elaboración del Plan, desde la perspectiva sistémica utilizada en el presente trabajo, un problema de desarrollo siempre está determinado por una matriz o red de factores de causalidad que se manifiestan de manera interrelacionada y no siempre en un orden lineal de causa-efecto. Así, un factor puede ser causa de un problema y efecto de otro. Por ejemplo: el limitado acceso a la educación es causa de la baja empleabilidad de una persona, pero también efecto de otros factores sociales. Todo esto complejiza la distinción y análisis de las redes de causalidad.

De ahí que, además de la elección del problema principal, resulta crítico hacer una adecuada identificación y elección de sus causas, de tal manera que se diseñen las intervenciones más eficaces para su transformación estructural y sostenible, según la información y el conocimiento disponible. Para facilitar este ejercicio y a la vez asegurar la integralidad del análisis y la eficacia potencial y real de las intervenciones, los factores causales se han ordenado en cuatro dimensiones sistémicas que integran la unidad estructural del problema priorizado. Desde los fundamentos científicos de la teoría de sistemas, este hecho reviste la mayor importancia, porque asegura un alto nivel de probabilidad de transformación, dado que todo problema, en todo sistema, está determinado por su propia estructura y el concurso del entorno. En consonancia con la Estrategia Nacional, se realizó a nivel local, el análisis de causalidad desde las cuatro dimensiones siguientes:

- **Dimensión 1.** Personas afectadas. Conjunto de causas que ponen de manifiesto la situación específica de los sujetos afectados por el problema del desempleo y subempleo, que determinan de forma directa o indirecta sus condiciones de empleabilidad, inserción y permanencia en el mercado de trabajo.
- **Dimensión 2.** Unidades Económicas. El segundo grupo de factores causales revela la situación específica de las capacidades y condiciones empresariales de las unidades económicas formales e informales, principalmente Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) para generar opciones de empleo decente e ingresos a sus propietarios y trabajadores.
- **Dimensión 3.** Instituciones públicas del sector empleo. El tercer grupo de factores especifican la situación de las competencias, capacidades y responsabilidades de las instituciones del Estado para la prestación de servicios de promoción de empleo decente y productivo en los niveles nacional y territorial. Incluye las instituciones públicas sectoriales y gobiernos locales.
- **Dimensión 4.** Población y territorio de zonas seleccionadas. El cuarto grupo de factores especifican las características de la población y el territorio donde se localizan las personas, las unidades económicas y las instituciones. Incluyen cultura, historia, recursos naturales, tejido social y relaciones interculturales en el caso de territorios étnica y culturalmente diversos. Como parte del tejido social vale considerar las formas de organización de los distintos actores locales (universidades, gremios, OSC) y calidad de sus relaciones.

Vistos como atributos del sistema empleo, los factores causales de las cuatro dimensiones determinan las oportunidades reales y potenciales para el desarrollo económico y la generación de oportunidades de empleo e ingresos en los territorios. Los factores estructurales del entorno país, por supuesto, influyen y condicionan estas oportunidades, pero los riesgos de la probable incidencia negativa pueden ser atenuados si el sistema empleo municipal se muestra relacionalmente congruente y consigue gestionar sus ventajas comparativas y minimizar sus limitaciones.

En cada dimensión sistémica del problema se ha identificado una lista de causas, de las cuales se han elegido aquellas que, según el conocimiento disponible, son las más significativas y determinantes en la conservación o transformación del problema priorizado.

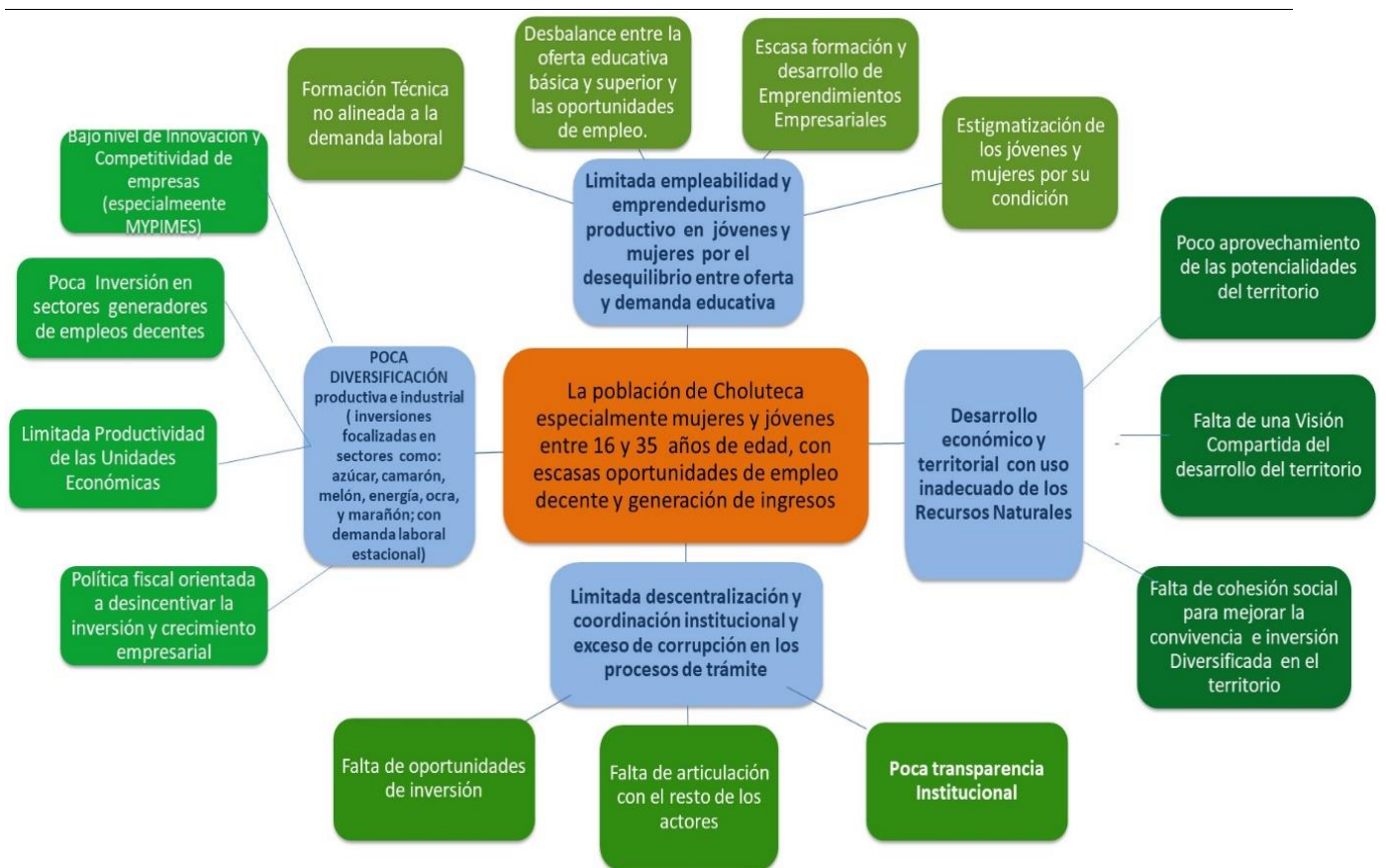
En total, se han seleccionado 14 factores directos: 4 en la dimensión de las personas afectadas; 4 en la dimensión de las unidades económicas; 3 en la dimensión de las instituciones públicas; y 3 en la dimensión de la población y territorio. A su vez en cada uno de los 14 factores directos se establecido sus causas subyacentes. En total, se han identificado 48 causas subyacentes, mismas que en conjunto configuran la unidad estructural de la red de causalidad sistémica del problema.

5. Formulación del Modelo Conceptual

Como se mencionó en el capítulo anterior, la construcción del modelo conceptual del Plan partió de la identificación del problema, con base en un amplio debate de los participantes, en torno a los factores que afectan al territorio, provocando que el aumento del empleo no sea acorde con el ritmo de crecimiento de la población.

Entre estos factores destacan: la situación de los inmigrantes que llegan al municipio y los emigrantes que salen fuera de él, por un lado, y por otro, la base económica territorial constituida por cultivos como la caña, el melón, la oca, el camarón y la sal, rubros que generan empleos estacionales.

Las cuatro dimensiones sistémicas que integran la unidad estructural del problema del sector empleo constituyen por sí misma una red de factores de causalidad. La clave para diseñar intervenciones eficaces está en la identificación con el mayor acierto posible de aquellos factores más críticos en cada dimensión considerando las condiciones del contexto de cada territorio priorizado. Para ello, en cada dimensión se ha identificado un problema central para de ahí identificar su red de causalidad crítica. A continuación, se describe estas interrelaciones de forma narrativa y visual, en tablas y gráficas.



El problema principal se nutre de otros cuatro problemas vinculados a igual número de dimensiones establecidas en la metodología de trabajo antes mencionada, que se detallan a continuación:

- a) **Las Personas:** Hay una limitada empleabilidad y emprendedurismo productivo en jóvenes y mujeres por el desequilibrio entre la oferta y demanda educativa.
- b) **El Territorio:** El desarrollo territorial es limitado debido al uso inadecuado de los recursos naturales.
- c) **Las Instituciones:** Existe poca descentralización y prevalece la corrupción, ambos factores dificultan los trámites necesarios para obtener la documentación requerida para generar empleos, emprendimientos e ingresos en el municipio.
- d) **Las Unidades Económicas:** hay poca diversificación y mucha economía informal y venta de producto en los mercados y pulperías, sobre todo en el casco urbano. Por otro lado, prevalecen monocultivos como la caña, melón, camarón, marañón, energía, rubros que generan demandas laborales estacionales y no permanentes.

Cabe destacar que durante los talleres se contó con alto nivel de participación de los sectores involucrados en la formulación del Plan, es decir, que el modelo conceptual y el problema principal identificado, responden al análisis, interés y los aportes de los miembros de la Mesa Territorial de Empleo de Choluteca.

Una vez definido el modelo conceptual, el problema central y cada una de las dimensiones, se procedió a identificar las causas principales que alimentaban el problema y las causas subyacentes. Este ejercicio permitió explicar con mayor detenimiento el problema principal.

Con estos insumos se aplicó la Teoría de Cambio que consistió en analizar y visualizar en colectivo el resultado final que se buscaba alcanzar. Es decir, en transformar el problema principal en un resultado central, o dicho de otra manera, en plantear el problema identificado en un sentido positivo. Lo mismo se hizo con cada una

de las dimensiones y de las causas principales y subyacentes, lo que dio paso a la elaboración del **Marco de Resultados** del Plan.

Una vez establecidos los resultados a alcanzar, se procedió a identificar los principales productos que se consideraron indispensables para avanzar hacia la obtención de dichos resultados. Cada uno de estos productos se transformó en propuestas o iniciativas de proyectos para el período 2018-2028.

6. Alcance del Problema por Dimensión

Una vez identificado el problema principal, se procedió a analizar cuáles son los problemas secundarios que alimentan al problema principal, con base en las cuatro dimensiones utilizadas para este análisis. Los resultados encontrados por la MTE fueron:

Sobre la Dimensión de Población Afectada el problema identificado es: Limitada empleabilidad y emprendedurismo productivo en jóvenes y mujeres por el desequilibrio entre oferta y demanda educativa.

Se identificó que este problema responde a cuatro causas principales que son:

- a) Formación técnica no alineada a la demanda laboral, la cual requiere intervención nacional y local, Desbalance entre la oferta educativa básica y superior y las oportunidades de empleo, lo cual requiere intervención de carácter nacional
- b) Estigmatización de los jóvenes y mujeres por su condición, identificada como una causa que requiere intervención local y
- c) Escasa formación y desarrollo de Emprendimientos Empresariales que requiere intervención nacional.

Sobre la Dimensión de las Unidades Productivas el problema identificado es: Poca diversificación productiva e industrial con inversiones focalizadas en sectores como: azúcar, camarón, melón, energía, oca, y marañón; con demanda laboral estacional.

Las causas principales de este problema identificadas son:

- a) Poca Inversión en sectores generadores de empleos decentes, que requeriría de intervención desde el nivel nacional.
- b) Limitada Productividad de las Unidades Económicas, identificada como la única causa que dependería de la intervención a nivel local
- c) Política fiscal orientada a desincentivar la inversión y crecimiento empresarial, que demanda intervención nacional, y
- d) Bajo nivel de Innovación y Competitividad de empresas (especialmente MYPIMES) que también requiere intervención nacional.

Sobre la Dimensión de las Instituciones del Sector Público el problema identificado es: Limitada descentralización y coordinación institucional y corrupción en los procesos de trámites.

Las causas principales que se identificaron son:

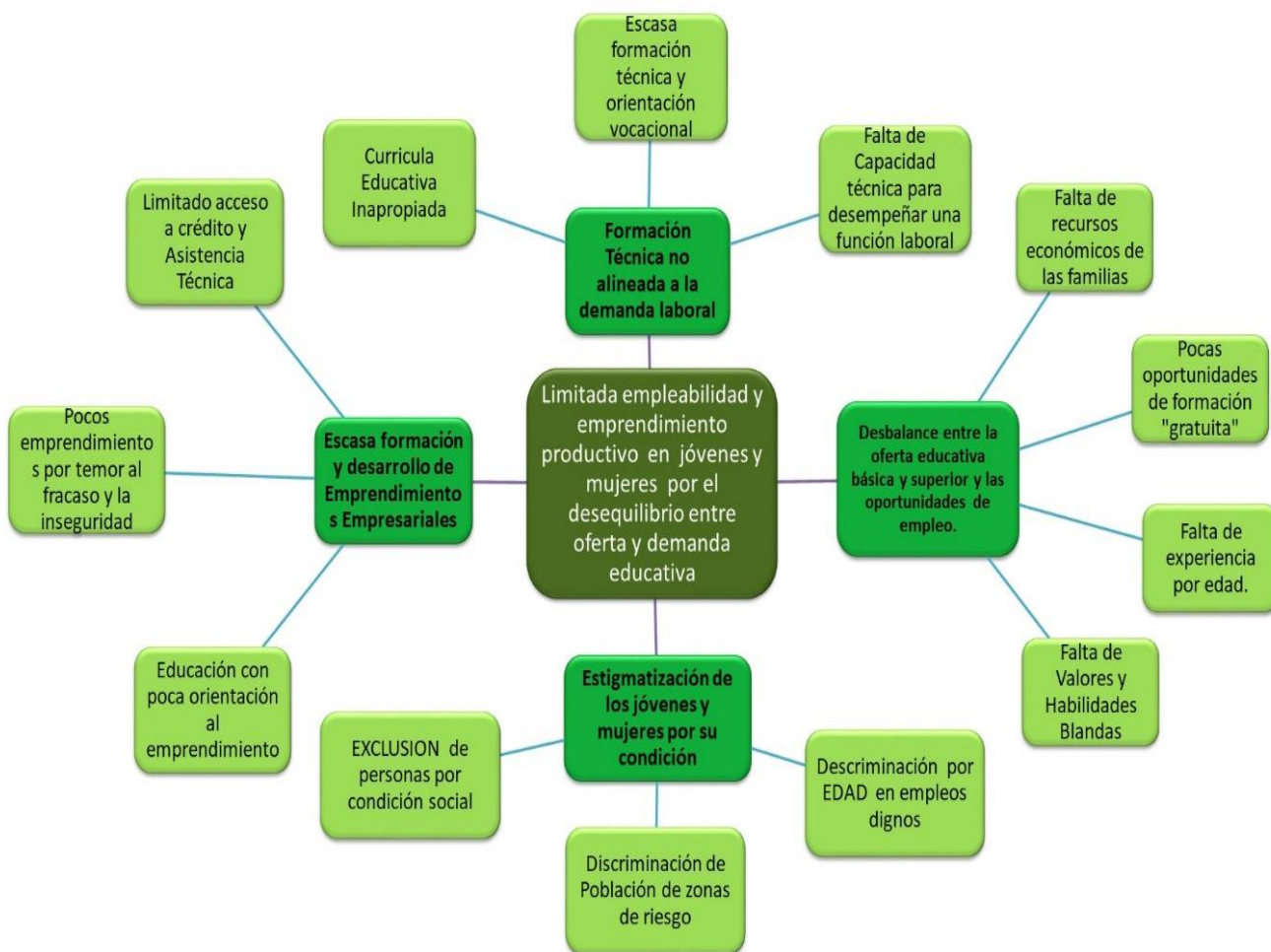
- a) Falta de oportunidades que demandaría intervención nacional
- b) Falta de articulación con el resto de los actores, que debe ser abordado localmente y
- c) Poca transparencia Institucional que requiere abordaje tanto local como nacional.

Sobre la Dimensión del Territorio y Población el problema identificado es: Desarrollo económico y territorial con uso inadecuado de los Recursos Naturales

Al igual que en la dimensión anterior, se identificaron tres causas principales: a) Poco aprovechamiento de las potencialidades del territorio local, que requiere tanto intervención nacional como local, b) Falta de una visión compartida del desarrollo del territorio, que igualmente requiere intervención a estos dos niveles y c) Falta de cohesión social para mejorar la convivencia e inversión diversificada en el territorio, para lo cual se debe intervenir sobre todo a nivel local.

6.1 Dimensión 1: Personas Afectadas

Ilustración 2 Gráfico de causalidades Dimensión Personas Afectadas



Sobre esta dimensión se determinó que el principal problema en este ámbito es: **el limitado desarrollo de la empleabilidad y el emprendimiento productivo, sobre todo entre los jóvenes y las mujeres, debido al desequilibrio que existe entre la demanda del sector económico y productivo, y la oferta educativa.**

Es decir, que la oferta educativa actual no responde a la demanda a corto, mediano, ni largo plazo y que esto contradice las políticas que el Gobierno viene impulsando en los Planes Maestros de Desarrollo, entre ellas la creación de zonas especiales de desarrollo en el país en municipios focalizados entre ellos Choluteca.

Las principales causas de que una gran proporción de esta población carezca de las condiciones necesarias para acceder y mantenerse en un puesto de trabajo o emprender una actividad económica propia, identificadas en Choluteca son variadas, encontrando sus raíces en situaciones culturales, sociales y carencias en el acceso a una formación académica y técnica que responda a las demandas del mercado.

Las principales causas del problema identificadas, son las siguientes:

6.1.1 Formación técnica alineada a la demanda laboral.

Se analizó que existe en el territorio poca formación técnica especializada a nivel de educación media para suplir las demandas locales que generan los sectores agrícola, industrial y agroexportador, siendo estos: electricistas, reparadores de motores de lanchas o de aires para los estanques de cultivo de camarón, técnicos capacitados para instalación y mantenimiento de cuartos fríos, mecánicos de maquinaria pesada agrícola e industrial, técnicos en procesamiento de alimentos, entre otros.

De ahí se parte para la identificación de las *causas subyacentes* que son: i) No se cuenta con una currícula educativa apropiada, acorde a las necesidades del territorio, ii) Escasa formación técnica y orientación vocacional y iii) Falta de capacidad técnica para desempeñar una función laboral. Esto incluye no sólo la orientación vocacional, sino las capacidades y competencias para desempeñar esas funciones.

6.1.2 Desbalance entre la oferta educativa básica y superior y las oportunidades de empleo.

Esta causa se nutre de cuatro causas subyacentes: i) Falta de recursos económicos de las familias, ii) Pocas oportunidades de formación gratuita, iii) Falta de valores y habilidades blandas y iv) Falta de experiencia por edad

En las universidades y las escuelas secundarias y primarias, no están formando en su mayoría profesionales que cuentan con las competencias necesarias para obtener un empleo en los sectores empresariales que dinamizan la economía en Choluteca. Así mismo, la oferta educativa disponible principalmente privada, limita a que personas con escasos recursos económicos puedan acceder a ella. Este fenómeno refleja en parte, que las pocas oportunidades de formación apegada a las demandas territoriales, es mayor en las universidades privadas que en las públicas.

La armonización de oferta y demanda educativa requiere de la coordinación de diversos actores y vencer esquemas tradicionalistas que idealizan determinadas carreras. En Choluteca, al igual que otras zonas del país, la Universidad Pública y en parte la privada, continúa formando profesionales en las carreras tradicionales como ser periodismo, derecho, administración de empresas e ingenierías, que no se apegan a la actividad económica y a la de demanda empresarial de su zona; generando frustraciones constantes, ya no lo logran conseguir un empleo digno acorde a su formación.

La ciudad de Choluteca es la sede de las universidades que atienden a la población del departamento e incluso comunidades vecinas de otras regiones. Por otra parte, son pocas las familias que tienen oportunidad de enviar a sus hijos a estudiar fuera de la ciudad.

6.1.3 Estigmatización de los jóvenes y mujeres por su condición

Se identificó como causas subyacentes las siguientes: i) Discriminación por edad en empleos dignos ii) Discriminación de población de zonas de riesgo y iii) Exclusión de personas por su condición social.

Se determinó que en Choluteca existe discriminación en el acceso a empleos dignos, sobre todo hacia los jóvenes, a quienes se les excluye por su condición social, ya sea si es pobre, por su edad, por vivir en zonas de riesgo o simplemente por su apariencia física. Es decir que los empresarios no ponen en riesgo su empresa porque esto implica poner en riesgo su unidad productiva.

6.1.4 Escasa formación y desarrollo de emprendimientos empresariales

En este sentido, las causas subyacentes identificadas son: i) Educación con poca orientación al emprendedurismo, ii) Pocos emprendimientos por temor al fracaso y la inseguridad y iii) Limitado acceso a crédito y a la asistencia técnica.

La currícula educativa del territorio, no incluye el espíritu empresarial para que los jóvenes no sólo se formen para ser empleados, sino también para que puedan desarrollar un emprendimiento. Esta debilidad en las competencias que se van desarrollando es evidente tanto a nivel de la escuela primaria, como en el colegio y la universidad.

De forma general, se estimó que la mayoría de los emprendimientos que se desarrollan en la zona, son de personas migrantes que llegan de otras zonas del país; de población que ha tomado como desafío arriesgar recursos para desarrollar un emprendimiento o negocio para salir adelante y utilizando métodos empíricos de administración, y muy poco de profesionales egresados que buscan en el desarrollo de su negocio su plan de vida.

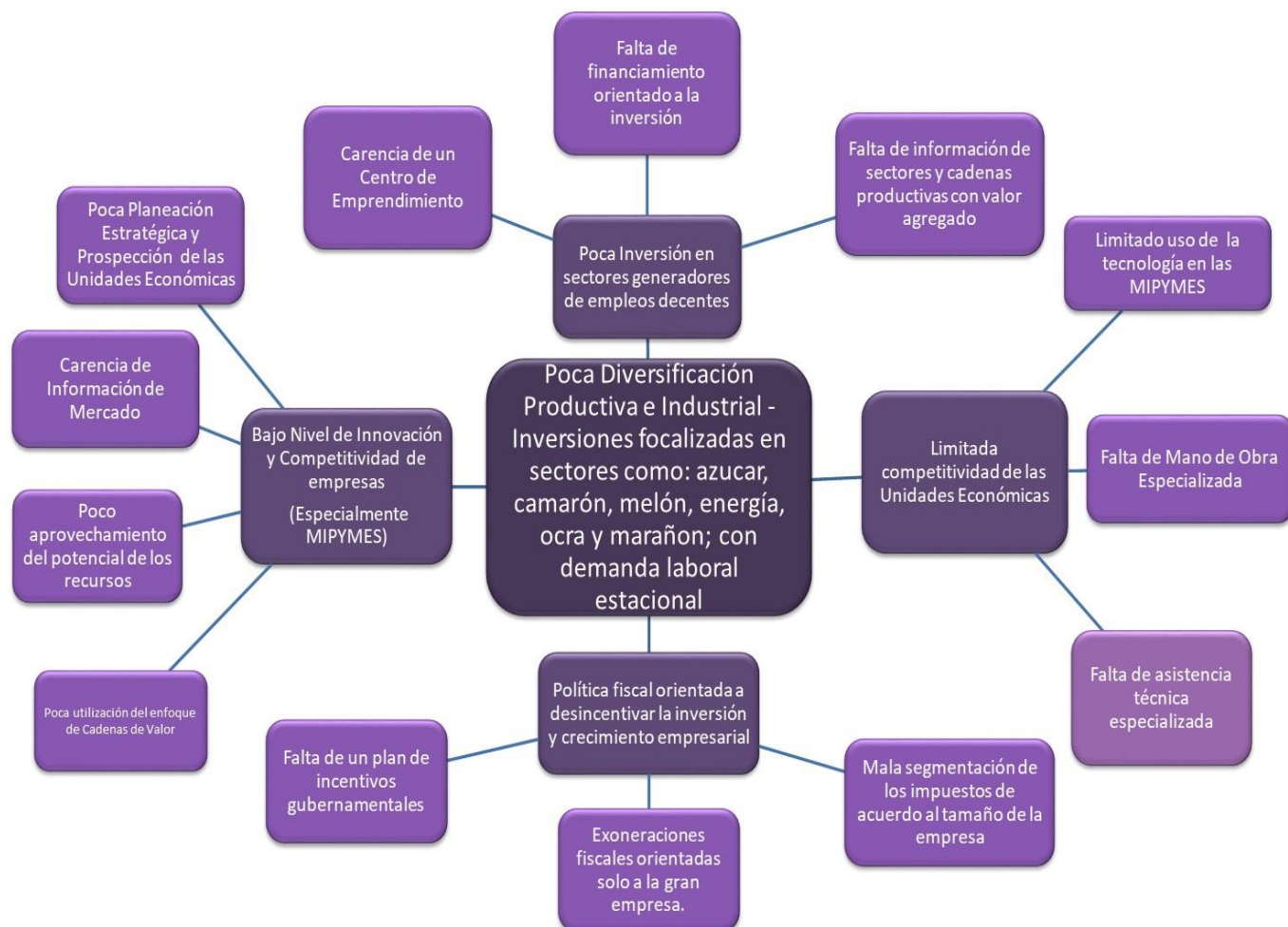
Por otra parte, el limitado acceso a crédito de los jóvenes y mujeres que desean desarrollar un emprendimiento es limitado, ya que la mayoría de las operadoras financieras desarrollan productos para personas que ya cuentan con el negocio o que tengan buenas garantías para los que desean emprender. A esta limitante se le suma la Asistencia Técnica, que para la zona es muy reducida, siendo solo el CDE-MIPYME el que atiende demandas de los negocios ya establecidos.

Tabla 3 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión de Personas Afectadas

Dimensión/Problema	Causa principal	Causas Subyacentes
1. Personas. Limitada empleabilidad y emprendedurismo productivo en jóvenes y mujeres por el desequilibrio entre oferta y demanda EDUCATIVA	A. Formación Técnica no alineada a la demanda laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Currícula Educativa Inapropiada • Escasa formación técnica y orientación vocacional • Falta de Capacidad técnica para desempeñar una función laboral
	B. Desbalance entre la oferta educativa básica y superior y las oportunidades de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos económicos de las familias • Pocas oportunidades de formación "gratuita" • Falta de Valores y Habilidades Blandas • Falta de experiencia por edad
	C. Estigmatización de los jóvenes y mujeres por su condición	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminación por EDAD en empleos dignos • Discriminación de Población de zonas de riesgo • EXCLUSION de personas por condición social
	D. Escasa formación y desarrollo de Emprendimientos Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Educación con poca orientación al emprendedurismo • Pocos emprendimientos por temor al fracaso y la inseguridad • Limitado acceso a crédito y Asistencia Técnica

6.2 Dimensión 2: Unidades Productivas

Ilustración 3 Gráfico de Causalidades Dimensión Unidades Productivas



El principal problema en la Mediana y Pequeña Empresa del municipio, es *la poca diversificación, tanto productiva como industrial* y eso se debe a que hay inversiones que están muy focalizadas en pocos sectores como azúcar, camarón, melón, sal, caña, energía, oca y marañón. Estos sectores tienen una demanda laboral ocasional y no permanente. Por ejemplo los cortadores de azúcar durante la zafra o los de melón en el período de corte y de limpieza, generan una gran cantidad de empleos, en un ciclo de 4 a 6 meses durante el año; luego las personas quedan sin empleo y muchas veces tienen que migrar a otras zonas del país para buscar nuevas opciones, para cubrir los gastos de su hogar.

Son pocas las excepciones de empleos que se mantienen durante todo el año y son los puestos que, por su naturaleza, son considerados como empleados de carácter permanente. Entre ellos destacan los empleados administrativos contables y los de mantenimiento de plantas.

El sector comercio, que se desarrolla principalmente en el casco urbano del municipio, se genera una gran cantidad de autoempleos y subempleos, asociados a la economía informal, pero que de alguna forma, ayuda a las familias a invertir en educación, vivienda y menos en salud.

6.2.1 Poca inversión en sectores generadores de empleos decentes.

El análisis realizado por la Mesa, establece que la zona concentra sus inversiones en pocos sectores como la producción de azúcar, camarón, melón, energía, oca, y marañón; siendo estos, generadores de demanda laboral estacional y muy poco permanente. Lo que se espera, es que por la ubicación del territorio, se puedan potenciar otros sectores, que ayuden a generar empleos decentes, pero hasta ahora no ha sido posible; un factor limitante son los apagones constantes de la energía eléctrica.

Por otra parte, existe carencia de asistencia técnica y de información sobre las cadenas productivas por rubro, lo que limita en gran medida el desarrollo de emprendimientos. De igual manera, el municipio no dispone financiamiento orientado a capital de trabajo y mucho menos a la inversión.

De la causas principales subyacen las causas siguientes: i) Carencia de un Centro de Emprendimiento ii) Falta de financiamiento orientado a la inversión y iii) Falta de información de sectores y cadenas productivas con valor agregado.

6.2.2 Limitada productividad de las unidades económicas.

Hay pocos espacios de formación para operarios que se especialicen en la transformación de productos. La mayor parte de ellos tienen formación empírica. Hace falta contar con asistencia técnica especializada, que parta de estudios del mercado para producir lo que demanda el sector de bienes y servicios.

Si bien se cuenta con alguna asistencia técnica del Estado y de los proyectos y programas de desarrollo, la misma no es suficiente y se inclina más hacia iniciativas de asistencia técnica tradicional y no especializada.

Otro factor causal es que en el municipio no se puntea en el uso de tecnología, hay limitado uso de la misma. En el sector agrícola, por ejemplo, los temas como riego, cosecha, post cosecha y siembra se siguen utilizando las costumbres tradicionales en la producción (salvo en pocas empresas grandes).

No obstante lo anterior, los participantes observaron que ha habido cierta mejora en la infraestructura y servicios en el territorio. Tal es el caso de la pista aérea del aeropuerto. Tambien se ha ido incrementando la producción de energía. Primero se produjo energía térmica, y luego se han ido instalando plantas de energía fotovoltaica con muy buenos resultados.

Las causas subyacentes son las siguientes: i) falta de mano de obra especializada, sobre todo en la MIPYME, ii) Limitado uso de la tecnología en las MIPYMES, y iii) falta de asistencia técnica especializada.

6.2.3 Política fiscal orientada a desincentivar la inversión y crecimiento empresarial.

Se percibe que el sector de la gran empresa está motivada, incentivada y tiene exoneraciones por parte del Estado, particularmente los sectores de servicios y el sector eléctrico; sin embargo, esto no ocurre con las MIPYMES, que son las que generan ingresos a los hogares más pobres.

En el municipio no se cuenta con privilegios de segmentación acordes con el tamaño de la empresa. Hay una base sin equilibrio para generar mayores empleos. Las empresas grandes pagan menos, mientras que las empresas pequeñas pagan más. Lo anterior debería revertirse para permitir a la MIPYMES generar más empleo.

De esta cuasa principal subyacen las causas siguientes: i) Mala segmentación de los impuestos de acuerdo al tamaño de la empresa, ii) Exoneraciones fiscales orientadas solo a la gran empresa y iii) Falta de un plan de incentivos gubernamentales.

6.2.4 Bajo nivel de Innovación y Competitividad de Empresas, especialmente las MYPIMES.

En Choluteca las MIPYMES tienen muchas dificultades para ingresar a mercados competitivos. Las que lo hacen es la gran empresa, sin embargo las pequeñas y medianas se mantienen en mercados cautivos y raras veces trascienden a la región, en especial Nicaragua y El Salvador.

Se suma a lo anterior, que muchas de las empresas de reciente creación, carecen del enfoque de cadena de valor, lo que limita su especialización y competencia en el mercado. Además, la región no dispone de un centro de información de mercados, que apoye en aspectos de innovación y mejoramiento de la productividad.

La MTE percibió que es necesario desarrollar y trabajar la competitividad en el sector MIPYME de la zona. Es importante manejar temas como contención de Costos, mejora de la calidad y tiempos de entrega. Esto es, producir con buena calidad, a bajo costo, con entregas a tiempo.

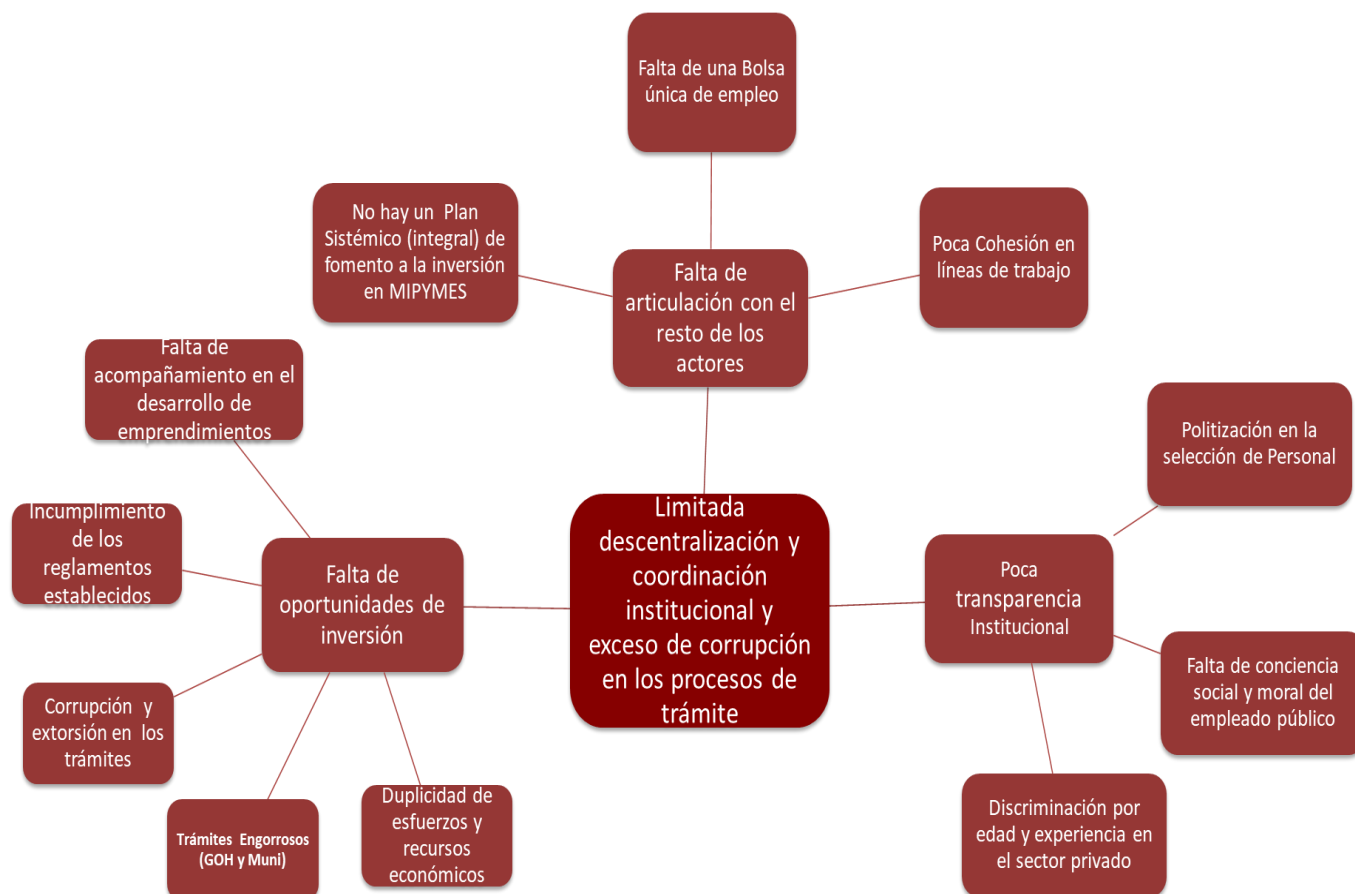
Como causas subyacentes del problema se identificó las siguientes: i) Poca utilización del enfoque de Cadenas de Valor, ii) Poca aprovechamiento del potencial de los recursos iii) Carencia de Información de Mercado y iv) Poca Planeación Estratégica y Prospección de las Unidades Económicas

Tabla 4 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión de Unidades Productivas

Dimensión/Problema	Causa Principal	Causas subyacentes
2. Empresa. POCA DIVERSIFICACIÓN productiva e industrial (inversiones focalizadas en sectores como: azúcar, camarón, melón, energía, oca, y marañón; con demanda laboral estacional)	A. Poca Inversión en sectores generadores de empleos decentes	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un Centro de Emprendimiento • Falta de financiamiento orientado a la inversión • Falta de información de sectores y cadenas productivas con valor agregado
	B. Limitada Productividad de las Unidades Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de asistencia técnica especializada • Falta de Mano de Obra Especializada • Limitado uso de la tecnología en las MIPYMES
	C. Política fiscal orientada a desincentivar la inversión y crecimiento empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Mala segmentación de los impuestos de acuerdo al tamaño de la empresa • Exoneraciones fiscales orientadas solo a la gran empresa • Falta de un plan de incentivos gubernamentales
	D. Bajo nivel de Innovación y Competitividad de empresas (especialmente MYPIMES)	<ul style="list-style-type: none"> • Poca utilización del enfoque de Cadenas de Valor • Poca aprovechamiento del potencial de los recursos • Carencia de Información de Mercado • Poca Planeación Estratégica y Prospección de las Unidades Económicas

6.3 Dimensión 3: Instituciones Públicas

Ilustración 4 Gráfico de Causalidades Dimensión Instituciones Públicas



En esta dimensión, el principal problema identificado fue la *limitada descentralización y coordinación institucional*, es decir, que muchas de las competencias que deberían de estar a nivel de secretarías de Estado pero de aplicación en el territorio, se gestionan desde el nivel central. También se identificó la *corrupción* en los procesos de trámites y la falta de acompañamiento para el desarrollo del emprendimiento.

6.3.1 Falta de oportunidades de inversión.

Cuando se quiere iniciar una MIPYME, las personas interesadas se deben trasladar hasta Tegucigalpa para obtener los permisos de operación. Esto implica, pagar el traslado de abogados, transporte, alojamiento y alimentación. Lo mismo ocurre con la mayor parte de servicios que siguen estando centralizados en Tegucigalpa y no a nivel regional como el pago a la SAR y las licencias ambientales.

Con los servicios de la Alcaldía Municipal, el análisis es similar, pero se identifica principalmente los trámites engorrosos, pago de coimas para obtener permisos de operación, dificultad para comprender lo que se está pidiendo en cada trámite, entre otros.

La MTE analizó las causas subyacentes que son: i) Duplicidad de esfuerzos y recursos económicos, ii) Trámites Engorrosos (GOH y Muni), iii) Corrupción y extorsión en los trámites, iv) Incumplimiento de los reglamentos establecidos y v) Falta de acompañamiento en el desarrollo de emprendimientos.

6.3.2 Falta de articulación con el resto de los actores.

La Mesa identificó la falta de articulación con los demás actores vinculados a este ámbito, debido a que no se cuenta con un Plan Integral de Fomento a la Inversión en las MIPYME.

También consideró de fundamental importancia que el municipio cuente con una Bolsa Única de Empleo. Si bien es cierto existe el SENA, por parte de la Secretaría de Trabajo e iniciativas similares en las Cámaras de Comercio, estas deberían estar integradas en una instancia única que promueva y apoye la búsqueda de oportunidades de empleo para los jóvenes y mujeres en Cholulca.

Asimismo destacaron que cada institución del Estado trabaja por su cuenta en este sector, sin coordinación interinstitucional ni sinergia para impulsar a las MIPYME.

Entre las principales causas subyacentes se encuentran: i) No hay un Plan Sistémico (integral) de fomento a la inversión en MIPYME, ii) Falta de una Bolsa Única de Empleo y iii) Poca cohesión en líneas de trabajo

6.3.3 Poca transparencia institucional.

Otro tema no menos importante es el de la corrupción o pago de la “coima” que está vinculado a la poca descentralización de servicios, ya que para facilitar y agilizar dichos trámites como permisos, licencias, patentes y registros se acostumbra a pagar a los mismos funcionarios públicos.

En el tema de transparencia, también se identificó como causa subyacente la politización en la selección del personal de atención al público en las diferentes instituciones del Estado, así como la falta de formación, y evaluación por capacidades, lo que se traduce en falta de conciencia social y moral y la falta de interés por ofrecer una buena atención al cliente.

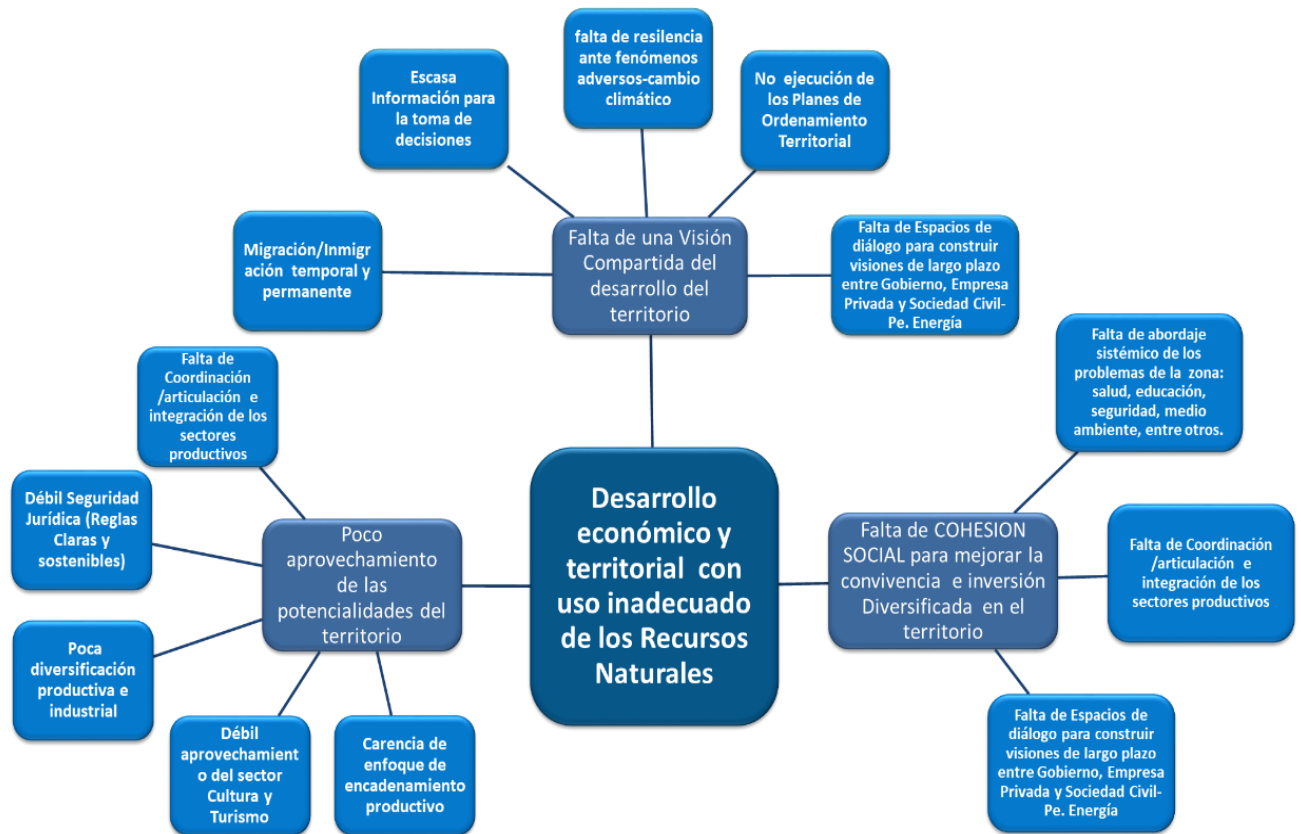
Ante esta situación se identificaron las causas subyacentes siguientes: i) Politización en la selección de Personal, ii) Falta de conciencia social y moral del empleado público y iii) Discriminación por edad y experiencia en el sector privado.

Tabla 5 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión de Instituciones Públicas

Dimensión/problema	Causas principal	Causas Subyacentes
3. Instituciones. Limitada descentralización y coordinación institucional y exceso de corrupción en los procesos de trámite	A. Falta de oportunidades de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de esfuerzos y recursos económicos • Trámites Engorrosos (GOH y Muni) • Corrupción y extorsión en los trámites • Incumplimiento de los reglamentos establecidos • Falta de acompañamiento en el desarrollo de emprendimientos
	B. Falta de articulación con el resto de los actores	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un Plan Sistémico (integral) de fomento a la inversión en MIPYME • Falta de una Bolsa única de empleo • Poca Cohesión en líneas de trabajo
	C. Poca transparencia Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Politización en la selección de Personal • Falta de conciencia social y moral del empleado público • Discriminación por edad y experiencia en el sector privado

6.4 Dimensión 4: Territorio y Población

Ilustración 5 Gráfico de Causalidades Dimensión Territorio y Población



Para identificar el problema del territorio, se tiene que considerar otras tres variables importantes que son: las personas, la cultura y el medio ambiente. En este sentido, se identifica como mayor problema de esta dimensión, *el uso inadecuado de los recursos naturales*. Hay una presión constante que destruye el manglar, debido a la instalación de unidades productivas como el camarón.

También se analizó, que este es un territorio que tiene un alto potencial por la producción agrícola, donde se puede explotar cualquier cultivo tropical que se desarrolle con una humedad relativamente baja y horas luz largas, por eso hay grandes potencialidades para la producción de melón, sandía, oca y otros vegetales.

Sin embargo muchas áreas que antes eran destinadas al cultivo, ahora son utilizadas para la ganadería o se han colocado plantas solares. Lo anterior es el resultado de la utilización inadecuada del territorio. No se está ejecutando un Plan de Ordenamiento Territorial y por lo tanto el problema se ha venido acentuando, año con año.

Entre las causas principales del problema destacan:

6.4.1 Poco aprovechamiento de las potencialidades del territorio.

La mesa identificó que el territorio de Choluteca no está siendo aprovechado en función de sus múltiples potencialidades, por diversas razones. Una de las más importantes es la falta de un enfoque de encadenamiento productivo y de ordenamiento territorial

En tal sentido, dos sectores de gran potencial, que no están siendo aprovechados, son la cultura y el turismo. En el ámbito cultural se identificó la necesidad de mejorar la gestión de las comisiones y consejos regionales y municipales de cultura. Lo mismo ocurre con la optimización del bagaje histórico de Choluteca que podría ser aprovechado para mejorar la propuesta turística.

Si bien es cierto se lanzó la propuesta de **La Ruta del Sol**, esta carece de instrumentos y propuestas, para que toda la cadena de servicios turísticos se alinee en torno a esta iniciativa, a manera de promover y vender los recursos e historia del territorio.

También se identificaron como causas subyacentes, la poca diversificación productiva e industrial y la debilidad jurídica, y falta de reglas claras y sostenibles que propicien el desarrollo económico y la generación de empleo e ingresos en Choluteca.

En conclusión, las causas subyacentes a este problema son: i) Carencia de enfoque de encadenamiento productivo, ii) Débil aprovechamiento del sector Cultura y Turismo
iii) Poca diversificación productiva e industrial, iv) Débil Seguridad Jurídica (Reglas Claras y sostenibles)

6.4.2 Falta de una Visión Compartida del Desarrollo del Territorio

Sobre este aspecto, la MTE identificó que existe migración e inmigración temporal y permanente, y que muchas personas que ingresan al municipio están generando problemas graves como el fenómeno de la inseguridad. En los últimos años, ha habido un rebrote de la violencia en el territorio.

Tampoco se está generando información estadística para la toma de decisiones sobre el desarrollo o las potencialidades de Choluteca. Ni por parte de las universidades, ni del sector empresarial o del gobierno local.

Otro factor relacionado con esta misma causa, es la falta de resiliencia del municipio ante fenómenos adversos, como el cambio climático. El territorio es muy vulnerable y el Río Choluteca se desborda con frecuencia generando inundaciones de manera frecuente.

Otra causa subyacente muy importante, es que si bien es cierto existen planes de ordenamiento territorial con los que cuentan los municipios, los mismos no se ejecutan.

En síntesis, las principales causas subyacentes son: i) Migración/Inmigración temporal y permanente, ii) Escasa Información para la toma de decisiones, iii) Falta de resiliencia ante fenómenos del cambio climático y iv) No hay ejecución de los planes de ordenamiento territorial.

6.4.3 Falta de cohesión social para mejorar la convivencia e inversión diversificada en el territorio

En este ámbito, es notorio que hace falta mejorar la coordinación, articulación e integración en los sectores productivos en Choluteca. Los sectores no tienen la cultura del diálogo ni de la planificación sobre su visión del territorio. Hace falta un abordaje sistémico de los problemas de la zona, particularmente en los temas sociales como salud, educación, seguridad, medio ambiente y energía.

Para citar un ejemplo, en el ámbito energético, pese a que hay nuevas formas de producción de energía y que la ENEE sigue siendo la principal institución responsable, el municipio sigue teniendo problemas de abastecimiento, debido a que los cables y transformadores son antiguos y cada vez que el amperaje sube se interrumpe el suministro.

Las causas subyacentes identificadas son: i) Falta de Coordinación /articulación e integración de los sectores productivos, ii) Falta de abordaje sistémico de los problemas de la zona: salud, educación, seguridad, medio ambiente, entre otros y iii) Falta de espacios de diálogo para construir visiones de largo plazo entre Gobierno, Empresa Privada, Academia y Sociedad Civil.

Tabla 6 Cuasalidad del Problema Empleo desde la Dimensión Territorio y Población

Dimensión/problema	Causas principal	Causas subyacentes
4. Territorio y población. Desarrollo económico y territorial con uso inadecuado de los Recursos Naturales	A. Poco aprovechamiento de las potencialidades del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de enfoque de encadenamiento productivo • Débil aprovechamiento del sector Cultura y Turismo • Poca diversificación productiva e industrial • Débil Seguridad Jurídica (Reglas Claras y sostenibles)
	B. Falta de una Visión Compartida del desarrollo del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Migración/Inmigración temporal y permanente • Escasa Información para la toma de decisiones • falta de resiliencia ante fenómenos ad No ejecución de los Planes de Ordenamiento Territorial • versos-cambio climático
	C. Falta de COHESION SOCIAL para mejorar la convivencia e inversión Diversificada en el territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Coordinación /articulación e integración de los sectores productivos • Falta de abordaje sistémico de los problemas de la zona: salud, educación, seguridad, medio ambiente, entre otros. • Falta de Espacios de diálogo para construir visiones de largo plazo entre Gobierno, Empresa Privada y Sociedad Civil- Pe. Energía.

7. Propuesta de Solución para Resolver el Problema de Empleo en el Municipio de Choluteca.

De acuerdo a la metodología de Gestión Basada en Resultados (GBR), el concepto Teoría de cambio se refiere a la explicación técnico-científica sobre la manera en que se espera alcanzar un resultado de desarrollo, tomando en cuenta el conocimiento sobre las causas críticas del problema que se quiere transformar aportado por el modelo conceptual, causas que se han expuesto en el apartado 7. Es decir, qué y cómo hacer para alcanzar eliminar o minimizar las causas que original el problema y sus efectos, con la finalidad de alcanzar el cambio deseado. Para ello, propone un orden de causa-efecto en la cadena lógica de resultados:

i) Productos o intervenciones; elegidas por su eficacia potencial y viabilidad para alcanzar los resultados esperados en cada dimensión causal del problema. Estos productos estarán orientados a actuar de forma directa sobre causas principales o subyacentes que se consideren más críticas, un mismo producto puede actuar sobre más de un factor causal.

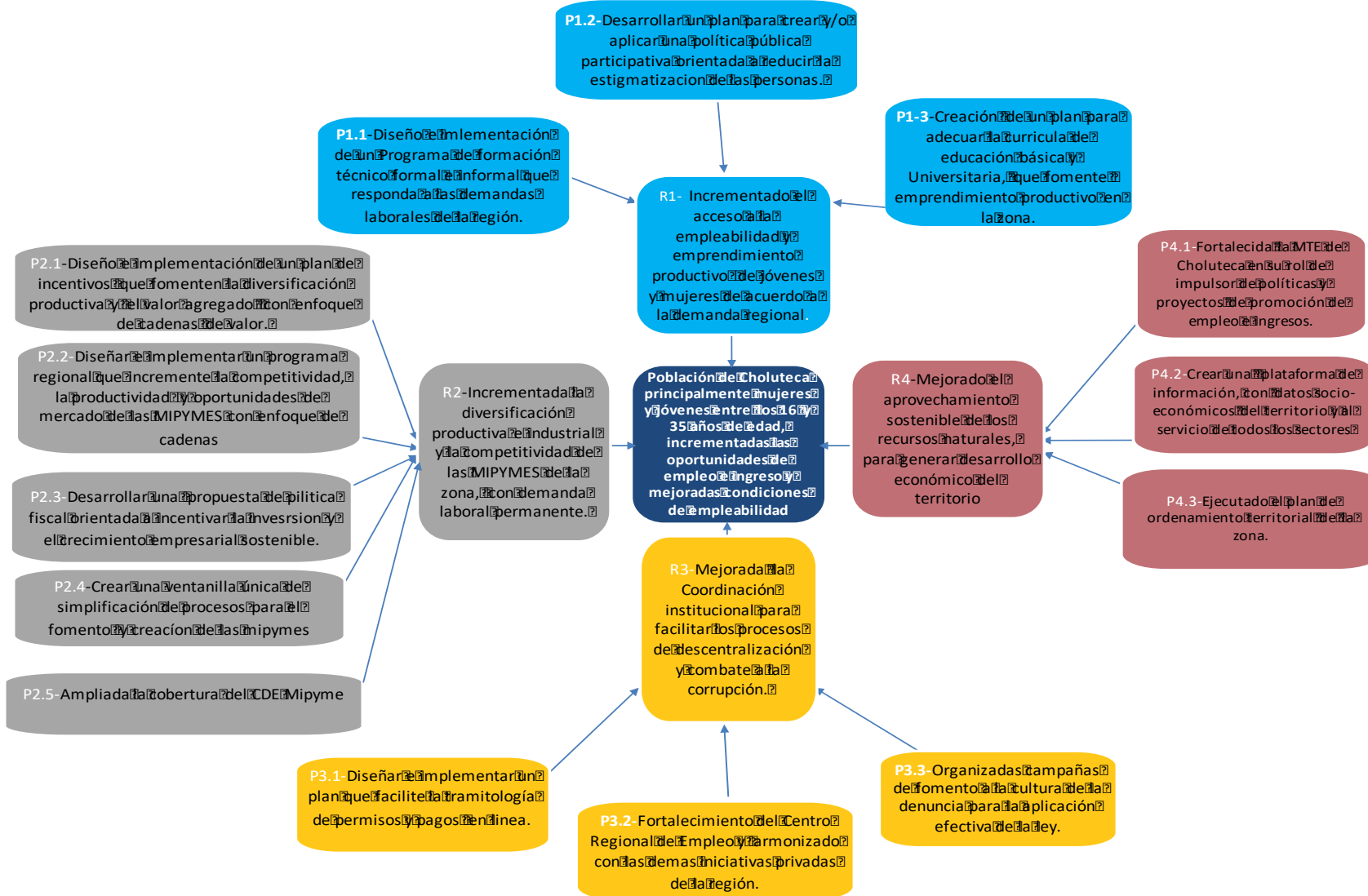
ii) Resultados a nivel de efecto directo en cada una de las dimensiones del problema (Personas afectadas, Unidades Productivas, Instituciones, y Población y Territorio. Se parte del supuesto teórico que los cambios que se produzcan en cada dimensión crearán una fuerza transformadora suficiente para el logro del resultado final.

iii) Resultado a nivel de impacto de largo plazo "Resultado Esperado en el período 2018 - 2028".

De acuerdo a criterios de eficacia potencial, viabilidad, capacidad de crear sinergias para actuar sobre varias causas del problema, se han elegido 11 intervenciones estratégicas que orientadas a conseguir los cinco resultados esperados: cuatro a nivel de las dimensiones sistémicas y el resultado final.

7.1 Formulación de los resultados y productos por problema dimensional

Ilustración 6 Gráfico de Resultados Propuestos para resolver el problema de empleo en Choluteca



Problema General: La Población de Choloteca, principalmente mujeres y jóvenes entre 16 y 35 años de edad, con escasas oportunidades de empleo decente y generación de ingresos.

Resultado Global del Plan: Población de Choloteca, principalmente mujeres y jóvenes entre 16 a 35 años de edad han incrementado las oportunidades de empleo e ingreso y han mejorado las condiciones de empleabilidad.

Tabla 7 Matriz de Resultados por Dimensión Plan de Promoción de Empleo e Ingresos Choloteca

Problema Dimensional	Resultado Esperado	Productos
I. Dimensión de Personas		
Limitada empleabilidad y emprendimiento productivo en jóvenes y mujeres por el desequilibrio entre oferta y demanda EDUCATIVA	R1-Incrementado el acceso a la empleabilidad y emprendimiento productivo de jóvenes y mujeres de acuerdo a la demanda regional.	P1.1-Diseño e implementación de un Programa de formación técnico formal e informal que responda a las demandas laborales de la región.
		P1.2-Desarrollar un plan para crear y/o aplicar una política pública participativa orientada a reducir la estigmatización de las personas.
		P1.3-Creación de un plan para adecuar la currícula de educación básica y Universitaria, que fomente emprendimiento productivo en la zona.
II. Dimensión de Unidades Económicas		
POCA DIVERSIFICACIÓN productiva e industrial (inversiones focalizadas en sectores como: azúcar, camarón, melón, energía, oca, y marañón; con demanda laboral estacional)	R2-Incrementada la diversificación productiva e industrial y la competitividad de las MIPYMES de la zona, con demanda laboral permanente.	P2.1Diseño e implementación de un plan de incentivos que fomenten la diversificación productiva y el valor agregado con enfoque de cadenas de valor.
		P2.2Diseñar e implementar un programa regional que incremente la competitividad, la productividad y oportunidades de mercado de las MIPYMES con enfoque de cadenas
		P2.3 Desarrollar una propuesta de política fiscal orientada a incentivar la Inverssion y el crecimiento empresarial sostenible.
		P2.5 Crear una ventanilla única de simplificación de procesos para el fomento y creación de las mipymes
		P2.5 Ampliar la cobertura del CDE Mipyme
III. Dimensiones de Instituciones		
Limitada descentralización y coordinación institucional y exceso de corrupción en los procesos de trámite	R3- Mejorada la Coordinación institucional para facilitar los procesos de descentralización y combate a la corrupción.	P3.1Diseñar e implementar un plan que facilite la tramitología de permisos y pagos en línea.
		P3.2 Fortalecimiento del Centro Regional de Empleo y armonizado con las demas iniciativas privadas de la región.
		P3.3 Organizadas campañas de fomento a la cultura de la denuncia para la aplicación efectiva de la ley.
IV. Dimensión de Territorio		
Desarrollo económico y territorial con uso inadecuado de los Recursos Naturales	R4-Mejorado el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para generar desarrollo económico del territorio.	P4.1 Fortalecida la MTE de Choloteca en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.
		P4.2 Crear una plataforma de información, con datos socio-económicos del territorio y al servicio de todos los sectores
		P4.3 Ejecutado el plan de ordenamiento territorial de la zona.

7.1 Marco de Resultados

En el cuadro a continuación se resume esquemáticamente la relación entre el problema de empleo e ingresos, el resultado esperado en el largo plazo, los resultados propuestos por cada una de las dimensiones sistémicas y las acciones priorizadas, con indicadores y metas.

Problema de Empleo en el Municipio de CHOLUTECA:	La Población de Choluteca, principalmente mujeres y jóvenes entre 16 y 35 años de edad, con escasas oportunidades de empleo decente y generación de ingresos.					
Resultado Esperado en el período 2018 - 2028:	Población de Choluteca principalmente mujeres y jóvenes entre los 16 y 35 años de edad, incrementadas las oportunidades de empleo e ingreso y mejoradas condiciones de empleabilidad					
Indicadores:	% de aumento de la PEA empleada % de reducción de la tasa de desempleo abierto y subempleo.					
Problema Dimensional	Resultado Esperado	Indicador de Resultado	Productos	Indicadores	Meta	Tiempo
Dimensión: Población Afectada						
Limitada empleabilidad y emprendimiento productivo en jóvenes y mujeres por el desequilibrio entre oferta y demanda EDUCATIVA	Incrementado el acceso a la empleabilidad y emprendimiento productivo de jóvenes y mujeres de acuerdo a la demanda regional.	% de aumento de jóvenes y mujeres que se insertan en el mercado laboral local. No. de jóvenes y mujeres que inician su propio emprendimiento con enfoque de cadena de valor.	Diseño e implementación de un Programa de formación técnico formal e informal que responda a las demandas laborales de la región.	No. de Jóvenes y mujeres con competencias laborales adecuadas	Incremento en un 30% de lo actual	10 años
			Desarrollar un plan para crear y/o aplicar una política pública participativa orientada a reducir la estigmatización de las personas.	% de reducción de rechazos de empleos por estigmatización.	Reducir los rechazos en un 50%	5 años
			Creación de un plan para adecuar la curricula de educación básica y Universitaria y que fomente	No. de Colegios y universidades que adecuan curricula.	40% de Incremento de emprendimientos de jóvenes y	10 años

			emprendimiento productivo en la zona.	No. de estudiantes que logran iniciar su emprendimiento con conocimientos adquiridos	mujeres egresadas.	
Dimensión 2. Unidades Productivas						
<p>POCA DIVERSIFICACIÓN productiva e industrial (inversiones focalizadas en sectores como: azúcar, camarón, melón, energía, oca, y marañón; con demanda laboral estacional)</p>	<p>Incrementada la diversificación productiva e industrial y la competitividad de las MIPYMES de la zona, con demanda laboral permanente.</p>	<p>% de incremento de ventas de unidades económicas articuladas a cadenas de valor priorizadas.</p> <p>No. de nuevos emprendimientos desarrollados en cadenas de valor priorizadas.</p>	Diseño e implementación de un plan de incentivos que fomenten la diversificación productiva y el valor agregado con enfoque de cadenas de valor.	Nuevos emprendimientos con valor agregado Nuevas cadenas priorizadas y en explotación Numero de familias o personas participando	60% de incremento de lo actual	8 años
			Diseñar e implementar un programa regional que incremente la competitividad, la productividad y oportunidades de mercado de las MIPYMES con enfoque de cadenas	Incremento en facturación de las MIPYMES Nuevos productos en mercados	60% de incremento de lo actual.	10 años
			Desarrollar una propuesta de política fiscal orientada a incentivar la inversión y el crecimiento empresarial sostenible.	Nuevas empresas creadas y fortalecidas % de crecimiento de los activos de las mipymes	30% incremento de nuevas empresas	10 años
			Crear una ventanilla única de simplificación de procesos para el fomento y creación de las mipymes	No. de procesos simplificados No. de usuarios de la ventanilla % de incremento de nuevas mipymes en cadenas priorizadas	Mejora en un 50% los procesos de trámite	5 años
			Ampliada la cobertura del CDE Mipyme	% de incremento en atenciones a MIPYMES Incremento en facturación.	Crecimiento del 50% de su cobertura actual	3 años

Dimensión 3. Instituciones Públicas						
Limitada descentralización y coordinación institucional y exceso de corrupción en los procesos de trámite	Mejorada la Coordinación institucional para facilitar los procesos de descentralización y combate a la corrupción.	No. de instituciones del sector que cumplen con 80 % de estándares de desempeño definidos.	Diseñar e implementar un plan que facilite la tramitología de permisos y pagos en línea.	No. de usuarios del sistema. % de reducción de tiempos de trámite	40% de usuarios hacen sus trámites en línea	5 años
		No. de casos de promoción de empleo atendidos	Fortalecimiento del Centro Regional de Empleo y armonizado con las demás iniciativas privadas de la región.	No. de personas usuarias del servicio. No. de personas empleadas	100% de incrementos en colocaciones	5 años
		% de incremento de Empleos % de reducción en los tiempos de trámite de permiso de las MIPYMES	Organizadas campañas de fomento a la cultura de la denuncia para la aplicación efectiva de la ley.	No. de denuncias oficializadas No. de casos juducualizados	40% de incremento	10 años
Dimensión 4. Población y Territorio						
Desarrollo económico y territorial con uso inadecuado de los Recursos Naturales	Mejorado el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para generar desarrollo económico del territorio.	Condiciones creadas para sostenibilidad del modelo de promoción de empleo: apropiación, capacidades, recursos y entorno propicio.	Fortalecida la MTE de Choluteca en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.	No. de Sesiones. No. de iniciativas vinculadas al plan. Monto de recursos gestionados	50% de incremento en iniciativas gestionadas por la MTE	5 años
		Agendas consensuadas	Crear una plataforma de información, con datos socio-económicos del territorio y al servicio de todos los sectores	No. de usuarios de la información. No. de estudios elaborados No. de organizaciones que participan en el proceso	20% de de la PEA usa la información	10 años
			Ejecutado el plan de ordenamiento territorial de la zona.	No. Áreas desarrolladas en base al plan	50% de incremento en la aplicación del plan	8 años

7.2 Especificación de resultados y productos principales

7.2.1 Resultado final

El resultado final que se espera obtener con la implementación del Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos de Choluteca :

Población de Choluteca, principalmente mujeres y jóvenes entre 16 a 35 años de edad han incrementado las oportunidades de empleo e ingreso y han mejorado las condiciones de empleabilidad.

Se trata de un cambio sistémico, requiere la modificación de condiciones causales en las cuatro dimensiones: Personas Afectadas, Unidades Productivas, Instituciones, Población y Territorio.

Lograr incrementadas oportunidades, requiere mejorar las condiciones intrínsecas de las personas para acceder a un empleo o para el establecimiento de empresas competitivas, se requiere también que el entorno de esta población sea favorable al crecimiento económico, impulsado por el capital humano que se fortalece a través del establecimiento de redes sociales y mecanismos efectivos para la coordinación entre actores público y privado.

De acuerdo a la teoría de cambio y el modelo conceptual que lo sustenta, el logro del resultado final se obtendrá en el mediano y largo plazo siempre que se produzcan y sostengan los cambios en las cuatro dimensiones del problema. Es decir, se trata de un esfuerzo concurrente de todos los sectores y actores de un territorio determinado: Estado, empresas, sociedad civil, centros académicos y autoridades locales. No se puede pretender obtener el resultado si sólo se interviene una o dos dimensiones del problema.

7.2.2 Resultados Dimensión Personas Afectadas

El resultado esperado en esta dimensión es **“Incrementado el acceso a la empleabilidad y emprendimiento productivo de jóvenes y mujeres de acuerdo a la demanda regional.”**

Esta Dimensión, refiere a la persona como individuo y familia. El resultado espera concretarse de forma individual, que más personas tengan más acceso a adquirir conocimientos y habilidades que les valoricen en el mercado laboral y/o les doten de las condiciones necesarias para emprender comercial o productivamente.

Se priorizan los siguientes proyectos o intervenciones:

7.2.2.1 Programa de formación técnico formal e informal que responda a las demandas laborales de la región (Nuevas carreras, especialidades, habilidades).

Choluteca es un municipio dinámico, que avanza hacia el desarrollo económico, el mercado laboral no es estático, en la medida en que las formas de actividad se amplía y los mercados se abren, también cambia la demanda de conocimientos y habilidades en los empleados.

El mercado laboral requiere personal con una amplia gama de formación, desde personal agrícola para labores de campo, artesanos, especialistas en diversos oficios y profesionales cada vez más especializados, por ello se propone un programa de formación que abarque la mayor cantidad de estos estratos para prepararlos con el objetivo de satisfacer estas demandas específicas. Un ejemplo de ello, son las Zonas Especiales de Desarrollo y el Plan Maestro, que podría absorber

mano de obra, servicios y profesionales del territorio, sin embargo, se identifica que la falta de habilidades y conocimiento como el dominio del inglés y otros idiomas puede ser una limitante para el personal local.

Inicialmente se identifica la necesidad inmediata de promocionar y facilitar el aprendizaje en los colegios e institutos técnicos, para motivar a los jóvenes a desarrollar otras habilidades más allá de la currícula actual.

Se requiere que sobre la base de un estudio de demanda de mercado laboral y prospección se propongan programas complementarios a la formación académica en todos sus niveles, así como a dar enfoque al mercado a la oferta de formación no formal.

El estudio de mercado y el programa de formación deberá ser construido con la academia y ampliamente socializado entre la población, para motivar su participación en la nueva oferta de formación, venciendo las tendencias tradicionalistas.

Es importante también considerar el importante rol de los servicios de empleo, brindados por el SENAEH y otras bolsas de empleo, como la que funciona en la Cámara de Comercio, que proporcionan o canalizan a los buscadores de empleo a programa de formación de habilidades blandas.

7.3.2.2 Desarrollar un plan para crear y/o aplicar una política pública participativa orientada a reducir la estigmatización de las personas.

Para desarrollar este producto, se requiere de una buena participación del sector privado, la academia y el gobierno local y nacional. Lo que se busca es mejorar el clima de seguridad y convivencia en los barrios o zonas del territorio, cuyos habitantes son estigmatizados. Para ello hay que construir y aplicar una política pública que ayude a mejorar la percepción de los empresarios e incluir dentro de sus empresas, jóvenes y mujeres de todas las zonas sin discriminación por su condición.

7.2.2.2 Creación de un plan para adecuar la Currícula de Educación Básica y Universitaria, que fomente emprendimiento productivo en la zona.

Estudiar, aprender, leer, aprobar, participar, son verbos comunes en los espacios de formación de jóvenes (hogar, escuela, instituto), ganar, vender, liderar, investigar, experimentar, emprender, son menos utilizados. Por eso, es fácil concluir que “el sistema no incentiva el emprendimiento”.

El Plan de Promoción de Empleo e Ingresos de Choluteca, propone reaprender como sociedad sobre la formación de emprendedores a través de un plan que involucre las escuelas, colegios, centros de formación de oficios y universidades.

El Plan debe ampliarse más allá del segmento de emprendedores manifiestos, deberá considerar la participación de medios de comunicación, padres de familia y otros actores; facilitar información clave para las inversiones, promover ferias, premios y publicaciones que ayuden en el propósito de incentivar nuevas formas de inversión.

7.2.3 Resultados Unidades Económicas

El resultado esperado en la Dimensión Unidades Productivas es:

“Incrementada la diversificación productiva e industrial y la competitividad de las MIPYMES de la zona, con demanda laboral permanente”.

Para alcanzarlo, se proponen los siguientes proyectos:

7.2.3.1 Diseño e implementación de un plan de incentivos que fomenten la diversificación productiva y el valor agregado con enfoque de cadenas de valor.

El Plan, que se plantea de forma amplia y participativa, lo que busca es que las autoridades nacionales y locales, sector privado y academia, vean el territorio como una zona de alto potencial de desarrollo, por su ubicación y acceso a los mercados regionales, ya sea vía terrestre o aérea.

En esta línea, se establece la necesidad de desarrollar un plan de incentivos, para que los empresarios que actualmente trabajan en la base de la pirámide productiva, agreguen valor agregado a sus productos; así como también, incursionar en nuevas líneas de producción para diversificar su oferta y reducir el riesgo de quiebra. Todos estos esfuerzos deben ir en la lógica del desarrollo a través de cadenas de valor.

7.3.3.2 Diseñar e implementar un programa regional que incremente la competitividad, la productividad y oportunidades de mercado de las MIPYMES con enfoque de cadenas

Este Programa lo que busca es crear un esquema de desarrollo en la cadena de suministro de la micro, pequeña, mediana y gran empresa de la zona. Es decir, desarrollar el enfoque de cadenas, donde las pequeñas empresas logran introducir en sus agendas de trabajo los conceptos de competitividad, productividad, innovación y mercados. En esta línea lo que se busca de las MIPYMES con este programa es:

- Atender las expectativas e innovaciones de un mercado meta.
- Alinear sus escenarios operacionales, de inversión y mejora a las expectativas y requerimientos de un mercado.
- Trabajar en sus acciones de mejora competitiva a partir de un escenario de “Bueno a excelente” que le permite maximizar su rentabilidad.

La instrumentación del modelo y esquema de metodología es a través de herramientas tecnológicas que hagan fácilmente la participación de las MIPYMES para no limitarlas geográficamente, potencializar la rentabilidad, puesta en marcha de escenarios de mejora competitiva, con esquemas de precio competitivo.

El modelo que pretende desarrollar el programa en las cadenas, es una herramienta para la producción de utilidades para cada una de las empresas y favorece el crecimiento empresarial con un esquema de mejora económica, guiando acciones de mejora e inversión con impacto en la rentabilidad y utilidad empresarial.

7.2.3.2 Desarrollar una propuesta de política fiscal orientada a incentivar la Inversión y el crecimiento empresarial sostenible

La MTE de Choluteca plantea, que para impulsar el desarrollo de manera sostenible e equitativo en el territorio, es necesario consensuar una política fiscal que facilite el crecimiento empresarial sin privilegios focalizados para la gan empresa.

En esto debe haber una voluntad epresa y manifiesta de la SAR, en diseñar un modelo de recaudación fiscal acorde al desarrollo del territorio. La propuesta que debe ser levantada entre todos los sectores, buscará el beneficio no solo para las empresas, sino también para las personas que gozan y desean permanecer en un empleo decente.

En general es crear instrumentos de apoyo a emprendedores y Mipymes, para mejorar sus competencias productivas y competitivas a través de programas diferenciados, como: exoneraciones en los primeros años de operación, diferenciación fiscal, formación técnica deducible de impuestos entre otros.

Es necesario que la MTE de Choluteca proponga crear una propuesta de incentivos para apoyar e impulsar el sector productivo de la Mipyme a través de políticas que mejoren la productividad y competitividad empresarial.

7.2.3.3 Crear una ventanilla única de simplificación de procesos para el fomento y creación de las mipymes

A nivel nacional, hay algunos esfuerzos que se han hecho para la creación de espacios únicos para el trámite de permisos y licencias de las MIPYMES y reducir los tiempos y esfuerzos para iniciar los nuevos emprendimientos.

En principio lo que se busca en Choluteca, es crear una espacio, donde todas las instituciones públicas y privadas que tienen que ver con la incubación de empresas, estén presentes y así facilitar cada uno de los procesos que se requiere hasta su creación. Lo mismo sería para la renovación de permisos y la rendición de cuentas ante el SAR.

7.2.3.5 Ampliar la cobertura del CDE Mipyme

El CDE MIPYME del Golfo de Fonseca está trabajando en brindar asistencia técnica para las MIPYMES en la elaboración de diagnósticos, planes de negocios, capacitaciones y asesoría y acompañamiento.

De igual forma trabaja en aspectos de inteligencia de mercados y formación empresarial; siendo estos aspectos, muy importantes para la MTE para que amplie cantidad y zonas en atención a las MIPYMES, lo que va requerir de mayor presupuesto y personal de trabajo.

7.2.4 Resultados Dimensión Instituciones

Se propone en esta Dimensión, alcanzar como resultado final:

“Mejorada la Coordinación institucional para facilitar los procesos de descentralización y combate a la corrupción.”

A través de la realización de las siguientes intervenciones:

7.3.4.1 Diseñar e implementar un plan que facilite la tramitología de permisos y pagos en línea.

Al igual que la ventanilla única, lo que se busca con esta iniciativa es crear un espacio en línea donde cualquier persona que desee crear o consultar el trámite de una empresa, lo pueda hacer desde su espacio de trabajo.

El plan que debe ser construido entre todos los sectores, se convertirá en una herramienta de futuro, que puede ser impulsado desde el nivel nacional y para el uso de otros territorios del país. La MTE plantea que antes de iniciar con el trabajo, se deben conocer otras experiencias similares en la región y así impulsar un plan que sea coherente con las necesidades y el avance tecnológico de las MIPYMES.

7.2.4.2 Fortalecimiento del Centro Regional de Empleo y armonizado con las demás iniciativas privadas de la región.

Para dar apoyo efectivo a las políticas de empleo y el presente plan, se requiere la modernización y fortalecimiento institucional del servicio de promoción de empleo de la STSS, para la mejora constante de sus servicios y para apoyar las gestiones de implementación de intervenciones propuestas para el sector privado.

Este fortalecimiento debe incluir, la readecuación física de instalaciones, equipos y mobiliarios, capacitación de personal, herramientas de gestión, sistemas de monitoreo y evaluación. La cantidad y los perfiles del personal corresponderán con las necesidades del modelo multidimensional de empleo propuesto por la teoría de cambio, privilegiando las competencias de coordinación, facilitación de diálogo y planificación estratégica. En este sentido, irá más allá de las funciones tradicionales de intermediación y orientación laboral, incidiendo en el referenciación de las personas afectadas a las diversas modalidades de ofrecer el municipio.

7.3.4.3 Organizadas campañas de fomento a la cultura de la denuncia para la aplicación efectiva de la ley

Para ir adcentando la cultura de la denuncia, se requiere organizar campañas a nivel local y nacional, que motiven a los ciudadanos a no pagar las “coimas” y denunciar cuando estas sean solicitadas por los empleados de las instituciones.

Esta campaña debe incluir los órganos de fiscalización del estado, la policía y las ONGs que trabajan en temas de transparencia y derechos humanos. Al final lo que se busca es ir reduciendo los niveles de corrupción e incrementar la transparencia en los procesos de trámites de permisos y licencias.

7.2.5 Resultados Dimensión Población y Territorio

Se propone en esta dimensión, alcanzar como resultado:

“Mejorado el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para generar desarrollo económico del territorio”

Para lograrlo, se proponen las siguientes iniciativas:

7.2.5.1 Fortalecida la MTE de Choluteca en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.

La primera forma de auto fortalecimiento es el conocimiento, el conocimiento de información, investigación, estudios y planes de desarrollo del territorio.

Entre documentos disponibles se encuentran, el plan de desarrollo regional, Plan 20/20, Política de empleo, estudios sobre servicios financieros, estudios sobre potencial turístico de la zona del Golfo y el de creación de la Organización Gestora de Destinos (OGD), y otros que están disponibles en las instituciones de la región.

La MTE, ha tenido una buena participación durante la formulación del Plan, y aún pueden involucrarse otros actores, además de socializar la propuesta entre estructuras y membresías amplias de instituciones miembros, medios de comunicación y población en general.

La MTE, aún carece una estructura organizativa y coordinadora, aunque cuenta con un Plan de Acción Transitorio, el cual será una hoja de ruta en la que se incluirán las acciones que la MTE considere importantes para comenzar la implementación del Plan, por ejemplo, el montaje de un Centro de Emprendimientos desde la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) o el impulso a la Organización Gestora del Destino (OGD) para impulsar el turismo local, entre otros. Para la **Gobernanza de la Mesa se** conformó un Comité Ejecutivo de Gestión y Apoyo a la MTE integrado por un representante de cada uno de los sectores siguientes: Gobierno de la República a través de la Secretaria de Trabajo, la Municipalidad de Choluteca, el sector privado, la sociedad civil y la academia. Este Comité se reunirá regularmente para dar seguimiento a los avances en la implementación del Plan de Acción transitorio hasta el mes de abril y también convocará a la MTE a reuniones para presentar los avances de dicho Plan. Se busca además que este Comité impulse el cumplimiento del **Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos 2018-2028**. Se prevé que este Comité elaborará un reglamento que establecerá los mecanismos para la gobernanza de la MTE.

7.2.5.2 Crear una plataforma de información, con datos socio-económicos del territorio y al servicio de todos los sectores

La falta de información y estadísticas reales en la institucional pública, debilita los procesos y sustentos para determinar acciones concretas para el abordaje de temas determinantes para mejorar en temas de empleo decente y generación de oportunidades, especialmente en jóvenes y mujeres; es por ello que la MTE propone crear una plataforma de información entre las instituciones en el sector empleo y formación para la inserción laboral. Esta plataforma, deberá también contener datos socio-económicos del territorio y estar disponibles para todos los sectores que deseen intervenir en el municipio.

Es importante mencionar que una de acciones de priorizadas en el programa EURO+LABOR específicamente en el resultado 4 del programa está enfocado en la: Integración e interconexión de los sistemas de información actualmente dispersos, con el fin de disponer de información adecuada para la toma de decisiones y el establecimiento de las bases para un sistema de información sobre el empleo, la producción y la seguridad social.³ Apoyando al Observatorio de Mercado Laboral de la STSS a potenciar esta iniciativa.

7.2.5.3 Ejecutado el plan de ordenamiento territorial de la zona

En concreto lo que se busca con este resultado, es que los gobiernos locales y en especial el de Choluteca ejecute el Plan de Ordenamiento Territorial que ya se encuentra diseñado y listo para implementar.

Este esfuerzo se podrá lograr, mediante la firma o consenso con todos los sectores interesados de un acuerdo para mejorar el desarrollo de la zona. Se necesitará de mucha voluntad política llegar a tener una oficina municipal que ejecute con propiedad el plan.

8. Plan de trabajo Anual: participativo y sostenible.

8.1 Revisión del Problema y sus factores causales.

El Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos, formulado a mediados de 2017 y aprobado en 2018, es tomado por la Mesa Territorial de Empleo (MTE) a comienzo de 2019 ⁴ para iniciar el proceso de implementación.

Para tal fin la MTE recibe asistencia técnica del Programa Euro+Labor, partiendo de su revisión para determinar si es necesario efectuar su “Actualización o Ajuste”.

Este proceso fue realizado en el marco de las reuniones mensuales de la MTE, arribando a la conclusión de que las condiciones generales desde su formulación hasta la fecha no se han modificado y por lo tanto la “Definición del Problema” (punto 4) y la identificación de los “factores causales críticos del problema principal” (punto 6), tienen vigencia y se ratifican.



Es importante mencionar que las instituciones activas en la MTE, de las cuales algunas habían participado en los talleres de diagnóstico y formulación del Plan y otras se incorporaron recientemente, consideran que el Plan es parte del “Capital Social de la comunidad de Choluteca” al tener en cuenta que el Plan fue concebido con el esfuerzo y participación de muchos actores que, preocupados por el tema, dejaron este documento como puntapié

inicial de un largo proceso a transitar en un horizonte de diez años para resolver el problema de base.

En cuanto a las DIMENSIONES de análisis, abordado en el Modelo Conceptual (punto 5), la MTE está de acuerdo en seguir la “Propuesta de Solución para Resolver el Problema” (punto 7) y utilizar el mismo Marco de Resultados (punto 7.1) para abordar el Plan de Trabajo Anual aún pendiente de formular.

⁴ El Programa Euro+Labor, en su Resultado 3, aborda las actividades de Fortalecimiento de las capacidades de los actores locales de siete municipios de Honduras para la implementación de planes de desarrollo económico local y promoción de empleo, con base en la adaptación a cada contexto específico de la Estrategia de Promoción de Empleo e Ingresos elaborada por el Programa EURO+LABOR.

8.2-Estrategia para elaborar un plan de trabajo participativo y sostenible.

Visto que transcurrieron casi dos años desde la formulación del Plan y analizando que existen muchas Mesas Territoriales temáticas que, en general afrontan proceso de desmotivación institucional alimentado por diferentes causas entre las que se identifica el exceso de reuniones de planificación con escasos avances en la implementación de acciones concretas, fue necesario evaluar cuidadosamente por parte del equipo de SENAEH - Euro+Labor la metodología a utilizar que permita generar sistemáticamente el Plan de Trabajo Anual por parte de la MTE evitando al mismo tiempo caer en las mismas amenazas comentadas anteriormente.

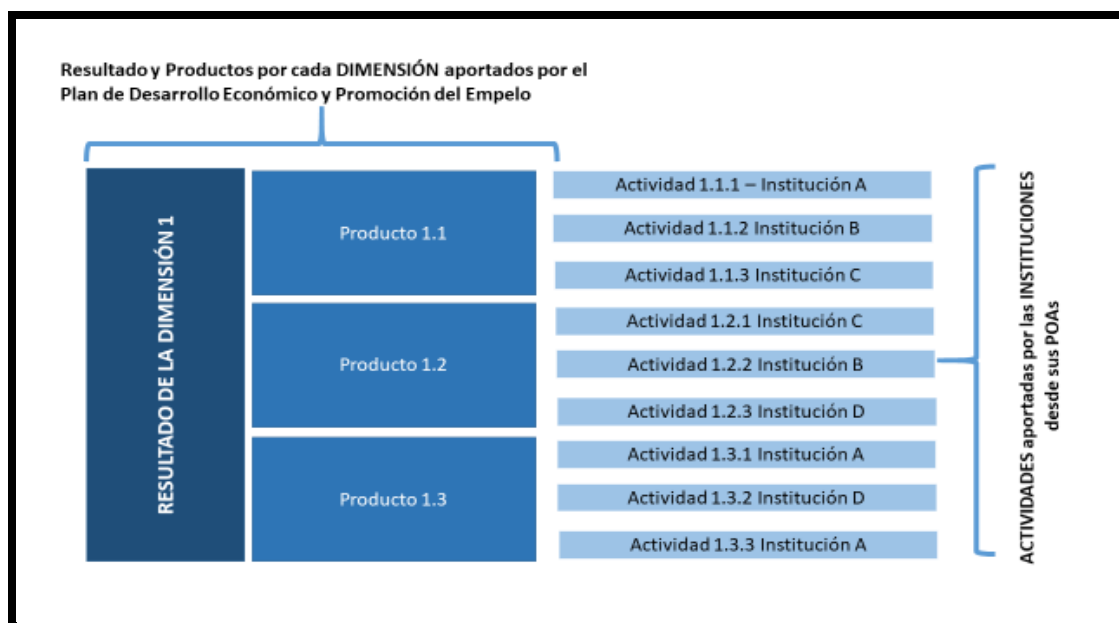
Es así que concebir un proceso “participativo y sostenible en el tiempo” se convierte en el foco de atención en el diseño al considerar que (i) para lograr la apropiación de las instituciones el factor de “la participación” es el principal atributo y que (ii) disponer un proceso de planificación anual que no requiera de muchos esfuerzos y dedicación de tiempo extra al que se destina a las reuniones mensuales de la MTE es la clave para lograr “sostenibilidad en el tiempo”.

La estrategia concebida y aplicada consiste en que ***cada institución, a partir del POA de su organización, analice y determine que actividades se vinculan con los “Productos” que se encuentran en la Matriz de Marco de Resultados (punto 9.1) y a partir de ahí incluirlas en el Plan de Trabajo de la MTE.***

La ilustración 7 representa, de manera simplificada, la aplicación de la “estrategia” facilitando el proceso de planificación. Se observa, de manera genérica, la DIMENSIÓN en la que se enmarca el RESULTADO y PRODUCTOS los que se formularon en el proceso de gestación del Plan siguiendo la” metodología del cambio”.

Luego, en esta fase final de construcción del Plan de Trabajo se muestra como las distintas instituciones participantes aportan de sus POAs aquellas actividades que tienen relación directa con el Resultado y Producto.

Ilustración 7: Esquema simplificado de la construcción del Plan de Trabajo Anual.



Fuente: Matriz de Marco de Resultados

La estrategia no solo responde a los requerimientos de “participación y sostenibilidad”, sino que también garantiza un alto porcentaje de probabilidad de ejecución y logro de resultados al estar cada una de las actividades incluidas en los POAs de cada institución (significa que cuenta con planificación, meta, cronograma de ejecución y recursos para su logro).

La dualidad que surge a partir de que una misma actividad pertenezca al POA de la institución y al mismo tiempo al Plan de Trabajo de la MTE crea un compromiso de mutuo apoyo del que se espera aumente la socialización y visibilidad de la actividad en relación a cuando la misma solo se ejecuta en el marco de una institución.

8.3-Lineamientos rectores de las Dimensiones en la organización participativa de los actores de la MTE.

Establecer un mecanismo de coordinación institucional que permita aplicar de manera eficiente la estrategia, es el paso siguiente.

Para ello se dedican solo un par de reuniones de la MTE. En la primera reunión se presenta un breve resumen del Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos con el fin de nivelar y



unificar los conocimientos del mismo y a continuación, las instituciones de la MTE se organizan en cuatro (4) grupos correspondiendo a cada una de las DIMENSIONES del Plan las que se detallan a continuación: (I) PERSONAS AFECTAS, (II) UNIDADES PRODUCTIVAS, (III) INSTITUCIONES PUBLICAS y (IV) POBLACIÓN Y TERRITORIO.

La participación en una u otra dimensión por parte de cada institución quedo en libertad de elección siguiendo la consigna de que el perfil

de la institución este contemplado en los alcances de la Dimensión y pudiendo participar hasta en dos.

La organización de estos grupos tuvo como efecto la interacción de las instituciones al momento de aportar sus actividades en función de los “productos” hecho que permitió que entre ellas detecten la duplicidad de actividades como también la sobrecarga en algunos “productos” más que en otros.



En la segunda reunión de planificación de MTE, se procede a la revisión de las actividades cargadas y al ajuste de la mejor ubicación de éstas en los “productos y dimensiones” y finalizada esta etapa se procede a la APROBACIÓN del Plan de Trabajo Anual.

Lógicamente el Plan de Trabajo generado es **perfectible** y, en esta instancia de ARRANQUE de implementación, se prioriza la “estrategia e interacción interinstitucional” que al ajuste final de actividades.

La metodología contempla que al finalizar el año se proceda a realizar la evaluación del Plan de Trabajo ejecutado y al mismo tiempo iniciar el proceso de generar el Plan de Trabajo del año siguiente. En esta instancia es necesario sensibilizar a las instituciones para que tengan en cuenta las DIMENSIONES, RESULTADOS Y PRODUCTOS de este Plan para que al momento de elaborar sus respectivos POA institucionales los tengan en cuenta. De la aplicación sistémica de esta metodología resulta como un mecanismo de ajuste que permita alinear los POA de cada institución con el Plan de Desarrollo de Promoción del Empleo Decente e Ingresos.

8.4 Estructura resultante del Plan de Trabajo.

Como se expresa a lo largo de todo el Plan, la estructura final está organizada en cuatro DIMENSIONES y por cada una de ellas se especifica el “Resultado” esperado y los “Productos” que lo alimentan como se indica en la ilustración 8.

En resumen, el Plan de Trabajo contiene las cuatro dimensiones, cuatro Resultados (uno por cada dimensión) con catorce de Productos, en un horizonte de ejecución de diez años, con un total de sesenta y cuatro (64) actividades planificadas en el primer año y que, por lo tanto, irán variando con el transcurso del tiempo.

Ilustración 8: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados y Productos a 10 años en Choluteca

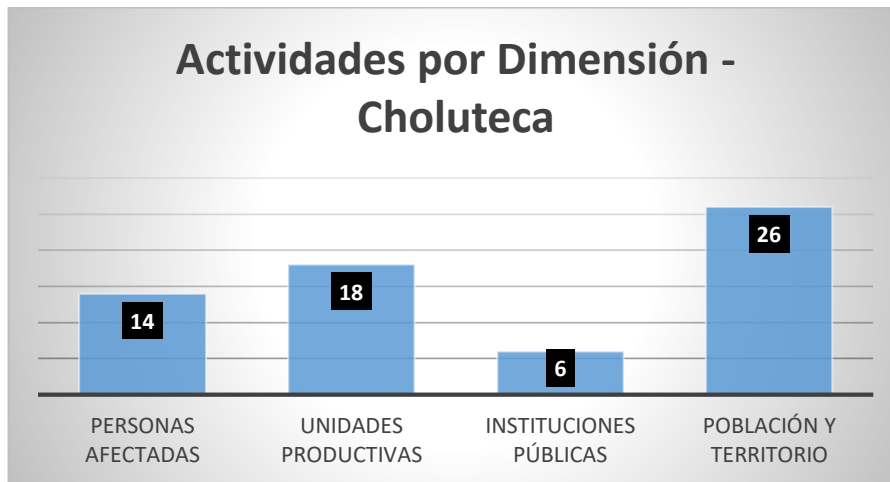
Dimensiones	Resultado	Productos
Personas Afectadas	Incrementado el acceso a la empleabilidad y emprendimiento productivo de jóvenes y mujeres de acuerdo a la demanda regional.	Diseño e implementación de un Programa de formación técnico formal e informal que responda a las demandas laborales de la región.
		Desarrollar un plan para crear y/o aplicar una política pública participativa orientada a reducir la estigmatización de las personas.
		Creación de un plan para adecuar la currícula de educación básica y Universitaria y que fomente emprendimiento productivo en la zona.
Unidades Productivas	Incrementada la diversificación productiva e industrial y la competitividad de las MIPYMES de la zona, con demanda laboral permanente.	Diseño e implementación de un plan de incentivos que fomenten la diversificación productiva y el valor agregado con enfoque de cadenas de valor.
		Diseñar e implementar un programa regional que incremente la competitividad, la productividad y oportunidades de mercado de las MIPYMES con enfoque de cadenas
		Desarrollar una propuesta de política fiscal orientada a incentivar la inversión y el crecimiento empresarial sostenible.
		Crear una ventanilla única de simplificación de procesos para el fomento y creación de las mipymes
		Ampliada la cobertura del CDE Mipyme
Instituciones Públicas	Mejorada la Coordinación institucional para facilitar los procesos de descentralización y combate a la corrupción.	Diseñar e implementar un plan que facilite la tramitología de permisos y pagos en línea.
		Fortalecimiento del Centro Regional de Empleo y armonizado con las demás iniciativas privadas de la región.
		Organizadas campañas de fomento a la cultura de la denuncia para la aplicación efectiva de la ley.
Población y Territorio	Mejorado el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para generar desarrollo económico del territorio.	Fortalecida la MTE de Choluteca en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.
		Crear una plataforma de información, con datos socio-económicos del territorio y al servicio de todos los sectores
		Ejecutado el plan de ordenamiento territorial de la zona.

Fuente: Matriz de Marco de Resultados

La ilustración 9 presenta como queda distribuida la carga de actividades por cada dimensión y también como las acciones hoy previstas inciden de manera heterogénea en la resolución del “Problema”.

Es de considerar que el Plan es a diez años y por lo tanto año a año se irán corrigiendo estos desequilibrios para mejorar el impacto esperado.

Ilustración 9: Representación de la carga de actividades por Dimensión que resulta del Plan de Trabajo 2019

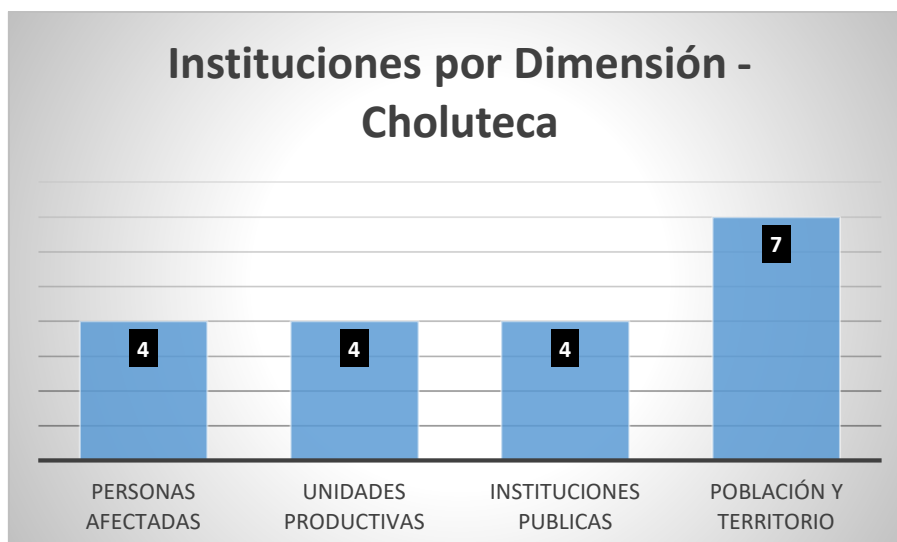


Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Otro análisis de interés surge al considerar como está la distribución de las instituciones participantes en las diferente Dimensiones y teniendo en cuenta que algunas de ellas participan en más de una. Para el Plan de Trabajo participaron veinte (20) instituciones con un coeficiente de repetición de 1,55 veces por Dimensión.

La ilustración 10 presenta dicha distribución y facilita interpretar en que dimensiones se deben convocar instituciones para lograr más equilibrio.

Ilustración 10: Representación de las instituciones participantes en cada Dimensión.



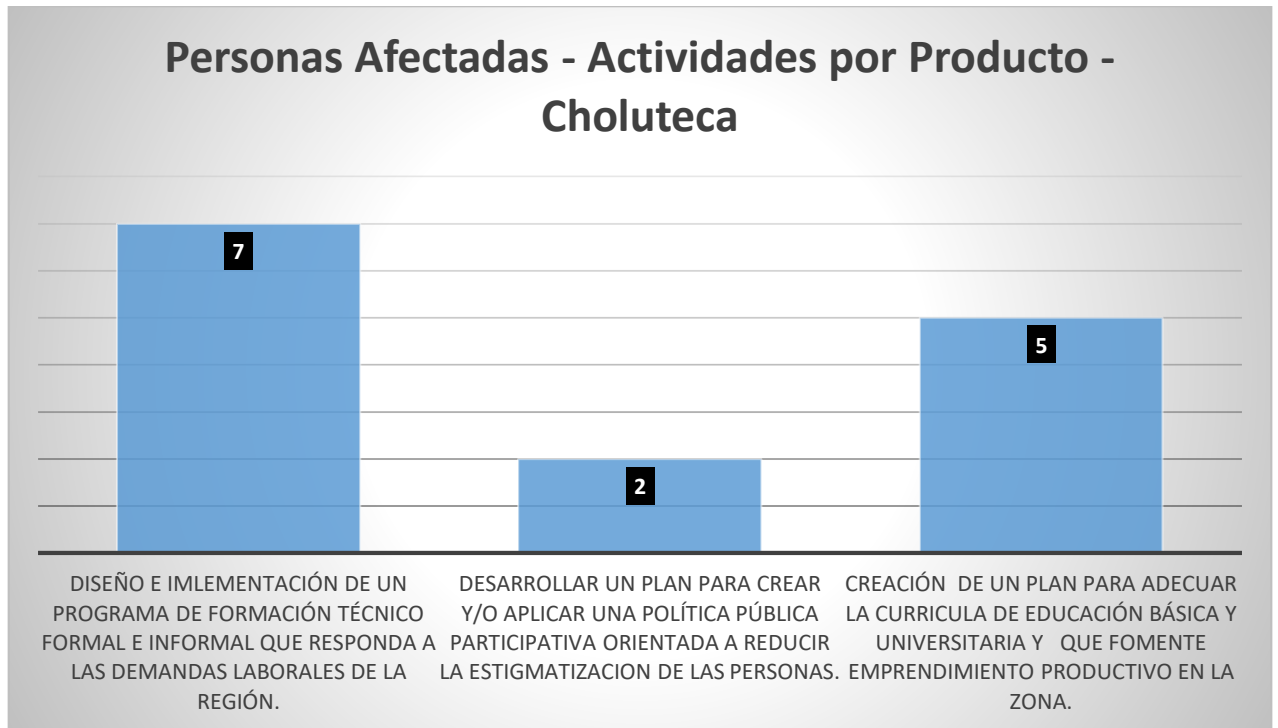
Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Como resultado de la estrategia y metodología aplicada, de la interacción interinstitucional actual en el municipio de Choluteca surgen las siguientes conclusiones: (i) muchas actividades que antes las instituciones las planificaban individualmente duplicando y superponiendo acciones ahora comienzan un proceso de planificación coordinada con la consecuente simplificación y aumento de las expectativas en el “impacto”, (ii) se identifica con facilidad la sobrecarga de actividades en alguna DIMENSIÓN y la debilidad de contenidos en otras, (iii) similar análisis se realiza hacia el interior de cada Dimensión observando la distribución de las actividades en cada uno de los “productos”, (iv) la necesidad de sumar otros actores y disponer de un plan más equilibrado en acciones en las cuatro DIMENSIONES y (v) en relación a la “sostenibilidad económica financiera” deja de ser un riesgo ya que la MTE no necesita contar con presupuesto u otros recursos para ejecutar el POA, salvo en aquellas actividades o eventos específicos planeados por esta.

8.5 Análisis por DIMENSIÓN.

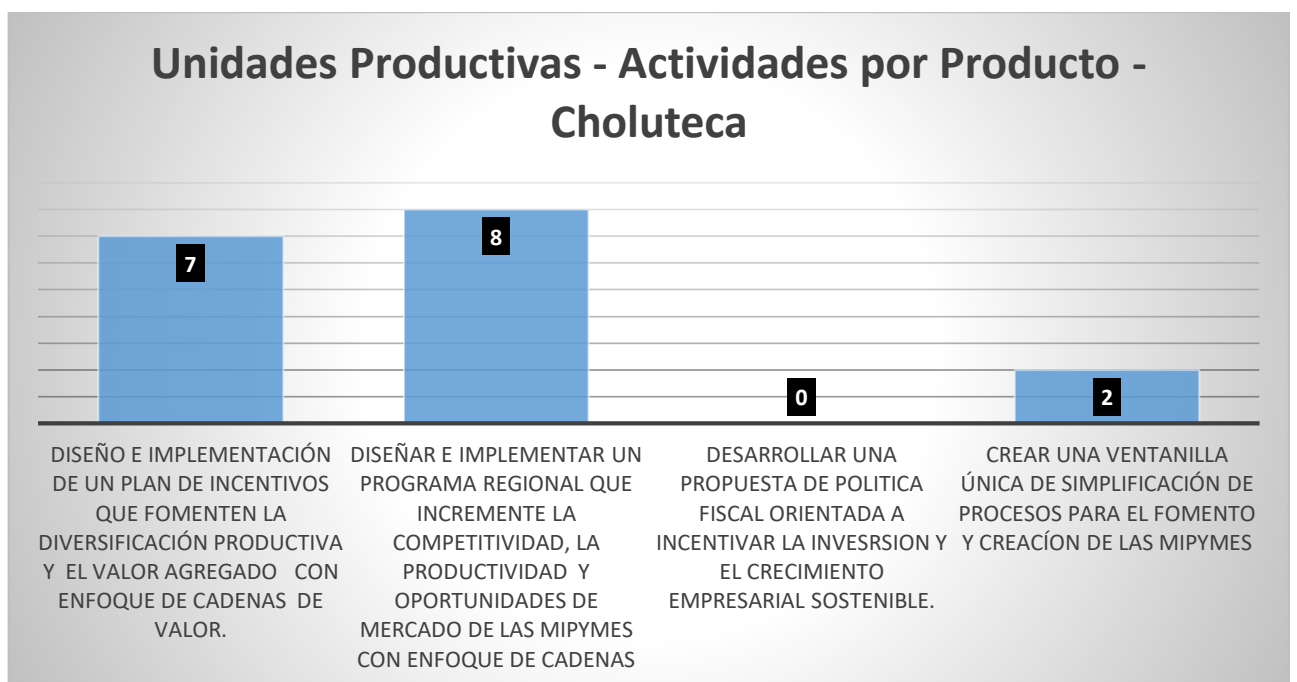
En las ilustraciones que se presentan a continuación se observan, por cada dimensión, como es la distribución de actividades en cada "Producto".

Ilustración 11: Distribución de actividades por Producto en la dimensión PERSONAS AFECTADAS



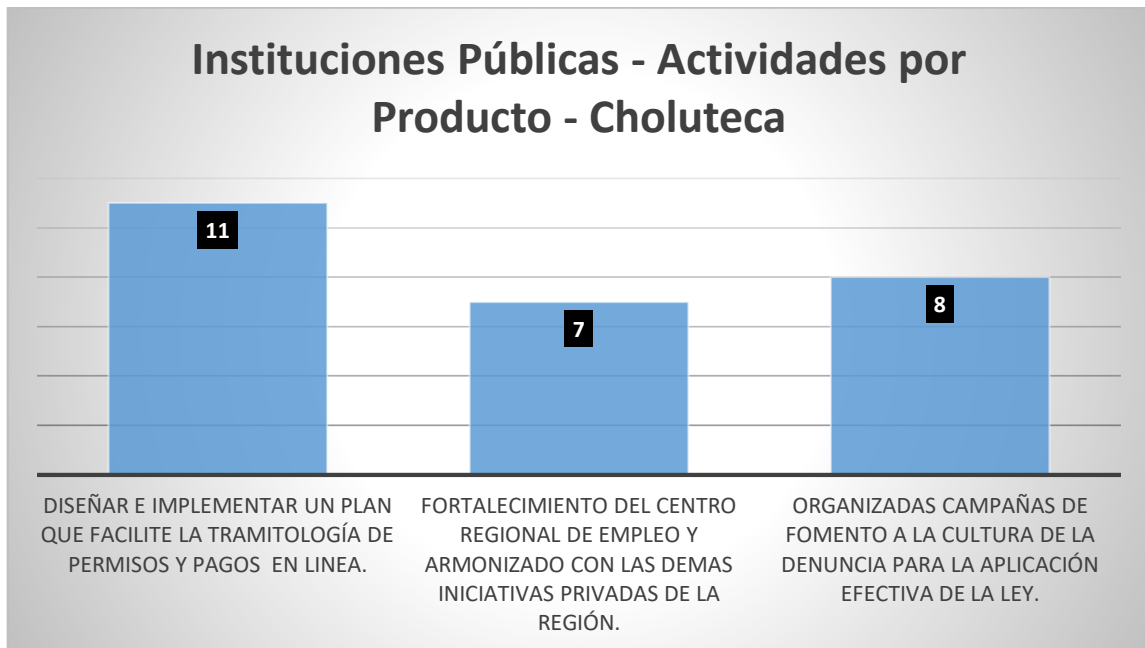
Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Ilustración 12: Distribución de actividades por Producto en la dimensión UNIDADES PRODUCTIVAS



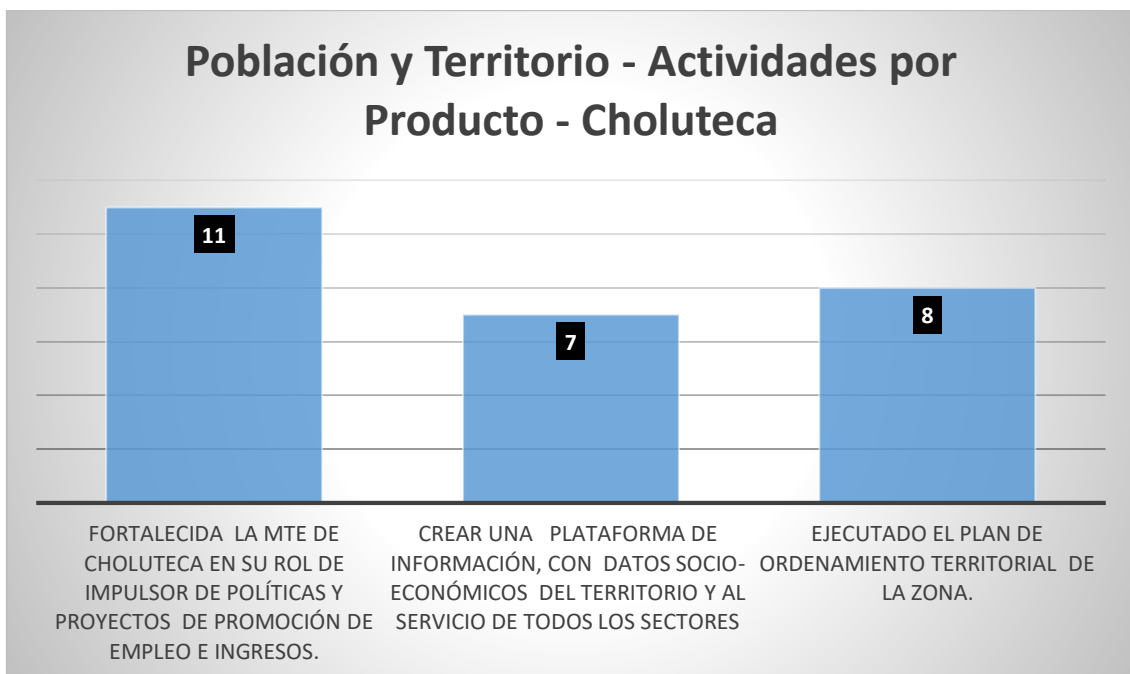
Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Ilustración 13: Distribución de actividades por Producto en la dimensión INSTITUCIONES PUBLICAS



Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Ilustración 14: Distribución de actividades por Producto en la dimensión POBLACION Y TERRITORIO



Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

El resumen de la estructura del Plan de Trabajo 2019 de la Mesa Territorial de Empleo de Choluteca se presenta en la ilustración 18, reiterando que este perfil se irá modificando año a año en la búsqueda de equilibrio y mayor impacto para lograr el Objetivo Final

La población de Choluteca a partir de los 14 años, tiene incrementadas las oportunidades de empleo decente e ingresos y mejoradas condiciones de empleabilidad.

MTE Choluteca – Enero 2019



Ilustración 15: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados, Productos y actividades en Choluteca.

Dimensiones	Resultado	Productos	Actividades	
Personas Afectadas	Incrementado el acceso a la empleabilidad y emprendimiento productivo de jóvenes y mujeres de acuerdo a la demanda regional.	Diseño e implementación de un Programa de formación técnico formal e informal que responda a las demandas laborales de la región.	7	14
		Desarrollar un plan para crear y/o aplicar una política pública participativa orientada a reducir la estigmatización de las personas.	2	
		Creación de un plan para adecuar la currícula de educación básica y Universitaria y que fomente emprendimiento productivo en la zona.	5	
Unidades Productivas	Incrementada la diversificación productiva e industrial y la competitividad de las MIPYMES de la zona, con demanda laboral permanente.	Diseño e implementación de un plan de incentivos que fomenten la diversificación productiva y el valor agregado con enfoque de cadenas de valor.	7	18
		Diseñar e implementar un programa regional que incremente la competitividad, la productividad y oportunidades de mercado de las MIPYMES con enfoque de cadenas	8	
		Desarrollar una propuesta de política fiscal orientada a incentivar la inversión y el crecimiento empresarial sostenible.	0	
		Crear una ventanilla única de simplificación de procesos para el fomento y creación de las mipymes	2	
		Ampliada la cobertura del CDE Mipyme	1	
Instituciones Públicas	Mejorada la Coordinación institucional para facilitar los procesos de descentralización y combate a la corrupción.	Diseñar e implementar un plan que facilite la tramitología de permisos y pagos en línea.	2	6
		Fortalecimiento del Centro Regional de Empleo y armonizado con las demás iniciativas privadas de la región.	2	
		Organizadas campañas de fomento a la cultura de la denuncia para la aplicación efectiva de la ley.	2	
Población y Territorio	Mejorado el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para generar desarrollo económico del territorio.	Fortalecida la MTE de Choluteca en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.	11	26
		Crear una plataforma de información, con datos socio-económicos del territorio y al servicio de todos los sectores	7	
		Ejecutado el plan de ordenamiento territorial de la zona.	8	

Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

El detalle de cada una de las actividades, sus metas anuales y cronograma de ejecución se encuentra en el anexo 1

Anexos:

Anexo 1: Plan de Trabajo Anual por Dimensión

Dimensión		Personas Afectadas												
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Instituciones	Meta anual	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Incrementado el acceso a la empleabilidad y emprendimiento productivo de jóvenes y mujeres de acuerdo a la demanda regional.	Diseño e implementación de un Programa de formación técnico formal e informal que responda a las demandas laborales de la región.	Estudios de prospectiva ocupacional	Projoven	1				X						
		Estudios de impacto de la formación profesional	Projoven	1							X			
		Fortalecimiento de mecanismos de intermediación laboral	Projoven	1			X	X						
		Fortalecer a operadores de la formación profesional para ejecutar acciones con estándares de calidad y pertinencia.	Projoven	3				X	X	X	X	X		
		Curso de computación	RAJUMCH	20 Jóvenes				X						
		Creación de dos microempresas	RAJUMCH	22 jóvenes			X			X				
		Curso en Logística y comercio de Aduanas	RAJUMCH	25 jóvenes			X							
	Desarrollar un plan para crear y/o aplicar una política pública participativa orientada a reducir la estigmatización de las personas	Cabildo abierto de juventud	RAJUMCH	1						X				
		Foro de emprendimiento y empleabilidad	COIPRODEN/RAJ	1						X				
	Creación de un plan para adecuar la curricula de educación básica y Universitaria y que fomente emprendimiento productivo en la zona.	Asesoría y apoyo técnico a los CDEMIPYMES para conformación de comités	Projoven	1			X	X						
		Tutorías de emprendimiento para la región	Projoven	1				X	X	X	X			
		Implementación de la estrategia y metodología estandarizada para	Projoven	1				X						
		Socialización del borrador de la política nacional de emprendimiento	COIPRODEN	1			X							
		Campaña digital para posicionar la problemática de empleabilidad y emprendimiento juvenil	COIPRODEN/RAJUMCH/MOJUREH	1			X				X			

Dimension		Unidades Productivas													
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Intituciones	Meta anual	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Incrementada la diversificación productiva e industrial y la competitividad de las MIPYMES de la zona, con demanda laboral permanente.	Diseño e implementación de un plan de incentivos que fomenten la diversificación productiva y el valor agregado con enfoque de cadenas de valor.	Fortalecimiento estratégicos a Comités de cadenas productivas.	(CDE MIPYME GF / Swisscontact	3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
		Estudios de sectores productivos.	(CDE MIPYME GF / Swisscontact	1		x	x	x							
		Elaborar planes de negocios a empresas ligadas a las cadenas y rubros priorizados.	(CDE MIPYME GF / Swisscontact	12		x	x	x							
		Vincular proveedores nacionales y extranjeros a las cadenas y/o sectores priorizados.	(CDE MIPYME GF / Swisscontact	15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Capacitación y asistencia productiiva para cadenas (Ingertos)	Swisscontact	900	x	x	x								
		Mejoramiento de la gestión post-cosecha y la calidad de procesamiento y mejoramiento de calidad y aplicación de tecnología e inclusión social y	Swisscontact	900	x	x	x								
		Identificar y sensibilizar experiencias exitiosa de cajas de ahorro y credito en cooperativas de mujeres	Mesa Genero	1										X	
	Diseñar e implementar un programa regional que incremente la competitividad, la productividad y oportunidades de mercado de las MIPYMES con enfoque de cadenas	Planes estratégicos municipales.	CDE MIPYME GF	1				x	x	x					
		Gobiernos locales asesorados en la implementación de sus estrategias DEL.	CDE MIPYME GF	1				x	x	x					
		Diseño del programa municipal para el desarrollo de actitudes y capacidades emprendedoras de población en situación de vulnerabilidad principalmente	CDE MIPYME GF	1			x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Fortalecimiento de competencias a funcionarios municipales en DEL.	CDE MIPYME GF	8			x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Elaboración del estudio municipal y propuesta para la reforma y armonización de marco politico-legal de las instituciones del sector empleo.	CDE MIPYME GF	1				x	x						
		Productos Financieros para Mipymes, Grupos Asociativos y CRAC.	Fundación Chorotega / COVESUR	15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Feria financiera de negocios- Socialización	CDE Mipymes	1		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Programas de Mejoramiento de calidad de productos y porocesos llegando a diferentes tipos de certificaciones.	Swisscontact	1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Desarrollar una propuesta de politica fiscal orientada a incentivar la inverrsion y el crecimiento empresarial sostenible.														
	Crear una ventanilla única de simplificación de procesos para el fomento y creación de las mipymes	Ventanilla de servicios administrativos para facilitar apertura y operación de	Swisscontact	5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Implementación de Estrategia DEL.	Swisscontact	31	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Ampliada la cobertura del CDE Mipyme	Firma de convenios con 2 Mancomunidades y 4 municipalidades.	CDE MIPYME GF	6		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Dimension		Instituciones Públicas													
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Instituciones	Meta anual	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mejorada la Coordinación institucional para facilitar los procesos de descentralización y combate a la corrupción.	Diseñar e implementar un plan que facilite la tramitología de permisos y pagos en línea.	Seguimiento a la Implementacion de la creacion del parque de servicios Publicos en la ciudad de Choluteca.	SCGG-Plan de Nacion			X	X	X	X	X	X	X	X		
		Talleres de Fortalecimiento a MIPYmes para tramites de legalizacion	Alcaldia Marcovia	2							X				
	Fortalecimiento del Centro Regional de Empleo y armonizado con las demas iniciativas privadas de la región.	Activacion de la Comision Para El Desarrollo Integral y sistenible de la Zona Sur	Plan de Nacion	1						X					
		Incorporacion de la Cartera de Proyectos de la Region Golfo de Fonseca a planicacion publica y privada	Plan de Nacion	1				X							
	Organizadas campañas de fomento a la cultura de la denuncia para la aplicación efectiva de la ley.	Talleres para la prevencion de vulneracion de derechos	DINAF	36	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Reuniones de Consejo Regional de Desarrollo Para verificar cumplimiento de la Ley	Plan de Nacion	2				X						X	

Dimensión		Población y Territorio													
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Instituciones	Meta anual	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Mejorado el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para generar desarrollo económico del territorio.	Fortalecida la MTE de Choluteca en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.	Actualización y o ajuste del Plan de Desarrollo Económico y Promoción del Empleo (act 2.3.1)	Eurolabor / SENAEH	1			x							x	
		Evento de divulgación sobre DET y Promoción del Empleo (Act 2.1.2)	Eurolabor / MTE	1			x							X	
		Reuniones de coordinación y planificación periódicas (2,2,1)	Eurolabor / SENAEH	8 max		x	x	x	x	x	x	x	x	x	
		Manual de funcionamiento de la MTE (2.2.2)	Eurolabor	1				x							
		Plan de Secibilización y capacitación de actores claves (2.1.1/2.1.3)	Eurolabor / SENAEH	4 Actividades			x		x		x		x		
		Presentación de estudios de Prospección en 5 sectores	Eurolabor R2 / SENAEH	1					x						
		Acompañar y apoyar los procesos o estrategias que se implementa en la MT	ProJoven	7 max					x	x	x	x	x	x	x
		Establecer alianzas estratégicas con Instituciones gubernamentales y ONG,	UMAR	12 min					x		x	x			
		Diagnostico de las necesidades prioritarias que presenta cada migrante	UNAR	60 min		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Fomento de organización local como alternativa de desarrollo economico	Mesa Genero	4			x	x	x	x					
	Incidir en los procesos de sensibilizacion de la inclusion de la mujer en cader	Mesa Genero	100						x	x	x	x	x	x	
	Crear una plataforma de información, con datos socio económicos del territorio y al servicio de todos los sectores	Sistema de estadísticas de mercado laboral en la region	ProJoven	1				x	x	x	x				
		Ingreso, actualización y veriicación de loss migrantes a la plataforma al	UMAR	60	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Aplicar una entrevista psico-socioeconomica.	UMAR	60	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Realizar acciones preventivas y publicitarias en Centros Educativos y	UMAR	10						x	x				
		Identificación de Remodelacion y mejoras de a centros educativos del	ALCALDIA	12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Identificación de Remodelacion y mejoras de a centros educativos del	ALCALDIA	15 aulas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Ejecutado el plan de ordenamiento territorial de la zona.	Identificación Construcción/ remodelacionde centros de salud y	ALCALDIA	8 centros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Mapeo de Instituciones de la zona que puedan brindar apoyo a los migrantes retornados.	UMAR	12									x		
		programa de señalizacion vial en el municipio de choluteca	ALCALDIA	16 semaforo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Permisos otorgados a nuevas urbanizaciones		ALCALDIA	según dema	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Ingresos de solicitudes a contribuyentes para la aprobacion de persimos de		ALCALDIA	según dema	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Control, inspeccion de rotulos y vallas publicitarias		ALCALDIA	según dema	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Remodelacion y mejoras de a centros educativos del municipio de choluteca		ALCALDIA	12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Remodelacion y mejoras de a centros educativos del municipio de choluteca		ALCALDIA	15 aulas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Construccion/ remodelacionde centros de salud y laboratoriso clinicos	ALCALDIA	8 centros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		

Anexo 2: Identificación de intervenciones vigentes en el Municipio

El proceso de construcción de Marco de Resultados también implicó la identificación por parte de la Mesa de los diferentes actores que contribuyen a la generación de empleos e ingresos de manera directa o indirecta en el territorio, función de las cuatro dimensiones que han servido como marco de referencia para el *Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos 2018-2028*.

La Mesa Territorial de Empleo reconoció a los actores según el tipo de organización sea esta del sector público y privado; el tipo de actividad que realizan y la dimensión del Plan. Estos insumos han servido para la asunción de compromisos y responsabilidades, una vez identificados los productos en el Marco de Resultados,

Resaltan dentro de los actores del sector público el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), que se especializa en la generación de conocimientos a través de la educación no formal y certificada, que genera la promoción del empleo e inserción laboral, con esto contribuye a las dimensiones de Personas Afectadas y Unidades Económicas. También esta la Municipalidad de Choluteca que otorga los permisos de operación y promueve la organización comunitaria, con lo cual contribuye a la dimensión de Población y Territorio. En esta misma dirección, la UTPR promueve las agendas locales de desarrollo y las mesas locales, con las que aporta a la dimensión de Población y Territorio al igual que la SENASA que otorga permisos sanitarios para la exportación de productos.

Asimismo la Secretaría de Agricultura y Ganadería, que ofrece acompañamiento técnico especializado, dotación de insumos, lo cual se vincula a las dimensiones de Institucionalidad Pública y Población y Territorio. A esta última dimensión también contribuye Mi Ambiente que otorga la autorización de permisos ambientales.

Las ONGs resaltaron la labor de Swist Contac que trabaja en línea de ordenamiento territorial, dotación de logística y promoción de cadena de valor, aportando a las dimensiones de unidades económicas y población y territorio. De igual manera Word Vision trabaja en el ámbito de la juventud, apoyando la labor de prevención de jóvenes en riesgo social, el patrocinio de la niñez y la promoción de empleo. Así mismo, el proyecto SUR Compite trabaja en el territorio promoviendo el desarrollo de cadenas de valor principalmente en el sector turístico.

Tabla 8 Matriz de intervenciones vigentes en el municipio

?

1.?	Organización?	Tipo de actividad que desarrolla?	Persona contacto?	Dimensión que interviene?			
				P?	U.E?	PyT?	I.P?
1.?	INFOP?	Especialización técnica no formal/certificada Promoción de empleo e iniciación laboral Acceso a financiamiento?	Jose Luis Sanchez? Ronmel Oliva?	P? ? X?	U.E? ? X?	PyT? 	I.P?
2.?	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG- Emprendesur)?	Acompañamiento técnico? Dotación de insumos?	Desiderio Martinez? Arturo Oliva?	? 	? 	X? 	X?
3.?	Swist Contac?	Ordenamiento territorial? Dotación de logística? Promoción de cadenas de valor?	Adrian Mendoza? Carlos Suazo?	? 	X? 	X? 	?
4.?	Word Vision?	Prevención de jóvenes en riesgo social? Patrocinio de la Niñez? Promoción del empleo digno?	Oscar Mateo?	X? 	? 	X? 	?
5.?	Municipalidad?	Permisos de operación? Organización Comunitaria?	? 	? 	? 	X? 	?
6.?	Mi Ambiente?	Autorización de permisos ambientales?	? 	? 	? 	X? 	?
7.?	UTPR?	Agendas locales de desarrollo? Mesas locales?	? 	? 	? 	X? 	?
8.?	SENASA?	Permisos sanitarios para exportación de productos?	? 	? 	? 	X? 	?

Anexo 3. Bibliografía

STSS – EURO+LABOR (2016). Aplicación de la Guía Para el Análisis del Contexto Local del Mercado de Trabajo en el Valle de Choluteca. Honduras.

INE (2013). Censo de Población y Vivienda. Honduras

STSS – EURO+LABOR (2016). Estrategia para la Promoción del Empleo Decente e Ingresos. Honduras

SEPLAN 2013. Plan de Desarrollo Regional, Región 13, Golfo de Fonseca,

COHEP, 2013. Estrategia Nacional de Empresas Sostenible en Honduras

FHI360 para el LAC/RSD Regional Workforce Development Program. Estudio del Mercado Laboral en Honduras.

Consejo Sindical Danés de la LO/FTF, 2016. Perfil Mercado Laboral Honduras

