



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



SECRETARÍA DE TRABAJO Y
SEGURIDAD SOCIAL



**MESA
DE EMPLEO**

Ciudad de San Pedro Sula

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 DE SAN PEDRO SULA

PLAN DE PROMOCIÓN DE EMPLEO DECENTE E INGRESOS

San Pedro Sula
2018 - 2028

Instituciones Participantes:

Alcaldía Municipal de SPS, Unidad Técnica de Planificación de la Región Valle de Sula, Cámara de Comercio e Industrias de Cortés, Programa Presidencial Crédito Solidario, INFOP, UNAH, UCRISH, Asociación Nacional de Micro y Pequeña Industria (ANMPIH), Asociación Hondureña de Maquiladores (ANDI), Children International, World Vision, FUNADEH, CASM, Glasswing, Secretaría de Educación, STSS, SENAEH, Ministerio Público, CRS, AHM, CDE Mipyme VS, UTH, SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO regional Nor Occidente, Chiel Found, ACNUR, OIM

FORMULADO EN 2017 // ACTUALIZADO ABRIL 2019

Contenido

1.	Introducción	7
2.	Municipio de San Pedro Sula	8
2.2	Visiones de Largo Plazo para el Municipio.....	8
2.3	Estudios de Empleo en el Municipio.....	9
2.4	Estadística de Empleo.....	9
3.	Mesa Territorial de Empleo (MTE). Un espacio de cohesión al servicio del Desarrollo Local 10	
4.	Metodología para la elaboración del Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos (Explicación de Teoría de Cambio y planificación con enfoque a resultados)	11
5.	Definición del Problema	12
5.1	Valoración del Problema	13
6.	Identificación de factores causales críticos del problema principal de empleo y generación de ingresos en San Pedro Sula.....	14
7.	Formulación de modelo conceptual.....	15
	Factores de causalidad de dimensiones sistémicas del problema.....	17
7.1	Dimensión 1: Personas Afectadas	17
7.1.1	Debilitada inteligencia emocional	18
7.1.2	Sectores Poblacionales con menor acceso	18
7.1.3	Desfase entre oferta y demanda laboral	20
7.1.4	Escasa actitud de emprendimiento Empresarial	20
7.2	Dimensión 2: Unidades Productivas	22
7.2.1	Alto costo de creación de nuevos puestos	23
7.2.2	Bajo Nivel de Competitividad de las Empresas, especialmente MIPYMES	23
7.2.3	Poca Valoración del Recurso Humano	23
7.2.4	Escasa Inversión Nacional, Extranjera y MIPYMES	23
7.3	Dimensión 3: Instituciones Públicas	25
7.3.1	Baja Efectividad y Sin Seguimiento a las Políticas de Empleo	26
7.3.2	No genera condiciones para la inversión.....	26
7.4	Dimensión 4: Territorio y Población	28
7.4.1	Falta de una visión compartida del Desarrollo del Territorio	29
7.4.2	Falta de Inversión Pública y Privada articulada con Visión de Largo Plazo	29
7.4.3	No hay total aprovechamiento y uso de potencialidades del territorio	29
8.	Teoría de Cambio para resolver el problema principal.....	30
9.	Marco de Resultados.....	31
9.1	Matriz de Marco de Resultados.....	31
9.2	Especificación de resultados y productos principales.....	35

9.2.1 Resultado final.....	35
9.2.2 Resultados Dimensión Personas Afectadas	35
9.2.2.1 Programa de formación técnico, formal y no formal que responda a las demandas identificadas en estudio prospectivo.....	35
9.2.2.2 Programa de Fortalecimiento de condiciones de empleabilidad, inclusivo de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.....	36
9.2.2.3 Implementación de Sistema de Educación Dual.....	36
9.2.2.4 Programa de inclusión laboral de personas con discapacidad.	36
9.2.3 Resultados Unidades Productivas.....	37
9.2.3.1 Diseñado e Implementado un programa de asistencia integral para apoyo a las MIPYMES con enfoque en competitividad.	37
9.2.3.2 Diseñada e implementada una estrategia de servicios financieros para el sector MIPYME.....	37
9.2.3.3 Implementado un programa de incubadora de empresas (asistencia legal, capacitaciones).....	37
9.2.3.4 Diseñado e Implementado un Parque Tecnológico.	38
9.2.4 Resultados Dimensión Instituciones.....	38
9.2.4.1 Definir y establecer un mecanismo de coordinación entre instituciones del sector (Secretaría de Educación, Desarrollo Económico e Inclusión Social, Secretaría de Trabajo). .	38
9.2.4.2 Diseñar e implementar una política integral, que articule, descentralice y facilite los procesos de inversión.....	38
9.2.4.3 SENAEH y STSS mejoran y amplían sus funciones y competencias locales para mejor implementación del marco normativo y apoyar las acciones del Plan y la MTE.....	38
9.2.5 Resultados Dimensión Población y Territorio.....	39
9.2.5.1 Coordinación Multisectorial para participar en la solución a problemas de empleo..	39
9.2.5.2 Fortalecimiento de la MTE San Pedro Sula en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.	39
10. Plan de trabajo Anual: participativo y sostenible.	39
10.1 Revisión del Problema y sus factores causales.	39
10.2-Estrategia para elaborar un plan de trabajo participativo y sostenible.....	40
10.3-Lineamientos rectores de las Dimensiones en la organización participativa.	41
10.4 Estructura resultante del Plan de Trabajo.	42
10.5 Análisis por DIMENSIÓN.	45
11. Anexos.....	49
11.1Anexo : Identificación de intervenciones vigentes en el Municipio. año 2017	49
11.2 Plan de Trabajo Anual.....	51
11.3 Anexo: Bibliografía	56

Ilustraciones

Ilustración 1 Conformación de la PEA en San Pedro Sula	9
Ilustración 2 MTE San Pedro Sula	10
Ilustración 3 Modelo Conceptual del Problema de Empleo e Ingresos en el Municipio de San Pedro Sula	16
Ilustración 4 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las personas afectadas	17
Ilustración 5 Zonas de alto riesgo social	19
Ilustración 6 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las Unidades Productivas	22
Ilustración 7 Factores causales críticos del problema central en dimensión de las Instituciones Públicas	25
Ilustración 8 Factores causales críticos de problema central en dimensión de Población y Territorio	28
Ilustración 9 Teoría de Cambio. Resultados propuestos 2018 - 2028.....	31
Ilustración 10: Esquema simplificado de la construcción del Plan de Trabajo Anual.	41
Ilustración 11: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados y Productos a 10 años en San Pedro Sula. .	43
Ilustración 12: Representación de la carga de actividades por Dimensión que resulta del Plan de Trabajo 2019	44
Ilustración 13: Representación de las instituciones participantes en cada Dimensión.....	44
Ilustración 14: Distribución de actividades por Producto en la dimensión PERSONAS AFECTADAS	45
Ilustración 15: Distribución de actividades por Producto en la dimensión UNIDADES PRODUCTIVAS	46
Ilustración 16: Distribución de actividades por Producto en la dimensión INSTITUCIONES PUBLICAS	46
Ilustración 17: Distribución de actividades por Producto en la dimensión POBLACION Y TERRITORIO	47
Ilustración 18: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados, Productos y actividades en San Pedro Sula.	48

Tablas

Tabla 1 Dimensionamiento del Problema de Empleo e Ingresos en el Municipio de San Pedro Sula	12
Tabla 2 Valoración de Problema	13
Tabla 3 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las personas afectadas	21
Tabla 4 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las Unidades Productivas	24
Tabla 5 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las Instituciones Públicas	27
Tabla 6 Factores causales críticos de problema central en dimensión de Población y Territorio	29
Tabla 7 Marco de Resultados 2018 -2028	32
Tabla 8 Matriz de Intervenciones Vigentes	49

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 Cortes
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 San Pedro Sula, es una herramienta de planificación estratégica, formulada en base a un proceso altamente participativo por los actores sociales, del gobierno local y central, que integran la Mesa Territorial de Empleo del Municipio SPS (MTE), 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.

Durante el año 2017, fueron elaborados siete planes territoriales de promoción de empleo decente e ingresos, y revisado en el año 2019, siguiendo la lógica metodológica y enfocando las dimensiones propuestas desde la *Estrategia para la Promoción de Empleo e Ingresos de la Población*, lo cual facilitó que cada municipio propusiera acciones que se identifiquen como las más adecuadas para resolver la problemática propia. Los planes fueron formulados en municipios donde operan oficinas regionales y servicio de empleo de la Secretaria de Trabajo y Seguridad Social (STSS).

El Plan de Promoción del Empleo Decente e Ingresos 2018-2028 de San Pedro Sula se propone con resultado final “Población de San Pedro Sula, especialmente jóvenes y personas con discapacidad, con escaso acceso empleo e ingreso”.

En el municipio de San Pedro Sula, el proceso de formulación del Plan consistió en la realización de tres talleres, en los cuales participaron representantes del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, sector académico, turístico y cultural, así como los equipos técnicos de la oficina de la STSS y del Servicio Nacional de Empleo de Honduras 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 SPS*. Posteriormente, con la asistencia del Programa Euro+Labor, en abril de 2019 continuando el proceso en el marco de la Mesa Territorial de Empleo, se realiza la revisión del documento y se formula el primer Plan de Trabajo Anual dando así comienzo a su implementación

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.

Este eje de desarrollo integrará a 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 San Pedro Sula incluye los siguientes elementos: i) Modelo conceptual del problema principal priorizado, que explica las causas estructurales ii) Construcción del Modelo de Desarrollo para la Promoción de Empleo Decente e Ingresos de San Pedro Sula, 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 para la Implementación de la Mesa Territorial de Empleo (MTE).

Cumplida última fase de formulación del Plan de Trabajo, con la asistencia técnica del Programa Euro Labor, se inicia el proceso de implementación coordinada de las cuatro dimensiones que busca de manera integral impulsar la generación de empleo decente e ingresos para los y las ciudadanos del municipio de San Pedro Sula, a corto, mediano y largo plazo.

2. Municipio de San Pedro Sula

San Pedro Sula fue fundada el 27 de junio de 1,536, bajo el nombre de San Pedro de Puerto Caballos por el conquistador español Pedro de Alvarado. La ciudad de San Pedro Sula es la capital del departamento de Cortés y tiene una población total de 723,882 personas²; 47% hombres y 53% mujeres. Es conocida como la capital industrial del país debido a que ha sido sede de las empresas más importantes, contando con más de 20 ramas industriales que generan un alto porcentaje de ingresos. Entre éstas se encuentran: Industria farmacéutica, hule, refrescos y cervezas, textiles, algodón, imprentas, plásticos, tabaco, cosméticos, sueros, procesadoras de carne, concreto, jabón, pinturas, entre otras. El sistema empresarial de la ciudad está distribuido de la siguiente forma: un 52% de empresas son del sector servicios, un 28% en el comercio y un 20% es industria, y de acuerdo al planteamiento del nuevo Plan de Desarrollo Urbano de la Alcaldía Municipal, en los próximos 20 años se incentivarán principalmente las empresas de servicios. Un planteamiento importante es evitar que los suelos del Valle de Sula, considerados entre los más fértiles del continente, sean utilizados para la construcción.

San Pedro Sula se encuentra ubicada en una excelente posición geográfica, está ubicada en la porción oeste del Valle de Sula. La ciudad consta de una topografía plana con una ligera inclinación hacia el Oriente. En esta zona se encuentran diversas clases de tierra, así como las principales áreas de suelos agrícolas de la zona norte de Honduras.

A pesar de su pujante industria de productos y servicios, los niveles de pobreza son significativos, con un índice de pobreza de 48.3%, dentro de los cuales el 17.5% es de pobreza extrema.

2.2 Visiones de Largo Plazo para el Municipio

La Municipalidad de San Pedro Sula en coordinación con todos los sectores está desarrollando el Plan Maestro de Desarrollo Urbano, para el cual están alineándose al Plan 20/20 y Plan de Desarrollo Territorial Plan de Nación. Para el diseño de este plan se realizó un diagnóstico general y una identificación de rubros productivos priorizados que serán de interés para el planteamiento del Plan de Empleo. Plan 20/20, plan impulsado por la empresa privada y el gobierno de la república, con el objetivo de generar 600 mil nuevos empleos en 5 años fortaleciendo los rubros de

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

² Datos INE. Aunque la Dirección Municipal de Estadística reporta una población mayor.

agronegocios, manufactura intermedia, textiles, turismo, vivienda y servicios empresariales, de los cuales la Región del Valle de Sula es pionero en servicios empresariales, textiles y manufactura, teniendo además importantes ingresos por agroexportación.

San Pedro Sula, pertenece a la Región Valle de Sula, la cual ya cuenta con trece mesas temáticas alrededor de la implementación del Plan de Desarrollo Regional Valle de Sula, entre ellas Turismo, Seguridad Alimentaria, Cambio Climático y Desarrollo Económico, sin embargo no hay una mesa específica para el tema de empleo. representados varios de los actores que se integraron a la MTE.

2.3 Estudios de Empleo en el Municipio

Varias de las instituciones representadas en la Mesa Territorial de Empleo (MTE) de San Pedro Sula han generado información sobre temas de mercado laboral en el municipio o región, entre ellos World Vision, Children Internacional, CRS y universidades.

2.4 Estadística de Empleo

La Población en Edad de Trabajar (PET) en San Pedro Sula es de 590,364 personas, de ellas La Población Económicamente Activa (PEA) en San Pedro Sula es de 333,043 personas de ellas, 191,272 hombres y 141,771 mujeres.

De acuerdo a la publicación de la OIT “Definiciones Internacionales y Futuro de las Estadísticas del Subempleo¹”, las estadísticas del subempleo complementan a las estadísticas de empleo y desempleo. No basta con medir el desempleo para comprender las deficiencias del mercado de trabajo.

Bastantes trabajadores en el mundo suelen trabajar menos horas, o ganar menores ingresos, o sacar menos partido de sus competencias; en términos generales, suelen realizar un trabajo menos productivo que el que podría y desearían realizar. Las cifras del desempleo, definidas y calculadas de manera muy rigurosa, no toman en consideración a estos trabajadores, aun cuando su situación se vea afectada por causas similares a las que afectan a los desocupados, y se comporten en muchos aspectos como estos últimos.

Ilustración 1 Conformación de la PEA en San Pedro Sula



El mayor porcentaje de la PEA, lo constituyen personas ocupadas, ya que únicamente se reporta el 8% en situación de desempleo abierto³, sin embargo, dentro de la masa de ocupados, el 48%

³ El desempleo abierto representa a todas aquellas personas dentro de la fuerza laboral que no tienen empleo y que a pesar de estar disponibles para trabajar de inmediato no lo encuentran, aun cuando han tomado medidas concretas

se consideran subempleados (visible⁴ e invisible)⁵.

Otro aspecto relevante de la estadística laboral en el municipio es el trabajo infantil. La Población en edad de 5 a 17 años la conforman 176,144 personas de los cuales 15,005 forman parte de la población que realiza trabajo infantil.

3. Mesa Territorial de Empleo (MTE). Un espacio de cohesión al servicio del Desarrollo Local

La MTE San Pedro Sula fue establecida, el 4 de julio del año 2017, con la participación de instituciones públicas, asociaciones privadas y sociales. Con la finalidad de promover el empleo y las oportunidades de ingreso.

Ilustración 2 MTE San Pedro Sula



El presente Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos, fue el resultado de los aportes de representantes de la Alcaldía Municipal de SPS, Unidad Técnica de Planificación de la Región Valle de Sula, Cámara de Comercio e Industrias de Cortés, Programa Presidencial Crédito Solidario, INFOP, UNAH, UCRISH, Asociación

Nacional de Micro y Pequeña Industria (ANMPIH), Asociación Hondureña de Maquiladores (ANDI), Children International, World Vision, FUNADEH, CASM, Glasswing, Secretaría de Educación, STSS, SENAEH, Ministerio Público.

Durante el proceso se contó con el apoyo de del Programa: Fortalecimiento Institucional del Empleo Decente y Oportunidades de Empleo para los Jóvenes en Honduras (EURO+LABOR).

MTE a nivel nacional

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 San Pedro Sula, se instalaron MTE en Tegucigalpa, Danlí, Choluteca, San Pedro Sula, El Progreso y La Ceiba.

Las MTE tienen los valores:

- **Participación inclusiva**
- **Visión a largo plazo**
- **Responsabilidad compartida**
- **Gestión por resultados**

para buscar ya sea un empleo asalariado o un empleo independiente durante las cuatro últimas semanas del período de medición.

⁴ Se considera en situación de subempleo visible a «todas las personas con empleo asalariado o empleo independiente, que durante el período de referencia trabajan involuntariamente menos de la duración normal de trabajo para la actividad correspondiente, y que buscaban o estaban disponibles para un trabajo adicional» Laurie, A. Informe sobre Desempleo

⁵ Se considera subempleo invisible cuando la personal trabaja al menos 40 horas semanales, pero sus ingresos son inferiores al salario mínimo. Este concepto se aplica a empleados y trabajadores independientes.

- Gestión con transparencia
- Sostenibilidad

Las Mesas Territoriales de Empleo

Concepto General

Tienen como propósito propiciar un espacio inclusivo de participación, coordinación, planificación y gestión de procesos, para contribuir al desarrollo económico y la promoción del empleo en el territorio.

Pilares:



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

Para la Elaboración del Presente Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos, la Mesa Territorial de Empleo – MTE San Pedro Sula, aplicó dos enfoques conceptuales y metodológicos complementarios que se emplean en la actualidad en el estudio y la gestión del ciclo de políticas públicas y programas de desarrollo. Son los siguientes:

- **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.
- **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”⁶. En este punto, la

⁶ Análisis sistémico de contribuciones de políticas y proyectos a resultados en el desarrollo. David Grajeda, 2015.

estrategia nacional de promoción de empleo decente y los Planes Locales de Promoción de Empleo realizan cambios fundamentales en el enfoque empleado tradicionalmente en el ciclo de políticas públicas y programas de desarrollo en Honduras y la región, que por lo general ha primado una visión parcial, superficial y fragmentada de la realidad social que se desea transformar. Dada esta premisa, el modelo conceptual y la teoría de cambio parten de 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 de empleo.

Tomando en consideración los dos enfoques mencionados, el presente Plan de Promoción se ocupa de formular el modelo conceptual del problema principal de empleo que afecta la población del municipio, con base en las evidencias aportadas por la información y el conocimiento disponible sobre la materia. Para ello, se han seguido los siguientes pasos:

- i) Identificación y priorización 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 de un Marco de Resultados

5. Definición del Problema

La definición del problema de empleo e ingresos en San Pedro Sula se analizó desde tres aspectos fundamentales en la definición de cualquier situación o problema: Qué, Quiénes y la Magnitud del Problema, como se plantea en la tabla 3.

Tabla 1 Dimensionamiento del Problema de Empleo e Ingresos en el Municipio de San Pedro Sula

Elemento	Concepto	Descripción del problema priorizado
Qué	Situación que limita las capacidades, los derechos y bienestar de una población	Escasa Oportunidades de empleo decente e ingresos
Quiénes	Población elegible afectada por el problema y sus factores causales	Población del municipio de San Pedro Sula a partir de los 14 años.
Magnitud	Tamaño de población afectada por el problema	La población Total de San Pedro Sula se estima en un aproximado de 144,780 personas, (68% rural) La PET está constituida por un total aproximado de 127 mil personas, el 36% constituye la Población Económicamente Activa.

A partir del análisis extraído de la tabla anterior, se define el problema de empleo e ingresos en San Pedro Sula como:

“Población de San Pedro Sula, especialmente jóvenes y personas con discapacidad, con escaso acceso empleo e ingreso”.

5.1 Valoración del Problema

Valoración del problema, de acuerdo a encuesta aplicada entre los miembros de la MTE San Pedro Sula

Tabla 2 Valoración de Problema

	Aspecto /descripción	Votos
Relevancia		
Máxima	El problema es una prioridad y reto nacional y local	11
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	0
Capacidades		
Máxima	La institución tiene atributos y capacidades suficientes para atender el problema.	0
Potencial	La institución tiene atributos y oportunidades para desarrollar capacidades	8
Baja	Se requiere esfuerzos extraordinarios para construir capacidades	4
Apoyo		
Máxima	La Solución del problema cuenta con el apoyo de actores clave	0
Potencial	Se reconoce el problema pero hace falta construir sinergias y articulaciones	7
Baja	No hay comprensión ni apropiación del problema por todos los actores	5

La valoración realizada para el Municipio de San Pedro Sula 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 “las instituciones tienen atributos y oportunidades para desarrollar sus capacidades”. Esta calificación de las instituciones, descarta los dos extremos de la selección en la encuesta: i) que tienen atributos suficientes o por otro lado ii) que adquirir esos atributos requeriría un esfuerzo extraordinario.

Respecto al criterio de apoyo, la percepción mayoritaria es que a nivel local “se reconoce el problema pero hace falta construir sinergias y articulaciones”. En este punto, vale la pena destacar que en el nivel local ha sido posible identificar varias instituciones públicas y privadas que trabajan para mejorar aspectos específicos de la empleabilidad local, en especial dirigen esfuerzos en la mejora de cualidades individuales para mejor acceso al mercado laboral.

6. Identificación de factores causales críticos del problema principal de empleo y generación de ingresos en San Pedro Sula.

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 son las 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 13 factores directos: 3 en la dimensión de las personas afectadas; 3 en la dimensión de las unidades económicas; 4 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 13 factores directos se establecido sus causas subyacentes. En total, se han identificado más de 45 causas subyacentes, mismas que en conjunto configuran la unidad estructural de la red de causalidad sistémica del problema. Ver ilustración 3.

7. Formulación de modelo conceptual

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.

Ilustración 3 Modelo Conceptual del Problema de Empleo e Ingresos en el Municipio de San Pedro Sula



Factores de causalidad de dimensiones sistémicas del problema

7.1 Dimensión 1: Personas Afectadas

Ilustración 4 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las personas afectadas



Desde la perspectiva de la Dimensión Personas Afectadas el problema específico se define como:

“Limitadas condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo en la población, especialmente en jóvenes y personas con discapacidad”

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

7.1.1 Debilitada inteligencia emocional

La vida es una comedia para quienes piensan y una tragedia para quienes sienten. Horace Walpole

La relación dual, real y constante entre el razonamiento y las emociones en la toma de decisiones es parte de la naturaleza humana. Goleman, D. (1995) define la inteligencia emocional es el conjunto de características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último —pero no. por ello, menos importante—, la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Este concepto, se ha tratado con nombres diferentes y variaciones conceptuales recientemente, varios autores tratan de explicar las razones por las que unas personas son más exitosas, felices, productivas que otras y encuentran que el coeficiente intelectual no es el único factor, incluso puede no ser el más importante, a pesar de que tanto las familias como los sistemas educativos ponen su mayor empeño en la acumulación de conocimientos científicos, históricos y técnicos, dedicando poco esfuerzo en facilitar a los jóvenes espacios para el autoconocimiento y la madurez de las relaciones interpersonales.

Gardner, enfatiza que estas habilidades pueden enseñarse a los niños, brindándoles así la oportunidad de sacar el mejor rendimiento posible al potencial intelectual que les haya correspondido en la lotería genética. Visto desde otra perspectiva, el entorno inadecuado también influye en las emociones e inteligencia emocional. Durante el desarrollo del presente Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos, los integrantes de la MTE que trabajan con programas de empleabilidad dirigidos a jóvenes identificaron entre las causas de las inadecuadas condiciones de empleabilidad y emprendimiento la afectación de la inteligencia emocional por varios factores, especialmente sociales, con origen en la familia, el sistema educativo y estigmatización de la población proveniente de zonas de alto riesgo social.

Una de las poblaciones mayormente afectados son los jóvenes que viven en zonas de riesgo social, que en San Pedro Sula son al menos unas 51 colonias con alta densidad poblacional, quienes se ven constantemente expuestos a la violencia, a la idealización de quienes en base a las actividades ilícitas parecen ser los más prósperos del entorno, a esto se suma el sentimiento de frustración de buscar trabajo durante varios meses y tomar conocimiento de que en muchas ocasiones la oportunidad de trabajar se les niega precisamente por vivir en estas zonas.

7.1.2 Sectores Poblacionales con menor acceso

Jóvenes

La incorporación de jóvenes al mercado laboral fue un aspecto ampliamente discutido en la MTE, si bien existe acuerdo sobre la importancia de brindar a los jóvenes empleos que les permitan gestionar su propio desarrollo y contribuir al de sus familias, son varios los aspectos que fueron discutidos desde muy diversos puntos de vista, como el trabajo a temprana edad que dificulta que los niños y jóvenes puedan estudiar, considerando además que estos jóvenes muchas veces no tienen opción pues las condiciones económicas del grupo familiar les demanda

su incorporación al mercado laboral. Incluso, existen jóvenes que desde los 14 años ya están enfrentando las responsabilidades de la maternidad o paternidad prematura.

El Estado podría, desde el punto de vista de la MTE, asegurar que programas de incentivo de empleo por hora, respondieran efectivamente a las necesidades de las y los jóvenes que desean trabajar y continuar sus estudios, garantizándoles condiciones estables en cuanto horarios e incentivando a las MIPYMES a aprovechar este esquema de contratación.

Estigmatización de la población en zonas de alto riesgo social

Ilustración 5 Zonas de alto riesgo social⁷



En San Pedro Sula existen dos sectores identificados como de alto riesgo social por estar bajo el control de maras. Estos dos sectores, Rivera Hernández y Chamelecón, ubicados en las periferias de la ciudad abarcan unas 51 colonias.

De acuerdo a publicaciones de medios de comunicación, el control de estas asociaciones sobre la población es riguroso y violento; las personas tienen prohibido cruzar las fronteras establecidas entre ellos, los negocios deben pagar canon a las maras, debe pedirse autorización para entrar en los territorios e incluso han decretado un toque de queda a partir de tempranas horas de la noche.

Estas restricciones y la sospecha generalizada de que quien reside en estos sectores estará propenso a órdenes de la mara, han tenido como consecuencia que la mayor parte de empresas evitan contratar a residentes en estas colonias.

Personas con discapacidad

Aunque no se tienen datos estadísticos específicos, la inclusión laboral de las personas con discapacidad presenta retos diferenciados de la inclusión laboral de otros grupos de población. Una situación ideal sería que las personas con discapacidad pudieran encontrarse con unas tasas de desempleo similares a las del resto de la población y que ese empleo se dieran en las mismas condiciones de tareas, horarios y sueldos.

Estas personas, tienen cada vez mayor acceso a los espacios de formación académica, sin embargo el acceso a trabajo parece presentar más limitaciones. De acuerdo a la MTE, es necesario brindar a esta población, capaz y motivada para el trabajo, un adecuado sistema de inserción laboral.

⁷ Fuente: Diario La Prensa. Recuperado de <http://www.laprensa.hn/honduras/1090175-410/maras-pandillas-mara-salvatrucha-ms13-barrio18-chamelecon-honduras-drgoa-extorsion-muerte->. Octubre 2017

Mujeres

Los derechos de equidad de las mujeres se han abordado desde todas las temáticas sociales y económicas, en todos los países. Su incorporación al mercado laboral es cada vez más notoria y se mantienen constantemente en el centro de políticas nacionales e instituciones. No significa sin embargo, que se han superado todos los aspectos prácticos, ya que continúan desarrollando múltiples funciones que hacen entre sí una demanda de tiempo y atención permanentes.

Apoyar a las mujeres a alcanzar plenos niveles productivos, como empleadas o empresarias, plantea retos adicionales, establecimiento de mecanismos que les faciliten ejercer sus roles productivos y reproductivos y la valoración de sus capacidades superando los sesgos que aún pueden existir sobre sus capacidades o el derecho a una remuneración igual al de sus pares masculinos.

7.1.3 Desfase entre oferta y demanda laboral

Las instituciones educativas pueden definir su oferta académica desde dos ópticas: i) satisfacer la demanda inmediata o ii) satisfacer la demanda para el desarrollo territorial.

En el primer caso, la demanda inmediata la ejercen los alumnos potenciales, sus padres y las grandes empresas en operación, en alguna medida esto les genera cierto nivel de seguridad de cubrir sus necesidades de matriculación.

En el segundo caso, poder insertarse en los procesos de desarrollo a mediano y largo plazo significa para las instituciones educativas la necesidad de integrarse en diversos espacios de participación y toma de decisión en el territorio, así como tener la capacidad de posicionar la nueva oferta entre sus principales clientes (jóvenes y padres).

La armonización de oferta y demanda educativa requiere la coordinación de diversos actores y vencer esquemas tradicionalistas que idealizan determinadas carreras.

En el caso de San Pedro Sula, las visiones de largo plazo presentan la propuesta de fortalecer las empresas de prestación de servicios de tecnología, comunicación y financieros entre otros; por lo tanto, la oferta de formación debe responder también a esta demanda.

7.1.4 Escasa actitud de emprendimiento Empresarial

Diversos aspectos que inciden en la formación y toma de decisiones personal sobre el “qué hacer” productivo individual, están estructuralmente orientados a la búsqueda de un empleo, más que hacia la motivación de crear emprendimientos económicos.

La educación familiar tradicional, el sistema educativo, las dificultades en el acceso a la información relevante, la necesidad de obtener ingresos en el corto plazo y la burocracia se convierten en factores de peso que en muchas ocasiones vencen el deseo de emprendimiento.

El SENAEH y otras bolsas de empleo que operan en San Pedro Sula, brindan apoyo en la identificación de cualidades tanto para el empleo como para el emprendimiento, sin embargo, reportan que la mayor parte de quienes acuden a buscar sus servicios, se deciden por tomar un empleo; esto se debe a que esta opción les reporta mayor seguridad de obtener ingresos en el corto plazo, sin necesidad de emprender una búsqueda –posiblemente infructuosa- de capital y sin tener que asumir los riesgos por la pérdida.

Por otra parte, las personas que han tenido acceso a la formación académica están condicionados principalmente a la obtención de una plaza, ya que el sistema educativo se

orienta principalmente al empleo, limitando la oferta de conocimientos y formación de cualidades y aptitudes para el emprendimiento.

Tabla 3 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las personas afectadas

Dimensión/Problema	Causas Directas	Causas Subyacentes
1. Personas Afectadas Limitadas condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo, en la población, especialmente en jóvenes y personas con discapacidad.	1.1 Debilitada Inteligencia emocional	1.1.1 Falta de oportunidades, frustra a las personas
		1.1.2 Desintegración Familiar
		1.1.3 Paternidad y Maternidad prematura
		1.1.4 Falta de Valores y Habilidades Blandas
	1.2 Sectores poblacionales con menor acceso a empleo	1.2.1 Estigmatización de Población que vive en zonas de riesgo
		1.2.2 Carga de roles femeninos
		1.2.3 Escasos (baja eficacia) Programas de empleabilidad para personas con discapacidad
		1.2.4 Solicitan personal joven con mucha experiencia y formación
	1.3 Desfase entre oferta y demanda laboral	1.3.1 Escasa Información / Orientación vocacional (estudio y trabajo)
		1.3.2 Oferta académica NO orientada al mercado laboral ni Visión de Desarrollo
		1.3.3 Jóvenes y padres demandan carreras tradicionales con nivel profesional
		1.3.4 Población con limitado acceso a adecuada formación de competencias laborales y de emprendimiento
	1.4 Escaso Emprendimiento Empresarial	1.4.1 Pobre sentido de Autoeficacia
		1.4.2 Escaso Acceso a Capital y Servicios
		1.4.3 Dificil cumplimiento de requisitos de acceso al crédito

7.2 Dimensión 2: Unidades Productivas

Ilustración 6 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las Unidades Productivas



El problema dimensional desde las Unidades Productivas, fue definido como:

“Baja competitividad y productividad de unidades económicas, especialmente MIPYMES”⁸

⁸ **Productividad:** la utilización óptima de distintos factores en la producción que resulta en una mayor cantidad y calidad de bienes y servicios. Entre otros: calidad de fuerza laboral, capital, tecnologías, métodos y procesos, innovación, inversión, información, medio ambiente, incentivos.

En el municipio convergen grandes empresas, de variados rubros con empresas emergentes.

El segmento de Unidades Productivas que requiere mayor enfoque en el Plan de Promoción del Empleo e Ingresos, lo constituyen las MIPYMES, que necesitan aportes adicionales para incrementar su competitividad y productividad, esperando que su crecimiento tenga un efecto positivo en la generación de nuevos puestos de trabajo y demanda de servicios.

Se identifican como principales causas del problema dimensional, las siguientes:

7.2.1 Alto costo de creación de nuevos puestos

En el año 2015, el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) publicó en el estudio Empleos para Crecer que, en los países de la región, el promedio de inversión necesaria para formalizar a un trabajador equivale al 39% de lo que producirá. El mismo estudio señala que son Honduras y Nicaragua, los países donde este costo es más alto en América Latina.

En el estudio se consideraron en este costo las erogaciones directas como el salario mínimo, seguridad social, décimo tercer y decimocuarto pago, vacaciones, y potenciales costos de despido. Sin embargo, varios economistas plantean que también es necesario considerar costos de ampliación de mercado, formación del recurso humano, impuestos y costos de burocracia, entre otros.

El empresario sanpedrano Carlos Urbizo Solís, declaró que crear un nuevo puesto de trabajo cuesta en Honduras alrededor de dos millones de lempiras.

Sólo a través de políticas reales y efectivas, llevadas eficientemente a la práctica, que apoyen a las empresas a incrementar su competitividad en ampliados mercados, incrementen su productividad e incentiven su inversión, es posible para la creación de nuevos empleos.

7.2.2 Bajo Nivel de Competitividad de las Empresas, especialmente MIPYMES

Los factores identificados como causas subyacentes del bajo nivel de competitividad de las empresas (MIPYMES) enfocan principalmente en la escasa información sobre el mercado al que tienen acceso, poca o nula inversión en su recurso humano y poca capacidad para innovar.

En San Pedro Sula existen varias iniciativas, organizaciones y asociaciones que apoyan de diversa forma el incremento de capacidades de las MIPYMES, la MTE propone articular estas iniciativas, identificar aspectos que no están siendo atendidos o si lo están puedan ser mejorados, como estudios de mercado, asistencia técnica y mecanismos de financiamiento.

7.2.3 Poca Valoración del Recurso Humano

Un empleado adecuadamente formado para su puesto de trabajo motivado, es más productivo. Sin embargo no son mayoría las empresas que establecer políticas de recursos humanos bajo estos criterios.

Alcanzar las características de un empleo decente, requiere no sólo la aplicación efectiva del marco regulatorio, sino que los empleadores desarrollen conciencia sobre el valor de las contribuciones de sus colaboradores.

7.2.4 Escasa Inversión Nacional, Extranjera y MIPYMES

Existen algunos esfuerzos de apoyar a las micro y pequeñas empresas para mejorar su competitividad a través de reforzamiento de conocimientos en oficios, tecnologías y áreas

Competitividad: capacidad de una unidad económica, municipio, y departamento de utilizar el potencial de su desempeño, cultura, población y territorio para obtener mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado en relación con sus competidores.

empresariales, sin embargo, los esfuerzos aún son dispersos e incompletos, siendo el acceso a capital de inversión uno de los principales faltantes.

Este bajo nivel de inversión o de reinvertir, mantiene a muchas de las empresas en un nivel de subsistencia sin capacidad de crecimiento, que les impide reunir las condiciones para ser sujetas de créditos en el mercado financiero.

Por otra parte, el sistema bancario parece estar desvinculado de los esfuerzos de desarrollo en el territorio, por ende, sin asumir riesgos o compromisos junto con los inversionistas/emprendedores locales.

La Estrategia (Nacional) de Promoción de Empleo Decente e Ingresos, señala que la información disponible revela limitaciones de las unidades productivas, sobre todo de las MIPYMES, para acceder a recursos financieros por la vía del crédito e inversiones para la capitalización y adquisición de activos productivos: equipos, instalaciones y otras infraestructuras para la producción y manufactura de los bienes y servicios que ofrecen al mercado. Los factores críticos que limitan este acceso son: i) servicios comerciales de crédito con tasas de interés y condiciones excluyentes; ii) servicios de micro crédito atomizados sin políticas preferenciales; iii) ausencia de mecanismos para acceso a inversión de capitales privados; iv) limitada capitalización de excedentes para incremento de activos productivos y/o escalamiento.⁹

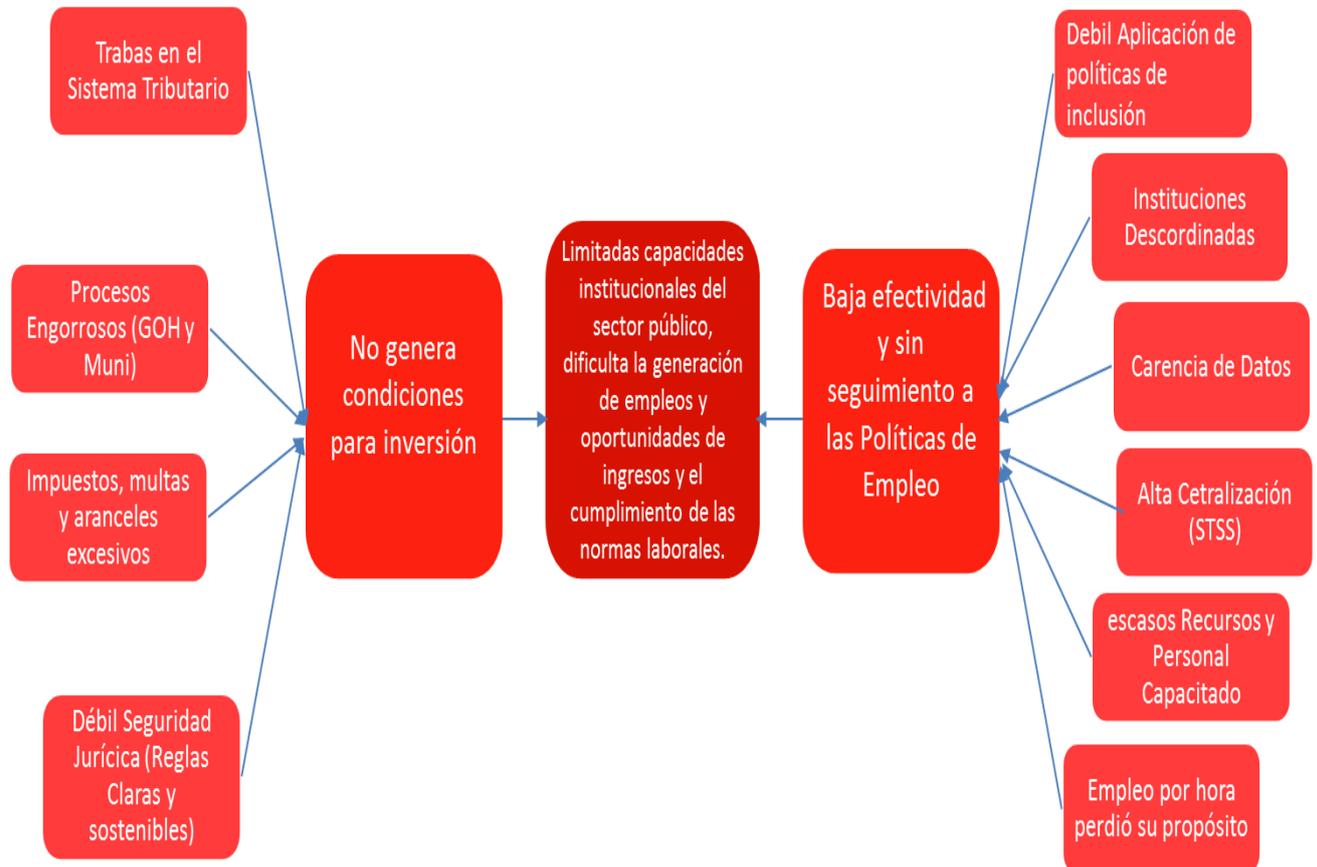
Tabla 4 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las Unidades Productivas

Dimensión/Problema	Causas Directas	Causas Subyacentes
2. Unidades Productivas Baja competitividad y productividad en unidades económicas, especialmente MYPIMES	2.1 Alto Costo de Creación de Nuevos Puestos	2.1.1 Requiere Inversión en equipo, infraestructura, capacitación y otros
		2.1.2 Es Necesario asegurar ampliación de mercado
	2.2 Bajo Nivel de Competitividad de las Empresas (Especialmente MYPIMES)	2.2.1 Procesos (de las empresas) no orientados a la eficiencia
		2.2.2 Poca Innovación
		2.2.3 Carencia de información de mercado
		2.2.4 Empresas no establecen asociatividad
	2.3 Poca Valoración del Recurso Humano	2.3.1 Falta aplicación de Leyes de Derechos Humanos y Laborales
		2.3.2 Sobre oferta de mano de Obra
		2.3.3 Valores
	2.4 Escasa Inversión (Nacional, Extranjera y MIPYMES)	2.4.1 Difícil acceso al crédito para capital
		2.4.2 Fuga de Capital
		2.4.3 Sin Oportunidades de garantía prendaria

⁹ STSS – EURO+LABOR. La Estrategia de Promoción de Empleo Decente e Ingresos. Honduras

7.3 Dimensión 3: Instituciones Públicas

Ilustración 7 Factores causales críticos del problema central en dimensión de la Instituciones Públicas



Problema identificado en la dimensión de Instituciones Públicas:

“Limitadas capacidades institucionales del sector público, dificulta la generación de empleos y oportunidades de ingresos y el cumplimiento de las normas laborales.”

La literatura específica sobre la materia define la “capacidad institucional” como la capacidad colectiva de los miembros de una organización para alcanzar sus objetivos, mandatos y resultados. De ahí se entiende el “fortalecimiento de capacidades institucionales” como aquellas medidas adoptadas para mejorar el funcionamiento y rendimiento global de una organización, que suelen percibirse en cambios en instrucciones, sistemas, procesos y prioridades. Por lo

general, hay tres ámbitos priorizados en el análisis de factores de causalidad y diseño de intervenciones eficaces en esta materia: individuales, organizacionales y entorno propicio.¹⁰

A nivel local, los retos de fortalecimiento institucional se incrementan, sumando a otros factores la baja desconcentración y/o descentralización de los servicios e insuficiente dotación de recursos para dar adecuada implementación y seguimiento a las políticas.

La MTE destacó que se requiere mayor cumplimiento de los convenios internacionales, leyes y políticas nacionales que regulan el trabajo infantil, el empleo por hora y la seguridad social.

Entre las causas del problema planteado se identifican las siguientes:

7.3.1 Baja Efectividad y Sin Seguimiento a las Políticas de Empleo

La limitada delegación de autoridad en las oficinas regionales de las instituciones y sus escasos recursos operativos, provocan una débil institucionalidad con poco acceso a información clave, incapaz de asegurar el cumplimiento de las leyes, en este caso, de aquellas que amparan los derechos de los trabajadores.

Con una población distribuida entre la ciudad y diversas comunidades rurales, este control es se vuelve aún más difícil y en muchos casos, los infractores sienten la seguridad que proporciona la débil aplicación del marco legal.

Por otra parte, el entramado normativo, no siempre proporciona suficiente sustento legal a las políticas, haciéndolas muy difíciles de implementar y sancionar su no observancia, lo cual termina desmotivando la participación de aquellos que aspiran a contribuir a la implementación de políticas para el desarrollo.

7.3.2 No genera condiciones para la inversión

Un clima propicio para la inversión privada, requiere la sumatoria de varios factores como seguridad jurídica y ciudadana, incentivos para la creación de nuevas empresas o reinversión, políticas efectivas de acceso a crédito e información clave sobre mercado y territorio, entre otros. Estas condiciones deben construirse sobre aportes multidimensionales que rebasan la competencia de una sólo institución.

Sin embargo, para la administración pública es un reto alcanzar un accionar coordinado y coherente entre los diversos entes del engranaje gubernamental, principalmente preocupados en sus competencias más inmediatas sin lograr o comprometerse con una visión integral de las políticas de desarrollo a largo plazo. A esto se suma la concentración de tomas de decisiones a nivel central, delegando a las representaciones regionales labores relacionadas a la tramitología con poca capacidad de articulación con los gobiernos municipales.

Así, la implementación de medidas parciales para incentivar la inversión, y políticas contradictorias producen un clima de inseguridad en el inversionista. Así se encuentran ejemplos de emprendedores que motivados por tendencias de desarrollo invierten en comercio, agricultura o turismo y al verse enfrentados con las políticas fiscales, optan por el cierre de operaciones, o en algunos casos, por mantenerse en la extra legalidad, factor que los condena a un crecimiento casi nulo.

Entre las causas subyacentes a la no obtención de un clima propicio para la inversión, en el análisis local de San Pedro Sula se destacan, entre otros, la excesiva burocracia para la

¹⁰ Modelo conceptual de desarrollo de capacidades institucionales. FAO, 2011. Concepto utilizado en la Estrategia de Promoción del Empleo Decente e Ingresos de Honduras.

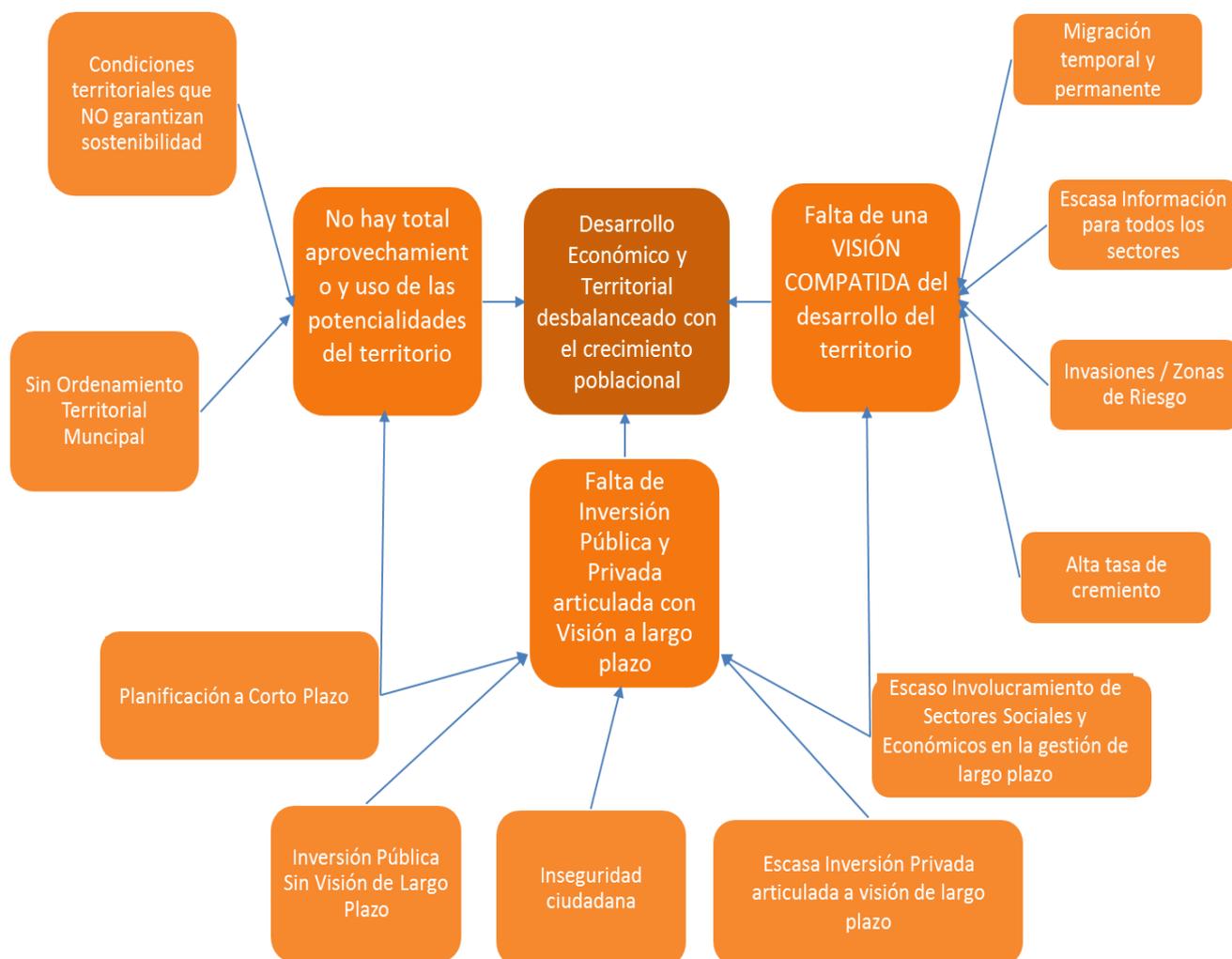
formalización de empresas que implica a una serie de instituciones locales y nacionales y una carga tributaria excesiva aunada a multas y procesos engorrosos para poner al día las responsabilidades de las empresas.

Tabla 5 Factores causales críticos de problema central en dimensión de las Instituciones Públicas

Dimensión/Problema	Causas Directas	Causas Subyacentes	
3. Instituciones Públicas Limitadas capacidades institucionales del sector público, dificulta la generación de empleos y oportunidades de ingresos y el cumplimiento de las normas laborales.	3.1 Baja Efectividad y sin seguimiento a las Políticas de Empleo	3.1.1 Débil aplicación de políticas de inclusión	
		3.1.2 Instituciones descoordinadas	
		3.1.3 Carencia de Datos	
		3.1.4 Alta Centralización (STSS)	
		3.1.5 Escasos recursos y personal capacitado	
		3.1.6 Empleo por hora perdió su propósito (por ejemplo: rotación de horarios no permite estudios o segunda ocupación)	
	3.2 No genera condiciones para inversión		3.2.1 Trabas en el Sistema Tributario
			3.2.2 Procesos Engorrosos (GOH y Municipalidad)
			3.2.3 Impuestos, Multas y Aranceles excesivos
			3.2.4 Débil Seguridad Jurídica (Reglas Claras y Sostenibles)
			3.2.5 Planificación a Corto Plazo

7.4 Dimensión 4: Territorio y Población

Ilustración 8 Factores causales críticos de problema central en dimensión de Población y Territorio



Desde la dimensión de Población y Territorio el problema identificado es:

“Desarrollo Económico y Territorial desbalanceado con el crecimiento poblacional”

La teoría económica sostiene que el potencial de un territorio (país, región, departamento, municipio) es un hecho real que se puede distinguir y analizar a partir de una serie de variables asociadas con la disponibilidad, la valoración y el aprovechamiento de sus recursos naturales, el valor simbólico y material de la cultura, las capacidades y grado de bienestar de su población, así como por la calidad de sus relaciones para construir capital social. A nivel global y al interior de los países, estos factores no se expresan de forma homogénea y por esa razón se producen

desequilibrios territoriales, que llevan a unos municipios a tener menos o más desarrollo relativo.¹¹

San Pedro Sula a pesar de estar calificado como uno de los municipios con mejor Índice de Desarrollo Humano a nivel nacional, aún tiene mucho espacio para mejorar, en la actualidad se encuentran organizadas 13 mesas de participación, que se enfocan en llevar a la práctica el Plan de Desarrollo Regional Valle de Sula, también la Municipalidad está socializando su nuevo Plan de Ordenamiento Territorial. La MTE, deberá articular esfuerzos con estos planes y redes sociales.

7.4.1 Falta de una visión compartida del Desarrollo del Territorio

La falta de armonización entre políticas y marco regulatorio institucional que afectó en alguna medida la implementación del Plan de Desarrollo Regional, pues los proyectos priorizados en un largo proceso de consulta social, no siempre fueron considerados en planes y presupuestos institucionales, desmotiva la participación de algunos de los actores clave. Aunque debe resaltarse que la Región de San Pedro Sula, es una de las que ha logrado importantes inversiones en proyectos de infraestructura.

Existen en el municipio varias estrategias y planificaciones de largo plazo, que apuestan a contribuir con el desarrollo socioeconómico de la región, sin embargo, durante la realización de talleres de la MTE, quedo manifiesto que representantes de instituciones clave desconocen algunos de ellos o los conocen sólo someramente, sin que exista una orientación de sus actividades instituciones hacia la obtención de metas en ellos propuestas.

En ese sentido, la MTE, se visualiza como un generador de capital social que bajo el parámetro de mejorar las condiciones de empleo y generación de ingresos en el municipio, se articule y establezca relaciones de colaboración de otros espacios, como las políticas de competitividad del municipio y el Plan de Desarrollo Regional.

7.4.2 Falta de Inversión Pública y Privada articulada con Visión de Largo Plazo

Existe una brecha entre la información generada por las instituciones sobre la actividad económica y el potencial del territorio, y el acceso a ella que tiene la población en general, que podría aprovecharla para orientar sus inversiones.

Esto redundo en que muchas empresas, especialmente las MIPYMES, se mantienen en rubros tradicionales en lugar de aprovechar información clave para innovar sus servicios.

7.4.3 No hay total aprovechamiento y uso de potencialidades del territorio

Tabla 6 Factores causales críticos de problema central en dimensión de Población y Territorio

Dimensión/Problema	Causas Directas	Causas Subyacentes
4. Población y Territorio Desarrollo Económico y Territorial desbalanceado con el	4.1 Falta de una visión compartida del Desarrollo del Territorio	4.1.1 Escaso Involucramiento de Sectores Sociales y Económicos en la gestión de largo plazo
		4.1.2 Escasa información para todos los sectores
		4.1.3 Invasiones / Zonas de Riesgo
		4.1.4 Alta Tasa de crecimiento

¹¹ STSS – EURO+LABOR. La Estrategia de Promoción de Empleo Decente e Ingresos. Honduras

crecimiento poblacional		4.1.5 Migración Temporal y permanente
	4.2 Falta de Inversión Pública y Privada articulada con Visión de Largo Plazo	4.2.1 Escaso Involucramiento de Sectores Sociales y Económicos en la gestión de largo plazo
		4.2.2 Escasa Inversión Privada articulada a visión de largo plazo
		4.2.3 Inversión Pública sin Visión de Largo Plazo
		4.2.4 Planificación a Corto Plazo
	4.3 No hay total aprovechamiento y uso de potencialidades del territorio	4.3.1 Planificación de Corto Plazo
		4.3.2 Condiciones territoriales que no garantizan sostenibilidad
		4.3.3 Sin Ordenamiento Territorial Municipal

8. Teoría de Cambio para resolver el problema principal

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 13 intervenciones estratégicas que orientadas a conseguir los cinco resultados esperados: cuatro a nivel de las dimensiones sistémicas y el resultado final.



9. Marco de Resultados

9.1 Matriz de 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 prioritarias.

Es importante resaltar, que la MTE de San Pedro Sula, establece a nivel de propuesta una serie de indicadores para la medir la efectividad del Plan, considerando pertinente, la socialización y discusión detallada de los mismos, con las entidades que a nivel municipal tendrán algún aporte en las actividades. Esto con el propósito de lograr un alineamiento de los indicadores entre todas las agencias, en la medida de lo posible.

Tabla 7 Marco de Resultados 2018 -2028

Problema de Empleo en el Municipio de San Pedro Sula: Población de San Pedro Sula a partir de los 14 años, con escaso acceso a empleo e ingresos			
Resultado Final Esperado en el período 2018 -2028: Población de San Pedro Sula a partir de los 14 años, con incrementadas oportunidades de empleo decente e ingresos y mejoradas condiciones de empleabilidad.			
Problema Dimensional	Resultado Esperado	Indicador de Resultado	Productos
Dimensión 1: Personas Afectadas			
Limitadas condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo, en la población, especialmente en jóvenes y personas con discapacidad.	Incrementadas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo de las personas en el municipio de San Pedro Sula, especialmente en los jóvenes y personas con discapacidad.	<p>% de incremento de personas locales empleadas. (disgregado por edad, género y discapacidad si la tiene)</p> <p>% de incremento de personas que inicia anualmente un emprendimiento productivo.</p>	<p>Programa de formación técnico, formal y No formal que responda a las demandas identificadas en estudio prospectivo.</p> <p>Programa de Fortalecimiento de condiciones de empleabilidad, inclusivo de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.</p> <p>Implementación de Sistema de Educación Dual.</p> <p>Programa de inclusión laboral de personas con discapacidad.</p>
Dimensión 2: Unidades Productivas			
Baja competitividad y productividad en unidades económicas, especialmente MYPIMES.	Incrementada la productividad de las unidades productivas, especialmente las MIPYMES.	% de incremento en Unidades Productivas que reciben asistencia a través de los programas.	<p>Diseñado e Implementado un programa de asistencia integral para apoyo a las MIPYMES con enfoque en competitividad.</p> <p>Diseñada e implementada una estrategia de servicios financieros para el sector MIPYME</p>

			<p>Implementado un programa de incubadora de empresas (asistencia legal, capacitaciones)</p> <p>Diseñado e Implementado un Parque Tecnológico.</p>
Dimensión 3: Instituciones Públicas			
<p>Limitadas capacidades institucionales del sector público, dificulta la generación de empleos y oportunidades de ingresos y el cumplimiento de las normas laborales.</p>	<p>Maximizar la efectividad de los procedimientos, políticas de empleo y la aplicación de la Ley para generar un mejor ambiente para la inversión.</p>	<p>% de satisfacción de la población con servicios relacionados a la formalización y operación de empresas. (Municipales e Instituciones)</p> <p>% de satisfacción de la población con los servicios del SENAEH</p>	<p>Definir y establecer un mecanismo de coordinación entre instituciones del sector (Secretaría de Educación, Desarrollo Económico e Inclusión Social, Secretaría de Trabajo).</p> <p>Diseñar e implementar una política integral, que articule, descentralice y facilite los procesos de inversión.</p> <p>SENAEH y STSS mejoran y amplían sus funciones y competencias locales para mejor implementación del marco normativo y apoyar las acciones del Plan y la MTE.</p>
Dimensión 4: Población y Territorio			
<p>Desarrollo Económico y Territorial desbalanceado con el crecimiento poblacional</p>	<p>Desarrollo Económico y territorial equilibrado con el crecimiento poblacional, creando</p>	<p>Se reduce la brecha de % de población sin acceso a empleo en un X puntos.</p>	<p>Coordinación Multisectorial para participar en la solución a problemas de empleo.</p>

		No. de instituciones clave, participando en la gestión de promoción de empleo e ingreso en el municipio.	Fortalecimiento de la MTE San Pedro Sula en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos.
--	--	--	--

9.2 Especificación de resultados y productos principales

9.2.1 Resultado final

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

Población de San Pedro Sula a partir de los 14 años, con incrementadas oportunidades de empleo decente e ingresos y mejoradas 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.

9.2.2 Resultados Dimensión Personas Afectadas

El resultado esperado en esta dimensión es **“Incrementadas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo de las personas en el municipio de San Pedro Sula, especialmente en los jóvenes y personas con discapacidad.”**

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:

9.2.2.1 Programa de formación técnico, formal y no formal que responda a las demandas identificadas en estudio prospectivo.

San Pedro Sula 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 y emprendedores.

El mercado laboral requiere personal con una amplia gama de formación, desde artesanos, productores agropecuarios, especialistas en servicios para empresas, 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.

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.

9.2.2.2 Programa de Fortalecimiento de condiciones de empleabilidad, inclusivo de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.

Tanto como es importante la creación de capacidades técnicas, profesionales y científicas, también es importante que el recurso humano, reúna características deseables para la integración a las empresas o formación de las suyas propias. Estas incluyen la formación en ciudadanía, habilidades blandas y de inteligencia emocional.

9.2.2.3 Implementación de Sistema de Educación Dual.

Mayor integración entre la teoría y la práctica, participación de las empresas en los currículos, menor tiempo de estudio y formación profesional para la demanda real, son algunas de las exigencias establecidas por las propias empresas para una mejor integración del recurso humano a la vida productiva que dieron paso al establecimiento de la educación dual en Alemania a comienzo de la década de 1960.

En la actualidad este sistema de formación superior no universitaria es implementado en los Países Bajos, Australia, Bosnia y Herzegovina, Croacia, Serbia, Eslovenia, Macedonia, Montenegro, Suiza, Dinamarca, Francia, China, y en el continente americano, Colombia; Ecuador, Chile, México y Costa Rica.

9.2.2.4 Programa de inclusión laboral de personas con discapacidad.

El Empleo con Apoyo, un modelo de inserción laboral, propone incorporar al proceso los siguientes aspectos:

- **El marketing, o la manera de presentar a la persona con discapacidad como válida y eficaz, planificando cada contacto con las empresas, previendo las posibles alternativas, clarificando los compromisos del empresario, del profesional y del trabajador y evaluando y modificando en función de los resultados.**
- **El análisis del trabajo, que permite mediante la recopilación de información y una observación continuada y estructurada, determinar cuáles son los elementos fundamentales del empleo que se está analizando, los procedimientos de la empresa, sus políticas de personal, los servicios disponibles en el lugar de trabajo y su configuración física.**
- **El diseño y análisis de tareas, que permite descomponer aquellas tareas en las que el trabajador encuentre especial dificultad, en pequeños elementos, que faciliten la estructuración de un entrenamiento específico para la realización de las mismas.**
- **El entrenamiento de precisión y de autonomía, utilizando técnicas conductuales que faciliten al trabajador la distinción de señales naturales que le indique el avance o el cambio en una determinada tarea, y que le proporcionen el mayor grado de autonomía posible.**

- El afrontamiento de conductas problemáticas dentro del lugar de trabajo, ya sea por su peligrosidad para la persona, para los compañeros, o simplemente porque sean culturalmente inapropiadas en un determinado lugar de trabajo.

9.2.3 Resultados Unidades Productivas

El resultado esperado en la Dimensión Unidades Productivas es:

Incrementada la productividad de las unidades productivas, especialmente las MIPYMES

Para alcanzarlo, se proponen los siguientes proyectos:

9.2.3.1 Diseñado e Implementado un programa de asistencia integral para apoyo a las MIPYMES con enfoque en competitividad.

El programa, que se conceptualiza amplio, con la participación y aportes de varias instituciones, puntualiza algunos aspectos clave:

- Necesidad de establecer una Base de Datos de las MIPYMES existentes y en proceso de formación, ya que en la actualidad no se tiene información fiable de cuántas son, su rubro y necesidades de acompañamiento, este será el primer paso, para diseñar el programa asistencia que las MIPYMES requieren.
- Mecanismos y Canales de Información sobre rubros y oportunidades. Cómo se ha señalado en los análisis de causalidad del problema de empleo e ingresos en el municipio, la dificultad de acceso a información pertinente es una de las limitaciones para la articulación entre ofertas y demandas.

9.2.3.2 Diseñada e implementada una estrategia de servicios financieros para el sector MIPYME

Complementando el fortalecimiento de intrínseco de las empresas, es necesaria la participación de instituciones de financiamiento, generar en ellas la confianza necesaria en las MIPYMES. Con la asesoría adecuada, se propone explorar mecanismos para facilitar el acceso a capital para los emprendedores y facilitarle servicios financieros.

9.2.3.3 Implementado un programa de incubadora de empresas (asistencia legal, capacitaciones)

Una incubadora de empresas es un programa que tiene por objetivo facilitar el surgimiento de emprendimientos o negocios de base tradicional y/o tecnológica brindando asistencia para que las nuevas empresas sobrevivan y crezcan durante su etapa de despegue, en la cual son más vulnerables. En general, ofrece por tiempo limitado un espacio físico compartido con otras empresas, asesoramiento técnico y de gerenciamiento, capacitación y consultoría, financiamiento preferencial, contactos comerciales, acceso a equipos y alquileres flexibles y condiciones de logística tales como la posibilidad de compartir con otras firmas los servicios básicos.

En un programa de incubación los participantes comparten experiencias e información entre sí, generando una sinergia que contribuya a la creatividad y a la ganancia de capacidades.

En la mayoría de casos, las incubadoras cuentan con el involucramiento de alguna institución académica, con lo cual tanto las empresas, como la academia se benefician.

9.2.3.4 Diseñado e Implementado un Parque Tecnológico.

Los parques tecnológicos son modelos para capitalizar el conocimiento en desarrollo regional y nacional, son instrumentos eficaces en la transferencia de tecnología, creación y atracción de empresas con alto valor agregado. Con el fin de albergar a las pequeñas y medianas empresas desarrollados de tecnologías y de fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico de las PYME.

Un proyecto como este en San Pedro Sula, requerirá de la gestión coordinada de varios actores, como el gobierno, academia, empresas y agencias de cooperación.

9.2.4 Resultados Dimensión Instituciones

Se propone en esta Dimensión, alcanzar como resultado final:

“Maximizar la efectividad de los procedimientos, políticas de empleo y la aplicación de la Ley para generar un mejor ambiente para la inversión”.

9.2.4.1 Definir y establecer un mecanismo de coordinación entre instituciones del sector (Secretaría de Educación, Desarrollo Económico e Inclusión Social, Secretaría de Trabajo).

Para alcanzar la coordinación sistemática de las instituciones públicas, se requiere que estas asuman responsabilidades compartidas, para ello el Plan de Promoción de Empleo debe ser presentado con las diversas instancias, analizado y adoptado por estas en la posibilidad de sus competencias. La mejora en la coordinación tendrá efectos positivos en la eficiencia en el uso de los recursos públicos y la eficacia en el logro de los resultados que le corresponde alcanzar a cada institución.

9.2.4.2 Diseñar e implementar una política integral, que articule, descentralice y facilite los procesos de inversión.

En la misma línea de armonizar los planes institucionales, el Plan propone el establecimiento de una política para el incentivo y facilitación de las inversiones en el territorio.

Invertir, además de los riesgos que asume el empresario de acuerdo a la naturaleza de su actividad, también incluye la realización de una serie de trámites para la obtención de licencias, trámites, autorización y control tributario, inscripción en entidades de seguridad social y gremiales, que juntas, pueden convertirse en un esfuerzo desgastante y desmotivante.

Se requiere la simplificación de trámites en instituciones como alcaldía municipal, Mi Ambiente, Secretaría de Salud, IHSS, SAR, SAG, STSS para facilitar la inversión.

Este proyecto, es de implicancia nacional.

9.2.4.3 SENAEH y STSS mejoran y amplían sus funciones y competencias locales para mejor implementación del marco normativo y apoyar las acciones del Plan y la MTE.

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.

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 se 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.

9.2.5 Resultados Dimensión Población y Territorio

Se propone en esta dimensión, alcanzar como resultado en el año 2018 una

“Desarrollo Económico y territorial equilibrado con el crecimiento poblacional, creando”

9.2.5.1 Coordinación Multisectorial para participar en la solución a problemas de empleo.

Es el más relevante de los factores de éxito para alcanzar mejoras en las condiciones de empleabilidad y emprendimiento: La participación comprometida y efectiva de todos los sectores, personas, organizaciones, instituciones públicas, unidades productivas, medios de comunicación, academia, todos alrededor de un pacto por el desarrollo que posicione las visión que se ha plasmado en las planificaciones a largo plazo y en el presente Plan de Promoción de Empleo Decente e Ingresos.

9.2.5.2 Fortalecimiento de la MTE San Pedro Sula 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 de Ordenamiento Territorial de la AMSPS, Plan 20/20, y estudios de mercado laboral.

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 el primer plan de trabajo de corto plazo para el cual se nombraron responsables por actividad y el SENAHE ha asumido un activo rol de gestor.

10. Plan de trabajo Anual: participativo y sostenible.

10.1 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 ¹² 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”.

¹² 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.

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 5) 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 San Pedro Sula” 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 7), la MTE está de acuerdo en seguir la “Propuesta de Solución para Resolver el Problema” (punto 8) y utilizar el mismo Marco de Resultados (punto 9) para abordar el Plan de Trabajo Anual aún pendiente de formular.



10.2-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”.

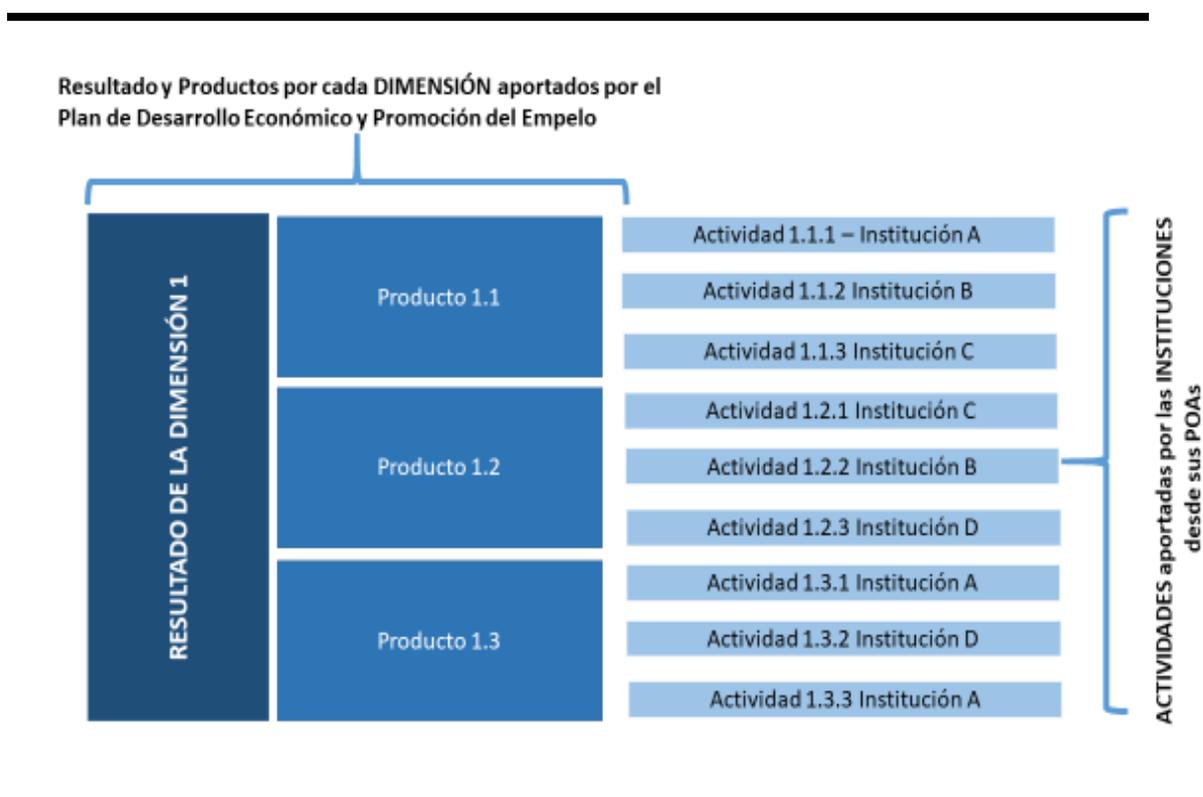
La estrategia concebida y aplicada consiste en que ***cada institución, a partir del POA de su organización, analice y determine que actividades se vinculan con los “Productos” que se encuentran en la Matriz de Marco de Resultados (punto 9.1) y a partir de ahí incluirlas en el Plan de Trabajo de la MTE.***

La ilustración 10 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 10: Esquema simplificado de la construcción del Plan de Trabajo Anual.



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.

10.3-Lineamientos rectores de las Dimensiones en la organización participativa.

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.

10.4 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 11.

En resumen, el Plan de Trabajo contiene las cuatro dimensiones, cuatro Resultados (uno por cada dimensión) y una docena de Productos, en un horizonte de ejecución de diez años, con un total de ochenta y cuatro (84) actividades planificadas en el primer año y que, por lo tanto, irán variando con el transcurso del tiempo.

Ilustración 11: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados y Productos a 10 años en San Pedro Sula.

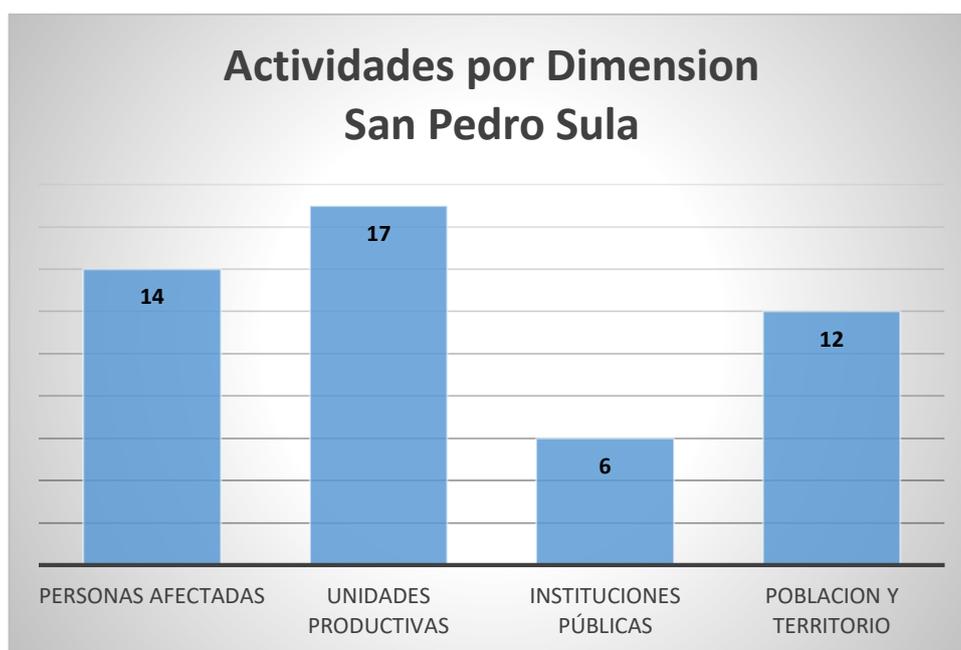
Dimensiones	Resultado	Productos
Personas Afectadas	Incrementadas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo de las personas en el municipio de San Pedro Sula, especialmente en los jóvenes y personas	Programa de formación técnico, formal y No formal que responda a las demandas identificadas en estudio prospectivo.
		Programa de Fortalecimiento de condiciones de empleabilidad, inclusivo de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.
		Implementación de Sistema de Educación Dual.
		Programa de inclusión laboral de personas con discapacidad.
Unidades Productivas	Incrementada la productividad de las unidades productivas, especialmente las MIPYMES.	Diseñado e Implementado un programa de asistencia integral para apoyo a las MIPYMES con enfoque en competitividad.
		Diseñada e implementada una estrategia de servicios financieros para el sector MIPYME
		Implementado un programa de incubadora de empresas (asistencia legal, capacitaciones)
		Diseñado e Implementado un Parque Tecnológico.
Instituciones Públicas	Maximizar la efectividad de los procedimientos, políticas de empleo y la aplicación de la Ley para generar un mejor ambiente para la inversión	Definir y establecer un mecanismo de coordinación entre instituciones del sector (Secretaría de Educación, Desarrollo Económico e Inclusión Social, Secretaría de Trabajo).
		Diseñar e implementar una política integral, que articule, descentralice y facilite los procesos de inversión.
		SENAEH y STSS mejoran y amplían sus funciones y competencias locales para mejor implementación del marco normativo y apoyar las acciones del Plan y la MTE.
Poblacion y territorio	Desarrollo Economico y Territorial Equilibrado con el crecimiento poblacional	Coordinacion Multisectorial para participar en la solucion a problemas de empleo
		Fortalecimiento de la MTE San Pedro Sula en su rol de impulsor de politicas y proyectos de promocion de empleo e ingresos

Fuente: Matriz de Marco de Resultados

La ilustración 12 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 12: Representación de la carga de actividades por Dimensión que resulta del Plan de Trabajo 2019

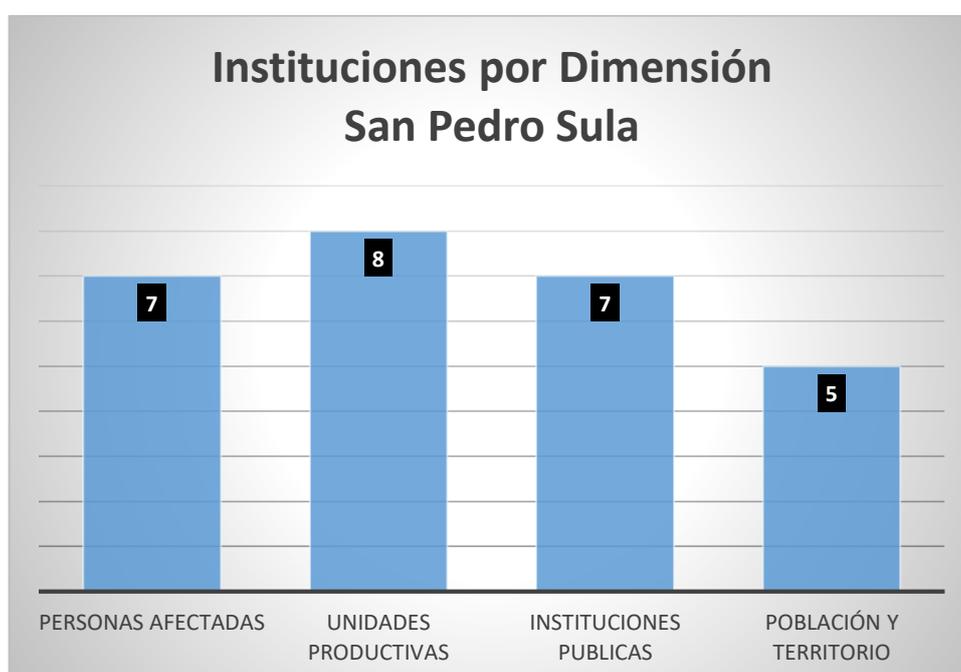


Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

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

Ilustración 13: 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 San Pedro Sula 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 expectativa 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 económico 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.

10.5 Análisis por DIMENSIÓN.

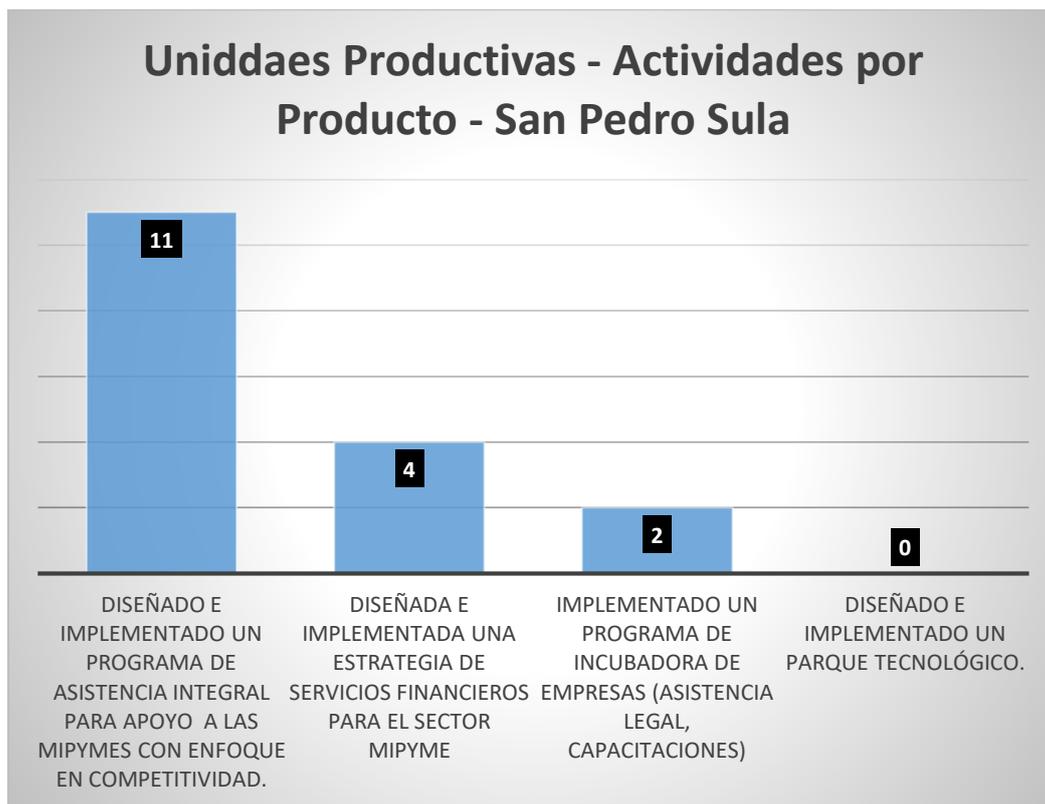
En las ilustraciones que se presentan a continuación se observan, por cada dimensión, como es la distribución de actividades en cada “Producto”.

Ilustración 14: Distribución de actividades por Producto en la dimensión PERSONAS AFECTADAS



Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Ilustración 15: Distribución de actividades por Producto en la dimensión UNIDADES PRODUCTIVAS



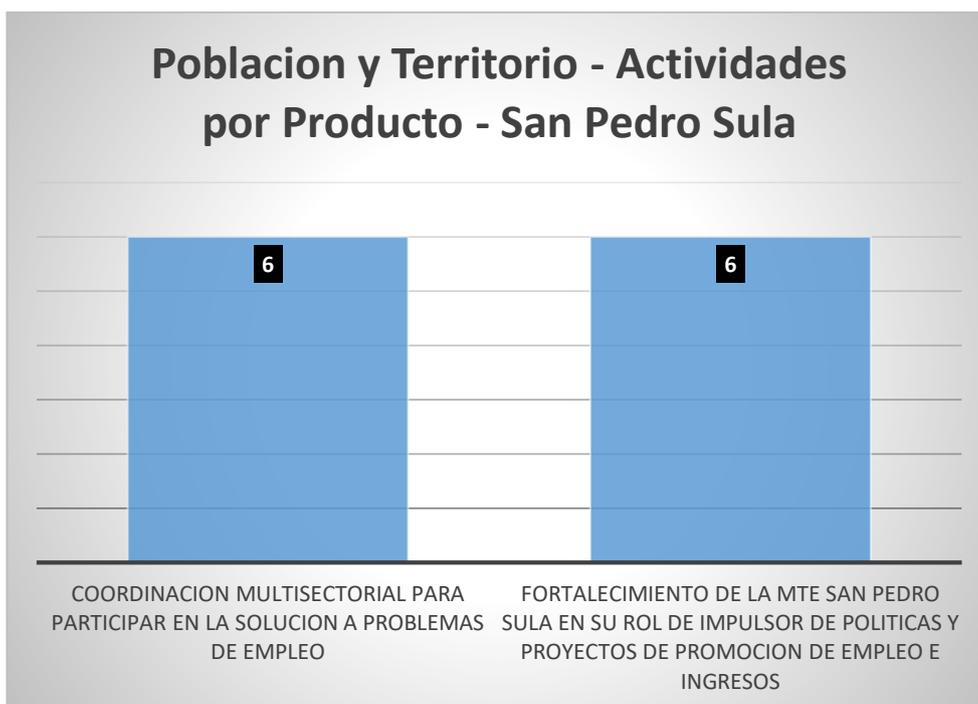
Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Ilustración 16: Distribución de actividades por Producto en la dimensión INSTITUCIONES PUBLICAS



Fuente: Elaboración propia del equipo SENAEH – Euro + Labor

Ilustración 17: 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 San Pedro Sula 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 San Pedro Sula a partir de los 14 años, tiene incrementadas las oportunidades de empleo decente e ingresos y mejoradas condiciones de empleabilidad.

MTE San Pedro Sula – Marzo 2019



Ilustración 18: Estructura del Plan de Trabajo. Dimensiones, Resultados, Productos y actividades en San Pedro Sula.

Dimensiones	Resultado	Productos	Actividades	
Personas Afectadas	Incrementadas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo de las personas en el municipio de San Pedro Sula, especialmente en los jóvenes y personas	Programa de formación técnico, formal y No formal que responda a las demandas identificadas en estudio prospectivo.	8	14
		Programa de Fortalecimiento de condiciones de empleabilidad, inclusivo de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.	3	
		Implementación de Sistema de Educación Dual.	0	
		Programa de inclusión laboral de personas con discapacidad.	3	
Unidades Productivas	Incrementada la productividad de las unidades productivas, especialmente las MIPYMES.	Diseñado e Implementado un programa de asistencia integral para apoyo a las MIPYMES con enfoque en competitividad.	11	17
		Diseñada e implementada una estrategia de servicios financieros para el sector MIPYME	4	
		Implementado un programa de incubadora de empresas (asistencia legal, capacitaciones)	2	
		Diseñado e Implementado un Parque Tecnológico.	0	
Instituciones Públicas	Maximizar la efectividad de los procedimientos, políticas de empleo y la aplicación de la Ley para generar un mejor ambiente para la inversión	Definir y establecer un mecanismo de coordinación entre instituciones del sector (Secretaría de Educación, Desarrollo Económico e Inclusión Social, Secretaría de Trabajo).	2	6
		Diseñar e implementar una política integral, que articule, descentralice y facilite los procesos de inversión.	2	
		SENAEH y STSS mejoran y amplían sus funciones y competencias locales para mejor implementación del marco normativo y apoyar las acciones del Plan y la MTE.	2	
Poblacion y territorio	Desarrollo Economico y Territorial Equilibrado con el crecimiento poblacional	Coordinación Multisectorial para participar en la solución a problemas de empleo	6	12
		Fortalecimiento de la MTE San Pedro Sula en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos	6	

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 11.2

11. Anexos

11.1 Anexo : Identificación de intervenciones vigentes en el Municipio. año 2017

Tabla 8 Matriz de Intervenciones Vigentes

INSTITUCIÓN	TIPO DE INTERVENCIÓN
Alcaldía Municipal	Plan de Ordenamiento Territorial que prioriza zonas y rubros. Diversos tipos de inversión tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de la población, entre ellos programas de formación en oficios, apoyo a mujeres en temas de economía, políticas, educación, violencia y salud; Programa de Inserción Laboral.
CANATUR / Mesa Regional de Turismo	Promoción del Turismo
Universidades	Formación Profesional
Colegios Profesionales	Derechos de los agremiados
Iglesia Evangélica Even Ezer	Guía y Formación para emprendedores
Programa de Prevención de Violencia USAID	
Proyecto Unidos por la Vida	Empleabilidad
Asociación de Técnicos para la Solidaridad y Cooperación Internacional (RETE)	Empleabilidad
CESAL ONG	Empleabilidad, proyectos de desarrollo y acción humanitaria
Proyecto Empleando Futuros, ejecutado por Banyan Global , con fondos de USAID	Programa Laboral para jóvenes en zonas de alto riesgo.
CASM ONG Menonita	Emprendimiento y Empleabilidad
Catholic Relief Service (CRS). Jóvenes Constructores	Formación en Empleabilidad
Proyecto Teatral Futuro, CC Arte	Valores
Programa Presidencial Crédito Solidario	
Asociación Nacional de Micro y Pequeños Industriales de Honduras (ANMPIH)	Capacitación a Micro y Pequeños Industriales
INAM	Apoyo a la Mujer
Cámara de Comercio	Bolsa de Empleo, programa de apoyo a MIPYME, capacitación a MIPYMES.
Asociación de Maquiladores	Bolsa de Empleo
Unidad Técnica de Planificación Regional Valle de Sula (UTPR VS). Comisionado Plan de Nación	Plan de Desarrollo Territorial del Valle de Sula. Coordinación de 13 mesas temáticas para la gestión del Plan
Dirección Departamental de la Secretaría de Educación	Formación Académica

INFOP	Formación en Oficios
Asociación Nacional de Industriales (ANDI)	Gremial de Industriales. Programa de Responsabilidad Social Empresarial y programas de formación de jóvenes para contribuir al desarrollo socio económico.
Children International / Proyecto "Hacia el Empleo"	Empleabilidad
WorldVision Honduras / Proyecto Jóvenes Súper Pilas	Empleabilidad
Fundación Nacional Para El Desarrollo De Honduras (FUNADEH)	Capacitación y Certificación
Glasswing	Empleabilidad

11.2 Plan de Trabajo Anual

Dimensión		Personas Afectadas												
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Institución	Meta anual	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Incrementadas las condiciones de empleabilidad y emprendimiento productivo de las personas en el municipio de San Pedro Sula, especialmente en los jóvenes y personas	Programa de formación técnico, formal y No formal que responda a las demandas identificadas en estudio prospectivo.	Formación a jóvenes y desarrollo de competencias blandas y técnicas	CRS	240	x	x	x	x	X	X	X			
		Formación técnica y habilidades blandas jóvenes de 18 a 24 años	Ch Int/SENAEH/CRS /FUNADEH/CHIL	400	X	X	X							
		Vinculación laboral de jóvenes-	4	140	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Formación vocacional	WORLD VISION-Ch Int	630	X	X	X	X			X			
		Ferias de empleo mancomunadas	SENAEH- WV - CRS - Cn Int- ChildFund	5		X		X		X		X		
		Desayunos empresariales para presentar a jóvenes formados	WV - CRS - CI- ChildFund	5	x		x		x		x		x	
		Reconocimiento a empresas que implementan buenas prácticas de contratación	CRS	1						X				
		Jornadas de sencibilización con empresas	w - CRS - CI	2		x					x			
	Programa de Fortalecimiento de condiciones de empleabilidad, inclusivo de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.	Formación de jóvenes en las diferentes disciplinas	UNAH-VS	480	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Concientizar a las empresas en temas de derechos de las mujeres para la empleabilidad de las mujeres de SPS.	MSPS/SENAEH	3 empresas		X		X				X		
		Visitar a empresas para concientizar y sensibilizar sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad.	MSPS/SENAEH/ ORG. PCD	5 empresas		X	X	X	X			X		
	Implementación de Sistema de Educación Dual.													
	Programa de inclusión laboral de personas con discapacidad.	Foro para socializar a las empresas sobre la Ley de Equidad y Desarrollo para personas con discapacidad.	MSPS/SENAEH/ ORG. PCD	10		X								
		Feria de empleo con (Senaeh) para personas con discapacidad	MSPS/SENAEH/ ORG. PCD	20		X								
		Rueda de prensa con los medios de comunicación sobre la importancia de contratar personas con discapacidad y cuantos han sido los beneficiados.	MSPS/SENAEH/ ORG. PCD	1									X	

Dimension	Unidades Productivas												
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Institución	Meta anual	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Incrementada la productividad de las unidades productivas, especialmente las MIPYMES.	Diseñado e Implementado un programa de asistencia integral para apoyo a las MIPYMES con enfoque en competitividad.	Bazar del Sabado	CCIC		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Asistencia Integral Permanente a Mipymes miembros	ANMPIH	40	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Capacitaciones a Emprendedores -Mi Primera Empresa	UDIEM/MSPS	100	X	X	X	X	X	X	X		
		Diagnostico de Necesidades de Capacitacion para Mipyme	INFOP	1		X							
		Certificados de Competividad para Mipymes	INFOP	2			X			X			
		Rueda de Negocios/Encuentro de Profesionales	ANMPIH	1				X					
		Expoferia Mipymes	ANMPIH	5	X		X		X		X		X
		INFOP y MI BARRIO (ingles y manualidades)	INFOP	20 cursos		X	X	X	X	X	X	X	X
		Plataforma de Mi Empresa en Linea y Formalizacion de Mipymes	SDE	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Encuentro entre empresarios mipymes sobre desarrollo productivo y asociatividad (Act 2,2,4)	Eurolabor / MTE	1			X						
	Plan de Fortalacimeinto de capacidades empresariales en cadenas de valor priorizadas en la región (Act 2,3,2)	Eurolabor / MTE	1 Plan								X		
	Diseñada e implementada una estrategia de servicios financieros para el sector MIPYME	Proyecto Solidario- Financiamiento y Asistencia Tecnica a Micro y	SDE	4.000	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Proyecto Solidario- Financiamiento a Mipymes (familia)	SDE	100	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Capital Semilla Jovenes Mipymes	WORLD VISION(wv)	190	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Credito Solidario (Autempleo-Escalonado)	Credito Solidario	3000	X	X	X	X	X	X	X		
	Implementado un programa de incubadora de empresas (asistencia legal, capacitaciones)	Modelo INCUBA	CDE	12(buenas practicas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Incubadora Acelerada de Emprendimiento	ANMPIH	36	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Diseñado e Implementado un Parque Tecnológico.												

Dimension	Instituciones Públicas												
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Instituciones	Meta anual	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Maximizar la efectividad de los procedimientos, políticas de empleo y la aplicación de la Ley para generar un mejor ambiente para la inversión	Definir y establecer un mecanismo de coordinación entre instituciones del sector (Secretaría de Educación, Desarrollo Económico e Inclusión Social, Secretaría de Trabajo).	Orientacion a todos los integrantes de la MTE-SPS, a través de la Secretaría de Desarrollo Economico, en temas de emprendedurismo por medio de la por medio de los Centro de Desarrollo Empresarial "CDE"	Todos los miembros de la mesa y otros invitados Municipales	30	x								
		Diagnostico para el empoderamiento de jovenes- Capacitacion para mejorar las competencias	ACNUR- OIM- UNAH VS	50	x								
	Diseñar e implementar una política integral, que articule, descentralice y facilite los procesos de inversión.	Acuerdos para la formulación de proyectos de Inversión o estudios de	Eurolabor/Univ	1				x					
		Socializacion para integrantes de la MTE-SPS, sobre la Facilitacion de la gestion para formacion de Empresas. "Nueva ley de Mipymes"	ANMPIH/ Secretaria de Desarrollo Economico	20	x								
	SENAEH y STSS mejoran y amplían sus funciones y competencias locales para mejor implementación del marco normativo y apoyar las acciones del Plan y la MTE.	SENAEH, promovera reunion con todas las organizaciones e instituciones que manejan bolsas de empleo y procurara crear sinergia y alianza entre todos los actores que actualmente trabajan en temas de empleo. Unificando	SENAEH/ Otras que integran la mesa			x							
		Union con los demas Coordinadores MTE, en el sector, para visitar las	SENAEH				x						

Dimensión	Población y territorio													
Resultado	Productos	Actividad anual que aporta la institución	Institución	Meta anual	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Desarrollo Económico y Territorial Equilibrado con el crecimiento poblacional	Coordinación Multisectorial para participar en la solución a problemas de empleo	Feria de empleo	UTH	3			X				X			
		Talleres de capacitación para contratación efectiva	UTH	12	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Feria de empleo graduados	UNAH-VS	1				X						
		Capacitaciones en empleabilidad y emprendimiento	UNAH-VS	3	X		X					X		
		Conferencias para eventos y encuentros UNAH VS	UNAH-VS	1						X				
		Promoción de estudiantes de último año secundaria	SEDUC	Según requisito	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fortalecimiento de la MTE San Pedro Sula en su rol de impulsor de políticas y proyectos de promoción de empleo e ingresos	Actualización y ajuste del Plan de Desarrollo Económico y Promoción del Empleo (act 2.3.1)	Eurolabor / SENAHE	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 / SENAHE	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 Socialización y capacitación de actores claves (2.1.1/2.1.3)	Eurolabor / SENAHE	4 Actividades		X		X		X		X		
		Presentación de estudios de Prospección en 5 sectores	Eurolabor R2 / SENAHE	1			X							

11.3 Anexo: Bibliografía

- INE (2013). Censo de Población y Vivienda. Honduras
- STSS – EURO+LABOR (2016). Estrategia para la Promoción del Empleo Decente e Ingresos. Honduras
- Laurie, Andrina (1 de octubre de 1998). Informe I: La medición del subempleo, Decimosexta Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo. OIT.
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. USA. Bantam Books
- Borja, Jordán de Urrés. Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca. Servicio de Información sobre Discapacidad, SID
- Molano, M. ¿Cuántos empleos se generan por millón de dólares de inversión?, recuperado de <http://www.animalpolitico.com/blogueros-neoliberal-neoliberal/2011/09/12/cuantos-empleos-se-generan-por-millon-de-dolares-de-inversion/>, 2017.
- BID (2015). Empleos para Crecer.