



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DE HONDURAS



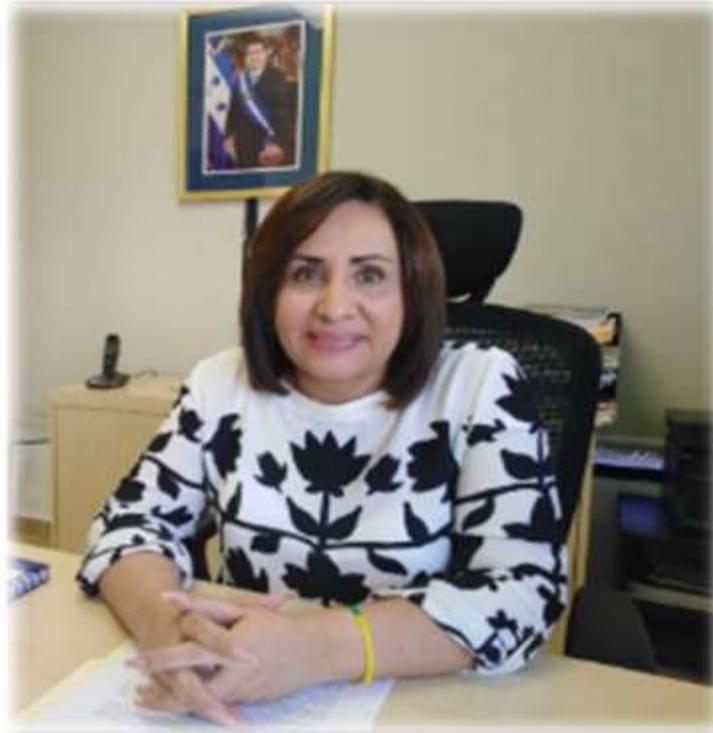
SECRETARÍA DE DESARROLLO
E INCLUSIÓN SOCIAL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL GESTIÓN 2019 - 2022 (CON ENFOQUE A RESULTADOS)

SECRETARÍA DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL
SEDIS



ACTUALIZACIÓN FEBRERO 2021



Ingeniera. Zoila Patricia Cruz Cerrato
SECRETARIA DE ESTADO EN LOS DESPACHOS DE
DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL

Mi prioridad es impulsar un sistema sostenible de protección social bajo un esquema de articulación de esfuerzos institucionales, sectoriales y multisectoriales, a través de una configuración adecuada de una estructura operativa que permita vincular los programas y las medidas de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social con intervenciones y modelos inclusivos que reduzcan las brechas y desigualdades de las familias en pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social, generando la reactivación de la economía y el desarrollo sostenible a nivel local, regional y nacional.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
I. ANÁLISIS SITUACIONAL	7
Marco Jurídico de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social	7
Capacidad Institucional Actual de la SEDIS	16
Estructura organizativa.....	16
Presupuesto, Fideicomiso y Marco de Gasto de Mediano Plazo	18
Producción Institucional de la SEDIS en 2018.....	19
Consideraciones sobre el valor público de la producción institucional actual de la SEDIS	19
La Pobreza y el Sistema de Protección Social en Honduras	20
La Pobreza en Honduras.....	20
El Sistema de Protección Social de Honduras	22
Problemas centrales, consecuencias y causas	25
PROBLEMA CENTRAL 1:	25
Causas directas, indirectas y consecuencias.....	26
PROBLEMA CENTRAL 2:	27
Causas directas, indirectas y consecuencias.....	28
PROBLEMA CENTRAL 3:	30
Causas directas, indirectas y consecuencias.....	30
II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	32
Misión	32
Visión	32
Valores Institucionales	32
Objetivos Estratégicos Institucionales	32
Objetivo Estratégico 1:	36
Objetivo Estratégico 2:	36
Objetivo Estratégico 3:	36
Efectos Directos e Impacto	36
Efectos Directos por el Objetivo Estratégico 1	36
Efectos Directos por el Objetivo Estratégico 2	37
Efectos Directos por el Objetivo Estratégico 3	37
Ejes estratégicos	37
Ejes estratégicos para el Objetivo Estratégico 1	37
Ejes estratégicos para el Objetivo Estratégico 2	38

Ejes estratégicos para el Objetivo Estratégico 3	38
Intervenciones	38
Intervenciones para el Objetivo Estratégico 1:	38
Intervenciones para el Objetivo Estratégico 2:	38
Intervenciones para el Objetivo Estratégico 3:	38
Producción	39
Producción para el Objetivo Estratégico 1.....	39
Producción para el Objetivo Estratégico 2.....	39
Producción para el Objetivo Estratégico 3.....	40
Tablero de Direccionamiento Estratégico	44
III. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA	47
Resultados Intermedios e Indicadores de Valor Público	47
Por el Objetivo Estratégico 1	47
Por el Objetivo Estratégico 2:	47
Por el Objetivo Estratégico 3:	48
VINCULACIÓN DEL PEI-SEDIS 2019-2022 CON EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, LOS ODS Y EL PLAN ESTRATEGICO DE GOBIERNO	63
RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI-SEDIS	66
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	68
Anexo 1 – Organigrama de la SEDIS aprobado el 6 de agosto de 2018.....	68
Anexo 2 – Resumen de Desafíos y Sugerencias del Sistema de Protección Social de Honduras resultantes de la evaluación de Julio de 2016	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Organigrama de la SEDIS.....	17
Tabla 2- Cantidad de Productos Institucionales de la SEDIS por Objetivo Estratégico del PEI vigente	19
Tabla 3 Tasa de incidencia de la pobreza en Honduras, sobre la base de la línea de pobreza nacional	20
Tabla 4 Tablero de Direccionamiento Estratégico de la SEDIS 2019-2022.....	44
Tabla 5- Tablero de Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios por Objetivo Estratégico	52
Tabla 6- Tablero de Intervenciones y Productos del PEI por Objetivo Estratégico y Eje Estratégico	56
Tabla 7- Alineamiento del PEI-SEDIS con la Visión de País y Plan de Nación	63
Tabla 8- Vinculación del PEI-SEDIS con la Visión de País y la Agenda Nacional ODS 2030 ¹	64
Tabla 9- Vinculación del PEI-SEDIS con el Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 – Porcentaje de Hogares en Pobreza y Pobreza Extrema en Honduras, del 2001 al 2018	21
--	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Dimensiones e Indicadores del Índice de Pobreza Multidimensional de Honduras	22
Ilustración 2 - Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central 1.....	27
Ilustración 3 - Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central 2.....	29
Ilustración 4 - Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central 3.....	31
Ilustración 5 - Diagrama de Árbol de Problema Positivizado del Problema Central 1	33
Ilustración 6 - Diagrama de Árbol de Problema Positivizado del Problema Central 2	34
Ilustración 7 - Diagrama de Árbol de Problema Positivizado del Problema Central 3	35
Ilustración 8 - Diagrama de Árbol de Solución del Problema Central 1.....	41
Ilustración 9 - Diagrama de Árbol de Solución del Problema Central 2.....	42
Ilustración 10 - Diagrama de Árbol de Solución del Problema Central 3	43
Ilustración 11 - Diagrama Resultados Intermedios, Indicadores Para el Objetivo Estratégico 1	49
Ilustración 12-Diagrama Resultados Intermedios, Indicadores Para el Objetivo Estratégico 2	50
Ilustración 13-Diagrama Resultados Intermedios, Indicadores Para el Objetivo Estratégico 3	51

SIGLAS Y ABREVIACIONES

AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
BVM	Bono Vida Mejor
CENISS	Centro Nacional de Información del Sector Social
DCAD	Dirección Ejecutiva de Cultura Artes y Deportes
DINAF	Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia
DINAFROH	Dirección de Pueblo Indígenas y Afro Hondureños
DPPIP	Dirección Presidencial de Planificación Estratégica, Presupuesto e Inversión Pública
ENDESA	Encuesta Nacional de Demografía y Salud
ENAPREAH	Estrategia Nacional para la prevención del embarazo en Adolescentes en Honduras
EPHPM	Encuesta Permanente de Hogares y Propósitos Múltiples
EVM	Estrategia Vida Mejor
GDIS	Gabinete Sectorial de Desarrollo e Inclusión Social
IHER	Instituto Hondureño de Educación por Cable
IHSS	Instituto Hondureño de Seguridad Social
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INJ	Instituto Nacional de la Juventud
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
MADIGEP	Medidas de Apoyo al Desarrollo Institucional y la Gestión de Políticas Públicas
MGMP	Marco de Gasto de Mediano Plazo
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PCM	Presidente y Consejo de Ministros
PEI	Plan Estratégico Institucional
PIA	Pueblos indígenas y Afrohondureños
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRAF	Programa de Asignación Familiar
PTMC	Programa de Transferencias Monetarias Condicionadas
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SCGG	Secretaría de Coordinación General de Gobierno
SDE	Secretaría de Desarrollo Económico
SEDIS	Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social
SEFIN	Secretaría de Finanzas
SEIP	Secretaría de Estado del Interior y Población (En la actualidad tiene otro nombre)
SEP	Secretaría de Estado de la Presidencia
SESAL	Secretaría de Salud
SIAFI	Sistema de Administración Financiera Integrada
SPGR	Sistema Presidencial de Gestión por Resultados
SS	Secretaría de Seguridad
STSS	Secretaría de Trabajo y Seguridad Social
SUEPPS	Sistema Único de Evaluación de Políticas Públicas Sociales
UNAH	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
UPEG	Unidad de Planeamiento y Evaluación de la Gestión
UTSAN	Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria y Nutricional
VP/PN	Visión de País y Plan de Nación

INTRODUCCIÓN

El presente documento denominado “**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CON ENFOQUE DE RESULTADOS DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL 2019 - 2022**” (PEI-SEDIS) cuenta con tres secciones principales. La primera sección se refiere al **Análisis Situacional** que incluye la revisión del marco jurídico e institucional, la descripción de la producción institucional y la identificación de los problemas centrales que deben ser atendidos por la SEDIS.

La segunda sección presenta el **Direccionamiento Estratégico**, en la cual se describe la misión, visión, valores institucionales, objetivos estratégicos y resultados institucionales esperados en el mediano plazo. La tercera sección, **Programación Estratégica**, exhibe los ejes estratégicos, resultados intermedios, intervenciones y productos institucionales con los que se pretende dar solución a los problemas centrales y avanzar en el cumplimiento de la misión institucional.

Finalmente, se incluye una sección en la que se presenta la **vinculación** con los principales instrumentos de **planificación nacional** y una última sección con recomendaciones para la Implementación del **PEI-SEDIS**.

I. ANÁLISIS SITUACIONAL

La Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social es relativamente nueva, con tan sólo una década desde que el Congreso Nacional aprobó su creación en el 2008 y con apenas ocho años desde que se conformó como una institución con una estructura compuesta por direcciones funcionales y unidades de apoyo.

Antes de su creación, Honduras no contaba con una institución central articuladora con competencias para regular, normar y dirigir la implementación de la política social¹, por lo tanto, no había un ordenamiento de las intervenciones en materia social ni existían lineamientos que permitieran armonizar los diversos esfuerzos a lo largo y ancho del territorio nacional. Dada esta circunstancia, cada institución decidía- de manera arbitraria- cuáles eran las intervenciones en materia social que ejecutaban, quiénes eran los beneficiarios y en qué lugares del país se llevaban a cabo. Esto daba lugar a un mal uso de los recursos públicos y a la ineficiencia institucional para reducir la pobreza.

A continuación, se presentan los puntos más relevantes acerca del marco jurídico de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social, su producción institucional y los problemas centrales que han sido identificados por medio de la aplicación de la metodología del *Árbol de Problemas*, la cual es complementada con un diagnóstico del contexto social y económico de la población en condiciones de vulnerabilidad y con elementos que describen el actual sistema de protección social.

Marco Jurídico de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social

El marco jurídico de la Secretaría de Desarrollo Social es bastante amplio y su análisis puede llegar a ser por demás complejo, especialmente porque se trata de una institución cuyas competencias incluyen la rectoría de múltiples temáticas, la articulación con diversas instituciones, la evaluación de diferentes programas, proyectos y políticas públicas dirigidas a poblaciones cuyas necesidades muy variadas debido a sus características de edad, origen étnico, género, ubicación geográfica y condición de vulnerabilidad. Los principales puntos por destacar se enumeran a continuación:

1. El marco jurídico concerniente a la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social se fundamenta en la Constitución de la República, la cual establece que *"Honduras es un Estado de Derecho, constituido como República libre, democrática e independiente para asegurar a sus habitantes el goce de la justicia, la libertad, la cultura y el bienestar económico y social"* y que *"la persona humana es el fin supremo de la sociedad y el Estado. Todos tienen la obligación de respetarla y protegerla"*².
2. De acuerdo con la jerarquía de leyes, después de la Constitución de la República siguen las convenciones, tratados y pactos internacionales suscritos por el Estado de Honduras, entre las cuales se destacan por su relevancia en materia social, las siguientes:
 - La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
 - El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2017-2021.
 - La Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, ONU.

¹ Previo a la creación de la Secretaría de Desarrollo Social y de la aprobación de la Política de Protección Social, se utilizaba el término "política social" para agrupar todas las decisiones e intervenciones que los gobiernos ejecutaban en materia social; sin embargo, no estaban escritas como tal.

² Artículo 59 de la Constitución de la República de Honduras

- La Convención Americana de Derechos Humanos de 1969, OEA.
 - El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de 1966, ONU.
 - El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos de 1966, ONU.
 - La Convención Americana sobre Derechos Humanos de 1983.
 - La Convención sobre los Derechos del Niño de 1989, ONU.
 - El Pacto Iberoamericano por la Juventud 2016-2021
 - La Convención Iberoamericana de los Derechos de la Juventud de 2006, OIJ.
 - El Convenio 138 Sobre la Edad Mínima de Admisión al Empleo de 1996, OIT.
 - El Convenio 182 Sobre las Peores Formas de Trabajo Infantil de 2000, OIT.
 - El Convenio 102 Sobre la Norma Mínima de Seguridad Social de 1952, OIT.
 - La Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer de 1979, ONU.
 - La Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer de 1994, OEA.
 - La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006, ONU.
 - La Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial de 1966, ONU.
 - La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 1994, con sus ratificaciones (Protocolo de Kioto de 2005 y el Acuerdo de París 2015), ONU.
 - El Convenio 169 de la OIT sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y Tribales de 1989, ONU.
 - La Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria y Nutricional, en el marco de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación de 1996, FAO.
 - La Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas de 2007.
 - El Convenio sobre Diversidad Biológica, artículo 8 inciso j, de 1992, ONU.
 - La Convención Internacional sobre los Trabajadores Migratorios y sus Familiares de 2005, ONU.
 - El Plan de Acción Internacional Madrid sobre el Envejecimiento de 2002, CEPAL.
 - El Protocolo de Tegucigalpa, en el marco de la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos de 1991, SICA.
 - El Tratado de Marrakech para facilitar el acceso a las obras publicadas a las personas ciegas, con discapacidad visual o con otras dificultades para acceder al texto impreso de 2013, OMPI.
 - El Tratado de San Salvador para la Integración Social de Centroamérica de 1995, SISCA.
3. La creación de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social, sus competencias y hasta sus cambios de nombre han quedado registrados en los decretos legislativos aprobados para reformar la Ley General de la Administración Pública, en el orden siguiente:
- **Decreto No.157-2008** – Reformas a la Ley General de la Administración Pública para la creación de la Secretaría de Desarrollo Social y la definición de sus competencias. Publicado en La Gaceta No.31,753 del 5 de noviembre de 2008.
 - **Decreto No.193-2009** – Reformas a la Ley General de la Administración Pública incluyendo la definición de las competencias de la Secretaría de Desarrollo Social. Aprobado el 11 de septiembre de 2009 y publicado en La Gaceta No.32,090 del 16 de diciembre de 2009.
 - **Decreto No.31-2010** – Reformas a la Ley General de la Administración Pública incluyendo la definición de las competencias de la Secretaría de Desarrollo Social. Aprobado el 18 de mayo de 2010 y publicado en La Gaceta No.32,239 del 16 de junio de 2010.

- **Decreto No.266-2013** – Ley para Optimizar la Administración Pública, Mejorar los Servicios a la Ciudadanía y Fortalecimiento de la Transparencia en el Gobierno. En ésta, se le otorga el poder al Presidente de la República para crear, modificar o suspender Secretarías de Estado y crear Gabinetes. También se incluyen reformas a la Ley General de la Administración Pública conteniendo el cambio de nombre de la *Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social* y la definición de sus competencias. Aprobado el 16 de diciembre de 2013 y publicado en La Gaceta No.33,336 del 23 de enero de 2014.

4. De conformidad con la última reforma a la Ley General de la Administración Pública, mediante el Decreto No.266-2013, la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social tiene la competencia de ***“Lo concerniente a la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas públicas en materia de desarrollo e inclusión social, de reducción de la pobreza; así como de la planificación, administración y ejecución de los programas y proyectos que se derivan de esas políticas, y los que vayan dirigidos a grupos vulnerables y los orientados a la niñez, juventud, pueblos indígenas y afro hondureños, discapacitados y personas con necesidades especiales, y adultos mayores”***.

Mediante esta última reforma, el Congreso Nacional claramente le otorga a la SEDIS la competencia de ente ejecutor, tal como se describe a continuación:

- a. La formulación, coordinación, ***ejecución*** y evaluación de las políticas públicas en materia de desarrollo e inclusión social.
 - b. La formulación, coordinación, ***ejecución*** y evaluación de las políticas públicas en materia de reducción de la pobreza.
 - c. La planificación, administración y ***ejecución*** de programas y proyectos que se deriven de las políticas de desarrollo e inclusión social, así como de reducción de la pobreza.
 - d. La planificación, administración y ***ejecución*** de programas y proyectos que vayan dirigidos a los grupos vulnerables y los orientados a la niñez, juventud, pueblos indígenas y afro hondureños, personas con discapacidad³, personas con necesidades especiales y adultos mayores.
5. Aunque la última definición de las competencias de la SEDIS se publicó en enero de 2014, mediante el Decreto No.266-2013, es oportuno señalar que los funcionarios y empleados de la SEDIS tienen mejor posicionado en su mente el Decreto No.193-2009; de hecho, algunos funcionarios y empleados plantean que este decreto del 2009 debe ser revisado y modificado porque no establece que la SEDIS tiene las competencias de un ente ejecutor. Esta última aseveración es doblemente errónea porque el decreto del 2009 ya no está vigente y éste sí hacía referencia a las competencias de ejecución de planes, programas, proyectos y estrategias.⁴
 6. Es válido resaltar que las competencias establecidas para la SEDIS en el Decreto No.266-2013 no incluyen explícitamente las de un ente rector, regulador o articulador; sin embargo, sí dice que las competencias otorgadas no disminuyen ni tergiversan las contenidas en otras leyes o reglamentos. Además, otorga al Presidente de la República la potestad de reglamentar, ampliar, reducir, fusionar y reasignar las competencias a la SEDIS como a las demás Secretarías de Estado.

³ El Decreto textualmente dice “discapacitados”. Este término está mal utilizado y en una siguiente reforma podría corregirse a “personas con discapacidad”.

⁴ Este hallazgo se hizo con base en los resultados de las mesas de trabajo que se hicieron en el marco del análisis situacional de la SDS en agosto de 2018, en el que participaron alrededor de 80 funcionarios y empleados de la SEDIS. Tres de los grupos mencionaron el Decreto No.193-2009 y ninguno mencionó el Decreto No.31-2010 ni el vigente Decreto No.266-2013.

7. Desde su creación, la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social ha venido transitando por un camino de muchos cambios, obteniendo efectos positivos y negativos. En algunas ocasiones, estos cambios han fortalecido a la institución porque se le ha proveído de instrumentos legales, recursos económicos, recursos materiales y herramientas avanzadas para ordenar el sector social; no obstante, en otras ocasiones, estos cambios han debilitado a la institución, dejándola sin la capacidad para cumplir con sus competencias otorgadas por ley. Muchos de estos cambios han quedado registrados en decretos aprobados por el Congreso Nacional, en decretos ejecutivos aprobados por el Presidente de la República y/o el Consejo de Ministros y en acuerdos ministeriales aprobados por los Secretarios de Estado. A continuación, se presentan algunos de estos cambios, ordenados por tipo de instrumento jurídico y de manera cronológica:

- **Decreto No.107-2010** – Ley de Ingresos Complementarios en Zonas Rurales y Urbano Marginales. Aprobada el 29 de julio de 2010 y publicada en La Gaceta No.32,296 del 21 de agosto de 2010.
- **Decreto No.38-2011** - Ley Marco de Políticas Públicas en Materia Social. En esta ley se agregan nuevas competencias a la Secretaría de Desarrollo Social, como las de coordinar el Consejo Nacional de Coordinación y Articulación de Políticas Sociales (CONCAPS). Aprobado el 11 de abril del 2011 y publicado en La Gaceta No. 33,149 del 13 de junio de 2013.
- **Decreto No.278-2013** – Creación del Fondo de Solidaridad y Protección Social para la Reducción de la Pobreza, en el marco de la Ley de Ordenamiento de las Finanzas Públicas. Aprobado el 21 de diciembre de 2013 y publicado en La Gaceta No.33,316 del 30 de diciembre de 2013.
- **Decreto No.56-2015** – Ley Marco del Sistema de Protección Social. Régimen del Piso de Protección Social. Aprobado el 21 de mayo de 2015 y publicado en La Gaceta No.33,771 del 2 de julio de 2015. Fe de Erratas publicada en La Gaceta No.33,805 del 11 de agosto de 2015.
- **Decreto No.125-2016** – Ley de Alimentación Escolar. Creación del Programa Nacional de Alimentación Escolar dependiente de la SEDIS. Aprobado el 8 de septiembre de 2016 y publicado en La Gaceta No.34,380 del 3 de julio de 2017.
- **Decreto Ejecutivo PCM-002-2010** – Reformas al Decreto Ejecutivo PCM-001-2000 sobre la creación de la Unidad Técnica del Programa Escuelas Saludables y su adscripción a la SEDIS. Aprobado el 12 de febrero de 2010 y publicado en La Gaceta No.32,165 del 16 de marzo de 2010.
- **Decreto Ejecutivo PCM-008-2011** – Creación de la Unidad Administradora de Proyectos (UAP) de la SEDIS. Aprobado el 8 de febrero de 2011 y publicado en La Gaceta No.32,479 del 29 de marzo de 2011.
- **Decreto Ejecutivo PCM-012-2011** - Reformas por adición a los artículos 87A, 87B y 87C de la Ley General de la Administración Pública, contenida en el Decreto Legislativo No. 193-2009, para crear la Subsecretaría de Estado en el Despacho de Integración y Protección Social, la Subsecretaría de Estado en el Despacho de Política Social y la Dirección General de Análisis de Política Social entre otros cambios relevantes. Aprobado el 22 de febrero de 2011 y publicado en La Gaceta No.32,479 del 29 de marzo de 2011.
- **Decreto Ejecutivo PCM-008-2012** – Aprobación de la Política de Protección Social (PPS)⁵. Aprobado el 8 de marzo de 2012 y publicado en La Gaceta No.32,784 del 28 de marzo de 2012.
- **Decreto Ejecutivo PCM-047-2012** – Creación de la Ventanilla Única para atender a las Asociaciones Civiles con programas y proyectos en materia social. Aprobado el 4 de diciembre de 2012 y publicado en La Gaceta No.33012 del 29 de diciembre de 2012.

⁵ La Política de Protección Social hasta el momento continúa siendo uno de los instrumentos de mayor relevancia para la Secretaría de Desarrollo Social. En 2015 fue impresa la segunda edición con algunos cambios de forma, pero no de fondo.

- **Decreto Ejecutivo PCM-001-2014** – Creación del Gabinete Sectorial de Desarrollo e Inclusión Social; también la creación de IDECOAS y la adscripción del FHIS a éste. Aprobado el 3 de febrero del 2014 y publicado en La Gaceta No.33, 362 del 22 de febrero de 2014.
- **Decreto Ejecutivo PCM-003-2014** – Modificación o supresión de los órganos de la Administración Pública. Cambios en la estructura de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social por medio de la fusión de otras instituciones y la reconfiguración de sus subsecretarías. Aprobado el 3 de febrero del 2014 y publicado en La Gaceta No.33, 367 del 28 de febrero de 2014.
- **Decreto Ejecutivo PCM-013-2014** – Condicionamiento para ser beneficiario de programas sociales como el Bono 10mil y el Programa Vida Mejor, como una medida para apoyar el Plan Nacional de Alfabetización. Aprobado el 22 de abril del 2014 y publicado en La Gaceta No.33, 442 del 2 de junio de 2014.
- **Decreto Ejecutivo PCM-021-2014** – Conformación del Gabinete de Prevención y la integración de la SEDIS a éste. Aprobado el 16 de julio de 2014 y publicado en La Gaceta No.33, 487 del 24 de julio de 2014.
- **Decreto Ejecutivo PCM-038-2014** – Reformas al PCM-047-2012 de la Ventanilla Única. Aprobado el 16 de julio de 2014 y publicado en La Gaceta No. 33,480 del 16 de Julio de 2014.
- **Decreto Ejecutivo PCM-071-2014** – Lineamientos del CENISS y su adscripción a la Presidencia de la República⁶ – Aprobado el 10 de octubre del 2014 y publicado en La Gaceta No.33,556 del 15 de octubre de 2014.
- **Decreto Ejecutivo PCM-020-2015** - Aprobación del Sistema de Atención Integral para la primera Infancia “Criando con Amor”. Aprobado el 11 de mayo de 2015 y publicado en La Gaceta No.33,764 del 24 de junio de 2015.
- **Decreto Ejecutivo PCM-041-2015** – Reforma al artículo 3 del PCM-003-2014 para separar al INJ de la SEDIS. Aprobado el 24 de agosto de 2015 y publicado en La Gaceta No.33,830 del 9 de septiembre de 2015.
- **Decreto Ejecutivo PCM-065-2015** – Incorporación de 10 programas (incluido el Bono Vida Mejor) a la Plataforma Vida Mejor y creación de las estructuras para su conducción con fondos del Fideicomiso. Aprobado el 14 de septiembre de 2015 y publicado en La Gaceta No.33,834 del 14 de septiembre de 2015.
- **Decreto Ejecutivo PCM-027-2016** – Política Pública contra el Racismo y la Discriminación Racial para el Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas y Afro Hondureños. Aprobado el 4 de abril de 2016 y publicado en La Gaceta No.34,031 del 12 de mayo de 2016.
- **Decreto Ejecutivo PCM-031-2016** – Creación del Programa Ciudad Mujer adscrito a la SEDIS. Aprobado el 15 de marzo de 2016 y publicado en La Gaceta No.34, 023 del 3 de mayo de 2016.
- **Decreto Ejecutivo PCM-009-2018** – Creación del Gabinete Social e incorporación de la figura del Coordinador General Adjunto para el Sector Social con su respectivo Gabinete Técnico; derogación del PCM-001-2014, del Artículo 8 del PCM-021-2014 y del PCM 042-2014. Aprobado el 15 de marzo del 2018 y publicado en La Gaceta No.34, 600 del 23 de marzo del 2018.
- **Decreto Ejecutivo PCM-037-2018** – Creación de la Subsecretaría de Estado en Asuntos Administrativos de la SEDIS. Aprobado el 18 de junio de 2018 y publicado en La Gaceta No.34,685 del 6 de julio del 2018.
- **Acuerdo Ministerial No.005-SEDIS-2015** - Manual de Operación para la Implementación de la Estrategia Plataforma de Gestión Vida Mejor y su Vinculación de la Normativa Nacional. Aprobado el 12 de febrero de 2015 y publicado en La Gaceta No.33, 694 del 28 de marzo de 2015.

⁶ El CENISS fue creado como una dependencia de la SEDIS para fortalecer su rol articulador de la oferta institucional y para la focalización de los beneficiarios de los programas sociales.

- **Acuerdo Ministerial No.022-SEDIS-2016** – Traslado de la Dirección de Mejores Familias para una Vida Mejor, de la Subsecretaría de Políticas de Inclusión Social a la Subsecretaría de Gestión del Programa Vida Mejor. Aprobado el 29 de abril de 2016.
 - **Acuerdo Ministerial No.037-2016** – Nueva estructura interna organizacional de la DINAFROH. Aprobado el 01 de julio de 2016.
 - **Acuerdo Ministerial No.004-SEDIS-2018** – Creación de la Unidad Asesora de Transparencia Institucional y la Unidad Asesora de Gestión de la Calidad, ambas dependiendo directamente del Despacho Ministerial. Aprobado el 29 de enero de 2018.
 - **Acuerdo Ministerial No.047-SEDIS-2018** – Modificación del Acuerdo Ministerial No.004-SEDIS-2018 para crear la Unidad de Seguimiento, Supervisión y Evaluación de Programas y Proyectos y la Unidad Asesora de gestión de calidad. Aprobado el 11 de junio de 2018.
 - **Acuerdo Ministerial No.055-A-SEDIS-2018** – Reestructuración organizacional, financiera y operativa de la SEDIS para mejorar el desempeño institucional, en el que se crean formalmente las Unidades de Criando con Amor, Prevención de Embarazo en Adolescentes (PEA), Salud Solidaria dentro de la Subsecretaría de Políticas de Inclusión Social y se reorganizan las Unidades de Calidad, Alimento Solidario y la Unidad Administradora de Programas y Proyectos (UAPP) en la Subsecretaría de Asuntos Administrativos. Aprobado el 6 de agosto de 2018.
 - **Acuerdo Ministerial No.063-SEDIS-2018** – Manual Operativo de Procedimientos Administrativos y Financieros del Programa Bono Vida Mejor para Personas con Discapacidad.
 - **Acuerdo Ministerial No.065-SEDIS-2018** – Manual Operativo de Proceso de Selección y Asignación de Proyectos. Fideicomiso “Fondos de Solidaridad y Protección Social para la Reducción de la Pobreza Extrema”. Aprobado el 31 de agosto de 2018.
8. Sumado a lo anterior, la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social debe dar seguimiento, articular y en algunos casos evaluar a otras leyes generales, leyes especiales y políticas públicas que tienen relevancia para el sector social, pudiendo mencionar entre estas:
- Ley para el Establecimiento de una Visión de País y la Adopción de un Plan de Nación para Honduras.
 - Ley Marco del Sistema de Protección Social
 - Ley para la creación de la Secretaría de Coordinación General de Gobierno y la conformación de los Gabinetes Sectoriales.
 - Ley Fundamental de Educación.
 - Ley Especial para una Maternidad y Paternidad Responsable
 - Ley Contra la Violencia Doméstica
 - Ley Integral de Protección del Adulto Mayor
 - Ley para la creación del Instituto Nacional para la Atención de Menores Infractores.
 - Ley para eliminación del IHNFA y la creación de la Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia.
 - Ley de Voluntariado.
 - Ley del Programa Nacional de Generación de Empleo y Crecimiento Económico (Programa Honduras 20/20).
 - Ley de Empleo por Hora.
 - Ley de ONGD y su reglamento de creación de la Fuerza de Tarea para la Generación de Empleo, Oportunidades e Ingresos
 - Política Nacional de Prevención de la Violencia que Afecta a la Infancia y Juventud de Honduras.
 - Política Integral de Convivencia y Seguridad Ciudadana.

- Política Nacional de Salud Sexual y Reproductiva.
- Política Pública para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia
- Política Pública Contra el Racismo y la Discriminación Racial para el Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas y Afrohondureños.
- Política Pública para el Ejercicio de los Derechos y la Inclusión Social de la Población de Honduras con Discapacidad.
- Política Pública en Derechos Humanos y Plan Nacional de Acción en Derechos Humanos
- Política Nacional de Igualdad y Equidad de Género
- Política Nacional de Descentralización para el Desarrollo
- Política Nacional de Empleo 2017-2028.

9. Una de las leyes más importantes en el sector social es la **Ley Marco de Políticas Públicas Sociales** creada mediante el Decreto No.38-2011. Su objeto es crear el marco legal y las competencias institucionales para rectorar y coordinar las acciones en materia social. Mediante esta Ley se creó el Consejo Nacional de Coordinación y Articulación de las Políticas Públicas Sociales (CONCAPS) y se establecieron 14 competencias más para la SEDIS, incluidas entre éstas:

- Coordinar el CONCAPS
- Articular e integrar de las políticas públicas sociales.
- Vincular y articular las políticas públicas sociales con las políticas macroeconómicas.
- Dar seguimiento a las prioridades del país en el ámbito de Desarrollo Social, de conformidad con la Visión de País y Plan de Nación.
- Formular y aprobar la Estrategia Nacional de Articulación Social.
- Medir cualitativa y cuantitativamente los resultados de las políticas públicas sociales con indicadores validados por el CONCAPS.
- Crear el Centro Nacional de Información del Sector Social (CENNIS), integrado por el Registro Único de Beneficiarios (RUB), el Registro de la Oferta Institucional (ROI) y el Centro Nacional de Documentación.
- Crear el Sistema Único de Evaluación de Políticas Públicas Sociales (SUEPPS).
- Generar e impulsar los mecanismos de concertación de las políticas públicas sociales con los distintos sectores (intersectorialidad) para la articulación, ordenamiento y retroalimentación de las acciones en materia social.
- Desarrollar y actualizar las competencias del recurso humano de la SEDIS.

Esta Ley Marco de Políticas Públicas Sociales debió haber sido reglamentada dentro de los primeros ocho meses de su entrada en vigencia, sin embargo, aún no cuenta con un reglamento, por lo que se perciben muchos vacíos que afectan la gestión institucional.

10. Otra ley con mucha relevancia para el sector social es la **Ley Marco del Sistema de Protección Social** creada mediante el Decreto No.56-2015, la cual tiene por objeto crear el marco legal de las políticas públicas en materia de Protección Social.

Esta ley define a la Protección Social como el resultado de la adopción e implementación de buenas prácticas de cobertura de seguridad social universal, orientadas a cubrir los principales riesgos a que están expuestas las personas en las diferentes etapas del curso de la vida. Adicionalmente, establece que el Sistema de Protección Social está integrado por cinco regímenes: (1) Piso de Protección Social, (2) Seguro de Previsión Social, (3) Seguro de Atención de la Salud, (4) Seguro de Riesgos Profesionales y (5) Seguro de Cobertura Laboral.

Con respecto al **Piso de Protección Social**, la Ley lo define como **el pilar no contributivo** que garantiza el acceso a servicios esenciales y transferencias sociales con énfasis en las personas más pobres y vulnerables. Textualmente, la Ley dice que “*El Piso de Protección Social constituye la plataforma progresiva para el desarrollo social solidario e incluyente y es el punto de partida para construir la universalización, inclusión y cumplimiento de los derechos al desarrollo social de la población*”. En el Artículo No.8, la Ley presenta un listado de los beneficios del Piso de Protección Social, tales como:

- Ingreso básico por niño(a), así como otros bienes y servicios, incluyendo, pero sin limitarse a los siguientes programas:
 - Transferencias condicionadas de dinero
 - Desarrollo Integral del Niño, con énfasis en la Primera Infancia.
 - Implementos Básicos Escolares
 - Nutrición Escolar
 - Programa de Becas y Asistencia Solidaria
 - Otros beneficios educativos, de protección y cuidado de menores
- Planes y programas de salud integral
- Planes y programas de empleo
- Planes y programas de seguridad alimentaria y nutricional.
- Planes recreativos que promuevan la prevención, la cultura y el deporte para el desarrollo integral de las familias y las comunidades.
- Planes asistenciales y subsidios para niños(as) en situación de abandono o vulnerabilidad de derechos y para otros grupos poblacionales con alto grado de vulnerabilidad.
- Planes asistenciales y subsidios en dinero o especie que promuevan la inclusión financiera para mejorar las condiciones de vivienda y otras necesidades básicas.
- Planes asistenciales para adultos mayores, personas en situación de viudez, huérfanos menores de edad, personas con discapacidad total y permanente en extrema pobreza.
- Fondo nacional de becas para estudiantes con discapacidad
- Sepelio digno.
- Otros planes y programas esenciales para la adecuada promoción y protección social de la comunidad.

Todo lo anterior, concerniente al Régimen del Piso de Protección Social, está estrechamente ligado a las competencias de la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social, sin embargo, en la Ley únicamente se menciona a la SEDIS una vez, dando la mayor relevancia al CONCAPS. En el Artículo No.9, la Ley expresa que en lo que respecta al Piso de Protección Social, el CONCAPS debe formular las políticas públicas de protección social y sus correspondientes planes estratégicos. Esto deja muchos vacíos, principalmente porque el CONCAPS no se encuentra reglamentado. Los otros cuatro regímenes también tienen relación con la SEDIS, aunque su mayor vinculación es con la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social y con la Secretaría de Salud.

11. Al realizar el análisis de la normativa vigente poniendo especial énfasis en las contradicciones, vacíos y efectos negativos para la gestión institucional, se identificó⁷ lo siguiente:

a. Discapacidad.

- El Estado de Honduras es suscriptor de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, sin embargo, no se ha logrado cumplir con el compromiso asumido.

⁷ Todo lo descrito en este numeral, tiene de base los resultados de las mesas de trabajo que se hicieron en el marco del análisis situacional de la SEDIS en agosto de 2018, en el que participaron alrededor de 80 funcionarios y empleados.

- Honduras cuenta con una política pública en la materia, sin embargo, se carece de la asistencia técnica y la asignación presupuestaria para su implementación.
- b. Adulto Mayor y Envejecimiento.**
 - Se cuenta con la Ley Integral de Protección al Adulto Mayor y Jubilados, sin embargo, no se cuenta con una oferta institucional a la medida de sus líneas estratégicas. Además, se considera necesaria una revisión y ajustes a los considerandos y artículos de la Ley.
- c. Pueblos Indígenas y Afrohondureños.**
 - La fusión de la Secretaría de Estado de Pueblos Indígenas y Afrohondureños (SEDINAFROH) junto al Programa de Asignación Familiar (PRAF) y a otras dependencias de la Secretaría de Estado del Interior y Población (SEIP) con la SEDIS, mediante el Decreto Ejecutivo PCM-03-2014, generó contradicciones en la gestión institucional.
 - Aunque en el 2016 se aprobó la Política contra el Racismo y la Discriminación Racial, mediante el Decreto Ejecutivo PCM-027-2016, no existe el suficiente apropiamiento de parte de la SEDIS y, por lo tanto, se generan vacíos de coordinación institucional.
 - Aunque el país es suscriptor del convenio 169 de la OIT sobre Pueblos indígenas y Tribales, la SEDIS no mantiene una congruencia entre los lineamientos del convenio con respecto a la asignación de recursos institucionales, la oferta institucional y lo operativo.
- d. Migración**
 - Aunque existe la Ley de Protección de los hondureños migrantes y sus familiares, creada bajo Decreto Legislativo No. 106-2013, publicada en La Gaceta en febrero de 2014, parece ser que la SEDIS tiene poco conocimiento de ella, así como de otras leyes y políticas en favor de los migrantes.
- e. Seguridad Alimentaria y Nutrición**
 - Existe la Ley de Seguridad Alimentaria, sin embargo, no se cuenta con una armonización que permita planificar con los diversos entes que intervienen en la gestión.
 - Actualmente, la Unidad Técnica de Seguridad Alimentaria (UTSAN), adscrita a la SCGG, coordina la implementación de varios proyectos financiados por la cooperación internacional y se encuentra en proceso de implementación de la Estrategia Nacional de Seguridad Alimentaria (ENSAN), enfrentando el desafío de la falta de articulación y dispersión de recursos.
- f. Alimentación Escolar**
 - En 2016, mediante Decreto No.125-2016 se reformó lo que antes era el Programa Escuelas Saludables y aun se carece de un reglamento y se tienen vacíos con la asignación presupuestaria, creando dificultades en la gestión institucional.
 - Se tienen dificultades para conocer los criterios de focalización.
- g. Atención a la niñez**
 - La política pública para el Desarrollo Integral de la Primera Infancia carece de ejes de recreación y protección.
 - Al comparar la oferta institucional existente con los servicios enunciados en la Política de Protección Social para responder a las necesidades de la población en este ciclo de vida, se puede ver que la oferta institucional actual es insuficiente.
 - El Sistema de Atención Integral para la Primera Infancia “Criando con Amor”, aprobado mediante Decreto Ejecutivo PCM-020-2015, no cuenta con las asignaciones presupuestarias pertinentes para ejecutar las prestaciones priorizadas.
- h. Plataforma Vida Mejor**

- El Decreto Ejecutivo PCM-065-2015 incorpora alrededor de 10 programas a la plataforma Vida Mejor, explicando que estos deben ser financiados con el Fideicomiso del Fondo de Solidaridad y Protección Social para la Reducción de la Pobreza. Sin embargo, no hace referencia de los mecanismos de coordinación ni de los controles para su implementación a nivel nacional. Esto ha permitido encontrar enormes vacíos para el control del personal y en ocasiones afecta la gestión institucional porque diferentes programas persiguen los mismos objetivos e impactan a la misma población, creando duplicidad y mal manejo de los recursos públicos.
- i. Fondo Especial de Crédito**
 - Es necesario reglamentar esta intervención. Se podría o debería tomar en cuenta el marco legal del sector social de la economía. Estos elementos también deberían estar vinculados con el Manual de Operaciones para la Implementación Articulada de la Estrategia Plataforma de Gestión Vida Mejor y su Vinculación con la Normativa Nacional” aprobado mediante Acuerdo Ejecutivo No.SEDIS-005-2015.
- j. Convenios Nacionales e Internacionales**
 - Se considera necesario llevar un mejor control de todos los convenios suscritos por la SEDIS, con el objetivo de mejorar la gestión institucional. Este control no debe limitarse a mantener un archivo y registro legal, sino que debería dar seguimiento a los avances para el cumplimiento de los indicadores nacionales e internacionales en la materia.
- k. Cambios en la normativa legal**
 - Los cambios en el sector social suceden de manera continua, tanto a nivel institucional como sectorial. La socialización oportuna de los cambios sigue siendo un reto en la SEDIS.

Capacidad Institucional Actual de la SEDIS

A continuación, se presenta un análisis sobre la estructura organizativa de la SEDIS y la cantidad de recursos económicos que administra.

Estructura organizativa

El 6 de agosto de 2018, mediante el Acuerdo Ejecutivo No.055-A-SEDIS-2018⁸, el Secretario de Estado en el Despacho de Desarrollo e Inclusión Social puso en vigencia la reestructuración organizacional, financiera y operativa de la SEDIS. Esta reestructuración es una de las más drásticas que ha tenido la institución desde su creación y consta de los doce ajustes siguientes:

- (1) Centralizar en la Gerencia Central de la Secretaría todos los temas administrativos.
- (2) Adscribir unidades y dependencias a la recién creada Subsecretaría de Asuntos Administrativos.
- (3) Crear las unidades “Criando con Amor” y “Prevención de Embarazo en Adolescentes”, adscritas a la Subsecretaría de Políticas de inclusión Social.
- (4) Crear la “Unidad de Acuerdos y Decretos”, dependiente de la Secretaría General.
- (5) Crear la “Unidad de Salud Solidaria”, adscrita a la Subsecretaría de Políticas de inclusión Social y traspasarle la coordinación de la Unidad Técnica del Programa Escuelas Saludables, así como otras unidades, programas y proyectos relacionados.
- (6) Inhabilitar técnica y presupuestariamente la Dirección Desarrollemos Honduras.

⁸ El acuerdo original No.055-SEDIS-2018 tuvo lugar el 3 de agosto de 2018, sin embargo, tres días después, el 6 de agosto se aprobó la modificación al mismo, bajo la nomenclatura No.055-A-SEDIS-2018.

- (7) Transformar técnica y presupuestariamente la Dirección de Transferencias No Monetarias para convertirla en dos: (a) La “Dirección de Compensación Social” adscrita a la Subsecretaría de Integración Social y (b) La “Unidad de Atención a Grupos Vulnerables” adscrita a la Subsecretaría de Políticas de inclusión Social.
- (8) Transformar técnica y presupuestariamente la Dirección de Integración y Regionalización para convertirla en dos: (a) La “Unidad de Integración y Regionalización” adscrita a la Subsecretaría de Políticas de inclusión Social y (b) La “Dirección de Alimentación Escolar” adscrita a la Subsecretaría de Integración Social, la cual coordinará el “Programa Nacional de Alimentación Escolar”.
- (9) Centralizar en la Gerencia Uno todas las actividades, funciones operativas, financieras y administrativas de las unidades o departamentos de Administración, Informática, Contabilidad, Recursos Humanos, Auditoría, Activos Fijos, Presupuesto, UPEG y Procuradores Legales.
- (10) Delegar la coordinación de la Ventanilla Única al Director de Cooperación Externa.
- (11) Adscribir la Dirección de Responsabilidad Social al Despacho Ministerial
- (12) Aprobar el organigrama reestructurado con base en los once ajustes anteriores.

En diciembre de 2018, el organigrama de la SEDIS cambió nuevamente (Ver **Anexo 1**), quedando conformado por 44 entidades internas, como sigue:

- **Nivel Superior:** Un Secretario de Estado
- **Nivel Superior II:** Cuatro Subsecretarías con 14 Direcciones Funcionales y siete Unidades.
- **Nivel Intermedio:** Una Secretaría General con tres direcciones y una unidad; una Gerencia Administrativa con tres subgerencias; otras cuatro unidades administrativas y tres transversales

Tabla 1- Estructura organizacional SEDIS

Subsecretarías de Estado	Subsecretaría de Políticas de Inclusión Social	Subsecretaría de Vida Mejor	Subsecretaría de Integración y Protección Social	Subsecretaría de Asuntos Administrativos*
Direcciones Funcionales	Análisis y Evaluación de Políticas Públicas	Vida Mejor	Programa de Alimentación Escolar	
	Adulto Mayor	Mejores Familias	Promoción y Desarrollo Humano	
	Pueblos Indígenas y Afrohondureños	Acompañamiento y Fortalecimiento Social	Transferencias Monetarias Condicionadas	
	Discapacidad	Desarrollo de Proyectos productivos	Oportunidades para Sectores Vulnerables	
	Salud Solidaria		Compensación Social	
Unidades	Integración y Regionalización			Administradora de Programas y Proyectos
	Prevención de Embarazo en Adolescentes			Asesora de Gestión de Calidad
	Criando con Amor			Alimento Solidario
	Atención a Grupos Vulnerables			

Fuente: Elaboración propia con base en el Acuerdo Ministerial No.055-A-SEDIS-2018 de agosto de 2018. (*) Esta Subsecretaría fue creada en julio de 2018 mediante el Decreto Ejecutivo PCM-037-2018

Uno de los 16 considerandos para llevar a cabo esta restructuración organizacional en la SEDIS, fue la necesidad de corregir la duplicidad de funciones y el personal supernumerario, no obstante, al analizar cómo quedó integrada cada una de las cuatro Subsecretarías de Estado en el Despacho de Desarrollo Social (como se muestra en la **Tabla 1**), surgen entre otras las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los criterios para ubicar un programa o proyecto en cualquiera de las cuatro subsecretarías? ¿Qué diferencia hay o debe haber entre estas subsecretarías?
- ¿Cuál es la razón de tener direcciones funcionales específicas para grupos vulnerables, como en los casos de la Dirección del Adulto Mayor, la Dirección de Discapacidad, la Dirección Pueblos Indígenas y Afrohondureños cuando al mismo tiempo se tienen otras dos direcciones que tienen proyectos para la atención a estos mismos grupos, como en los casos de la Dirección de Atención a Grupos Vulnerables y la Dirección de Generación de Oportunidades para Sectores Vulnerables?
- ¿Cuál es la razón de crear una subsecretaría de asuntos administrativos cuando ya existe una Gerencia Administrativa y una Unidad Administradora de Proyectos? ¿Se pudo haber creado una Subgerencia para el manejo de fondos de fideicomisos o haber fortalecido la Unidad Administradora de Proyectos para manejar los fondos de fideicomisos?
- ¿Existió criterio técnico sustentado en evidencias para la creación de nuevas unidades o direcciones? ¿Se crearon estos programas con rigor metodológico y disposición presupuestaria para el enfoque y consecución de sus resultados e impactos?
- ¿Cuál es la razón de ubicar la Unidad de Alimento Solidario en una Subsecretaría de Asuntos Administrativos, pudiendo haber quedado en otra subsecretaría funcional?

Con respecto al personal supernumerario, la SEDIS tiene contratadas de manera directa y/o indirecta a más de 19,000 personas entre empleados y funcionarios⁹. ¿Es esta cantidad de personas contratadas la más eficiente? ¿Se están utilizando estos recursos de la mejor manera para cumplir con la misión de la SEDIS y reducir la extrema pobreza? ¿Se podrían obtener mejores resultados haciendo las cosas de manera diferente? ¿Cuál será la capacidad de la SEDIS para mantener esta estructura con el paso del tiempo?

Presupuesto, Fideicomiso y Marco de Gasto de Mediano Plazo

En los últimos tres años, del 2016 al 2018, la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social ha tenido un Presupuesto de Egresos aprobado por el Congreso Nacional de aproximadamente L6,000 millones de lempiras incorporados en sus programas sufriendo variaciones por congelaciones y ajustes presupuestarios por parte de la Secretaría de Finanzas en los fondos del tesoro nacional y fondos externos de préstamos. Por otro lado, desde el 2014 la SEDIS ha venido manejando presupuesto del Fideicomiso del Fondo de Solidaridad y Protección Social para la Reducción de la Pobreza Extrema, el cual no se incluye dentro del Presupuesto Aprobado por el Congreso Nacional cada año. En el período comprendido desde enero de 2016 hasta diciembre de 2018, la SEDIS ha manejado más de L10, 000 millones de lempiras sólo de dinero proveniente del Fideicomiso.

Teniendo presente esta cantidad de recursos económicos, es oportuno hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto ha disminuido la pobreza relativa y cuánto la pobreza extrema en Honduras en los últimos tres años?

⁹ Este dato surgió en las mesas de trabajo que se hicieron en el marco del análisis situacional de la SEDIS en agosto de 2018, en el que participaron alrededor de 80 funcionarios y empleados de esta institución. Fue reconfirmado en junio de 2019 por personal de Recursos Humanos de la SEDIS.

- ¿De qué manera, cada uno de estos programas ha contribuido para obtener los resultados actuales? ¿Han sido efectivos? ¿Se cuenta con una evaluación de cada programa?

Producción Institucional de la SEDIS en 2018

Con base en el Plan Estratégico y Operativo de la SEDIS cargado en el SIAFI, el cual fue realizado con la metodología tradicional, se identificó un portafolio de 106 productos institucionales, distribuidos en catorce Objetivos Operativos, los cuales responden a cuatro Objetivos Estratégicos que tendrán como efecto dieciocho Resultados Estratégicos. La Tabla 2 presenta un resumen de lo descrito.

Tabla 2- Cantidad de Productos Institucionales de la SEDIS por Objetivo Estratégico del PEI vigente

	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	Total
Objetivos Estratégicos	1	1	1	1	4
Resultados Estratégicos	3	1	9	5	18
Objetivos Operativos	1	1	9	3	14
Productos	14	8	60	24	106

Fuente: Elaboración Propia con base en la información del Plan Estratégico y Operativo de la SEDIS cargado en el SIAFI, recuperado de http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/Presupuesto/2018/aprobado/Descentralizadas/R00822953_240.pdf

Consideraciones sobre el valor público de la producción institucional actual de la SEDIS

Los funcionarios y empleados de la SEDIS¹⁰ consideran que todos los productos institucionales actuales se enmarcan en la misión institucional. Además, consideran que los productos institucionales tienen *valor público medio* o *alto*, con apenas muy pocas excepciones.

Los productos institucionales que fueron considerados de *valor público bajo* - por algunos y no por todos de los funcionarios y empleados de las SEDIS-, son:

- Capacitaciones a madres que preparan la alimentación escolar
- Capacitaciones de la Unidad de Género
- Créditos para jóvenes y madres vulnerables
- Capacitaciones a Madres del Bono Vida Mejor
- Capacitaciones a parejas en temas de género y salud sexual y reproductiva
- Fortalecimiento del tercer ciclo de educación básica mediante atención a niños/as del IHER

Algunas características destacadas sobre los productos de *valor público medio y/o bajo* son:

¹⁰ Según los resultados de las mesas de trabajo que se hicieron en el marco del taller de análisis situacional de la SEDIS realizado en agosto de 2018, en el que participaron alrededor de 80 funcionarios y empleados técnicos.

- Tienen muy poca cobertura
- No se entregan de manera equitativa a los diferentes grupos poblacionales
- Falta de coordinación en la focalización
- No se les da seguimiento
- Requieren de mayor presupuesto

Esta valoración realizada por los empleados y funcionarios de la SEDIS no hace referencia a los efectos o impactos en la población, en cambio, se limita a criterios de tipo operacional y presupuestario.

También es oportuno mencionar que, algunas de las observaciones realizadas a los productos institucionales que fueron considerados de *valor público alto* indican que éstos permiten atender las necesidades inmediatas de la población beneficiaria, tales son los casos de las transferencias monetarias y las transferencias no monetarias como los uniformes y las mochilas.

Dado el hecho de que las valoraciones sobre el valor público no se refieren a efectos o impactos, sino que se limitan a asuntos operativos y presupuestarios, se vuelve innegable la necesidad de contar con evaluaciones cualitativas y cuantitativas de los programas, proyectos e intervenciones institucionales, con el propósito de tomar decisiones con base en evidencias, las cuales apunten hacia la reducción de la pobreza extrema de manera eficaz y sostenible en el tiempo y procuren la mejoría de las condiciones de vida de las personas en vulnerabilidad y/o riesgo social.

La Pobreza y el Sistema de Protección Social en Honduras

El marco contextual sobre el desarrollo social en Honduras es bastante amplio e incluye un conjunto de leyes, políticas y acciones que velan por el cumplimiento de los derechos de las personas y promueven el bienestar personal y colectivo. El Desarrollo Social prioriza el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas en pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad, riesgo y exclusión social. A continuación, se presente una semblanza sobre la pobreza y sistema de protección social en Honduras.

La Pobreza en Honduras

Con base en los datos del Banco Mundial, en los últimos 18 años, la tasa de incidencia de la pobreza en Honduras se ha mantenido en el rango de 66.5% a 58.2% de la población, con un promedio de 62.5%. Durante el período del 2010 al 2018, coincidentemente con el tiempo en el que ha operado formalmente la SEDIS, la tasa de incidencia de pobreza no ha bajado del 60% y el promedio es de 62.9%. (Ver **Tabla 3**)

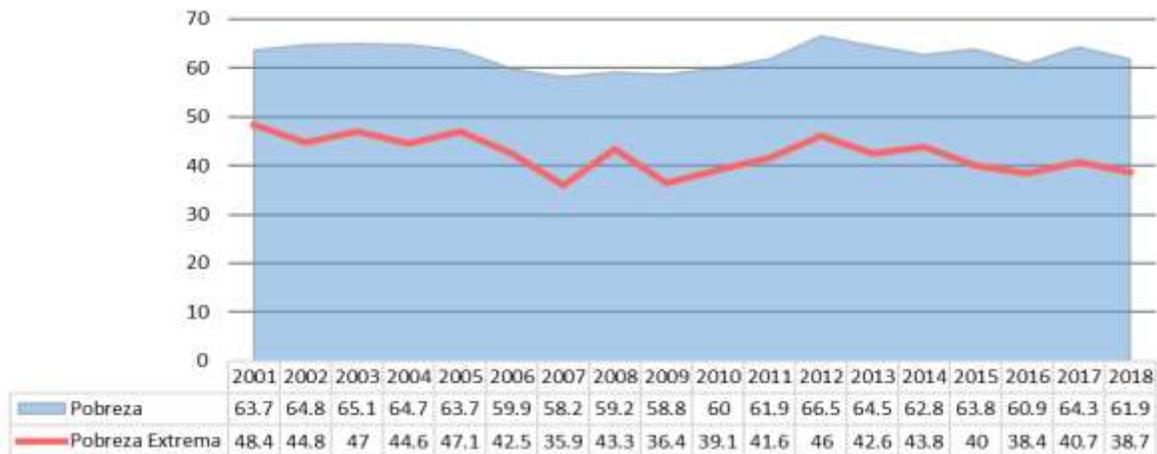
Tabla 3 Tasa de incidencia de la pobreza en Honduras, sobre la base de la línea de pobreza nacional (% de la población), Banco Mundial, del 2001 al 2017

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
63.7	64.8	65.1	64.7	63.7	59.9	58.2	59.2	58.8	60	61.9	66.5	64.5	62.8	63.8	60.9	64.3	61.9

Fuente: Elaboración propia con base en la información del Banco Mundial, recuperada de <https://datos.bancomundial.org/pais/honduras>

El Instituto Nacional de Estadísticas (INE) reporta que, durante el período del 2001 al 2018, el porcentaje de los hogares en pobreza extrema osciló entre el 46.7% y 36.2%, como se detalla en la tabla incluida en la **Gráfica 1**.

Gráfica 1 – Porcentaje de Hogares en Pobreza y Pobreza Extrema en Honduras, del 2001 al 2018



Fuente: Elaboración propia con base en la información del INE, recuperada de <https://www.ine.gob.hn/V3/ephpm/>.

El INE reporta que, en el año 2017, las personas que vivían en hogares en pobreza superaban los seis millones, lo que corresponde al 68.8% del total de la población. También reporta que el 44.2% de la población de Honduras equivalentes a 3, 902,122 personas- vivían en extrema pobreza. Para el año 2018, el INE reporta una mejoría en la reducción de la pobreza y de la pobreza extrema de 2.4 y 2.0 puntos porcentuales respectivamente.

Índice de Pobreza Multidimensional (IPM-HN): El Gobierno de Honduras, en 2015, inició el proceso para medir la pobreza a través del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), con el objetivo de “mejorar el análisis y evaluación de las políticas públicas a fin de lograr una mayor eficacia y efectividad de las mismas, así como para orientar su diseño, implementación y revisión, conforme a las brechas sociales existentes entre grupos etarios y territoriales”. Para su implementación, el Gobierno conformó una Comisión de Alto Nivel y una Comisión Técnica, ambas con la participación de la SEDIS.

El IPM-HN conceptualmente incluye ocho dimensiones: salud, alimentación, educación, seguridad social, trabajo, servicios básicos, vivienda y seguridad ciudadana. Sin embargo, en la primera experiencia, solamente se incluyeron cuatro dimensiones: salud, educación, trabajo y vivienda. La **Ilustración 1** muestra las dimensiones y los indicadores que se utilizaron en la práctica.

Ilustración 1- Dimensiones e Indicadores del Índice de Pobreza Multidimensional de Honduras



Fuente: Presentación de la SCGG en el Seminario Internacional “Entre la medición y la acción: debates en torno al bienestar”, septiembre de 2017, Tucumán, Argentina. Recuperado de http://onaf.tucuman.gov.ar/Assets/docs/20170905_seminario/09a_Magdalena_Garcia.pdf

Los primeros resultados de la medición del IPM-HN, elaborado en el 2016 utilizando los datos de la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples del 2013, reflejaron que el 74.2% de las personas se encontraban en condiciones de pobreza multidimensional.¹¹ Posteriormente, en septiembre de 2017, el Presidente de la República informó en la Sede de las Naciones Unidas, en New York, que en 2015 el IPM-HN mostraba una disminución de 3.5 puntos porcentuales, llegando a 70.7% de las personas en condiciones de pobreza multidimensional.

Según la Sala de Prensa de Casa Presidencial, el Presidente expuso que esta mejoría en las condiciones de pobreza extrema se debe a que un tercio del presupuesto nacional se utiliza para este fin a través de diferentes programas y proyectos en diferentes áreas y sectores, destacando la *Plataforma de Desarrollo Social Vida Mejor* la cual da un piso mínimo de protección social porque atiende a más de 250,000 familias en extrema pobreza y porque se ha atendido con al menos un beneficio de Vida Mejor a 2,665,000 personas para mejorar las condiciones de vivienda con pisos de concreto, techos, letrinas, estufas ecológicas, huertos familiares, filtros de agua, microempresas y crédito solidario. Además, destacó que se multiplicaron los esfuerzos para la atención a la primera infancia, la prevención de embarazo en adolescentes y los centros de Ciudad Mujer.

El Sistema de Protección Social de Honduras

Uno de los estudios más recientes acerca del Sistema de Protección Social de Honduras se llevó a cabo en julio de 2016¹². Este estudio reflejó información muy útil con respecto a tres temas: (1) la actualización del análisis de riesgos y vulnerabilidades de los hondureños durante el ciclo de vida; (2) el análisis de los programas en ejecución

¹¹ Este mismo dato se encuentra publicado en la CEPAL, en una presentación realizada por el INE, de agosto de 2017. <https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/08-10-honduras-indice-pobreza-multidimensional.pdf>

¹² Estudio elaborado por medio de la asistencia técnica del Programa MADIGEP de la Unión Europea.

que se enfocan en los riesgos identificados; (3) la evaluación del sistema de protección social. A continuación, se presentan algunos resultados del estudio:

“Honduras ha desarrollado un impresionante sistema de protección social con sus políticas, programas, y herramientas. En 2014, el gobierno del Presidente Hernández estableció la Estrategia Vida Mejor (EVM) que tiene como pilares la garantía de ingreso mínimo, el acceso a la educación básica y a la atención primaria en salud, la promoción de vivienda saludable y la seguridad alimentaria. La EVM tiene como eje central el programa de transferencias monetarias condicionadas (PTMC) llamado Bono Vida Mejor (BVM). El GOH ha creado el Fondo de Solidaridad y Protección Social para la Reducción de la Pobreza Extrema (FSPSRP) mediante el aumento de 3 puntos porcentuales del impuesto sobre las ventas (inicialmente L 4.5 mil millones) dedicado especialmente al financiamiento del BVM. Asimismo, se cuenta con la Política de Protección Social (2012); el Centro Nacional de Información del Sector Social (CENISS) que incluye el Registro Único de Participantes (RUP), un sistema de focalización, el Registro de Oferta Institucional programas (ROI); el Sistema Único de Evaluación de las Políticas Públicas (SUEPPS); y un conjunto de programas de asistencia social, asistencia productiva, seguros, y programas activos del mercado de trabajo.

Las familias hondureñas están expuestas a una serie de riesgos, incluyendo crisis económicas, desastres naturales y situaciones que afectan a las familias y que pueden reducir su bienestar. Las familias más pobres son más vulnerables a estos riesgos porque tienen menos medios para hacerles frente. El sistema de protección social debe ayudar a estas familias a enfrentar mejor estos riesgos y evitar estrategias que las expongan a mayor riesgo o empeoren su condición de pobreza. Como en otros países, la composición del hogar, la educación y ocupación del jefe del hogar están relacionadas con el nivel de pobreza. La pobreza se concentra en las zonas rurales donde muchas familias sufren de inseguridad alimentaria elevada, particularmente en el corredor seco y durante algunas épocas del año.

La evaluación del sistema de protección social de Honduras se basa en comparar los riesgos y a los grupos vulnerables identificados con los programas en ejecución y, si es posible, con referentes internacionales. Las principales conclusiones de la evaluación son:

- **Gasto:** Honduras gasta una cantidad importante de recursos en asistencia social (1.2% del PIB) en comparación con países vecinos (0.8% del PIB), pero menos que los Países de Ingreso Medio Bajo (1.5% del PIB).
- **Cobertura:** Honduras tiene un sistema de protección social que atiende la mayoría de los riesgos que han sido identificados; sin embargo, la cobertura de los programas para los grupos más vulnerables como las familias, niños y adultos mayores en extrema pobreza es bastante limitada.
- **Solapamientos:** Hay un gran número de pequeños programas e intervenciones y una gran duplicación de esfuerzos principalmente en las áreas de provisión de servicios básicos, mejoras de vivienda, creación de empleo y otorgamiento de créditos.
- **Brechas:** Se identificó (i) falta de apoyo a las familias pobres con guarderías, (ii) inexistencia de un programa de pensiones sociales significativo para los adultos mayores en pobreza extrema, y (iii) un programa de trabajos públicos intensivos en mano de obra que pueda servir de apoyo a las familias más pobres con trabajos e ingresos estacionales, desempleados, o subempleados. Además, el programa de matrícula gratis que fue trasladado a las municipalidades no funciona.
- **Generosidad:** Las transferencias del Bono 10,000/BVM son altas en comparación con el promedio de programas similares en varios países en desarrollo, pero cubren cerca de un quinto de la brecha de

ingreso de las familias beneficiarias más pobres. Por otro lado, la nueva pensión social y las pensiones de vejez del IHSS son poco generosas comparadas con la línea de pobreza.

- **Focalización:** La utilización por parte de CENISS de un método de focalización vía pobreza monetaria para unos programas y multidimensional para otros programas de una forma independiente conlleva a errores de inclusión y exclusión. El Bono 10,000/BVM está relativamente bien focalizado; no obstante, se evidencia un gran número de pobres extremos que están excluidos del programa. Por otro lado, existe un gran número de programas cuya focalización parece basarse en criterios “discrecionales”.
- **Efectividad:** La poca efectividad del sistema de protección social en Honduras, a pesar del alto gasto relativo en asistencia social, se debe a: i) baja cobertura de los grupos más vulnerables; ii) una gran cantidad de programas pequeños y duplicidad de intervenciones; iii) instituciones ejecutando programas sin ventaja comparativa; y iv) falta de evaluación de la efectividad de los programas. No fue posible obtener información sobre los costos administrativos para un gran número de programas para analizar su costo-eficiencia. Los costos de administración del BVM parecían ser superiores a programas similares en otros países.
- **Sostenibilidad:** El BVM depende en gran parte de financiamiento externo. La constitución del Fondo de Solidaridad y Protección Social para la Reducción de la Pobreza (FSPSRP) debería garantizar la sostenibilidad financiera de los principales programas de la estrategia Vida Mejor, particularmente el BVM. Existe una gran dispersión del uso de los recursos del Fondo. Con respecto a las reformas del sistema de seguridad social, estas son profundas y van en la dirección correcta, pero es necesario mantener una vigilancia actuarial periódica y medidas adicionales para asegurar la sostenibilidad del sistema a largo plazo. Otro desafío importante es el aumento de la cobertura del IHSS y la mejora de la prestación de servicios de salud.
- **Institucionalidad y coordinación:** La institucionalidad actual presenta grandes retos para poder articular de una forma coherente y efectiva las políticas y los programas del sector de protección social. En el Gabinete Sectorial donde interviene la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social no participa la STSS ni los seguros previsionales.
- **Monitoreo y Evaluación:** El sistema informático desarrollado por CENISS para el ROI y RUP es impresionante, pero se necesita mejorar la calidad de la información. Con una única excepción (BVM), no se cuenta con ninguna evaluación del impacto de los programas y, por lo tanto, no se sabe lo que funciona o no funciona bien.”

A pesar de los avances, el sistema de protección social en Honduras aún enfrenta importantes desafíos. El sistema cuenta con una amplia gama de programas de asistencia social, pensiones contributivas, y programas activos del mercado laboral ejecutados por una gran variedad de instituciones, pero su efectividad ha sido limitada. Entre los principales desafíos para aumentar el impacto del sistema de protección social están: actualizar la política de protección social y elaborar un plan de acción y presupuesto; disminuir la fragmentación y solapamiento de programas; definir programas estratégicos; llenar algunos vacíos programáticos; establecer reglas operativas claras para los programas principales; focalizar mejor y de forma transparente los programas en los grupos más vulnerables; aumentar la cobertura de los programas bien focalizados; fortalecer los sistemas de información, monitoreo y evaluación y otras herramientas administrativas.

Se puede concluir que, en los últimos 20 años Honduras se ha mantenido con altos niveles de pobreza y pobreza extrema, sin tener éxito en la implementación de las políticas públicas, programas y proyectos dirigidos a este propósito. En la actualidad, En 2018, un aproximado del 70% de las personas viven en pobreza y más del 44% en

extrema pobreza. A pesar del incremento significativo de los recursos para el gasto y la inversión social, el sistema de protección social y la institucionalidad en la materia continúa débil.

La Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social enfrenta el reto de rectorar, articular, ejecutar y evaluar las políticas públicas en materia social para revertir esta situación.

El **Anexo 2** contiene un resumen de los desafíos y sugerencias que surgieron de este estudio.

Problemas centrales, consecuencias y causas

Los problemas del sector social son muchos y multidimensionales. Los resultados de la consulta realizada a un grupo de funcionarios y empleados de la SEDIS¹³ muestran al menos cuatro tipos de problemas en más de 20 dimensiones y/o temas. Las cuatro categorías de problemas detectados son:

- 1) Problemas que afectan directamente a la población hondureña en condición de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.
- 2) Problemas de rectoría, articulación y coordinación del sector social
- 3) Problemas de tipo operacional para la implementación de programas y proyectos sociales
- 4) Problemas de tipo administrativo y gerencial a lo interno de SEDIS

Con base en lo anterior, se llevaron a cabo varias jornadas de trabajo para revisar la problemática propuesta por los funcionarios y empleados de la SEDIS, llegando a la selección de los tres problemas centrales, complementarios entre sí, los cuales abarcan asuntos de rectoría, articulación y gestión. Los problemas centrales quedaron planteados de la siguiente manera:

Problema Central 1: La población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social carece de respuestas efectivas, pertinentes e integrales que respondan a la implementación de leyes y políticas públicas, para satisfacer sus necesidades y tener un pleno goce de sus derechos en materia social sin discriminación.

Problema Central 2: La oferta pública social (obras, bienes y servicios) no está llegando de manera articulada, integral, inclusiva y efectiva a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social disminuyendo la efectividad del gasto social y el impacto en la reducción de la pobreza

Problema Central 3: El desarrollo integral de población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social se encuentra obstaculizado por el obsoleto e inadecuado modelo de gestión actual de la institución cabeza de sector.

A continuación, para cada problema central se presenta un resumen de los principales hallazgos y el diagrama del *Árbol de Problema*, a través del cual se puede ver la relación de causalidad entre las causas y las consecuencias.

PROBLEMA CENTRAL 1:

La población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social carece de respuestas efectivas, pertinentes e integrales que respondan a la implementación de leyes y políticas públicas, para satisfacer sus necesidades y tener un pleno goce de sus derechos en materia social sin discriminación.

¹³ Según los resultados de las mesas de trabajo que se hicieron en el marco del taller de análisis situacional de la SEDIS realizado en agosto de 2018, en el que participaron alrededor de 80 funcionarios y empleados técnicos.

Causas directas, indirectas y consecuencias

Las causas directas de este problema son las siguientes:

- 1) Las leyes y políticas públicas en materia social para la protección y el pleno goce de los derechos de las personas no se aplican en todo su contexto por la falta de capacidad del Estado.
- 2) La SEDIS no está ejerciendo su rol de dar seguimiento y evaluar las políticas públicas en materia social.
- 3) La institucionalidad del sector social es débil y no está preparada frente a las continuas amenazas que provienen de factores externos, tales como emergencias por desastres naturales e injerencia por intereses políticos.
- 4) Las necesidades de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social no son atendidas de manera imparcial, predominando la discrecionalidad y el favoritismo.

Las causas indirectas de este problema son las siguientes:

- 1) La SEDIS no cuenta con un sistema robusto y confiable (con información pertinente, herramientas de análisis, una unidad responsable con personal capacitado y otros recursos) para integrar y evaluar las políticas públicas sociales.
- 2) Las instituciones del sector social no planifican ni presupuestan con base en modelos que incluyen la gestión para resultados, el enfoque sectorial y el manejo de riesgos.
- 3) Los criterios de priorización y focalización no son transparentes.
- 4) Existe desconocimiento, poco compromiso y falta de seguimiento para aplicar las leyes y políticas públicas en materia social para la protección y el pleno goce de los derechos de las personas.

Las consecuencias directas de este problema son las siguientes:

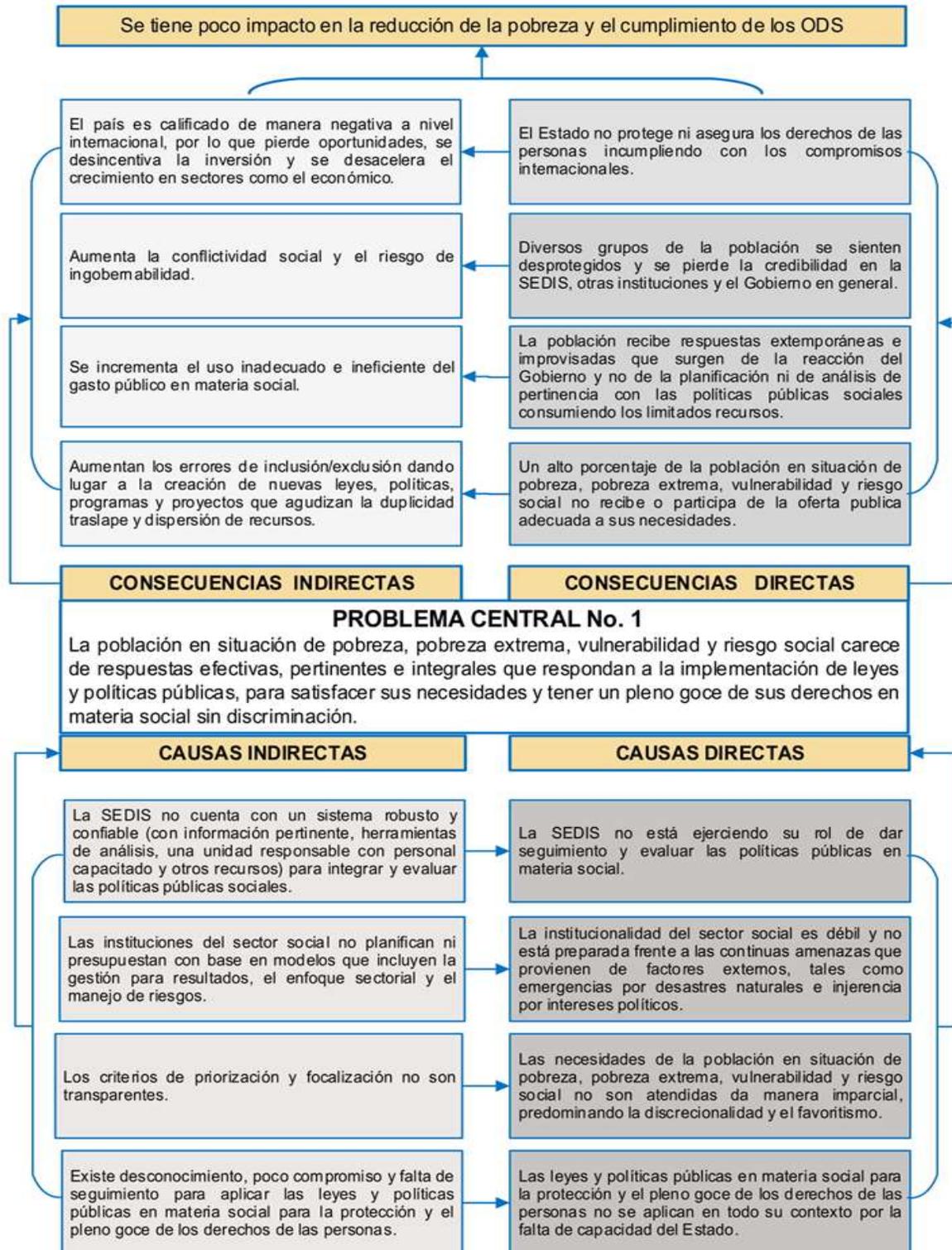
- 5) Un alto porcentaje de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social no recibe o participa de la oferta pública adecuada a sus necesidades.
- 6) La población recibe respuestas extemporáneas e improvisadas que surgen de la reacción del Gobierno y no de la planificación ni de análisis de pertinencia con las políticas públicas sociales consumiendo los limitados recursos.
- 7) Diversos grupos de la población se sienten desprotegidos y se pierde la credibilidad en la SEDIS, otras instituciones y el Gobierno en general.
- 8) El Estado no protege ni asegura los derechos de las personas incumpliendo con los compromisos internacionales.

Las consecuencias indirectas de este problema son las siguientes:

- 1) Aumentan los errores de inclusión/exclusión dando lugar a la creación de nuevas leyes, políticas, programas y proyectos que agudizan la duplicidad traslape y dispersión de recursos.
- 2) Se incrementa el uso inadecuado e ineficiente del gasto público en materia social.
- 3) Aumenta la conflictividad social y el riesgo de ingobernabilidad.
- 4) El país es calificado de manera negativa a nivel internacional, por lo que pierde oportunidades, se desincentiva la inversión y se desacelera el crecimiento en sectores como el económico.
- 5) En conclusión, se tiene poco impacto en la reducción de la pobreza y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A continuación, en la **Ilustración 2** se presenta el Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central #1, por medio del cual se refleja la interrelación entre causas y consecuencias.

Ilustración 2 - Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central 1



Fuente: Elaboración Propia

PROBLEMA CENTRAL 2:

La oferta pública social (obras, bienes y servicios) no está llegando de manera articulada, integral, inclusiva y efectiva a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social disminuyendo la efectividad del gasto social y el impacto en la reducción de la pobreza.

Causas directas, indirectas y consecuencias

Las causas directas de este problema son las siguientes:

- 1) Ni la SEDIS ni el Gabinete Social están cumpliendo el rol de ente articulador central responsable de la coordinación interinstitucional en materia social para evitar la duplicidad de funciones y la dispersión de recursos, así como crear sinergias en campo.
- 2) La articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial no se está realizando de manera sistemática.
- 3) En la entrega de beneficios se presentan situaciones de discrecionalidad no reglamentada, con debilidad en abordajes diferenciados, baja cobertura y falta de integralidad necesarias para la efectividad de la implementación de las políticas públicas sociales

Las causas indirectas de este problema son las siguientes:

- 1) A lo interno de la SEDIS existe duplicidad de funciones y dispersión de recursos. La articulación intrainstitucional es baja y no se cuenta con las capacidades ni la voluntad política para la articulación interinstitucional.
- 2) La planificación del sector social es débil y no incorpora la articulación interinstitucional e intersectorial.
- 3) Los planes de implementación para las políticas públicas sociales no se ejecutan a cabalidad y se carece de información actualizada y confiable que sirva de base para su monitoreo y evaluación.

Las consecuencias directas de este problema son las siguientes:

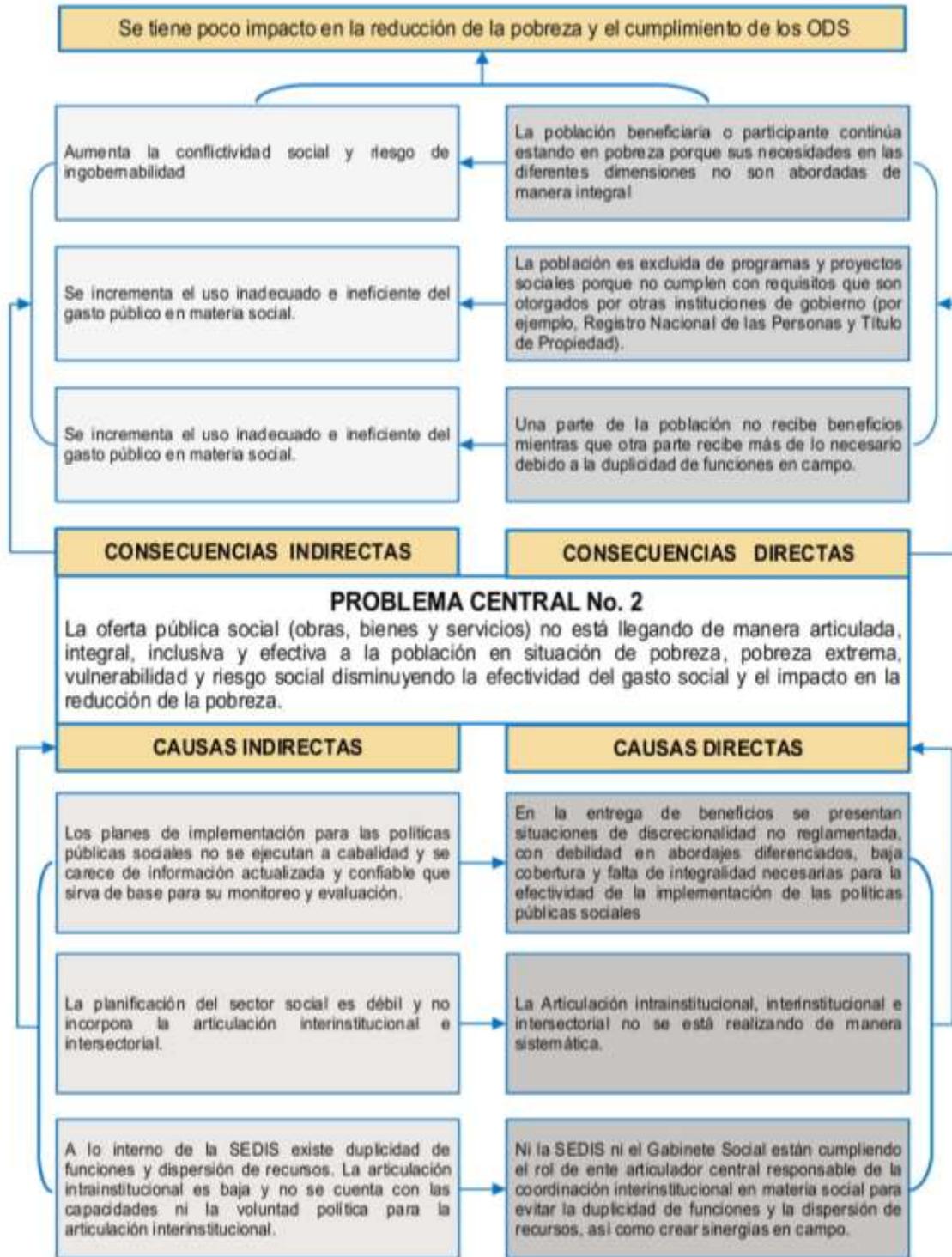
- 1) La población beneficiaria o participante continúa estando en pobreza porque sus necesidades en las diferentes dimensiones no son abordadas de manera integral.
- 2) La población es excluida de programas y proyectos sociales porque no cumplen con requisitos que son otorgados por otras instituciones de gobierno (por ejemplo, Registro Nacional de las Personas y Título de Propiedad).
- 3) Una parte de la población no recibe beneficios mientras que otra parte recibe más de lo necesario debido a la duplicidad de funciones en campo.

Las consecuencias indirectas de este problema son las siguientes:

- 1) Se incrementa el uso inadecuado e ineficiente del gasto público en materia social. (Relacionada directamente con consecuencia directa 3).
- 2) Aumenta la conflictividad social y riesgo de ingobernabilidad (Relacionada directamente con la consecuencia directa 2).

A continuación, en la **Ilustración 3** se presenta el Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central #2, por medio del cual se refleja la interrelación entre causas y consecuencias.

Ilustración 3 - Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central 2



PROBLEMA CENTRAL 3:

El desarrollo integral de población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social se encuentra obstaculizado por el obsoleto e inadecuado modelo de gestión actual de la institución cabeza de sector.

Causas directas, indirectas y consecuencias

Las causas directas de este problema son las siguientes:

- 1) La SEDIS es considerada como una institución implementadora de proyectos emergentes en lugar de una institución fortalecida y capaz de manejar los riesgos sociales de manera sistemática.
- 2) La SEDIS tiene recurrentes problemas de tipo administrativo, logístico y de Recursos Humanos.
- 3) La SEDIS tiene asignados recursos económicos que puede manejar sin los análisis técnicos pertinentes y/o de manera discrecional como los provenientes de los fondos de fideicomisos.

Las causas indirectas de este problema son las siguientes:

- 4) La SEDIS tiene escasa capacidad técnica para ejercer su rol de coordinación y evaluación; no obstante, se ha excedido de personal operativo para ejecutar acciones de campo.
- 5) Existe discrecionalidad para tomar decisiones de tipo administrativo y de RRHH. Las direcciones técnicas no dan a conocer sus necesidades de manera oportuna o no cuentan con el respaldo administrativo para hacer los ajustes.
- 6) Existe debilidad en la SEDIS para implementar procedimientos internos para evaluar la efectividad del uso de los recursos y para evaluar el desempeño con base en la generación de valor público.

Las consecuencias directas de este problema son las siguientes:

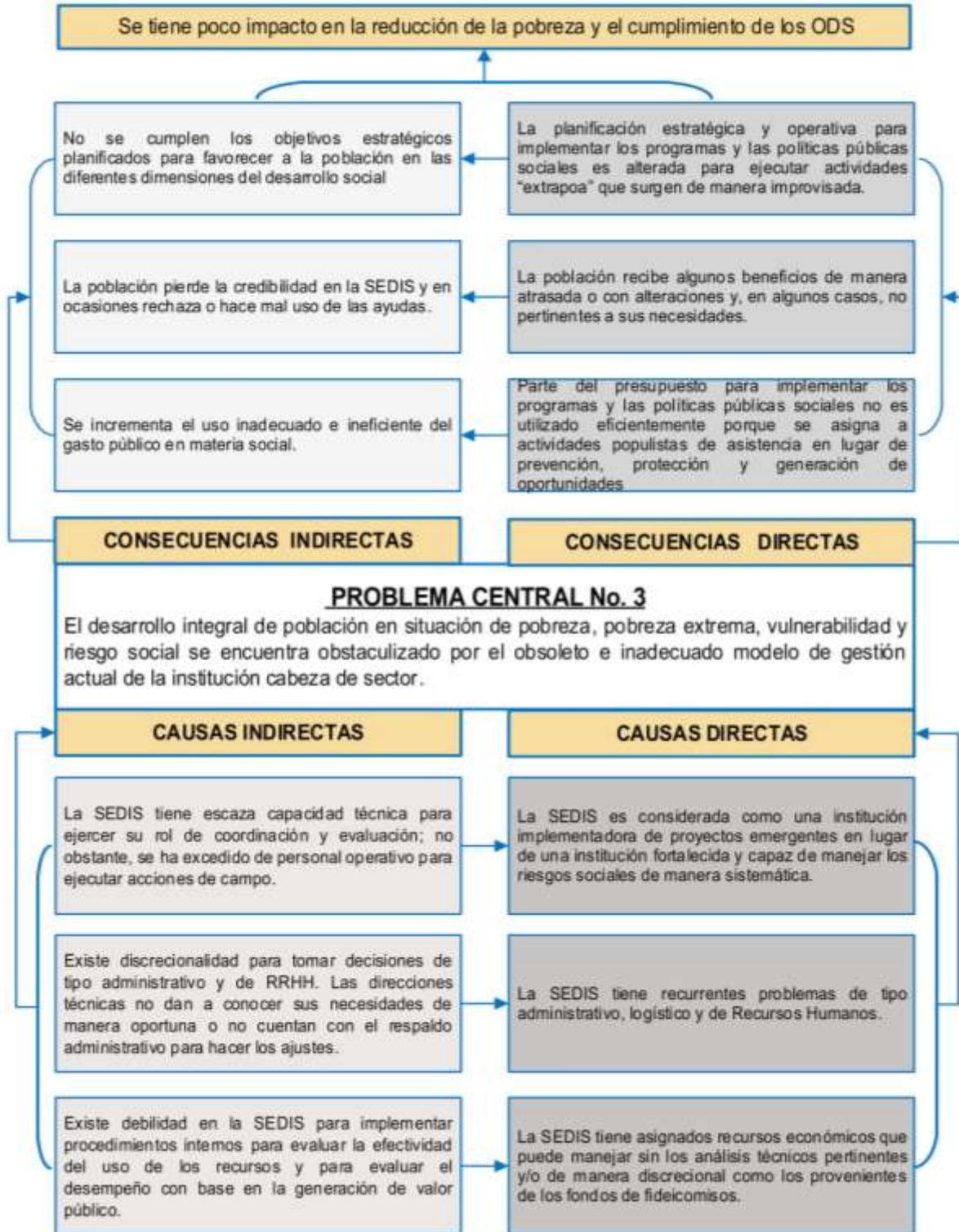
- 1) La planificación estratégica y operativa para implementar los programas y las políticas públicas sociales es alterada para ejecutar actividades “extrapoa” que surgen de manera improvisada.
- 2) La población recibe algunos beneficios de manera atrasada o con alteraciones y, en algunos casos, no pertinentes a sus necesidades.
- 3) Parte del presupuesto para implementar los programas y las políticas públicas sociales no es utilizado eficientemente porque se asigna a actividades populistas de asistencia en lugar de prevención, protección y generación de oportunidades.

Las consecuencias indirectas de este problema son las siguientes:

- 1) No se cumplen los objetivos estratégicos planificados para favorecer a la población en las diferentes dimensiones del desarrollo social.
- 2) La población pierde la credibilidad en la SEDIS y en ocasiones rechaza o hace mal uso de las ayudas.
- 3) Se incrementa el uso inadecuado e ineficiente del gasto público en materia social.

En conclusión, La SEDIS tiene una elevada injerencia política y se tiene poco impacto en la reducción de la pobreza y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Ilustración 4 - Diagrama de Árbol de Problema del Problema Central 3



Fuente: Elaboración Propia

II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Misión

“Somos una Secretaría de estado rectora de las políticas públicas en materia social, articuladora y ejecutora de programas y proyectos orientados a la reducción de la pobreza, generando oportunidades de inclusión y desarrollo humano de forma integral a sectores vulnerables en riesgo y exclusión para aminorar la brecha social en Honduras”.

Visión

Visión al 2022: “Al 2022, ser la institución que promueva el desarrollo humano integral, sostenible e inclusivo de la población hondureña en condiciones de vulnerabilidad, liderando los procesos de articulación y ejecución de programas y proyectos con calidad, transparencia, eficiencia y eficacia para lograr una vida mejor”.

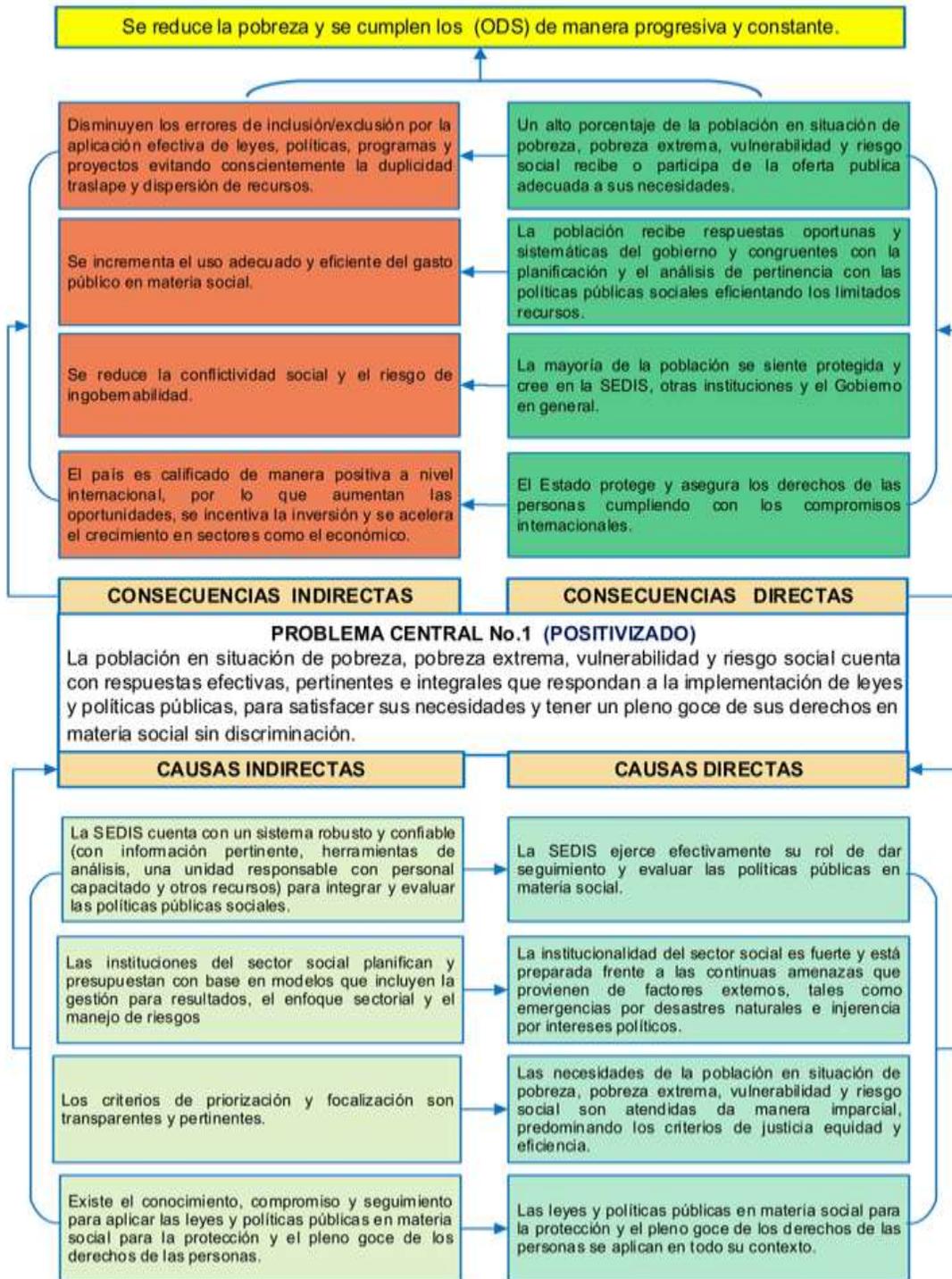
Valores Institucionales

1. Respeto
2. Solidaridad
3. Transparencia
4. Corresponsabilidad
5. Eficiencia
6. Servicio
7. Equidad.

Objetivos Estratégicos Institucionales

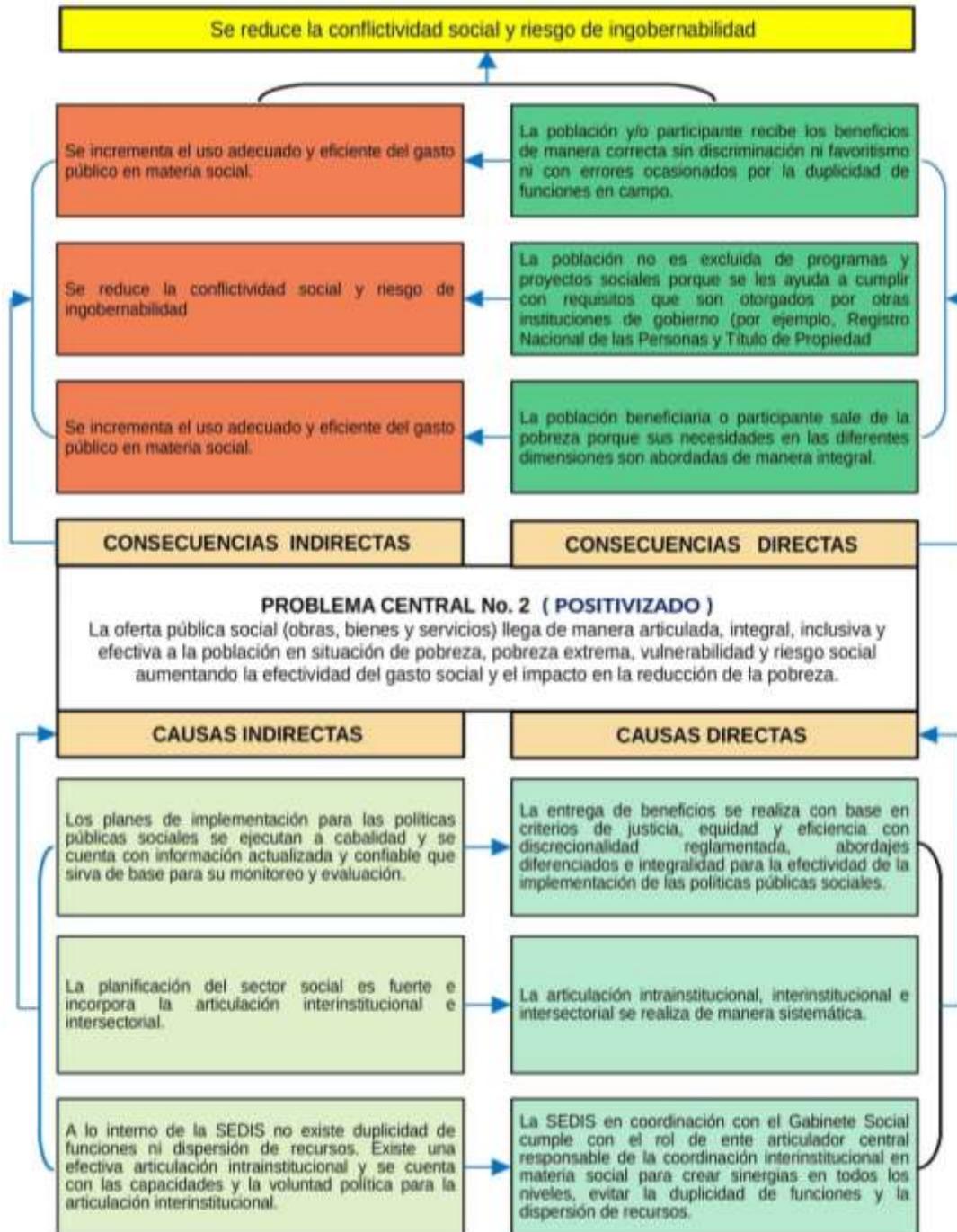
Una vez planteados los Problemas Centrales y desarrollados los Árboles de Problemas, así como revisadas y ajustadas la Misión, Visión y Valores institucionales, se procede a la definición de los Objetivos Estratégicos Institucionales, a través de los cuales se plantean los cambios positivos que la institución espera lograr en el mediano plazo. Para ello, es necesario desarrollar los Árboles de Solución partiendo de la positivización de los Árboles de Problemas. A continuación, en las Ilustraciones 5, 6 y 7 se presentan los Árboles de Problema Positivizados y seguidamente, los enunciados de los tres Objetivos Estratégicos de la SEDIS.

Ilustración 5 - Diagrama de Árbol de Problema Positivizado del Problema Central 1



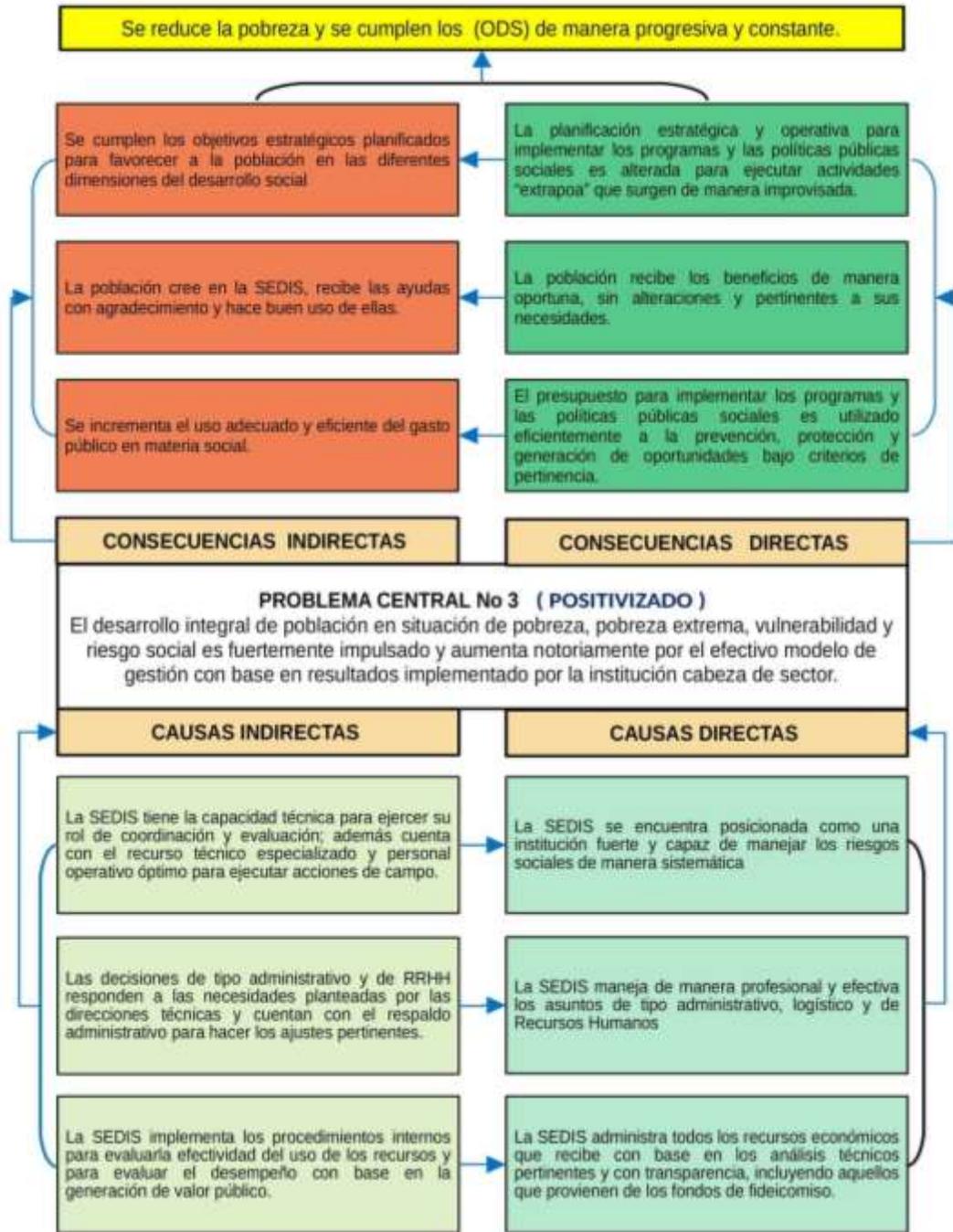
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 6 - Diagrama de Árbol de Problema Positivizado del Problema Central 2



Fuente: Elaboración Propia UPEG

Ilustración 7 - Diagrama de Árbol de Problema Positivizado del Problema Central 3



Fuente: Elaboración Propia UPEG

Objetivo Estratégico 1:

Satisfacer las necesidades y el pleno goce de los derechos en materia social, sin discriminación, a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social a través de respuestas efectivas e integrales con criterios de pertinencia y priorización que responden a la implementación de leyes y políticas públicas.

Objetivo Estratégico 2:

Aumentar la efectividad del gasto e inversión social haciendo llegar la oferta pública social (obras, bienes y servicios) de manera articulada, integral, inclusiva y efectiva a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.

Objetivo Estratégico 3:

Impulsar el desarrollo integral de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social por medio de un efectivo modelo de gestión con base en resultados orientado a la generación de valor público.

Efectos Directos e Impacto

Los efectos en el mediano plazo que la SEDIS busca alcanzar se verán reflejados en cambios positivos que se producirán **en la población** en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social; **en las instituciones públicas y otros actores del sector social** en su conjunto y **en la sociedad** en general. Estos efectos son:

Efectos Directos por el Objetivo Estratégico 1

Por el Objetivo Estratégico 1:

1. La SEDIS y las instituciones públicas del sector social determinan, priorizan, programan y ejecutan su producción institucional cumpliendo con criterios de evaluación de impacto que permitan comprobar con base en evidencia la generación de valor público para reducir la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social en el segmento de la población que la recibe o participa.
2. La SEDIS y las instituciones públicas del sector social planifican, priorizan, asignan y emplean sus recursos económicos, humanos y materiales de manera sistemática para cumplir inexcusablemente con lo establecido en las leyes y políticas públicas en materia social vigentes.
3. La población en situación de la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social identifica a la SEDIS como una institución del Estado que los protege, les genera oportunidades de desarrollo y aboga por sus derechos.
4. El Estado de Honduras es calificado positivamente por su avance en el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de derechos humanos desarrollo sostenible

Efectos Directos por el Objetivo Estratégico 2

Por el Objetivo Estratégico 2:

5. La población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social demanda menos intervenciones sociales de parte de la SEDIS y de otras instituciones públicas del sector social gracias a que sus necesidades en las diferentes dimensiones se han cubierto de manera integral gracias a la articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial.
6. La SEDIS y las instituciones del sector social tienen funcionando mecanismos de articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial con abordaje nacional y subnacional para evitar la exclusión inadecuada y promover la inclusión oportuna de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.
7. La SEDIS y las instituciones del sector social usan de manera eficiente el presupuesto para gasto público en materia social evitando la duplicidad y la dispersión de recursos.

Efectos Directos por el Objetivo Estratégico 3

Por el Objetivo Estratégico 3:

8. Las autoridades y funcionarios de la SEDIS cumplen lo establecido en las leyes y políticas públicas en materia social, implementando la planificación estratégica y operativa con enfoque de resultados orientados a generar valor público para reducir la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.
9. Las autoridades y funcionarios de la SEDIS cumplen con los criterios de calidad, eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos económicos, materiales y humanos que se otorga a la institución.
10. La SEDIS utiliza de manera eficiente y transparente los fondos que se le asignan del Presupuesto General de la República, fideicomisos y cualquier otra fuente priorizando los programas y proyectos sociales que cumplan con criterios de evaluación de impacto que permitan comprobar con base en evidencia la generación de valor público para reducir la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.

Estos efectos, sumados a los aportes de varias instituciones públicas y no públicas, generarán los impactos a mediano y largo plazo que se verán reflejados por los cambios positivos en las condiciones de vida de la población, particularmente en la reducción de la pobreza y pobreza extrema, así como en la reducción de las necesidades básicas insatisfechas y en el mejoramiento de los indicadores sociales priorizados en los principales instrumentos de planificación nacional como la Visión de País y Plan de Nación 2038, la Agenda Nacional 2030 para los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Estratégico de Gobierno 2028-2022 “Avanzando con paso firme”.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos determinados para la SEDIS como la estrategia institucional. Representan las grandes directrices que señalan el “COMO” se va a abordar la solución de los problemas centrales y constituyen los frentes de ataque de las causas directas y están orientados para la toma de decisiones sobre el portafolio de intervenciones requerido para alcanzar los objetivos estratégicos. Estos Ejes son:

Ejes estratégicos para el Objetivo Estratégico 1

1. Análisis, Integración, Formulación, Planificación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas y Leyes en materia social.
2. Gestión de riesgos sociales y contingencias.
3. Administración efectiva y transparente de la información del sector social.
4. Promoción y Protección de los Derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad.

Ejes estratégicos para el Objetivo Estratégico 2

1. Ejecución de Políticas Públicas y Leyes en Materia Social de manera integrada.
2. Articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial en los niveles nacional y subnacional.
3. Eficiencia del gasto e inversión pública del sector social.

Ejes estratégicos para el Objetivo Estratégico 3

1. Desarrollo de capacidades para la formulación, ejecución, análisis, integración y valuación de políticas públicas, programas y proyectos en materia social.
2. Administración eficiente y transparente de las operaciones y los recursos institucionales
3. Gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas, auditoría y veeduría social de la SEDIS y del sector social.

Intervenciones

Con las intervenciones específicas orientadas a incidir sobre las causas indirectas de los problemas centrales se concretarán los ejes estratégicos planteados, las intervenciones surgieron como parte integral del proceso de planificación y no como ideas sueltas o improvisadas. Estas se definen a partir de las causas indirectas explicativas del problema central y, por lo tanto, corresponden a acciones o iniciativas concretas y específicas de actuación destinadas a ampliar la oferta de bienes y servicios y/o mejorar la calidad de dicha oferta (atributos de los productos). Estas intervenciones son:

Intervenciones para el Objetivo Estratégico 1:

1. Fortalecimiento del marco jurídico del sector social
2. Fortalecimiento de la capacidad institucional para atender riesgos sociales y contingencias
3. Fortalecimiento de la SEDIS para gestionar información del sector social de manera oportuna
4. Promoción y Protección de los Derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad

Intervenciones para el Objetivo Estratégico 2:

1. Ejecución de los planes de acción de las políticas públicas y leyes en materia social vigentes. Ejecución de Planes de prevención, mitigación y superación de riesgos y Planes de contingencia.
2. Fortalecimiento de los espacios de articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial en los niveles nacional y subnacional.
3. Empoderamiento de la SEDIS para incidir en el uso de los recursos del Estado destinados a la reducción de la pobreza y el desarrollo social

Intervenciones para el Objetivo Estratégico 3:

1. Adecuación funcional y organizacional de la SEDIS para responder al Plan Estratégico con Enfoque de Resultados
2. Desarrollo del RRHH de la SEDIS y de actores clave del sector social.
3. Desarrollo de sistemas de coordinación de operaciones y uso eficiente de los recursos de apoyo.
4. Mecanismos para la rendición de cuentas, divulgación de la información, auditoría y veeduría social

Producción

El POA Institucional permitirá vincular la oferta actual al nuevo marco estratégico (objetivos, ejes estratégicos y resultados). De esta manera, el POA hará visible la actual y la nueva producción institucional y las responsabilidades de cada área de la organización al logro de los objetivos y resultados del PEI, la producción propuesta para los ejes estratégicos y las intervenciones son:

Producción para el Objetivo Estratégico 1

Eje Estratégico 1. Intervención 1

1. Análisis de asuntos sociales con base en evidencias y prospectivas de integración
2. Propuestas de políticas públicas y/o leyes en materia social
3. Planes de acción de las políticas públicas en materia social
4. Evaluaciones de políticas públicas sociales

Eje Estratégico 2, Intervención 2

1. Planes de prevención, mitigación y superación de riesgos
2. Planes emergentes para la atención de imprevistos

Eje Estratégico 3, Intervención 3

1. Reportes oportunos y confiables para análisis en materia social, focalización, monitoreo y evaluación, beneficiarios, oferta pública y privada, datos históricos, gasto e inversión.

Eje Estratégico 4, Intervención 4

1. Estrategia para la promoción y protección de los Derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad.

Producción para el Objetivo Estratégico 2

Eje Estratégico 1, Intervención 1

1. Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de asistencia enmarcados en las políticas públicas sociales y son ejecutados según sus manuales técnicos.

Eje Estratégico 2, Intervención 2

2. Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera efectiva por proyectos temporales de prevención, mitigación y superación de riesgos
3. Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera efectiva por proyectos temporales de emergencia por contingencias.

Eje Estratégico 3, Intervención 3

1. Espacios de articulación e integración interinstitucional e intersectorial a nivel central
2. Espacios de articulación e integración interinstitucional e intersectorial a nivel subnacional

3. Guías prácticas para los espacios de articulación e integración.

Producción para el Objetivo Estratégico 3

Eje Estratégico 1, Intervención 1

1. Reestructuración funcional de la SEDIS adecuada para responder a los objetivos estratégicos, ejes estratégicos, intervenciones y productos del PEI con Enfoque de Resultados.
2. Reestructuración organizacional del RRHH de la SEDIS para responder al PEI con Enfoque de Resultados.

Eje Estratégico 2, Intervención 2

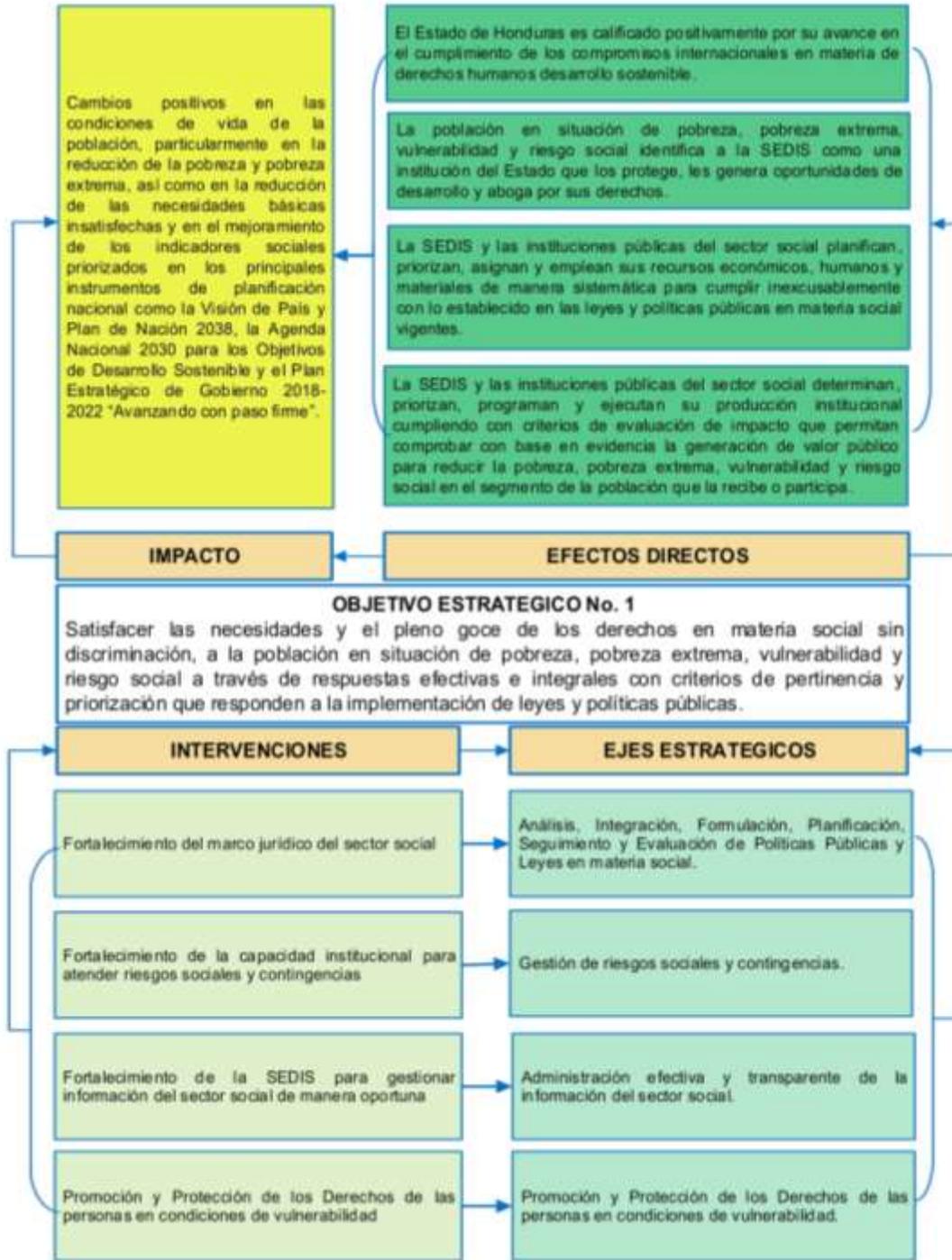
3. Plan de desarrollo del RRHH de la SEDIS
4. Programa de capacitación sobre políticas públicas sociales
5. Programa de capacitación sobre administración de proyectos sociales
6. Programa de capacitación sobre procesos de monitoreo, evaluación y sistematización de políticas públicas, programas y proyectos sociales.

Eje Estratégico 3, Intervención 3

1. Planificación Operativa Anual con base en el PEI con Enfoque de Resultados.
2. Informes semestrales de ejecución de los planes de acción de las políticas públicas sociales, visibilizando el presupuesto ejecutado por lineamiento de política, zona geográfica, sujetos de atención, aportes de otras instituciones y cualquier otro criterio relevante para la ciudadanía
3. Informes semestrales de la ejecución de los fondos administrados por la SEDIS, incluyendo todas las fuentes de financiamiento, mostrando calendario de ingresos y desembolsos para los fines correspondientes.
4. Informes semestrales de la ejecución de los fondos administrados por la SEDIS, incluyendo todas las fuentes de financiamiento, mostrando calendario de ingresos y desembolsos para los fines correspondientes.
5. Manejo efectivo de quejas, reclamos y novedades reportadas por la ciudadanía.

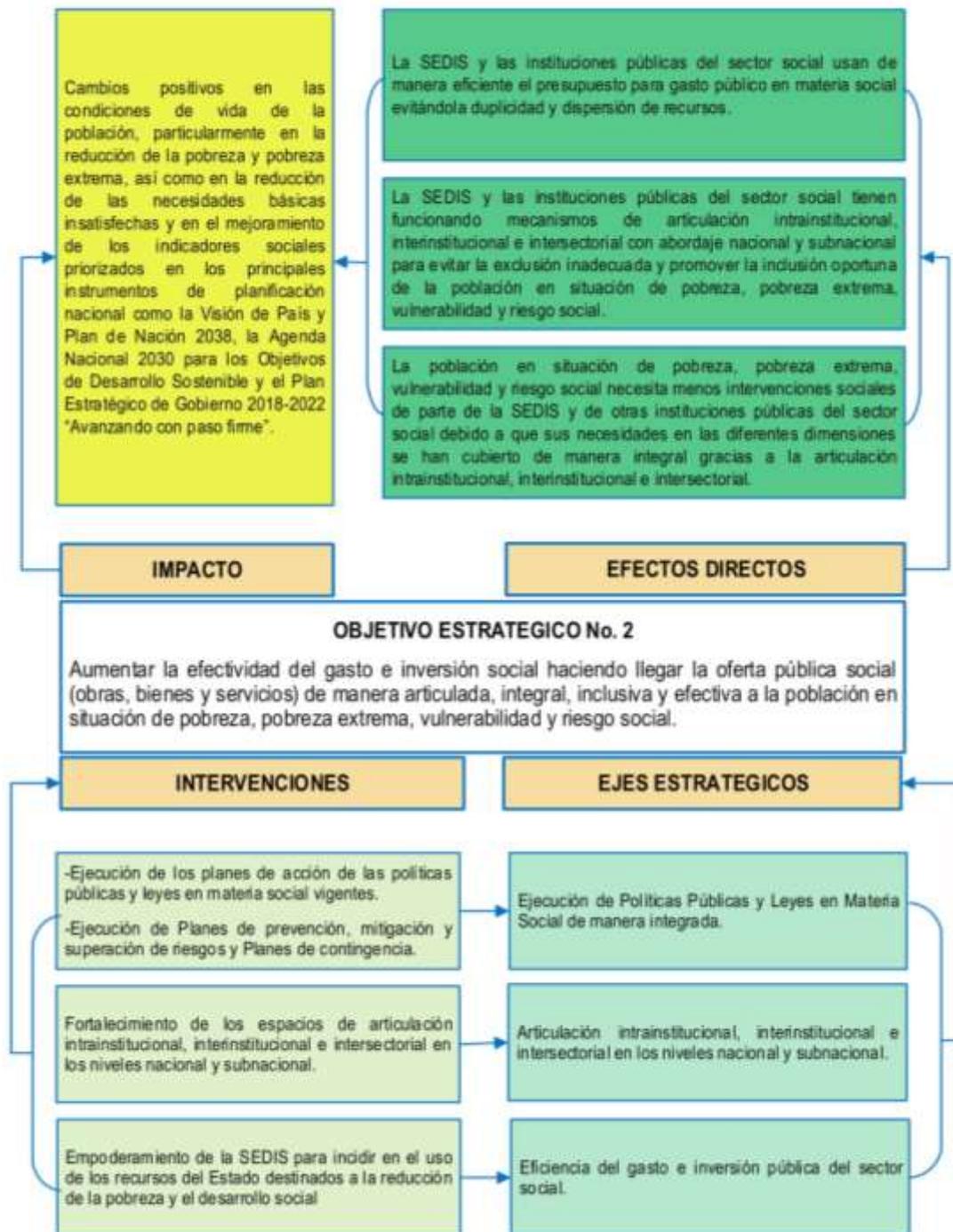
En las **Ilustraciones 8, 9 y 10** se presentan los Árboles de Solución para los tres problemas centrales, a través de los cuales se esquematiza el Direccionamiento Estratégico para la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social para el período 2019-2022. Seguidamente, en la **Tabla 4** se presenta el Tablero de Direccionamiento Estratégico, que servirá de base para la definición de la Programación Estratégica compuesta de Ejes Estratégicos e Intervenciones.

Iustración 8 - Diagrama de Árbol de Solución del Problema Central 1



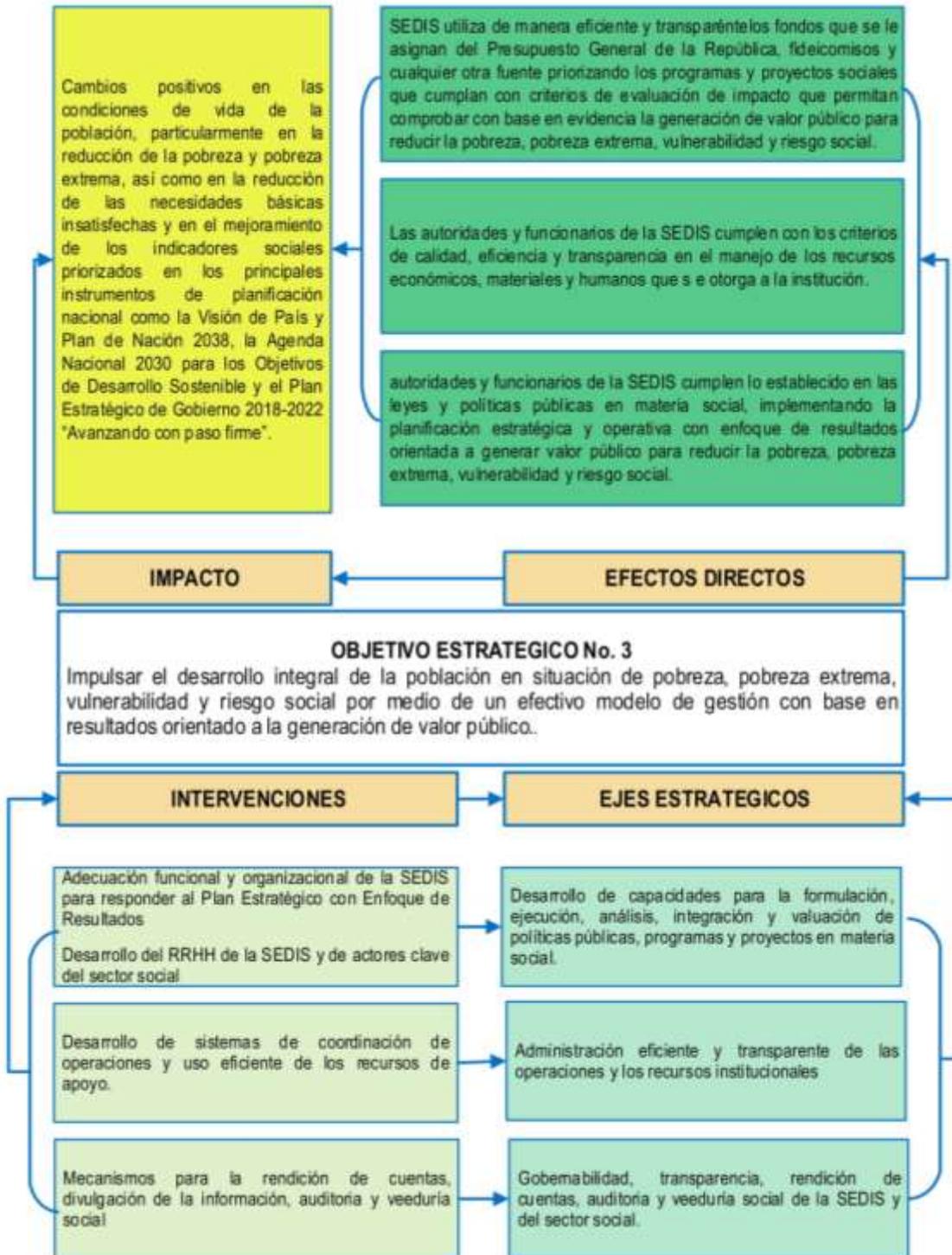
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 9 - Diagrama de Árbol de Solución del Problema Central 2



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10 - Diagrama de Árbol de Solución del Problema Central 3



Fuente: Elaboración Propia UPEG

Tablero de Direccionamiento Estratégico

Tabla 4 - Tablero de Direccionamiento Estratégico de la SEDIS 2019-2022

Misión	"Somos una Secretaría de estado rectora de las políticas públicas en materia social, articuladora y ejecutora de programas y proyectos orientados a la reducción de la pobreza, generando oportunidades de inclusión y desarrollo humano de forma integral a sectores vulnerables en riesgo y exclusión para aminorar la brecha social en Honduras".					
Visión	"Al 2022, ser la institución que promueva el desarrollo humano integral, sostenible e inclusivo de la población hondureña en condiciones de vulnerabilidad, liderando los procesos de articulación y ejecución de programas y proyectos con calidad, transparencia, eficiencia y eficacia para lograr una vida mejor".					
Direccionamiento			Metas			
Efecto Directo	Indicador	Línea de Base	2019	2020	2021	2022
ED1.1 La SEDIS y las instituciones públicas del sector social determinan, priorizan, programan y ejecutan su producción institucional cumpliendo con criterios de evaluación de impacto que permitan comprobar con base en evidencia la generación de valor público para reducir la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social en el segmento de la población que la recibe o participa.	Porcentaje de la población en condiciones de pobreza extrema	39.10	36.7	reducida	reducida	reducida
ED1.2 La SEDIS y las instituciones públicas del sector social planifican, priorizan, asignan y emplean sus recursos económicos, humanos y materiales de manera sistemática para cumplir inexcusablemente con lo establecido en las leyes y políticas públicas en materia social vigentes.	Tasa Neta de escolarización en Educación Prebásica.	39	40.3	aumentada	aumentada	aumentada
ED1.3 La población en situación de la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social identifica a la SEDIS como una institución del Estado que los protege, les genera oportunidades de desarrollo y aboga por sus derechos.	Porcentaje de jóvenes, de 15 a 24 años, que ni estudian ni trabajan.	26.68	28.1	reducida	reducida	reducida
ED1.4 El Estado de Honduras es calificado positivamente por su avance en el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de derechos humanos desarrollo sostenible	Porcentaje de viviendas con acceso a un servicio adecuado de agua.	91	86.6	aumentado	aumentado	aumentado
ED2.1 La población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social necesita menos intervenciones sociales de parte de la SEDIS y de otras instituciones públicas del sector social debido a que sus necesidades en las diferentes dimensiones se han cubierto de manera integral gracias a la articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial.	Porcentaje de la población en condiciones de pobreza	61.90	59.3	reducida	reducida	reducida
ED2.2 La SEDIS y las instituciones del sector social tienen funcionando mecanismos de articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial con abordaje nacional y subnacional para evitar la	Porcentaje de prevalencia de subalimentación en Honduras.	14.8	13	reducida	reducida	reducida

exclusión inadecuada y promover la inclusión oportuna de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.							
ED2.3 La SEDIS y las instituciones del sector social usan de manera eficiente el presupuesto para gasto público en materia social evitando la duplicidad y la dispersión de recursos.	Relación Cobertura -Costo del uso de los recursos para el sector social	91%	Por definir	Aumento	Aumento	Aumento	
ED3.1 Las autoridades y funcionarios de la SEDIS cumplen lo establecido en las leyes y políticas públicas en materia social, implementando la planificación estratégica y operativa con enfoque de resultados orientada a generar valor público para reducir la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.	Porcentaje de ejecución del POA Institucional.	95%	Por definir	Aumento	Aumento	Aumento	
ED3.2 Las autoridades y funcionarios de la SEDIS cumplen con los criterios de calidad, eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos económicos, materiales y humanos que se otorga a la institución.	Porcentaje de calificación en el cumplimiento del control interno Institucional	62.53%	81.71%	93.21%	Aumento	Aumento	
ED3.3 La SEDIS utiliza de manera eficiente y transparente los fondos que se le asignan del Presupuesto General de la República, fideicomisos y cualquier otra fuente priorizando los programas y proyectos sociales que cumplan con criterios de evaluación de impacto que permitan comprobar con base en evidencia la generación de valor público para reducir la pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.	Numero de Programas y Proyectos que cumplen condiciones para la evaluabilidad	2	2	2	2	2	
Objetivo Estratégico	Resultado Estratégico	Indicador	Línea de Base	2019	2020	2021	2022
OE1. Satisfacer las necesidades y el pleno goce de los derechos en materia social, sin discriminación, a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social a través de respuestas efectivas e integrales con criterios de pertinencia y priorización que responden a la implementación de leyes y políticas públicas.	Implementadas respuestas efectivas e integrales con criterios de pertinencia y priorización que responden a la implementación de leyes y políticas públicas para satisfacer las necesidades y el pleno goce de los derechos en materia social, sin discriminación, a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.	Políticas públicas sociales que cuentan con un plan de implementación vigente, tienen presupuesto asignado, se están ejecutando y tienen programada su evaluación de impacto.	0	Aumentada	Aumentada	Aumentada	Aumentada
OE2. Aumentar la efectividad del gasto e inversión social haciendo llegar la oferta pública social (obras, bienes y servicios) de manera articulada, integral, inclusiva y efectiva a la población en situación de pobreza, pobreza	Aumentada la efectividad del gasto e inversión social haciendo llegar la oferta pública social (obras, bienes y servicios) de manera articulada, integral, inclusiva y efectiva a la población en situación de pobreza, pobreza extrema,	Porcentaje de las personas en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social que se reportan como beneficiarios de SEDIS que reciben los beneficios de	234,860	272,620	272,620	272,620	Aumentado

extrema, vulnerabilidad y riesgo social.	vulnerabilidad y riesgo social.	oferta pública en tiempo y forma según los diseños conceptuales de los programas y proyectos. (Merienda escolar, TCM, Vida Mejor)					
OE3. Impulsar el desarrollo integral de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social por medio de un efectivo modelo de gestión con base en resultados orientado a la generación de valor público.	Implementado efectivamente el modelo de gestión con base en resultados orientado a la generación de valor público.	Porcentaje de los programas y proyectos sociales de la SEDIS, financiados por cualquier fuente, que cuentan con una evaluación de impacto con calificación favorable en criterios técnicos y administrativos.	2	Aumentado	Aumentado	Aumentado	Aumentado
Valores Institucionales	Respeto, Solidaridad, Transparencia, Corresponsabilidad, Eficiencia, Servicio y Equidad.						

Fuente: Elaboración Propia

III. PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

Para cumplir con los retos planteados en el Direccionamiento Estratégico, la SEDIS deberá poner en marcha una estrategia institucional de mediano plazo que está conformada por **10 Ejes Estratégicos**, los cuales en su conjunto agrupan intervenciones institucionales que deberán estar contenidas en la planificación operativa, tener un alcance claramente definido con metas de cumplimiento y contar con la asignación de recursos económicos, humanos y otros necesarios para su cumplimiento.

Resultados Intermedios e Indicadores de Valor Público

Los **10 Ejes Estratégicos** descritos constituyen las respuestas institucionales a las causas directas que originan los problemas centrales. Su cumplimiento supone el logro de **Resultados Intermedios** que se expresan en función de mejoras en la capacidad institucional para el cumplimiento eficaz y eficiente de las atribuciones que le otorga la Ley. Los resultados intermedios para la SEDIS son:

Por el Objetivo Estratégico 1:

Resultados Intermedios

1. Evaluadas las políticas públicas en materia social
2. Reducidas al mínimo las alteraciones al POA para atender imprevistos
3. Eliminado cualquier obstáculo que enfrenta la SEDIS para conocer con exactitud la información del sector social, histórico y actual, como la referente a los beneficiarios y/o participantes.
4. Reducida la brecha de cumplimiento de garantías de derechos sociales para los titulares de derecho/sujetos de atención de las políticas públicas.

Indicadores de Valor Público

1. Porcentaje de las Políticas Públicas en materia social con procesos formales de evaluación en ejecución
2. POA con Gestión del Riesgo incluido
3. Porcentaje de la Población objetivo de las políticas públicas que, con base en evidencias analizadas por la SEDIS, se demuestra que recibe intervenciones de manera integral en las dimensiones del IPM para salir de la pobreza extrema.
4. Porcentaje de la población que tiene cubiertos sus derechos sociales (educación, salud, vivienda, alimento, empleo, Protección social)

Por el Objetivo Estratégico 2:

Resultados Intermedios

1. Implementados los planes de acción de las políticas pública sociales con base en los lineamientos de política.
2. Reducida la exclusión y/o discriminación de las personas sujetas de atención
3. Reducida la dispersión de la inversión pública sin impacto en la reducción de la pobreza.

Indicadores de Valor Público

1. Porcentaje de las políticas públicas sociales cuyo plan de acción está siendo implementado cubriendo al menos el 75% de sus lineamientos de política.
2. Acuerdos de integración y articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial en los niveles nacional y subnacional, siendo aplicados para favorecer la inclusión.

Proporción del Gasto Social que efectivamente llega a la población sujeto de atención de las políticas públicas en materia social. (Gasto Social Efectivo)

Por el Objetivo Estratégico 3:

Resultados Intermedios

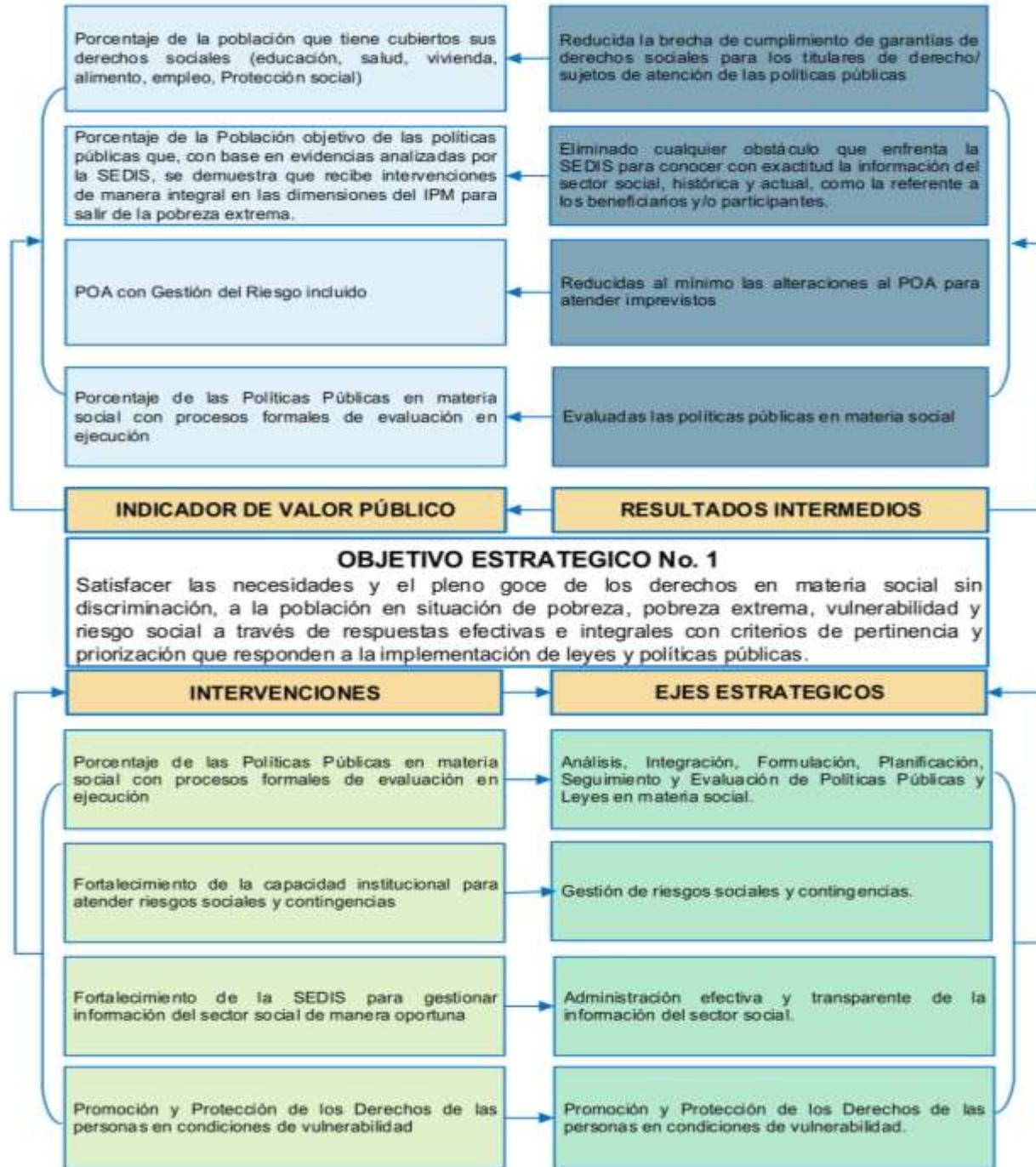
1. Fortalecida la SEDIS con el RRHH idóneo para sus cargos con base en el Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultado
2. Reducidos los problemas de tipo operativo, logístico y de RRHH en la SEDIS
3. Reducida la discrecionalidad de tipo política y la falta de transparencia en el uso de los recursos institucionales

Indicadores de Valor Público

1. Porcentaje (%) de cumplimiento del PEI
2. Porcentaje de unidades / direcciones funcionales y de apoyo que evidencian problemas de ejecución por causa de no contar con los recursos planificados para este fin.
3. Porcentaje de unidades / direcciones funcionales y de apoyo que evidencian problemas de ejecución por causa de no contar con los recursos planificados para este fin.

En las **Ilustraciones 11, 12 y 13** se esquematiza los Árboles de Solución para los tres problemas centrales, sus ejes estratégicos, las intervenciones; los resultados intermedios esperados y sus indicadores de valor público los cuales serán parte del Direccionamiento Estratégico para la Secretaría de Desarrollo e Inclusión Social para el período 2019-2022. Seguidamente, en la **Tabla 5** se presenta el Tablero de Direccionamiento Estratégico, que servirá de base para la definición de la Programación Estratégica compuesta de Ejes Estratégicos e Intervenciones.

Ilustración 11 - Diagrama Resultados Intermedios, Indicadores Para el Objetivo Estratégico 1



Fuente: Elaboración Propia UPEG

Ilustración 12-Diagrama Resultados Intermedios, Indicadores Para el Objetivo Estratégico 2



Fuente: Elaboración Propia UPÉG

Ilustración 13-Diagrama Resultados Intermedios, Indicadores Para el Objetivo Estratégico 3



Fuente: Elaboración Propia UPEG

Tabla 5 - Tablero de Ejes Estratégicos y Resultados Intermedios por Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico	Eje Estratégico	Resultado Intermedio	Indicador de Valor Público	Línea de Base	Meta			
					2019	2020	2021	2022
Objetivo Estratégico 1: Satisfacer las necesidades y el pleno goce de los derechos en materia social, sin discriminación, a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social a través de respuestas efectivas e integrales con criterios de pertinencia y priorización que responden a la implementación de leyes y políticas públicas.	Eje Estratégico 1.1: Análisis, Integración, Formulación, Planificación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas y Leyes en materia social	Resultado Intermedio 1.1: Evaluadas las políticas públicas en materia social	Porcentaje de las Políticas Públicas en materia social con procesos formales de evaluación en ejecución	De al menos seis políticas debidamente aprobadas, ninguna ha sido evaluada	Identificadas las Políticas Públicas vigentes	Políticas Públicas evaluadas en aumento	Políticas Públicas evaluadas en aumento	Políticas Públicas evaluadas en aumento
	Eje Estratégico 1.2: Gestión de riesgos sociales y contingencias	Resultado Intermedio 1.2: Reducidas al mínimo las alteraciones al POA para atender imprevistos	POA con Gestión del Riesgo incluido	En 2018 y 2019 hubo varias alteraciones al POA por imprevistos	Elaborado un análisis de riesgos sociales y un plan de manejo	Alteraciones al POA por imprevistos en disminución	Alteraciones al POA por imprevistos en disminución	Alteraciones al POA por imprevistos sin ocurrencias
	Eje Estratégico 1.3: Administración efectiva y transparente de la información del sector social	Resultado Intermedio 1.3: Eliminado cualquier obstáculo que enfrenta la SEDIS para conocer con exactitud la información del sector social, histórica y actual, como la referente a los	Porcentaje de la Población objetivo de las políticas públicas que, con base en evidencias analizadas por la SEDIS, se demuestra que recibe intervenciones de manera integral en las dimensiones del IPM para salir de la pobreza extrema.	Actualmente la SEDIS tiene enormes obstáculos para tener acceso a la información del sector social y no puede realizar los análisis. El CENISS no brinda la información de manera oportuna.	Población que, con base en los análisis de la SEDIS está demostrado que, recibe las intervenciones para salir de la pobreza extrema, en aumento.	Población que, con base en los análisis de la SEDIS está demostrado que, recibe las intervenciones para salir de la pobreza extrema, en aumento.	Población que, con base en los análisis de la SEDIS está demostrado que, recibe las intervenciones para salir de la pobreza extrema, en aumento.	Población que, con base en los análisis de la SEDIS está demostrado que, recibe las intervenciones para salir de la pobreza extrema, en aumento.

		beneficiarios y/o participantes, estudios socioeconómicos, oferta institucional y cualquier otro cruce necesario para sus funciones.						
	Eje Estratégico 1.4: Promoción y Protección de los Derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad	Resultado Intermedio 1.4: Reducida la brecha de cumplimiento de garantías de derechos sociales para los titulares de derecho/sujetos de atención de las políticas públicas.	Porcentaje de la población que tiene cubiertos sus derechos sociales (educación, salud, vivienda, alimento, empleo, Protección social)	El Gobierno presenta las actividades realizadas, pero no las brechas de cumplimiento de garantías de derechos sociales como Estado.	Identificación de las brechas de cumplimiento de garantías de derechos sociales	brecha de cumplimiento de garantías de derechos sociales, en disminución	brecha de cumplimiento de garantías de derechos sociales, en disminución	brecha de cumplimiento de garantías de derechos sociales, en disminución
Objetivo Estratégico 2: <i>Aumentar la efectividad del gasto e inversión social haciendo llegar la oferta pública social (obras, bienes y servicios) de manera articulada, integral, inclusiva y efectiva a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo</i>	Eje Estratégico 2.1: Ejecución de Políticas Públicas y Leyes en Materia Social de manera integrada.	Resultado Intermedio 2.1: Implementados los planes de acción de las políticas públicas sociales con base en los lineamientos de política.	Porcentaje de las políticas públicas sociales cuyo plan de acción está siendo implementado cubriendo al menos el 75% de sus lineamientos de política.	Algunas políticas no cuentan con plan de acción. Otras no se están implementando y otras se implementan parcialmente.	Realizado un diagnóstico de la ejecución de las Políticas Públicas sociales. Elaborados o actualizados los planes de acción de las políticas.	Planes de acción de las políticas Públicas sociales ejecutándose, cubriendo al menos el 75% de sus lineamientos de política, en aumento.	Planes de acción de las políticas Públicas sociales ejecutándose, cubriendo al menos el 75% de sus lineamientos de política, en aumento.	Planes de acción de las políticas Públicas sociales ejecutándose, cubriendo al menos el 75% de sus lineamientos de política, en aumento.

<i>social.</i>	Eje Estratégico 2.2: Articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial en los niveles nacional y subnacional.	Resultado Intermedio 2.2: Reducida la exclusión y/o discriminación de las personas sujetas de atención	Acuerdos de integración y articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial en los niveles nacional y subnacional, siendo aplicados para favorecer la inclusión.	Actualmente existen las mesas de protección social, sin embargo, no se lleva un registro efectivo de sus acuerdos y del valor que generan.	Mapeo de las Mesas de Protección Social, sus integrantes a nivel nacional y subnacional, así como de sus acuerdos de integración y efectos.	Acuerdos de integración y articulación siendo aplicados para favorecer la inclusión, en aumento.	Acuerdos de integración y articulación siendo aplicados para favorecer la inclusión, en aumento.	Acuerdos de integración y articulación siendo aplicados para favorecer la inclusión, en aumento.
	Eje Estratégico 2.3: Eficiencia del gasto e inversión pública del sector social.	Resultado Intermedio 2.3: Reducida la dispersión del dinero público sin impacto en la reducción de la pobreza.	Proporción del Gasto Social que efectivamente llega a la población sujeto de atención de las políticas públicas en materia social. (Gasto Social Efectivo)	No se cuenta con análisis de eficiencia del gasto en materia social con base en la implementación de las políticas públicas en materia social.	Cálculo de Gasto Social Efectivo	Gasto Social Efectivo Aumentado (Beneficios por lempira aumentado; duplicidad reducida; dispersión reducida)	Gasto Social Efectivo Aumentado (Beneficios por lempira aumentado; duplicidad reducida; dispersión reducida)	Gasto Social Efectivo Aumentado (Beneficios por lempira aumentado; duplicidad reducida; dispersión reducida)
Objetivo Estratégico 3: <i>Impulsar el desarrollo integral de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social por medio de un efectivo modelo de gestión con base en resultados orientado a la generación de valor público.</i>	Eje Estratégico 3.1: Desarrollo de capacidades para la formulación, ejecución, análisis, integración y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos en materia social.	Resultado Intermedio 3.1: Fortalecida la SEDIS con el RRHH idóneo para sus cargos con base en el Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultado	% de cumplimiento del PEI	La SEDIS presenta grandes desafíos en su gestión de RRHH.	Identificación de los cambios estructurales requeridos con base al PEI con Enfoque de Resultados	Reestructuración funcional, Análisis de idoneidad del RRHH, Plan de reestructuración integral y fortalecimiento	Cumplimiento del PEI en un 75%	Cumplimiento del PEI en un 100%
	Eje Estratégico 3.2: Administración eficiente y transparente de las	Resultado Intermedio 3.2:	Porcentaje de unidades / direcciones	Las unidades / direcciones reportan que,	Revisar / actualizar el inventario de	Reducido el porcentaje de unidades /	Reducido el porcentaje de unidades /	Reducido el porcentaje de unidades /

	operaciones y los recursos institucionales	Reducidos los problemas de tipo operativo, logístico y de RRHH en la SEDIS	funcionales y de apoyo que evidencian problemas de ejecución por causa de no contar con los recursos planificados para este fin.	aunque se cuenta con los recursos, estos no se asignan según los planes.	recursos institucionales e implementar mejores prácticas para balancear el uso de los recursos	direcciones que evidencian problemas de ejecución por causa de no contar con los recursos planificados.	direcciones que evidencian problemas de ejecución por causa de no contar con los recursos planificados.	direcciones que evidencian problemas de ejecución por causa de no contar con los recursos planificados.
	Eje Estratégico 3.3: Gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas, auditoría y veeduría social de la SEDIS y del sector social.	Resultado Intermedio 3.3: Reducida la discrecionalidad de tipo política y la falta de transparencia en el uso de los recursos institucionales	Porcentaje de dictámenes semestrales aprobatorios sobre la ejecución de las políticas públicas por parte de SEDIS emitidos por las mesas de protección social, con la participación de la sociedad civil y gobiernos locales.	La SEDIS cuenta con mecanismos de auditoría social (quejas, Reclamos y novedades) y un portal de transparencia, sin embargo, hay mucha información no revelada, incluyendo informes de rendición de cuentas y dictámenes de veedores sociales.	Elaboración de guías para evaluación de la ejecución y elaboración de los dictámenes.	Aumentado el porcentaje de Dictámenes semestrales aprobatorios sobre la ejecución de las políticas públicas por parte de SEDIS.	Aumentado el porcentaje de Dictámenes semestrales aprobatorios sobre la ejecución de las políticas públicas por parte de SEDIS.	Aumentado el porcentaje de Dictámenes semestrales aprobatorios sobre la ejecución de las políticas públicas por parte de SEDIS.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, la **Tabla 6** - muestra las intervenciones y productos para cada Eje Estratégico.

Tabla 1- Tablero de Intervenciones y Productos del PEI por Objetivo Estratégico y Eje Estratégico						
Eje Estratégico	Intervención	Producto	Meta			
			2019	2020	2021	2022
Objetivo Estratégico 1: Satisfacer las necesidades y el pleno goce de los derechos en materia social, sin discriminación, a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social a través de respuestas efectivas e integrales con criterios de pertinencia y priorización que responden a la implementación de leyes y políticas públicas.						
Eje Estratégico 1.1: Análisis, Integración, Formulación, Planificación, Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas y Leyes en materia social	Intervención 1.1.1: Fortalecimiento del marco jurídico del sector social	Análisis de asuntos sociales con base en evidencias y prospectivas de integración	Identificación de prioridades y enfoques para los análisis	Análisis priorizados y/o por demanda	Análisis priorizados y/o por demanda	Análisis priorizados y/o por demanda
		Propuestas de políticas públicas y/o leyes en materia social	Mapeo de políticas y leyes, su estado actual y brechas.	Reformas, actualizaciones o nuevas propuestas	Reformas, actualizaciones o nuevas propuestas	Reformas, actualizaciones o nuevas propuestas
		Planes de acción de las políticas públicas en materia social	Elaboración de planes iniciales o actualización con base en los lineamientos de política	Nuevos planes para políticas públicas y/o actualizaciones	Nuevos planes para políticas públicas y/o actualizaciones	Nuevos planes para políticas públicas y/o actualizaciones
		Evaluaciones de políticas públicas sociales	Priorización y planificación de evaluaciones de políticas públicas (programas y proyectos)	Monitoreo y evaluaciones	Monitoreo y evaluaciones	Monitoreo y evaluaciones
Eje Estratégico 1.2: Gestión de riesgos sociales y contingencias	Intervención 1.2.1: Fortalecimiento de la capacidad institucional para atender riesgos sociales y contingencias	Planes de prevención, mitigación y superación de riesgos	Identificación de riesgos y elaboración de planes Iniciales	Revisión y Actualización	Revisión y Actualización	Revisión y Actualización
		Planes emergentes para la atención de imprevistos	Elaboración de protocolo para contingencias	Plan emergente por contingencia	Plan emergente por contingencia	Plan emergente por contingencia
Eje Estratégico 1.3: Administración efectiva y transparente de la	Intervención 1.3.1: Fortalecimiento de la SEDIS para gestionar	Reportes oportunos y confiables para análisis en materia social, focalización, monitoreo y	Identificación de la demanda regular de reportes en tiempo y	Reportes por demanda o rutina en tiempo y forma	Reportes por demanda o rutina en tiempo y forma	Reportes por demanda o rutina en tiempo y forma

información del sector social	información del sector social de manera oportuna	evaluación, beneficiarios, oferta pública y privada, datos históricos, gasto e inversión.	forma.			
Eje Estratégico 1.4: Promoción y Protección de los Derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad	Intervención 1.4.1: Promoción y Protección de los Derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad	Estrategia para la promoción y protección de los Derechos de las personas en condiciones de vulnerabilidad	Diseño e implementación	Implementada	Implementada	Implementada
Objetivo Estratégico 2: Aumentar la efectividad del gasto e inversión social haciendo llegar la oferta pública social (obras, bienes y servicios) de manera articulada, integral, inclusiva y efectiva a la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social.						
Eje Estratégico 2.1: Ejecución de Políticas Públicas y Leyes en Materia Social de manera integrada.	Intervención 2.1.1: Ejecución de los planes de acción de las políticas públicas y leyes en materia social vigentes	Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de asistencia enmarcados en las políticas públicas sociales y son ejecutados según sus manuales técnicos.	Por determinar base en la evaluación de los resultados de la ejecución vigente y el alineamiento con los lineamientos de las políticas públicas y manuales técnicos de programas y proyectos.	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de asistencia enmarcados en las políticas públicas sociales.	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de asistencia enmarcados en las políticas públicas sociales.	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de asistencia enmarcados en las políticas públicas sociales.
		Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de prevención y promoción enmarcados en las políticas públicas sociales y son ejecutados según sus manuales técnicos.	Por determinar base en la evaluación de los resultados de la ejecución vigente y el alineamiento con los lineamientos de las políticas públicas y manuales técnicos de programas y proyectos.	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de prevención y promoción enmarcados en las políticas públicas sociales.	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de prevención y promoción enmarcados en las políticas públicas sociales.	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y efectiva por programas y proyectos de prevención y promoción enmarcados en las políticas públicas sociales.
		Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera	Por determinar con base en la evaluación de los resultados de la ejecución vigente y el	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y	Aumento de las personas beneficiadas de manera integral y

		integral y efectiva por programas y proyectos de generación de oportunidades enmarcados en las políticas públicas sociales y son ejecutados según sus manuales técnicos.	alineamiento con los lineamientos de las políticas públicas y manuales técnicos de programas y proyectos.	efectiva por programas y proyectos de generación de oportunidades enmarcados en las políticas públicas sociales.	efectiva por programas y proyectos de generación de oportunidades enmarcados en las políticas públicas sociales.	efectiva por programas y proyectos de generación de oportunidades enmarcados en las políticas públicas sociales.
	Intervención 2.1.2: Ejecución de Planes de prevención, mitigación y superación de riesgos y Planes de contingencia.	Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera efectiva por proyectos temporales de prevención, mitigación y superación de riesgos	Por determinar con base en los riesgos identificados	Por determinar con base en la evaluación de los resultados de la ejecución vigente y en los riesgos identificados	Por determinar con base en la evaluación de los resultados de la ejecución vigente y en los riesgos identificados	Por determinar con base en la evaluación de los resultados de la ejecución vigente y en los riesgos identificados
		Personas en condiciones de pobreza, pobreza extrema, riesgo social y vulnerabilidad beneficiadas de manera efectiva por proyectos temporales de emergencia por contingencias	Por determinar con base en el protocolo en caso de presentarse una contingencia	Por determinar con base en el protocolo en caso de presentarse una contingencia	Por determinar con base en el protocolo en caso de presentarse una contingencia	Por determinar con base en el protocolo en caso de presentarse una contingencia
Eje Estratégico 2.2: Articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial en los niveles nacional y subnacional.	Intervención 2.2.1: Fortalecimiento de los espacios de articulación intrainstitucional, interinstitucional e intersectorial en los niveles nacional y subnacional.	Espacios de articulación e integración intrainstitucional	Mapeo de actores intrainstitucionales, objetivos, resultados, beneficiarios, aliados, cobertura, alineamiento con prioridades nacionales y puntos de articulación e integración.	Acuerdos intrainstitucionales ejecutados para reducir la duplicidad e incrementar eficiencia en el uso de los recursos institucionales.	Eliminación de la duplicidad de funciones	
		Espacios de articulación e integración interinstitucional e intersectorial a nivel central	Mapeo de actores interinstitucionales e intersectoriales a nivel central , objetivos, resultados, beneficiarios, aliados, cobertura,	Activados los mecanismos de articulación e integración interinstitucionales e intersectoriales a nivel central y	Activados los mecanismos de articulación e integración interinstitucionales e intersectoriales a nivel central y	Activados los mecanismos de articulación e integración interinstitucionales e intersectoriales a nivel central y

			alineamiento con prioridades nacionales y puntos de articulación e integración.	ejecutándose acuerdos para reducir la duplicidad e incrementar la eficiencia del gasto social.	ejecutándose acuerdos para reducir la duplicidad e incrementar la eficiencia del gasto social.	ejecutándose acuerdos para reducir la duplicidad e incrementar la eficiencia del gasto social.
		Espacios de articulación e integración interinstitucional e intersectorial a nivel subnacional	Mapeo de actores interinstitucionales e intersectoriales a nivel subnacional , objetivos, resultados, beneficiarios, aliados, cobertura, alineamiento con prioridades nacionales y puntos de articulación e integración.	Activados los mecanismos de articulación e integración interinstitucionales e intersectoriales a nivel subnacional y ejecutándose acuerdos locales para reducir la duplicidad e incrementar la eficiencia del gasto social.	Activados los mecanismos de articulación e integración interinstitucionales e intersectoriales a nivel subnacional, con mayor cobertura geográfica y ejecutándose acuerdos locales para reducir la duplicidad e incrementar la eficiencia del gasto social.	Activados los mecanismos de articulación e integración interinstitucionales e intersectoriales a nivel subnacional, con mayor cobertura geográfica y ejecutándose acuerdos locales para reducir la duplicidad e incrementar la eficiencia del gasto social.
		Guías prácticas para los espacios de articulación e integración.	Identificación de necesidades para funcionamiento y formulación de guías iniciales.	Revisión y Actualización	Revisión y Actualización	Revisión y Actualización
Eje Estratégico 2.3: Eficiencia del gasto e inversión pública del sector social.	Intervención 2.3.1: Empoderamiento de la SEDIS para incidir en el uso de los recursos del Estado destinados a la reducción de la pobreza y el desarrollo social	Análisis sobre el presupuesto de gasto e inversión pública en materia social.	Elaboración del primer análisis con base en datos históricos 2016 al 2018	Análisis con base en periodo 2019	Análisis con base en periodo 2020	Análisis con base en periodo 2021
		Recomendaciones al Gabinete social, Consejo de Ministros y/o Congreso Nacional para un mejor uso del presupuesto de gasto e inversión pública en materia social.	Elaboración de recomendaciones con base en el análisis del periodo 2016 al 2018	Elaboración de recomendaciones con base en el análisis del periodo 2019	Elaboración de recomendaciones con base en el análisis del periodo 2020	Elaboración de recomendaciones con base en el análisis del periodo 2021
Objetivo Estratégico 3: Impulsar el desarrollo integral de la población en situación de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social por medio de un efectivo modelo						

de gestión con base en resultados orientado a la generación de valor público.						
Eje Estratégico 3.1: Desarrollo de capacidades para la formulación, ejecución, análisis, integración y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos en materia social.	Intervención 3.1.1: Adecuación funcional y organizacional de la SEDIS para responder al Plan Estratégico con Enfoque de Resultados	Reestructuración funcional de la SEDIS adecuada para responder a los objetivos estratégicos, ejes estratégicos, intervenciones y productos del PEI con Enfoque de Resultados.	Análisis de la capacidad institucional y Plan de Reestructuración Funcional para generar el valor público requerido por la población en condiciones de pobreza, pobreza extrema, vulnerabilidad y riesgo social con base en el Plan Estratégico con Enfoque de Resultados	Reestructuración funcional iniciada para avanzar con la ejecución del PEI con Enfoque de Resultados y definición de la nueva estructura programática y asignación presupuestaria de conformidad; en coordinación con SCGG y SEFIN para el período 2021.	Nueva estructura funcional operando con normalidad y ejecutando el PEI con Enfoque de Resultados.	
		Reestructuración organizacional del RRHH de la SEDIS para responder al PEI con Enfoque de Resultados.	Análisis de funciones con base en el PEI con Enfoque de Resultados para redefinir los perfiles de puestos.	Identificación del personal idóneo, interno y externo, de acuerdo con los perfiles y hacer las adecuaciones correspondientes.	El personal de la SEDIS es idóneo y su servicio público está debidamente regularizado.	
	Intervención 3.1.2: Desarrollo del RRHH de la SEDIS y de actores clave del sector social	Plan de desarrollo del RRHH de la SEDIS		Identificación de las necesidades de capacitación con base en las nuevas funciones y perfiles de puestos.	Desarrollo de capacitaciones adaptadas a necesidades específicas con base en el Plan de Desarrollo	RRHH de la SEDIS capacitado para el desarrollo de sus funciones de manera efectiva
		Programa de capacitación sobre políticas públicas sociales	Identificación de las alternativas para la capacitación sobre políticas públicas sociales.	Inicio del programa de capacitación con la participación del RRHH idóneo de la SEDIS y actores clave del sector.	Nueva edición del programa de capacitación sobre políticas públicas sociales con nuevos participantes.	Nueva edición del programa de capacitación sobre políticas públicas sociales con nuevos participantes.
		Programa de capacitación sobre administración de proyectos	Identificación de las alternativas para la	Inicio del programa de capacitación con	Nueva edición del programa de	Nueva edición del programa de

		sociales	capacitación sobre administración de proyectos sociales.	la participación del RRHH idóneo de la SEDIS y actores clave del sector.	capacitación sobre políticas públicas sociales con nuevos participantes.	capacitación sobre políticas públicas sociales con nuevos participantes.
		Programa de capacitación sobre procesos de monitoreo, evaluación y sistematización de políticas públicas, programas y proyectos sociales.	Identificación de las alternativas para la capacitación sobre procesos de monitoreo, evaluación y sistematización de políticas públicas, programas y proyectos sociales.	Inicio del programa de capacitación con la participación del RRHH idóneo de la SEDIS y actores clave del sector.	Nueva edición del programa de capacitación sobre políticas públicas sociales con nuevos participantes.	Nueva edición del programa de capacitación sobre políticas públicas sociales con nuevos participantes.
Eje Estratégico 3.2: Administración eficiente y transparente de las operaciones y los recursos institucionales	Intervención 3.2.1: Desarrollo de sistemas de coordinación de operaciones y uso eficiente de los recursos de apoyo.	Planificación Operativa Anual con base en el PEI con Enfoque de Resultados.	Identificación de la demanda de recursos, capacidad existente y brechas para brindar apoyo efectivo a las operaciones.	Puesto en marcha un sistema ágil, eficiente y transparente para la asignación de recursos para las operaciones.	Evaluación, actualización e implementación de mejoras al sistema de coordinación de las operaciones.	Evaluación, actualización e implementación de mejoras al sistema de coordinación de las operaciones.
Eje Estratégico 3.3: Gobernabilidad, transparencia, rendición de cuentas, auditoría y veeduría social de la SEDIS y del sector social.	Intervención 3.3.1: Mecanismos para la rendición de cuentas, divulgación de la información, auditoría y veeduría social	Informes semestrales de ejecución de los planes de acción de las políticas públicas sociales, visibilizando el presupuesto ejecutado por lineamiento de política, zona geográfica, sujetos de atención, aportes de otras instituciones y cualquier otro criterio relevante para la ciudadanía.	Elaboración del informe del primer semestre de 2019.	Elaboración del informe al cierre de 2019 y del informe del primer semestre de 2020.	Elaboración del informe al cierre de 2020 y del informe del primer semestre de 2021.	Elaboración del informe al cierre de 2021 y del informe del primer semestre de 2022.
		Informes semestrales de la ejecución de los fondos administrados por la SEDIS, incluyendo todas las fuentes de financiamiento, mostrando calendario de ingresos y desembolsos para los fines correspondientes.	Elaboración del informe del primer semestre de 2019.	Elaboración del informe al cierre de 2019 y del informe del primer semestre de 2020.	Elaboración del informe al cierre de 2020 y del informe del primer semestre de 2021.	Elaboración del informe al cierre de 2021 y del informe del primer semestre de 2022.
		Manejo efectivo de quejas,	Promoción de los	Mecanismos de	Mecanismos de	Mecanismos de

		reclamos y novedades reportadas por la ciudadanía.	mecanismos de recepción y manejo de las quejas, reclamos y novedades; así como de los medios para la divulgación de las respuestas institucionales.	recepción y manejo de las quejas, reclamos funcionando y divulgando respuestas institucionales.	recepción y manejo de las quejas, reclamos funcionando y divulgando respuestas institucionales.	recepción y manejo de las quejas, reclamos funcionando y divulgando respuestas institucionales.
Fuente: Elaboración Propia						

VINCULACIÓN DEL PEI-SEDIS 2019-2022 CON EL SISTEMA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN, LOS ODS Y EL PLAN ESTRATEGICO DE GOBIERNO

El Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social toma en cuenta las ideas esenciales y los lineamientos estratégicos en materia social planteados en los principales instrumentos de planificación para el desarrollo Nacional, como se resume a continuación:

Visión de País y Plan de Nación: La SEDIS juega un rol fundamental para impulsar las políticas públicas y procesos de integración y articulación interinstitucional e intersectorial para lograr los objetivos y metas planteadas en la Visión de País al 2038, como se muestra en la **Tabla 7**.

Tabla 7- Alineamiento del PEI-SEDIS con la Visión de País y Plan de Nación

Objetivos Nacionales de la Visión de País	Objetivo 1: Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social
Metas de Prioridad Nacional de la Visión de País	<p>Meta 1.1: Erradicar la pobreza extrema.</p> <p>Meta 1.2: Reducir a menos de 15% el porcentaje de hogares en situación de pobreza.</p> <p>Meta 1.3: Elevar la escolaridad promedio a 9 años.</p> <p>Meta 1.4: Alcanzar 90% de cobertura de salud en todos los niveles del sistema.</p> <p>Meta 3.1: Reducir la tasa de desempleo abierto al 2% y la tasa de sub-empleo invisible al 5% de la población ocupada.</p>
Lineamiento Estratégico del Plan de Nación	<p>Lineamiento Estratégico 3: Reducción de la Pobreza, Generación de Activos e Igualdad de Oportunidades</p> <p>Lineamiento Estratégico 4: Educación como principal medio de emancipación social</p> <p>Lineamiento Estratégico 5: Salud como fundamento para la mejora de las condiciones de vida.</p>
Indicadores de Avance del Plan de Nación	<p>Indicador 9: % de Hogares en Situación de Pobreza Extrema</p> <p>Indicador 10: % Hogares en Situación de Pobreza</p> <p>Indicador 11: Tasa de Desempleo Abierto</p> <p>Indicador 14: % de cumplimiento del calendario escolar (200 días) en Establecimientos Educativos Públicos</p> <p>Indicador 15: % Cobertura neta de Educación Pre-básica</p> <p>Indicador 16: % Cobertura neta de Educación Básica en sus dos primeros ciclos</p> <p>Indicador 17: % Cobertura neta de Educación Básica en tercer ciclo</p> <p>Indicador 18: % Cobertura neta de Educación Media</p> <p>Indicador 19: % de Centros Educativos Certificados</p> <p>Indicador 20: Tasa de Escolaridad Promedio</p> <p>Indicador 21: Rendimiento Promedio en Español y Matemáticas en Nivel Básico y Medio</p> <p>Indicador 22: Tasa de Mortalidad en menores 5 años</p> <p>Indicador 23: Tasa de Mortalidad Materna/(100,000 N.V.)</p> <p>Indicador 24: Incidencia de Casos de Malaria/Dengue</p> <p>Indicador 25: Tasa de Incidencia de casos de Enfermedades Infecciosas asociadas a Condiciones Materiales de Vida (Diarrea, IRAS X 1000 h) y (TB x 100,000 h)</p> <p>Indicador 26: Porcentaje de prescripciones médicas totalmente atendidas en hospitales del Estado</p> <p>Indicador 27: Número de Municipios administrando sistemas de agua y saneamiento</p> <p>Indicador 28: % Cobertura de Hogares Rurales con Acceso a Agua Potable</p> <p>Indicador 29: % Cobertura de Hogares con acceso a sistemas de Eliminación de Excretas</p>

Fuente: Elaboración propia

Objetivos para el Desarrollo Sostenible - Agenda Nacional 2030: En septiembre de 2015, las Naciones Unidas aprobaron la “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” en el marco de la Cumbre del Milenio. En este pacto global, las naciones acordaron implementar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son de carácter integrado e indivisibles y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y

ambiental. Estos objetivos se implementarán en un período de 15 años y estimularán la acción en cinco esferas de importancia crítica, como ser: Las personas, el planeta, la prosperidad, la paz y las alianzas.

Teniendo presente los retos específicos que enfrenta Honduras en su búsqueda para el desarrollo sostenible, el Gobierno de la República ha definido su propia *Agenda Nacional 2030* considerando los siguientes criterios: (1) las características económicas, sociales, ambientales y políticas del país; (2) los objetivos, metas e indicadores de la Visión de País y Plan de Nación; (3) la viabilidad con base a los recursos nacionales y de la cooperación externa que apoya el proceso; y (4) la capacidad actual del país para contar con estadísticas confiables para el seguimiento de indicadores. Con base en lo anterior, el PEI de la SEDIS se encuentra directamente vinculado con los primeros seis ODS, como se muestra en la **Tabla 8**.

Tabla 8- Vinculación del PEI-SEDIS con la Visión de País y la Agenda Nacional ODS 2030¹

Objetivo Visión de País	Objetivo de la Agenda 2030
<p>Objetivo: Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social</p>	<p>ODS 1: Poner fin a la pobreza, en todas sus formas, y asegurar niveles mínimos de protección social.</p> <p>ODS 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.</p> <p>ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.</p> <p>ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, de calidad y con acceso a tecnologías de la comunicación.</p> <p>ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p>ODS 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Notas: (1) Estos son los puntos de alineamiento principales en materia social, sin embargo, también existe vinculación transversal e intersectorial con otros ODS.

Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022 “Avanzando con paso firme”: Este plan estratégico de gobierno plantea los objetivos y resultados esperados por el Gobierno para el año 2022, agrupando estos en cinco sectores (*Bienestar y Desarrollo Social; Crecimiento Económico Incluyente y Sostenible; Infraestructura y Desarrollo Logístico; Sociedad más Justa, Pacífica e Inclusiva; y, Gobernabilidad Democrática y Desarrollo*) y cuatro temas transversales (*Promoción y Respeto de los Derechos Humanos; Seguridad Alimentaria y Nutricional; Protección y Conservación del Medio Ambiente; y Desarrollo Territorial*).

En cuanto a la vinculación con el PEI con Enfoque de Resultados de la SEDIS, los principales puntos de alineamiento son con el sector de Bienestar y Desarrollo Social y con los temas transversales de Derechos Humanos y Seguridad Alimentaria y Nutricional. En la **Tabla 9** se presentan los principales puntos de alineamiento, incluyendo a las estrategias sectoriales con sus objetivos y resultados esperados.

Tabla 9- Vinculación del PEI-SEDIS con el Plan Estratégico de Gobierno 2018-2022

Sectores		
Estrategia Sectorial	Objetivo	Resultados
Amplias y mejores oportunidades para los más pobres	Reducir la pobreza extrema, mediante una estrategia multisectorial, que incluya programas amplios y focalizados de protección social y la creación de oportunidades para los más pobres.	Ampliada la cobertura de la Estrategia Plataforma de Gestión Vida Mejor (EVM), con mayor efectividad y focalización
		Fortalecidos los regímenes de protección y previsión social
Vida saludable	Lograr la cobertura universal de los servicios integrales de salud, con equidad y calidad, de manera progresiva y sostenible	Incrementada la esperanza de vida de la población hondureña, mediante la reducción de la morbilidad y mortalidad, con énfasis en los sectores más vulnerables y priorizados
Vivienda digna, con servicios básicos de calidad y asequibles	Mejorar el acceso a soluciones habitacionales dignas, con acceso a servicios sociales básicos, priorizando en los segmentos de población de menores ingresos	Reducido el déficit habitacional cuantitativo y cualitativo de viviendas
		Ampliada la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, saneamiento básico y electricidad
Ejes Transversales		
Eje transversal	Objetivo	Resultado
Promoción y respeto de los Derechos Humanos	Lograr el pleno goce de los derechos humanos, para toda la población hondureña, sin distinciones ni discriminación de ningún tipo	Cumplidos los compromisos ante los organismos internacionales de derechos humanos
		Reducido el Índice de Desigualdad de Género en el país
		Reinsertada la población migrante retornada a las actividades productivas y sociales
Seguridad Alimentaria y Nutricional	Garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de la población, en situación de mayor vulnerabilidad	Reducida la subalimentación y la desnutrición crónica en niños menores de cinco años

Fuente: Elaboración propia con base en el Plan Estratégico de Gobierno 2018 - 2022

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PEI-SEDIS

Este Plan Estratégico Institucional con Enfoque de Resultados, tiene como objetivo ayudar a la SEDIS a cerrar la brecha entre la situación actual y la situación deseada. Se fundamenta en la premisa de cambiar el modelo de planificación tradicional que se basa en la realización de actividades, para pasar a emplear un modelo de planificación que se basa en la creación de valor público que genera verdaderas transformaciones para la población, la institución, el sector social y la sociedad en general.

A continuación, se presentan algunas consideraciones metodológicas fundamentales, las cuales es necesario tenerlas presente para su correcta interpretación e implementación:

1. Cada elemento planteado en este PEI-SEDIS, no surge de ideas aisladas o improvisadas, sino de un amplio proceso participativo que inicia desde la identificación de los principales problemas que obstaculizan el cumplimiento efectivo de la misión de la institución, hasta la definición de intervenciones que se derivan en una nueva producción institucional para generar cambios.
2. El PEI no es un instrumento para justificar las operaciones actuales de la SEDIS ni es la sumatoria de los productos institucionales actuales. En contraste, el PEI debe ser considerado como un instrumento que promueve la remoción de todas las actividades que, aunque sean simbólicas y populares, no generan valor público y/o deberían estar siendo ejecutadas por otros entes. El PEI promueve la incorporación de nuevos productos institucionales que generan valor público y esto puede ser comprobado con base en evidencias.
3. El PEI con enfoque de resultados no pretende sustituir a las leyes ni políticas públicas que han sido y seguirán siendo formuladas para crear cambios en las diversas y complejas dimensiones sociales para ciertos grupos poblacionales; en cambio, el PEI busca que la institución fortalezca su rol como ente articulador central y rector de estas políticas públicas y leyes en materia social.

Para lograr que el PEI no quede como un documento más, es necesario que:

1. Las máximas autoridades de la institución conozcan su esencia y aprueben su implementación.
2. Una vez aprobado el PEI por las máximas autoridades, este se debe dar a conocer en toda la institución. Dado que su implementación implica cambios de tipo funcional y organizacional, será importante que las autoridades lo hablen con transparencia y den seguridad de que los cambios son para beneficio de todos y traerán oportunidades de crecimiento.
3. Cada intervención y producto institucional será implementado por actores a lo interno de la institución, por lo tanto, se deben identificar con claridad. Así mismo, se deben hacer los cambios necesarios para integrar la planificación al presupuesto y asignar los recursos correspondientes.
4. La formulación de los POA deberá cambiar y deberá incluir la nueva producción institucional de conformidad con el PEI.

En cuanto al seguimiento:

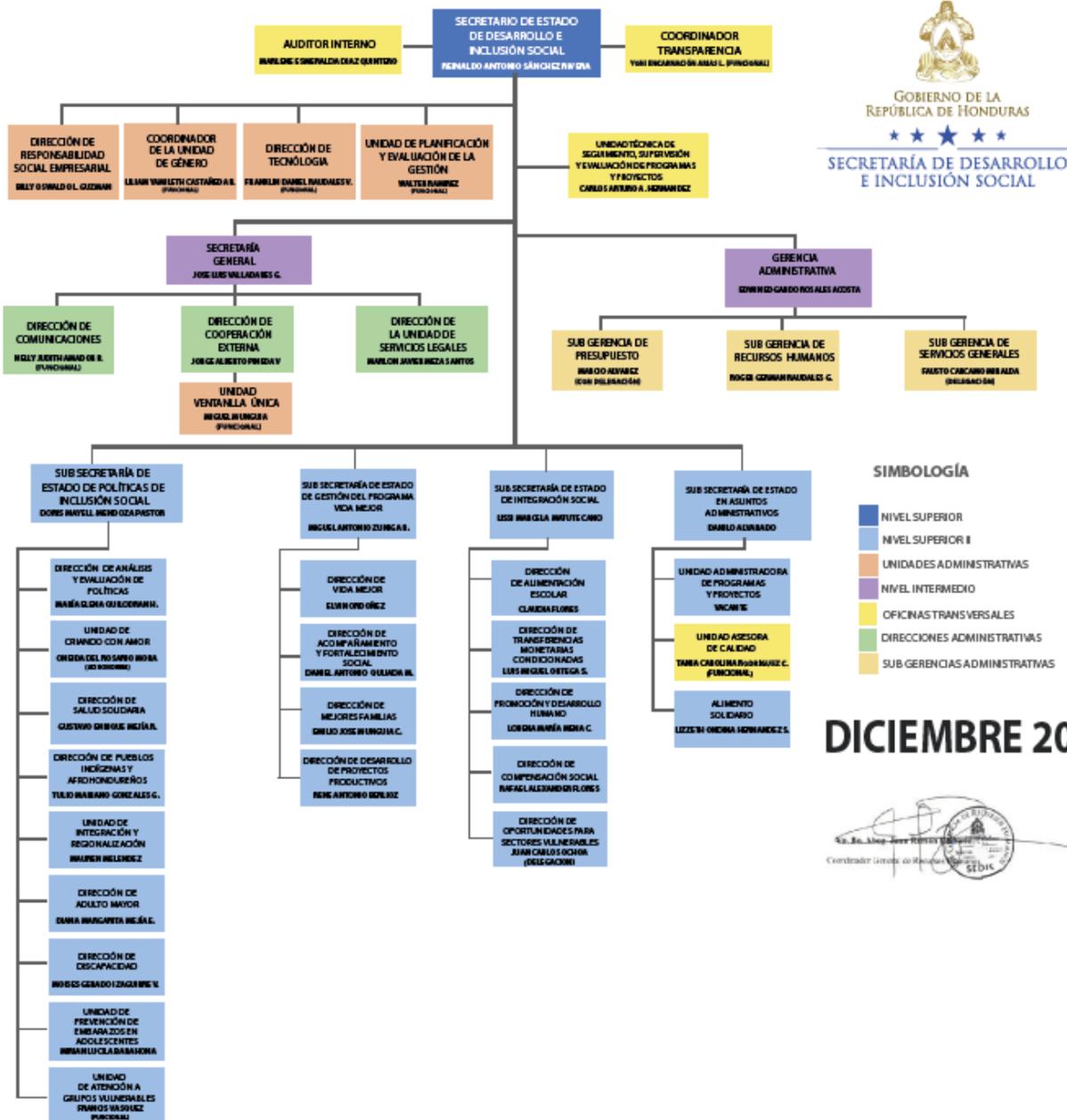
1. Es oportuno que la UPEG de la SEDIS sea el ente garante del proceso de implementación del PEI y que promueva las actividades de seguimiento y brinde retroalimentación oportuna a las autoridades y a todos los demás actores.
2. El PEI debería de actualizarse al menos una vez cada cuatro años y/o cuando se apruebe un nuevo plan de gobierno, se reforme la misión institucional o no se estén alcanzando los resultados deseados.

BIBLIOGRAFIA

1. INE (2015) – “Resumen Ejecutivo: L Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples –EPHPM – JUNIO 2015”
2. INE (2016) – “Resumen Ejecutivo: LIV Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples –EPHPM – JUNIO 2016”
3. La Gaceta (2006) – “Ley Marco para el Desarrollo Integral de la Juventud”, Congreso Nacional, Decreto No. 260-2005, Publicado el 16 de enero de 2006. Número 30,903.
4. La Gaceta (2011) – “Política Nacional de la Juventud”, Presidencia de la República, PCM-051-2010, Publicado el 14 de febrero de 2011. Número 32,442.
5. La Gaceta (2012) – “Ley Fundamental de Educación”, Congreso Nacional, Decreto No.262-2011, Publicado el 22 de febrero de 2012. Número 32,754.
6. La Gaceta (2012) – “Política de Protección Social”, Presidencia de la República, PCM-008-2012, Publicado el 28 de marzo de 2012. Número 32,784.
7. La Gaceta (2014) – “Fusión de Instituciones del Estado”, Presidencia de la República, PCM-003-2014, publicado con fecha del 28 de febrero de 2014.
8. La Gaceta (2015) – “Fusión de Instituciones del Estado” (Reformas para la separación del INJ de la SEDIS), Presidencia de la República, PCM-041-2015, Publicado el 9 de septiembre de 2015. Número 33,830.
9. Ordóñez, Víctor (2016) – “Informe final de la consultoría individual para la elaboración de un diagnóstico de la juventud en Honduras”. Consultoría No.2016-HND-005 financiada por UNFPA.
10. SCGG (2016) – “Planificación Estratégica Institucional con Enfoque de Resultados”
11. SCGG-INE (2016) – “Medición Multidimensional de la Pobreza (2016). Honduras.”
12. Banco Mundial (2017) – “Country Profile” recuperado de
13. Banco Mundial (2017) – “Datos Honduras” recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/honduras>
14. INE – “Hogares en Condición de Pobreza” – recuperado de <http://www.ine.gob.hn/index.php/25-publicaciones-ine/91-linea-de-pobreza.html>
15. INE – “Serie de Estadísticas Sociales 1990 – 2014” – recuperado de <http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=SERSOC1&lang=ESP>
16. INE (2017) – “Índice de Pobreza Multidimensional en Honduras” recuperado de <https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/08-10-honduras-indice-pobreza-multidimensional.pdf>
17. GDIS (2016) - Plan Estratégico del Gabinete Sectorial de Desarrollo e Inclusión Social 2014-2018
18. SCGG (2019) – Plan Estratégico de Gobierno 2018 – 2022 “Avanzando con paso firme”
19. SEDIS (2016 – 2018) – Reportes de Fideicomisos del Fondo de Solidaridad – recuperado de <https://sedis.gob.hn/portal/node/134>
20. SEFIN (2018) – Reportes del Presupuesto General de Ingresos e Egresos para el período fiscal 2018 - recuperado de <http://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/Presupuesto/2018/aprobado/21.html>
21. INE (2016) – “Cuadros Resumen EPHPM Junio 2016”. Documento en Excel.

ANEXOS

Anexo 1 – Organigrama de la SEDIS aprobado el 6 de agosto de 2018



Fuente: Facilitado por la UPEG de la SEDIS en junio de 2019

Anexo 2 – Resumen de Desafíos y Sugerencias del Sistema de Protección Social de Honduras resultantes de la evaluación de Julio de 2016

Resumen de Desafíos y Sugerencias

Programa	Función Principal	Desafíos	Sugerencias
Asistencia Social			
Las mujeres embarazadas e infantes pobres, la niñez indígena, y niños vulnerables y emigrantes			
Centro de Atención Integral a Primera Infancia	Equidad	Responsabilidad de operaciones se pasó para municipalidades y otras instituciones; se desconoce cuántos Centros están operando y en qué condiciones; baja cobertura de niños	Revisar los mecanismos de transferencia de recursos a las municipalidades para asegurar que el programa funcione; asegurar la supervisión de los Centros por parte de DINAF; incrementar el número de Centros y cobertura de niños de familias en pobreza extrema; dar prioridad a los hogares beneficiarios del BVM
Bono Vida Mejor	Equidad	Muchos beneficiarios del programa no son pobres extremos; enormes errores de exclusión de los pobres extremos; falta de articulación con otros programas; sistema de pagos en licitación; no hay información pública sobre el número de familias urbano/rural beneficiarias, su nivel de pobreza, y los gastos del programa; costo de administración (BID) por arriba de programas similares	Continuar a focalizar el programa exclusivamente en los pobres extremos y aumentar gradualmente la cobertura del programa; hacer transferencias a las escuelas de modo que los niños beneficiarios del BVM no tengan que pagar nada; establecer protocolos con el Sistema Nacional de Salud para asegurar la exención de gastos médicos; establecer protocolos con EDUCREDITO para la participación de los beneficiarios en las Becas-9; establecer protocolos con el STSS para asegurar la participación de los jóvenes graduados en los programas de pasantías y emprendedurismo ; dar prioridad en la participación en Pro-Solidar; revisar gasto de administración de las diferentes fuentes de financiamiento.
Alimentación escolar (SEDIS)	Equidad	Algunas escuelas no reciben los alimentos porque no cuentan con condiciones mínimas; en 2015 apenas se distribuyeron alimentos para la mitad de los días escolares (100 días)	Considerar transferir a SEDUC; asegurar que los niños reciben alimentos todos los días escolares (por lo menos 200 días); continuar invirtiendo en mejorar las condiciones de la infraestructura escolar (agua, letrinas, bodega); continuar a apoyar la agricultura local
Bolsón Escolar (SEDIS)	Equidad	No están claros los criterios de selección de los beneficiarios	Considerar transferir a SEDUC; hacer público los criterios de selección de los beneficiarios; podría ser incorporado al BVM
Uniformes (SEDIS)	Equidad	No están claros los criterios de selección de los beneficiarios	Hacer público los criterios de selección de los beneficiarios; continuar a apoyar las microempresas proveedoras de uniformes
Matrícula Gratis	Equidad	Aparentemente las municipalidades no están transfiriendo recursos para las escuelas	Revisar los mecanismos de transferencia de recursos a las municipalidades para asegurar que el programa se financia; ver BVM (transferencia en nombre de los beneficiarios)

Programa	Función Principal	Desafíos	Sugerencias
Jóvenes sin ocupación, los trabajadores pobres y los adultos mayores pobres sin pensión			
Becas Estudiantiles	equidad	Selección de beneficiarios de forma subjetiva	Dar prioridad a los beneficiarios del BVM; hacer la selección basada en criterios objetivos y transparentes
Ingresos Complementarios	Equidad/ resiliencia	Programa no está siendo ejecutado como programa de garantía de empleo mínimo o como programa de trabajos públicos intensivo en mano de obra	Transformarlo en programa de trabajos públicos intensivo en mano de obra, posiblemente manejado por el FHIS y municipalidades.
Alimentos Solidarios Adulto Mayor/Discapacidad	Equidad	La distribución de alimentos normalmente mucho menos costo efectiva que entrega de efectivo	Evaluar costo-efectividad del programa relativo a transferencias en efectivo; articular con las pensiones sociales. SEDIS ya otorga BVM a personas con discapacidad
Pensión social	Equidad	Baja cobertura	Expandir e incluir en el BVM
Las familias pobres			
Programa vivienda saludable (SEDIS)	Equidad	Duplica esfuerzos de otras instituciones, y promueve dispersión de recursos	Considerar trasladar programas de infraestructura básica a IDECOAS y de vivienda a CONVIVIENDA
Bonos Vivienda VM	Equidad		CONVIVIENDA debería tomar el liderazgo en los programas de vivienda
Guías de familia		No tienen preparación para el tipo de programa a ejecutar-gestión de caso; 15000 guías enfocados principalmente en supervisar el programa Vivienda Saludable (Guías absorben 12% de gasto de SEDIS)	Preparar bien el programa basado en las mejores prácticas internacionales (ver texto). Definir términos de referencia de los guías de acuerdo a su preparación y capacitación. Evitar minar el voluntarismo a nivel comunitario, particularmente el exitoso programa AIN-C.
Servicios Sociales (DINAF)	Equidad	Presupuesto y personal reducido; recursos y competencias trasladados a SEDIS	Los servicios sociales deben tener prioridad ya que es la primera responsabilidad del Estado; definir misión de DINAF, preparar plan de acción para ejecutar esa misión, asignar recursos correspondientes
Asistencia Productiva			
Apoyo producción - Agricultura familiar (SEDIS)	Oportunidad	No tiene ventaja comparativa, duplica esfuerzos de otras instituciones, y promueve dispersión de recursos	Considerar trasladar programas a la SAG;
Apoyo microempresas (SEDIS)	Oportunidad	No tiene ventaja comparativa, duplica esfuerzos de otras instituciones, y promueve dispersión de recursos	Considerar trasladar programas a las instituciones con experiencia en esta área; establecer vínculos con BVM
Banca solidaria (SEDIS)	Oportunidad	Programa bajo Secretario del SEDIS pero manejado por Sub-secretario de Economía	Considerar trasladar programas a las instituciones con experiencia en esta área
Apoyo producción (SAG)	Oportunidad		Tomar el liderazgo en los programas de apoyo a la producción agrícola
Apoyo a producción-Quetzal II (SEP)	Oportunidad	No tiene ventaja comparativa, duplica esfuerzos de otras instituciones, y promueve dispersión de recursos	Considerar trasladar programas a la SAG

Programa	Función Principal	Desafíos	Sugerencias
Programas activos del mercado de trabajo			

PAMT	Oportunidad	Gran diversidad de intervenciones y numerosas instituciones involucradas; falta de una orientación clara para el sector	STSS debería evaluar las intervenciones en ejecución y preparar una estrategia y plan de acción para el sector. Esto está contemplado en el proyecto de la EU.
SENAEH/COE	Oportunidad	Cobertura de los COE limitada a La CEIBA	Ampliar al resto del país como se está haciendo con el apoyo de la UE
Con Chamba Vivis Mejor	Oportunidad	No hay información pública sobre el número y tipo de beneficiarios; tipos de empleo; el costo del programa; y su impacto en la creación de empleos permanentes	Hacer pública la información detallada sobre el programa (no solamente datos acumulados de beneficiarios, para los cuales no se sabe la fecha de ingreso); dar información sobre la participación en la capacitación de los beneficiarios; Realizar la evaluación del impacto del programa sobre el empleo de los beneficiarios.
Plan Nacional de Empleo por Horas	Oportunidad	No hay información sobre el número y tipo de beneficiarios, tipos de empleo, costo del programa, y su impacto en la creación de empleos permanentes	Hacer pública información detallada sobre el programa (no solamente datos acumulados de beneficiarios, para los cuales no se sabe la fecha de ingreso); realizar la evaluación de impacto del programa sobre el empleo (estudio de seguimiento de los beneficiarios).
Trabajos públicos intensivos en mano de obras	Resiliencia/ equidad	No existe un programa de apoyo a los trabajadores pobres con empleos estacionales, desempleado o subempleados	Elaborar un programa, quizá, con apoyo del FHIS y municipalidades incorporando el programa Ingresos complementarios
Programas para Jóvenes SEDIS	Oportunidad	No tiene ventaja comparativa, duplica esfuerzos de otras instituciones, y promueve dispersión de recursos	Considerar trasladar responsabilidad a STSS
Seguro Social			
Seguridad social	Resiliencia	Fragmentación del sistema; baja cobertura, bajas pensiones, baja calidad de los servicios; altos déficits actuariales y operacionales (salud)	A corto plazo, implementar de la Ley Marco Protección Social; aprobar leyes y reglamentos de: IHSS, Sistema Nacional de Salud; administración de fondos de pensiones y cesantía, seguro de accidentes de tránsito, establecer el Pro-Solidar y ejecutar los proyectos pilotos contemplados; a mediano plazo compaginar pensión vejez con pensión social; a largo plazo apuntar a integrar sistemas previsionales
IHSS	Resiliencia	Baja cobertura, bajas pensiones, baja calidad de los servicios; altos déficits actuariales y operacionales (salud)	Exigir el cumplimiento por parte asalariados e independientes; aumentar la cobertura del sistema a través de nuevas estrategias flexibles de atracción de trabajadores independientes y del sector informal
INJUPEMP	Resiliencia	Déficit actuarial significativo	Alinear sus beneficios con sus ingresos
INPREMA	Resiliencia	No tiene seguro de salud	Establecer seguro de salud. alinear sus beneficios con sus ingresos

Áreas	Función	Problemática	Recomendación
Gestión de los programa			
Sistemas de información	Eficiencia/eficacia/transparencia	CENISS ha desarrollado un sistema informático impresionante para el ROI y RUP pero la calidad de información necesita de ser mejorada	Asegurar que la información en la ficha del RUP es fidedigna; mejorar la calidad de la información de los programas en el ROI.
Focalización	Eficiencia/eficacia/transparencia	La selección de beneficiarios en muchos programas parece discrecional La utilización independiente de la focalización vía pobreza monetaria y multidimensional conlleva a errores de inclusión y exclusión	Utilizar la medición de pobreza monetaria y multidimensional de forma complementaria para asegurar que los más pobres se benefician de los programas; los programas deben establecer criterios y procedimientos transparentes de selección de beneficiarios; la selección de beneficiarios debe ser auditada por entidades independientes.
Entrega de beneficios /pagos	Eficiencia/eficacia/transparencia	Entrega del BVM no es realizada con la prioridad y frecuencia establecida	Identificar y resolver los problemas operacionales en la entrega de las transferencias BVM y definir el sistema de pagos más efectivo para el programa.
Sistema de reclamos y reparaciones	Eficiencia/eficacia/transparencia	BVM reporta que ya cuenta con un sistema de reclamos	Utilizar si es posible el mismo mecanismo para otros programas.
SUEPPS	Eficiencia/eficacia/transparencia	No se conoce su labor de evaluación	Concentrar su labor en monitoreo y evaluación de los programas de asistencia social; hacer público el resultado de estas evaluaciones; apoyar CENISS a mejorar la calidad de sus bases de datos; apoyar a la actualización de la política de protección social.

Gestión de los programa			
Sistemas de información	Eficiencia/eficacia/transparencia	CENISS ha desarrollado un sistema informático impresionante para el ROI y RUP pero la calidad de información necesita de ser mejorada	Asegurar que la información en la ficha del RUP es fidedigna; mejorar la calidad de la información de los programas en el ROI.
Focalización	Eficiencia/eficacia/transparencia	La selección de beneficiarios en muchos programas parece discrecional La utilización independiente de la focalización vía pobreza monetaria y multidimensional conlleva a errores de inclusión y exclusión	Utilizar la medición de pobreza monetaria y multidimensional de forma complementaria para asegurar que los más pobres se benefician de los programas; los programas deben establecer criterios y procedimientos transparentes de selección de beneficiarios; la selección de beneficiarios debe ser auditada por entidades independientes.
Entrega de beneficios /pagos	Eficiencia/eficacia/transparencia	Entrega del BVM no es realizada con la prioridad y frecuencia establecida	Identificar y resolver los problemas operacionales en la entrega de las transferencias BVM y definir el sistema de pagos más efectivo para el programa.
Sistema de reclamos y reparaciones	Eficiencia/eficacia/transparencia	BVM reporta que ya cuenta con un sistema de reclamos	Utilizar si es posible el mismo mecanismo para otros programas.
SUEPPS	Eficiencia/eficacia/transparencia	No se conoce su labor de evaluación	Concentrar su labor en monitoreo y evaluación de los programas de asistencia social; hacer público el resultado de estas evaluaciones; apoyar CENISS a mejorar la calidad de sus bases de datos; apoyar a la actualización de la política de protección social.

Fuente: "Honduras: Evaluación del Sistema de Protección Social". Estudio preparado por José Silverio Marques, en julio de 2016, con el auspicio de la Unión Europea a través del Programa MADIGEP.