

# Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo

Guía práctica para la implementación en los municipios de Honduras



Financiado por  
la Unión Europea



Asociación  
de Municipios  
de Honduras



# Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo

Guía práctica para la implementación en los municipios de Honduras



**Asociación de Municipios de Honduras (AMHON), 2022**

**Modelo de Gestión de Desarrollo Social Inclusivo.**

Guía práctica para la implementación en los municipios de Honduras

**Nelson Castellanos**

Presidente de la AMHON

**Nelson Licona**

Director Ejecutivo

**Coordinación, Revisión y Supervisión**

**Luis Castillo**

Gerente de Descentralización y Desarrollo Municipal, AMHON

**Juan Carlos Amaya**

Jefe de Departamento de Desarrollo Económico y Social AMHON

**Reina Zavala,**

Coordinadora Proyecto “Apoyo a las autoridades locales en el fortalecimiento de su rol como actores clave para la gobernanza y desarrollo en Honduras” GODELH/AMHON-UE

**Elaboración**

Cilia Ventura

Diseño y diagramación:

Bricelda Contreras

Se autoriza la reproducción y uso del contenido de este documento siempre que se cite debidamente la fuente.

«La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de AMHON. Por tanto, no representa necesariamente los puntos de vista de la Unión Europea ni de la Delegación de la UE en Honduras».

2022

## Contenido

### 7 SIGLAS Y ACRÓNIMOS

### 8 MENSAJE DEL PRESIDENTE DE AMHON

### 9 ACERCA DE LA GUÍA

9 Propósito de la guía:

9 Destinatarios:

### 10 CONCEPTOS CLAVE

### 12 EL MARCO LEGAL EN EL QUE SE FUNDAMENTA EL MODELO

12 Normativa internacional

13 Normativa nacional

### 16 EL MODELO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL INCLUSIVO Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

16 Descripción el modelo.

18 Alineamiento del modelo al sistema de planificación nacional

20 Sectores y grupos prioritarios

### 24 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL INCLUSIVO EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

#### 25 ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN SOCIAL INICIAL

26 Paso 1. Aprobar el proceso de implementación del modelo

27 Paso 2: Obtener datos de los indicadores sociales.

29 Paso 3. Identificar indicadores sociales críticos

31 Paso 4. Identificar los problemas sociales

33 Paso 5. Identificar causas de los problemas

36 Paso 6. Elaborar árboles de problemas

#### 38 ETAPA 2: ELABORACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA SOCIAL

40 Paso 1. Elaborar propuestas de solución (árbol de soluciones)

41 Paso 2. Definición de proyectos

42 Paso 3: Priorizar alternativas de solución y proyectos

43	Paso 4. Plan de inversión social municipal
44	Paso 5. Redactar el documento de Política Social
46	Paso 6. Revisar y ajustar lineamientos y objetivos del PDM
46	Paso 7. Socializar y aprobar la Política Pública.
47	<b>ETAPA 3. IMPLEMENTACIÓN</b>
48	Paso 1. Analizar la estructura orgánica
49	Paso 2: Definir la estructura para la función social
55	<b>ETAPA 4. SEGUIMIENTO Y MONITOREO</b>
56	Paso 1: Definir lo que se va a monitorear.
57	Paso 2: Formular indicadores
61	Paso 4: Elaborar informe del monitoreo
61	Paso 5. Elaborar plan de uso y difusión de los datos
64	<b>ANEXOS</b>
64	Anexo 1. Herramienta H1. Matriz de indicadores sociales críticos
67	Anexo 2. Herramienta H2. Análisis de causas
68	Anexo 3. Herramienta H3. Árboles de problemas
70	Anexo 4. Herramienta H4. Árboles de soluciones
72	Anexo 5. Herramienta H5. Matriz de soluciones
74	Anexo 6. Herramienta H6. Plan de Inversión Social Municipal
76	Anexo 7. Herramienta H7. Priorización de soluciones (herramienta opcional)
77	Anexo 8. Fórmulas de los indicadores indispensables
85	Anexo 9. Herramienta H8. Análisis de la organización municipal
86	Anexo 10. Ideas de proyectos por función de la política y ejes del PD
89	Anexo 11. H9. Matriz de seguimiento de Indicadores
90	<b>REFERENCIAS</b>

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>AN- ODS</b>	Agenda Nacional de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>AMHON</b>	Asociación de Municipios de Honduras
<b>CENISS</b>	Centro Nacional de Información del Sector Social
<b>CODEM</b>	Consejo de Desarrollo Municipal
<b>DINAF</b>	Dirección de Niñez, Adolescencia y Familia
<b>ENDESA</b>	Encuesta Nacional en Demografía y Salud
<b>IDH</b>	Informe de Desarrollo Humano
<b>INAM</b>	Instituto Nacional de la Mujer
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>ICSC</b>	Índice de convivencia y seguridad ciudadana
<b>MGDSI</b>	Modelo de gestión del desarrollo social inclusivo
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>OMM</b>	Oficina Municipal de la Mujer
<b>ONAJ</b>	Oficina de Niñez, Adolescencia y Juventud
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PAIPI</b>	Política de Atención Integral para la Primera Infancia
<b>PDC</b>	Plan de Desarrollo Comunitario
<b>PDM</b>	Plan de Desarrollo Municipal
<b>PEM GxR</b>	Plan Estratégico Municipal de Gestión por Resultados
<b>PIAH</b>	Política de atención a los pueblos indígenas y afro hondureños
<b>PIM</b>	Plan de Inversión Municipal
<b>PN</b>	Plan de Nación
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PSE</b>	Plan Sectorial de Educación
<b>SIGADENAH</b>	Sistema Integral de Garantía de Derechos de la Niñez y la Adolescencia de Honduras
<b>SEPOL</b>	Sistema Estadístico Policial en Línea
<b>UTM</b>	Unidad Técnica Municipal

# MESAJE DEL PRESIDENTE

Asociación de Municipios de Honduras (AMHON)

Asumir la gestión de desarrollo de un municipio que urge mejorar en múltiples dimensiones, es un reto enorme para los alcaldes y alcaldesas que nos hemos comprometido con nuestros pueblos a caminar hacia mejores condiciones de vida para todos.

Somos conscientes del potencial que nuestros municipios tienen, la calidez de nuestra gente, la sabiduría de nuestras costumbres, la laboriosidad de los hombres y mujeres, la belleza y productividad de nuestros parajes, sin embargo, los indicadores de desarrollo en el país dan cuenta de que tenemos importantes retos para lograr el bienestar de la población y mejorar su calidad de vida. Con el paso de la pandemia por COVID 19 y los desastres naturales la pobreza extrema se han incrementado, limitando la acumulación de capital humano y, por consiguiente, el desarrollo de la población.

La Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) se suma al reto de dar pasos firmes hacia el desarrollo social y económico de los municipios, apoyando a los gobiernos municipales en su gestión, produciendo herramientas que faciliten la toma de decisiones estratégicas, como el Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo y el Modelo de Gestión del Desarrollo Económico Local (DEL).

Los modelos constituyen un esfuerzo institucional de la AMHON, con el apoyo de la Unión Europea, como una acción del proyecto “Apoyo a las autoridades locales en el fortalecimiento de su rol como actores clave para la gobernanza y desarrollo en Honduras” GODELH/AMHON-UE.

La presente guía fue elaborada después de un proceso de validación en ocho municipios, del Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo y sus herramientas e incorpora las lecciones aprendidas de dicho proceso.

En esta guía, alcaldes, servidores municipales, profesionales independientes, instituciones y entidades dedicadas a la gestión del desarrollo social interesados en implementar el modelo, encontrarán las orientaciones paso a paso y una serie de herramientas prácticas.

La expectativa desde AMHON es que estos instrumentos contribuyan a incrementar las capacidades locales en material de gestión estratégica para el desarrollo.

*Nelson Castellanos*

Presidente de la AMHON



## ACERCA DE LA GUÍA

---

### Propósito de la guía:

Brindar orientaciones prácticas para implementar el Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo en los municipios de Honduras, a través de un proceso que incluye el conocimiento de la situación de partida de el municipio desde el análisis de indicadores, la planificación vinculada a los planes de desarrollo municipal, la implementación y la evaluación de los resultados.

### Destinatarios:

La guía está dirigida a:

- Alcaldes y alcaldesas.
- Técnicos municipales responsables de la planificación y gestión del desarrollo social.
- Técnicos de mancomunidades y de AMHON que asesoran los procesos de planificación y gestión del desarrollo en el municipio.
- Consultores independientes.

# CONCEPTOS CLAVE

## Desarrollo social

El desarrollo social es el resultado de las mejoras en índices *de bienestar colectivo* como: la esperanza de vida, mortalidad infantil, nutrición, educación, acceso a servicios sociales; y todo lo que conlleva a que las personas, sin distinción, vivan más y tengan una mejor calidad de vida (Mallarino, 2004).

## Política social

Para Mallarino, 2004 una política social es un esfuerzo integral de las políticas sectoriales que incluyen a los sectores sociales. Por su parte Deacon, 2001 concibe las políticas sociales como medidas adoptadas para evitar riesgos sociales, disminuirlos o permitir que se les pueda hacer frente.

Los destinatarios de la política social no son únicamente los pobres sino toda la sociedad. En este sentido, la universalización de los servicios bajo un enfoque de derechos es el objetivo último de la política social.

## Funciones y principios de la política social

De acuerdo con Cohen & Franco, 2005, las políticas sociales tienen tres funciones principales: la creación de capital humano, la protección social y la contribución a la integración de los individuos en la sociedad.

Ilustración 1 Funciones de la Política Social



Fuente: elaboración propia.

**La función CAPITAL HUMANO** se logra a través de una inversión adecuada en educación, salud y servicios básicos. En educación, el objetivo es lograr su universalización, ampliar los años de escolaridad promedio de las personas y mejorar la calidad educativa, de forma que las nuevas generaciones puedan salir de la pobreza, debido a que cuentan con mejores oportunidades de desarrollo.

**La función de PROTECCIÓN SOCIAL** se enfoca en la superación de la indigencia y la pobreza con diferentes intervenciones, unas compensatorias, que aseguran el sustento básico de las personas en mayor condición de vulnerabilidad en períodos de crisis (emergencias) y, otras, de más largo plazo, orientadas a proporcionar la atención que requiere la población de escasos recursos en ciertas etapas del ciclo de vida, así como, los programas de superación de la pobreza a través de generación de empleos y nuevas oportunidades de ocupación.

**La función de COHESIÓN SOCIAL** está orientada a que los individuos compartan la misma visión de desarrollo, asuman una corresponsabilidad para lograr las metas sociales y cumplan las normas necesarias para lograrlas. La cohesión también busca la incorporación de las personas que han sido excluidas como resultado de discriminaciones de diferente tipo.

# EL MARCO LEGAL EN EL QUE SE FUNDAMENTA EL MODELO

---

## Normativa internacional

La Constitución de Honduras establece en su artículo 16 que los tratados, una vez ratificados, forman parte del derecho interno.

Honduras ha firmado y ratificado una serie de convenciones y tratados internacionales que dan sustento legal a un desarrollo social inclusivo, con orientaciones y principios generales de actuación para garantizar los derechos civiles, políticos, sociales, culturales y económicos, entre estos se encuentran:

- La Carta de las Naciones Unidas.
- Declaración Universal de Derechos Humanos.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos Sociales y Culturales.

Los tratados y convenios que protegen los derechos de grupos específicos:

- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer.
- Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales.
- Convención sobre los Derechos del Niño.
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Convención Interamericana para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra las Personas con Discapacidad.
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial.
- Convención Iberoamericana de los Derechos de la Juventud.

Los convenios que se orientan a disminuir las inequidades y discriminación en materia laboral:

- Convenio 102 de la OIT sobre la Seguridad Social.
- Convenio 100 de la OIT sobre Igualdad de Remuneración.
- Convenio 111 de la OIT sobre Discriminación en el Empleo y Ocupación.

## Normativa nacional

**Constitución de la República:** establece que “Honduras es un Estado de Derecho, constituido 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”. De acuerdo con esto, la Constitución considera el enfoque de derechos humanos en la política social. La Constitución es por tanto la expresión máxima del contrato social entre los ciudadanos y el cumplimiento y salvaguardia de los derechos allí consignados (derecho a la salud, educación, trabajo, seguridad social) que constituyen el principio básico de bienestar.

**Ley Plan de Nación, Visión de País (Decreto No. 286-2009):** orienta la estructuración de un modelo de gestión pública para lograr 4 objetivos estratégicos al año 2038:

1. Una Honduras sin pobreza extrema, educada y sana, con sistemas consolidados de previsión social.
2. Una Honduras que se desarrolla en democracia, con seguridad y sin violencia.
3. Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleos, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce su vulnerabilidad ambiental.
4. Un Estado moderno, transparente, responsable, eficiente y competitivo.

El objetivo 1 del Plan de Nación, Visión de País es el que traza las directrices para el desarrollo social inclusivo. Las metas propuestas para este objetivo son:

- Meta 1.1: Erradicar la pobreza extrema.
- Meta 1.2: Reducir a menos de 15% el porcentaje de hogares en situación de pobreza.
- Meta 1.3: Elevar la escolaridad promedio a nueve años.
- Meta 1.4: Alcanzar 90% de cobertura de salud en todos los niveles del sistema.
- Meta 1.5: Universalizar el régimen de jubilaciones y pensiones para el 90% de los asalariados del país y 50% de los ocupados no asalariados.

Otras políticas y leyes vinculadas

- **Niñez y adolescencia:** Política de Atención Integral a la Primera Infancia de Honduras; Ruta Social para un Buen Gobierno por la Infancia, Adolescencia y Juventud; PCM 020-2019- SIGADENAH, Pacto Municipal por la Infancia.
- **Mujer:** Ley de igualdad de oportunidades para la mujer; Política Nacional de la Mujer; II Plan de Igualdad y Equidad de Género de Honduras 2010-2022.
- **Personas con discapacidad:** Ley de Equidad y Desarrollo Integral para las Personas con Discapacidad 2005.
- **Personas viviendo con VIH:** Plan Estratégico Nacional de Respuesta al VIH y SIDA en Honduras (PENSIDA IV).

- **Adulto mayor:** Ley Integral de Protección al Adulto Mayor y Jubilados.
- **Educación:** Ley Fundamental de Educación LFE 2012; Plan Estratégico del Sector Educación 2018-203, Política Nacional de Educación Alternativa No Formal. La LFE establece en el artículo 70 que “La Corporación Municipal tiene la responsabilidad de promover la educación y de aportar medidas adecuadas, en coordinación con las autoridades educativas correspondientes, para que el derecho a la educación de los habitantes sea efectivamente ejercido”.
- **Salud:** Código de Salud; Lineamientos del Modelo de Gestión Descentralizada de Salud; Política Nacional de Salud Materno-Infantil, Política Reducción Acelerada de la Mortalidad Materna y de la Niñez (RAMNI).
- **Seguridad alimentaria:** Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

## Ley de Municipalidades

La Ley de municipalidades establece un marco que permite identificar de forma general algunas competencias de los gobiernos locales en materia social.

El artículo 12 establece que el municipio tiene autonomía para gobernar y administrar los asuntos que afecten sus intereses y ejercer su competencia para satisfacer las necesidades y aspiraciones de su población. Asimismo, el artículo 13 hace explícitas algunas competencias vinculadas al desarrollo social como la elaboración de planes de desarrollo, la construcción de redes de distribución de agua potable, alcantarillado para aguas negras y alcantarillado pluvial y la promoción de la educación.

También el artículo 14 destaca que es un objetivo de la municipalidad alcanzar el bienestar social y material del municipio, ejecutando programas de obras públicas y servicios.

No obstante, es el artículo 59 (reformado por Decreto 143-2009), el que hace una referencia más clara a la política social que deben adoptar los municipios. De forma textual la Ley menciona lo siguiente:

**Artículo 59- E** En cada municipio se formularán y ejecutarán políticas públicas locales, orientadas a atender las necesidades de la mujer, la juventud, la niñez, el adulto mayor, los discapacitados, las etnias y otros grupos prioritarios, las cuales podrán concretarse con la creación de unidades, departamentos o gerencias de desarrollo social para lo cual la Corporación Municipal asignará los recursos financieros de su presupuesto anual de ingresos y egresos para la implementación de programas y proyectos específicos, de acuerdo a sus posibilidades financieras y a las necesidades de cada municipio.

**Artículo 59- F** Para el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo anterior, las entidades públicas del gobierno central y las instituciones descentralizadas o desconcentradas del Estado, contribuirán según sus competencias con asistencia técnica y asignación de recursos financieros mediante transferencias específicas a las municipalidades.

De este modo la Ley establece que el municipio es responsable del bienestar general de la población y que debe prestar especial atención a grupos prioritarios, estableciendo políticas e intervenciones particulares para estos grupos.

### **Ley de Descentralización.**

La ley de descentralización es contundente en cuanto a sus objetivos:

1. Contribuir a democratizar el Estado y a la racionalización de la inversión y del gasto público.
2. Crear condiciones para disminuir los desequilibrios sociales y la pobreza.
3. Mejorar los resultados de la gestión pública a nivel nacional y municipal.
4. Ampliar los espacios de la ciudadanía en la planificación, control y rendición de cuentas de la gestión pública descentralizada.

La Ley también establece los sectores prioritarios para la descentralización:

1. Prevención y seguridad ciudadana.
2. Educación (educación prebásica, básica y vocacional).
3. Salud (atención primaria y secundaria).
4. Infraestructura social y productiva básica.
5. Gestión ambiental.
6. Regulación del transporte público urbano.
7. Desarrollo rural y urbano.
8. Programas y proyectos de protección social.
9. Producción agroalimentaria y sostenible.
10. Emprendimiento comunitario.

# EL MODELO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL INCLUSIVO Y SU RELACIÓN CON LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

---

## Descripción del modelo.

El modelo propuesto por AMHON, se concibe como una guía teórica y metodológica para promover el desarrollo social inclusivo en los municipios de Honduras, fundamentado en los principios de una correcta y eficiente gestión pública en materia social.

El modelo parte del alineamiento con las metas mundiales y nacionales en materia social para el cumplimiento de los ODS, estableciendo sectores y grupos prioritarios de acuerdo con las funciones de la política social.

Desde la AMHON, el modelo tiene la finalidad de guiar la gestión de los gobiernos locales que buscan mejorar aspectos sociales que inciden en la potencialidad de las poblaciones para alcanzar mejores condiciones de vida y más altos estándares de desarrollo.

El modelo propone un mecanismo mediante el cual los gobiernos municipales pueden, desde su ámbito territorial, realizar acciones para mejorar situaciones puntuales que afectan a la población en general o directamente a poblaciones específicas, a la vez que es posible medir la contribución de estas acciones locales a la mejora de los indicadores nacionales en capital humano, protección y cohesión social.

A nivel municipal, el modelo se concretiza a través del diseño e implementación de políticas municipales de desarrollo social, a través de las cuales las municipalidades determinen su accionar a largo plazo en sectores como seguridad alimentaria, vivienda y servicios básicos, contribuciones a los sistemas de educación y salud pública, participación comunitaria y atención diferenciada a los grupos más vulnerables y a la población en general a lo largo del ciclo de vida.

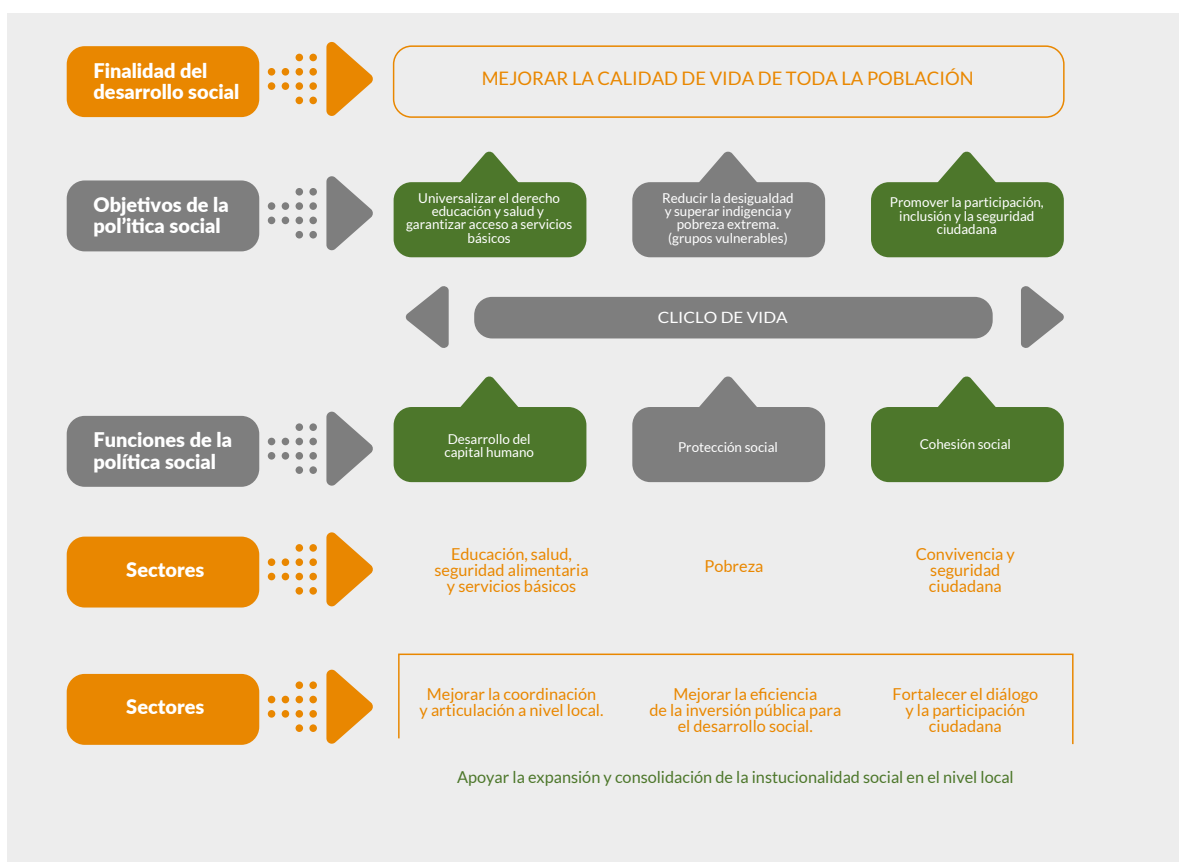
De forma complementaria, la AMHON implementó el Sistema de Información Estadístico Municipal (SIEM) el cual registra para y desde los municipios la situación actualizada de un grupo de indicadores identificados como críticos para el desarrollo social y que en el modelo se establecen como obligatorios de incluir en los diagnósticos previos al establecimiento de las políticas. El SIEM, al igual que el modelo y la estructura propuesta para las políticas municipales, incluye los indicadores relativos a capital humano, protección social y cohesión social, manteniendo así un alineamiento que facilita servirse de las herramientas desarrolladas desde la Asociación de Municipios de Honduras y que, a su vez, toman de referencia las metas nacionales y acuerdos globales en temas de gestión del desarrollo social.



El modelo también aspira a realizar las siguientes contribuciones:

- Mejorar la coordinación y articulación intersectorial para la implementación de la política social en el nivel local y en la universalización de los servicios de protección social.
- Fortalecer los procesos de diálogo, consulta y participación de las poblaciones destinatarias de la política social y sus organizaciones en el nivel local.
- Mejorar la eficiencia de la inversión pública para el desarrollo social.
- Apoyar la expansión de la institucionalidad social en el nivel local.

## Ilustración 2 Finalidad y contribuciones del modelo de desarrollo social inclusivo



## Alineamiento del modelo al sistema de planificación nacional

La Agenda 2030 es el instrumento operativo que se han planteado los Estados Miembros de la ONU,<sup>1</sup> para el fomento del desarrollo social, en el cual, al menos siete de los objetivos están directamente vinculados con el desarrollo social inclusivo (1 al 6 y el 10).

El Plan de Nación Visión de País de Honduras, que tiene vigencia hasta el 2038 está alineada a la Agenda 2030 y espera poder cuantificar sus contribuciones a las metas mundiales.

Ilustración 3 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030



Producido en colaboración con TROLLBÄCK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1 212 609 1010  
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpcampa@ndh.un.org

Fuente: ONU

Honduras aprobó en diciembre de 2019 la Agenda Nacional 2030 (AN-OS), adaptando las metas a la realidad nacional. Aunque las metas para cada objetivo puedan variar con los cambios de gobierno, los ODS serán el principal lineamiento de orientación para las metas nacionales y municipales en la próxima década.

Respecto a la planificación municipal, la Secretaría de Gobernación Justicia y Descentralización a través de la Dirección de Planificación y Gobernabilidad Local es la responsable de orientar y asistir a los municipios en la elaboración de Planes de Desarrollo Municipal, como planificación de largo plazo que guíe los subsiguientes planes anuales, además de ser requisito para el desembolso de las transferencias.

Los instrumentos de planificación de los municipios son el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) y el correspondiente Presupuesto de Inversión Municipal (PIM), que tienen la visión de largo plazo; y el Plan Operativo Anual (POA); y Presupuesto de Inversión Anual (PIMA) que son de corto plazo, además de otros planes sectoriales y especializados, como los planes de gestión de riesgos y plan de desarrollo urbano, entre otros.

<sup>1</sup> Los ODS no son jurídicamente obligatorios para los gobiernos, aunque se espera que estos los adopten como propios y establezcan marcos nacionales para su logro.

Al menos 10 de los 14 ejes que establece el PDM se alinean con los sectores prioritizados en el Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo, por lo cual es posible alcanzar el alineamiento entre sectores de las políticas municipales de desarrollo social y los ejes del PDM, haciendo posible incluir en la planificación municipal las acciones devenidas de las políticas.

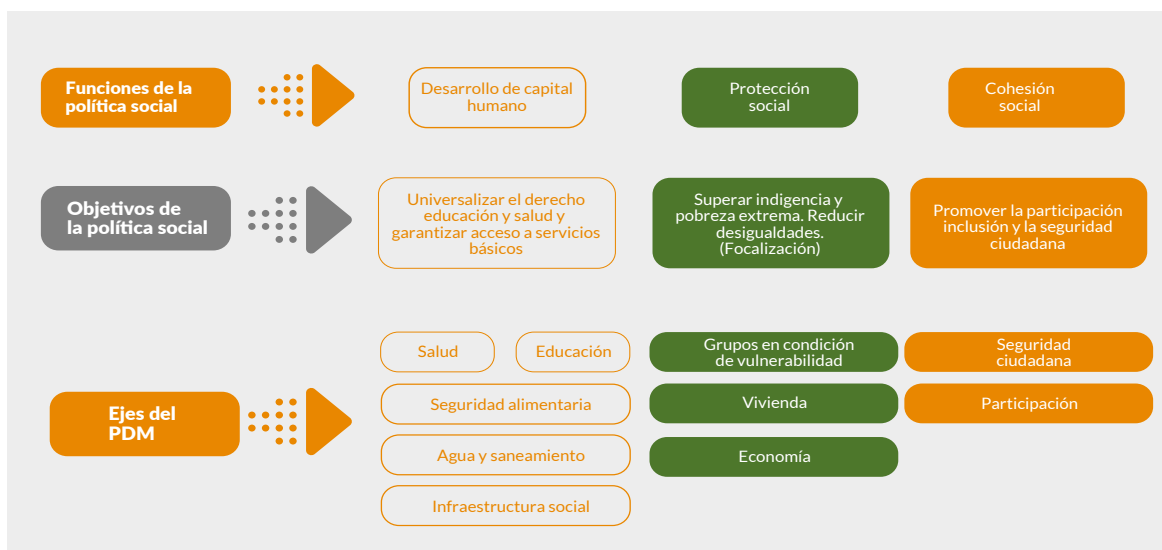
El desarrollo de la función “**capital humano**” de las políticas, se aborda a través de los ejes PDM de salud, educación, seguridad alimentaria y el eje de agua y saneamiento. La infraestructura social es un eje que está contenido en los anteriores pues los proyectos de infraestructura siempre corresponden a cualquiera de esos sectores. En los Planes de Desarrollo Comunitario (PDC), dentro de este eje se incluye el acceso a energía eléctrica.

La función de “**protección social**” se enfoca en indicadores de pobreza y en los grupos en condición de vulnerabilidad, lo que no debe confundirse con ciclo de vida, especialmente en el abordaje hacia la niñez, adolescencia y juventud. Estos segmentos de población no constituyen en sí mismos grupos vulnerables, sino una población en una etapa del ciclo de vida con necesidades específicas que deben ser cubiertas para lograr su pleno desarrollo.

No se puede desconocer que, por la condición de edad, sexo, etnia y discapacidad ciertos grupos están más en desventaja que otros, y cuando a esto se suma la pobreza extrema hay una doble condición de vulnerabilidad. La función de protección social, por tanto, se enfoca en reducir las brechas que existen para estos grupos de manera que se asegure la realización de sus derechos. El eje de Economía en los PDM se concentra en atender a los más pobres y en condiciones de indigencia para que tengan acceso equitativo a educación, salud y servicios básicos de igual manera el eje de vivienda se enfoca en la población de extrema pobreza.

Los ejes de participación y seguridad ciudadana se integran a la función de “**cohesión social**”. Las acciones del eje de participación se enfocan en el fortalecimiento de las capacidades y los espacios de participación y que aseguren el involucramiento de la ciudadanía en las decisiones que conducen a su desarrollo y bienestar, y el eje de seguridad ciudadana incluye las acciones de prevención de violencia. La ilustración 4 muestra cómo se realiza esta articulación.

**Ilustración 4** Incorporación de las funciones y objetivos de la política social en los ejes del PDM



Fuente: Elaboración propia

La metodología de elaboración de los PDM a partir de la participación de las comunidades mismas, establece el análisis independiente de cada uno de los 14 ejes teniendo como referencia la información recolectada en la línea base según la metodología FOCAL, el Modelo de Gestión complementa ahondando el análisis de indicadores sociales, identificando el problema central de cada sector y sus causas, guiando de esta forma hacia inversiones estratégicas y minimizando el riesgo de que las intervenciones tengan reducidos impactos o requieran inversiones repetitivas para paliar secuelas de los problemas.

## Sectores y grupos prioritarios

Debido a las múltiples dimensiones de lo social, los gobiernos locales deben coordinar con variados actores que representan diferentes sectores de la política social.

La priorización de sectores para el presente modelo se realizó en función de los siguientes criterios:

1. Sectores en los que los gobiernos locales tienen una competencia explicitada en el marco legal como la prestación de servicios.
2. Sectores con los que las municipalidades ya tienen una coordinación de facto en lo local, por ejemplo, educación y salud.
3. Sectores que responden a las metas priorizadas en la Agenda ODS y las prioridades nacionales.

También es necesario que estos servicios sociales sectoriales respondan de forma integral a las necesidades que se presentan a lo largo del ciclo de vida de las personas (primera infancia, niñez adolescencia, juventud, edad adulta, adulto mayor) y a las necesidades específicas de la mujer.

En la tabla 1, se presentan los sectores priorizados y su correspondencia con los ODS y las metas nacionales.

Tabla 1 Alineamiento o relación de los ODS, el PDM y Sectores priorizados para el MGDSI de AMHON

ODS	AN-ODS Meta Nacional	Ciclo de vida	Mujer	Grupos en condición de vulnerabilidad prioritarios	Sector del modelo y políticas municipales	Ejes del PDM
ODS 1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas	<b>Meta Agenda ODS</b> 1. Disminuir la pobreza extrema 2. Reducir la proporción de población que vive en la pobreza en todas sus dimensiones. 3. Implementar a nivel nacional sistemas apropiados de protección social. 4. Garantizar recursos encaminados a disminuir la pobreza en todas sus dimensiones.	Todos los grupos poblacionales	<b>ODS 5:</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas 1. Disminuir la discriminación contra las mujeres y las niñas. 2. Eliminar las distintas formas de violencia contra las mujeres y las niñas. 3. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres en la vida política, económica y pública. 4. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia,	<b>Grupos en condición de vulnerabilidad</b> <b>ODS 10:</b> <b>Meta ODS</b> Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición. (Meta no priorizada en la Agenda Nacional- ODS)	Pobreza	Economía
ODS 8 Promover el crecimiento económico sostenible, el inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	1. Reducir el porcentaje de jóvenes de 15 a 24 años, que no estudian y no tienen empleo 2. Reducir el porcentaje de niños que realizan trabajo infantil	Juventud. Meta 1 Niñez y adolescencia. Meta 2		LGBTQ+	Pobreza	Economía / grupos vulnerables
ODS 10: Reducir la desigualdad	3. Incrementar el ingreso de la población más pobre. 4. Aumentar la protección social	Con énfasis, población pobre en edad adulta.		Personas con discapacidad Pueblos indígenas y afrodescendientes	Pobreza	Economía
ODS 4: garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la	<b>Metas Agenda ODS</b> 1. Asegurar que todas las niñas y todos los niños terminen la enseñanza primaria y secundaria 2. Asegurar que todos los niños tengan acceso a educación preescolar. 3. Asegurar el acceso a una formación técnica,	Niñez y juventud: Meta 1. Primera infancia: Meta 2			Educación	Educación

ODS	AN-ODS Meta Nacional	Ciclo de vida	Mujer	Grupos en condición de vulnerabilidad prioritarios	Sector del modelo y políticas municipales	Ejes del PDM
vida para todos y todas	profesional y superior de calidad. 4. Asegurar la alfabetización y las competencias de lectura, escritura y aritmética en la población. 5. Mejorar las instalaciones educativas. 6. Aumentar la oferta de docentes calificados.	Niñez y adolescencia. Meta 1 y 4  Juventud. Meta 3  Adultos: Meta 4				
ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades	<b>Metas Agenda ODS</b> 1. Reducir la tasa de mortalidad materna. 2. Disminuir las muertes evitables de recién nacidos y menores de 5 años. 3. Poner fin a las epidemias del SIDA, tuberculosis, malaria y enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis y otras enfermedades transmisibles. 4. Reducir el número de muertes y lesiones por accidentes de tránsito. 5. Garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva. 6. Facilitar el acceso a medicamentos y vacunas esenciales asequibles.	Mujer. Meta 1  Primera infancia. Metas 2 y 6  Adolescencia, Juventud, adultos: meta 5  Todos los grupos: Meta 3,4 y 6			Salud	Salud
ODS 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el	1. Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible. 2. Lograr el acceso a servicios de saneamiento	Todos los grupos poblaciones			Vivienda y servicios básicos	Agua y saneamiento

ODS	AN-ODS Meta Nacional	Ciclo de vida	Mujer	Grupos en condición de vulnerabilidad prioritarios	Sector del modelo y políticas municipales	Ejes del PDM
saneamiento para todos	e higiene adecuados y equitativos.					
ODS 7 Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna	3. Garantizar el acceso universal a servicios energéticos asequibles y fiables	Todos los grupos poblaciones				Energía e infraestructura social
ODS 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible	1. Asegurar a todas las personas, el acceso a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año. 2. Disminuir las diversas formas de malnutrición.	Todos los grupos poblaciones			Seguridad alimentaria	Seguridad alimentaria
ODS 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para un desarrollo sostenible, proveer acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles.	1. Reducir las tasas de mortalidad por violencia. 2. Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños 3. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades	Niñez y adolescencia: Meta 2  Todos los grupos: Meta 1 y 3			Convivencia y seguridad ciudadana	Seguridad ciudadana / grupos vulnerables
					Participación	Participación

A continuación, en el documento, se ofrece un paso a paso de cómo llevar el Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo a las políticas municipales, para lo cual se brindan además una serie de herramientas de trabajo.

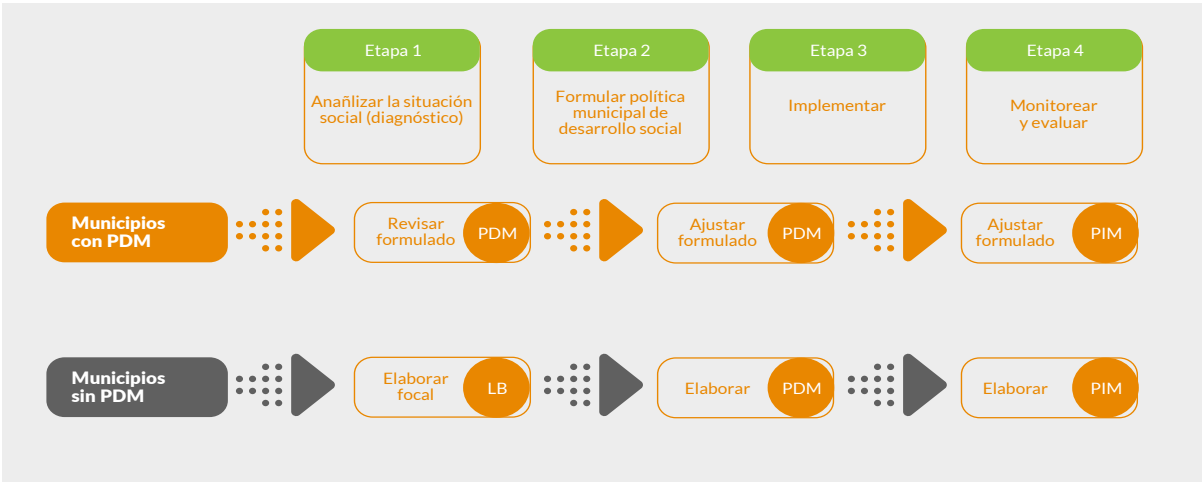
# PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL INCLUSIVO EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

La gestión pública municipal es un conjunto de procesos y acciones mediante los cuales los gobiernos municipales tienden al logro de sus fines, objetivos y metas a través de la gestión de políticas, recursos y programas. El propósito de la gestión pública es organizar, planear, controlar y dirigir el funcionamiento de los servicios públicos.

De este modo la implementación del Modelo de Gestión del Desarrollo Social Inclusivo se desarrolla en 4 etapas, que están vinculadas al proceso de planificación oficial de los municipios (elaboración de PDM). Como se aprecia en la ilustración 5, las políticas sociales pueden formularse antes o después de los PDM, en ambos casos es indispensable incluir los proyectos derivados de las políticas en los planes y presupuestos municipales.

En municipios que ya cuentan con un PDM formulado, será necesario ajustar el PDM para incluir los proyectos determinados en la política social y asignarles presupuesto, lo que deberá ser aprobado por la Corporación Municipal y socializado con las poblaciones involucradas. Si por el contrario, la política se establece previo al proceso del PDM, los proyectos deben ser socializados en los espacios de participación comunitaria que se realicen y para que sean parte del PDM; además el municipio podría aprovechar la oportunidad para adicionar boletas o preguntas en el proceso de levantamiento encuestas para línea base de PDM, sobre aquellos temas que resultaron de interés en la formulación de la política y que no cuentan con información estadística.

Ilustración 5 Etapas de implementación del modelo





A continuación, se describe cada una de las etapas indicando los pasos que deben seguirse, en función de si el municipio tiene o no elaborado su PDM. Los diagramas que se presentan al inicio de cada etapa indican qué paso corresponde a cada situación.

## **ETAPA 1:** **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN SOCIAL INICIAL**

Las herramientas de trabajo mencionadas en esta guía pueden ser descargadas de la página web de AMHON escaneando el código QR.



### **Objetivos de esta etapa**

- Establecer un acuerdo municipal para iniciar el proceso de alineamiento del desarrollo social inclusivo.
- Comprender la situación actual de los principales indicadores sociales.



### **Condiciones necesarias para el éxito**

- Las autoridades locales comprenden la importancia del desarrollo social inclusivo.
- Se establece un equipo de trabajo de la municipalidad y una persona para su coordinación.



### **Productos de la etapa**

- Herramienta de trabajo H1. Matriz de indicadores sociales críticos actualizada con datos del municipio, disponible en la página web de AMHON en su versión más reciente.
- Resumen de herramienta de trabajo H2. Análisis de causas.
- Herramienta de trabajo H3. Árboles de problemas.

## Ilustración 6 Pasos de la etapa de análisis de situación inicial



### Paso 1. Aprobar el proceso de implementación del modelo

Las autoridades municipales deben tener interés de realizar el proceso de revisión y ajuste de sus instrumentos de planificación. Asimismo, deben asumir el compromiso por realizar los cambios que se deriven del proceso. Las motivaciones que las autoridades tienen para respaldar un proceso como este son las siguientes:

1. El desarrollo social es el principal imperativo consignado en la Constitución de la República y la Ley de Municipalidades.
2. Los pocos avances obtenidos en las décadas anteriores en materia de desarrollo social y económico plantean la necesidad de revisar la gestión pública en todos los niveles y asegurar que se vuelva más eficiente.
3. Los ODS planteados en la Agenda 2030 demandan un alineamiento de los instrumentos de gestión pública en todos los niveles, a fin de alcanzar las metas planteadas en los plazos estipulados.
4. Realizar ajustes al PDM, PEM, planes de inversión y a la estructura técnica responsable del área social traerá impactos positivos para la gestión municipal.

Este acuerdo de las autoridades deberá quedar plasmado en el acta de la corporación municipal, de preferencia enunciando las motivaciones y acuerdos de que las acciones de la política tendrán incidencia en el PDM y presupuestos, así, como la asignación de responsabilidades a miembros de corporación y funcionarios municipales.

## Paso 2: Obtener datos de los indicadores sociales.

### Requerimientos:

- Información lo más actualizada posible sobre indicadores por cada sector
- Herramienta 1. Matriz de indicadores sociales críticos
- Anexo 8: Fórmulas de los indicadores indispensables

La selección de los indicadores sociales que se realiza en este paso, se debe realizar siguiendo los objetivos y funciones del modelo social, las metas ODS y la visión propia del municipio. En este paso deberían participar los siguientes actores:

- Encargado de la UTM o de la unidad responsable del monitoreo del PDM.
- El personal involucrado con la gerencia o departamentos de desarrollo social (mujer, niñez, juventud, adulto mayor).
- Personal de unidades municipales específicas para temas de educación, salud.
- Regidores que fungen como comisionados en educación, salud y otros sectores sociales.
- También es deseable que participen o se consulten expertos sectoriales como el director departamental de educación, alguien del centro de salud que maneje estadísticas, acompañantes técnicos o consultores.

La Herramienta 1 Matriz de indicadores sociales críticos, establece una serie de indicadores que están predeterminados en el modelo y que se consideran indispensables en esta etapa, sin embargo, cada municipalidad podrá adicionar otros indicadores que considere oportunos, ya sea para incluir aspectos no abarcados en el instrumento o para profundizar en el análisis de la situación de partida del municipio, el anexo 8 detalla la fórmula de medición de cada uno de los indicadores indispensables. Los indicadores incluidos en la herramienta 1 cuentan con un parámetro de referencia que se ha tomado en cualquiera de las siguientes calidades:

- Es una meta nacional. Puede haber sido establecida en políticas o planes sectoriales o metas globales como en los ODS.
- Es un promedio nacional/departamental.

También será válida la comparación entre los resultados de sus indicadores con el promedio de su departamento o de municipios con similares características y otro criterio puede ser analizar el comportamiento de sus propios indicadores a lo largo del tiempo.

En síntesis, el parámetro es la meta que el municipio se plantea para la vigencia de la Política Social y del PDM. Puede solicitarse el criterio de expertos en el tema para definir estos parámetros.

El grupo de trabajo de la política puede decidir adicionar indicadores de acuño propio a los ya incluidos en la Herramienta 1; en tal caso, antes de decidir su inclusión se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Disponer de la información de base sobre la situación en el municipio respecto a ese indicador, ya sea por preexistencia de alguna fuente del dato o porque la municipalidad levanta la línea base.
- Asegurarse de que el mismo podrá ser medido periódicamente por alguna institución fiable o en su defecto, que el mismo puede ser medido y actualizado por la municipalidad.

De igual forma, el equipo podría no trabajar con indicadores ya incluidos en la matriz, sin embargo, este descarte debe hacerse únicamente cuando el indicador no represente o no se adapte a la realidad del municipio, como en el caso de área sembrada con arroz u otros granos básicos. Los indicadores de educación, salud, acceso a agua y otros servicios son estándares a nivel nacional que deben ser referencias del modelo.

La línea de base de los PDM provee información con la cual es posible actualizar los indicadores que corresponden a varios sectores de la política. Otras fuentes de información son los censos y encuestas de hogares INE e informes municipales, estos últimos principalmente en relación con la prestación de servicios básicos en el municipio.

Si el municipio no ha formulado su línea de base para PDM o está en proceso de una segunda medición, se puede aprovechar el momento para adicionar a la boleta de captura de datos e incluir preguntas que aseguren el levantamiento de los indicadores indispensables y recomendados, especialmente cuando no es posible obtenerlos de fuentes secundarias como los registros administrativos de las distintas Secretarías de Estado rectoras de cada sector analizado.

### Paso 3. Identificar indicadores sociales críticos

#### Requerimientos:

Herramienta 1. Matriz de Indicadores Sociales Críticos  
(Disponible en página web de AMHON)

El propósito es identificar los indicadores con un resultado más crítico en función de los parámetros establecidos o la meta que la municipalidad se ha propuesto.

*Por ejemplo, como país se tiene una meta de llegar a una cobertura neta en educación del 70% en educación media. Si la cobertura en el municipio es solamente de 5%; este indicador se encontraría en estado altamente crítico.*

Para realizar este análisis se utiliza la Herramienta 1 Matriz de indicadores sociales críticos. El grado de criticidad se establece en función del cumplimiento del parámetro.

Indicaciones para llenar la matriz H1. Matriz de indicadores sociales críticos

1. Colocar el parámetro para evaluar el indicador. Como se ha indicado antes, la matriz ya contiene los indicadores indispensables y el parámetro nacional, sin embargo, el equipo puede decidir realizar modificaciones en los parámetros y adicionar otros indicadores, para ello pueden usar como referencia los indicadores nacionales, departamentales, de municipios vecinos o simplemente plantearse metas de mejora particular (cuando el municipio compite contra sí mismo).
2. Recabar información lo más actualizada posible, sobre la situación actual de cada indicador, esto puede ser a partir de los datos obtenidos en la línea base del PDM, censo o encuestas INE, datos municipales y otros que de preferencia sean datos oficiales o municipales; también pueden utilizarse informes de oficinas departamentales o municipales de las secretarías de Estado, como regionales de educación y salud. Es recomendable realizar esta primera tarea como trabajo de gabinete y utilizarla como insumo para etapas participativas.
3. Colocar en la columna “Situación actual” de la H1 el valor actual del indicador en el municipio (ver ilustración 7).
4. Establecer el grado de cumplimiento del parámetro. Esto se obtiene dividiendo el resultado del indicador entre el parámetro. La H1 ofrece el resultado de forma automática.
5. Establecer el grado de criticidad del indicador. En la herramienta H1 se establecen al menos 3 formas de categorizar el resultado del indicador y utiliza un sistema de colorimetría que facilita la identificación de indicadores que se encuentran en estado altamente crítico, crítico, medianamente crítico o no crítico, según su nivel de cumplimiento en el municipio respecto al parámetro nacional, tal como se muestra a continuación.



La herramienta H1 calcula automáticamente la situación del indicador.

### Ilustración 7 Ejemplo de llenado de matriz para la identificación de indicadores sociales críticos

Sector	Indicador <sup>7</sup>	Parámetro <sup>8</sup>	Hacia	Fuente del parámetro <sup>9</sup>	Situación actual <sup>10</sup>	Fuente del dato de situación <sup>11</sup>	% de Cumplimiento	Situación
FUNCIÓN CAPITAL HUMANO								
Educación	Porcentaje de niños en edad escolar matriculados	100%	↑	PEI 2018 SEDUC	100%	SACE 2021	95%	No crítico
	Porcentaje de cobertura neta en prebásica	75%	↑	PEI 2018 SEDUC	80%	SACE 2021	107%	No crítico
	Tasa neta de cobertura del I y II ciclo de Educación Básica	100%	↑	PEI 2018 SEDUC	75%	SACE 2021	75%	Medianamente crítico
	Tasa neta de cobertura del III ciclo de Educación Básica	80%	↑	PEI 2018 SEDUC	23%	SACE 2021	29%	Crítico
	Tasa de cobertura neta en media	70%	↑	PEI 2018 SEDUC	5%	SACE 2021	7%	Altamente crítico
	Tasa de analfabetismo (población 15 años y más)	5%	↓	PESE para 2030	15%	PDM	89%	Medianamente crítico
	Tasa de repitencia	2%	↓	PESE para 2030	20%	SACE 2021	81%	Medianamente crítico
	Deserción	0%	↓	PESE para 2030	90%	SACE 2021	10%	Altamente crítico
	Otros <sup>12</sup>							Altamente crítico

Los indicadores críticos y altamente críticos son los que deben ser priorizados por la municipalidad; sin embargo, cuando todos o muchos indicadores son críticos, la municipalidad debe discutir cuáles son los que son más urgentes e importantes de atender en el período de la política. Por otro lado, hay indicadores, que pueden resultar “no críticos”, sin embargo, el municipio puede priorizarlos para evitar caer en una situación crítica, como la inseguridad ciudadana.

Estos indicadores priorizados se convertirán en las metas para la política social deben ser incluidas en el PDM. En el caso de que este último ya esté formulado, se debe revisar si estas metas fueron incluidas.

## Paso 4. Identificar los problemas sociales

### Requerimientos:

#### H1. Matriz de indicadores críticos actualizada

- Definir un calendario de trabajo con metas y fechas claras, ya que las discusiones analíticas pueden ser complejas y extenderse más de lo necesario.
- Contar con un especialista en metodologías de trabajo en equipo y en planificación estratégica sería recomendable, de lo contrario, los organizadores a cargo deberán seleccionar métodos de trabajo para guiar las reuniones del equipo.

Los problemas son un conjunto de hechos que dificultan la consecución de un fin. También se pueden definir como necesidades humanas que han generado una demanda para solucionarlas.

Partiendo del análisis de indicadores realizado en el paso anterior, el grupo comenzará la elaboración del documento de política desarrollando:

- Un enunciado que sintetice el problema social general del municipio
- Un enunciado que exprese el problema general del municipio por cada función de la política (Capital humano, Compensación social, Cohesión social).

Para cada uno se debe describir quiénes son los más afectados por ciclo de vida y sexo, señalando las debilidades encontradas y los indicadores más críticos de cada función social.

Debe considerarse que si bien, cada indicador puede considerarse como un problema en sí mismo, también varios indicadores pueden sumar a un problema más amplio o la sinergia entre indicadores puede generar un problema diferente.

Por ejemplo, la matriz H1 incluye indicadores de cobertura en educación diferenciando el nivel prebásico, básico y educación media, estos indicadores juntos abonan a un problema general de una población con escaso nivel educativo lo que los mantiene con pocas posibilidades de mejores condiciones de vida.

La base de este análisis son los indicadores críticos priorizados; no obstante, también hay que tener en cuenta que existen problemas que son invisibilizados, y que es posible que no se tengan datos para algunos indicadores o exista un subregistro de información que no permita visibilizar su grado de criticidad. Por ejemplo: el maltrato infantil, la violencia intrafamiliar, entre otros. En estos casos es importante tomar como válida la percepción de los actores sobre la situación de esos indicadores.

A partir de la definición de los problemas centrales debe identificarse cuál es el principal efecto que causan estos y sus interacciones. Por ejemplo, en el gráfico a continuación, el poco ac-

ceso a la educación, la pobreza extrema y la violencia generalizada, tienen como efecto común que los hogares al tener pocas oportunidades de desarrollo se encuentren en repetitivos ciclos de pobreza y violencia.

**Ilustración 8** Ejemplo de identificación de problemas centrales.



En el ejemplo anterior los indicadores críticos son la definición operacional del problema central, que hace posible su medición. En tal sentido, si para los actores locales la formulación de un enunciado como el que aparece en las casillas verdes resulta una tarea compleja, los indicadores críticos pueden ser en sí mismos los problemas centrales.

Para la identificación de problemas, el equipo puede implementar técnicas de discusión en equipo como lluvia de ideas, metaplan, construcción libre y otros que motiven la participación de todos los actores y permita guardar el registro de los resultados.

Con los resultados obtenidos en este punto, el equipo puede comenzar la redacción del documento de política, explicando cuál es el problema central y principales problemas por cada una de las funciones de política y los grupos poblacionales más afectados, así como las causas y efectos de estos problemas. No es necesario colocar los diagramas en el texto, pero podrían ser parte de los anexos.

Por cada problema identificado, se elaborará posteriormente un árbol de problema, siguiendo la estructura de la Herramienta de trabajo 3.



## Paso 5. Identificar causas de los problemas

### Requerimientos:

- Problemas identificados
- Preguntas orientadoras para la identificación de causas
- H2. Análisis de causas
- Participación de expertos sectoriales

Es muy importante identificar el origen o causa de los problemas para poder planificar soluciones permanentes que eliminen o disminuyan las causas y no se enfoquen únicamente en atender los efectos que provocan los problemas. Dirigir esfuerzos a trabajar sobre las causas contribuye a romper el ciclo de situaciones repetitivas.

Es recomendable que el equipo municipal realice este ejercicio con conocedores, especialistas sectoriales o haga uso de los análisis que se hayan realizado en planes sectoriales o especializados, por ejemplo, si existe un análisis de situación de la niñez, un plan de educación o uno de seguridad alimentaria, se pueden utilizar como insumos. En cualquier caso, se deberá convocar a representantes de la entidad que rectora dicho tema o plan, para hacer el análisis de causas, por ejemplo: al Consejo municipal de garantía de derechos de la niñez, a las redes de mujeres, a la Comisión de Salud y Educación, según sea el caso y al Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM). Cuando en el municipio no se cuenta con estos espacios se debe convocar a otros representantes calificados de cada sector y de los grupos vulnerables para realizar el análisis.

Se parte de los problemas centrales que se identificaron en el paso anterior y del análisis de los indicadores realizado hasta el momento. Se pide a los actores que a partir de eso identifiquen causas relacionadas con i) las condiciones socioeconómicas y culturales de la población (comportamientos de las personas y dificultades económicas); ii) las causas relacionadas con la oferta y calidad en el servicio y iii) las causas relacionadas, el contexto y el entorno de las políticas públicas.

La H2 provee preguntas orientadoras para el análisis, no obstante, se debe tener claro que algunas de estas preguntas no serán aplicables a ciertas problemáticas y que el conjunto de interrogantes es únicamente una guía para los análisis del grupo. A continuación, se brinda un conjunto de preguntas adicionales.

**Tabla 2** Preguntas orientadoras para el análisis de causas.

Actores que intervienen en el cambio para la solución de los problemas (Niveles de causas)	Causas relacionadas con:	Tipo de causas	Preguntas que guían el análisis
Familia, comunidad	Causas relacionadas con las condiciones socio-económicas y culturales de la población	Acceso financiero	¿Tiene la población limitaciones económicas para acceder a los servicios?
		Prácticas y actitudes sociales y culturales	¿Tiene la población prácticas o actitudes que limitan alcanzar los objetivos esperados al brindar los servicios?
		Continuidad del uso	¿La población hace uso de los servicios con la frecuencia esperada?
Instituciones públicas y privadas que ofrecen los servicios	Causas relacionadas con la oferta y calidad de los servicios	Oferta suficiente de servicios que garantizan el acceso y continuidad	¿La oferta de los servicios es suficiente para atender a todas las personas? ¿Los servicios se prestan con la continuidad requerida?
		Disponibilidad de insumos y equipamiento	¿Los insumos y equipamientos son los adecuados en cantidad y calidad?
		Acceso a servicios con personal e información adecuados	¿El personal cuenta con las competencias suficientes para brindar los servicios? ¿Se está brindando la información adecuada a la población?
		Calidad	¿Los servicios se brindan siguiendo los estándares de calidad establecidos?
Gestores de las políticas públicas del nivel nacional y territorial	Causas relacionadas con el contexto y entorno de las políticas públicas	Norma Social	¿Se recibirá alguna sanción del grupo si se realiza una práctica o conducta específica?
		Legislación y políticas	¿Las leyes y normas ayudan o impiden brindar los servicios?
		Presupuesto y gasto	¿El presupuesto fue suficiente? ¿La ejecución del gasto fue adecuada?
		Gestión y coordinación	¿La gestión y la coordinación fueron adecuadas para brindar los servicios?

**Tabla 3** Ejemplos de causas para indicadores críticos en educación

Indicadores críticos	Problemas	Causas desde Familias y Comunidades / POBLACION	Causas desde los Proveedores de Servicios / CAPACIDAD PROVEEDORES	Causas desde los Gestores de Políticas / Formadores de opinión / Tomadores de decisiones ENTORNO DE POLÍTICA
34,000 niños y niñas fuera de la educación pre básica (25% de cobertura)	Baja cobertura en educación básica, especialmente Ciclo III	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitantes económicas para cubrir los costos y enviar a los niños y niñas a la escuela</li> <li>• Poca valoración de la educación: costo-beneficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay suficiente oferta. Muy pocos centros educativos ofrecen los grados del Ciclo III de educación básica y de educación media</li> <li>• Los centros educativos están muy lejos de los sitios de vivienda. Distancias muy largas especialmente para los más pequeños</li> <li>• No hay suficientes docentes. En algunas escuelas los docentes no van todos los días de la semana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas: Falta de oportunidades educativas atractivas para adolescentes y grupos especialmente excluidos</li> <li>• Presupuestos/ Gastos Inversión insuficiente, distribución inequitativa</li> </ul>
170,000 niños y niñas fuera de educación básica (35%)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo infantil, necesidad de aumentar los ingresos del hogar</li> </ul>		
182,000 adolescentes fuera de educación secundaria (58%)	Baja cobertura en educación media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la importancia del ingreso en una edad oportuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes no tienen el conocimiento suficiente para impartir una enseñanza adecuada. Necesidad de desarrollo de capacidades a docentes, autoridades, y otros actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión/ Coordinación: Débil capacidad rectora y de gestión descentralizada. Debilidades en el sistema de acreditación de docentes y escuelas, aún cuando están establecidos en la legislación del país.</li> <li>• Currículo no adaptada a las necesidades de la población: aprendizaje significativo, educación no formal, poco seguimiento a las condiciones de la educación del país que conduzcan a tomar decisiones urgentes para mejorar el acceso y los resultados</li> </ul>
472,000 de niñas, niños y adolescentes en riesgo de exclusión escolar por el rezago escolar	Rezago escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento del derecho a educación, gratuita, obligatoria y de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioro de la infraestructura, insuficiencia de equipos y material adecuado</li> </ul>	
940.0000 niñas y niños con bajo nivel de rendimiento académico: calificación “insatisfactorio” en matemática y lectura	Bajo rendimiento académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación de la comunidad en la gestión educativa: Comités de Gestión Escolar</li> <li>• Baja participación de padres en el proceso educativo de hijos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas poco amigables, seguras y protectoras</li> <li>• Modelo pedagógico no ayuda a desarrollar competencias para la vida</li> <li>• Poca relación entre currículo y formación docente</li> </ul>	

Es necesario tener en cuenta que las causas son dinámicas, indicadores de un sector pueden ser la causa o el efecto de situaciones de otro sector, por ejemplo, problemas de salud se relacionan con la carencia de agua apta para el consumo humano y carencia de un sistema de residuos sólidos; de forma similar los indicadores de pobreza pueden ser la consecuencia de la baja escolaridad.

Todos estos resultados se colocan en la herramienta H2 Análisis de causas.

### Ilustración 9 H2. Análisis de causas

Problemas centrales	Causas		
	Causas desde Familias y Comunidades / POBLACION	Causas desde los Proveedores de Servicios / CAPACIDAD PROVEEDORES	Causas desde los Gestores de Políticas / Formadores de opinión / Tomadores de decisiones ENTORNO DE POLÍTICA
<b>Capital Humano</b>			
<b>Protección social</b>			
<b>Cohesión social</b>			

Este ejercicio abre el abanico a todas las posibles causas que se relacionan con la gestión pública local y evita que el análisis se concentre en una sola perspectiva. El objetivo es obtener insumos de calidad para el análisis que se realiza en el siguiente paso.

## Paso 6. Elaborar árboles de problemas

### Requerimientos:

- H3. Herramienta “Árboles de problemas”

Es conveniente realizar un árbol de problemas más detallado por cada problemática central identificada, describiendo apropiadamente sus efectos.

Los efectos son consecuencias del problema que van desde la más inmediata o directamente relacionadas con el problema, hasta los niveles más generales. Esta secuencia se detiene cuando se han identificado los efectos más importantes.

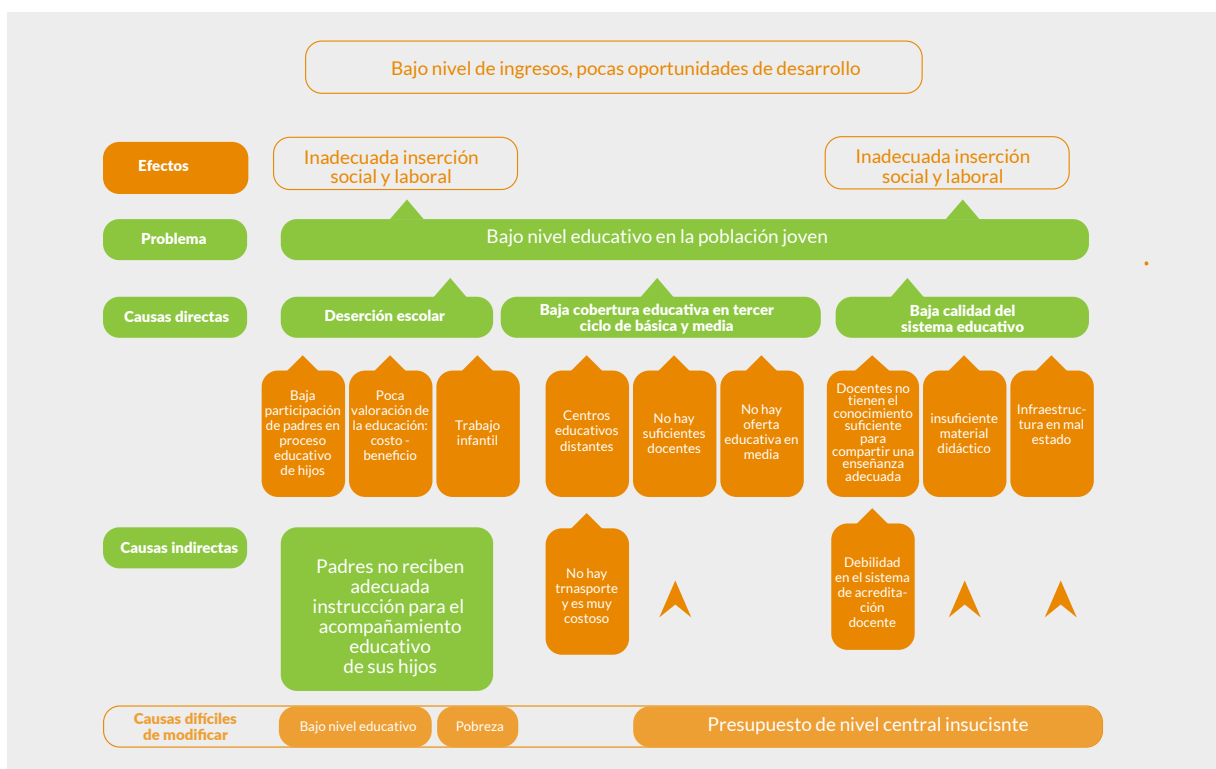
Luego se recomienda relacionar las causas que se detallaron en el paso 5. La secuencia de causas debe iniciarse con las causas directas, es decir las más directamente relacionadas con el problema central (por lo general los indicadores críticos o relacionados) y después identificar

las causas indirectas (causa de causas). En el nivel de causas directas, de preferencia deben identificar pocas pero grandes causas que luego se van desagregando e interrelacionando. El equipo puede desarrollar este ejercicio de forma más sistemática si aplica técnicas como el diagrama de relaciones o los “5 por qué”, que pueden encontrarse descritos en la web.

Se recomienda identificar todas las causas posibles ya que de esto dependerá que las propuestas de solución sean más acertadas y eficientes.

En la siguiente ilustración se presenta un ejemplo del árbol de problema para el bajo nivel educativo en la población.

**Ilustración 10** Ejemplo del árbol de problema relacionado al desarrollo de capital social



En el ejemplo anterior las causas marcadas en celeste deberían ser las consideradas en la siguiente etapa pues son la raíz del problema y no son difíciles de modificar desde esta función. Las causas difíciles de modificar pueden abarcarse desde otras funciones, políticas o agendas municipales.

## ETAPA 2: ELABORACIÓN DE POLÍTICA PÚBLICA SOCIAL



### Objetivos de esta etapa

Elaborar la política pública en materia social del gobierno municipal.



### Condiciones necesarias para el éxito

Las autoridades locales están dispuestas a elaborar y aprobar la política, revisar las inversiones y realizar nuevas asignaciones presupuestarias.

### Productos de la etapa



- H4. Árboles de soluciones.
- H5. Matriz de soluciones.
- H6. Plan de inversión social municipal.
- Política Municipal de Desarrollo Social Inclusivo aprobada por la Corporación Municipal.
- PDM y presupuesto actualizado para aprobación.

**Ilustración 11** Pasos de la etapa de elaboración de la política pública



## Paso 1. Elaborar propuestas de solución (árbol de soluciones)

### Requerimientos:

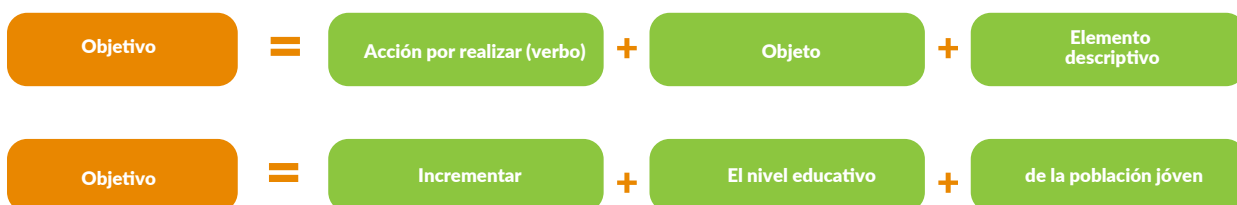
- H3. Árboles de problemas realizados
- H4. Árboles de soluciones
- Participación de encargados o expertos sectoriales

Haciendo uso de cada árbol de problema se procede a elaborar los árboles de objetivos o de solución.

Para elaborarlo, se toma cada árbol de problema y los elementos que están formulados en negativo se convierten en positivo, consecuentemente los efectos se convertirán en los resultados, el problema central se convierte en el objetivo general, las causas directas en las líneas de acción con sus respectivas metas y las causas indirectas en las acciones específicas en las cuales se debe enfocar la inversión pública local.

Los objetivos se formulan estableciendo la acción a realizar, el objeto que recibe la acción y algunos elementos descriptivos, como se muestra en el siguiente ejemplo:

### Ilustración 12 Construcción de objetivos



Del mismo modo se procede con las causas directas, transformándolas en líneas de acción y las causas indirectas priorizadas en proyectos, acciones o inversiones concretas.

En el siguiente ejemplo se muestra el resultado del árbol de soluciones del problema mostrado en la etapa anterior.



### Ilustración 13 Ejemplo del árbol de soluciones relacionado al desarrollo de capital social



En esta etapa, previo a la determinación de soluciones es importante la definición de algunos enfoques que podrá tener la política y que se concretizarán a través del tipo de soluciones o proyectos que se propongan, por ejemplo, el enfoque de derechos humanos, de género, de ciclo de vida, entre otros.

Por ejemplo, puede tener un enfoque de género y esto significaría que se analizará la forma en que las soluciones impactarán en las mujeres y familias y se procurará el mayor beneficio, sin que esto signifique que otros grupos no serán atendidos.

## Paso 2. Definición de proyectos

### Requerimientos:

- H4. Árboles de soluciones realizados
- H5. Matriz de soluciones
- Participación de encargados o expertos sectoriales.

Una vez identificadas las grandes líneas de solución en el paso anterior, deben desglosarse los proyectos específicos a realizar, determinando comunidades y poblaciones beneficiarias, grupos a atender y metas anualizadas, para ello, se utiliza la herramienta de trabajo H5.

Es importante mantener en mente que lo más recomendable es establecer soluciones y proyectos destinados a incidir sobre las causas que sobre los efectos. De forma complementaria

a la presente guía y como orientación general para la definición de proyectos municipales, la AMHON ha desarrollado lineamientos de inversión para los sectores educación, seguridad alimentaria y seguridad, que pueden ser descargados de la página web de AMHON: [www.amhon.hn](http://www.amhon.hn).

Además el anexo 10 de la presente guía brinda un listado de ideas de proyectos que indica las líneas presupuestarias correspondientes.

### Paso 3: Priorizar alternativas de solución y proyectos

#### Requerimientos:

##### H3. Árboles de problemas

Si existe más de una solución identificada, y debe decidirse cuál es mejor opción en el corto plazo, puede realizarse un ejercicio para priorizar las alternativas de solución que la política pública abordará.

Antes de eliminar propuestas, el equipo debe plantearse las siguientes interrogantes:

- Las propuestas de solución son complementarias entre sí.
- Son parte de una solución integral que puede implementarse por etapas.
- Cada una de ellas beneficia o afecta de forma diferente a las comunidades, grupos poblacionales o ciclos de vida.
- Pueden ser abordadas desde otras funciones o sectores de la política.

Estas reflexiones ayudarán al equipo a organizar o reorganizar las acciones de política.

Algunos criterios generales para decidir priorizar una solución pueden ser los siguientes:

- Magnitud
- Calidad
- Viabilidad
- Inocuidad
- Sostenibilidad

Para facilitar el análisis puede utilizarse una matriz de calificación de las opciones, en la cual puede asignarse puntaje a los criterios, tal como se presenta en la tabla a continuación:

## Ilustración 14 Matriz de priorización de soluciones

Problema

Cobertura de educación media

Instrucciones: Asignar un valor entre 0 y 5, donde 0 es el menor valor y 5 el mayor

Propuestas de solución	MAGNITUD La solución beneficia a la mayor parte del grupo afectado. La mayor parte de la población afectada tendrá acceso	CALIDAD La solución garantiza la calidad de servicio a la población meta	VIABILIDAD La solución se puede implementar con recursos locales	INOCUIDAD Implementar la solución no causará daños a terceros o al ambiente	SOSTENIBILIDAD La implementación de la solución en este momento reducirá la incidencia/frecuencia del problema en el futuro	Resultado
Rutas de buses hacia colegios	4	5	4	5	5	23
Construir un colegio	2	5	1	5	2	15
Clases virtuales	5	3	1	5	5	19

\*Esta es una herramienta de trabajo opcional.

## Paso 4. Plan de inversión social municipal

### Requerimientos:

- H5. Matriz de soluciones realizada
- H6. Plan de inversión social municipal

En este momento es indispensable que las personas encargadas de presupuesto municipal, obras y sectores específicos participen en el grupo. El objetivo es establecer presupuesto para cada uno de los proyectos de la política, para esto pueden utilizarse como fuente de información los presupuestos de proyectos similares ejecutados por la municipalidad recientemente, o desarrollarse estimaciones en hojas de cálculo.

El plan de inversión, propuesto en la H6, dispone columnas que indican la relación entre sector de política y eje del PDM, lo que facilitará la tarea de actualizar el PDM y el Plan de Inversión Municipal, con esto se asegurará que la política cuente con recursos para su implementación.

Además, la H6 proporciona columnas que identifican el sector, grupo poblacional, y ciclo de vida al que se dirige el proyecto; esto tiene la finalidad de saber con facilidad cuántos son los recursos municipales destinados a cada uno de ellos.

## Paso 5. Redactar el documento de Política Social

### Requerimientos:

- H1. Matriz de indicadores críticos
- H2. Análisis de causas
- H3. Árboles de problemas
- H4. Árboles de soluciones
- H5. Matriz de soluciones realizada
- H6. Plan de inversión social municipal
- Esta guía
- Equipo o persona con buena redacción.

Además de los insumos hasta aquí generados por el equipo de trabajo, también deben definirse de forma colegiada los principios que guiarán la política (transparencia, equidad, calidad, inclusión por citar algunos), elementos que han sido discutidos a lo largo de las jornadas.

Con todos los insumos generados a lo largo del proceso, se realiza la elaboración del documento de política pública. Es recomendable que esta tarea la realice una persona con capacidad de redacción y que el equipo de trabajo haga el rol de editores del documento, realizando revisiones y retroalimentación.

A continuación, se presenta una propuesta de estructura básica para el documento de política pública.

Tabla 4 Propuesta de contenido de la Política Social

Sección	Contenido
Introducción	Antecedentes y el proceso llevado a cabo.  Presentación breve del contenido general de cada sección.
Justificación	Razones por las cuales se formula la política pública, resaltando la pertinencia de la política a la realidad actual del municipio.  Debe convencer al lector sobre la importancia de la política y cuáles serán sus contribuciones durante el período de implementación. La definición del problema general y problemas centrales de cada función.
Diagnóstico	Se presenta un resumen descriptivo de los problemas sociales y sus efectos en la población, especialmente en los más vulnerables. La H1. Matriz de indicadores críticos es un importante insumo para esta sección ya que brinda una visión integral y sustenta el diagnóstico; puede además incluirse como uno de los anexos. Otros insumos pertinentes de utilizar es la H2. Análisis de causas y H3. Árboles de problemas, sin embargo, debe revisarse que se mantengan alineados con la priorización de soluciones en la H5.
Marco teórico	Se presenta una descripción de las funciones de la política social como las que aparecen en los conceptos clave de este documento.
Marco normativo	Se presentan las leyes que respaldan la actuación del gobierno local en materia social (ver sección III de este documento).
Principios	Colocar y describir los principios que regulan y orientan la gestión pública local en materia social.
Enfoques	Describir cada uno de los enfoques que se definieron. (Derechos, género, etc)
Objetivos generales	Enunciados que definen de manera precisa lo que se pretende alcanzar.
Resultados por función / sección	Para cada función se definen las propuestas de solución y proyectos con los cuales se trabajará para atender los problemas. Es recomendable resaltar la relación de las soluciones con otros problemas y sus impactos esperados.  Puede incluirse en el texto la sección correspondiente a cada función/sector de política de la H5. Matriz de soluciones.
Responsables	Actores institucionales que están directa o indirectamente involucrados en la implementación de la política. Deberá identificarse la unidad municipal que coordinará la implementación de la política.
Financiación	Descripción general de las fuentes de financiación de la política.
Seguimiento monitoreo y evaluación	Descripción del esquema que se utilizará para validar en diferentes momentos los resultados de la política pública.
Anexos	Incluir en anexos: H1. Matriz de indicadores críticos, H5. Matriz de soluciones, H6. Plan de inversión municipal. Pueden incluirse otros resultados del proceso, sin embargo los mencionados son indispensables para evidenciar la lógica de la política.

## Paso 6. Revisar y ajustar lineamientos y objetivos del PDM

En los municipios que ya cuentan con un PDM, se deben incluir las soluciones y proyectos determinados en H5. Matriz de soluciones y H6. Plan de inversión social municipal de la política social en el documento de planificación y el presupuesto, siguiendo la lógica de la relación entre sectores de la política social y ejes del PDM como se muestra en la tabla de la presente guía.

En los municipios donde el PDM se esté formulando o se vaya a formular en el futuro se debe asegurar esta misma coherencia, socializando en los eventos de consulta comunitaria la situación de partida del municipio respecto a los indicadores críticos y la lógica de las intervenciones propuestas.

## Paso 7. Socializar y aprobar la Política Pública.

### Requerimientos:

- Documento borrador de política pública.
- Borrador de reformas al PDM y Plan de Inversión Municipal

Una vez que el documento está terminado debe ser aprobado por la Corporación Municipal y socializado con los sectores implicados y representantes de organizaciones comunitarias y ciudadanas.

## ETAPA 3. IMPLEMENTACIÓN



### Objetivos de esta etapa

- Ejecutar la política social del municipio, contribuyendo a la mejora de condiciones de vida de la población y brindando mayor acceso a oportunidades de superación.
- Mejorar la inversión pública municipal para alcanzar el desarrollo social inclusivo.
- Ordenar la estructura interna municipal para asegurar una correcta implementación de la función social.



### Condiciones necesarias para el éxito

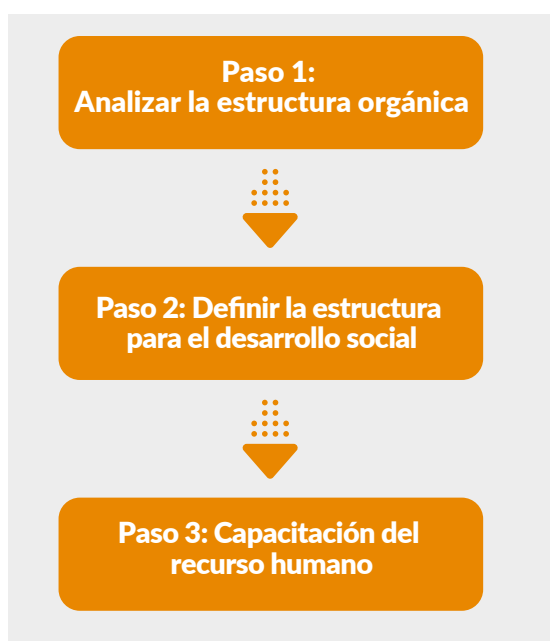
- Se cuenta con presupuesto y voluntad para realizar la reestructuración orgánica de la municipalidad y ejecutar los proyectos de la política.



### Productos de la etapa

- H6. Plan de inversión social.
- H8. Análisis de la organización municipal
- Propuesta de estructura organizativa para la gestión social

## Ilustración 15 Pasos de la etapa de implementación de la política pública



### Paso 1. Analizar la estructura orgánica

#### Requerimientos:

- Manual de funciones
- Organigrama.

La implementación de la política social requiere de una estructura municipal responsable de la ejecución de acciones o de la coordinación con otros actores para su implementación.

Para realizar el análisis del municipio se colocan todas las actividades y proyectos en una matriz organizada por función y sectores de la política y se revisa cuál de las unidades municipales está cumpliendo o puede cumplir esa función en el futuro. Esta organización permitirá identificar con facilidad en cuáles funciones y sectores de la política, así como ejes del PDM hay debilidades para la ejecución.

También se debe indicar si las acciones son implementadas directamente por la unidad municipal o si esta coordina con otros actores del municipio para implementarla. Del mismo modo se debe identificar si en el municipio existe otro actor (gubernamental o no gubernamental) que implementa la acción, aunque la municipalidad actualmente no tenga ninguna coordinación.



A continuación, se presenta un ejemplo de H8. Análisis de la organización municipal para algunos ejes de la función de capital social.

### Ilustración 16 Análisis de la organización municipal

Función	Sector	Actividades de las propuestas de solución	Nombre de la unidad que implementa la acción	Ejecuta	Coordina	Otros actores que realizan la acción
Capital humano	Salud	Charlas a padres y madres sobre estilos de crianza positivos	Oficina Municipal de Niñez, adolescencia y juventud	Si	Con UNICEF DINAF	
	Seguridad alimentaria	Asistencia técnica a productores	Ninguna			Ninguno
	Educación	Dotación de materiales educación	Regidor responsable enlace con educación	NO	Con Dirección Municipal de Educación	

Del mismo modo se debe proceder con todos los sectores y actividades.

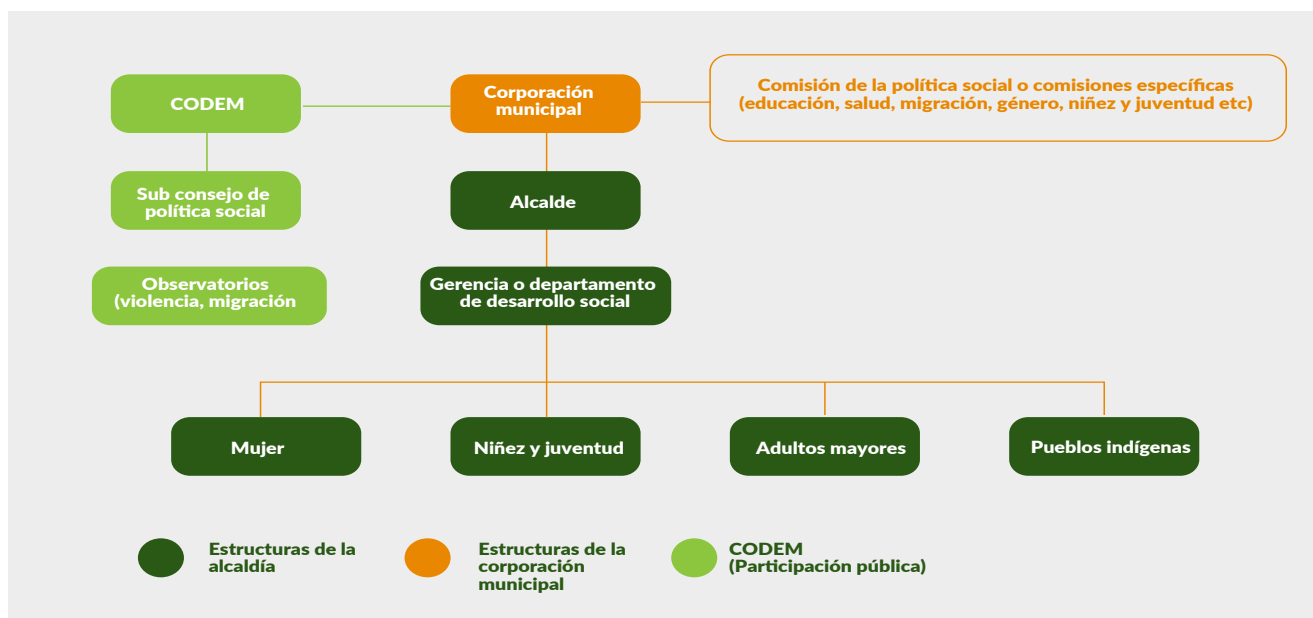
Finalmente se debe evaluar si la estructura municipal actual puede implementar la política social o si se requieren cambios, debe considerarse la cantidad y naturaleza de proyectos que correspondería ejecutar a cada dependencia, las competencias requeridas y la cantidad de recursos.

## Paso 2: Definir la estructura para la función social

La implementación de la política social no puede depender de una sola unidad conductora porque no da cuenta de la diversidad de las actividades que hay que conducir y gestionar. Por eso, es conveniente establecer distintos niveles de conducción y diferencias entre el nivel de conducción político estratégico y el operativo. Idealmente debe haber un espacio que toma decisiones a nivel estratégico y otros espacios responsables por el logro de objetivos sectoriales.

En la ilustración 17 se realiza una propuesta de estructuras de conducción para el modelo de gestión social, en la cual se integran una estructura operativa interna de la alcaldía, comisiones de la corporación municipal y el Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM).

Ilustración 17 Ejemplo de estructura de conducción



Fuente: elaboración propia

La instancia operativa municipal que coordinaría la generalidad de temas que abarca la política sería la gerencia o departamento (según la categoría) de Desarrollo Social. En ausencia de esta dependencia, esta función puede ser realizada por la Unidad Técnica Municipal. En esta propuesta el rol de la Gerencia de Desarrollo Social sería la atención de grupos prioritarios, el cumplimiento de los derechos sociales de toda la población, al tiempo que asegura medidas específicas de atención a los grupos en condiciones más desfavorables a través de la función social.

La corporación municipal y la comisión de política social o sus comisiones específicas, nombradas según las particularidades y prioridades de cada municipio se encargarán de velar por la adecuada gestión de la política, brindar directrices estratégicas, apoyar a la estructura organizacional en el establecimiento de coordinaciones con actores clave y velar por la adecuada asignación presupuestaria.

La Ley de Municipalidades establece la creación del Consejo de Desarrollo Municipal (CODEM) integrado por diversos sectores y ciudadanos destacados quienes pueden ejercer la función de órgano de consulta y asesoramiento a la implementación de políticas y planes municipales en todas sus dimensiones (económica, social, ambiental, cultural). El CODEM puede ser el nivel político-consultivo de la política social.

Se recomienda que exista una estructura que vea los asuntos particulares del desarrollo social a nivel de un sub-consejo del CODEM, que estaría integrado por representantes de las diferentes comisiones sectoriales que operen en el municipio y con representación de grupos prioritarios. Estas estructuras comunitarias, deberán procurar estar integradas de forma equitativa por representantes de diversos grupos de la población, representativos de grupos

en especial condición de vulnerabilidad y representativos de diferentes ciclos de vida y género.

A continuación, se presentan de forma referencial y con propósito de servir de guía, algunas funciones generales para las unidades operativas responsables del desarrollo social.

**Tabla 5** Perfiles de dependencias municipales del área social

Nombre:	Gerencia de Desarrollo Social
Objetivo de área	Planificar, coordinar, gestionar y ejecutar las funciones de la política social en el municipio, a fin de asegurar el cumplimiento de los derechos sociales de toda la población.
Roles y funciones propuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar y coordinar la realización de programas y proyectos de política social en general.</li> <li>• Fungir como Secretaría Técnica del Sub-Consejo de Desarrollo Social.</li> <li>• Coordinar el proceso de revisión y actualización del PDM en lo relativo a la función social.</li> <li>• Monitorear el avance de las metas e indicadores sociales y recomendar los ajustes a la planificación que sean necesarios.</li> <li>• Coordinar la elaboración del plan operativo en concordancia con las metas estratégicas.</li> <li>• Elaborar en conjunto con los departamentos y unidades las necesidades de presupuesto.</li> <li>• Asegurar que el registro y reporte de las inversiones sociales permita la medición de su eficiencia.</li> <li>• Coordinar con otras gerencias, especialmente con la gerencia de obras y servicios públicos las actividades que sean necesarias para el logro de las metas.</li> <li>• Establecer una agenda municipal de políticas públicas municipales complementarias, relativas a la mujer, infancia, juventud, adulto mayor, discapacitados, etnias y otros grupos prioritarios para que sean incorporados activamente en todos los procesos de desarrollo del municipio en concordancia con las políticas públicas nacionales.</li> <li>• Establecer alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas para la implementación de políticas públicas locales.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de la legislación nacional e internacional vigente, a favor de los grupos prioritarios, así como, proponer las adecuaciones necesarias al marco normativo municipal para asegurar el cumplimiento de los derechos sociales.</li> <li>• Apoyar técnicamente a la Corporación Municipal, en la celebración de cabildos abiertos para discutir la problemática social del municipio.</li> <li>• Formular programas y proyectos en apoyo a la gestión de la Alcaldía Municipal ante organismos de cooperación nacional e internacional, organizaciones no gubernamentales y otras de carácter público y privado.</li> <li>• Otras funciones afines a su competencia.</li> </ul>

Perfil de la persona responsable	<p>Deseable: Formación a nivel de licenciatura en desarrollo social, economía, sociología o carreras afines.</p> <p>Experiencia profesional en el área social de siete o más años.</p> <p>Al menos dos años de experiencia en puestos de gerencia y/o coordinación de equipos de trabajo.</p> <p>Experiencia en formulación de proyectos en el área social.</p> <p>Capacidad para elaborar y monitorear planes.</p> <p>Capacidad para redactar informes y comunicarse verbalmente de forma clara.</p> <p>Conocimiento o formación en temas de derechos humanos es deseable.</p>
Nombre:	Oficina Municipal de la Mujer
Objetivo de área	Asegurar la promoción y protección de los derechos humanos de las mujeres del municipio.
Roles y funciones	<p>Ejecutar y coordinar la realización de programas y proyectos de política social relativos a mujer y género.</p> <p>Apoyar la creación en el municipio de un comité de apoyo a las mujeres y coordinar la formulación de un plan o agenda para la atención a las necesidades de las mujeres.</p> <p>Apoyar la creación y/o fortalecimiento de redes de mujeres y asegurar su participación en diferentes espacios.</p> <p>Participar activamente en las diferentes comisiones responsables de planes sectoriales y asegurar que estos incorporen los intereses y necesidades de las mujeres.</p> <p>Coordinar con Instituto Nacional de la Mujer y otras Instituciones del municipio, a fin de promover acciones en el marco de la implementación de la Política Nacional de la Mujer.</p> <p>Brindar información permanente a las mujeres sobre sus derechos, servicios existentes en distintas instituciones, refiriéndolas a los distintos servicios y programas estatales y no gubernamentales.</p>
Perfil de la persona responsable	<p>Deseable: Formación a nivel técnico en desarrollo social o afín. Deseable nivel de licenciatura.</p> <p>Formación a nivel no formal en género y derechos de las mujeres.</p> <p>Experiencia específica de al menos dos años en trabajos para la defensa de derechos de mujeres.</p> <p>Capacidad de articulación con actores y facilitación de procesos de desarrollo.</p>
Nombre:	Oficina/instancia municipal de derechos de la niñez y adolescencia
Objetivo de área	Promover los derechos de la niñez y adolescencia, prevenir situaciones de vulneración y asegurar su protección efectiva en cada situación concreta.

Roles y funciones	<p>Ejecutar y coordinar la realización de programas y proyectos de política social relativos a niñez y adolescencia.</p> <p>Apoyar la conformación del Consejo Municipal de Garantía de Derechos y brindar acompañamiento técnico y operativo, así como para la formulación de pronunciamientos sobre temas de interés local relacionados con los derechos de la niñez y la adolescencia;</p> <p>Coordinar el proceso de elaboración del Plan de Acción de Niñez y Adolescencia, teniendo en cuenta la Política Nacional de Derechos de la Niñez y la Adolescencia.</p> <p>Establecer un mecanismo de monitoreo y sistematización de las acciones de articulación y coordinación intersectorial.</p> <p>Emitir opinión fundada sobre necesidad de adecuaciones normativas municipales para asegurar la efectividad de derechos de niños, niñas y adolescentes desde el enfoque de derechos.</p> <p>Proponer mecanismos que aseguren la efectiva participación de niñas, niños y adolescentes.</p> <p>Proponer al Consejo Municipal la normativa para la instalación del SIGADENAH en el nivel municipal velando por el enfoque de derechos.</p> <p>Preparar y presentar informes al Consejo Municipal.</p> <p>Analizar, preparar y sustentar técnicamente los informes municipales en materia de niñez.</p> <p>Otras que por su naturaleza le correspondan.</p>
Perfil de la persona responsable	<p>Deseable: Licenciatura en el área social.</p> <p>Formación a nivel no formal derechos humanos, específicamente los derechos de los niños.</p> <p>Experiencia específica de al menos dos años en trabajos para la defensa de derechos de la niñez.</p> <p>Experiencia en la conformación de redes de niños y adolescentes.</p> <p>Experiencia en procesos de incidencia para la protección de derechos de la niñez.</p> <p>Capacidad de articulación con actores.</p> <p>Capacidad para elaborar informes técnicos.</p> <p>Capacidad para elaborar planes de trabajo y monitoreo.</p>

### Paso 3: Capacitación del recurso humano

En buena medida, el éxito de la gestión del desarrollo social descansa en las capacidades del personal.

A continuación, se presenta una propuesta general de contenidos que se deben procurar para todas las áreas que serán responsables de la elaboración, planificación, ejecución y seguimiento de la política social:

- Planificación estratégica y operativa por gestión de resultados.
- Formulación y monitoreo de indicadores sociales.
- Derechos humanos
- Derechos de la niñez
- Enfoque de género
- Participación ciudadana
- Buenas prácticas y prácticas innovadoras para el desarrollo social inclusivo
- Incidencia política
- Análisis de normativa legal aplicable a cada área
- Redacción de informes técnicos.

## ETAPA 4. SEGUIMIENTO Y MONITOREO



### Objetivos de esta etapa

- Comprobar cómo avanzan las actividades y los resultados
- Asegurar que las intervenciones puedan ser evaluadas objetivamente.



### Condiciones necesarias para el éxito

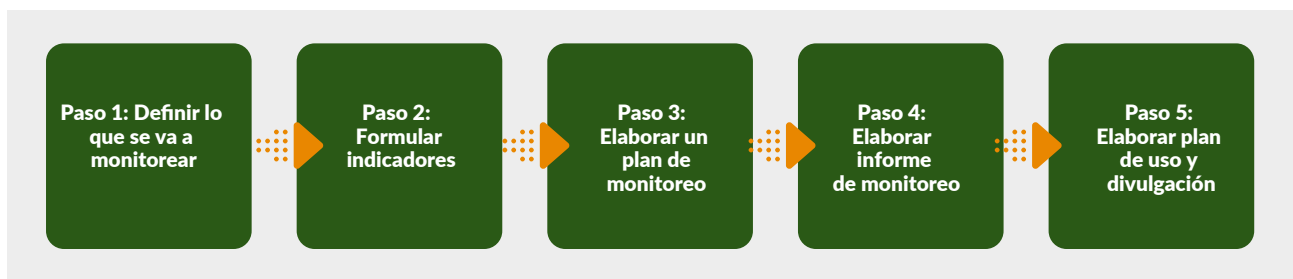
- Existe una unidad responsable de realizar el monitoreo.



### Productos de la etapa

- H9. Matriz de seguimiento a indicadores
- Plan de monitoreo
- Plan de uso y divulgación

### Ilustración 18 Pasos de la etapa de seguimiento y monitoreo



La gestión pública orientada a resultados se basa en el cambio: el cambio que se desea lograr define la dirección que se toma. La planificación de la intervención no inicia a partir de la actividad que se pretende llevar a cabo (taller de capacitación, brigada de salud, dotación de útiles escolares, etc.); inicia teniendo clara la finalidad y la transformación que se desea alcanzar (disminuir la mortalidad infantil, reducir el embarazo de adolescentes, mejorar las competencias educativas de los niños, niñas y adolescentes, etc.

A continuación, se presentan los pasos para realizar un adecuado seguimiento y monitoreo de las intervenciones sociales.

#### Paso 1: Definir lo que se va a monitorear.

Es necesario priorizar lo que se observará durante el monitoreo. El efecto sobre las personas, grupos, instituciones y regiones, con quienes se realiza la intervención y en quienes se espera se generen los cambios de comportamiento y de situación.

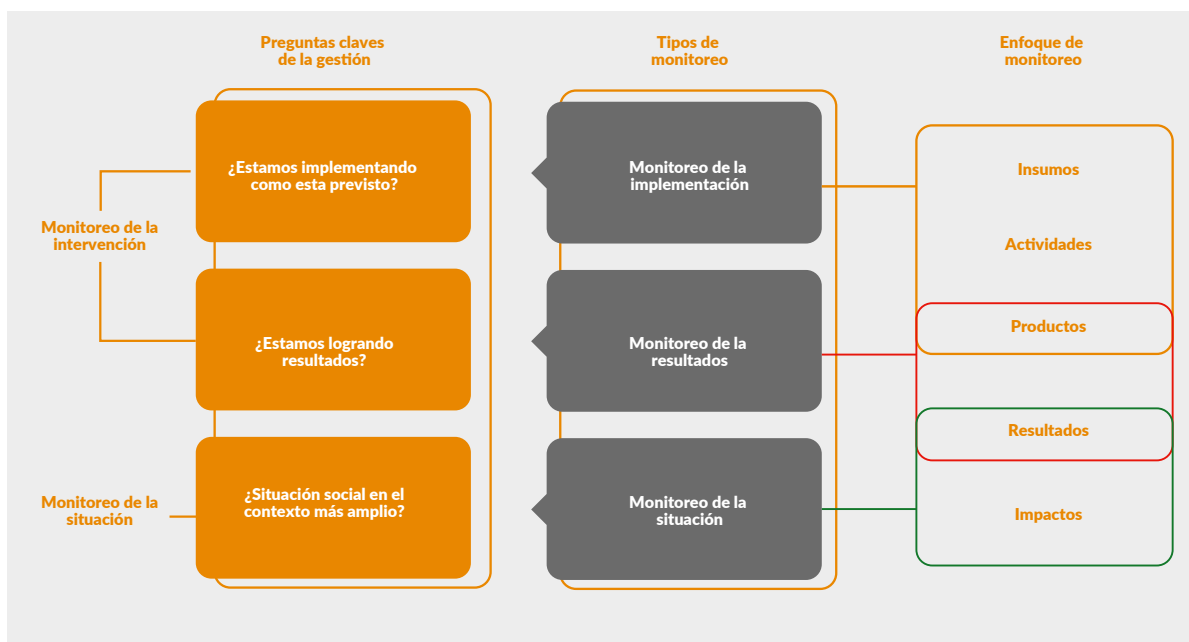
Un punto de partida es la definición de indicadores que se identificaron en la fase de planificación. En principio los municipios deberían priorizar la medición de los indicadores críticos y medianamente críticos.

Es importante establecer si los indicadores se encuentran en el nivel de resultados o impactos, pues es en estos niveles que interesa medir los cambios; no obstante, siempre se debe hacer algún seguimiento a nivel de la implementación.

Para clarificar lo anterior, en la siguiente ilustración se muestran los diferentes tipos de monitoreo y lo que se pretende medir en cada uno.



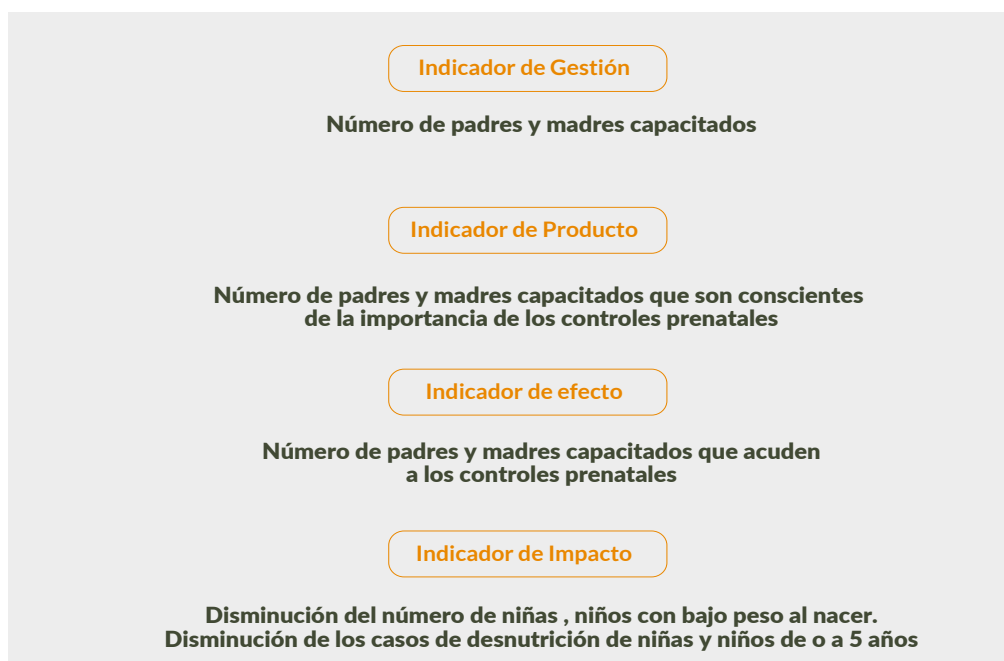
## Ilustración 19 Tipos de seguimiento o monitoreo



## Paso 2: Formular indicadores

En muchos casos el indicador de resultados o de impacto ya estará definido desde la fase de planificación en la cadena de resultados (en la H1 y H5); no obstante, se requiere elaborar ciertos indicadores para otros niveles de monitoreo, como se muestra en el ejemplo siguiente:

## Ilustración 20 Tipos de indicadores



Para ello, es importante diferenciar qué miden los diferentes tipos de indicadores según el nivel de intervención. En la siguiente ilustración se explican estas diferencias:

**Ilustración 21** Tipologías de indicadores según el nivel de intervención

### **Gestión o proceso**

**Recursos físicos, humanos y financieros.**

**Acciones, procesos y procedimientos realizados**

### **Producto**

**Bienes y servicios ofrecidos y el uso que se hace de ellos  
(subsídios, apoyos, estudios, obras , capacitación, etc)**

### **Efecto**

**Cambios en los actores generados por la intervención**

### **Impacto**

**Cambios de mediano y largo plazo: transformaciones en las cindiciones de vida**

Adicionalmente, es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios para la definición de indicadores.

**Tabla 6** Criterios para construcción de indicadores. SMART

Specific (específico)	<p>Deben corresponder fielmente al objetivo relacionado, de tal forma que se puedan monitorear los cambios que se pretenden lograr</p> <p>¿Qué se quiere lograr?</p>
Measurable (medible)	<p>Deben ser fácilmente accesibles a la medición y brindar datos confiables</p> <p>¿Cómo sabremos que hemos alcanzado el objetivo? ¿Qué habrá cambiado que nos permita saber que lo hemos conseguido?</p>
Achievable (realizable)	<p>La meta especificada en términos de cantidad y calidad debe ser alcanzable</p> <p>¿Podemos alcanzar el objetivo con el compromiso y los recursos que tenemos?</p>
Realistic (realista)	<p>La información brindada por el indicador tiene que ser fundamental para la toma de decisiones</p> <p>Si empezáramos a trabajar, ¿tendríamos opciones de alcanzar el objetivo?</p>
Time-bound (limitado en tiempo)	<p>Debe especificar el tiempo para la realización de las metas propuestas</p> <p>¿Cada cuánto tiempo voy a medir los progresos y cuando alcanzaré el objetivo? Una vez se formulan los indicadores, es necesario verificar qué miden, y definir la fuente de información, las unidades de medida, la periodicidad de la medición y el Instrumento para medirlos.</p>

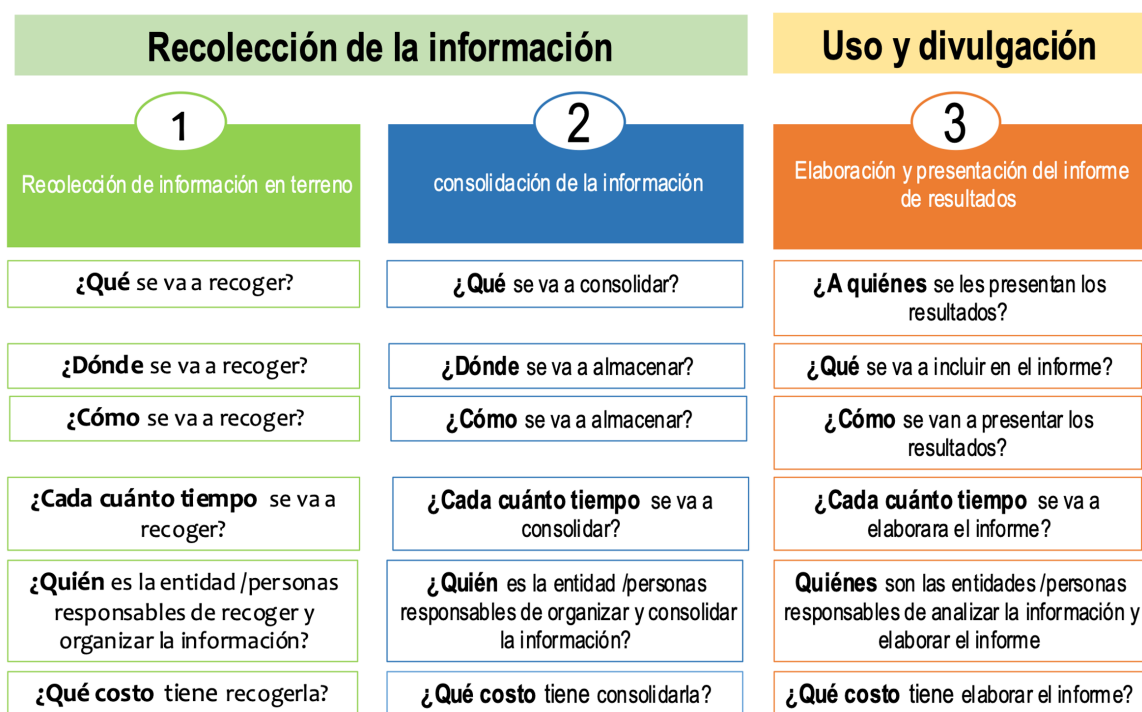
Los indicadores, deben integrarse en una matriz de resultados. El modelo brinda la H9 Matriz de seguimiento de indicadores en el anexo 11.

### Paso 3: Elaborar un plan de monitoreo

Una vez se formulan los indicadores, es necesario verificar qué miden, y definir la fuente de información, las unidades de medida, la periodicidad de la medición y el Instrumento para medirlos.

Todo esto debe consignarse en un plan de monitoreo, que contiene dos etapas: 1) la recolección y consolidación de la información y 2) el uso y divulgación.

Ilustración 22 Componentes del plan de monitoreo



Es importante tener en cuenta que para la recolección de la información se pueden recolectar datos de la municipalidad, por ejemplo en el caso de prestación de servicios públicos (cobertura, calidad, percepción); o de fuentes secundarias (cuando el indicador lo genera otra instancia, como las tasas de cobertura educativa de la SEDUC); mientras que otros indicadores se deben medir mediante instrumentos creados para ese fin.

También se pueden utilizar instrumentos cualitativos como los grupos focales, entrevistas con informantes claves o la observación.

Lo importante es que los diferentes instrumentos y momentos de la medición ayuden a conocer el estado de los indicadores contenidos en la H1 e indicadores de impacto, al menos antes y al final de la implementación de la política, aunque una medición intermedia es deseable para tomar medidas correctivas.

Respecto a los indicadores de gestión (que pueden medirse periódica y más frecuentemente), estos deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué diferencias hay entre lo planeado y lo ejecutado?
- ¿Qué dificultades y/o aciertos se han presentado para el logro de los resultados?
- ¿En qué zonas del municipio se han presentado mayores dificultades?
- ¿Qué medidas correctivas se deben tomar para avanzar en el logro de los resultados?
- ¿Se debe hacer alguna reprogramación en metas, en zonas, en estrategias, etc.?

## Paso 4: Elaborar informe del monitoreo

Una vez que se recolectan y analizan los indicadores se debe generar un informe que ayude a la toma de decisiones. Una referencia de lo que debe contener un informe se presenta en la siguiente ilustración:

Ilustración 23 Contenidos del informe de monitoreo

Análisis del avance de los resultados					
Resultados reales alcanzados	Acciones específicas claves ejecutadas	En dónde se han realizado las acciones (barrios / aldeas / colonias)	Desviaciones en relación a lo previsto en el plan de acción En acciones, meta, cobertura geográfica, etc)	Dificultades que se presentaron en la ejecución de las acciones	Decisiones y medidas que se deben tomar para lograr el resultado esperado
Descripción en palabras del avance cuantitativo del resultado correspondiente al período de tiempo que se está analizando.	Descripción de aquellas acciones específicas que realizaron previa y durante el período de tiempo que están analizando que consideran fueron relevantes, importantes para lograr los resultados alcanzados	Nombre de los barrios, aldeas, comunidades donde se han realizado las acciones específicas durante el período de tiempo que se está analizando.	Descripción de las diferencias que hubo entre lo planeado y lo realmente ejecutado durante el período de tiempo que se está analizando.	Descripción de las dificultades que tuvieron en la ejecución de las acciones específicas durante el período de análisis.	Basados en la experiencia que se ha tenido en la ejecución de las acciones específicas, las desviaciones y dificultades, describa las diferentes medidas correctivas que se deben tomar para avanzar satisfactoriamente en el logro del resultado.

## Paso 5. Elaborar plan de uso y difusión de los datos

Pasado un tiempo prudencial de ejecución de la política, y una vez se ha recopilado la información de los indicadores y generado un informe, se pone a disposición de los actores clave y se socializa para que la información sea tenida en cuenta en la toma de decisiones y se pueda cumplir con el propósito del monitoreo: revisar, comparar y corregir





# ANEXOS

## Anexo 1. Herramienta H1. Matriz de indicadores sociales críticos

### Modelo de Gestión de Desarrollo Social Inclusivo Herramientas para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Herramienta 1 Matriz de indicadores sociales críticos			
Municipio <sup>1</sup>		Departamento <sup>2</sup>	
Inicio (dd.mm.aa) <sup>3</sup>		Finalización (dd.mm.aa) <sup>4</sup>	
Datos generales	Situación actual <sup>5</sup>	Unidad de medida	Fuente del dato <sup>6</sup>
Extensión territorial		km <sup>2</sup>	
Comunidades		comunidades	
Población total del municipio		habitantes	
Hombres		habitantes	
Mujeres		habitantes	
No. Total de viviendas		viviendas	
Viviendas habitadas		viviendas	
Promedio de personas por vivienda		habitantes	
Total niños entre 0 y 17 años		habitantes	
Jóvenes		habitantes	
Pueblos indígenas o afrohondureños		habitantes	
Personas con alguna discapacidad física o mental		habitantes	
Otros			

Sector	Indicador <sup>7</sup>	Parámetro <sup>8</sup>	Hacia	Fuente del parámetro <sup>9</sup>	Situación actual <sup>10</sup>	Fuente del dato de situación <sup>11</sup>	% de Cumplimiento	Situación
1. FUNCIÓN CAPITAL HUMANO								
Educación	Porcentaje de niños en edad escolar matriculados	100%	↑	PEI 2018 SEDUC				Altamente crítico
	Porcentaje de cobertura neta en prebásica	75%	↑	PEI 2018 SEDUC				Altamente crítico
	Tasa neta de cobertura en tercer grado de Educación Prebásica	100%	↑	PEI 2018 SEDUC	11%	PDM	11%	Crítico
	Tasa neta de cobertura del I y II ciclo de Educación Básica	100%	↑	PEI 2018 SEDUC				Altamente crítico
	Tasa neta de cobertura del III ciclo de Educación Básica.	80%	↑	PEI 2018 SEDUC				Altamente crítico
	Tasa de cobertura neta en media.	70%	↑	PEI 2018 SEDUC				Altamente crítico
	Tasa de analfabetismo (población 15 años y más.	5%	↓	PESE para 2030				Altamente crítico
	Tasa de repitencia	2%	↓	PESE para 2030				Altamente crítico
	Deserción	0%	↓	PESE para 2030				Altamente crítico
	Otros <sup>12</sup>							Altamente crítico
Salud	Tasa de mortalidad Infantil por 1,000 nacidos vivos	4.00	↓	SESAL				Altamente crítico
	Tasa de mortalidad en el menor de cinco años por 1,000 nacidos vivos	12	↓	SESAL				Altamente crítico
	Cobertura de vacunación	90%	↑	SESAL/PAI				Altamente crítico
	Tasa de incidencia de tuberculosis pulmonar por 100,000 habitantes	5	↓	SESAL/Plan de Nación				Altamente crítico
	Tasa de incidencia de Infecciones respiratorias agudas (IRA)	45	↓	SESAL/Plan de Nación				Altamente crítico
	Tasa de incidencia de diarrea	17	↓	SESAL/Plan de Nación				Altamente crítico
	Índice Parasitario Anual de Malaria (IPA)	1	↓	SESAL				Altamente crítico
	Tasa de incidencia de dengue, zika, chincuya	1	↓	SESAL/ODS				Altamente crítico
	Tasa de embarazo adolescente	10	↓	SESAL/Plan de Nación				Altamente crítico
	Cobertura de parto institucional	100%	↑	SESAL				Altamente crítico
Salud	Razón de mortalidad materna por 100,000 nacidos vivos	25	↓	SESAL/Plan de Nación				Altamente crítico
	Otros <sup>12</sup>	0						Altamente crítico



Seguridad Alimentaria	Índice de Seguridad Alimentaria – Análisis Integrado de Contexto (ICA) (5 mayor seguridad - 1 menor seguridad)	5	↑	UTSAN/PMA				Altamente crítico
	Superficie cosechada de frijol en manzanas		↑	No requieren parámetro. En los años				
	Superficie cosechada de maíz en manzanas		↑	seguintes se debe medir el % de				
	Superficie cosechada de arroz en manzanas		↑	incremento				
	Rendimiento qq por manzana (frijol)	80	↑					Altamente crítico
	Rendimiento qq por manzana (maíz)	60	↑					Altamente crítico
	Rendimiento qq por manzana (arroz)	60	↑					Altamente crítico
	% de familias con problemas económicos para acceder a alimentos (un tiempo de comida al día)	5%	↓					Altamente crítico
	% de viviendas con acceso a agua apta para el consumo humano (domiciliar por acueducto, pozo propio, domiciliar de pozo comunal)	100%	↑	PYENSAN				Altamente crítico
	Otros <sup>12</sup>							Altamente crítico
2. FUNCIÓN COMPENSACIÓN SOCIAL								
Vivienda y servicios	% de viviendas con servicio de energía eléctrica domiciliar	100%	↑	Colocar meta municipal				Altamente crítico
	Acceso a servicios de saneamiento mejorado (Inodoro con alcantarillado sanitario, inodoro con fosa séptica, letrina con cierre hidráulico/con fosa séptica)	100%	↑	Colocar meta municipal				Altamente crítico
	% de viviendas con acceso a servicio de residuos sólidos	100%	↑	Colocar meta municipal				Altamente crítico
	Relleno sanitario	1	↑	Colocar meta municipal				Altamente crítico
	Otros <sup>12</sup>							Altamente crítico
Pobreza y	% de hogares en pobreza por NBI	0%	↓					Altamente crítico
	Índice de Desarrollo Humano	0.7	↑	PNUD				Altamente crítico
	Viviendas que viven con menos de un dólar diario	0%	↓	Colocar meta municipal				Altamente crítico
	% de la PEA desocupada	2%	↓	Plan de Nación				Altamente crítico
	Otros <sup>12</sup>							Altamente crítico
3. FUNCIÓN COHESIÓN SOCIAL								
Convivencia y seguridad	% de viviendas con personas con sensación de inseguridad	5%	↓					Altamente crítico
	Tasa de homicidios (x 100,000 habitantes)	10	↓	SEPOL/OMS				Altamente crítico
	Tasa de muertes por accidentes de tránsito (por cada 100 mil habitantes)	4	↓	SEPOL/Plan de Nación				Altamente crítico
	Tasa de feminicidios	1	↓	SEPOL				Altamente crítico
	Casos de denuncias por violencia doméstica	0	↓	Colocar meta municipal				Altamente crítico
	% de denuncias por robo	0	↓	Colocar meta municipal				Altamente crítico
	% de conflictos solucionados mediante mecanismos de conciliación y mediación (policía municipal)	80%	↑	Colocar meta municipal			0.00	Altamente crítico
	Otros <sup>12</sup>							Altamente crítico

Medianamente crítico No crítico	0 - 10%	de cumplimiento del parámetro	PNS 2021	Plan Nacional en Salud 2021
	10 - 50%	de cumplimiento del parámetro	PYENSAN	Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2030
	51-90%	de cumplimiento del parámetro	CNPV 2013	Censo de Población y Vivienda 2013 del Instituto Nacional de Estadística (INE)
	91 a 100%	de cumplimiento del parámetro	PESE	Plan de estratégico del sector educación 2018-2030.
			OMS SEPOL	Organización Mundial de la Salud Sistema estadístico policial en línea

#### Explicaciones de la Herramienta 1 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

- Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.
- Nombre del departamento al que pertenece el municipio.

- 3 Fecha en que se comenzó a trabajar la herramienta 1. Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año, separados por /, por ejemplo 12/11/22 = doce de noviembre, 2022.
- 4 Fecha en la que se terminó de trabajar la herramienta 1. Usando el mismo formato de fecha del espacio anterior.
- 5 El conjunto de datos generales tienen sus principales fuentes en las líneas bases desarrolladas para la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) o en el censo del INE. El equipo de construcción de la política puede analizar datos de diversas fuentes y utilizar el que considere más pertinente en razón de actualización más reciente, mayor confiabilidad, posibilidad de continuar utilizando la misma fuente para las actualizaciones futuras.
- 6 Anotar la fuente del dato que se colocó en la casilla 5 de "Situación actual". Es importante indicar la fuente y el año en que el dato fue producido.
- 7 Los indicadores incluidos en la Herramienta 1, fueron determinados en un proceso de análisis durante las primeras experiencias de implementación del modelo, se seleccionaron considerando a) competencias propias de los gobiernos municipales, b) principales rubros en los cuales las municipalidades contribuyen con otras instituciones responsables, c) indicadores incluidos en políticas nacionales o compromisos internacionales, d) indicadores sobre los cuales es posible conseguir información sobre su situación reciente por fuentes oficiales y fiables.
- 8 El parámetro se refiere a la meta establecida en políticas o planes nacionales, metas municipales o compromisos internacionales. El equipo puede de común acuerdo cambiar el parámetro, indicando que la fuente del dato es "municipalidad". Se recomienda modificarlo únicamente cuando se ha alcanzado la meta (verde) y se desea continuar atendiendo el indicador.
- 9 En esta columna debe indicarse cual institución, plan o compromiso ha establecido el parámetro que se pretende alcanzar.
- 10 Las principales fuentes para actualizar los datos de indicadores son: la línea base del PDM, el Instituto Nacional de Estadística (INE), los centros de salud, oficinas regionales o departamentales de salud y educación y los registros propios de la municipalidad. Ingrese el dato de la misma forma en que está expresado el parámetro, si el parámetro está como porcentaje, esta casilla también debe escribirse como porcentaje, o si el parámetro está como número entero, la situación actual también debe escribirse como entero.
- 11 Anotar la fuente del dato que se colocó en la casilla 5 de "Situación actual". Es importante indicar la fuente y el año en que el dato fue producido. Es importante conservar un registro impreso o digital de los datos obtenidos de las diversas fuentes.
- 12 El equipo, puede adicionar indicadores que reflejen situaciones a mejorar en el municipio, estos indicadores adicionales deben colocarse en el eje correspondiente. Se recomienda considerar los criterios que se detallan en el numeral 7.

## Anexo 2. Herramienta H2. Análisis de causas

### Modelo de Gestión de Desarrollo Social Inclusivo Herramientas para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Herramienta 2		Matriz de causas	
Municipio <sup>1</sup>		Departamento <sup>2</sup>	
Inicio (dd.mm.aa) <sup>3</sup>		Finalización (dd.mm.aa) <sup>4</sup>	
Problemas centrales	Causas		
	Causas desde POBLACIÓN (familias y comunidades) <sup>5</sup>	Causas desde los PROVEEDORES DE SERVICIOS PÚBLICOS <sup>6</sup>	Causas desde el ENTORNO DE POLÍTICA (Gestores de políticas, formadores de opinión, tomadores de decisiones) <sup>7</sup>
Capital Humano <sup>8</sup>			
Protección social <sup>9</sup>			
Cohesión social <sup>10</sup>			

### Explicaciones de la Herramienta 2 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

1. Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.
2. Nombre del departamento al que pertenece el municipio.
3. Fecha en que se comenzó a trabajar la herramienta. Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año, separados por /, por ejemplo 12/11/22 = doce de noviembre, 2022.
4. Fecha en la que se terminó de trabajar la herramienta. Usando el mismo formato de fecha del espacio anterior.
5. Explorar si la situación o comportamiento de los ciudadanos (hombres, mujeres, jóvenes, adultos mayores, comunidades), está provocando el problema o contribuye a que el problema se presente en el municipio. Algunas preguntas que pueden hacerse para generar la discusión en el grupo de trabajo: ¿Tiene la población limitaciones económicas para acceder a los servicios?, ¿existen prácticas o actitudes que limitan que se alcancen los objetivos esperados?, ¿la población hace uso de los servicios y con qué frecuencia? No hay límite para la cantidad de causas, si es necesario pueden adicionar líneas en la matriz, aunque se sugiere hacer el mayor intento para definir objetivamente las causas principales de los problemas.
6. Analizar la capacidad y disposición de las instituciones o empresas encargadas de brindar servicios públicos o atender determinadas tareas. Algunos ejemplos de preguntas generadoras del análisis: ¿es suficiente la disposición/oferta/cobertura de este servicio?, ¿estamos recibiendo o brindando este servicio con la calidad adecuada o esperada por la población?, ¿los encargados cuentan con los recursos necesarios para brindar una buena atención?, ¿el personal está capacitado para brindar bien el servicio?. No hay límite para la cantidad de causas, si es necesario pueden adicionar líneas en la matriz, aunque se sugiere hacer el mayor intento para definir objetivamente las causas principales de los problemas.
7. Algunos problemas tienen origen en las condiciones que influyen en las políticas públicas, en las instituciones o empresas a cargo de brindar servicios. En este espacio, el equipo debe preguntarse si la causa del problema se encuentra en las leyes, las normas locales, contratos, coordinación entre las instituciones responsables, o el presupuesto.
8. El Capital Social incluye los indicadores de educación, salud y seguridad alimentaria.
9. La función de Compensación Social, incluye los sectores de vivienda y servicios básicos, pobreza y protección social.
10. La función de Cohesión Social abarca el sector de Convivencia y Seguridad, así como indicadores de participación y organización ciudadana, atención a grupos especialmente vulnerables que pudieran adicionarse.

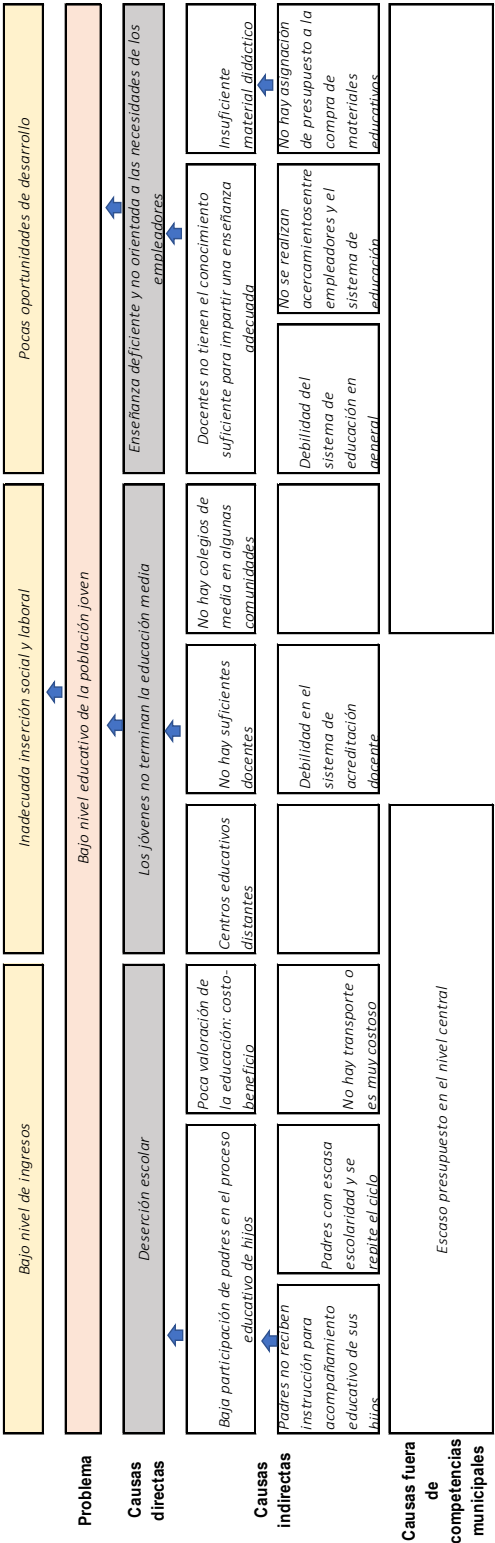
Anexo 3. Herramienta H3. Árboles de problemas

Herramienta 3 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Herramienta 3		Árboles de problemas			
Municipio <sup>1</sup>		Departamento <sup>2</sup>			
Inicio (dd.mm.aa) <sup>3</sup>		Finalización <sup>4</sup>			
Función de la política <sup>5</sup>		Sector <sup>6</sup>			
Efectos <sup>7</sup>					
Problema <sup>8</sup>					
Causas directas <sup>9</sup>		Causa 1	Causa 2	Causa 3	
Causas indirectas (causas de las causas) <sup>10</sup>					
Causas fuera de las competencias municipales <sup>11</sup>					

Explicaciones de la Herramienta 3 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Ejemplo de una H3 completa. El equipo puede modificar la estructura para incorporar la cantidad de causas que el análisis del problema requiera y modificar las relaciones marcadas por las flechas ascendentes.



1. Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.
2. Nombre del departamento al que pertenece el municipio.
3. Fecha en que se comenzó a trabajar la herramienta. Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año.
4. Fecha en la que se terminó de trabajar la herramienta. Usando el mismo formato de fecha del espacio anterior.
5. Colocar según corresponda "Creación de capital humano", "Compensación social" o "Cohesión social", según corresponda.
6. Identificar el sector que corresponde: educación, salud, seguridad alimentaria, vivienda y servicios, convivencia y seguridad, pobreza y protección social, cuidando de que corresponda a la función de política adecuada.
7. Los efectos son los resultados inmediatos o de largo plazo de no atender el problema y sus causas. Pueden ser reversibles o no.
8. Problema es la situación a resolver. Puede confundirse con los efectos o las causas, el equipo puede utilizar tarjetas que se puedan mover con facilidad para explorar estas relaciones.
9. Causas directas son los que están más cercanos al problema, pueden tener una o más causas indirectas. Se sugiere utilizar métodos de análisis de la relación entre causas, por ejemplo un diagrama de relaciones, esta metodología puede ser consultada en varias páginas de internet.
10. Por lo general es posible identificar las causas indirectas preguntándose por qué se dan las situaciones identificadas como causas indirectas.
11. Dentro del análisis de causas, también pueden identificarse aquellas sobre las que la municipalidad tendrá poco control para modificar, sin embargo, al momento de plantear soluciones el equipo debe priorizar la atención de aquellas que pueden ser resueltas por la municipalidad o por la realización de gestiones viables con otras instituciones.

Anexo 4. Herramienta H4. Árboles de soluciones

Herramientas para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Herramienta 4		Árboles de soluciones			
Municipio <sup>1</sup>		Departamento <sup>2</sup>			
Inicio (dd.mm.aa) <sup>3</sup>		Finalización <sup>4</sup>			
Función de la política <sup>5</sup>		Sector <sup>6</sup>			

Resultados<sup>7</sup>

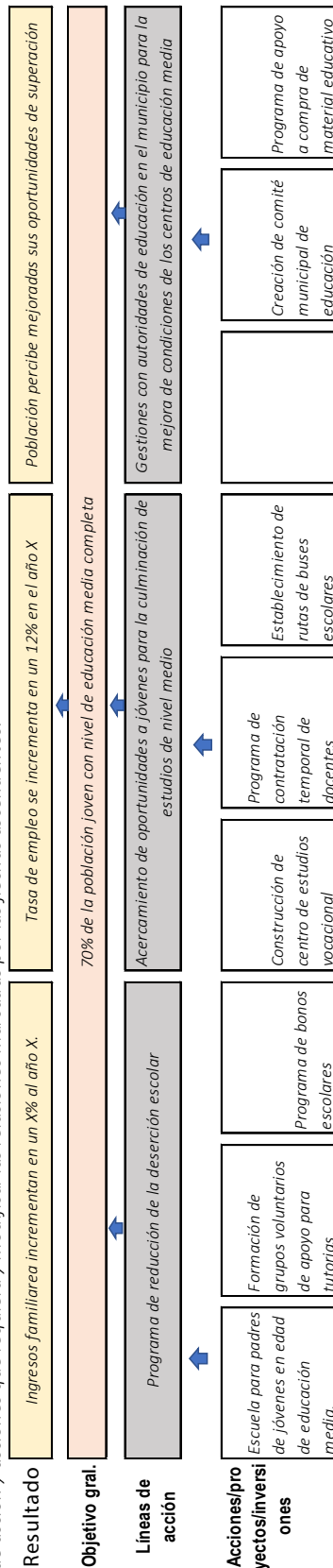
Objetivo general<sup>8</sup>

Lineas de acción<sup>9</sup>

Acciones/proyectos/inversiones<sup>10</sup>

## Explicaciones de la Herramienta 4 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Ejemplo de una H4 completa. Debe realizarse un árbol de soluciones por cada H3. Árbol de problema. El equipo puede modificar la estructura para incorporar la cantidad de líneas de acción y acciones que requiera y modificar las relaciones marcadas por las flechas ascendentes.



1. Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.

2. Nombre del departamento al que pertenece el municipio.

3. Fecha en que se comenzó a trabajar la herramienta. Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año.

4. Fecha en la que se terminó de trabajar la herramienta. Usando el mismo formato de fecha del espacio anterior.

5. Colocar según corresponda "Creación de capital humano", "Compensación social" o "Cohesión social", según corresponda.

6. Identificar el sector que corresponde: educación, salud, seguridad alimentaria, vivienda y servicios, convivencia y seguridad, pobreza y protección social, cuidando de que corresponda a la función de política adecuada.

7. Los resultados: resultan de redactar en positivo los **efectos** identificados en las H3. Por ejemplo a "bajo nivel de ingreso" el resultado esperado será "incremento en el nivel de ingreso". Debe procurarse asociar esta frase con un indicador crítico que desee mejorarse y de ser posible establecer una meta cuantificable y verificable.

8. Objetivo general: redacción en positivo del **problema** identificado en la H3 correspondiente.

9. Líneas de acción: son las grandes líneas de programas y proyectos mediante los cuales la municipalidad abordará las causas de los problemas, para eliminarlos, reducirlos o establecer algún control, a fin de eliminar o aminorar el problema. En este nivel se identifican líneas generales, como "Acercamiento de oportunidades a jóvenes para la culminación de estudios de nivel medio". La mecánica de redacción es colocar en positivo las causas directas identificadas en las H3, por supuesto no será textual, sino que debe reflejar acciones viables para la municipalidad.

10. Acciones concretas en concordancia con las líneas de acción, por ejemplo, para "Acercamiento de oportunidades a jóvenes para la culminación de estudios de nivel medio" pueden establecerse proyectos como construcción de centro de estudios vocacional o establecimiento de rutas de buses escolares. Un desglose más detallado se realizará en la H5. Matriz de soluciones y H6. Plan de Inversión Social Municipal. Las causas indirectas identificadas en la H3 serán la guía sobre el tipo de proyectos que se requiere ejecutar.

## Anexo 5. Herramienta H5. Matriz de soluciones

[illegible]

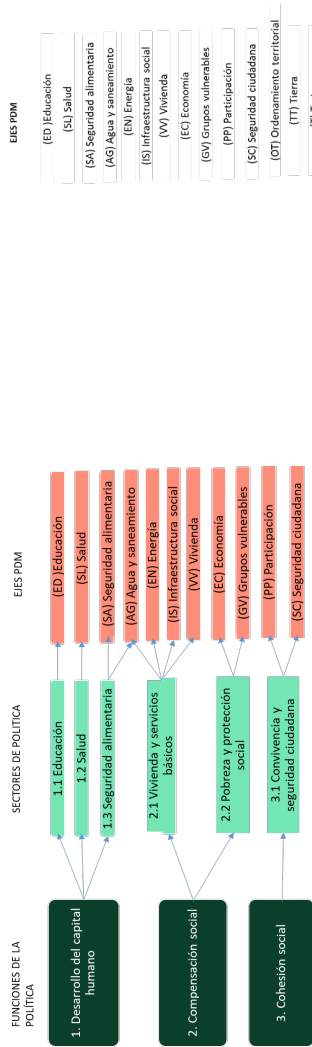


Explicaciones de la Herramienta 5 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

- 1. Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.
- 2. Nombre del departamento al que pertenece el municipio.
- 3. Fecha en que se comenzó a trabajar la herramienta. Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año.
- 4. Fecha en la que se terminó de trabajar la herramienta. Usando el mismo formato de fecha del espacio anterior.
- 5. Colocar "1" si el proyecto corresponde a la función de capital social, "2" si corresponde a Compensación Social, "3" si es un proyecto de cohesión social. Ver diagrama de la línea 7 de estas explicaciones.
- 6. El objetivo es colocar un código para identificar a cuál de los sectores de la política corresponde cada proyecto. El código de cada sector comienza con un número del 1 al 3 correspondientes a las funciones de política y después un dígito identificador del sector:

	Capital social			Sector Educación		
	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	3.1
Compensación social						
Cohesión social						

- 7. El objetivo es comenzar el alineamiento entre la política social y la Planificación de Desarrollo Municipal (PDM), identificando en cuál de los ejes del PDM y presupuesto municipal deberá incluirse cada proyecto; para ello, utilizaremos un código con el cual se identifica cada uno de los 14 ejes, de acuerdo al diagrama a continuación.



- es importante tomar en consideración que en la política los proyectos de agua para consumo humano hacen parte del sector seguridad alimentaria, pero en el PDM tienen un eje aparte (agua y saneamiento); otro caso común a considerar serán los proyectos de residuos sólidos que hacen parte del sector vivienda y servicios en la política, pero en el PDM pueden ser colocados como agua y saneamiento o infraestructura social.
- 8. Colocar en palabras el ciclo de vida del grupo poblacional al que se dirige especialmente el proyecto, o la palabra "Todos" si toda la población sería igualmente beneficiada. Ciclo de vida: primera infancia (de 0 a 5 años), niñez (de 6 a 10 años), adolescencia (10 a 19 años), juventud (20 a 26 años), adultez (27 a 59), tercera edad (60 años o más).
- 9. Escribir el indicador de la H1, al cual impactará el proyecto.
- 10. Escribir textualmente el problema identificado en la H3 correspondiente.
- 11. Corresponde a las líneas de acción identificadas en la H4. Arbol de soluciones
- 12. En este espacio deben detallarse los proyectos que se identificarán en la H4. Arbol de soluciones. (De preferencia vinculado al indicador crítico de la columna 9).
- 13. Corresponde a los identificados en la H4. Arbol de soluciones. (De preferencia vinculado al indicador crítico de la columna 9).
- 14. Determinar en términos numéricos (número, porcentaje o tasa) la cantidad que se desea lograr respecto a la casilla 13.
- 15. Debe especificarse cuánto de la meta se espera lograr anualmente, por ejemplo, si se trata de incrementar 2% en la cobertura en educación media debe definirse cuánto se logrará anualmente, ¿un 0.5% cada año?, ¿un 2% hasta el año 4? Esta meta debe ser congruente con la forma en que se realizará la inversión y que se detalle en la H6. Plan de inversión social en las columnas 14.

## Modelo de Gestión de Desarrollo Social Inclusivo

74

Explicaciones de la Herramienta 6 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

1. Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.

2. Nombre del departamento al que pertenece el municipio.

3. Fecha en que se comenzó a trabajar la herramienta. Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año.

4. Fecha en la que se terminó de trabajar la herramienta. Usando el mismo formato de fecha del espacio anterior.

5. Copiar de la H5.

6. Copiar de la H5.

Capital social	1.1	Sector Educación
	1.2	Sector Salud
	1.3	Sector Seguridad Alimentaria
Compensación social	2.1	Vivienda y Servicios Básicos
	2.2	Políticas y Protección Social
Cohesión social	3.1	Convivencia y Seguridad Ciudadana

7. Copiar de la H5.

EFES PERU

(ED) Educación

(SI) Salud

(SA) Seguridad alimentaria

(AS) Agua y saneamiento

(IS) Infraestructura social

(VI) Vivienda

(EC) Economía

(GV) Grupos vulnerables

(PP) Participación

(SC) Seguridad ciudadana

(OT) Ordenamiento territorial

(TT) Tierra

(T) Turismo

8. Copiar de la H5.

9. Corresponde a las líneas de acción identificadas en la H5. Matriz de soluciones.

10. Corresponde a los proyectos detallados en la H5. Matriz de soluciones. Copiar textual.

11. Detallar las comunidades, aldeas, caseríos o barrios y colonias, que serán beneficiados con el proyecto específico.

12. Cantidad escrita en números de las personas que serán beneficiarios.

13. Costo total estimado del proyecto, independientemente de la cantidad presupuestada en la municipalidad para destinarse a él.

14. Identificación del año o años de ejecución del proyecto y el porcentaje de fondos que se provee de donar DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL cada año. Esta distribución debe ser congruente con las metas anuales establecidas en las columnas 15 de la H5.

15. Es el presupuesto total que la municipalidad destinará al proyecto (sumatorio de las columnas 14).

16. Especificar si el proyecto cuenta con fondos provenientes de otras fuentes de financiamiento. Comunitaria si la población beneficiaria misma establece una contraparte, si la contribución comunitaria es en especie deberá estimarse el valor de la misma y consignarse en la matriz (por ejemplo estimar el costo de días de trabajo o materiales locales); asignar valor al aporte del gobierno central cuando el proyecto se realice con coordinación con secretarías de Estado, instituciones autónomas u otras instancias gubernamentales; cooperación cuando se trata de fondos de financiamiento diferente al gobierno central por ejemplo ONG, fundaciones, organismos de cooperación; y Privado cuando se trate de aportaciones de empresas, familias o personas diferentes al grupo beneficiario.

Anexo 7. Herramienta H7. Priorización de soluciones (herramienta opcional)

Modelo de Gestión de Desarrollo Social Inclusivo  
Herramientas para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Herramienta 7	Matriz de priorización de soluciones (herramienta de uso opcional)		
Municipio		Departamento	
Inicio (dd.mm.aa)		Finalización (dd.mm.aa)	
Problema			

Instrucciones: Asignar un valor entre 0 y 5, donde 0 es el menor valor y 5 el mayor

Propuestas de solución	MAGNITUD La solución beneficia a la mayor parte del grupo afectado. La mayor parte de la población afectada tendrá acceso	CALIDAD La solución garantiza la calidad de servicio a la población meta	VIABILIDAD La solución se puede implementar con recursos locales	INOCUIDAD Implementar la solución no causará daños a terceros o al ambiente	SOSTENIBILIDAD La Implementación de la solución en este momento reducirá la incidencia/frecuencia del problema en el futuro	Resultado
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0

## Anexo 8. Fórmulas de los indicadores indispensables

Modelo de Gestión de Desarrollo Social Inclusivo

Herramientas para la formulación de la Política de Desarrollo Social

### EDUCACIÓN

Nombre del Indicador	Descripción/ Formula	Fuente indicador	Parámetro	Fuente del parámetro
Porcentaje de niños en edad escolar matriculados	Mide la proporción de niños de 3 a 17 años matriculados en el sistema educativo en cualquier grado.			
Desagregar por	Cálculo: Total, niños de 3 a 17 años matriculados en el sistema educativo/ Total población de 3 a 17 años.	SEDUC /INE	100%	Propuesto por AMHON- ODS
Edad: 3 a 5 años, 6 a 14 y 15 a 17 años.				
Sexo	Estimar la matrícula de los últimos cinco años			
Porcentaje de cobertura neta en prebásica	Muestra la participación relativa de la población matriculada en prebásica de la edad reglamentaria (3 a 5 años), con relación a la sumatoria de la población en edad escolar para este nivel.		2022: 45%	
Desagregar por:	Cálculo: Total, niños de 3 a 5 años matriculados en prebásica/ Total, niños de 3 a 5 años (proyecciones INE)	SEDUC /INE	2030: 75%	PESE 2018-2030
Sexo				
Urbano-rural				
Tasa neta de cobertura en tercer grado de Educación Prebásica			2022: 90%	
Desagregar por:	Cálculo: Total, niños de 5 años matriculados en tercer grado de prebásica/ Total, niños de 5 años (proyecciones INE)	SEDUC	2030: 100%	PESE 2018-2030
Sexo				
Urbano-rural				

Tasa neta de cobertura del I y II ciclo de Educación Básica	Cálculo: Muestra la participación relativa de la población matriculada ciclos I y II de la edad reglamentaria (6 a 11 años), con relación a la sumatoria de la población en edad escolar para este nivel.	SEDUC	2022: 90%	PESE 2018-2030
Desagregar por:			2030: 100%	
Sexo	Cálculo: Total, niños matriculados de 6 a 11 años en grados 1 a 6/ Total, niños de 6 a 11 años (proyecciones INE)			
Urbano-rural				
Tasa neta de cobertura del III ciclo de Educación Básica.	Muestra la participación relativa de la población matriculada en tercer ciclo de la edad reglamentaria (12 a 14 años), con relación a la sumatoria de la población en edad escolar para este nivel.	SEDUC	Meta 2022: 55%	PESE 2018-2030
Desagregar por:			Meta 2030: 80%	
Sexo	Cálculo: Total, niños matriculados de 12 a 14 años en grados 7 a 9/ Total, niños de 12 a 14 años (proyecciones INE)			
Urbano-rural				
Tasa de cobertura neta en media.	Muestra la participación relativa de la población matriculada en media de la edad reglamentaria (15 a 17 años), con relación a la sumatoria de la población en edad escolar para este nivel.	SEDUC	Meta 2022: 35%	PESE 2018-2030
Desagregar por:			Meta 2030: 70%	
Sexo	Cálculo: Total, niños matriculados de 15 a 17 años en grados 10 a 12/ Total, niños de 15 a 17 años (proyecciones INE)			
Urbano-rural				
Tasa de analfabetismo (población 15 años y más.	Expresa la magnitud relativa de la población analfabeta.	SEDUC	Meta 2022: 10%	PESE 2018-2030
			Meta 2030: 5%	
Desagregar por sexo	Cálculo: Población de 15 años y más que no sabe leer y escribir dividido por la población de 15 años y más, multiplicado por 100.			

Tasa de repitencia	Es la relación entre matrícula total y de los inscritos en condición de repitientes en el grado o nivel. Este indicador muestra el porcentaje de matriculados que se encuentran	SEDUC	2020: Promedio nacional (4.3%).	Propuesto por AMHON
Desagregar por niveles y por sexo	en condición de repitientes por deserción o reprobación en el mismo grado del año recién pasado o en años anteriores.		Meta sugerida: 1.5% (Promedio departamental más bajo)	
Deserción	La tasa de deserción escolar es la relación entre la matrícula inicial y el total de educandos que abandonaron el año lectivo antes de finalizarlo	SEDUC	2020: Promedio nacional (2.3%).	Propuesto por AMHON
Desagregar por niveles y por sexo			Meta sugerida: 0.4% (Promedio departamental más bajo)	

#### SALUD

Nombre del Indicador	Descripción/ Formula	Fuente indicador	Parámetro	Fuente del parámetro
Tasa de mortalidad Infantil por 1,000 nacidos vivos	Mide la intensidad de la mortalidad durante el primer año de vida. Cálculo: Se calcula haciendo el cociente entre el número de muertes de menores de un año en un período y el total de nacidos vivos del mismo período, por mil. Mide el número de niños menores de 5 años que mueren en un año por cada 1,000 niños en esas edades.	SESAL	4 muertes por c/mil nacidos vivos	Menor resultado departamental ENDESA MIC 2019
Tasa de mortalidad en el menor de cinco años por 1,000 nacidos vivos	Cálculo: Se calcula haciendo el cociente entre el número de muertes de menores de un año en un período y el total de nacidos vivos del mismo período, por mil.	SESAL	12 muertes por c/mil nacidos vivos	Plan de Nación

Cobertura de vacunación	<p>Mide la cobertura de menores de un año vacunados con tercera dosis de pentavalente.</p> <p>Cálculo: Total niños menores de un año con esquema de vacunación completa / total de niños menores a un año.</p>	SESAL /PAI	90%	SESAL
Tasa de incidencia de tuberculosis pulmonar por 100,000 habitantes	<p>La tuberculosis es una enfermedad causada por una bacteria llamada M. tuberculosis que afecta preferentemente a los pulmones. Es una enfermedad prevenible y curable. El indicador mide la incidencia de casos reportados en un período dado x cada 100 mil habitantes</p> <p>Cálculo: Número de casos en un período dado, entre el total de población de ese período x 100,000</p>	SESAL	5 casos por cada 100 mil habitantes	Plan de Nación
Casos de Malaria (IPA)	<p>El indicador mide la incidencia de casos reportados en un período dado x cada 100 mil habitantes.</p> <p>Cálculo: Número de casos en un período dado, entre el total de población de ese período x 100,000</p>	SESAL	1 casos	OMS
Casos de dengue, zika, chikungunya	<p>El indicador mide la incidencia de casos reportados en un período dado.</p> <p>Cálculo: Número de casos en un período dado.</p>	SESAL	1 casos	ODS
Tasa de fecundidad adolescente	<p>Mide el número anual de nacimientos de mujeres de 15 a 19 años por cada 1000 mujeres de ese grupo de edad</p> <p>Cálculo: número de nacidos vivos de mujeres de 15 a 19 años entre el número estimado de la exposición a la maternidad de las mujeres de 15 a 19 años.</p>	SESAL	10	Propuesta AMHON
Cobertura de parto institucional	<p>Porcentaje de mujeres que tuvieron un nacido vivo en los 2 últimos años y que dieron a luz en algún establecimiento de salud.</p> <p>Cálculo: Número de partos institucionales en un período/ total de partos del mismo periodo.</p>	SESAL	100%	SESAL



Razón de mortalidad materna por 100,000 nacidos vivos	Es el número de muertes maternas, comprendidas en las edades de 12 a 49 años, (por causa de muerte de las mujeres durante el embarazo, en el parto o dentro de un plazo de 2 meses después del parto), por cada 100,000 nacidos vivos para un año dado.	SESAL	25 muertes por cada 100 mil nacidos vivos	Plan de Nación
---	---	-------	---	----------------

#### SEGURIDAD ALIMENTARIA

Nombre del Indicador	Descripción/ Formula	Fuente indicador	Parámetro	Fuente del parámetro
Índice de Inseguridad Alimentaria – Análisis Integrado de Contexto (ICA)	El ICA se basa en el análisis de las tendencias históricas de inseguridad alimentaria y los principales riesgos naturales, incorporara el nivel de fragilidad económica, la degradación de la tierra y los medios de vida. Se clasifica en 5 categorías, 1 representa una mayor recurrencia de inseguridad alimentaria, y 5 una menor recurrencia. <a href="http://www.sep.gob.hn">http://www.sep.gob.hn</a> <a href="https://www.wfp.org/content/honduras-analisis-integrado-de-contexto-ica-documento-tecnico-abril-2017">https://www.wfp.org/content/honduras-analisis-integrado-de-contexto-ica-documento-tecnico-abril-2017</a>	UTSAN PMA	Categoría 5 (No crítico), 4 (medianamente crítico) 3 (Crítico) 1y 2 (altamente crítico)	Propuesta AMHON
Superficie cosechada de granos básicos en manzanas  (arroz, frijol y maíz)	Mide las manzanas cultivadas por tipo de grano básico  En municipios con capacidad productiva debería establecer metas de incremento del área cultivada	PDM	No se requiere un parámetro solo establecer la superficie.  maíz: 60 qq por manzana Frijol: 80 qq por manzana Arroz: 60 qq por manzana	Propuesta AMHON
Rendimientos por manzana (granos básicos)	Mide la cantidad de quintales producidos por manzana.			
% de familias con problemas económicos para acceder a alimentos	Mide el número de hogares cuyos ingresos solo les permiten tomar un solo tiempo de comida al día.	PDM	5%	Propuesta AMHON

#### CONVIVENCIA Y SEGURIDAD ALIMENTARIA

Nombre del Indicador	Descripción/ Formula	Fuente indicador	Parámetro	Fuente del parámetro
% de viviendas con personas con sensación de inseguridad	Mide la proporción de viviendas que reportan sensación de inseguridad/total de viviendas habitadas	PDM	5%	Propuesta de AMHON
Tasa de Homicidios (x 100,000 habitantes)	Mide la cantidad de homicidios en un año entre el total de habitantes del municipio en ese mismo año, x 100,000	SEPOL	10 muertes x cada 100 mil habitantes	OMS
Tasa de Muertes por Accidentes de Tránsito	Policía Nacional	SEPOL	4 muertes x cada 100 mil habitantes	Plan de Nación
Tasa de feminicidios	Mide el porcentaje de asesinatos a mujeres a manos de un hombre por machismo o misoginia.	SEPOL	0 feminicidios	Propuesta de AMHON
Número de denuncias por violencia doméstica	Cantidad de casos anuales. Las oficinas municipales de la mujer, familia o juez de policía municipal deben establecer la meta basados en estadísticas de años anteriores y determinar si se actualizará por registros propios o de otras instituciones.	Oficina municipal de la mujer o similar. Policía Nacional, 911		Propuesta de AMHON
Número de denuncias por robo	Cantidad de casos anuales. Las oficinas municipales o juez de policía municipal deben establecer la meta basados en estadísticas de años anteriores y determinar si se actualizará por registros propios o de otras instituciones.	Dirección de Justicia municipal o Policía nacional		Propuesta de AMHON
% de conflictos solucionados mediante mecanismos de conciliación y mediación	Número de conflictos solucionados mediante mecanismos de conciliación del total llevados en búsqueda de solución mediante este mecanismo. Puede tomarse como referencia a los presentados en Justicia Municipal o los juzgados	Dirección de justicia municipal, instancias comunitarias; juzgados	80%	Propuesta de AMHON

#### POBREZA

Nombre del Indicador	Descripción/ Formula	Fuente indicador	Parámetro	Fuente del parámetro
----------------------	----------------------	------------------	-----------	----------------------

% de hogares en pobreza por NBI	<p>Este enfoque, mide directamente la pobreza de los hogares a partir de la falta que sufren en las siguientes necesidades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ La disponibilidad de agua potable,</li> <li>❑ El acceso al saneamiento básico,</li> <li>❑ La asistencia a la escuela de niños y niñas entre 7 y 12 años,</li> <li>❑ El número de personas dependientes por persona ocupada,</li> <li>❑ La existencia de tres o más personas por pieza, excluyendo baños y</li> <li>❑ El estado de las viviendas que no sea improvisada ni construida con materiales de desechos.</li> </ul>	INE- Censo	0%	Propuesta de AMHON
Índice de Desarrollo Humano	<p>Se trata de un indicador del desarrollo humano y el progreso de una nación que elabora Naciones Unidas. Para ello analiza factores entre los que se encuentran la esperanza de vida al nacer, los años de escolarización y la riqueza.</p>	PNUD	<p>No crítico: un IDH entre 0,70 y 1. Mediana-mente crítico: un IDH entre 0,55 y 0,70. Crítico un IDH entre 0,10 y 0,54 Altamente crítico, inferior a 0.10</p>	Propuesta de AMHON
Viviendas que viven con menos de un dólar diario	Mide el nivel de ingresos en los hogares	PDM	0%	Propuesta de AMHON

% de la PEA desocupada	Son todas las personas mayores de 10 años que manifiestan tener algún empleo, o bien, no tenerlo pero haber buscado activamente trabajo o buscar por primera vez. En esta categoría están agrupadas las personas afectadas por el desempleo abierto. Incluye a los cesantes (aquellas que tenían una ocupación, la perdieron por una causa cualquiera y durante la semana de referencia estuvieron activos buscando un empleo nuevo o tratando de establecer un negocio o finca propia) y a los trabajadores nuevos (que buscaron un empleo por primera vez).	PDM	2%	Plan de Nación
------------------------	---	-----	----	----------------

## Anexo 9. Herramienta H8. Análisis de la organización municipal

Herramientas para la formulación de la Política de Desarrollo Social

Herramienta 8 Análisis de la organización municipal			
Municipio <sup>1</sup>		Departamento <sup>2</sup>	
Inicio (dd.mm.aa) <sup>3</sup>		Finalización <sup>4</sup>	

Función <sup>5</sup>	Sector <sup>6</sup>	Acciones de solución <sup>7</sup>	Dependencia que implementa <sup>8</sup>	En ejecución este tipo de proyectos <sup>9</sup>	Actores ya implicados <sup>10</sup>	Otros actores <sup>11</sup>

### Explicaciones de la Herramienta 8 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

- Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.
- Nombre del departamento al que pertenece el municipio.
- Fecha en que se comenzó a trabajar la herramienta. Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año.
- Fecha en la que se terminó de trabajar la herramienta. Usando el mismo formato de fecha del espacio anterior.
- Copiar de la H5 ó H6. ("1" si el proyecto corresponde a la función de capital social; "2" si corresponde a Compensación Social, y "3" si es un proyecto de cohesión social)
- Copiar de la H5 ó H6. La siguiente tabla servirá de referencia:

Capital social	1.1	Sector Educación
	1.2	Sector Salud
	1.3	Sector Seguridad Alimentaria
Compensación social	2.1	Vivienda y Servicios Básicos
	2.2	Pobreza y Protección Social
Cohesión social	3.1	Convivencia y Seguridad Ciudadana

- Copiar todas las acciones de solución determinadas en la H5 ó H6.
- Colocar según corresponda por sus atribuciones y competencias, la dependencia municipal que debería estar a cargo de la ejecución de proyectos relacionados con la acción especificada en la columna 7.
- Marcar con un "Si" o un "No" según corresponda a la pregunta ¿la dependencia municipal que debería ser responsable de la ejecución de los proyectos de esta línea de acción ya se encuentra realizando proyectos de este tipo?
- Nombrar organizaciones o instituciones que ya se encuentren realizando ese tipo de acciones o proyectos en el municipio.
- Identificar otros actores, que por su naturaleza podrían o deberían colaborar en la realización de este tipo de proyectos.

## Anexo 10. Ideas de proyectos por función de la política y ejes del PD

Función social	Ejes del PDM	Proyectos e inversiones que se pueden incluir en el presupuesto	Proyectos e inversiones que no deben incluirse
Construcción de capital Humano	Educación	<p>Construcciones, adiciones y mejoras de centros educativos.</p> <p>Compra de mobiliarios y equipos para el aprendizaje.</p> <p>Compra de material didáctico</p> <p>Becas, pasantías.</p> <p>Capacitaciones a docentes o apoyos logísticos para su desarrollo.</p> <p>Gestiones de terrenos o legalizaciones de terrenos escolares.</p> <p>Cualquier tipo de apoyo a la educación técnica o alternativa.</p> <p>Servicios de internet.</p> <p>Pago a docentes.</p> <p>Bibliotecas dentro y fuera de los centros educativo.</p> <p>Transporte escolar.</p> <p>Estudios e investigaciones en el sector educativo.</p> <p>Centros o iniciativas para reforzamiento educativo y problemas de aprendizaje.</p> <p>Uniformes, útiles escolares.</p> <p>Programas de alfabetización</p> <p>Campañas de matrícula y sensibilización de la importancia de la educación.</p> <p>Apoyo a procesos de formación de padres y madres de familia</p> <p>Otros.</p>	<p>Construcción de parques o canchas deportivas fuera del centro educativo.</p>

Función social	Ejes del PDM	Proyectos e inversiones que se pueden incluir en el presupuesto	Proyectos e inversiones que no deben incluirse
Construcción de capital Humano	Salud	<p>Construcciones, adiciones y mejoras de centros de salud.</p> <p>Compra de equipo y mobiliario de salud.</p> <p>Ambulancias, transporte de pacientes.</p> <p>Pago a personal y voluntarios de salud.</p> <p>Apoyo a gastos de funcionamiento de establecimientos de salud.</p> <p>Compras de medicamentos, suplementos, anticonceptivos</p> <p>Apoyos para campañas de inmunización, erradicación de criaderos y otras de prevención de enfermedades y embarazo adolescente.</p> <p>Centros de triaje.</p> <p>Subsidios para exámenes médicos.</p> <p>Otros.</p>	Proyectos de agua y saneamiento básico
Construcción de capital Humano	Seguridad Alimentaria	<p>Merienda escolar.</p> <p>Apoyo a huertos familiares, comunitarios.</p> <p>Bancos de alimentos</p> <p>Procesos de formación en temas de nutrición y seguridad alimentaria.</p> <p>Intercambios de experiencias.</p>	Apoyos directos a productores agrícolas.
Construcción de capital Humano	Agua y saneamiento	<p>Proyectos de mejora de la calidad de agua,</p> <p>Proyectos de letrinización o alcantarillado sanitario</p> <p>Proyectos para mejorar el acceso agua apta para consumo humano.</p> <p>Estudios de factibilidad.</p> <p>Campañas o procesos educativos sobre higiene.</p>	Protección de cuencas
	Servicios básicos (infraestructura social)	Proyectos de electrificación en viviendas.	<p>Proyectos relacionados con red vial y puentes.</p> <p>Mejora de iglesias o infraestructuras comunitarias</p>

Función social	Ejes del PDM	Proyectos e inversiones que se pueden incluir en el presupuesto	Proyectos e inversiones que no deben incluirse
Protección social	Vivienda	Mejora de viviendas a personas en extrema pobreza  Programas de vivienda solidaria incluyendo estudios y proceso de legalización de tierras  Transferencias monetarias condicionadas.	Proyectos de desarrollo urbano general
	Economía	Proyectos o intervenciones para superar la pobreza extrema	Proyectos de desarrollo económico local, mejora de competitividad local.
	Grupos en condición de vulnerabilidad	Proyectos de atención a la tercera edad y la primera infancia.  Proyectos para el empoderamiento social, político y económico de las mujeres. De acuerdo con las directrices vigentes en las disposiciones presupuestarias.  Proyectos específicos para grupos étnicos.  Apoyo a migrantes retornados.  Atención a niños/niñas en condición de trabajo infantil, calle.  Proyectos para jóvenes que no estudian ni trabajan.	
Cohesión social	Participación	Todas las acciones para el fortalecimiento de la participación ciudadana en los diferentes sectores. (apoyos logísticos, cabildos, foros, creación de organizaciones de niños, niñas y adolescentes, redes de mujeres, apoyo a comisiones ciudadanas.  Creación de espacios y mecanismos de participación definidos por ley.  Proyectos para la mejora de transparencia y rendición de cuentas.  Procesos de formación en ciudadanía activa	
	Seguridad ciudadana	Construcción de espacios públicos seguros (canchas, parques)  Actividades culturales, artísticas y deportivas  Procesos de formación en valores.  Proyectos para la prevención de violencia y consumo de drogas /alcohol.	



## Anexo 11. H9. Matriz de seguimiento de Indicadores

## Herramientas para la formulación de la Política de Desarrollo Social

[illegible]

## Explicaciones de la Herramienta 9 para la formulación de la Política de Desarrollo Social

1. Nombre del municipio del cual se llenarán los datos de la herramienta.
2. Nombre del departamento al que pertenece el municipio.
3. Fecha en que se comenzó a implementar la política social del municipio (considerando esta fecha como la del primer año en que se incluyeron fondos en el PIM para su ejecución). Usar el formato dos dígitos para el día, dos dígitos para el mes y dos dígitos para el año.
4. Fecha en la cual se está realizando el seguimiento o evaluación; es importante definir un día "de corte" para realizar la evaluación, de forma en que todos los indicadores reporten su condición a ese día, por lo general debe ser coincidente como las fechas de los últimos informes anuales o semestrales. Usar el mismo formato de fecha del espacio anterior.
5. Colocar en esta columna los indicadores de la columna 9 de la H5, cuidando que mantengan la correspondencia con los resultados esperados.
6. Colocar en esta columna los resultados estipulados en la columna 13 de la H5, cuidando que mantengan correspondencia con los indicadores, tal como se establecieron en la H5.
7. Colocar en estos espacios la meta numérica (números, tasa o porcentaje) que se estableció en la columna 15 de la H5 para el año en que se realiza el seguimiento: Por ejemplo, si la implementación comenzó en el año 2022 y la evaluación se está realizando en el 2024, se colocará la meta establecida para el año 2 (2022, 2023 y 2024: 3 años).
8. Colocar la cantidad de avance durante el año de ejecución correspondiente. Es importante considerar que el dato que se ingrese debe ser sustentado por medios de verificación que puedan ser documentados (publicación de las fuentes, informes, censos, informes de sistemas, notas de instituciones responsables del dato como centros de salud o direcciones departamentales de salud y educación).
9. El porcentaje de avance anual es el resultado de dividir el dato numérico de la columna 8 entre el de la columna 7 y multiplicado por 100. Es importante cuidar que en la matriz ambos datos estén en el mismo formato (número o porcentaje).
10. Colocar la meta numérica (número, tasa o porcentaje) establecida como meta global del resultado en la columna 14 de la H5.
11. Colocar la cantidad de avance ACUMULADO desde el inicio de implementación de la política.
12. El porcentaje de avance ACUMULADO es el resultado de dividir el dato numérico de la columna 11 entre el de la columna 10 y multiplicado por 100. Es importante cuidar que en la matriz ambos datos estén en el mismo formato (número o porcentaje).
13. Indicar el documento del cual se han extraído los datos de avance actualizado. Es importante crear un archivo digital y/o físico en el cual se archivan y resguardan estos documentos soporte.

## Referencias

Bourdeth, P. (2016). Inversiones Municipales en Educación. Tegucigalpa: AMHON, APRODE, GIZ.

Cohen, E., & Franco, R. (2005). Gestión Social. Cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. México: Siglo i editores, s.a. de c.v.

Deacon, B. (2001). ¿Pueden contribuir los países del norte al diálogo Sur- Sur sobre política social. Cooperación Sur, No 2, 22.

Hondudiarío. (09 de Junio de 2019). JICA Y SEGOB A TRAVÉS DEL PROYECTO FOCAL III PRESENTAN LOGROS PRODUCTIVOS. Hondudiarío.

INE. (2019). Encuesta Permanente de Hogares para Propósitos Múltiples. Obtenido de <https://www.ine.gob.hn/V3/ephpm/>

La Gaceta. (2018). Decreto No 180-2018 Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República, Ejercicio Fiscal 2019.

Latinobarómetro. (2018). Informe 2018.

Mallarino, C. U. (2004). Desarrollo Social y Bienestar. Universitas Humanistica, XXXI(58), 11-25.

Ortíz, I. (2007). Política Social. New York: Naciones Unidas DAES.

Secretaria de Coordinación General de Gobierno. (2019). Plan Estratégico de Gobierno 2018-2019. Tegucigalpa.

UNICEF. (2018). Informe de Situación 2018 sobre los derechos de la niñez y adolescencia en Honduras. Tegucigalpa, Honduras.





**Financiado por  
la Unión Europea**



Asociación  
de Municipios  
de Honduras