



**Plan Estratégico
Institucional de la
Agencia de
Desarrollo
Económico del
Departamento de
Valle (ADED-Valle)**

Nacaome, Valle junio, 2014



Base del Plan Estratégico de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)



Facilitado por:

- D.Sc. Marvin Melgar Ceballos / Facilitador del proceso
- Arq. Luis Manuel Maier / Facilitador del Proceso
- Tec. Jackeline Salgado / Sistematizador del Proceso

Nacaome, Valle junio, 2014

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

Miembros de ADED – Valle:

Productores	ONGs	Instituciones Publicas	Alcaldías
<i>CODESSE SUR</i>	<i>CODDEFFAGOLF</i>	<i>Gobernación Departamental de Valle</i>	<i>San Lorenzo</i>
<i>ACAN</i>	<i>FUNDER</i>	<i>INFOP</i>	<i>Langue</i>
<i>EAPIV</i>	<i>FUNDACION VIDA</i>	<i>SERNA</i>	<i>Alianza</i>
<i>UNC</i>	<i>CARITAS</i>	<i>SAG</i>	<i>Goascorán</i>
<i>AHMUC</i>	<i>FUNDACION SIMIENTE</i>		<i>Aramecina</i>
<i>ASOCIACIÓN DE REGANTES V.N.</i>			<i>San Francisco de Coray</i>
<i>COMISTAL</i>			<i>Caridad</i>

Gerencia y técnicos

- Jesy Barralaga, Coordinadora de la Agencia de Desarrollo Económico Local ADED-Valle
- Edwin Yefri Escobar, Técnico ADED-Valle
- Nuris Barahona, Técnico ADED-Valle
- Fabiola Barahona, Técnico ADED-Valle
- José Alfredo Lemus
- Lili Suyapa Ledesma

Miembros de Junta Directiva de ADED – Valle:

Nombre	Cargo
Engelberto Domínguez	Presidente
Victorina Manzanares	Vice-Presidenta
Isidro Alberto Mondragón	Secretario
Medardo Fuentes	Tesorero
Erick Salazar	Vocal 1
Juana López	Vocal 2
José Adán Bonilla	Vocal 3

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

Contenido	
Titulo	Pagina
Siglas y acrónimos	4
1. Resumen ejecutivo	6
2. Introducción	7
3. Antecedentes y Marco situacional 3.1 Situación Marco de Desarrollo de la Región 3.2 Evolución de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED – Valle) 3.3 Análisis Situacional de Factores Claves 3.4 Análisis FODA 3.5 Identificación del Problema principal	9
4. Componentes Estratégicos	22
4.1 Visión consensuada	22
4.2 Misión consensuada	23
4.3 Objetivos generales	24
4.4 Objetivos Específicos	24
4.5 Propósitos Estratégicos	25
4.6 Ejes Estratégicos	25
4.7 Plan de Acción	27
4.8 Bibliografía	30
4.9 Álbum de fotografías	31

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

Siglas y Acrónimos

Nombre	Sigla / Acronimo
Agencia de Desarrollo Local del Departamento de Valle	ADED-Valle
Asociación Campesina Nacional	ACAN
Asociación Hondureña de Mujeres Cooperativas	AHMUC
Cooperación Suiza en América Central	COSUDE
Cooperativa Mixta de Servicios Turísticos Amapala Ltda.	COMISTAL
Desarrollo Económico Local	DEL
Diagnóstico Institucional Participativo	DIP
Empresa Asociativa Campesina de Apicultores del Valle	EAPIV
Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	FODA
Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural	FUNDE
Micro, Pequeña y Mediana Empresa	MIPYME
Organización no Gubernamental	ONG
Planes Estratégicos de Desarrollo	PED
Secretaria de Agricultura y Ganadería	SAG
Secretaria de Gobernación Departamental de Valle	SGV
Secretaria de Recursos Naturales y Ambiente	SERNA
Unidad de Desarrollo Económico Local	UDEL
Unión Nacional de Campesinos	UNC

1. Resumen Ejecutivo

Cuando existe la decisión de realizar un proceso de “planificación estratégica institucional”, se esta tomando la decisión de tener un momento de “quiebre”, un parte-aguas del pasado – presente – futuro, donde se abren nuevas “oportunidades” de crecimiento y mejora para la institución. Es importante que los actores consideren el proceso de diagnostico y planificación estratégica, como un momento de análisis, para evaluar el trabajo realizado y definir nuevas rutas de crecimiento a lo interno de la institución, así como en el ámbito territorial en el que se desarrolla las acciones. Un momento de quiebre, un punto de inflexión, la oportunidad de afrontar nuevos retos, nuevas metas, nuevos objetivos, sin perder la plataforma y logros obtenidos hasta la fecha. Es importante que consideremos que un proceso de Diagnostico Institucional, requiere de que los miembros el equipo técnico, administrativo, así como socios, sean sinceros sobre la situación pasada, actual y futura de la institución.

El Diagnostico no busca culpables de situaciones o acciones, sino elementos que dificultan maximizar las capacidades y potenciales de la institución u organización, para lograr sus metas y objetivos. Se requiere un conocimiento pertinente de la situación pasada y presente de la “institución”, así como de los planes a futuro (objetivo, metas y acciones).

A pesar de que ADED – Valle pasó por un difícil momento en su estructura administrativa, financiera y logística, es evidente de forma cuantitativa y cualitativa, se ha recuperado significativamente, en un valor nominal en “Capacidad de Respuesta” se califica en un 5.5 de 10, con valor medio. Uno de los principales “capitales” que ADED – Valle ha fortalecido en los últimos tres (3) años, es el alto grado de CREDIBILIDAD Y CONFIANZA por parte de diferentes actores regionales, pero este “capital” no se traduce en apoyo directo en fortalecimiento de capacidades y recursos financieros para la institución.

ADED – Valle se ha consolidado como un punto de referencia para el desarrollo de “Alianzas Estratégicas a nivel regional”, muchas de estas para favorecer a terceros utilizando la “buena imagen” de ADED – Valle para alcanzar objetivos particulares, sin contribuir al cumplimiento de la Visión, Misión, Objetivos y Ejes Estratégicos de la organización. La estructura organizacional de ADED – Valle, representada por los “socios”, poseen un nivel medio de cohesión, hay un nivel adecuado de percepción sobre las acciones tomadas hasta la fecha por la gerencia y personal técnico y administrativos, de igual manera comprenden la situación precaria económica que ADED – Valle afronta en este momento. Los socios a pesar de la voluntad que poseen en apoyar la estructura gerencial y operativa de ADED – Valle, poseen debilidades organizativas y financieras que no permiten tomar acciones que transformen a corto plazo la situación de ADED – Valle, a nivel financiero los socios que con mayor grado de posibilidad de apoyar financieramente serian las Municipalidades. A pesar del peso de los gobiernos locales y la buena percepción que estos tienen de ADED – Valle, hasta el momento no se plasma en “acuerdos” que permitan un fortalecimiento mutuo de capacidades técnicas, administrativas, financieras y operativas.

La principal debilidad que presenta ADED – Valle es el arrastre de una morosidad de créditos que a disminuido a un 49 %, no existe fuentes adicionales que permiten sanear las finanzas económicas de ADED – Valle, para impactar positivamente en la región y en particular a sus socios.

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

El “problema central” de ADED – Valle, se reduce a la falta de financiamiento para generar una adecuada “cartera crediticia” que permita crear el ciclo de auto sostenibilidad financiera en los ámbitos técnicos, financieros y administrativos, es necesario generar acciones puntuales y precisas para acaecer a recursos “frescos” para dinamizar los procesos crediticios y de asesoría técnica .¹ Existe una serie de “programas y proyectos” de la Cooperación Internacional, que se encuentran impulsando o bien reorientan acciones a ejecutar actividades bajo el enfoque de “Desarrollo Económico Territorial” que pueden utilizar la plataforma de ADED – Valle como actor estratégico en el territorio, que ha podido confirmarse en diferentes estudios a nivel Regional como el Mapeo de Actores Claves, Diagnostico Integral Multidimensional, Plan de Desarrollo Regional con enfoque de Ordenamiento Territorial, Plan Estratégico de Desarrollo Territorial, entre otros.

- Definir una modelo estratégico de desarrollo de ADED – Valle para los próximos cinco años (2014 – 2019).
- Fortalecer la cohesión de los socios actuales, ampliar la membresía a actores claves de la región.
- Visibilizar a ADED – Valle como un socio estratégico para programas y proyectos del gobierno y cooperación internacional.
- Dotar a ADED – Valle de instrumentos administrativos, financieros y operativos, claros, pragmáticos y que vinculen una lógica clara de funcionamiento.
- Consolidar a la Agencia como unos actores de referencia para la Región, a través del fortalecimiento de alianzas estratégicas y coparticipación activa en acciones de Desarrollo Económico Local.
- Incentivar un modelo de desarrollo institucional que fortalezca la vinculación con el territorio, con el propósito de incentivar el Desarrollo Económico Local, las Cadenas Productivas de Valor y la Competitiva Establecer alianzas estratégicas con Corporaciones Municipales socias y a integrar para brindar asesoría y fortalecimiento en procesos de Desarrollo Económico Territorial, orientados a la constitución y consolidación de la Unidad de Desarrollo Económico Local (UDEL).
- Fortalecer Cadenas Productivas cables para el desarrollo de la región, integrando a actores socios a fortalecer el enfoque de asociatividad de los eslabones de la cadena para maximizar las ganancias.
- Integrarse a iniciativas de ámbito local, municipal, regional y nacional, que promuevan el crecimiento económico y desarrollo territorial equitativo, solidario y justo desde el territorio.
- Promover la gestión de conocimiento y fortalecimiento de capacidades de la membresía de ADED – Valle, como de los actores claves del territorio en el enfoque de Desarrollo Económico Territorialidad de la Región.

¹ M, Melgar, 2014

2. Introducción

La Planificación Estratégica se conceptualiza como una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.²

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro. En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.

Tomando como base lo anterior expuesto, la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle, ADED-Valle, ha considerado formular el Plan Estratégico de la ADED-Valle con el principal objetivo de fortalecer sus capacidades institucionales y por ende mejorar su gestión en la promoción del Desarrollo Económico Local, concretando un modelo estratégico de desarrollo de ADED – Valle para los próximos cinco años (2014 – 2019).

La promoción del Desarrollo Económico Local, como estrategia, busca fomentar las ventajas comparativas y las ventajas únicas de una localidad, con el fin de fortalecer la economía local para la generación de inversión y de empleo. Esto implica claramente un redescubrimiento del territorio, de sus potencialidades, de sus recursos naturales y humanos, de sus capacidades de adaptación e innovación y de las propuestas consensuadas que surgen de las iniciativas de los actores territoriales.

Concretamente, el Desarrollo Económico Local, se concentra, entre otros elementos, en la promoción del dialogo y búsqueda de sinergias entre actores locales para impulsar la economía local; en la creación de estrategias de empleo a través de microempresas y asociaciones empresariales; en el impulso e innovación sobre productos tangibles e intangibles basados en la cultura e identidad; en el fortalecimiento de un entorno conducente a la iniciativa empresarial, que implica el asociativismo, la formalización de emprendedores, el acceso a financiamiento y el desarrollo de cadenas de valor.

Esta organización tiene por propósito construir, de forma participativa, una estrategia de desarrollo económico común que impulse la región como un espacio competitivo, una zona de inversión y empleo, a partir de sus potencialidades. Previo a este logro, se requiere transitar por espacios intermedios como la consulta abierta sobre las ventajas, desventajas, obstáculos del territorio entre sus actores. Así como la construcción una perspectiva común de desarrollo que concrete sus ejes estratégicos de desarrollo, misión, visión, objetivos, programas y proyectos. También este proceso debe pasar por el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la misma ADED.

Para ello, en este marco de fortalecimiento institucional, se desarrollan tres (3) sesiones de análisis situacional del marco institucional de ADED – Valle, en las dimensiones técnica, administrativa y financiera, en su vinculación con los socios; la percepción social de la institución y la identificación de escenarios que permitan al final integrar dos (2) instrumentos para la institución: 1) El Diagnóstico Institucional Participativo (DIP), y 2) El Plan Estratégico Institucional de Fortalecimiento de ADED – Valle.

² CEPAL- Series Manuales No. 69: Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público. Junio del 2011.

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

El documento base del El Plan Estratégico Institucional contiene los siguientes aspectos: diagnostico situacional, componentes estratégicos (visión, misión, objetivos generales, objetivos específicos, propósitos estratégicos, ejes estratégicos y un esquema de plan de acción).

Fotografía 1: “Marco General del Proceso de Fortalecimiento Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico de Valle (ADED – Valle)”



Fuente: Melgar, M. 2014

3. Antecedentes

3.1 Situación Marco de Desarrollo de la Región

El desarrollo económico de Honduras de los últimos diez años muestra resultados mixtos: mayor estabilidad macroeconómica, rápida y exitosa diversificación de las exportaciones, pero sin crecimiento del PIB per cápita. Persisten, además, importantes problemas estructurales como un déficit fiscal crónico, una recesión cambiaria, muy baja carga tributaria, una vez ajustada al PIB real y, sobre todo, una ineficiente asignación del gasto. A pesar de los esfuerzos realizados en la década anterior, Honduras es el tercer país con menor ingreso per cápita del continente.

A pesar de la importancia económica que el comercio exterior representa para el país, Honduras aún carece de una sólida capacidad institucional para la gestión del comercio exterior. En años recientes, y con la multiplicación de obligaciones de comercio internacional, se ha hecho evidente la urgencia de reestructurar y reorganizar los aspectos institucionales de la gestión de la política comercial.

La posición relativa de Honduras en el ranking de competitividad del Foro Económico Mundial es la más baja de la región, a pesar de ser altamente competitivo en el sector de manufactura ligera y de tener un potencial importante no explotado en el sector forestal, turismo y en el agroindustrial.

El sector forestal. Los problemas principales de este sector parecieran estar asociados a las incertidumbres relativas a la tenencia de la tierra de vocación forestal, a un manejo no sostenible de los recursos, a la baja productividad de los bosques, y a los incentivos a la tala ilegal, limitando el acceso adecuado de la materia prima y el funcionamiento en general del sector primario. En la parte agroindustrial hay esfuerzos importantes de profundizar las cadenas de valor en subsectores como el de acuicultura, pero subsiste un potencial no desarrollado en algunos subsectores como el lácteo (por ejemplo, quesos artesanales), entre otros.

El sector turismo. El turismo es la tercera industria generadora de divisas de Honduras, superada por la maquila y las remesas familiares, y seguida de rubros tradicionales de exportación como café y banano, y de otros rubros de exportación que se han quedado estancados en los últimos años, como el camarón y la langosta. Para el 2004, el turismo representó el 13% del total de divisas generadas en el país. Para el 2005, el turismo generó \$431 millones de dólares de ingresos. Esta cifra viene creciendo a una tasa promedio anual del 8% en los últimos 4 años

El sector agropecuario. Honduras es un país con una población de 6,6 millones de habitantes. De la población total un 46% vive en zonas rurales donde el índice de pobreza es de aproximadamente un **75%**, en tanto que en la zona urbana es del 57%. En los últimos 30 años, el sector agropecuario hondureño ha tenido un crecimiento errático e insuficiente en la generación de ingresos para quienes se dedican a esta actividad. Mientras que la población total del país se incrementó en el 166%, es decir, a una tasa anual promedio del 3,3%, el PIB agropecuario solamente lo hizo en el 97%, lo que equivale a una tasa promedio anual del 2,3%. El retraso relativo de la economía agroalimentaria, resalta en mayor medida si se compara con el crecimiento de las actividades no agrícolas de la economía nacional, que aumentaron en ese mismo periodo a una tasa promedio anual del 4,0 %. Esto se refleja en los menores ingresos

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

per cápita producidos por el sector, lo que implica pérdida de capacidad económica de los productores y trabajadores relacionados con el sector agroalimentario y medio rural de Honduras. A su vez, las zonas rurales del país registran los mayores índices de pobreza y marginalidad. En el sector rural, el 73% vive bajo la línea de pobreza y el ingreso promedio per cápita de la población de este sector es de menos de un dólar al día.

El sector de la microempresa. En Honduras existe alrededor de un millón de microempresas, de las cuales al menos 600.000 se ubican en áreas rurales. Por otro lado, existen unos 970.000 trabajadores por cuenta propia (382.000 urbanos y 587.000 rurales), lo que puede ser entendido como una aproximación al número de microempresas informales. De acuerdo con otro estudio de demanda de microfinanzas, en Honduras, existe un total aproximado de 870.000 micro y pequeñas empresas, de las cuales 257.000 son no agrícolas. De este total, menos del 20% de estas cuenta con alguna clase de acceso a servicios financieros, indispensables para que puedan desempeñar sus operaciones con eficiencia y de esa manera mejorar su competitividad.

La base productiva del país que en su mayoría está constituida por micro y pequeños empresarios, está frenada por la limitada capacidad de respuesta y de gerencia de sus empresas, su escasa inserción en los mercados externos, altos costos de transacción, la incipiente Inversión Extranjera Directa, la falta de información, las barreras legales y los niveles de inseguridad jurídica que tiene el país, entre otros. Dentro de los factores relevantes que también afectan la competitividad de las empresas hondureñas se destacan: la debilidad del sector financiero que se traduce en elevadas tasas de interés y limita el acceso a las fuentes de financiamiento; la baja calidad en la infraestructura y servicios básicos que contribuyen a elevar los costos de producción y de transacción; la vulnerabilidad a los desastres naturales que introduce riesgos adicionales a la inversión; y sobre todo la falta de un vehículo de coordinación entre el sector público y el sector productivo que promueva: una estrategia nacional, un plan de acción, y el desarrollo de clusters en sectores potencialmente competitivos.

La oferta microfinanciera. En la actualidad, la oferta de productos financieros para la microempresa en Honduras está constituido por diferentes tipos de entidades: BANHCAFE, un banco comercial, que ofrece servicios financieros al microempresario hondureño y que atiende a unos 2.700 microempresas urbanas en 14 de sus 46 sucursales con una cartera de US\$1,7 millones. La Financiera Solidaria (FINSOL), sociedad financiera, que opera en el sector de microfinanzas, tiene actualmente unos 15.400 clientes activos, atendiendo a través de una red de 10 sucursales en áreas urbanas; el sector de cooperativas de ahorro y préstamos, que está formado por unas 127 entidades, con una cartera de aproximadamente US\$195 millones y 450.000 asociados, de los cuales alrededor del 50% tienen créditos activos. Se estima que el 90% de los socios se encuentran en zonas urbanas; y finalmente, existen, en la actualidad, 37 OPD (Organizaciones Privadas de Desarrollo), cuya actividad principal es la atención a clientes de microcrédito; entre **estas la Agencia de Desarrollo Económico de Valle ADED – Valle que maneja una cartera de 5, 596,000 Lempiras en 497 microcréditos en las áreas de comercio y agricultura principalmente.**

Las 18 instituciones microfinancieras (IMF) más importantes del país, que comprenden OPDs, las cooperativas y las dos entidades financieras reguladas, tenían al 2004 una cartera de US\$ 33 millones y atendían a unas 120.000 microempresas. Las entidades más importantes son la Fundación Microfinanciera Covelo (US\$ 9, 1 millones y 16.441 clientes) y ODEF, la Organización de Desarrollo Empresarial Femenino (US\$7,3 millones y 12.031 clientes). Cabe resaltar que menos del 30% de la cartera de las OPD está concentrada en el ámbito rural y menos del 3%

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

específicamente en el crédito agrícola.

Bajo el anterior contexto, Honduras, por su nivel de pobreza, es un país elegible para invertir recursos de desarrollo empresarial que busquen promover el desarrollo económico y la equidad social de los grupos pobres y marginados; y que al mismo tiempo proporcionen en forma sostenible servicios financieros sociales y/o de desarrollo comunitario a esta población objetivo. Los sectores productivos del Departamento de Valle:

Tiene una extensión territorial de 1,665 Km², es decir el 1.45 % del territorio nacional (112,665). La densidad poblacional es de 91.2 habitantes por Kms². El departamento de Valle, está conformado por nueve (9) municipios: Nacaome, Alianza, Amapala, Aramecina. Caridad, Goascorán, Langue, San Francisco de Coray y San Lorenzo. Tiene 77 aldeas y 518 caseríos La cabecera departamental es Nacaome Tiene una distancia de 96 Kms. de la ciudad capital de Honduras.

La población del departamento representa el 2.32% del total nacional, es decir 151,841 habitantes, 74, 575 son hombre y 77,266 son mujeres (50.89%), observándose un leve crecimiento de hombres solamente en Amapala. La tasa de crecimiento poblacional intercensal (1988-2001) es de 1.5, registrándose un aumento de apenas 27,269 habitantes, en los últimos 13 años, debido a la significativa expulsión poblacional, provocada en gran parte por la emergencia permanente que ha caracterizado al departamento, por la sequía que todos los años presenta grandes pérdidas de la producción de granos básicos, haciendo que gradualmente la población vaya emigrando a otras regiones del país, principalmente la zona norte donde están asentadas las empresas bananeras y las zonas francas (maquilas), también a los Estados Unidos de donde envían remesas a sus familiares para mejorar sus condiciones de vida.

Según grupo de edad la mayoría de la población está concentrada en edades de 1 a 4 años, 18,351 niño/as (13%); de 5 a 9 años, 22,464 niño/as (16%); seguida de las edades de 10 a 14 años, 21,435 niño/as (15%); de 15 a 19 años, 18,355 jóvenes (12%) y se encuentran entre 20 a 24 años, 12,395 jóvenes (8%) y de 25 a 50 años, 43, 552 personas (29%). El grupo Adulto Mayor lo constituye 10,789 personas (7%).

Los municipios, mediante el asociativismo intermunicipal o mancomunidades pretenden fortalecer la capacidad de generar políticas de desarrollo, mejorar su planificación estratégica y operativa, su gestión administrativa y financiera, la capacidad de prestar servicios de manera más eficiente para impulsar el desarrollo local y el aprovechamiento sostenible de los recursos existentes y en gestión. Con estos propósitos en el departamento de Valle se han conformado dos mancomunidades y una asociación de alcaldes.

Los suelos son de baja capacidad de retención debido a la deforestación, cultivos ocasionales en ladera y generalmente uso inapropiado. El resultado es un proceso avanzado de degradación, escasa aprovechamiento productivo y alta vulnerabilidad ambiental. La posibilidad de implementación de un sistema de riego ligado a la represa de Nacaome hace posible la proyección de una posible recuperación productiva agropecuaria en el mediano plazo.

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

Las laderas se caracterizan por la práctica de sistemas silvoagropecuarios, a pesar que, por su topografía y tipo de suelo, estas tierras poseen un mayor potencial forestal, son fuentes importantes de agua y alimentos para las poblaciones, pese a los problemas de erosión y contaminación de aguas.

El uso de la tierra en el departamento es predominantemente para granos básicos, básicos (maíz, frijol y sorgo), ganado mayor (bovinos) y ganado menor (caprinos), y una pequeña cantidad es destinada a cultivos de melón y sandía.

Los cultivos permanentes tienen áreas poco significativas, a pesar del potencial de frutales que tiene la zona como ser: tamarindo, marañón, mango, nance, jocote, jícaro etc. Los bajos rendimientos en la mayoría de los cultivos principalmente granos básicos se encuentran por debajo de los promedios nacionales (45-50 qq por mz.); en la parte alta de Valle el rendimiento es de 10 a 12 qq. por mz. y en la parte alta de 20 a 25 qq. por mz. Los municipios de San Lorenzo y Nacaome son poseedores de fuentes salineras.

Las principales actividades productivas de exportación son: la camaricultura y la agroindustria (empaque de melón, sandía y lácteos). Son fuentes importantes de empleo y generación de divisas en el departamento; sin embargo, la riqueza que se genera por esta vía no se distribuye equitativamente; el 32% de la población (48,892) tienen ingresos menores a un dólar y hay pocas fuentes de empleo. También producen en pequeña escala cerámica negra lenca y hamacas.

El principal centro comercial del departamento es San Lorenzo y le sigue Nacaome. La ciudad colindante más importante es Choluteca, que es el centro comercial de la Zona Sur, está conformada por Valle y Choluteca. El departamento por su ubicación geográfica con respecto a la carretera Panamericana, forma parte del corredor norte-sur con potencial de desarrollo.

El turismo es otro de los rubros importantes, principalmente Amapala y San Lorenzo, que poseen atractivos lugares naturales, para la atracción de turistas nacionales e internacionales, propicia para desarrollar una economía de servicios. Existen 16 hoteles, 21 restaurantes y 37 casas de huéspedes en las tres ciudades principales (Amapala, San Lorenzo y Nacaome).

La industria que más se ha desarrollado en la región son la generación de energía eléctrica y la distribución de petróleo, las cuales son importantes fuentes de empleo y de ingreso económico para un reducido sector de la población. La riqueza que genera el sector industrial no se distribuye equitativamente en la región.

Actualmente la mayoría de los productores no tienen acceso a financiamiento dado que sus propiedades se encuentran hipotecadas con los bancos. Los servicios de asistencia técnica han sido privatizados y se prestan a través de empresas de desarrollo rural, que son contratadas por los programas de desarrollo del Estado. También se constituyen en limitantes el poco acceso a la tecnología e información y mercados.

Localmente las limitaciones de los sectores productivos de Valle se pueden agrupar en los siguientes problemas: a) carencia de organización gremial, b) falta de modernización productiva, c) alta de asesoría empresarial, d) falta apoyo a la gestión comercial y e) escasas oportunidades de financiamiento

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

De la situación anteriormente detallada, se desprenden los siguientes problemas puntuales en el sector agropecuario local:

Las familias rurales del Departamento de Valle no cuentan con financiamiento agropecuario adecuado a sus necesidades. Por lo general, el pequeño productor agrícola de Valle, busca una diversificación de su parcela, que le permita mantener diversas fuentes de ingresos a lo largo del año. Los cultivos principales son los cereales y hortalizas. Estos productos, aunque tradicionales, no tienen disponibilidad real de financiamiento. La semilla es generalmente propia, y los procesos de mantenimiento y cosecha son sujetos a factores de acceso a financiamiento, y no a normas técnicas de producción. Por otro lado, algunos productores han comenzado a diversificar sus parcelas con cultivos agroindustriales o frutales como la sandía de exportación, pero, el problema de financiamiento repercute en mayor escala ya que requieren de insumos técnicos más exigentes, cuidados intensivos y sistemas de riego especiales. El financiamiento que se obtiene muchas veces solamente alcanza para la compra de semillas, sin embargo las actividades importantes como la fertilización, el proceso de cosecha, y el empaque no se realizan por falta de sistemas de financiamiento adecuados.

Las instituciones del sistema financiero tradicional carecen de tecnologías crediticias que les permita abordar las necesidades de los productores que se encuentran en áreas rurales potenciales, pero que se ven restringidos en su desarrollo debido a términos financieros en cuanto a plazos, montos y formas de repago. Tampoco existe un buen conocimiento de los clientes rurales y sus ingresos y egresos así como los riesgos inherentes al sector agropecuario.

Mercados fraccionados e inestables. En la actualidad los productos locales se venden de manera informal a intermediarios y proveedores tanto de la industria de alimentos como a la agroindustria. No existe un encadenamiento sólido que permita una planificación a mediano plazo de una época de siembra a otra. Además el fraccionamiento del mercado y la falta de continuidad en la intervención de los intermediarios, no permite conectar a los productores de manera sostenible con la creciente demanda y oportunidades de mercado.

Limitada provisión de insumos técnicos. A pesar de que los pequeños productores están incursionando en productos nuevos como las hortalizas y frutas para la exportación, carecen del acompañamiento técnico para lograr rendimientos adecuados. Los sistemas de riego requieren mejores prácticas en fertilización, se requiere mejor aprovechamiento de los productos y subproductos que por lo general son propensas a plagas sin una adecuada prevención. Aunque existen algunos programas de asesoramiento tecnificado para la producción, no están encadenados con los sistemas de financiamiento local permanente o de comercialización y por ende no complementan la actividad productiva de manera efectiva.

Un análisis más detallado de los problemas del sector agropecuario determinado a partir de la propia visión de los productores resalta las siguientes dificultades:

- Falta de una gran organización consolidada e independiente
- Falta de apoyo del gobierno central
- No se conoce la demanda de los mercados, TLC y nuevos aranceles aduaneros
- Escasez de mano de obra
- Falta de recurso económicos de inversión
- Falta de capacitación, tecnología y formación profesional
- Delincuencia e inseguridad
- Falta de riego en algunos sectores

De igual manera los problemas identificados en el sector artesanal local son los siguientes:

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

- Falta de financiamiento al sector
- Escasa mano de obra calificada
- Falta promoción y registros de marca
- No existe asistencia técnica
- Falta de integración de los artesanos

3.2 Evolución de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle)

Basándonos en las tres etapas que la fundación ADED Valle ha experimentado en sus 10 años de existencia y su situación actual; los cuerpos directivos y personal operativo han identificado la necesidad de un proceso de fortalecimiento el cual se ha identificado posteriormente a un proceso de reestructuración y consolidación de sus estructuras de gobierno; siendo necesarias mínimamente tres sesiones de trabajo para realizar un análisis FODA actual de la ADED Valle.

Esta iniciativa se ha visto reforzada por planteamientos generados en los Planes existentes en la Región tales como: El Plan de Desarrollo Regional de la Región Golfo, El Estudio Integral y el Plan de Desarrollo Estratégico Territorial de la Cuenca del Río Goascorán, y conclusiones generadas en el seno de la Mesa Regional de Desarrollo Económico Local la cual compartimos con actores vinculados al tema como: OXFAM, CARE, FAO, Agrolibano, Swiss Contact, Fundación Vida, Cooperativas de Productores entre otros, espacio este que además presidimos.

Para tener un punto de partida en el proceso de fortalecimiento de la institución, se requiere en principio, darnos cuenta ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos llegar? Y ¿Cómo lo logramos? Esto implica una mirada hacia el estado situacional de la organización, tal como se refleja en el cuadro No. 1 referente al punto de reflexión para el logro de un diagnóstico situacional realista que guíara la formulación del plan estratégico. De la aproximación a la veracidad de uno dependerá la realidad del otro.

Es importante que consideremos que un proceso de Diagnóstico Institucional requiere que los miembros del equipo técnico, administrativo, así como socios, sean sinceros sobre la situación pasada, actual y futura de la institución.

El Diagnóstico no busca culpables de situaciones o acciones sino elementos que dificultan maximizar las capacidades y potenciales de la institución u organización, para lograr sus metas y objetivos.

Cuando existe la decisión de realizar un proceso de “planificación estratégica institucional”, se está tomando la decisión de tener un momento de “quiebre”, un parte-aguas del pasado – presente – futuro, donde se abren nuevas “oportunidades” de crecimiento y mejora para la institución

El conocimiento pertinente de la situación pasada y presente de la “institución”, así como de los planes a futuro (objetivo, metas y acciones), implica tener claro estos escenarios. Por ejemplo, sobre el pasado de la institución, cuáles fueron los obstáculos para el poco desarrollo institucional en el pasado; además, el conocimiento de las instituciones que no favorecieron el proceso y las razones por que no acompañaron el desarrollo institucional y si enfrentaron o no una crisis insuperable. Sobre el presente de la institución sería oportuno conocer cuáles serán los retos de frente a las situaciones presentes, cuáles podrían ser sus

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

aliados estratégicos, si hay o no un entorno favorable para el desarrollo, si existen o no claros aliados cooperantes y socios en el proceso. Con respecto al escenario futuro, es oportuno saber si la institución tendrá un claro crecimiento apegado a una demanda permanente y a un mercado asegurado.

Es importante que los actores consideren el proceso de diagnóstico y planificación estratégica, como un momento de análisis, para evaluar el trabajo realizado y definir nuevas rutas de crecimiento a lo interno de la institución, así como en el ámbito territorial en el que se desarrolla las acciones.

Fotografía 2: “Proceso participativo de actores involucrados en el proceso de diagnostico y planificación estratégica”.



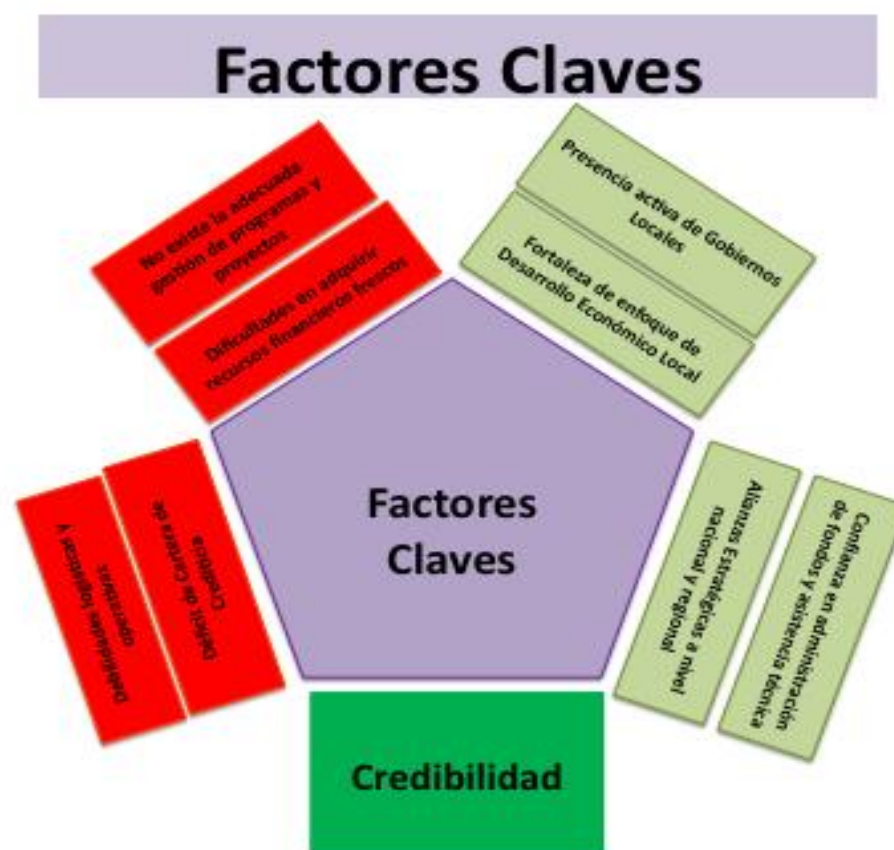
Fuente: Melgar, M. 2014

3.3 Análisis situacional de factores claves

La ADED-Valle, y su proceso de fortalecimiento institucional, teniendo como resultado un análisis de los problemas principales los retos a seguir y las ventajas que tiene para poder enfrentar los obstáculos, y los retos que se han propuesto mejorar, para que sea una ADED-Valle, fortalecida, capacitada y con sus respectivos socios aportando para su mejoramiento y crecimiento social.

A continuación se destacan los factores claves situacionales que condicionan y obstaculizan el desarrollo de la ADED-Valle:

Esquema No. 1: Resultados de Análisis situacional



Fuente: Melgar, 2014³

Los factores claves se destacan y sobresalen los positivos y negativos, en un punto de partida inherente a la situación que esta atravesando la ADED-Valle, en la cual no existe una adecuada gestión de programas y proyectos, que vengan a fortalecer, capacitar y dar seguimiento de los procesos establecidos para la ADED-Valle, teniendo dificultades en la adquisición de recursos que son necesarios para el crecimiento y fortalecimiento de la misma, son situaciones negativas en las cuales nos deberíamos de basar para empezar a construir lo positivo de ello.

3.4 Análisis situacional de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica. Esta herramienta proporciona la información para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora.

En este sentido esta herramienta contempla dos tipos de factores externos e internos, los externos son elementos que afectan externamente al proceso de planificación y desarrollo institucional y los internos, son factores inherentes a la institución determinando tanto sus fortalezas y sus debilidades.

Los factores externos e internos son polos opuestos a la planificación, teniendo en consideración que los dos viene de la mano y son exactamente complementarios, con el

³ Melgar, M., 2014. Resultado de Análisis Situacional.

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

propósito de obtener de ellos lo cualitativo y cuantitativo; es decir, uno suma y la otra resta, o viceversa, en los procesos de planificación.

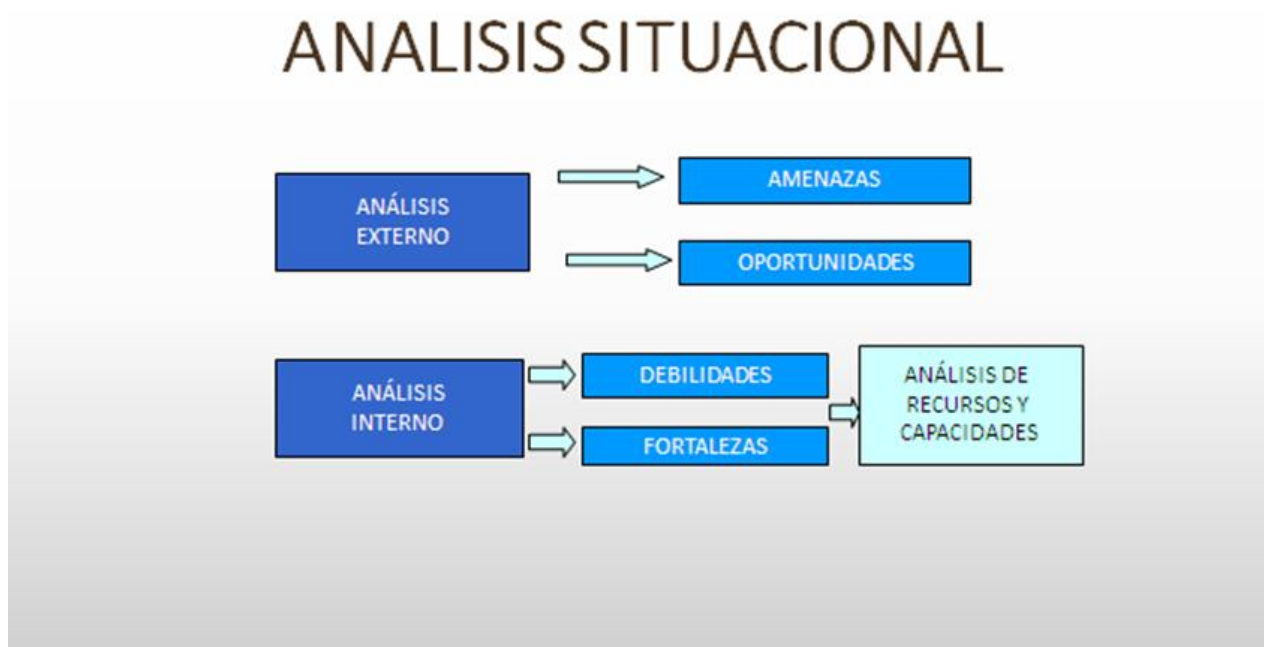
FACTORES EXTERNOS:

- **AMENAZAS:** Situación desfavorable, actual o futura, que presenta el entorno, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.
- **OPORTUNIDADES:** Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el entorno, cuyo aprovechamiento adecuado o oportunidad mejoraría su posición de competencia.

FACTORES INTERNOS:

- **FORTALEZA:** Es una posición favorable que posee la organización en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.
- **DEBILIDAD:** Es una posición desfavorable que tiene la organización con respecto a alguno de sus elementos y que la ubica en condiciones de no poder responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.

Esquema No. 2: Análisis situacional fortaleza, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA)



Fuente: Melgar, 2014⁴

⁴ Melgar, M., 2014. Análisis situacional FODA

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

Los resultados de la aplicación del análisis situacional de las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se presentan a continuación:

Cuadro No. 2: Análisis Fortalezas y Oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Socios activos2. Personería jurídica3. Integrada por organizaciones público – privadas4. Visión clara de Desarrollo Económico5. Alto nivel de credibilidad institucional6. Con membresías a otras estructuras nacionales e internacionales7. Reconocida como una institución estratégica en el territorio8. Equipo y logística instalada9. Transparencia en el manejo de los recursos10. Alianzas regionales establecidas11. Cuenta con una plataforma de instituciones aliadas12. Voluntad política de autoridades municipales	<ol style="list-style-type: none">1. Los cooperantes han priorizado el enfoque de Desarrollo Económico Local2. Nuevos proyectos en formulación y ejecución la Región3. Declaratoria de Región Modelo4. La creación de CDE – MIPYME5. Procesos constantes de capacitación del personal6. Construcción del Canal Seco7. Participación en plataformas estratégicas8. Los procesos de consolidación de plataformas público – privadas9. ADELES exitosas en el país y países fronterizos10. Creación y fortalecimiento de Ruta del Sol11. Confianza en administración de Fideicomisos

Fuente: elaboración propia

La Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle ADED-Valle, esa pasando por un proceso de fortalecimiento tanto de sus debilidades y fortalezas, poniendo como punto de partida un análisis, que le permitió destacar las mas importantes, reflejando entre las debilidades mas importantes la falta de una planificación la cual permitiría el fortalecimiento de capacidades proponiendo nuevas expectativas ante la región. Entre las fortalezas que más se destaca es que no existen programas nacionales de fortalecimiento a las Agencias de Desarrollo Económico Local. A continuación se presenta el estado de las Debilidades y Amenazas de la ADED – Valle:

Cuadro No. 3: Análisis Debilidades y Oportunidades:

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se posee local propio 2. Acceso a crédito para aumentar la cartera de ADED 3. Falta de recursos económicos 4. Falta de compromiso de socios 5. Lo Socios no pagan sus contribuciones anuales 6. No se realizan auditorías internas 7. Estatutos desactualizados a la realidad actual 8. Equipo tecnológico viejo y desactualizado 9. Programas (software) viejos y desactualizados 10. No se posee un Plan de comunicación, información y educación continua 11. Socios débiles organizativa y económicamente 12. Limitada gestión financiera 13. Organigrama disfuncional 14. Visión y Misión desactualizados e irreales 15. No existe una verdadera apropiación por parte de los socios 16. Personal con debilidades en formación 17. Alta morosidad en la cartera de créditos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto índices de desempleo en la región. 2. Crisis económica general 3. Alto índices de delincuencia organizada, debilitando el clima de negocios en la Región. 4. Impacto ambiental provocado por el cambio climático 5. Burocracia ineficiente 6. Creación de nuevas organizaciones de crédito en la Región. 7. Corrupción gubernamental 8. Disminución de la cooperación para el desarrollo 9. Rotación de actores Públicos 10. Antagonismo de la Alcaldía de Nacaome 11. No existen programas nacionales de fortalecimiento a Agencias de Desarrollo Económico.

Fuente: elaboración propia.

Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle (ADED-Valle)

Los resultados del análisis FODA, en general, reflejan lo siguiente:

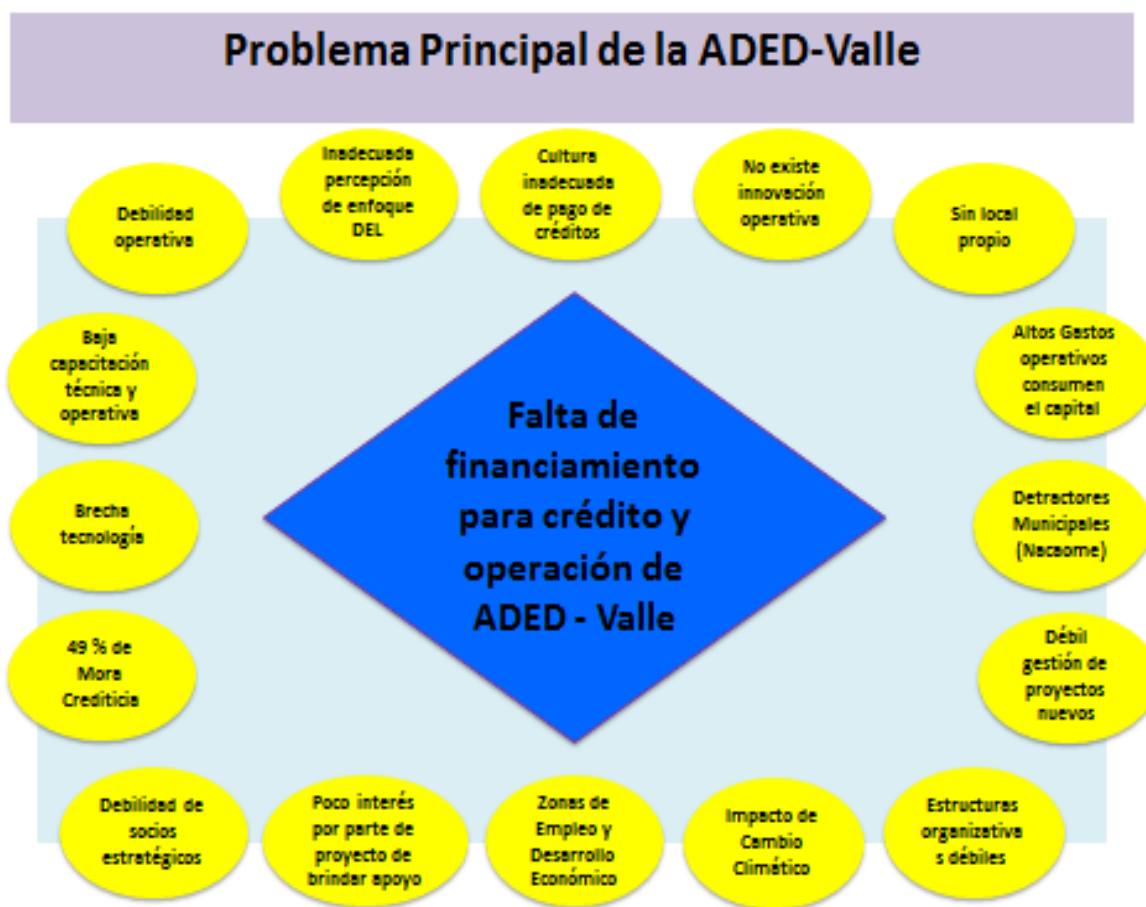
- Se destacan elementos fundamentales en el tema de cohesión social reflejada en el nivel de credibilidad en la institución por parte de cada actor importante de los municipios. Se cree mucho en el equipo técnico, que sin duda puede ser fortalecido. Se tienen instalaciones propias y se cuenta con el aporte de cada municipio y algún tipo de gestión de proyectos ante otras instituciones.
- Sin duda, desde el punto de vista de las oportunidades, que representan opciones viables externas, se tiene un tejido social fuerte integrado por varios organismos que creen en la ADED-Valle, y que además le apuestan en el marco de la existencia de políticas públicas coincidentes con actual Gobierno.
- En el tema de las debilidades, es evidente la desarticulación entre las necesidades de cada municipio y la incoherencia en las directrices que deben guiar tanto la planificación como la perfilación de proyectos por parte de los equipos técnicos de la ADED-Valle. Lo anterior también pasa por la falta de unidades especializadas en la gestión y manejo de una cartera de proyectos que corresponde a la agenda de desarrollo del municipio en coherencia con los temas en los que la cooperación aspira invertir. Esto también conlleva al fortalecimiento de un equipo técnico que integre capacidades de formulación, diagnóstico, gestión, implementación y seguimiento de proyectos en coherencia con la oferta de inversión del Estado y de la Cooperación.
- En el tema de las amenazas, hay una clara equivocación en el tema de descentralización al percibirlo como un elemento que puede minar las capacidades de los municipios. Por el contrario, la ADED-Valle y los municipios tienen el reto de crear y fortalecer sus capacidades de gestión para poder asumir nuevos compromisos en materia del desarrollo municipal. La Autoridad Municipal y su equipo de trabajo representan el primer escenario que el ciudadano toca para poder suplir sus necesidades de bienestar. Es más bien una oportunidad para probar a la cooperación las capacidades y el nivel de gestión y ejecución de proyectos.

3.5 Identificación del problema principal

La identificación de los problemas principales de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Valle (ADED-Valle). En la cual se colocaron los problemas de acuerdo con las relaciones causas-efectos, tratando de enfocar el análisis a través de la selección de un problema central.

Con base a la presentación teórica y derivado de la aplicación del problema central, los resultados para la Agencia de Desarrollo Local del Valle (ADED-Valle), tal como lo muestra el esquema adjunto.

Esquema No. 3: Identificación de problema principal.



Fuente: Melgar, 2014⁵

Claramente, este proceso muestra que el principal problema que enfrenta esta organización se concreta en la falta de financiamiento para crédito y operación de la ADED-Valle. La cual busca una estrategia de fortalecimiento institucional, para garantizar un funcionamiento con éxito.

La ADED-Valle, tiene debilidad operativa, ya que los socios estratégicos no responden a la demanda de sus finalidades, carecen de una inadecuada percepción del enfoque del Desarrollo Económico Local, los socios tienen una cultura inadecuada de pagos de créditos existentes, no existe innovación operativa (apoyo), no cuentan con instalaciones propias, eso debilita el presupuesto existentes, hay una débil gestión de proyectos, que vendrían a beneficiar con apoyo tanto económico, técnico y logístico, el impacto de cambio climático viene a hacer parte de los problemas existentes para la Agencia, poco interés de los proyectos a brindar apoyo.

⁵ Melgar, M., 2014. Análisis problema principal.

4. Componentes estratégicos

Es evidente que la ADED-Valle, tiene un Plan Estratégico desfasado que corresponde al deficiente desempeño de su gestión. Tomando como base las funciones de la ADED-Valle y el análisis situacional de la misma, se considera necesario formular el Plan Estratégico, que incluye entre sus principales componentes, la visión y misión consensuada, valores, objetivos estratégicos, estrategias y su respectivo plan de acción.

Los cooperantes han priorizado el enfoque de Desarrollo Económico Local, tomando como punto de partida el fortalecimiento Institucional de la ADED-Valle, en la cual se enfoquen en la formulación y ejecución de nuevos proyectos en la Región. Apostándole a ser una Región Modelo, en donde se crean las CDE-MIPYME, en la cual se realicen un proceso de capacitación del personal de la ADED-Valle.

Se esta apostando por los procesos de consolidación de una plataforma publico-privado, con ADELES exitosas en la región.

Para garantizar que la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle ADED-Valle, este fortalecida, con capacidades de funcionamiento, apostándole así, a ser una Agencia que incorpore la calidad de vida de los habitantes de la Región.

Se propuso la definición de ejes estratégicos, coherentes con la misión, visión y objetivos, los cuales vendrán a fortalecer la ADED-Valle.

4.1 Misión de la Agencia de Desarrollo Económico Local 2014-2019

La Misión consensuada por los socios, personal técnico y actores claves para ADED – Valle, para los próximos 5 años de trabajo en la región, es:

La ADED-Valle, se compromete a fomentar capacidades para la generación de riquezas en su territorio, de manera sostenible y equitativa, mediante el aprovechamiento de los capitales del territorio, la cohesión de actores, las alianzas público-privadas, y actores de sociedad civil, para alcanzar un mejor nivel de vida en el territorio.

4.2 Visión de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle 2014-2019

El futuro promisorio de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle, para los próximos cinco años, producto de un proceso participativo, donde las visiones de los socios, instituciones y actores claves, definieron una ruta crítica a ser construida a partir del planteamiento que busca reducir el nivel de incertidumbre en el futuro de la Agencia.

Ser una institución auto sostenible, líder en la presentación de servicios financieros y sociales para el sector público-privado, fomentando el Desarrollo Económico Territorial a través de la participación activa y responsable de los socios, la integración de alianzas para el manejo efectivo de sus recursos, con calidez, transparencia, solidez y compromiso

4.3 Objetivo General de la Agencia de Desarrollo Económico Local 2014-2019

Promover el Desarrollo Económico auto sostenible del territorio, mediante mecanismos de información, capacitación y concertación, como factores claves en el mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de la zona de influencia.

4.4 Objetivos Específicos de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle)

- *Modernizar y/o dinamizar la economía del Región impulsando líneas estratégicas y actividades.*
- *Fortalecer el desarrollo social de las comunidades, mediante la promoción de empresas con responsabilidad social.*
- *Fortalecer los mecanismos de concertación que permitan la participación del estado, ONG's y Empresas del Departamento.*
- *Promover la participación ciudadana para fines productivos, fomentar y fortalecer las organizaciones de productores locales.*
- *Gestionar, negociar y canalizar ante Organismos Nacionales e Internacionales los recursos financieros y técnicos que se requieren para la implementación de los proyectos.*
- *Fomentar la creación y desarrollo de instancias comunales productivas, de consumo y de comercialización, que contribuyan al desarrollo económico de las comunidades.*

4.5 Propósitos Estratégicos

Sobre el tema de propósitos estratégicos es necesario señalar que al menos deben considerarse cuatro elementos básicos:

- **MARKETING TERRITORIAL:** *Se plantean acciones de promoción territorial, fomento comercial local, regional, nacional e internacional, acciones de investigación e inteligencia de mercados para las empresas.*
- **PROMOCIÓN DE LA ASOCIATIVIDAD:** *Se realizan acciones de Promoción de Consorcios a través de programas de desarrollo empresarial que buscan fortalecer la capacidad competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.*
- **INFORMACIÓN:** *La calidad y pertinencia en la información es una de las fortalezas de la institución. Se ofrece información alrededor de la oferta institucional de la región hacia las cadenas de valor, proyectos de desarrollo en las cadenas de valor, el centro de documentación e información sobre estudios económicos y sociales del territorio, variables cuantitativas y cualitativas de las cadenas e información productiva y comercial.*
- **ANIMACIÓN ECONÓMICA:** *son programas que buscan insertar a la población vulnerable las actividades económicas de la región mediante acciones orientadas por la Agencia.*

4.6 Ejes Estratégicos y Líneas de Acción Propuestas 2014 – 2019

El análisis de las relaciones estratégicas, permitió la identificación de los principales Ejes Estratégicos, estos ejes se constituyen en las líneas maestras de intervención sistemática, para operativizar el Desafío Central del Desarrollo de ADED – Valle, en concordancia con las propuestas de la Misión, Visión, Objetivos y Líneas de Acción propuestas, permitiendo viabilizar los éxitos del desarrollo y neutralizar los fracasos a que está expuesto.

Los Ejes Estratégicos, definen las grandes líneas de acción que se tiene que desarrollar para lograr la “Visión de Desarrollo que ADED - Valle se ha propuesto al año 2019”, permite a su vez, aprovechar las oportunidades que se están generando a nivel interno y externo de la organización.

Los Ejes Estratégicos, se transforman en los propósitos y los macroobjetivos de desarrollo, el éxito debe basarse en la elaboración de los instrumentos y herramientas complementarias, como el Plan Operativo Anual, que se propone que se empiece a elaborar entre los meses de octubre y noviembre, para obtener su aprobación en el mes de diciembre de cada año, este debe estar en concordancia con los Ejes Estratégicos y las Líneas de Acción propuestas en el presente instrumento de planificación estratégica.

- *Eje Estratégico 1: Crédito a Micro, Pequeña y Mediana Empresa*
- *Eje Estratégico 2: Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Logísticas Municipales y Mancomunidades*
- *Eje Estratégico 3: Identificación y Fortalecimiento de Cadenas Productivas de Valor*
- *Eje Estratégico 4: Gestión de conocimiento y centro de inteligencia Regional*
- *Eje Estratégico 5: Servicios de Administración Financiera y Proyectos de Desarrollo*

Los ejes o servicios de la ADED-Valle, fortalecen las capacidades establecidas, funcionales en el marco de la estrategia de fortalecimiento. El resultado del análisis de los ejes estratégicos dando como resultado los siguientes resultados:

Eje Estratégico 1: Crédito a Micro, Pequeña y Mediana Empresa

- *Fortalecimiento técnico y financiero de Cajas rurales*
- *Fortalecimiento técnico y financiero de Productores, priorizando a integrantes de socios ADED-Valle*
- *Brindar acceso a crediticiamente vendedores de mercados Municipales*
- *Acceso a créditos a empresas atendidas por CDE-MIPYME*
- *Elaborar y garantizar un Inventario y evaluación de pequeñas y medianas empresas*
- *Ejecución y fortalecimiento de un programa de capacitación en organización y administración de Recursos*
- *Acceso a crédito a las empresas y emprendedores capacitadas.*
- *Proporcionar la funcionalidad de la parte crediticia*
- *Garantizar el procedimiento correcto para que se den los resultados de Intereses escalonados*
- *Fortalecimiento para reducir la morosidad*

Eje Estratégico 2: Fortalecimiento de capacidades Técnicas y logísticas a Municipalidades y Mancomunidades.

- *Capacitación y fortalecimiento a estructuras Municipales, para creación de MIPYMES*
- *Fomento a la interacción entre la ADED-Valle y las Municipalidades*

- *Elaboración de un Inventario de cadenas productivas en el Territorio*
- *Evaluación en las debilidades de los eslabones de las cadenas*
- *Programa de Fortalecimiento en los eslabones débiles*
- *Prestación para la creación servicios en formulación de proyectos*
- *Capacitación para la creación y fortalecimiento del personal*
- *Seguimiento constante*

Eje Estratégico 3: Identificación y Fortalecimiento de Cadenas Productivas

- *Creación y fortalecimiento de Fincas o Empresas modelos para cada Cadena*
- *Creación de base de datos, geo referenciales, de las alcaldías y mancomunidades*
- *Ama de las Alcaldías y Mancomunidades*
- *Diseño y ejecución de programa de capacitación*
- *Promoción de alianzas públicas y privadas*

Eje Estratégico 4: Gestión de conocimientos y centro de inteligencia regional

- *Dotación de una Plataforma como centro de inteligencia regional*
- *Manejo Base de datos de Proyectos Territoriales*
- *Manejo Base de datos empresarial del territorio por cuenca y por territorio*
- *Fortalecimiento de capacidades para lograr un Diagnostico de necesidades de información y capacitación en los emprendedores*
- *Diseño de sistema de Información y capacitación*
- *Estrategia de difusión de información*

Eje Estratégico 5: Servicios de Administración financiera y gestión de Proyectos de Desarrollo

- *Formulación y acompañamiento y co-ejecución de Proyectos de Desarrollo*
- *Prestar servicios administrativos, financieros a Socios de ADED-Valle y tejidos MIPYME del Territorio.*

4.7 Matriz de Plan de Acción

Como un modelo de cambio estratégico de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle). Se hace posible la descripción de ejes estratégicos, los

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

cuales tendrán auge en los próximos años, implementando así, una ruta de cambio y beneficio para la misma.

A continuación se presenta Matriz de descripción de ejes estratégicos 2014-2019

Objetivo Estratégico	Líneas Estratégicas	Descripción de Ejes estratégicos	EJECUCION					
			2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ser una institución auto sostenible, líder en la presentación de servicios financieros y sociales para el sector público-privado, fomentando el Desarrollo Económico Territorial a través de la participación activa y responsable de los socios, la integración de alianzas para el manejo efectivo de sus recursos, con calidez, transparencia, solidez y compromiso	Eje. 1. Crédito a Micro, Pequeña y Mediana Empresa	1. Fortalecimiento técnico y financiero de Cajas rurales						
		1.1 Fortalecimiento técnico y financiero de Productores, priorizando a integrantes de socios ADED-Valle						
		1.2 Brindar acceso a créditos a vendedores de mercados Municipales						
		1.3 Acceso a créditos a empresas atendidas por CDE-MIPYME						
		1.4 Elaborar y garantizar un Inventario y evaluación de pequeñas y medianas empresas						
	Eje. 2. Fortalecimiento de Capacidades Técnicas y Logísticas Municipales y Mancomunidades	2. Capacitación y fortalecimiento a estructuras Municipales, para creación de MIPYMES						
		2.1 Fomento a la interacción entre la ADED-Valle y las Municipalidades						
		2.2 Elaboración de un Inventario de cadenas productivas en el Territorio						
		2.3 Evaluación en las debilidades de los eslabones de las cadenas						
	Eje. 3. Identificación y Fortalecimiento de Cadenas Productivas de Valor	3 Creación y fortalecimiento de Fincas o Empresas modelos para cada Cadena						
		3.1 Creación de base de datos, geo referenciales, de las alcaldías y mancomunidades						

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

		3.2 Diseño y ejecución de programa de capacitación							
		3.3 Creación y fortalecimiento de Fincas o Empresas modelos para cada Cadena							
	Eje. 4. Gestión de conocimiento y centro de inteligencia Regional	4. Dotación de una Plataforma como centro de inteligencia regional							
		4.1 Manejo Base de datos de Territoriales							
		4.2 Manejo Base de datos empresarial del territorio por cuenca y por territorio							
		4.3 Fortalecimiento de capacidades para lograr un Diagnostico de necesidades de información y capacitación en los emprendedores							
	Eje. 5. Servicios de Administración Financiera y Proyectos de Desarrollo	5. Formulación y acompañamiento y co-ejecución de Proyectos de Desarrollo							
		5.1 Prestar servicios administrativos, financieros a Socios de ADED-Valle y tejidos MIPYME del Territorio							

Fuente: elaboración propia.

4.8 Bibliografía

- CEPAL- Series Manuales No. 69: Planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público. Junio del 2011.
- KLAUSEWITZ, Karl von. De la Guerra.
- MELGAR, Marvin. Plan Estratégico Institucional de la Mancomunada COLOSUCA, Gracias Lempira, 2012.
- MELGAR, Marvin. Modelo de Planificación Estratégica para Gobiernos Municipales, EPOE, 2006.
- MELGAR, Marvin, Oferta Metodológica para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional de ADED – Valle, 2014.
- TZU, Sun. El Arte de la Guerra.
- H. MINZTBERG, J.B. QUINN (1993); El Proceso Estratégico; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- HAX, Y N. MAJLUF (1996); Gestión de Empresa con una Visión Estratégica; Editorial Dolmen, Chile.
- E. ANDER EGG (1995); Introducción a la Planificación; Editorial Lumen, Buenos Aires.
- ARISTÓTELES (1978); Acerca del alma; Gredos, Madrid.
- F. DAVID (2003); Conceptos de Administración Estratégica; Editorial Pearson-Prentice Hall, México.
- O. ARAMAYO (2005); Planificación Tradicional; Presentación para Diplomado “Comunicaciones, Políticas Públicas y Estrategias de Desarrollo” II versión. ICEI; Universidad de Chile. Anexo fotográfico

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

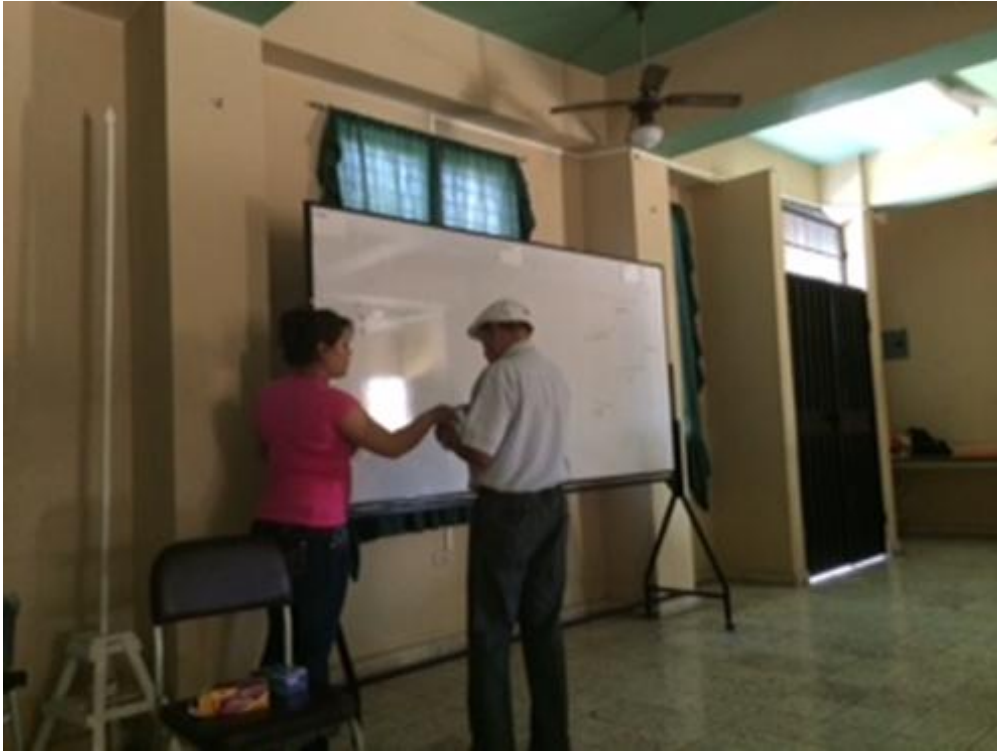
4.9 Fotografías

Fotografía 1: Vista panorámica de primera reunión de trabajo con socios de ADED para la construcción participativa del Plan Estratégico Estacional



Fotografía 2: Identificación del problema principal de la Agencia de Desarrollo Economico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle)

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

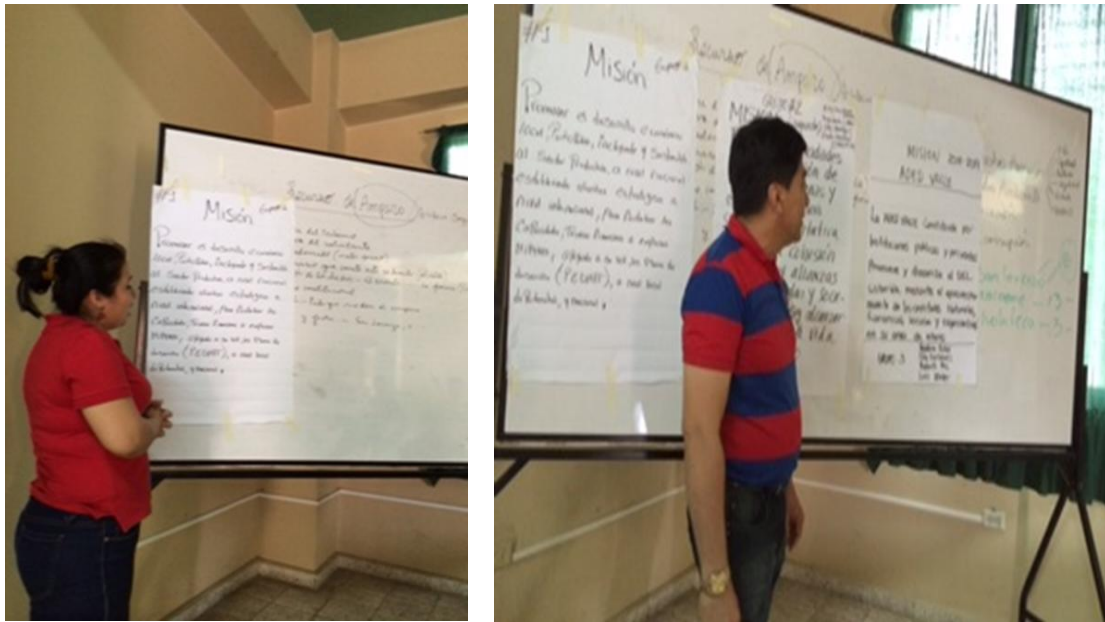


Fotografía 3: Fotografía panorámica de la segunda reunión de trabajo, socios de la Agencia de Desarrollo Local de Valle (ADED-Valle)



Fotografía 4: Fotografía panorámica Hacia la construcción de un escenario ideal para ADED – Valle.

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**



**Fotografía 5: Fotografía panorámica de la tercera reunión de trabajo con los socios de la
Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle)**



**Fotografía 6: Fotografía panorámica de la cuarta reunión de trabajo con los socios de la
Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle).**

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**



Fotografía 7: Fotografía panorámica de la cuarta reunión de trabajo con los socios de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle).



Fotografía 8: Fotografía panorámica de la cuarta reunión de trabajo con los socios de la

**Plan Estratégico Institucional de la Agencia de Desarrollo Económico
del Departamento de Valle (ADED-Valle)**

Agencia de Desarrollo Económico Local del Departamento de Valle (ADED-Valle).

