



## Agencia de Desarrollo del Departamento de Ocotepeque Valle de Sensenti (ADEVAS)

# Contenido

- ▶ Resumen de la experiencia / 2
- ▶ Contexto / 3
- ▶ Situación inicial / 4
- ▶ La población meta o participante / 6
- ▶ Descripción del proceso desarrollado / 6
- ▶ Instrumentos utilizados / 7
- ▶ Principales actores y sus aportes / 8
- ▶ Principales productos y resultados / 8
- ▶ Principales efectos e impactos / 9
- ▶ Condiciones básicas para la implementación / 10
- ▶ Limitantes y obstáculos / 10
- ▶ Lecciones aprendidas / 11
- ▶ Recomendaciones / 11

# Agencia de Desarrollo del Departamento de Ocotepeque Valle de Sensenti (ADEVAS)

## Resumen de la experiencia

La Agencia de Desarrollo del Departamento de Ocotepeque Valle de Sensenti (ADEVAS) se creó bajo condiciones inusuales, tomando en cuenta el propósito de este tipo de organización y la situación que se presentaba en Ocotepeque en los años noventa con población expatriada y refugiada.

La visión y el propósito de la ADEVAS han trascendido el fomento del desarrollo económico local; su accionar está posicionado en el fomento del desarrollo local en general. En este marco, el análisis de la experiencia de la ADEVAS se circunscribe a las acciones que la organización ha realizado en el fomento del desarrollo local; teniendo claro que no se contó desde el principio con una metodología completa e integradora de la gestión del desarrollo económico local.

Si bien se han desarrollado importantes acciones en pro del desarrollo económico local, como es el caso de la prestación de servicios financieros, la formación

de redes empresariales y otras acciones en esa línea, es visible que han hecho falta aspectos vitales en la promoción de este tipo de desarrollo, como la definición de una estrategia de desarrollo económico local, y la aplicación de otros instrumentos o iniciativas de transformación económica local además de las actualmente aplicadas por la ADEVAS.

No obstante, la ADEVAS ha logrado importantes resultados: redefinición de su quehacer institucional; articulación de la ADEVAS con organizaciones de segundo piso y organizaciones internacionales; coordinación interinstitucional, apoyo a los gobiernos locales en capacitación sobre gestión y formulación de proyectos; dinamización de la economía local con la colocación de fondos de fácil acceso; fomento de la cultura empresarial; continua ejecución de proyectos financiados por la cooperación internacional.

Período de ejecución: 1993 a la fecha (2010).

La ADEVAS puede continuar fortaleciendo su gestión en la promoción del desarrollo económico local, pero es necesario que valore su actuación en este

ámbito, que incorpore una estrategia clara de DEL y que defina el instrumental necesario para ponerlo en marcha.

## Contexto

El departamento de Ocotepeque se creó el 20 de febrero de 1906, cuando el Congreso Nacional decidió dividir el departamento de Copán. Su superficie territorial es de 1,630 km<sup>2</sup>; limita al Norte con el departamento de Copán; al Sur con la República de El Salvador; al Este con los departamentos de Lempira y Copán; y al Oeste con la República de Guatemala. Actualmente, el departamento está dividido en 16 municipios: Ocotepeque, Belén Gualcho, Concepción, Dolores Merendón, Fraternidad, La Encarnación, La Labor, Lucerna, Mercedes, San Fernando, San Francisco del Valle, San Jorge, San Marcos, Santa Fe, Sensenti y Sinuapa; conformados por 129 aldeas y 884 caseríos. Además, están formadas las siguientes mancomunidades: Asociación de Municipios del Valle de Sesecapa (AMVAS), Mancomunidad de Erapuca Norte (ERAPUCA), Mancomunidad de Güisayote (GÜISAYOTE), Consejo Intermunicipal Río Higuito (HIGUITO).

Las principales sierras del Departamento son: del Merendón y Gallinero; sus montañas: del Mono y de la Cruz Alta; sus valles: Sensenti y Sesecapa; y el río Lempa es el único río que atraviesa su territorio. Los parques nacionales con que cuenta son: Güisayote, El Pital y Trifinio.

La población estimada en el año 2008 era de 124,233 habitantes (censo de población de 2001), de la cual el 70% vive en el área rural, y sólo el municipio de Ocotepeque tiene una población urbana importante (8,297 habitantes).

Ocotepeque en general presenta fuertes restricciones para la producción agropecuaria debido, principalmente, a las irregularidades topográficas, especialmente a sus pronunciadas pendientes; sin embargo, las principales actividades económicas son el cultivo de café, maíz, repollo, caña de azúcar, cebolla y papa.

## Situación inicial

La Agencia de Desarrollo del Departamento de Ocotepeque Valle de Sensenti (ADEVAS) inició sus operaciones en 1993, como una iniciativa de las organizaciones no gubernamentales (ONG) existentes en el departamento de Ocotepeque, para hacer un mejor uso de los recursos utilizados en actividades de desarrollo en siete municipios del valle de Sensenti. El Programa de Desplazados, Refugiados y Repatriados (PRODERE), de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), apoyó la iniciativa y promocionó su creación como una agencia de desarrollo económico local para impulsar proyectos económicos en la región.

En la creación de la ADEVAS intervinieron: los municipios involucrados (Belén Gualcho, Sensenti, San Marcos, San Francisco del Valle, Lucerna, Mercedes y La Labor); Hermandad en Honduras; la Comisión Cristiana de Desarrollo (CCD); el Colegio de Profesionales de Educación Media (COPEMH); la Asociación Hondureña de Productores de Café (AHPROCAFE); la Cooperativa de Ahorro y Crédito Río Grande Limitada; y los siete Consejos de Desarrollo Municipal (CDM).

La ADEVAS inició sus actividades con los grupos atendidos por los programas del PRODERE, en las

áreas donde estaban asentados los refugiados salvadoreños, se le asignó además la organización de los Consejos de Desarrollo Municipal de los siete municipios fundadores. Sus actividades giraron principalmente alrededor del crédito, mediante las modalidades del Fondo de Garantía (FONGAEL) y Fondo Rotatorio Comunal.

Sus estatutos se aprobaron en 1994 y ese mismo año obtuvo la personalidad jurídica mediante decreto 016-94 del 22 de marzo. A partir de ese momento, PRODERE disminuyó su apoyo económico; sin embargo, se hizo presente la Asociación para la Participación al Desarrollo (APS), a través de la cooperación italiana, específicamente para incrementar el Fondo de Garantía y continuar la realización de actividades programadas por el PRODERE. La ADEVAS amplió su cobertura a todo el departamento en atención a solicitud de las organizaciones de cooperación.

En el período 1996-1999, la ADEVAS recibió en propiedad los recursos económicos y logísticos del PRODERE por medio de convenios suscritos con la Organización Internacional del Trabajo (OIT); después de 1999 asumió la administración total de los recursos y actuó en forma independiente, promoviendo e

impulsando proyectos en forma directa: suscribió el primer Convenio del Fondo de Garantía con el Banco de Occidente; y, por otra parte, enfrentando problemas de morosidad con sus fondos de crédito por debilidad en la funcionalidad de sus estructuras y lentitud en la toma de decisiones al respecto.

La ADEVAS se ha convertido en un ente importante en la búsqueda del desarrollo de los municipios atendidos. Su actividad central es el servicio financiero: apoya pequeñas y medianas empresas de diversos rubros y, en menor grado, actividades agrícolas como la caficultura y la producción de granos básicos. En esta medida atiende una necesidad permanente de los sectores productivos, lo cual es significativo ya que estos segmentos de la población no acceden a los créditos que otorga la banca pues no reúnen los requisitos ni cumplen las rigurosas condiciones establecidas. Y, en la mayoría de los casos, solicitan montos relativamente bajos que no son atractivos para la banca.

La Agencia brinda asesoría técnica al productor sin costo adicional. Este valioso servicio a los beneficiarios del crédito ha originado incluso cambios de conducta empresarial, estimulando la agroindustria.

Actualmente, además del servicio de crédito, se ejecutan dos proyectos: uno es el proyecto apícola,

financiado con fondos de la Organización Católica para Ayuda de Emergencia y Desarrollo (CORDAID por sus siglas en inglés) para apoyo técnico productivo a la Cooperativa de Productores Apícolas de Ocotepeque Limitada (COPRACOL), que tiene 68 socios; y el otro es el proyecto de horticultura apoyado por el Banco Iteramericano de Desarrollo (BID/FOMIN), cuya meta es atender 300 productores hortícolas en las áreas de organización, capacitación, comercialización y centros de acopio.

En los últimos años, la ADEVAS se ha desarrollado conforme a su Plan Estratégico 2003-2008, y en la actualidad está diseñando su nuevo plan estratégico para los próximos años, en donde la ADEVAS se considera como promotora del desarrollo socioeconómico del departamento de Ocotepeque; y entre sus principales áreas de trabajo están: desarrollo empresarial, microfinanzas, promoción del desarrollo económico local (DEL), comunicación para el desarrollo, gestión institucional.

La ADEVAS cuenta en la actualidad con doce empleados, su presupuesto anual asciende a aproximadamente 2.6 millones de lempiras, de los cuales destina 1.4 millones para pago de personal.

## La población meta o participante

---

Todos los actores económicos del departamento (especialmente micro, pequeñas y medianas empresas) y las personas vinculadas a ellas (empleados, gerentes y

propietarios), especialmente las iniciativas económicas de los sectores con mayor potencial de desarrollo.

## Descripción del proceso desarrollado

---

Los siguientes aspectos metodológicos describen el quehacer institucional de la ADEVAS en el ámbito DEL.

### Facilitar la preparación de estudios socioeconómicos

La ADEVAS elabora y coordina estudios socioeconómicos vinculados a la promoción del desarrollo económico en el Departamento. El primer estudio macro que la ADEVAS realizó fue en 1995 (Diagnóstico Económico del Departamento), y posteriormente se han desarrollado otros estudios particulares por sector, por rubro económico o por región.

### Establecer y fortalecer sistemas de desarrollo económico local, municipal y departamental

Promueve diversos medios y mecanismos para fortalecer el desarrollo económico local; por ejemplo, con la promoción de la asociatividad empresarial

facilita la organización e integración de empresas productivas vinculándolas de forma horizontal o de forma vertical. Además, promueve la conformación de conglomerados productivos en diversas regiones del departamento y, en el ámbito municipal, coordina con los Consejos de Desarrollo Municipal las acciones de promoción del desarrollo económico municipal.

### Facilitar las condiciones para la inversión

En coordinación con el resto de instituciones y organizaciones que promueven el desarrollo económico, la ADEVAS instituye cambios y métodos para generar un clima de inversión amigable en el departamento de Ocotepeque. Además, mediante el área de servicio financiero facilita uno de los recursos prioritarios en la gestión económica: capital financiero.

### **Mejorar condiciones de producción, empleo e ingresos en las micro y pequeñas unidades productivas**

la ADEVAS brinda directamente, o gestiona a través de las organizaciones miembros o aliadas, asesorías, asistencia técnica y capacitaciones en diversos temas, a las personas vinculadas a la actividad empresarial; además, promueve la productividad y competitividad empresarial.

## **Instrumentos utilizados**

---

### **Diagnóstico socioeconómico**

Es un documento que describe la situación de la economía local en un momento dado, sopesando la participación de aspectos tales como: tipo de actividad económica, uso del suelo, generación de empleo, entre otros. Se formuló con base en una recopilación de la información existente, no contempló la generación de información primaria, y no utilizó una metodología específica de elaboración. Además, el diagnóstico generó un mapa de la ubicación de las actividades económicas, sus cantidades de producción y volúmenes de participación en la economía local; sin embargo, este instrumento no se actualizó desde su aplicación en 1995 y perdió vigencia.

### **Fomentar una cultura empresarial**

La ADEVAS ha logrado fomentar la cultura empresarial con la creación de nuevas empresas, con charlas brindadas a diferentes actores de la economía, con gestiones de crédito, con la conformación de redes empresariales, y con la promoción y fortalecimiento de rubros económicos.

### **Metodología de Redes Empresariales**

La ADEVAS aplicó la metodología de formación de redes empresariales desarrollada por la Fundación Centro de Recursos y Tecnología (CERTEC), para fomentar la asociatividad empresarial en la región; dicha metodología contempla una serie de etapas: sensibilización de actores, conformación inicial del grupo, ejecución de proyectos comunes, estructuración de largo plazo y planificación de la red.

### **Microfinanzas**

Se definió un producto financiero de crédito individual, con intereses del 30% anual y con garantía fiduciaria o hipotecaria dependiendo del monto del crédito. Está dirigido especialmente a actividades



empresariales y productivas (solamente el 5% de los usuarios son del sector agrícola). Se cuenta con una cartera de aproximadamente 8 millones de lempiras;

actualmente se tienen 500 usuarios, de los cuales el 60% reside en San Marcos de Ocotepeque.

## Principales actores y sus aportes

### Programa de Desplazados, Refugiados y Repatriados (PRODERE)

Coordinado por las Naciones Unidas, promovió y financió la creación de una agencia de desarrollo local en el departamento de Ocotepeque. El PRODERE estaba dirigido a facilitar acciones de apoyo a los desplazados y refugiados de los conflictos suscitados en los países vecinos. Financió la operación de la ADEVAS los primeros dos años.

### La Asociación para la Participación al Desarrollo (APS)

Esta organización de la cooperación italiana, dirigida

a fomentar el desarrollo, fortaleció la operacionalidad de la ADEVAS, incrementando el Fondo de Garantía y continuando la realización de actividades programadas por el PRODERE. APS además facilitó personal técnico para fortalecer las capacidades institucionales de la ADEVAS.

### Cooperantes que han financiado proyectos puntuales

Proyecto CHAYA / UE, UNOPS / PNUD, SNV, BID, CODESPA, entre otros.

## Principales productos y resultados

### Productos

- Formación de redes empresariales: Confecciones del Valle de Sensenti (COVASEN); Red de Ebanistas de Sensenti (REBASEN); Empresa de Servicios Múltiples San Francisco.

- Creación del centro de negocios.
- Elaboración de Plan Estratégico ADEVAS 2009-2014.

### Resultados

- Redefinición del quehacer institucional de la ADE-



VAS; con la nueva planificación se espera dar una respuesta más acertada a las necesidades económicas de la región.

- Articulación de la ADEVAS con organizaciones de segundo piso y organizaciones del ámbito internacional: Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras (FOPRIDEH), Red Centroamericana de ADEL, Red Mundial de Agencias de Desarrollo Económico Local (ISLEDA), entre otras; lo que facilita una red de contactos, capacitaciones para el personal, y otros beneficios conexos a la gestión propia de la institución.
- Coordinación interinstitucional que permite mejorar el ordenamiento del desarrollo en todo el

departamento de Ocotepeque.

- Apoyo a los gobiernos locales en capacitación sobre gestión y formulación de proyectos.
- Incorporación de nuevos socios a la asamblea de socios de la ADEVAS.
- Dinamización de la economía local con la colocación de fondos fáciles de acceder.
- Fomento de la cultura empresarial en toda la población.
- Sostenibilidad social y económica de la ADEVAS.
- Continua ejecución de proyectos financiados por la cooperación internacional.

## Principales efectos e impactos

- Aceptación de la población y credibilidad de los diversos actores económicos en la gestión realizada por la ADEVAS.
- Sostenibilidad de la iniciativa en el tiempo.
- Adquisición de equipos y maquinaria de producción, así como mejoramiento de los locales de las redes empresariales.

## Condiciones básicas para la implementación

- Personal técnico y administrativo de la ADEVAS comprometido, perseverante y dedicado.
- Una buena ejecución de proyectos que permite presentar una imagen institucional capaz y comprometida.
- Apoyo inicial de los cooperantes para crear el fondo de garantía, que a la fecha se constituye en el principal medio de sostenimiento.

## Limitantes y obstáculos

- La ADEVAS no es una institución regulada por la Ley de OPDE, por lo tanto no puede captar recursos vía ahorro de cuenta habientes.
- Los Consejos de Desarrollo Municipal no se han apropiado debidamente del quehacer institucional de la ADEVAS.
- Hace falta capacidad de gestión institucional para establecer relaciones con instancias nacionales e internacionales, públicas y privadas, que acompañen a la ADEVAS.
- La mayoría de las organizaciones e instituciones que conforman la ADEVAS tienen un compromiso limitado en la búsqueda de la sostenibilidad institucional y financiera de la Agencia.
- La principal fuente de ingresos es el servicio de crédito.
- Existe rivalidad e intereses encontrados entre varias instituciones locales, entre las mismas instituciones socias de la ADEVAS, e incluso entre éstas y la Agencia.
- No se han explotado algunos atractivos con potencial turístico, este sector empresarial se ha incentivado muy poco.
- No hay cultura de pago en la población beneficiaria, por ejemplo algunos clientes del servicio de crédito salieron del país sin pagar sus créditos.
- Algunos proyectos que trabajan en la zona tienen un enfoque asistencialista y paternalista, y entorpecen la gestión que realiza la ADEVAS en procura del autodesarrollo en la región.
- La tasa de interés en el servicio de crédito es muy alta.
- Se presentan muchas propuestas técnicas y económicas para ejecutar proyectos; pero no siempre se obtienen respuestas positivas, generando el desgaste del personal técnico.

## Lecciones aprendidas

- No haber actualizado el diagnóstico económico local ha impedido que la ADEVAS establezca claramente los programas, proyectos e instrumental necesario para fomentar de manera más ordenada el desarrollo económico local.
- La ausencia de una verdadera concertación local para el impulso del desarrollo, donde los gobiernos locales ejerzan su función de gerencia y administración del territorio y donde el resto de actores confluyen hacia un ordenamiento de su accionar según su competencia, genera duplicidad de esfuerzos y rivalidades que usualmente limitan el crecimiento y desarrollo institucional, generan ineficiencias en la implementación, y minimizan el impacto de las acciones. El posicionamiento de la ADEVAS como la organización referente respecto a la promoción del desarrollo económico requiere de esa concertación y de ese reconocimiento de los gobiernos locales, que no se ha dado en este caso.
- La dirección o impulso que una instancia como la ADEVAS puede tomar está usualmente direccionada o altamente orientada por los programas y proyectos de la cooperación internacional.
- Las estrategias de salida y sostenibilidad de la mayoría de proyectos de la cooperación no toman en cuenta su sostenibilidad o permanencia en el tiempo, por tanto, organizaciones como la ADEVAS, una vez que ejecutan un proyecto y se terminan sus recursos, difícilmente pueden dar continuidad a las acciones emprendidas.

## Recomendaciones

- Sensibilizar e involucrar a la mayor cantidad de personas posibles, y establecer una comunicación y coordinación eficiente y fluida.
- Seleccionar bien a los actores locales que estarán al frente de la promoción del desarrollo económico local, e involucrarlos correctamente en las acciones necesarias de fomento; además, definir y hacer cumplir sus deberes y derechos como socios de dicha iniciativa.
- Contar con un diagnóstico de la economía local que permita identificar los potenciales económicos del territorio.

- Contar con una estrategia y con el instrumental necesario para promover el DEL de manera integral.
- Establecer una mayor coordinación y sinergia con las unidades técnicas intermunicipales de las diferentes mancomunidades del departamento de Ocotepeque.
- Realizar acciones de promoción y publicidad para dar a conocer los logros de la agencia de desarrollo local