



**EVALUACIÓN EX POST  
DEL PROYECTO**

**“DESARROLLO ECONÓMICO  
LOCAL Y COMERCIO EN  
COLOMBIA- DELCO”**

# **UniGermana**

*Fundación Universitaria Colombo Germana*

Evaluación ex post del proyecto “Desarrollo económico local y comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá.

Ex post evaluation of the project "Local economic development and trade in Colombia - DELCO" carried out by the Ministry of Commerce, Industry and Tourism for the promotion of business competitiveness in the Tenza Valley of Boyacá department.

## Datos de Catalogación bibliográfica

Evaluación ex post del proyecto “Desarrollo económico local y comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá.

**Colmenares, B. Laura; Lozano, María; Mesa, H. Wilman; Santofimio, V. Fabián.**

EDICIONES COLOMBO GERMANA – Colombia 2018

E-ISBN: 978-958-59683-8-7

Área: Ciencias Administrativas, económicas y contables

Formato: PDF

Páginas: 68



UniGermana  
Fundación Universitaria Colombo Germana

Todos los derechos reservados para:

© Laura Lucia Colmenares Botia  
© María Camila Lozano  
© Wilman Alejandro Mesa Heredia  
© Alexis Fabián Santofimio Vargas

© Fundación Universitaria Colombo Germana  
© Corporación Universitaria Iberoamericana  
© Fundación Universitaria del Área Andina

E-ISBN: 978-958-59683-8-7

### Dirección Editorial

Fabián Santofimio Vargas

Director de Investigaciones

Av. Caracas N° 63-87

Teléfono: 5875166 Ext: 2514

Correo electrónico: [investigaciones@colombogermana.edu.co](mailto:investigaciones@colombogermana.edu.co)

### Departamento de comunicaciones, Mercadeo y Publicaciones

Fundación Universitaria Colombo Germana

©Ediciones Colombo Germana

### Diseño de Portada

© Yesica Liliana Ávila Uribe

Correo electrónico: [jessi.ca123@outlook.es](mailto:jessi.ca123@outlook.es)

### Edición y Diagramación

© Yesica Liliana Ávila Uribe

Correo electrónico: [jessi.ca123@outlook.es](mailto:jessi.ca123@outlook.es)

### Made in Colombia- Hecho en Colombia

“Las opiniones plasmadas en esta obra son de responsabilidad exclusiva del autor o autores y no compromete a la Fundación Universitaria Colombo Germana ni determinan su posición o filosofía institucional”

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna, ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o fotocopia, sin permiso escrito de la Fundación Universitaria Colombo Germana.

Autor:

Laura Lucia Colmenares Botia

Coautores:

María Camila Lozano  
Alejandro Mesa Heredia  
Alexis Fabian Santofimio Vargas

Asistentes de investigación:

Andrés Felipe Barco  
Ángel David Barreto  
Camilo Bohórquez  
Angye Domínguez  
Oscar González  
Aldys López  
Ángela Milena Vargas  
Leidy Camacho  
Paola Murillo

Alison Medina  
Daniela Rico Álzate  
Jorge Enrique Gaitán Echevarría  
Emilce Carvajal Parra  
Sandra Milena Martínez Romero  
Mauricio Santa Gómez  
Stefany Duque Marín  
Luis Carlos Soto Rojas  
Angie Lizeth Rodríguez Parra  
Alejandra Neisa Pinzón

Bogotá D.C, 2017

## AGRADECIMIENTOS

Este libro es el producto de una investigación culminada gracias al arduo trabajo realizado por aquellas personas que hicieron parte de ella, por tal motivo queremos aprovechar este espacio para mostrar nuestro aprecio y gratitud a quienes confiaron e hicieron posible la realización de este estudio, dedicando parte del fruto de este gran esfuerzo.

Agradecemos a las instituciones Académicas que nos brindaron los medios y los recursos para cumplir con las metas planteadas, a sus directivos, docentes de apoyo y estudiantes asistentes que hicieron parte de este proceso y que enriquecieron con sus aportes y experiencia el desarrollo de la investigación. Agradecemos también a nuestros padres, amigos y colegas que asumieron junto a nosotros este gran reto.

Agradecemos al Valle de Tenza que abrió sus puertas para que nosotros pudiésemos presenciar en virtud de la investigación, todas las cosas maravillosas que tiene por ofrecerle al país, agradecemos también a las personas que nos brindaron su ayuda en el transcurso de las visitas realizadas, que mostraron con nosotros su amabilidad y cordialidad, que tuvieron un sí como respuesta y que compartieron su grandiosa experiencia en el proyecto, beneficiando con ella a la academia.

Finalmente agradecemos en sí al Proyecto DELCO, que nos permitió evidenciar que la cooperación internacional puede llegar a generar cambios positivos al interior de los territorios, siempre y cuando sus procesos sean direccionados y ejecutados por beneficiarios comprometidos que buscan constantemente el desarrollo de su país.

## PRÓLOGO

Estimado lector, el texto que a continuación se presenta tiene como fin exponer los resultados de una investigación realizada sobre el Proyecto Desarrollo económico local y comercio en Colombia - DELCO para el fomento y la competitividad empresarial, en la zona de Valle de Tenza del departamento de Boyacá-Colombia. En las siguientes páginas podrá encontrar la contextualización y los resultados sobre cinco proyectos auspiciados e implementados por el proyecto DELCO al interior de esta zona, entre los cuales se presentan dos proyectos de líneas de Café especiales, orgánico y de origen regional; un proyecto de turismo sostenible; un proyecto de artesanías que propone herramientas de marketing a partir de la utilización de sellos de calidad y un proyecto de fortalecimiento institucional a la Agencia de Desarrollo y Acción Local, Gal Valletenzano, como eje articulador de las apuestas del territorio.

De igual manera en este libro, podrá apreciar la aproximación que se realiza a la teoría sobre cooperación internacional y desarrollo local, así como a los antecedentes que fundamentan y argumentan la información aquí presentada, relacionándola con la realización del Proyecto macro y su implementación durante estos 10 años.

Por último, cabe resaltar que el equipo de trabajo de esta investigación presenta como principal objetivo evaluar bajo la metodología *ex post*, el Proyecto DELCO en la zona de Valle de Tenza, desde los siguientes criterios: Pertinencia, eficiencia, efectividad, efectos y sostenibilidad. Buscando con ello realizar la mayor cantidad de aportes sobre el tema Principal.

## RESUMEN

La presente investigación realiza una evaluación Ex post del proyecto “Desarrollo económico local y comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el ministerio de comercio, industria y turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá.

Esta cuenta con cuatro momentos para la consecución de los logros planteados inicialmente, los cuales responden a lo establecido por el método de investigación que revisa la Post Inversión del proyecto en la zona, desarrollándose la evaluación de culminación, el seguimiento tras la implementación, la evaluación de resultados y el estudio de impactos y teniendo como criterios para esto la pertinencia, eficiencia, efectividad, efectos y sostenibilidad del proyecto (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2012).

Así mismo se determina como fundamentación teórica de base las posturas de “Cooperación para el desarrollo” y “Desarrollo Local”, que buscan relacionar las ayudas y oportunidades ofrecidas por la comunidad internacional (en este caso, la Unión Europea), en aras del fomento de la competitividad empresarial y la integración de unidades productivas de carácter doméstico e internacional, dentro de las regiones del país.

**Palabras Clave:** Cooperación Internacional, Emprendimiento, Competitividad, Desarrollo Local.

## ABSTRACT

The following research develops an ex post evaluation of the project "Desarrollo económico local y comercio en Colombia- DELCO" executed by the ministry of commerce, industry and tourism, for the encouragement of business competitiveness in the Tenza Valley zone of the department of Boyaca.

It counts with four moments for the accomplishment of the achievements initially thought, which respond to the established by the investigation method that reviews the post inversion of the project in the zone, developing the evaluation of the culmination, the monitoring after the implementation, the evaluation of results, the study of impacts and taking as criteria for this the pertinence, efficiency, effectiveness, effects and sustainability of the project (Ministry of Economy and Finances of Peru, 2012).

Hereby is determined as theoretical fundament of base for the postures of "Cooperation for the development" and "Local Development", the aim to relate the aid and opportunities offered but the international community (in this the case the European Union), for the sake of the foment of business competitiveness and the integration of productive units of the domestic and international kind, within the regions of the country.

**Key Words:** International Cooperation, Undertaking, Competitiveness, Local Improvement.

## ÍNDICE

Capítulo I – Antecedentes y contextualización de la investigación.....	11
1.1 Antecedentes: Caracterización del Proyecto Delco.....	11
Cestería, Artesanías con nuevo estilo.....	12
Objetivo General:.....	13
Objetivo específico.....	13
Trenza del Valle de Tenza.....	15
Objetivo General.....	16
Objetivo específico.....	16
Competitividad Cafetera:.....	17
Productores de café de origen regional.....	18
Objetivo General.....	19
Objetivo específico.....	19
1.2 Contextualización de la investigación.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivo específico.....	21
Capítulo II - Fundamentos Teóricos.....	22
Cooperación Internacional.....	22
Desarrollo Económico Local.....	26
Capítulo III- Metodología.....	34
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	34
Momentos De La Evaluación Ex Post.....	36
1. Evaluación De Culminación.....	36
2. Seguimiento Ex Post.....	36
3. Evaluación De Resultados.....	36
4. Estudio de impacto.....	37
3.2 Entidades Participantes.....	37
3.3 Población Participante.....	37
3.4 Definición de Variables.....	38
3.5 Aplicación y Desarrollo.....	39
Capítulo IV- Resultados.....	41
Proyecto 01: Gal Valletenzano.....	45
1.Pertinencia.....	45
2.Eficiencia.....	46
3.Eficacia.....	46
4.Impacto.....	47
5.Sostenibilidad.....	47

Proyecto 02: Cesteria Artesanias Con Nuevo Estilo.....	48
1.Pertinencia.....	48
2.Eficiencia.....	48
3.Eficacia.....	49
4.Impacto.....	49
5.Sostenibilidad.....	50
Proyecto 03: Competitividad Cafetera, Proyecto Orientado Por Corpochivor .....	50
1. Pertinencia.....	50
2.Eficiencia.....	51
3.Eficacia.....	52
4.Impacto.....	53
5.Sostenibilidad.....	53
Proyecto 04: Productores De Café De Origen Regional.....	53
1. Pertinencia.....	53
2.Eficiencia.....	54
3.Eficacia.....	55
4.Impacto.....	55
5.Sostenibilidad.....	56
Proyecto 05: Trenzado Del Valle De Tenza.....	57
1. Pertinencia.....	57
2.Eficiencia.....	58
3.Eficacia.....	58
4.Impacto.....	58
5.Sostenibilidad.....	59
Capítulo V - Discusión Final Y Conclusiones.....	60
Bibliografía.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Criterios de evaluación para los Proyectos de Inversión Pública (PIP).....	35
<b>Tabla 2:</b> Categorías de análisis de datos.....	38
<b>Tabla 3:</b> Codificación de datos.....	41
<b>Tabla 4:</b> Metodología LEADER- general del Proyecto DELCO.....	42
<b>Tabla 5:</b> Documento de Sistematización de datos.....	43
<b>Tabla 5:</b> Trabajo de Campo.....	44

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1:</b> Mapa de la zona Valle de Tenza, Departamento de Boyacá.....	11
<b>Imagen 2:</b> Productos del proyecto “Cestería artesanías con nuevo estilo.....	12
<b>Imagen 3:</b> Mapa ruta de artesanías del Valle de Tenza.....	13
<b>Imagen 4:</b> Turismo rural del Valle de Tenza.....	15
<b>Imagen 5:</b> Planes de turismo rural del Valle de Tenza.....	16
<b>Imagen 6:</b> Marca propia del Valle de Tenza.....	17
<b>Imagen 7:</b> Cannor Oriente, cooperativa ejecutora del proyecto.....	18
<b>Imagen 8:</b> Cannor Oriente, planta de lavado del café.....	18
<b>Imagen 9:</b> Cannor Oriente, café de origen marca propia.....	19
<b>Imagen 10:</b> Gal Valletenzano.....	20
<b>Imagen 11:</b> Características del Enfoque Leader.....	39
<b>Imagen 12:</b> Mesa Sectorial del café.....	52

## CAPÍTULO I – ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Antecedentes: Caracterización del Proyecto Delco

El proyecto DELCO inicia el 13 de mayo de 2008 a través de un convenio suscrito entre la Dirección General para América Latina de Europe-Aid (Comisión Europea) y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno Nacional, estipulándose una duración de 5 años para la ejecución del mismo, desde la firma de las partes. Su principal beneficiario y a la vez el responsable de direccionar los aportes realizados (por valor 7.56 millones de euros, de los cuales: La UE: dispuso 6 millones; y el Gobierno colombiano: 1.56 millones) fue el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, desde el Viceministerio de Desarrollo Empresarial – Dirección de Mipymes. El cual debía a su vez dar cumplimiento a los siguientes objetivos: Fortalecimiento institucional y propiciación de condiciones territoriales para la promoción y apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, con un fuerte enfoque hacia la generación de ingresos y empleo con equidad regional, así como al desarrollo de capacidades para fortalecer el Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes y el incremento de la capacidad de las iniciativas locales de producción para acceder a los mercados regionales y nacionales (Union Europea & MinComercio & Red ADELCO, 2012).

La cobertura del proyecto se extendió por todo el territorio nacional concentrándose en las siguientes zonas del país: Bolívar, Boyacá, Cesar, Meta, Santander y Valle del Cauca. Para efectos del presente libro se mostrarán los resultados pertinentes a la zona del departamento de Boyacá, en la cual se cofinanciaron cinco proyectos elegidos por convocatoria abierta propiciada por la Gobernación del departamento y la junta regional DELCO. Estos se concentraron en los municipios de Guayatá, Tenza, Garagoa, Guateque, Somondoco, Macanal y Sutatenza (Ver imagen 1), con miras a generar la articulación de diferentes acciones en pro del desarrollo local, de la generación de empleos, de la capacitación de personas, de la tecnificación de PYMES, del fomento comercial - empresarial y del fortalecimiento de estrategias de emprendimiento.

**Imagen 1:** Mapa de la zona Valle de Tenza, Departamento de Boyacá.



**Fuente:** Imagen tomada de: (Union Europea & MinComercio & Red ADELCO, 2012)

Dichos proyectos surgen entonces en el marco del modelo de desarrollo económico local, con enfoque integral y territorial, que permite generar articulación y coherencia entre estos, lo que propicia a su vez un trabajo colaborativo en pro del mismo desarrollo.

A continuación, se describe cada uno de los proyectos mencionados:

### **“Cestería, Artesanías con nuevo estilo”:**

Proyecto de artesanías implementado en la zona bajo un modelo de asociatividad, este contó con la participación de 432 artesanos del valle de Tenza y con un equipo de la Pontificia Universidad Javeriana, quienes en conjunto realizaron estudios, planes de mercadeo, estrategias comerciales y estrategias de diseño innovador, para el fomento del desarrollo en la zona.

El propósito para este proyecto fue: “Propiciar el Diseño participativo como estrategia de competitividad en la cestería artesanal del Valle de Tenza” (Union Europea & MinComercio & Red ADELCO, 2012), a partir del legado artesanal del departamento en la elaboración de los productos de caña de chin, crin de caballo, fique, bambú, sauce, yare, hojas de mazorca, entre otros. Además, el proyecto buscó con su cumplimiento dar respuesta a problemáticas de la zona en su momento, como eran, la baja competitividad, el manejo de los productos frente al cuidado del medio ambiente, la poca capacidad financiera, la falta de sistemas de fortalecimiento de calidad y la baja coherencia del proceso de comercialización y de los diseños del producto en relación con un mercado objetivo.

Dentro del desarrollo del proyecto en mención se organizaron los artesanos en dos asociaciones: La Cooperativa Revivir O.C del municipio de Tenza y la Asociación de Arte y Cultura Sutatenzana del municipio de Sutatenza, esto con el fin de fortalecer la cestería en cuanto a diseño, producción, comercialización y empoderamiento organizacional, de tal modo que los artesanos incrementarán así sus ingresos y mejorarán sus condiciones de vida.

**Imagen 2:** Productos del proyecto “Cestería artesanías con nuevo estilo”



Fuente: Imagen Propia

**Imagen 3:** Mapa ruta de artesanías del Valle de Tenza



**Fuente:** Imagen tomada de: (Gal Valletenzano, 2016)

Los objetivos a cumplir en la fase de ejecución y desarrollo dentro de este proyecto fueron:

**Objetivo General:**

“Incrementar en un 30% el ingreso y mejorar la capacidad económica y de gestión de dos asociaciones de artesanos del Valle de Tenza; la Organización Cooperativa Revivir O.C. del municipio de Tenza y Corporación de Arte y Cultura Sutatenza del Municipio de Sutatenza” (Quiñones, 2011).

**Objetivo específico:**

“Incrementar la competitividad de los productos artesanales de cestería de la comunidad artesanal del Valle de Tenza a través de la incorporación del diseño participativo, fortalecimiento de la capacidad productiva sostenible y con calidad, la implementación de estrategias de comercialización y autogestión, de acuerdo a los requerimientos de los mercados verdes” (Quiñones, 2011).

Finalmente se destacan como resultados presentados formalmente por el proyecto, los siguientes:

- Creación de productos de bisutería, cestería o iluminación.
- Realización de estudio de mercadeo que contó con el apoyo de Future Concep Lab y de la cámara de comercio de Bogotá, en el cual se revisaron factores sobre tendencias de consumo y perfiles de posibles consumidores.
- Realización de talleres participativos para la conceptualización y diseño de nuevos productos.
- Diseño del sistema de Exhibición para las artesanías, este representa un factor agregado para la promoción y venta de las artesanías. La exhibición fue diseñada con productos fabricados por los artesanos, quienes a su vez contaron con el apoyo de estudiantes de diseño industrial de la Universidad Javeriana y de los profesores del programa vinculados al proyecto.

Adicionalmente, se resalta las diversas participaciones en ferias como “Expoartesanías” de Colombia, realizadas en corferias- Bogotá, donde es posible observar la materialización de la satisfacción de las metas y expectativas propuestas a lo largo de este proyecto, que se convirtió además en experiencia de vida y aprendizaje. De igual forma obtuvieron la certificación del sello de calidad “Hecho a Mano”, que reconoce su proceso de producción manual y que da un valor agregado frente a los demás mercados tanto a nivel nacional como a nivel internacional, lo que evidencia que el proceso de calidad con el que se realizan estos productos en su proceso de producción es alto y cumple con los estándares requeridos.

Por otra parte se desarrolló un proceso para la educación ambiental basada en la implementación de la producción más limpia “Capacitación y asistencia técnica en las diferentes fases del proceso productivo a partir de los conceptos de producción más limpia”, lo que generó como resultado el establecimiento de once estrategias dirigidas al proceso artesanal (Quiñones, 2011):

1. Diseño orientado a los mercados verdes
2. Desarrollo de productos verdes
3. Obtención, transporte y almacenamiento de materias primas
4. Proceso de materias primas
5. Tinturado de material o de productos
6. Tejido
7. Distribución y comercialización
8. Uso, consumo y servicio
9. Retiro o disposición
10. Incorporación de componentes exógenos
11. Sistemas de empaques

Finalmente, el proyecto propicio: la elaboración de un directorio de organizaciones nacionales e internacionales que apoyan el sector artesanal; el diseño de página web y redes sociales para la exhibición de los productos y el diseño de la entidad corporativa.

## “Trenza del Valle de Tenza”:

El proyecto “Trenza del valle de Tenza” estuvo enmarcado en una propuesta regional bajo una estrategia de marketing territorial de acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en esta se incluyó un plan de manejo ambiental para el proyecto de ecoturismo ya implementado en la zona, el cual asumía tres frentes económicos característicos para la región como son: la gastronomía, el hospedaje y el senderismo ecológico. De igual forma el plan articula la seguridad de ruta de los frentes mencionados a través de una metodología de evaluación que permitiera establecer los impactos y las magnitudes en la búsqueda de una licencia ambiental. Adicionalmente, el proyecto se orientó a la construcción y desarrollo del territorio como un importante destino turístico, desde un modelo de coordinación departamental, regional y local que permitiera un mayor reconocimiento de los recursos locales, bajo el cual se mostrarán las bondades de esa zona y la riqueza de tradición cultural.

nexo a esto el proyecto busco integrar la cadena de valor de la región como una apuesta hacia la generación de empleo, el fortalecimiento económico y empresarial de la región con la creación de tres (3) rutas ecológicas turísticas para las regiones comprendidas en el plan nombrado como “Ruta de la Seguridad Alimentaria”, “Ruta de los Cuatro Elementos”, y la “Ruta de los Oficios Manuales”.

**Imagen 4:** Turismo rural del Valle de Tenza



Fuente: Imagen tomada de: (Gal Valletenzano, 2016)

**Imagen 5:** Planes de turismo rural del Valle de Tenza



**Fuente:** Imagen tomada de: (Gal Valletenzano, 2016)

Los objetivos a cumplir en la fase de ejecución y desarrollo de mencionado proyecto, fueron:

### Objetivo General

Integrar la cadena de valor de la región como una apuesta a la generación de empleo, fortalecimiento económico y empresarial de la región.

### Objetivos Específicos

- Demostrar una diferenciación entre los productos Boyacenses y los productos Valletenzanos.
- Fortalecer el desarrollo económico de la región con la inversión para promover la creación de nuevas Mipymes y negocios de comercio local.
- Promover la creación de empleo en la región para aumentar los ingresos de las familias y la calidad de vida.

Adicionalmente las entidades asociadas y participantes dentro de este proyecto fueron:

- Unión Europea (Cofinanciación del proyecto)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Cofinanciación del proyecto)
- Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia (Promotor)
- Asociación de Congregaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible ASOCARS (Promotor)
- Agencia de Desarrollo Económico Local (Promotor)
- Departamento de Boyacá (Cofinanciación del proyecto)
- Gal Valletenzano (Congregación Local)
- Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (Ejecución)
- Corpochivor (Cofinanciación del proyecto)
- Sena (Promotor)
- Alcaldías de Campo hermoso, La capilla, Sutatenza, Guayata, Pachavita y SantaMaría. (Autoridades Locales)

Finalmente se menciona que la población en general llegó a ser beneficiaria gracias al aumento de sus ingresos por medio de la maximización de las potencialidades de la región a través del turismo.

### **Competitividad Cafetera:**

Este proyecto estuvo orientado a la reestructuración de programas de producción de cosecha y de poscosecha de café, buscó la disminución de costos, el fomento de prácticas solidarias y la constitución del motor del cooperativismo para el sector en la zona de Valle de Tenza. Como posibles resultados se reconoce la facilidad para que los campesinos innovaran, pese a las costumbres arraigadas de las prácticas agrícolas que hacen parte de la memoria cultural de su territorio (Union Europea & MinComercio & Red ADELCO, 2012), adicionalmente, el proyecto busco generar un valor agregado para el producto del café, a través de la obtención de certificaciones en esta caso se logró que una entidad como Ecocert Colombia, certificara al proceso de producción.

Los objetivos de este proyecto fueron:

- Promover el desarrollo regional del Valle de Tenza, a través de la cadena de valor de cafés especiales.
- Fomentar un modelo de producción de café, competitivo y sostenibles ambienta, económico y socialmente.

**Imagen 6:** Marca propia del Valle de Tenza.



**Fuente:** Imagen tomada de: (Gal Valletenzano, 2016)

Cabe resaltar que con la implementación de este proyecto se logró beneficiar a aproximadamente 535 familias caficultoras y a un total de 1.820 campesinos de la zona, así como también se impactó a ciertas asociaciones de pequeños productores, dentro de los territorios de intervención, los cuales fueron: Almeida, Campohermoso, Chivor, Garagoa, Guateque, Guayatá, La Capilla, Macanal, Pachavita, Somondoco, Sutatenza, Tenza y Úmbita.

## “Productores de café de origen regional”:

Este proyecto tuvo como iniciativa maximizar la explotación agrícola de la región a través del uso de buenas prácticas agrícolas y de buenas prácticas manufactureras, donde los procesos productivos fuesen amigables con el medioambiente y tuviesen contenido de responsabilidad social que de la mano con un modelo de colectividad potencializaran la cadena de valor del producto. Adicionalmente el proyecto busco la comercialización del café de la zona, desde el fomento y ampliación de las ventas de este producto a nivel nacional e internacional.

La utilidad del proyecto se reflejó en el fomento de la cultura cafetera en un territorio que no es conocido por el arraigo a la misma, lo que propició escenarios para la construcción de un discurso y de nuevas prácticas sociales alrededor de esta. De igual manera se rescata la creación de una empresa legalmente constituida, que apropio este modelo de colectividad como principio para que los caficultores de la zona logran ser proveedores tanto de productos como de servicios (Dirección de Micro Pequeña y Mediana Empresa, 2012).

**Imagen 7:** Cannor Oriente, cooperativa ejecutora del proyecto.



**Fuente:** Imagen propia

**Imagen 8:** Cannor Oriente, planta de lavado del café.



**Fuente:** Imagen propia.

**Imagen 9:** Cannor Oriente, café de origen marca propia.



**Fuente:** Imagen propia.

Los objetivos de este proyecto fueron:

### Objetivo General

- “Promover el desarrollo regional del Valle de Tenza a través de la cadena de valor de cafés especiales.” (Fundacion ACPO, 2017). Este va ligado a producir un producto de origen regional el cual pueda ser comercializado en la zona y sus alrededores, con el fin de generar sostenibilidad económica y ambiental.

### Objetivos Específicos

- “Fomentar un modelo de producción de café competitivo y sostenible ambiental, económico y socialmente” (Fundacion ACPO, 2017).
- Disminuir la contaminación del medio ambiente en el proceso del producto de principio a fin, por medio de las buenas prácticas agrícolas y manufactureras.
- Implementar estrategias de comercialización tanto a nivel nacional como internacional y ampliar las ventas del producto.
- Continuar con la inversión en la planta donde se prestan los servicios de poscosecha, con miras a mejorar el proceso y de esta manera la calidad del producto (Direccion de Micro Pequeña y Mediana Empresa, 2012).

### “Gal Valletenzano”:

El proyecto del Gal Valletenzano surge como un escenario para propiciar el desarrollo de la región del Valle de Tenza, su marco metodológico se basó en el enfoque LEADER de la Unión Europea, este será explicado más adelante, cuyos lineamientos permiten integrar los esfuerzos del territorio en pro del desarrollo. De igual manera este proyecto surge con el fin de promocionar el desarrollo integral, generar capacidades de gestión y apoyar iniciativas de crecimiento económico y desarrollo productivo para la zona.

Cabe resaltar que este grupo de acción “es una corporación de economía privada y participación mixta, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio”, conformada por personas jurídicas públicas, entre ellos Corpochivor, y alcaldías de los municipios de Sutatenza, Guayata, Somondoco, Tenza, Campohermoso, además cuenta con la participación de personas jurídicas privadas como: Cannor, Corpo-valle de Tenza, Arte fibras, Descubrir ONG, Sendero verde, Corpo-sunuba, Chinguaya, Corpoturismo, Asoprovita y otras (Gal Valletenzano, 2016). Además, cuenta con el apoyo de asociaciones como la Red Adelco, la cual es una institución sin ánimo de lucro de carácter privado comprometida con los territorios en la generación de desarrollo desde las acciones locales y la construcción de país, bajo principios de corresponsabilidad, transparencia, compromiso y solidaridad (Red Adelco, 2018); la Cámara de comercio de Tunja; Incoder y la Gobernación de Boyacá.

Los beneficiarios de la implementación del Gal Valletenzano están representados por diferentes agremiaciones que reúnen pequeños productores de diferentes productos de la región, entre los cuales se encuentran:

- Productores de artesanías agremiados en la asociación de artesanos de las fibras naturales del área del Valle de Tenza (Artefibras), la Corporación Arte y Cultura Sutatenzana, entre otros.
- CANNOR Oriente, corporación agropecuaria que agrupa los cafeteros del Valle de Tenza a través de un proceso colectivo de poscosecha para garantizar un café especial.
- Prestadores y ofertantes de turismo de la región de Valle de Tenza, desde la construcción y el fortalecimiento de redes locales de operadores vinculados a la estrategia turística, a partir de la realización de alianzas territoriales que faciliten la interlocución entre los diferentes actores (Los Senderos del Valle de Tenza, 2017).
- Habitantes de la región.

**Imagen 10:** Gal Valletenzano



**Fuente:** Imagen tomada de: (Gal Valletenzano, 2016).

## 1.2 Contextualización de la investigación

A partir de la anterior caracterización, realizada con el fin de presentarle al lector el macro proyecto Delco, así como los micro-proyectos auspiciados en el territorio de interés del presente documento, se hace necesario aclarar que el objeto del estudio de la investigación presentada en el libro, son estos cinco proyectos desarrollados dentro de la zona de Valle de Tenza. Por tal motivo dentro del marco general se busca resolver la siguiente pregunta: ¿Cuál ha sido el impacto en términos de evaluación Expost (Pertinencia, eficiencia, efectividad, efectos y sostenibilidad) del proyecto “Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá?, esto a través del desarrollo y cumplimiento de los siguientes objetivos, los cuales fueron planteados en la etapa inicial de la investigación.

### Objetivo General

Evaluar el impacto en términos de pertinencia, eficiencia, efectividad, efectos y sostenibilidad, del proyecto “Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá.

### Objetivos Específicos

- Describir la cobertura del proyecto “Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Viceministerio de Desarrollo Empresarial – Dirección de Mipymes, en el departamento de Boyacá.
- Diagnosticar la implementación del proyecto a partir de la pertinencia, eficiencia y efectividad evidenciada por los beneficiarios del programa de “Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá.
- Analizar los efectos del proyecto “Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá, y su influencia en la generación de oportunidades de emprendimiento y desarrollo social sostenible.

## CAPÍTULO II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Cabe resaltar que este libro busca exponer el contexto de la investigación a partir de dos fundamentos teóricos de base: el desarrollo económico local y la cooperación internacional, esto desde una óptica neoliberal en virtud de los aportes realizados por la Economía y las Relaciones Internacionales, con miras a delimitar los marcos referenciales para comprender las dinámicas que se evidencian al interior del proyecto de cooperación evaluado, así como sus transformaciones sociales.

### Cooperación Internacional

La investigación en cuestión se respalda en el marco de las Relaciones Internacionales las cuales abarcan “el conjunto de relaciones sociales que configuran la sociedad internacional, tanto las de carácter político como las de carácter económico y cultural [...] tanto las que se producen entre los Estados como las que tienen lugar entre otros actores de la sociedad internacional (Empresas Multinacionales, Organizaciones No Gubernamentales, Individuos, etc), y entre estos y los Estados” (Ayllón, 2007). Esta disciplina a su vez delimita una red compleja de interacciones, de la cual surge la Cooperación Internacional, entendida por la OCDE, como: “la acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil” (APC Colombia, 2016).

Desde esta postura se plantea la Cooperación para el desarrollo que reúne acciones por parte de los Estados para mejorar las condiciones de vida e impulsar el progreso (Ayllón, 2007), convirtiéndose así en una herramienta clave dentro de la estructura del sistema, ya que garantiza el fomento de alianzas en pro del desarrollo humano, que permiten asociar este enfoque a una perspectiva territorial encaminada al logro armónico de las metas en el marco del desarrollo rural, donde es posible garantizar la prosperidad y equidad en la población, con miras a la minimización de la pobreza, desde la generación de una competitividad productiva, de un manejo sostenible del ambiente, y de un arraigo a las oportunidades de la zona (Sepulveda, Rodríguez, Echeverri, & Portilla, 2003), por tanto se entienden estos esfuerzos del cooperante desde el desarrollo en territorios específicos de un Estado y desde el impulso a sectores económicos puntuales que participan en las dinámicas sociales de estos territorios.

Dentro de este contexto es difícil encontrar desde la teoría de las relaciones internacionales un debate propio que trate como eje central el tema de cooperación internacional, no obstante, a lo largo del desarrollo investigativo en esta disciplina se han realizado valiosas aproximaciones desde la óptica Neoliberal que permiten entender estas dinámicas de desarrollo, ejemplo de esto son las propuestas de Robert O. Keohane y Joseph S. Nye (Poder e Interdependencia, 1988), quienes plantean el desarrollo de modelos y el diseño de herramientas que permitan entender la realidad de la interdependencia, esto a partir de una crítica al realismo político, en la medida en que existen nuevos caminos que no solo se centran en aspectos de seguridad, si no en otro tipo de temáticas e interacciones, lo que lleva a la interpretación de la interdependencia como esa nueva unidad de análisis que reconoce las nuevas problemáticas de los asuntos mundiales y que permite integrar diferentes enfoques teóricos.

Esta perspectiva es definida bajo el término de “Dependencia mutua” (Keohane & Nye, Poder e Interdependencia, 1988, pág. 22), dada en función de las diversas interacciones del Sistema Internacional, que se materializan en diferentes situaciones caracterizadas por efectos recíprocos entre Estados o entre otros actores, que a su vez involucran diversos intereses. Frente a esto la aproximación de los autores se evidencia en los conceptos de “Sensibilidad” observada como el grado de respuesta dentro de una estructura política a los costos evidenciados por los cambios (pág. 26), de esta se resalta la acción de un país sobre otro y los cambios que esta puede llegar a generar; y “Vulnerabilidad” entendida como el costo de las alternativas que los actores determinen, llegando de esta manera a brindar un mejor retrato de la realidad debido a la presencia de características como los canales múltiples que conectan las sociedades, la agenda de las relaciones interestatales compuesta por diversas temáticas y la reducción del uso de la fuerza militar (pág. 27). Dando así preponderancia a temáticas de armonización del sistema donde las ayudas internacionales juegan un papel protagónico para determinar el desarrollo de los Estados, a tal punto que se puede hablar de interdependencia, al establecer el grado de importancia que cobran dichas ayudas junto con el rol que reflejan las organizaciones internacionales en pro de los procesos de configuración social.

Así mismo Andrew Moravcsik (1997), desde la aproximación teórica que realiza hacia el liberalismo, identifica como premisa de este que la relación entre Estados, la sociedad doméstica y la transnacional, modifican el comportamiento de los primeros, por tanto las preferencias estatales, se encuentran relacionadas con los siguientes supuestos dados por el autor: 1. La primacía de los actores sociales, 2. La representación y las preferencias del Estado, 3. La interdependencia y el Sistema Internacional; los cuales ratifican la necesidad de dicha interdependencia y además permiten observar la relación causal entre el Sistema y los Estados. De igual forma este autor expone las variantes de la teoría liberal a partir del liberalismo ideacional relacionado con la reconfiguración de valores e identidades sociales domesticas como elemento de dichas preferencias, y el liberalismo comercial desde valores económicos y transacciones transfronterizas que explican la conducta individual y colectiva de los Estados, basándose en los patrones de incentivos de mercado, que reflejan un desarrollo al interior de las zonas que los conforman (Moravcsik, 1997).

Esta última postura permea la interpretación que se genera hacia la cooperación internacional ya que en la mayoría de los casos se relaciona a esta con el conjunto de cambios que se pueden suscitar al interior de las comunidades, desde un contexto de ayuda que busca materializar transformaciones sociales, transacciones comerciales, mejoras en la calidad de vida, desarrollo y progreso.

Desde otra perspectiva liberal, Robert Keohane (1984), en el desarrollo de su enfoque teórico institucional Neoliberal, plantea la relación existente entre los regímenes internacionales y la cooperación internacional, a partir de un proceso de toma de decisiones racionales alrededor de unos actores políticos que persiguen sus propios intereses de forma individual y que llegan a cooperar al existir ganancias mutuas y coordinación propiciada por las instituciones quienes garantizarían reciprocidad en los beneficios, donde obtiene un rol protagónico la acción del Estado, en la definición de los intereses y de los asuntos de importancia mundial y en el fomento de un proceso de negociación. A tal punto que esta toma de decisiones responde a una necesidad de desarrollo que se hace visible en la configuración de un contexto social internacional, donde a diario se observan más exigencias al interior de los territorios, las cuales van directamente relacionadas con las mejoras en la calidad de vida y con el fortalecimiento de garantías hacia su progreso.

Complementando lo anterior Keohane (1984) atribuye a las instituciones la capacidad de proveer información, reducir los costos de las transacciones, crear compromisos más creíbles, establecer puntos focales de coordinación, facilitar la reciprocidad, ayudar a resolver los conflictos de distribución y asegurar la división de ganancias de forma equitativa a través del tiempo; sin embargo afirma que el papel de estas instituciones no será significativo en la medida que los Estados presenten un conflicto de intereses, por tanto se hace prioritario la existencia de acciones mancomunadas que reúnan metas y objetivos comunes y que a su vez representen las necesidades de las poblaciones que se buscan transformar. Lo anterior se complementa con la idea de que la cooperación internacional también puede ser entendida en la medida en que se comprenda cómo las instituciones se relacionan con las reglas del escenario internacional, y como estas afectan los hechos de la política mundial y más aun de escenarios domésticos que requieren un carácter de reciprocidad en cualquier tipo de interacción.

Partiendo de entender estos postulados y su evolución desde el liberalismo hacia el neoliberalismo institucional, Joseph Grieco (1993) establece una postura liberal y neoliberal institucional, un poco más optimista hacia las interacciones de cooperación internacional, puesto que logra evidenciar posibles soluciones a los obstáculos y los riesgos que esta presenta en cada uno de los enfoques, así mismo delimita la comprensión del Estado que en este caso sería Atomista, el cual se caracteriza por focalizar su atención hacia las ganancias absolutas, restringiendo de esta manera el marco amplio en que se mueve la cooperación internacional, por tanto el reto tendría que estar dirigido a que en dicha interdependencia se busque un beneficio mutuo, que permita observar progreso a partir de los acuerdos establecidos.

Esto ratifica que según los intereses puntuales de los Estados, se pueden establecer ayudas e interacciones armónicas entre actores, ante esto Lumsdaine (1993) propuso centrar el análisis en la evolución y consolidación de la norma internacional que establece que los Estados ricos deben ayudar a los Estados pobres, esto desde la comprensión del fenómeno como consecuencia de motivaciones humanitarias. Dicha idea es complementada por Montúfar (2001) quien identifica tres tipos de variables necesarias para lograr evidenciar ayuda oficial al desarrollo: a) intereses y poder del donante, b) las organizaciones internacionales, y c) las ideas. Posterior a esta intervención Sogge (2002) afirma que la cooperación al desarrollo debe encontrarse asociada con acciones que contengan la toma de decisiones ya que en todo proceso de este tipo existe una combinación de intereses comerciales, estratégicos y humanitarios por parte de los donantes (Pauselli, 2013).

Por su parte Ayllón (2007: 42), plantea tres líneas teóricas para clasificar la cooperación internacional para el desarrollo, de acuerdo con “los motivantes que impulsan a los Estados a transferir fondos a otros Estados: a) como resultado de los intereses de los donantes, b) como una respuesta ética o imperativo moral a la pobreza, c) como un instrumento neutro que puede servir tanto para satisfacer los intereses de los donantes como imperativos morales o éticos” (Pauselli, 2013). Estas se reflejan en los siguientes elementos que configuran una interacción de este tipo: “1. La percepción de que dos o más intereses coinciden y pueden ser alcanzados por ambas partes simultáneamente. 2. La expectativa de una de las partes de que la actuación seguida por la otra parte, o las otras partes si la cooperación fuese multilateral, en orden a lograr sus propios objetivos, le ayuda a realizar sus intereses y valores. 3. La existencia de un acuerdo (expreso o tácito) sobre los aspectos esenciales de las transacciones o de las actividades a realizar.

4. La aplicación de reglas y pautas (protocolos de actuación) que dominarán las futuras transacciones.

5. El desarrollo de las transacciones o actividades para el cumplimiento del acuerdo” (Ayllón, 2007).

Las anteriores aproximaciones teóricas permiten entender entonces a la cooperación internacional como una interacción compleja donde los actores toman decisiones en virtud de sus intereses y sus ganancias, sin embargo, hay posturas como la de Van der Veen (2011) quien argumenta “que las decisiones de asignación de ayuda al desarrollo no se basan en intereses altruistas o egoístas, sino en cómo los países entienden al propósito de la ayuda al desarrollo” (Pauselli, 2013).

De igual forma se expone una evolución frente a estos enfoques debido a que hoy en día, la cooperación internacional se concentra en la lucha contra la pobreza, en el diálogo sobre las políticas globales, en el interés mutuo, en las alianzas, en la participación activa y en la apropiación (ownership) por parte de los actores locales. Es bajo este contexto que los actores de la cooperación ya no son únicamente los estados nacionales, lo cual trae consigo una multiplicidad de actores como son los gobiernos subestatales, o también conocidos como las administraciones locales según el territorio (municipios, provincias, departamentos, etc.), las organizaciones de la sociedad civil entre los cuales se puede encontrar desde sindicatos, gremios, grupos de presión y la misma comunidad, las universidades, los centros de investigación y el sector privado desde su vinculación directa a este tipo de proyectos (Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo, 2012). Estos nuevos actores delimitan su accionar soportándose en la base del desarrollo, por tal motivo la idea de cooperación se relacionaría directamente con términos y realidades vinculadas al bienestar económico, haciéndose un mayor hincapié en el esfuerzo transformador a realizar a través del uso de capacidades y recursos del país, que busca mitigar problemáticas al interior de sus territorios, ofreciendo de esta manera mejoras en la calidad de vida de sus habitantes (Fernandez, 2010).

El reto entonces es trascender de la definición básica que observa a la cooperación internacional como el “conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el norte y resulte sostenible” Gómez y Sanahuja (1999: 17) (Centro de Cooperación al desarrollo, 2010), a una aproximación donde se observen un conjunto de acciones transversales en pro de cualquier país que requiera intervención o ayuda extranjera para solventar causas particulares, o fomentar iniciativas en pro del desarrollo de su territorio, siendo de esta manera necesario relacionar el término con el apartado teórico expuesto a continuación.

## Desarrollo Económico Local

En este apartado el análisis del Desarrollo Económico se centra desde el punto orden cronológico, iniciando desde el pensamiento clásico, neoclásico, marxista, institucionalista, schumpeteriano y estudios contemporáneos sobre el concepto de Desarrollo, Teorías de Desarrollo Económico Local y la incidencia de esta teoría en las Pymes como determinante de competitividad.

Para iniciar con este recorrido teórico, es necesario citar a Bustelo (1998) quien resalta las ideas de Adam Smith, David Ricardo y Thomas Malthus, quienes consideran que el desarrollo es sinónimo de acumulación del capital como incremento para la especialización del trabajo, una ampliación en el mercado y una repercusión en la distribución de la producción hacia la población; asimismo señala que Marx justificó la aparición del comercio exterior en el capitalismo con el fin de superar el estancamiento de las sociedades pre capitalistas en las áreas atrasadas, en otras, palabras el país más avanzado en la industrialización no hace sino mostrar al más atrasado la imagen de su propio futuro, denominado subdesarrollo.

Anexo a esto, Furtado (2006) menciona que gracias a las postulaciones neoclásicas el desarrollo es generado por la utilización racional y óptima de recursos para maximizar u optimizar su bienestar de acuerdo a su escala de preferencias ya que, el aumento de la productividad del trabajo logra incrementar la participación de los asalariados en el producto y por ende la reducción de la tasa promedio de rentabilidad de capital, lo genera un desestimulo al ahorro y el resultado es la declinación del ritmo de acumulación del capital .

Por otra parte, el pensamiento institucionalista y sus exponentes como Thorstein Veblen, John R. Commons y Douglas North, destacan la concepción dual de la conducta humana entre las actividades útiles y sus relaciones sociales; esto se refiere a que el desarrollo no depende tanto de la expansión del capital sino de la capacidad educativa para utilizar eficientemente dicho recurso. Hidalgo (1998).

Después Schumpeter (1996) por su parte, presenta la concepción de desarrollo basándose en la innovación, por lo tanto, de Walras toma la noción de empresario como un agente activo del progreso económico, ya que este ejecuta la destrucción creativa y aprovecha oportunidades que otros no perciben y tiene la capacidad e iniciativa para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción, siendo capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas.

Por consiguiente, Little (1952) citado en Bustelo (1998), afirma que la teoría económica del Desarrollo se encarga de los problemas de los países no desarrollados ya que, implementa políticas y estrategias necesarias para que estos países consigan superar los obstáculos, dada la existencia de diferencias entre países ricos y pobres ocasionados por las inflexibilidades en las instituciones, mercados imperfectos, historia colonial, hambre, pobreza, desigualdad y alto crecimiento demográfico .

Durante la etapa de la Dependencia Bustelo (1998) destaca que el Subdesarrollo es un producto histórico del colonialismo y del imperialismo, generado por la extracción de excedente realizada por las metrópolis hacia las colonias, originada por las relaciones económicas internacionales, y el capitalismo se había convertido en un obstáculo para el progreso del Tercer Mundo porque los condenó al subdesarrollo y al estancamiento económico por ser países periféricos.

A finales de los años ochenta y principios de los noventa se produce una revitalización del estructuralismo de la CEPAL (1998) y se trata de una corriente que rechaza las políticas ortodoxas de estabilización y ajuste aplicadas en los años ochenta en América Latina y en la necesidad de superar el decenio perdido del desarrollo, por lo que se busca impulsar políticas de empleo, que propicien el desarrollo de la corriente socio-económica en el mundo anglosajón y cambio de enfoque en el Banco Mundial hacia posiciones menos liberales.

Para integrar a los países en desarrollo al sistema económico mundial Lawrence (2002) afirma que es necesario desarrollar líneas de investigación de Introducción en los modelos macro econométricos, distribución de ingreso y de riqueza para evaluar la justicia distributiva sobre la población en general, un sistema de desempeño general por sectores y análisis de flujos financieros con el fin de extender el alcance de indicadores de desarrollo incluyendo salud, educación, comunicaciones, protección del medio ambiente y coexistencia pacífica.

De manera que lo que se intenta entender en la teoría del desarrollo económico expuesto por Douglas (2002) es el proceso de formación, cambio y desarrollo de los mercados económicos y políticos, a su vez como ocurre tal proceso, así que para evolucionar o modificar la teoría existente es necesario: i) entender la nueva economía institucional por ser la fuente de los cambios económicos y políticos, ii) desarrollar un cuerpo de teoría política-económica específica y iii) entender las normas sociales y restricciones de información que son fuentes fundamentales de un buen o deficiente desempeño de los países en desarrollo. Por ese motivo, para Sen (2002), la libertad es un aliado del progreso porque, se evalúa las libertades de los individuos y la eficiencia interrelacional de los individuos al existir oportunidades económicas, políticas, fuerzas sociales y posibilidades que brindan la salud, educación básica y el fomento de las iniciativas, con el fin de participar en la elaboración y toma de decisiones sociales y públicas que impulsan el acceso de productos y servicios al mercado, al crecimiento económico, produce intercambios de recursos y genera justicia y equidad.

Frente a esto Signer (2002), plantea que el objetivo máximo del desarrollo es reducir la pobreza y la desigualdad, y para lograrlo se deben cambiar los planes por acciones respecto a temas de regulación financiera, corrupción, participación, democracia, relaciones de género, derechos humanos, prevención de conflictos étnicos y las instituciones crediticias ,globalización, urbanización, comercio; igualmente se debe incrementar el conocimiento para movilizar el deseo político y efectuar cambios de paradigma con énfasis en la distribución y reducción de desigualdades.

De igual forma, para hablar de desarrollo local se incluye el concepto local, que hace referencia a un departamento, provincia o ciudad con respecto a un país que es global, originado por actores como asociaciones de vecinos y organizaciones nacionales de la sociedad civil. Un actor local son individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local (Arocena, 2002), quienes se organizan para mantener y reproducir una determinada situación que produce destrucción de riquezas naturales y desestructuración de tejidos sociales, ya que están ligados a la toma de decisiones político-institucionales y técnicas particulares de expertos profesionales (Alburquerque, 2004).

Bajo la contextualización antes dada, cabe resaltar que el desarrollo en la región depende de los efectos e interacciones que producen los sectores básicos establecidos en una ubicación geográfica determinados por la dotación de los recursos en el espacio geográfico, demanda y oferta de recursos, bienes y servicios; ventaja competitiva de la localización del sector; eventos accidentales e históricos, flujo de entrada y salida de empresas, diversificación, especialización de los sectores; existencia y explotación de economías de escala, aglomeración y externalidades. Por lo que Tello (2006) menciona los siguientes aspectos:

- Los costos de transporte que las empresas eligen movilizar los recursos e insumos que utilizan de acuerdo la localización y distancia del mercado entre los proveedores – empresa –consumidores.
- Otros costos de producción que influye en el ambiente empresarial, intervenciones del estado en las actividades empresariales, servicios de soporte (de comunicación, educación y capacitación), y la inercia de permanecer en la localización de las actividades establecidas.
- Disponibilidad y/o tamaño de productos y servicios que son usados en las actividades económicas, demanda de los consumidores y las áreas de los mercados de los productos.
- Aglomeraciones implican la generación de beneficios potenciales para las empresas por estar localizadas o agrupadas por eslabonamientos hacia adelante y hacia atrás, en una determinada área geográfica, ya que se presenta concentración de empresas ofreciendo un mercado de mayor tamaño, absorbiendo la producción de insumos especializados no transados internacionalmente en una misma área geográfica.

Adicionalmente los Polos de desarrollo de acuerdo con la hipótesis de Perroux (1983) citado en Tello (2006), permiten observar que el crecimiento de una región o área local es determinado por industrias y empresas de punta dominantes en dicha región lo que les permite poseer ventajas tecnológicas, riquezas e influencia política para su desarrollo. Pero por el otro lado las áreas locales de regiones con menor desarrollo pueden beneficiarse de la defunción del crecimiento industrial de otras áreas locales, concentrando las inversiones en infraestructura y negocios.

Por otra parte Krugman (1995) citado en Tello (2006) manifiesta que las concentraciones de poblaciones y de producción industrial se deben a la dotación inicial de los factores de las áreas geográficas y comportamiento de los agentes basados en la propensión de consumo de bienes, intensidad de uso de los recursos humanos, el grado de economías de escala, magnitud de los costos de transporte y la magnitud de eslabonamientos hacia atrás y hacia delante de los sectores industriales. Frente a esto se requiere que el gobierno intervenga para una mejor utilización de los recursos, por medio de la concentración de políticas en las actividades de desarrollo económico regional para corregir los fracasos de los mercados privados y lograr la eficiencia de desempleo involuntario y subempleo, economías de aglomeración y externalidades resultantes de las actividades de investigación de capital humano y de información.

Desde la perspectiva de la Teoría del Comportamiento de los Agentes en el desarrollo económico local mencionadas por Tello (2006) se hace referencia a las acciones e interacciones de los agentes: i) Capacidad Empresarial, ii) Grupos de Interés, iii) Capital Social, iv) Mujeres y v) Instituciones que afectan a las áreas geográficas gracias a su proceso de flujo de inversión, innovación tecnológica y redes de negocios para la provisión de bienes y servicios; las cuales influyen a través de la presión política en la economía y en la sociedad; representan el conjunto de valores y normas informales que generan la cooperación, impacto, crecimiento, desarrollo y preservación en la región; con ayuda de los organismos internacionales se preocupan en estrategias para conservar y aprovechar adecuadamente los recursos y coordinar actividades con los diferentes agentes sobre las necesidades de dicha área, así que este proceso se hace por medio de la investigación.

Por consiguiente, para el desarrollo económico local las políticas económicas, deben buscar objetivos generales y específicos definidos, formas de evaluación y seguimiento de la efectividad de los instrumentos y programas como fiscales, programas de empleo, políticas para eliminar las distorsiones del mercado, planes de incidencia en las pequeñas empresas, planes de atracción a la inversión y programas de operación de negocios y de desarrollo en la tecnología, que fomenten el desarrollo sostenible. Esto avalado desde las Teorías Multifactoriales, la cuales consideran que para un buen desarrollo económico local se requiere de una serie de factores como infraestructura, calidad en servicios, capacidad de realizar investigación y desarrollo, calificación de la fuerza laboral, talento empresarial y de administración de los agentes residentes en las áreas geográficas.

Dentro de estas teorías se encuentran postulados como: Competitividad de las Áreas Locales, de las Ciudades Interiores y de Clústers, citadas en Tello (2006); donde además exponentes como Michael Porter (1998) y Meyer-Stamer (2004) resaltan los factores de localización, entorno micro-macro económico de las empresas, soporte y apoyo entre empresas-industrias y las interacciones entre los agentes económicos, con el fin de atraer la inversión, dotar de infraestructura, promover el empleo y la actividad económica, reducir la pobreza, crear cadenas productivas, generar ventajas competitivas en la transformación de las fases productivas y finaliza en la distribución y el alcance del consumidor final. Es decir que la generación de externalidades, la explotación de las economías de aglomeración, el ambiente y el proceso de innovación, junto con las relaciones de cooperación, las distintas coordinaciones entre empresas, la rivalidad entre firmas y el sendero de la dependencia tecnológica son los principales elementos del desarrollo económico que inciden en lo local.

Desde el punto de vista macroeconómico (Blanchard, Amighini, & Giavazzi, 2012) mencionan que un país que ahorre más o gaste más en educación conseguirá un nivel más alto de producción por trabajador en el estado estacionario. Robert Lucas (1987) y Paul Romer (1986) exploran la posibilidad de que la acumulación conjunta de capital físico y capital humano sea realmente suficiente para mantener el crecimiento; dado el capital humano, los aumentos del capital físico muestran rendimientos decrecientes y por tanto el capital físico, los aumentos del capital humano también muestran rendimientos decrecientes

Asimismo, los autores plantean que los modelos que generan un continuo crecimiento incluso sin progreso tecnológico se denominan modelos de crecimiento endógeno, para reflejar el hecho de que, en esos modelos, la tasa de crecimiento depende a largo plazo de la tasa de ahorro y la tasa de gasto en educación. Se puede considerar que la producción por trabajador depende tanto del nivel de capital físico por trabajador como del nivel del capital humano por trabajador y ambos tipos de capital pueden acumularse por la inversión física y la formación en la educación.

Por lo tanto el ahorro afecta al crecimiento de una economía a largo plazo, en el cual las empresas tienen incentivos para realizar I+D+i y estas actividades aumentan el acervo de conocimientos comercialmente valiosos, nuevos productos y técnicas de producción, que contribuye a comprender mejor los procesos creativos que subyacen al crecimiento de la productividad, al tiempo que permita extraer lecciones que puedan aplicarse para ayudar a los países más pobres del mundo a conseguir un nivel de vida considerablemente más alto, lo que según el presente documento es uno de los puntos principales a tener en cuenta en materia de cooperación internacional.

Otro factor preponderante en la búsqueda del desarrollo local, se relaciona directamente con la necesidad de proveer la población herramientas que les permitan materializar acciones y fortalecer sus procesos de integración, por tal motivo en el presente recorrido teórico se hace pertinente abarcar algunos postulados clave desde la competitividad en las Mipymes, esto con el fin de conocer las formas de organización más vistas a la hora de articular los esfuerzos de la población. Para Wener & Bernal (1999) las organizaciones ingresan al mercado internacional para generar ventaja competitiva e inversión extranjera directa, por lo tanto, la productividad de la industria es semejante a la rentabilidad de la misma y los costos son bajos, así mismo, permite identificar las alianzas estrategias de desarrollo e innovación, que garanticen mejoras y eficiencia en los procesos en todas las áreas, con el propósito de ampliar la producción de una organización. Como consecuencia, (Alvares & Bernal, 2010) estudian que el desarrollo se encuentra en busca de competitividad de las localidades territoriales por consiguiente, se aprovecha el capital acumulado en el territorio físico, tecnológico, ambiental, natural para generar condiciones de productividad, eficiencia y crecimiento económico de la compañía, hoy en día se tiene presente cambio de estrategias en el área comercial y productividad en los procesos de gestión evaluados anteriormente.

En otras palabras, las Mipymes crecen paulatinamente por el análisis del estudio de mercado que permite identificar la competitividad como un aliado en la internacionalización de las organizaciones económicas, gracias a políticas de diversos países en un área local que modifica los procesos productivos, elimina la ausencia de herramientas tecnológicas para hacer más eficaz un determinado producto y la capacitación de los colaboradores ante los deberes diarios. De tal manera, la competitividad nacional en compañía de empresarios líderes de las multinacionales ayuda a determinar si las organizaciones mejoran su productividad, e innovación a partir del desarrollo regional al sector económico que pertenezca; se puede deducir que el análisis de la industria es proporcional a las compañías de cada país porque, destacan el nivel de desarrollo económico y productivo de las empresas, sobre todo la capacidad del mercado e identificar

llas falencias para establecer mejoras en dichas áreas.

De igual forma la competitividad genera factores a las organizaciones tales como capital humano, conocimiento técnico, capacidad de adaptación de las nuevas tecnologías, relación con proveedores; por consiguiente, las organizaciones enfrentan obstáculos para adaptarse al mercado, obtener permanencia en el mismo, gestionar los sistemas de control de las organizaciones en la cadena de valor, con el fin de determinar la capacidad de la empresa y resultados del proceso (Rohvein, y otros, 2013).

La variable de medición de las PYMES se da en años de experiencia laboral, orientada a su proceso exportador que apunta a un enfoque más claro, de madurez y una seguridad para su internacionalización; no obstante, la innovación es otra de las variables para lograr mayor competitividad y posicionamiento como ingreso a mercados internacionales, además la capacidad interna, la experiencia del personal capacitado y la disponibilidad de recursos sirven para mantenerse en el mercado y abrir nuevas puertas (Barbosa, 2014). Por tal motivo las PYMES con mayor experiencia y mejor desarrollo innovador son aptas para incursionar en mercados competitivos con mayor posibilidad de exportar y posicionarse estratégicamente ante las nuevas influencias de la globalización; la importancia de la innovación y la aplicación de la tecnología de punta junto a la capacitación forman mejores redes, para impulsar, transformar los procesos productivo, operacional, administrativo y alcanzar los niveles de madurez que mejoran las oportunidades organizacionales.

Con relación a los obstáculos se puede evidenciar la falta de capacitación de los directivos en lo que se refiere a métodos de exportación, el poco acceso a medios, el nulo conocimiento del mercado exterior genera que no tomen decisiones correctas y no encuentren saber qué hacer en casos determinados pues desconocen los diferentes modelos y sus riesgos que estos conllevan, ya que cada modelo de negocio tiene diversos esquemas de control y riesgo, por lo tanto las Pymes deben buscar modelos de aprendizaje para el desarrollo de ventajas competitivas (Mesa, Pareja, & Gonzalez, 2012).

Frente a esto las PYMES necesitan ser impulsadas mediante modelos y enfoques para su internacionalización porque, los cambios en el entorno de la globalización hacen necesario que se ajusten a los mercados nacientes, destacando la importancia de los tratados de libre comercio para el fortalecimiento de nuevas alianzas y así incursionar en negocios que parecen hostiles pero que motivan a desarrollar experiencias nuevas en la diversificación y exigencias en la normatividad internacional y financiera (Arroyave, 2012). Es por ello que las PYMES latinoamericanas deben hacer frente a los nuevos mercados porque son estos los que están imponiendo sus reglas de juego, para interactuar mediante estrategias que permitan el desarrollo de nuevas experiencias, aplicando tecnología y abriendo oportunidades para que logren la internacionalización deseada.

Dentro de este contexto de transformación empresarial cabe destacar que las mejores empresas muestran rasgos más externos que internos hacia la innovación, algunas deficiencias en las áreas de planeación y

administrativa sugieren que las empresas prestadoras de servicios se encuentran rezagadas; mientras que las productoras son más aun competitivas, pero lo son más las comercializadoras por su carácter de novedad que están manejando en el mercado ya que se muestra menos eficiencia en los procesos de recurso humano, comunicación interna, las falencias de las empresas productoras como las de prestación de servicios afectan el mercado y su poca estructura administrativa las hacen estar en desventaja (Guerreiro & Molina, 2012).

Por tal motivo, las microempresas deben planear muy bien sus acciones y más en el mercado internacional ya que no se puede experimentar en culturas y costumbres que son diferentes, pues las pérdidas económicas y el nombre de la empresa se verían en juego; sin embargo los gerentes se apegan mucho a sus pensamientos y formas de actuar, llevando así a tomar decisiones equivocadas conduciendo a sus negocios a pérdidas y malas experiencias en el mercado exterior; actitud que debe de cambiar para generar una economía estable. Es claro que en ese sentido se debe concienciar a los empresarios de las Mipymes a que no solo se enfoquen en extraer y vender materias primas, pues esto conlleva a que no haya un dinamismo en la economía y no sea éste un país competitivo en relación con países que venden productos terminados; esto puede cambiar con programas más accesibles a los empresarios y apoyándolos con inversión en ciencia y tecnología para lograr con esto que sean más competitivos y generen más empleo entre sus procesos (Acevedo, Moreno, & Sánchez, 2013).

Por último se debe mencionar que las diferentes estrategias de las micro y pequeñas empresas se ven reflejadas por la expansión de la competitividad, nuevos clientes que explican el comportamiento de directivos empresariales, en el caso del departamento de Boyacá es sin duda, el grado de motivación respecto la relación de la empresa con diversas áreas tales como familia, Estado, colaborador, cultura y globalización las áreas mencionadas son muy importantes para el avance de la misma; en resumen el liderazgo es vital para identificar si hay falencias en la organización y dar solución a la variable involucrada (Suarez Pineda & Zambrano Vargas, 2015).

Teniendo en cuenta dichos referentes teóricos de base, se puede entender cómo el comportamiento de los Estados dentro de un orden mundial, se legitima a partir de las interacciones que estos tengan entre sí, así como aquellas interacciones que se tengan con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y con otros mercados. Estas con miras a generar desarrollo al interior de los territorios, y así fomentar la competitividad empresarial la gestión empresarial y el emprendimiento, siendo también estas interacciones garantías de interdependencia mutua, escenario donde se ven beneficiados los actores involucrados, lo que propicia un mayor bienestar dentro de las zonas intervenidas, armonización y cumplimiento de los objetivos propuestos en materia de progreso, y transformaciones sociales que evidencien mejoras en la calidad de vida de las comunidades. Por tanto se debe aclarar que el objeto del presente texto esta en articular los postulados generales que se emiten en términos de cooperación y desarrollo, con las apuestas territoriales reales que se están implementando al interior de las zonas.

## CAPÍTULO III - METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo y Diseño de Investigación

La investigación que se presenta en este libro, se considera de tipo aplicada ya que busca generar conocimiento a partir de las consideraciones evidenciadas, producto de la realización de la evaluación del proyecto “Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá. Para ello se utilizó durante su desarrollo un diseño de evaluación Ex post propuesto en 1991 por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), el cual permite evaluar el cumplimiento de las metas planteadas en un principio con la formulación del proyecto, con el fin de estimar los logros obtenidos como consecuencia del análisis de la relación entre pertinencia, eficiencia, efectividad, Efectos (Impacto) y sostenibilidad de la realidad social, explicados a continuación en la tabla número 1 (Fernández, 2008).

Adicionalmente el diseño de Evaluación Ex Post de un proyecto se considera una gestión práctica que permite explicar los resultados acumulados con el objeto de comprender los procesos, relaciones causales, logros, efectos o impactos respecto a lo planteado en el marco general del estudio de formulación, llegando de esta manera a mejorar los criterios dados desde los puntos débiles, fuertes y las experiencias de los actores involucrados dentro del proceso (Fernández, 2008).

**Tabla 1:** Criterios de evaluación para los Proyectos de Inversión Pública (PIP)

**Tabla 1:** Criterios de evaluación para los Proyectos de Inversión Pública (PIP)

<b>Pertinencia</b>	Medida en que los objetivos de un PIP son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia entre las políticas regionales y/o municipales con el sector que abarca el proyecto.</li> <li>• Satisfacción de las necesidades y prioridades de los beneficiarios.</li> <li>• Validez de la estrategia del proyecto</li> <li>• Gestión de los riesgos</li> </ul>
<b>Eficiencia</b>	Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de los productos del proyecto</li> <li>• Costo del proyecto</li> <li>• Problemas de ejecución</li> </ul>
<b>Eficacia</b>	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del PIP. Se asocia al propósito del PIP y los fines directos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación y utilización de los productos</li> <li>• Logro del objetivo central del proyecto</li> </ul>
<b>Impacto-Efectos</b>	Cambios de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por un PIP. Se asocia con los fines de un PIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos previstos</li> <li>• Impactos no previstos</li> </ul>
<b>Sostenibilidad</b>	Continuidad en la generación de los beneficios de un PIP a lo largo de su período de vida útil. Se asocia con el mantenimiento de las capacidades para proveer los servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación y mantenimiento del proyecto</li> <li>• Capacidad técnica del operador</li> <li>• Sostenibilidad Financiera</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia, información tomada de: (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, 2012).

Por otra parte para la recolección de información dentro de este diseño metodológico se tuvieron en cuenta los siguientes documentos, con la finalidad de desarrollar una descripción secuencial de cada uno de los eventos ocurridos durante la ejecución del proyecto, comparar entre los productos (asociados a los componentes), los costos y tiempos de ejecución previstos y reales (Ministerio de Economía y Finanzas del Perú & Agencia de Cooperación Internacional del Japón, 2012):

- Informes de consistencia o sistematización de la información.
- Actas o documentos de seguimiento
- Entrevistas con personas y agentes relevantes
- Talleres y/o reuniones con los beneficiarios que participan en la ejecución u operación y mantenimiento
- Encuestas y otras investigaciones de campo (que se hayan realizado previamente en la fase de pre-inversión o durante la ejecución del PIP)
- Otros (Considerar otros que puedan ser específicos del sector)

## MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN EX POST:

### 1. Evaluación de culminación

Esta corresponde a la evaluación realizada por la Unión Europea, siendo necesaria la revisión en términos de tiempos, costos y metas, y así obtener lecciones y recomendaciones relacionadas con el planeamiento y ejecución de proyectos.

Esta no se realizó dentro de la investigación debido a que es competencia directamente del organismo cooperante.

### 2. Seguimiento ex post

Se realizará entre uno y dos años después de la terminación de la ejecución del proyecto, por las entidades involucradas en los proyectos implementados, siendo los ejecutores u observadores de estos procesos quienes delimiten los hallazgos pertinentes.

### 3. Evaluación de resultados

Se realiza durante un periodo de 3 a 5 años, para esta se utilizan los cinco criterios anteriormente nombrados, con el objetivo servir a los dos propósitos principales de la evaluación ex post del PIP

- Retroalimentación a través de las lecciones y recomendaciones para mejorar la administración y desempeño de la inversión pública.
- Transparencia del proceso y los resultados de la inversión pública. En la evaluación de resultados el criterio de impactos solo se aplicará sobre los impactos directos, de manera parcial y dependiendo de la disponibilidad de datos, presupuesto y tiempo.

#### 4. Estudio de impacto:

Es un estudio centrado en algunos temas que proporcionan información para la mejora de las estrategias y políticas para el desarrollo socioeconómico. Se aplica a proyectos con especial importancia, en los que se esperan efectos de sinergia a mediano y largo plazo.

En este documento se mide el impacto indirecto y final de un PIP o un grupo de PIP relacionados con una determinada política para analizar la contribución a los cambios generados. La realizan operadores externos contratados por las gobernaciones con el fin de generar desarrollo puntual a partir de las lecciones aprendidas y de los impactos no previstos.

Por tal motivo la presente investigación, debido al tiempo concurrido desde la implementación del proyecto DELCO y a los objetivos que se buscaron atender, requirió de la realización del tercer momento de la evaluación ex post: **Evaluación de resultados.**

#### 3.2 Entidades Participantes

Dentro de las entidades participantes en el desarrollo de la investigación se encuentran aquellas organizaciones de carácter gubernamental y no gubernamental que hicieron parte del proyecto DELCO en la zona de Valle de Tenza, así como la población civil beneficiaria de este macro proyecto, quienes a su vez fueron ejecutores de los cinco micro proyectos implementados en el territorio.

- Administraciones municipales de Guayatá, Garagoa y Sutatenza.
- Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia ADELCO.
- Cámara de comercio de Tunja.
- Gal Valletenzano.
- Corpochivor.
- CANNOR Oriente.
- Cooperativa Revivir O.C del municipio de Tenza.
- Asociación de Arte y Cultura Sutatenzana del municipio de Sutatenza.

#### 3.3 Población Participante

La unidad de análisis de la investigación son los beneficiarios de los proyectos que según lo evidenciado en algunos de estos fueron los mismos ejecutores, es decir que la población participante dentro del estudio son los receptores de las ayudas emitidas por el Marco General DELCO, dentro de la ejecución e implementación de los cinco micro proyectos ejecutados al interior del territorio, en el Capítulo III, se evidencian en la Tabla No. 3, la población participante y la codificación de sus datos.

### 3.4 Definición de Variables

Las categorías de análisis utilizadas en este proyecto fueron seleccionadas a partir de la pertinencia de estas con los criterios de evaluación del diseño metodológico y con la revisión teórica realizada:

**Tabla 2:** Categorías de análisis de datos

CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN EX POST	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS
<b>Pertinencia</b>	Validez del objetivo central con las necesidades de la población
	Satisfacción de los beneficiarios
	Validez del objetivo central con las necesidades de la población
	Riesgos identificados en la ejecución del proyecto
<b>Eficiencia</b>	Cumplimiento de los plazos previstos
	Limitaciones en la ejecución del proyecto
	Uso de medios para el cumplimiento del objetivo central.
<b>Eficacia</b>	Utilización de los productos según lo planeado
	Beneficiarios directos del proyecto
	Cumplimiento del objetivo central del proyecto
<b>Impacto</b>	Impactos previstos
	Impactos no previstos
<b>Sostenibilidad</b>	Operación actual del proyecto
	Capacidad técnica del operador
	Sostenibilidad financiera

**Fuente:** Elaboración Propia

Cabe mencionar la importancia de la metodología LEADER de la Unión Europea, para la delimitación de estas categorías, debido a que este fue el método usado por el proyecto DELCO dentro de su marco general para fomentar y movilizar el desarrollo rural en núcleos rurales locales por medio de respuestas innovadoras, creación de medios locales y nuevas formas de satisfacción de necesidades.

Este enfoque “anima a los territorios rurales a explorar nuevas formas de ser o seguir siendo competitivos, de sacar el máximo partido de sus ventajas y de salvar los obstáculos que puedan presentárseles, como el envejecimiento de la población, una escasa provisión de servicios o la falta de oportunidades laborales; de este modo, contribuye a la mejora de la calidad de vida de las zonas rurales, tanto de las familias dedicadas a la agricultura como de la población rural en sentido amplio” (Comisión Europea, 2006), para ello cuenta con las siguientes características:

**Imagen 11:** Características del Enfoque Leader



**Fuente:** Imagen tomada de: (Comisión Europea, 2006).

### 3.5 Aplicación y Desarrollo

El procedimiento realizado para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se basó como se mencionó anteriormente en la EVALUACIÓN DE RESULTADOS, momento específico que se presenta dentro de una evaluación ex post. Para llevar a cabo esto se desarrolló lo siguiente:

1. Caracterización general del proyecto a partir de los documentos realizados previamente por las entidades participantes, para el cumplimiento de este momento se tuvo como marco general el documento de “Sistematización del proyecto DELCO”.
2. Revisión de los Cinco criterios de evaluación, observados en los procesos de ejecución del proyecto, a partir de la realización de entrevistas semi –estructuradas y cuestionarios diagnósticos, que incluyeron las preguntas de evaluación por criterios útiles en el diseño de un estudio de evaluación, dadas dentro de la metodología general Ex post.
3. Transcripciones de las entrevistas.
4. Codificación de datos obtenidos en las entrevistas y cuestionarios, haciendo uso de una matriz de análisis básica en la cual se unifican los parámetros característicos de cada momento de la investigación (Metodología LEADER- general del Proyecto DELCO, Actores involucrados, Documento de Sistematización de datos, Entrevistas con ejecutores).
5. Análisis de los hallazgos obtenidos por medio de la codificación realizada en la matriz, teniendo como referentes las categorías creadas para este estudio.
6. Evaluación de disposiciones finales.

Partiendo de lo anterior se resalta que durante el desarrollo de la investigación se fueron validando datos que arrojaron una  $n$  pequeña, la cual evidencio un interés no generalizable con respecto a las otras regiones, por tal motivo el enfoque del estudio tomo características puntuales de una investigación Cualitativa, teniendo este un alcance descriptivo e interpretativo donde la observación directa y la descripción fueron las estrategias utilizadas para la evaluación. Adicionalmente el análisis refleja aquellas constantes encontradas en los proyectos, desde un muestreo propositivo donde se dio protagonismo a los fines del estudio respecto a la población beneficiaria, incluyendo también un muestreo de bola de nieve al tener acceso a nuevos beneficiarios a partir de las recomendaciones y remisiones dadas por parte de ellos.

## CAPÍTULO IV- RESULTADOS

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de la descripción de la cobertura del proyecto, a partir del uso de fuentes de información secundaria como fueron documentos, bases de datos, y registros generales de la entidades operantes, así mismo se contó con la realización de trabajo de campo con la población objeto de estudio, quienes compartieron la información pertinente para evaluar el proyecto DELCO, en función de una evaluación de resultados según el enfoque metodológico ex post.

Anexo a esto es importante mencionar que se contó con el apoyo de los ejecutores de cuatros de los cinco proyectos mencionados con anterioridad, dentro de la zona de Valle de Tenza, los cuales fueron: proyecto “Gal Valletenano”, proyecto “Cestería artesanías con nuevo estilo”, proyecto “Competitividad cafetera” y proyecto “Productores de café de origen regional”, infortunadamente no se logró realizar algún tipo de encuentro con los ejecutores del proyecto “Trenza del Valle de Tenza”, razón por la cual la evaluación final se verá afectada.

Al obtener la información necesaria en cada una de las fases de la investigación, se llevó a cabo la Codificación de datos, haciendo uso de la siguiente matriz de análisis:

### Actores involucrados

UNIDADES DE ANÁLISIS	INDICADOR	CARACTERÍSTICAS
ACTORES INVOLUCRADOS	Pertinencia	Organizaciones y uniones profesionales (representantes de las agricultores, profesionales no agrícolas y microempresas)
		Asociaciones comerciales
		Ciudadanos residentes de los municipios
		Representantes políticos locales
		Asociaciones medioambientales
		Proveedores de servicios culturales y comunitarios
		Medios de comunicación
		Asociaciones de mujeres
Jovenes		

Tabla 4: Metodología LEADER- general del Proyecto DELCO

METODOLOGÍA ENFOQUE LEADER	Pertinencia	Satisface las necesidades reales y las ventajas competitivas locales.
		Posee recursos Humanos disponibles (Equipo de profesionales y de facultades para la toma de decisiones)
		Concientiza a la población sobre el proyecto
		Forma a la población sobre el proyecto
		Toma de decisiones sobre la estrategia y la selección de las prioridades que se fijaron en la zona, por parte de los actores interesados.
		Vincula a los agentes locales a proyectos colectivos
		Es capaz de vincular e integrar enfoques sectoriales diferentes.
		Analiza el territorio en función del proyecto
		Se actualiza la estrategia de desarrollo según las necesidades del territorio.
	Eficiencia	Propicia el diálogo y la cooperación entre los diferentes agentes rurales
		Recolecta recursos financieros disponibles del sector público, del sector privado y del sector cívico y voluntario;
		Facilita, gracias a la interacción entre los diferentes socios, el proceso de adaptación y transformación del sector agrícola (productos de calidad, cadenas alimentarias, etc.), la integración de preocupaciones medioambientales, la diversificación de la economía rural y la calidad de vida.
		Aprovecha las oportunidades que ofrecen los diversos recursos locales
Impacto	Es abierto a las Ideas Innovadoras;	
	Se intercambian las experiencias y conocimientos entre grupos económicos, zonas rurales, administraciones y organizaciones que intervengan en el desarrollo del proyecto, siendo estos beneficiarios directos.	
	Se intercambian las experiencias y conocimientos entre grupos económicos, zonas rurales, administraciones y organizaciones que intervengan en el desarrollo del proyecto, no siendo estos beneficiarios directos.	
	Comparte con la población: buenas prácticas, innovaciones y lecciones aprendidas con el desarrollo del proyecto.	
	Fomenta nuevos proyectos	
	Organiza actividades de capacitación y formación de la población involucrada	
	Realiza una comercialización conjunta en diferentes regiones cuyas zonas compartan una especialización en un producto concreto	
	Fomenta iniciativas turísticas	
	Creación de los medios necesarios para el funcionamiento del proyecto	
	Posee los medios necesarios para el funcionamiento del proyecto	
Sostenibilidad	Reune a los agentes interesados en el proyecto, para darle seguimiento al mismo	
	Realiza intercambios internacionales, exponiendo el proyecto, sus necesidades y sus efectos	
METODOLOGÍA ENFOQUE ASCENDENTE	Impacto	Se crearon espacios y actividades de animación territorial tipo "mesas sectoriales"
	Pertinencia	Se consultó con los "Planes Regionales de Competitividad", y la política nacional definida con el MCIT, a fin de garantizar articulación vertical (entre niveles territoriales)
Se elaboró con base en los perfiles territoriales, los "Planes de Negocios Territoriales"		

Tabla 5 :Documento de Sistematización de datos

DOCUMENTO DE SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO	Pertinencia	Participación de la población involucrada en la FASE FORMULACIÓN del proyecto
		Arraigo a las costumbres del territorio
		Se apropiaron mecanismos legales frente a las practicas comerciales
	Impacto	Participación de la población involucrada en la FASE EJECUCIÓN del proyecto
		Realiza formación, capacitación, intercambios de experiencias y asistencia técnica especializada
		Desarrolló acciones de fortalecimiento de la gestión empresarial y comercialización.
		Fomento de habilidades técnicas y comunicativas en la población involucrada
		Fortalecimiento de procesos administrativos
		Fomento de procesos empresariales colectivos
		Fomento de integración comunitaria
		Propició habilidad y capacidades para el cuidado de su proyecto y de sus productos
		Mejóro procesos productivos
		Se logró generar estandarización de parámetros físicos y sensoriales del producto
		Evidencia Innovacion en los proceso de producción
		Evidencia Innovacion en los proceso de comercialización
		Mejoramiento de calidad del producto
		Comunicación a la comunidad en general sobre los avances del proyecto
		Desarrolló practicas de responsabilidad social empresarial
		Desarrolló de plataformas digitales para la promoción del producto
		Involucró nuevos actores sociales
	Se obtuvieron impactos no previstos	
	Empoderamiento del territorio y de sus ventajas, por parte de la población involucrada	
	Mejoramiento de calidad de la vida comunitaria	
	Sostenibilidad	Participación de la población involucrada en la FASE EVALUACIÓN del proyecto
		Gestiona instrumentos de promoción empresarial
		Funcionamiento y continuidad de dichas plataformas digitales
		Conformó redes comerciales en torno al producto
		Participación en eventos promocionales de orden nacional
		Participación en eventos promocionales de orden internacional
		Genera continuidad frente a las ventas del producto
	Continuidad de procesos de comercialización a nivel nacional	
	Continuidad de procesos de comercialización a nivel internacional	
	Eficacia	Cumplimiento del objetivo general del proyecto
Articulación con los otros proyectos		
Cumplimiento de los tiempos estipulados		
Eficiencia	Desarrolló proyectos de transferencia de tecnologías más limpias integradas a los productos y los servicios.	
	Desarrolló procesos que incorporaron valor agregado y mejoramiento de la calidad de productos y servicios.	
	Creación de valor agregado a la marca	
	Creación de valor agregado a la producto o servicio	
	Desarrolló de estrategias comerciales de orden nacional	
	Desarrolló de estrategias comerciales de orden internacional	
	Implementación de buenas practicas ambientales	
	Disminución de costos en los procesos productivos	
	Genera mayores ingresos a la población involucrada	
	Mejoramiento de procesos competitivos	
Realización de estrategias de marketing		
Mejoramiento de las practicas relacionadas a la cadena de valor del producto		

Tabla 6: Trabajo de Campo

TRABAJO DE CAMPO REALIZADO	Pertinencia	Evidencia relevancia entre las políticas regionales y/o municipales con el sector que abarca el proyecto
		El objetivo central de este, fue válido y acorde dentro del marco de políticas y prioridades del departamento y del municipio
		Se evidencian cambios en los municipios con la implementación del proyecto
		Se evidencia apoyo por parte de las entidades gubernamentales hacia el proyecto
		Se logro satisfacer de las necesidades y prioridades de los beneficiarios
		Los beneficiarios se encuentran satisfechos con la intervención del proyecto
		El proyecto considero las necesidades importantes de los beneficiarios
		El proyecto contó con los medios necesarios en su diseño
		Existió pertinencia entre las estrategias del proyecto y las políticas y necesidades de la región
		Son los productos, coherentes, con los objetivos del proyecto
		Existieron riesgos en la formulación del proyecto
	Se evidencia gestión del proyecto	
	Eficiencia	El proyecto contó con los mismos medios e insumos que los otros cuatro proyectos implementados
		El proyecto se ejecutó en los plazos previstos
		El proyecto se ejecutó con el presupuesto previsto
		Se cumplió la estrategia de ejecución
		Se evidencian factores que influyeron en la eficiencia del proyecto
		Se evidencian dificultades y limitaciones en el proyecto
	Eficacia	Los productos del proyecto fueron operados y utilizados tal y como fue previsto
		Los resultados frente a los productos generados son positivos
		Se cumplió el objetivo central del proyecto
		El objetivo central del proyecto beneficio a toda la población involucrada
	Impacto	Cumplimiento de los fines directos del proyecto
		Desarrolló cambios favorables en el territorio
		Se utilizó la estrategia adecuada para maximizar los recursos
		Se presentarán impactos negativos
		Se presentarán impactos positivos
Sostenibilidad	Se presentarán impactos no previstos	
	El proyecto es ejecutado en la actualidad	
	El proyecto tiene financiación económica en la actualidad	
	El proyecto maneja estrategias de comercialización del producto actualmente	
	El proyecto cuenta con punto de venta	
	El proyecto exporta	
	El proyecto participa en ferias comerciales	
	El proyecto responde a la cantidad prevista en resultados	
	Cuenta con convenios o alianzas comerciales	
	Evidencia riesgos en el mantenimiento del proyecto	
	En la etapa de planeación los responsables contaron con la suficiente capacitación para la operación y el mantenimiento del proyecto	
Los responsables del proyecto tienen la capacidad técnica y administrativa		

Los resultados que este análisis arroja, pueden ser observados a continuación, donde se contemplan las principales generalidades según proyecto, claves en el desarrollo de la investigación, a partir de las categorías de análisis creadas:

## PROYECTO 01: GAL VALLETENZANO

### 1. Pertinencia:

El proyecto validó el objetivo central frente a las necesidades de la población porque, permitió el empoderamiento de los actores institucionales del proceso como lo hicieron la Cámara de Comercio de Tunja, junto con la Gobernación de Boyacá y la Corporación Autónoma Regional, con los 14 municipios para la formulación del proyecto, con el objeto de garantizar continuidad en las administraciones municipales del desarrollo.

Por lo anterior, el programa de Desarrollo Económico Local le da vida jurídica al “GAL VALLETENZANO - AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL”, registrada ante la Cámara de Comercio de Tunja y ante la DIAN (2012), con la finalidad de desarrollar procesos de capacitación, sensibilización, educación, coordinación intersectorial y empoderamiento de la comunidad, logrando un cambio de pensamiento, comportamental y actitudinal que permita satisfacer las necesidades posicionando la región en la combinación de sectores y fuentes de producción; la mano de obra, y el ingenio de sus habitantes.

Durante su ejecución se logró que las administraciones siguientes dieran la continuidad al eje de Desarrollo Económico Local y a la constitución del Grupo de Acción Local y asignaran algunos recursos, para que el empoderamiento de los pequeños y medianos productores de la región sirviera de mecanismo como todo una entidad articuladora y generadora del enfoque de desarrollo económico local, a través de las dinámicas de los sectores productivos con pertinencia local y regional. Así que la interacción productiva con extensiones locales, municipales, con el tema departamental y el tema nacional a través de algunos ministerios, consideró que el proyecto fuera exitoso y catalogado el caso de éxito del país según las expectativas de proyecto DELCO en general, siendo su dinámica real, lo que buscaba la Unión Europea a través del eje y la formulación del proyecto, en tema de la constitución, articulación institucional y el empoderamiento de la comunidad en el proyecto.

Frente a los riesgos se evidenció que la política de desarrollo económico local no era concordante con los Planes de Ordenamiento Territoriales de los municipios, como respuesta a esto el GAL fomentó prácticas comunitarias para salvaguardar el territorio en aspectos productivos, temas artesanales, ancestrales, y protección del medio ambiente.

## 2.Eficiencia

Este proyecto fue eficiente porque desde el inicio de la formulación se generó un compromiso, desde unos aportes económicos iniciales, por parte de los entes territoriales como la Gobernación, Corporación Regional y la Unión Europea a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, lo que generó las mismas condiciones iniciales y requeridas para los demás proyectos.

Respecto al cumplimiento de los plazos, este proyecto se ejecutó durante 24 meses y se cumplieron totalmente las actividades orientadas en la generación de confianza, articulación institucional, las alianzas público privadas, agrupamiento por sectores productivos por medio de la identificación de mapeo, así mismo no se presentó ningún contratiempo en su formulación, ni ejecución.

Quien en su momento fue el gerente de este Grupo de Acción de Loca, nos comentó que “El tema financiero fue muy bien dado que no es lo mismo recibir dinero en Euros que ejecutar en pesos, no fue desfasado se tuvo un control muy estricto en eso, buenos mecanismos de contratación, le sugerimos a la Cámara de Comercio desde la dirección y lógicamente eso llevo a éxito en desarrollo del proyecto y le trajimos al territorio más de 4000 millones de pesos en proyectos productivos” (2017).

Como limitaciones del proyecto se encontró el giro de los recursos morosos por parte de los entes territoriales, aunque eran pocos recursos, al no tener el giro oportuno las actividades se afectaron un poco y se llevaron a cabo estrategias para evitar ese inconveniente. Respecto al proyecto de Café se definieron unas cadenas productivas que económicamente no dependieran del café sino de otras fuentes de ingreso para no desmejorar las condiciones de vida que llevaban los productores o los dueños de la tierra en ese entonces, otra falla que dedicó mucho tiempo de empalme, fueron los cambios de las administraciones públicas en las Alcaldías Municipales, siendo desgastante el proceso de concientización a los candidatos, para la asignación de recursos con un enfoque territorial.

## 3.Eficacia

En lo referente a la utilización de medios para el cumplimiento del objetivo central, se evidencio un 100% de eficacia, debido a que se definió el plan de acción con sus respectivas actividades, fechas de cumplimiento y engranaje productivo como mecanismo para mejorar las condiciones de vida de la comunidad integrativa y para generar mayor capacidad de negociación y asociatividad.

Respecto a los beneficiarios, cabe resaltar que este proyecto funcionó como proyecto articulador de los demás por tanto es posible mencionar: CANNOR obtuvo una maquinaria y empezó a generar su crecimiento; en el tema Artesanal, el impulso que se le dio al sector en temas de innovación para diseños, texturas y colores ayudó a posicionar los productos en un mercado más competitivo; en el aspecto Agroindustrial se incrementó la promoción de los dulces en Somondoco; por último el tema Turístico: se promociono como destino el sendero verde que existe en Chivor, esto a partir de una dinámica de frutas exóticas.

Entonces se concluye que permitió un fortalecimiento empresarial gracias al acompañamiento y seguimiento administrativo.

## 4. Impacto

Respecto a los impactos generados por el proyecto se evidencia la organización de un Seminario de Desarrollo Económico Local para los actores, donde se llevó a cabo un mecanismo de internacionalización de algunos productos para dar a conocer el territorio, las capacidades y estructuras bajo las técnicas ancestrales. Así mismo, esta entidad propuso una comercializadora regional para evitar los intermediarios y valorar el trabajo de los campesinos.

Como impacto no previsto se debe mencionar la falta de pertinencia del POT del territorio, con la Política de Desarrollo Económico Local que se buscaba implementar en la zona, lo que propicio una duplicidad de esfuerzos y una falta de articulación entre las entidades involucradas.

## 5. Sostenibilidad

Actualmente esta entidad opera a partir de la organización de esfuerzos de sus colaboradores, esto debido a que, al ser una entidad sin ánimo de lucro, cuenta con sostenibilidad financiera en el corto plazo, derivada de la suscripción de los convenios y contratos con la Gobernación de Boyacá, la Cámara de Comercio de Tunja y Corposunuba. Por tanto, la dinamización de su desarrollo económico depende de su eficacia en la consecución de nuevos recursos, de sus esfuerzos con el mantenimiento de planes y proyectos y de los recursos públicos – privados que buscan mejorar los sectores productivos y que ven en este grupo, la forma idónea de realizarlo.

Cabe destacar que este proyecto desarrolló un estudio para la solicitud de microcrédito con miras a incentivar el ahorro comunitario, bajo aportes de los mismos beneficiarios, siendo rotativos, administrando tiempo y dinero para coordinar los cuatro proyectos en capacidad técnica, asesoría y generación de espacios lúdicos de intercambio y empoderamiento dirigidos a fomentar la cohesión en torno a la formación cultural.

## PROYECTO 02: CESTERIA ARTESANIAS CON NUEVO ESTILO

### 1. Pertinencia:

Este proyecto validó el objetivo central frente a las necesidades de la población beneficiaria, ya que, por medio de un diseño participativo, fortaleció la capacidad productiva sostenible, la competitividad de los productos artesanales, y la posibilidad de comercialización basada en los mercados verdes. A su vez como resultado del mismo, se incrementó en un 30% el ingreso de los beneficiarios y mejoró la capacidad económica y de gestión de dos asociaciones de artesanos del Valle de Tenza; la Organización Cooperativa Revivir O.C. del municipio de Tenza y Corporación de Arte y Cultura Sutatenza del Municipio de Sutatenza.

De este proyecto se destaca que hubo gran acogida por parte de la población beneficiaria, que en su mayoría corresponden a campesinas artesanas que ven en sus productos una forma de sustento y una oportunidad de mercado, la satisfacción de este proceso se relacionó con el poder adquirir nuevos conocimientos, no solo en temas de diseño, sino también en temas de comercialización. Esto se materializa en un fortalecimiento organizacional dentro una cooperativa, que les permitió trabajar en equipo, y construir conjuntamente nuevas herramientas de trabajo. De igual forma los beneficios del proyecto se pueden evidenciar gracias a la colaboración y a los esfuerzos de las entidades participantes, quienes aportaron para la construcción de un taller cuyas funciones fueron direccionadas a los procesos de producción, diseño e innovación de la cestería, así como, también le brindaron a las artesanas cursos de capacitación y formación, que posteriormente les permitirían innovar y acceder a nuevos escenarios de mercado como por ejemplo la participación en ferias comerciales reconocidas, como expo artesanías de Colombia.

### 2. Eficiencia

Para la ejecución del proyecto, el tiempo previsto fue de 18 meses y se tuvo en cuenta la participación de los estudiantes de Diseño Industrial de una reconocida universidad del país, quienes contribuyeron con sus conocimientos en la formación de la población intervenida, esto propicio el desarrollo de medios de capacitación y de asistencia técnica en las diferentes fases del proceso productivo a partir de la inmersión de conceptos de producción más limpia, de la realización de talleres incluyentes para la conceptualización y del diseño de nuevos productos de bisutería, cestería o iluminación.

El proyecto estuvo orientado a la construcción de un conocimiento sobre los mercados y productos verdes, sobre el proceso de almacenamiento y trato de materias primas, así como los procesos de tinturado de material o de productos, de tejido, distribución, comercialización, uso, consumo y servicio. Cabe resaltar que dentro de las entidades colaboradoras se contó con el apoyo de Future Concep Lab y Cámara de Comercio de Bogotá, quienes realizaron un estudio de mercado para identificar tendencias de consumo y perfiles de consumidores.

Las limitaciones que presentan las artesanas se relacionan con la falta de conocimiento en la optimización de tiempo hora-producto porque dedican una, dos o hasta tres horas para elaborar parte del canasto, ya que también son campesinas y se encargan del funcionamiento de las fincas, así como de las tareas propias del hogar, es por ello que no se comprometen a trabajar, un pedido de dos mil o tres mil unidades debido a que requiere de tiempo, en tanto sí se concreta un pedido de doscientos canastos se reúnen para dividir el trabajo y lo que hace cada una es remunerado para ella. Esto además evidencia el esfuerzo que ponen en cada una de sus artesanías, ya que en su mayoría son tejidas y trabajadas a mano, lo que implica que la artesana tenga que disponer de su tiempo y de su dedicación para la elaboración de un producto digno del reconocimiento de la comunidad.

### 3. Eficacia

Bajo el criterio de eficacia, se evidencia que hubo una adecuada utilización de los productos según lo planeado, porque se enfocaron al cumplimiento del objetivo central y a los beneficiarios directos, aportándoles dentro del proceso de producción manual un valor agregado frente a los demás mercados, desde los nuevos diseños y las nuevas formas artesanales; lo que les condujo a obtener la certificación del sello de calidad “Hecho a Mano” dado por Artesanías de Colombia, mediante el cual se reconoce como un producto artesanal elaborado a mano, que cumple con los parámetros de calidad y tradición que permite diferenciarlos de los productos elaborados industrialmente, lo que además reconoce su valor como expresión de identidad y cultura (Sistema de Información para la Artesanía - Siart, 2019); de estos reconocimientos también se destaca la participación en ferias como “Expoartesanías” de Colombia, donde contaron con un stand propio para la región en el que pudieron exhibir sus artesanías no solo para la venta, sino también para dar a conocer su producto como una muestra artística, cultural y tradicional del departamento.

### 4. Impacto

Los resultados de este proyecto fueron positivos porque aumentaron los ingresos y mejoraron las condiciones de la calidad de vida de las artesanas, quienes encontraron en sus canastos una herramienta para abastecer las necesidades de su hogar, al convertirse estos en una fuente de insumos. No obstante, el proyecto no debe limitarse a reconocer las mejoras en la formas de vida de las artesanas, pues su impacto aún es visible en la actualidad, esto debido a que las artesanas desarrollaron conciencia frente a la preservación del medio ambiente, y decidieron incentivar el uso de los canastos como reemplazo de las bolsas plásticas por medio de la campaña “Más canasto, menos bolsa”, esta luego fue acogida por la gobernación de Boyacá, quien a su vez ha venido promocionando el uso de esta artesanía como una respuesta al trato ambiental.

## 5. Sostenibilidad

Respecto a la sostenibilidad del proyecto, se evidencia que las beneficiarias en la actualidad continúan llevando a cabo las actividades propuestas, es tal el caso que muchas de ellas lograron consolidar puntos de ventas en los municipios, donde promocionan el producto elaborado con el objeto de que los turistas del territorio, escojan las artesanías y determinen un precio justo para ambas partes.

Adicionalmente las artesanas buscan propiciar escenarios de venta más amplios, sin embargo, su campo de acción es limitado y no cuentan con un plan de mercadeo y venta lo suficientemente fuerte para acaparar otras opciones de mercado.

## PROYECTO 03: COMPETITIVIDAD CAFETERA, PROYECTO ORIENTADO POR CORPOCHIVOR

### 1. Pertinencia:

El proyecto buscó aportar al desarrollo regional, por medio del fortalecimiento y promoción de la cultura caficultora en la zona, en su momento contó con el objetivo de abrir nuevas puertas al comercio departamental, nacional e internacional, de tal modo que los productores cafeteros en el Valle de Tenza se vieran beneficiados y adoptaran dicha cultura como medio de sustento y abastecimiento. Tal fue su cobertura que llegó a impactar a más de 535 familias quienes se han visto beneficiadas con la implementación de prácticas sostenibles, según las fuentes entrevistadas.

Durante el proceso de implementación del proyecto, la entidad operante realizó un diagnóstico en cada una de las fincas de los asociados a la organización, para lograr establecer las condiciones en la infraestructura utilizada para los procesos de producción y de esta manera, hacer entrega de equipos e insumos que optimicen la producción de cada asociación. En dicho diagnóstico, se tuvo en cuenta el tipo de propiedad, el proceso de riego utilizado, el tipo de fertilización, el tipo de sombrero y el área en promedio de café por municipio, con miras fortalecer los siguientes procesos:

- Plan de Adquisiciones.
- Socialización y ajuste del plan de adquisiciones.
- Asistencia técnica, asesoría y acompañamiento ambiental.
- Procesos de contratación de equipos e insumos.

En la socialización del proyecto participaron catorce organizaciones productoras de café del Valle de Tenza y contó con la presencia de delegados de la Gobernación de Boyacá, el Comité de Cafeteros, AES CHIVOR, GAL Valletenzano, Acción Cultural Popular ACPO, entre otros, quienes además acompañaron el proceso mediante la identificación de los potenciales de la región.

Este diagnóstico se materializó en la creación y fortalecimiento de una corporativa de café para los municipios de Guayatá y Somondoco inicialmente, luego se adhirieron a esta los municipios de Guateque, Almeida, Macanal y Garagoa, lo que permitió observar un total de 240 asociados, que a su vez fueron los directamente beneficiados, y además testigos de grandes cambios en sus procesos productivos y en su calidad de vida gracias al incremento de sus ingresos.

En este proceso también se identificaron riesgos como: la falta de cumplimiento y compromiso de algunas de las administraciones municipales, quienes en muchos casos no realizaron el acompañamiento debido, lo que lleva a evidenciar cierta desarticulación con las iniciativas territoriales; la falta de población joven interesada en estas iniciativas, que conlleva a su vez a uno de los mayores problemas que se viven en el campo y es la migración de esta población a las grandes ciudades en busca de oportunidades y el no retorno, lo que propicia descuidos del territorio y en cierta medida del sector; y la falta de satisfacción frente a las metas planteadas, con relación a los objetivos iniciales que mantuvo el proyecto en su etapa de formulación y la consecución de los mismos durante la implementación de cada uno de los procesos relacionados con el fortalecimiento de la competitividad cafetera de la zona.

## 2. Eficiencia

Frente al cumplimiento de los plazos previstos el proyecto se vio en la necesidad de pedir dos prórrogas de 10 meses, de acuerdo a lo pactado en ejecución que fueron 18 meses, esto debido a ciertas limitaciones en el desarrollo del proyecto, dicha información la confirmo la fuente entrevistada. Quien además comentó que en su momento que no se calculó el alcance de ciertas iniciativas que buscó implementar el proyecto, como fueron la certificación orgánica de 215 fincas cafeteras, el costo de esta y el provecho que pudiese generar en procesos de comercialización. Es decir, que se buscó el cumplimiento de estándares de calidad, sin embargo, se descuidó en cierta forma el proceso de promoción y venta, a tal punto que no se pudo lograr que la corporativa exportara directamente.

Respecto a los medios del proyecto se evidencio un compromiso por parte de la corporación ejecutora, quienes siempre buscaron proveer el personal técnico, para realizar la capacitación y el seguimiento necesario dentro del proyecto y de tal forma fortalecer la visibilidad del mismo.

### 3. Eficacia

En su momento el objetivo central del proyecto fue el fortalecimiento del sector cafetero de la zona, con el fin de mejorar el control interno y la asistencia técnica de los caficultores del territorio, por tanto, para su cumplimiento se creó la corporativa mencionada en el ítem anterior, sin embargo, frente a temas de comercialización este contó con varios imprevistos, lo que reflejó que dicha meta no se estaba cumpliendo a cabalidad. Ante esta problemática la corporación busco dar respuesta por medio de la creación de un nuevo proyecto llamado la “Mesa Sectorial del Café”, la cual buscó generar una estandarización en los procesos y en el producto, esta iniciativa contó con el apoyo y la participación del GAL y de Cannor Oriente (Proyectos también evaluados en el presente libro), quienes articuladamente buscaron proyectar la marca propia del café Valle de Tenza.

De igual forma se estableció un comité de cafeteros que propicio al interior del territorio acompañamiento, capacitación técnica y entrega de suministros; de este nuevo proyecto surge también una mesa de segundo nivel que buscó vincular a los jóvenes de los municipios, con miras a propiciar el arraigo de los mismos a este proceso, desde la articulación de oportunidades y de facilidades de desarrollo.

**Imagen 12:** Mesa Sectorial del café



**Fuente:** Imagen propia.

## 4. Impacto

Los modelos de asociatividad creados mediante la implementación de este proyecto, permitieron consolidar una estructura organizacional para el sector, siendo a partir de ese momento referentes para el departamento, al propiciar cambios sociales y empresariales que favorecen a la población en general. Su formato de asociatividad se tuvo en cuenta como modelo para la articulación de más sectores, lo que incluso en su momento generó que fuese también un modelo departamental, para la consecución de oportunidades y la creación de nuevas iniciativas en pro del desarrollo.

## 5. Sostenibilidad

Desde la culminación de la etapa de implementación del proyecto, este se preocupó por la búsqueda de alianzas que permitan proveer mayor sostenibilidad para el sector, por tal motivo con la creación de la marca propia de café Valle de Tenza, se pretende posicionar el producto en el mercado nacional, desde la apertura a nuevos clientes potenciales, sin descuidar la posibilidad de participar dentro de un mercado internacional. Para materializar esta meta, la corporación trabaja mancomunadamente con Cannor y con el Gal Valletenzano, a partir de la realización de estudios de mercado y la participación en nuevas convocatorias y escenarios de provecho para el sector.

## PROYECTO 04: PRODUCTORES DE CAFÉ DE ORIGEN REGIONAL

### 1. Pertinencia:

El proyecto validó el objetivo central frente la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, ya que se maximizó la explotación agrícola cafetera en más de aproximadamente 1000 familias cuyo sustento viene del sector, adicionalmente el 80% de su producción se exporta a España y Estados Unidos, por medio de contratos de venta de café en pergamino y en verde con empresas intermediarias. Este modelo basado en las buenas prácticas agrícolas y manufactureras en los procesos productivos, brindó la oportunidad a comerciantes de convertirse en proveedores de productos y de servicios con la posibilidad de generar un beneficio de empleo a las personas o empresas de la región.

De igual forma es importante mencionar que DELCO solo propicio elementos de capacitación, siendo mínima la inversión en insumos, por tal motivo gran parte de los méritos construidos por Cannor, son propios, pese a esto se menciona el valor del macro proyecto al generar el espacio y al agrupar a los cafe-teros como se evidencia a continuación. Cabe resaltar que el proyecto 15 años atrás como pilotaje en la parte agropecuaria, buscó propender un arraigo al sector agro por medio de cuatro programas básicos:

1. Café: producción y post cosecha.
2. Ganadería
3. Seguridad Alimentaria
4. Post cosecha en forma colectiva

Estos programas fueron desarrollados y patrocinados con inversión propia de los socios, quienes buscaron construir a partir de esto una central colectiva con funciones principales:

1. Bajar los costos de producción
2. Bajar el consumo del agua
3. Reducir los índices de contaminación, tratando los residuos.

Posterior al fortalecimiento de la central se buscó entonces la estandarización de la calidad del producto, incluso para los pequeños productores, para esto se creó una estrategia basada en tres líneas: Maquila, Capacitación, Postcosecha. Es precisamente en este aspecto donde el macro proyecto logró aportar insumos técnicos mediante los talleres y las capacitaciones realizadas, con el objeto de mejorar y profundizar los conocimientos de los caficultores en las temáticas relacionada a la cosecha, producción y venta del producto.

## 2. Eficiencia

La duración de ejecución del proyecto fue de 18 meses y cuenta con la participación de asociaciones de cafeteros legalizadas, consolidadas e inscritas en la Cámara de Comercio, quienes representan a cafeteros del suroriente boyacense. La fase de ejecución del proyecto se ve aplicada, por medio de la prestación de servicios de maquinaria y conocimiento, las capacitaciones sirven para mejorar las prácticas agropecuarias que dan la oportunidad de ser protagonistas de sus resultados a las familias y trabajadores dedicados al sector.

### 3. Eficacia:

El proyecto fue eficaz gracias a la utilización de los productos según lo planeado y al cumplimiento del objetivo central, lo que permitió que los microempresarios se vieran beneficiados con los programas de capacitación en aspectos administrativos, legales, contables, de comercialización y mercadeo, lo que propicia a su vez el fortalecimiento en las fases de cosecha, pos-cosecha, producción, procesos de calidad y comercialización del producto efectivo. Gracias al modelo de cooperación técnica Cannor genero alianzas para la optimización de los recursos, con entidades como la Gobernación, la Corporación Autónoma Regional, la Secretaría de Agricultura, la Universidad de Boyacá, la CAR y Ades Chivor.

Otro aspecto que demuestra la eficacia del proyecto, es el relacionado con el desarrollo de capacidades y recursos por parte de los campesinos, frente a este se observa el ahorro y aprovechamiento óptimo del agua, gracias a prácticas amigables con el medio ambiente que han sido impulsadas mediante la implementación del proyecto, y que buscan reducir el consumo del agua en un 97%, y fortalecer procesos como trato de aguas residuales manejo de compostaje y reutilización de productos agrícolas.

### 4. Impacto

Este proyecto ha fomentado el modelo de producción competitivo y sostenible de cafés especiales, a través de la implementación de estrategias de comercialización, prácticas agrícolas, manufactureras y responsabilidad social a nivel nacional e internacional con el objeto de mitigar la contaminación del medio ambiente y ofrecer un producto con mayor calidad.

Otro factor de impacto, se materializa mediante la visibilidad de alianzas que se dan a través de convenios con instituciones educativas como lo son colegios de la zona y universidades del departamento y de Bogotá D.C, y con otras organizaciones como ARRAIGO (Proyecto que busca mitigar la migración juvenil del campo a la ciudad), GAL (Grupo de acción local valletenzano- entidad articuladora de los proyectos de la zona), y la CAR (Corporación autónoma regional); estas alianzas fortalecen elementos de capacitación que buscan promocionar los conocimientos relacionados con las buenas prácticas de cosecha y pos cosecha practicadas por la central colectiva.

## 5. Sostenibilidad

Este proyecto opera actualmente gracias a la cooperación y capacidad técnica que posee CANNOR Oriente respecto al uso de maquilas, capacitación a los interesados y difusión de conocimientos relacionados con las buenas prácticas de cosecha y pos cosecha en el manejo de cafés especiales. Dichas capacitaciones realizadas por Cannor hacia la comunidad, abarcan temas como: prácticas sostenibles para el medio ambiente, finanzas personales, procesos de pos cosecha y ahorro de recursos hídricos. De tal modo que se pueda gestionar dicho conocimiento desde la evidencia empírica del proyecto y desde la experiencia de la población involucrada.

Adicionalmente se debe resaltar la estrategia de comercialización apropiada por la central colectiva, la cual se da bajo la modalidad de venta directa, desde dos lineamientos:

1. Compradores directos que conocen el producto y se acercan a la planta de Cannor a comprar el producto terminado.
2. Convenios y contratos con sociedades como son C.I VIRMAX Colombia S.A y CARCAFE LTDA, a quienes se les comercializa el producto en pergamino seco.

Adicionalmente otra de las modalidades de venta utilizadas por CANNOR Oriente, se da bajo la participación en ferias comerciales nacionales, puntualmente en Expo- especiales Colombia, que es la feria especializada en la promoción de cafés especiales más importante del país ya que integra toda la cadena de valor del café y ofrece un escenario para exponer y dar a conocer las tendencias e innovaciones del mercado del café a nivel nacional e internacional.

Así mismo, se ratifica este proyecto como sostenible en la medida que venido involucrando año tras año cada vez más familias a su central colectiva y le brinda desarrollo a esta región de Boyacá.

Adicionalmente se debe resaltar la estrategia de comercialización apropiada por la central colectiva, la cual se da bajo la modalidad de venta directa, desde dos lineamientos:

1. Compradores directos que conocen el producto y se acercan a la planta de Cannor a comprar el producto terminado.
2. Convenios y contratos con sociedades como son C.I VIRMAX Colombia S.A y CARCAFE LTDA, a quienes se les comercializa el producto en pergamino seco.

Adicionalmente otra de las modalidades de venta utilizadas por CANNOR Oriente, se da bajo la participación en ferias comerciales nacionales, puntualmente en Expo- especiales Colombia, que es la feria especializada en la promoción de cafés especiales más importante del país ya que integra toda la cadena de valor del café y ofrece un escenario para exponer y dar a conocer las tendencias e innovaciones del mercado del café a nivel nacional e internacional.

Así mismo, se ratifica este proyecto como sostenible en la medida que venido involucrando año tras año cada vez más familias a su central colectiva y le brinda desarrollo a esta región de Boyacá.

## PROYECTO 05: TRENZA DEL VALLE DE TENZA

Para la realización del análisis de este proyecto se debe hacer mención en que los insumos parten de fuentes de información secundaria, debido a que no se logró obtener el acercamiento directo con los ejecutores y beneficiarios.

### 1. Pertinencia:

Las iniciativas desarrolladas en el territorio de valle de Tenza a través de la trenza de valle de Tenza, fueron enfocadas en dar a conocer la región como un destino turístico regional, que tuvo como objetivo principal conectar a varias regiones desde diferentes rutas para apreciar las costumbres de la región, y que llegó a contar con temáticas como; “Conéctate a la sabiduría de la montaña, desactiva tu wifi”, “El placer de disfrutar un café para imaginar y compartir”, “Alimenta tu espíritu con los sabores y saberes de la tierra”, “Disfruta la belleza de quien no entiende de fronteras”. La cuales tuvieron que ser actualizadas tras el retiro de algunos prestadores de servicios, esta información fue proporcionada en la oficina de turismo de Guatemala, donde se informó que el proyecto en sí como había sido planteado no había continuado en ejecución, sin embargo el GAL ha venido explorando la forma de propiciar escenarios de promoción que permitan retomar el proyecto y desarrollarlo.

Por otra parte se evidencia pertinencia en la medida en que las iniciativas estuvieron enfocadas en desarrollar y potenciar 27 microempresas de distintos municipios de la región, y así generar desarrollo local, desde la participación e involucramiento de la comunidad y el empoderamiento que se busca desatar desde un mayor compromiso y responsabilidad social, a su vez hasta el momento de la estructuración del documento permitió generar 45 empleos y tener más de 708 beneficiarios, sin perder sus creencias, y/o

sus prácticas culturales, y sin afectar sus recursos naturales, con lo que se avalaría el objetivo principal del proyecto.

## 2. Eficiencia

La eficiencia es la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función con el mínimo de los recursos posibles y en el menor tiempo posible cumpliendo satisfactoriamente el objetivo planteado, bajo este contexto se puede evidenciar que aunque se gastó más dinero del que fue financiado y proyectado por la unión Europea y el Ministerio de Comercio; en 18 meses se logró crear un gran impacto en esta región desde la integración de 13 municipios de Boyacá, y la creación de una cadena de valor del ecoturismo, donde los principales beneficiarios fueron la comunidad, gracias a la propiciación de 45 empleos, y la capacitación de 177 dueños de Mypimes. Esto a su vez trajo consigo el aumento del flujo de turismo en la región un 365%, todo esto basado en el documento de sistematización del proyecto.

## 3. Eficacia

Se cumplen los fines directos del proyecto enfocados en dar a conocer la región de Tenza como un destino turístico regional, lo que mejoro el estilo de calidad de vida de los habitantes por medio de la generación de nuevos empleos en turismo y la potenciación de 27 microempresas que benefician a una gran parte de la población; además se fomentaron espacios de capacitación y asesoramiento en gestión micro empresarial asociados a un proceso completo de formación y participación; en un video publicado en el año 2011 nombrado "Proyecto de Ecoturismo "La Trenza del Valle de Tenza" se identifica que en la ejecución del proyecto hubo la capacidad para producir el efecto deseado desde la integración de los datos relevantes.

de los distintos municipios y desde la promoción de la diversidad de productos y de servicios que ofrece la región. No obstante, no se cuenta con fuentes o datos actuales por lo cual no se puede referir acerca de si aún marcha bien el proyecto, en la página del Gal Valletenzano se evidencia planes de ecoturismo y datos actuales de los operadores de turismo, lo que no se pudo corroborar es si hacen parte del proyecto inicial, o por el contrario sus servicios son el resultado de una nueva iniciativa.

## 4. Impacto:

Se evidencio un fortalecimiento empresarial de las Mipymes, una diferenciación e identificación de los productos Valletenzano frente a los Boyacenses en general, la generación de nuevos empleos, la constitución de nuevos restaurantes y puestos comerciales, mejoras en la infraestructura de la región, conservación de la cultura y el arte, además de una integración de la comunidad en pro de contribuir al desarrollo sostenible de la región. Como impacto negativo y amenaza para la continuidad y sostenibilidad del proyecto es la conectividad entre Bogotá y la región, teniendo en cuenta que el cliente objetivo es la comunidad

Bogotana, y que se presentan ciertos aspectos relevantes en temas de infraestructura vial intermunicipal y prolongación de tiempos debido a estas condiciones.

## 5. Sostenibilidad

Uno de los principales retos de este proyecto es implementar prácticas sostenibles en turismo, que respete a las comunidades involucradas, a sus prácticas y a los recursos naturales con los que cuenta la región, esto desde la garantía de prestar servicios de calidad. Dichos conceptos iniciales dieron paso a crear una mesa Sectorial de turismo sostenible, la cual estuvo integrada por 28 beneficiarios, y su principal función fue la discusión y la elaboración de un plan de desarrollo turístico del valle de Tenza integrando a 27 Mypimes de turismo, las cuales inicialmente participaron en un proceso de formación, capacitación y asesoramientos en temas la prestación del servicio: alojamiento, gastronomía y animación que vislumbraba un proyecto sostenible.

Dentro de este criterio también se evidencia un proceso participativo con la comunidad que permitió dar a los habitantes empoderamiento de compromisos y responsabilidad social, lo cual se traduce en un desarrollo sostenible, orientado a la gastronomía, artesanías, café y otros elementos típicos, que brindan un alto sentido de pertenencia que les permite posicionarse en el mercado regional, lo cual concuerda con el objetivo del proyecto. Adicionalmente se evidencia una actualización de las rutas turísticas y las temáticas alrededor de estas, lo cual denota un proceso de investigación y análisis en pro de la sostenibilidad de la región y del proyecto en sí mismo.

Por último se pudo inferir en el trabajo de campo realizado, que varias personas abordadas concuerdan con las falencias que ha tenido el proyecto en todo su proceso respecto a temas de fortalecimiento, seguimiento y retroalimentación a los beneficiarios antes, durante y después de su ejecución.

## CAPÍTULO V - DISCUSIÓN FINAL Y CONCLUSIONES

La Cooperación Internacional como un elemento de las Relaciones Internacionales surge con la intervención de medidas aplicadas por parte de los organismos intergubernamentales, con el fin de recuperar, estimular y fortalecer un territorio, desde la propiciación de interdependencia entre los procesos legales, sociales y económicos para obtener crecimiento, desarrollo y bienestar en la sociedad mundial. Por tal motivo la Cooperación para el Desarrollo mantiene la centralización de sus esfuerzos dirigidos a países que de alguna forma están en proceso de auge, donde se busca el apoyo para promover la convergencia en especial de los más pobres y participar activamente en la provisión de los bienes públicos necesarios.

Por consiguiente, el Desarrollo Económico Local está orientado a analizar y comprender las condiciones de vida de los habitantes, y a su vez llegar a relacionar dichas formas con los esfuerzos de un progreso duradero y sostenible, capaz de generar cambios culturales, sociales y económicos, con el fin de orientar a los actores locales dentro de procesos e iniciativas que incrementen la productividad y la competitividad regional. Es decir el ideal en este tipo de iniciativas es que se formen procesos incluyentes, realizables, de mejora continua y de notoriedad para la población, que estimulen que los individuos se involucren y se empoderen de sus actividades laborales, siendo estas sus fuentes de insumo, esmerándose de tal forma para que la actividad se mantenga y evolucione en aspectos de aprendizaje, innovación, producción, reconocimiento, comercialización, estabilidad económica, sostenibilidad y retroalimentación productiva.

Ante este panorama la implementación y ejecución del Proyecto DELCO en la zona de Valle de Tenza del departamento de Boyacá intervino notablemente en el desarrollo de los cinco proyectos nombrados en el presente libro, y con este se evidencian aportes dentro del fomento de la competitividad empresarial, por medio de la sinergia con las instituciones públicas y privadas de la comunidad, la aplicación de estrategias para el desarrollo sostenible, el fortalecimiento de los procesos de procesos productivos y la comercialización de los productos resultado de las iniciativas propias de la población beneficiaria.

Es decir, que este macro proyecto permitió en casos como CANNOR: Productores de café de origen regional, incrementar su producción, eficiencia y eficacia, desde la capacitación a las personas implicadas en este proyecto, para que pudiesen ejercer las labores de la mejor manera y para la inclusión de estrategias técnicas más prácticas, para el mejoramiento de sus productos, el aumento de sus ventas e ingresos, y una mayor competitividad en los sectores económicos cercanos a este. De igual forma se destaca una notable labor logística y administrativa donde se cumplen estrictos tiempos de siembra, cosecha, captación, entrega, entre sus colaboradores (las familias productoras) a través de capacitaciones que ha influenciado considerablemente en la cooperación solidaria.

En el caso del GAL Valletenzano se evidencia fuertemente el cumplimiento del objetivo central gracias a su articulación y compromiso conjunto con CANNOR y CORPOCHIVOR, con el objeto de desarrollar e implementar el plan estratégico regional, como herramienta para la promoción del desarrollo integral y sostenible del territorio. Además de la puesta en marcha de un seguimiento constante que verificaba la articulación constante de los proyectos y el éxito de los mismos.

Respecto al proyecto de Cestería artesanías con nuevo estilo, se observó gran potencial artesanal que existe en la región gracias, al adecuado aprovechamiento de los factores como materia prima, capital humano y el nivel de innovación en tamaños, formas colores y diseño, que generan valor agregado al producto final, a tal punto de llegar a obtener la certificación de calidad “Hecho a Mano” dada por Icontec, y de influenciar con su legado artístico y artesanal a la comunidad de Tenza y Sutatenza, lo que permitió también la promoción de sus productos por medio de la participación en ferias de carácter nacional como son Expo artesanías, las cuales son vitrinas para que foráneos conozcan el valor de arte en la región.

Adicionalmente se reconoce un proceso de modernización emergente, sugestivo y poco pretencioso dentro de la región que permite visibilizar los esfuerzos de la comunidad en aras de un progreso necesario para todos; sin embargo, la sistematización de la información permite identificar a tiempo las variables económicas y las debilidades causadas, como paso necesario para poder posicionar al sector artesanal como uno de los mayores exponentes de nuestro país y así lograr apoyo para una exportación continua, donde es necesaria una fase de asesoramiento comercial.

Por su parte el esfuerzo hacia la Competitividad Cafetera proyecto liderado por CORPOCHIVOR, refleja el mejoramiento de las necesidades de los beneficiarios gracias al aumento de la producción, sin embargo factores como la falta de cumplimiento, compromiso y acompañamiento de las administraciones municipales y los conflictos de intereses internos del sector, evidenciaron problemas de articulación frente al aprovechamiento del potencial, lo que en su momento llegó a impactar en la generación de estrategias comerciales que facilitarían la exportación del producto en los tiempos dados. Aun así hubo acompañamiento constante de la Corporación, para mejorar los procesos de producción y el producto en sí, en pro de estandarización de la calidad de marcas de café con la obtención de certificación orgánica y la generación de iniciativas como la creación de la Mesa Sectorial del café, que además se convirtió en una estrategia replicada en el departamento y adoptada por otros sectores.

Finalmente se debe mencionar que durante la realización del estudio, se observaron falencias dentro del rol de las administraciones municipales ya que existen conflictos internos como escasa comunicación, compromiso reducido, poca planeación y falta de ejecución en la gestión de recursos.

En Efecto, el Estado debe diseñar políticas públicas para que las Mipymes sean competitivas, a tal punto que puedan mantenerse en el mercado, y con ello generar valor agregado enfocado a los clientes y lograr una transformación

productiva, que estimule modelos y enfoques de inversión en ciencia y tecnología.

Los hallazgos evidenciados en este proyecto y en este libro, nos permite entonces plantear como reto el asumir los cambios de un entorno globalizado donde se hace necesario el fortalecimiento de nuevas alianzas con el fin de incursionar en mercados internacionales y de propiciar los apoyos técnicos y financieros requeridos para que este tipo de iniciativas logren realizar las transformaciones pensadas al interior de los territorios y de esta manera logren propender condiciones de desarrollo para sus habitantes. Este proceso de transformación a su vez debe reflejar una sinergia entre las instituciones públicas y privadas, la comunidad, y los donantes, que materialice las metas planteadas en la aplicación de estrategias para el desarrollo sostenible, el fortalecimiento de procesos productivos, la consecución de nuevos empleos, y las mejoras en la calidad de vida de la comunidad intervenida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M. C., Moreno, S. C., & Sánchez, H. D. (2013). INNOVACIÓN EMPRESARIAL: UNA MIRADA DESDE LA COMPETITIVIDAD, EL DESARROLLO LOCAL Y LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EN COLOMBIA . *Semestre Económico*, 149-167.
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL* Num 82.
- Alvares, R., & Bernal, J. (2010). El territorio como factor del desarrollo. Obtenido de García, R. D. Á., & Acevedo, J. A. R. (2010). Territory as a development factor. *Semestre Económico*, 13(27)
- Retrieved from  
<http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1437638526?accountid=50441>
- APC Colombia. (Octubre de 2016). Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional de Colombia. Obtenido de Conceptos sobre Cooperación Internacional: <https://www.apccolombia.gov.co/index.php?idcategoria=114>
- Arocena, J. (2002). *El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo*. Uruguay: Taurus- Universidad Católica.
- Arroyave, S. T. (2012). INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME LATINOAMERICANA: REFERENTE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL EN COLOMBIA. Bogota. Obtenido de <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1319794556?accountid=50441>
- Ayllón, B. (2007). La Cooperación Internacional para el desarrollo: fundamentos y justificaciones en la perspectiva Internacional . Obtenido de <https://cartainternacional.abri.org.br/Carta/article/viewFile/416/170>
- Barbosa, D. M. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. bogota. Obtenido de <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1638880360?accountid=50441>
- Blanchard, O., Amighini, A., & Giavazzi, F. (2012). Capítulo11: Los Hechos del Crecimiento, Capítulo12: El Ahorro, la acumulación de capital y la producción. En O. Blanchard, A. Amighini, & F. Giavazzi, *Macroeconomía* (págs. 257-306). Pearson.
- Bustelo , P. (1998). Capítulo 19: Macroeconomía estructuralista y neoestructuralismo latinoamericano (desde 1983). En P. Bustelo, *Teorías Contemporáneas del Desarrollo Económico* (págs. 245-256). Madrid: Síntesis.
- Bustelo, P. (1998). Capítulo 1: La teoría económica del desarrollo: Una Aproximación. En P.

- Bustelo, Teorías Contemporáneas de Desarrollo Económico. Madrid: Síntesis.
- Bustelo, P. (1998). Capítulo 16: El enfoque de la Dependencia (1957-1969). En P. Bustelo, Teorías Contemporáneas del Desarrollo Económico (págs. 203-216). Madrid: Síntesis.
- Bustelo, P. (1998). Capítulo 3: La tradición clásica: El Origen. En P. Bustelo , Teorías Contemporáneas de Desarrollo Económico. Madrid: Síntesis.
- Centro de Cooperación al desarrollo. (2010). La cooperación Internacional para el desarrollo. España: Editorial UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA.
- Colmenares, L., Lozano, C., & Mesa, A. (2017). Evaluación ex post del proyecto “Desarrollo económico local y comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyac. Informe resultado de investigación, Corporación Universitaria Iberoamericana, Fundación Universitaria Área Andina, Fundación Universitaria Colombo Germana, Bogotá D.C, Bogotá D.C.
- Comisión Europea. (2006). Enfoque Leader, guía básica. Luxemburgo, Belgica: Comunidades Europeas.
- Dirección de Micro Pequeña y Mediana Empresa. (1 de Abril de 2012). Desarrollo Economico Local y Comercio en Colombia. Obtenido de Prosperidad y Desarrollo con alma local: <https://es.scribd.com/doc/95442273/Sistematizacion-de-contratos-de-servicios-2011-Proyecto-DELCO>
- Douglas, C. N. (2002). Apéndice 1: Reflexiones de Premios Nobel: Se busca. En G. Meier, & J. Stiglitz, Fronteras de la Economía del Desarrollo: El Futuro en Perspectiva (pág. 493). Bogotá : AlfaOmega- Banco Mundial.
- Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo . (2012). Debates sobre Cooperación Internacional para el Desarrollo. Bogotá D.C: Editorial Kimpres Ltda.
- Fernández, A. (Septiembre de 2008). Naciones Unidas, CEPAL. Obtenido de Evaluación EX -POST, procesos e impactos: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres\\_Fernandez\\_Evaluacion\\_ex\\_post.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres_Fernandez_Evaluacion_ex_post.pdf)
- Fernandez, J. (2010). La cooperación internacional para el desarrollo Una aproximación teórica-política. CeaLCI- Fundación Carolina .
- Fundación ACPO. (12 de Marzo de 2017). Café Valle de Tenza. Obtenido de <http://www.fundacionacpo.org/portfolio/cafe-valle-de-tenza/>
- Furtado , C. (2006). Capítulo3: Las Formulaciones Neoclásicas. En C. Furtado , Teoría y Política del Desarrollo Económico (págs. 39-45). Siglo XXI.

- Gal Valletenzano. (2016). Agencia de Desarrollo Económico Local del Valle de Tenza. Obtenido de Atesanias: <https://www.galvalletenzano.org/>
- Gal Valletenzano, Unión Europea, Gobernación de Boyacá, Cámara de Comercio de Tunja, Corpochivor, Proyecto DELCO y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo . (2012). Resultados Proyecto GAL Valle de Tenza -2009-2012. Boyacá.
- Grieco, J. (1993). Anarchy and the limits of cooperation: A realist critique of the newest liberal institutionalism". En D. Baldwin, Neorealism and Neoliberalism (págs. 116-140). New York: Columbia University Press.
- Guerrero, J. I., & Molina, Ó. G. (2012). Las prácticas de innovación en las pymes boyacences. Obtenido de <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1523923782?accountid=50441>
- Hidalgo, A. L. (1998). El Pensamiento Económico sobre Desarrollo de los Mercantilistas al PNUD. Huelva.
- Keohane, R. (1984). Cooperation and international regimes. En R. Keohane, After Hegemony (págs. 49-64). Princeton.
- Keohane, R. (1984). Rational choice explanations. En R. Keohane, After Hegemony (págs. 65-84). Princeton.
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1988). Poder e Interdependencia: La política mundial en transición. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano.
- Keohane, R., & Nye, J. (1988). Poder e Interdependencia. Buenos Aires: GEL.
- Lawrence, R. K. (2002). Apendice 1: Reflexiones de Premios Nobel : Una Agenda de investigación. En G. M. Meier, & J. Siglitz, Fronteras de la Economía del Desarrollo: El Futuro en Perspectiva (pág. 491). Bogotá: AlfaOmega- Banco Mundial.
- Los Senderos del Valle de Tenza. (13 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.galvalletenzano.org/turismo/la-mon-ta%C3%B1a/red-de-senderos-interpretativos/>
- Mesa, J. F., Pareja, F. Á., & Gonzalez, P. M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. Ad-Minister, 63-90.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (2012). Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/Evaluacion\\_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS\\_GENERALES\\_VAL\\_EX\\_POST.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_GENERALES_VAL_EX_POST.pdf)

- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú & Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (2012). Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. Perú: HECHO EL DEPOSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU N° 2012 - 02669.
- Moravcsik, A. (1997). Taking Preferences Seriously: A Liberal Theory of International Politics. *International Organization*, 51(4), 513-553.
- Pauselli, G. (2013). Teorías de relaciones internacionales y la explicación de la ayuda externa. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo / Iberoamerican Journal of Development Studies*.
- Quiñones, A. C. (2011). Entre soles y armantes, Diseño participativo y artesanía en el Valle de Tenza. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Red Adelco. (2018). ¿Qué es el DEL? Obtenido de <http://www.redadelco.org/>
- Rohvein, C., Paravie, D., Urrutia, S., Roark, G., Nunes, D., & Otagalli, D. (2013). Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las pymes. Obtenido de Rohvein, C., Paravie, D., Urrutia, S., Roark, G., Nunes, D., & Otagalli, D. (2013). METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES/ASSESSMENT METHODOLOGY OF SMES COMPETITIVENES LEVEL. *Revista Ciencias Estrategicas*, 21(29), 49-68. Retri
- Schumpeter, J. A. (1996). Una Investigación sobre Ganancias, Capital, Crédito, Interés y Ciclo Económico. En J. A. Schumpeter, *Teoría del Desarrollo Económico*. Fondo de Cultura Económica.
- Sen, A. (2002). Apéndice 1: Reflexiones de Premios Nobel: ¿ De qué se trata el Desarrollo? En G. Meier, & J. Stiglitz, *Fronteras de la Economía del Desarrollo* (págs. 509-516). Bogotá: AlfaOmega- Banco Mundial.
- Sepulveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R., & Portilla, M. (2003). El enfoque territorial del desarrollo Rural. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura.
- Singer, S. H. (2002). Apéndice 2: Reflexiones de los Pioneros: Una Revisión a los Pioneros. En G. Meier, & J. Stiglitz, *Fronteras de la Economía del Desarrollo: El Futuro en Perspectiva* (págs. 519-521). Bogotá: AlfaOmega-Banco Mundial.
- Sistema de Información para la Artesanía - Siart. (2019). Sello de Calidad "Hecho a Mano". Obtenido de Artesanías de Colombia: [http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C\\_proyectos/sello-de-calidad-hecho-a-mano\\_1487](http://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_proyectos/sello-de-calidad-hecho-a-mano_1487)
- Suarez Pineda, M., & Zambrano Vargas, S. (2015). Los estilos directivos en la micro y pequeña empre-

sa del departamento de Boyaca. Obtenido de Pineda, M. S., & Vargas, S. M. Z. (2015). Los estilos directivos en la micro y pequeña empresa del departamento de boyacá. análisis desde sus motivaciones y significados. Encuentros, 13(2), 143-154. doi:<http://dx.doi.org/10.15665/re.v13i2.503>

Tello, M. (Julio de 2006). Las Teorías del Desarrollo Económico Local . Las Teorías del Desarrollo Económico Local. Perú.

Tello, M. (Julio de 2006). Teorías de Desarrollo Económico Local: La Nueva Geografía Económica y Economías de Escala. Perú.

Tello, M. (Julio de 2006). Teorías del Desarrollo Económico Local. Perú.

# UniGermana

*Fundación Universitaria Colombo Germana*

