

**LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DEL VALLE DE  
TENZA COMO ESTRATEGIA PARA GENERAR DESARROLLO TERRITORIAL**

**José Mateo Méndez Sampedro**

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA, GOBIERNO Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
BOGOTÁ D.C. 2016**

“La Agencia de Desarrollo Económico Local del Valle de Tenza como estrategia para generar desarrollo territorial”

Estudio de caso

Presentado como requisito para optar al título de Profesional en Gestión y Desarrollo Urbanos

En la Facultad de Ciencia Política, Gobierno y Relaciones Internacionales

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Presentado por: José Mateo Méndez Sampedro

Dirigido por:

Armando Durán Durán

Semestre II, 2016

## **Agradecimientos**

A mi familia por su apoyo durante mi formación profesional. A cada uno de los miembros del proyecto de Gestión y Desarrollo Urbanos, compañeros, profesores, directivos, funcionarios. Agradezco particularmente a Armando Durán por su ayuda y compromiso durante la realización de esta investigación

## **Resumen**

Este texto busca analizar el papel de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Valle de Tenza, también conocida como Grupo de Acción local, como estrategia para promover el desarrollo territorial. Para esto, se elabora una definición propia de este concepto, se describe el Valle de Tenza y su respectiva ADEL y se analizan los proyectos de la agencia, a la luz de la teoría de Amartya Sen. Finalmente, se concluye con algunas recomendaciones para fortalecer la organización y propender por el desarrollo territorial.

### **Palabras clave:**

Bienestar social, Crecimiento económico, Desarrollo económico, Desarrollo territorial, Agencias de desarrollo

## **Abstract**

This text aims to analyze the role of the Local Economic Development Agency of “Valle de Tenza”, also known as Group of Local Action, as a strategy to promote the territorial development. For this, a definition of this term is built, the Valle de Tenza and its respective agency are described, and the projects of the agency are analyzed from the perspective of Amartya Sen. Finally, the article concludes with recommendations to strength the organization and promote the territorial development.

### **Keywords:**

Social security, Economic growth, Economic development, territorial development, Development agency

## **Contenido**

- 1. Introducción**
- 2. El carácter polisémico del desarrollo territorial**
- 3. Descripción del Valle de Tenza**
- 4. Caracterización de la ADEL**
  - 4.1 Contextualización de las Agencias de Desarrollo Económico Local**
  - 4.2 Descripción de la ADEL del Valle de Tenza**
- 5. Análisis de proyectos de la ADEL**
  - 5.1 Descripción de proyectos**
  - 5.2 La Agencia de Desarrollo Económico Local como estrategia para promover el desarrollo territorial**
  - 5.3 La ADEL desde otras perspectivas de desarrollo**
- 6. Conclusiones**

**Lista de anexos**

## **1. Introducción**

Las diversas aproximaciones al concepto de desarrollo, dan cuenta de la relevancia que tiene esta noción en las ciencias sociales y en las decisiones políticas actuales. En algunos casos, el desarrollo se considera como consecuencia de un proceso evolutivo de los seres vivos, en otros, está estrechamente relacionado con crecimiento económico. Asimismo, el término ha sido abordado desde diversas disciplinas y ámbitos territoriales, lo que permite inferir su carácter polisémico y contextual. Esto al ser su significado dependiente del campo de conocimiento y lugar desde donde se le analice.

La recurrencia con la que se escribe, habla y reflexiona sobre este vocablo, despierta el interés del autor del presente texto en realizar una investigación sobre el desarrollo territorial de una zona de Colombia. En particular, se parte por comprender esta noción como un proceso de expansión de libertades humanas a partir del aprovechamiento de capacidades y oportunidades endógenas del territorio para generar bienestar social, crecimiento económico, sostenibilidad ambiental y cultural, y cooperación entre entes territoriales.

El presente artículo académico busca responder el siguiente interrogante: ¿Qué función cumple la Agencia de Desarrollo Económico Local del Valle de Tenza como estrategia para generar desarrollo territorial en la región? La ADEL ha de ser una estrategia que facilite la ampliación de libertades del ser humano en un contexto sustentable, lo que implica la creación y el fortalecimiento de estrategias orientadas a generar en iguales proporciones desarrollo económico, social, institucional, político, cultural y ambiental. El texto busca entonces, analizar la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL), como estrategia para generar desarrollo territorial desde una perspectiva integral.

La perspectiva metodológica que asume la investigación es cualitativa. Se parte de una revisión de fuentes secundarias, en particular sobre la noción de desarrollo territorial. De igual manera se utiliza la técnica de entrevista semiestructurada, con el fin de indagar los sentidos y vivencias relacionadas con la ADEL y su incidencia en el desarrollo territorial de la zona de influencia.

El documento se estructura en cuatro apartados. En el primero se presenta una introducción al artículo. Posteriormente se expone el marco conceptual y metodológico utilizado en la

investigación. En este se presenta el concepto de desarrollo territorial asumido en la investigación, el cual a la postre se convierte en el referente usado para analizar los proyectos que agencia la ADEL del Valle de Tenza. El tercero contiene una contextualización del área de estudio y de las agencias de desarrollo económico local. En el cuarto capítulo se presenta un análisis de los proyectos de la ADEL, a la luz de la noción de desarrollo territorial, tal como se comentó anteriormente. Por último, se presentan las, orientadas a fortalecer el rol de la ADEL como estrategia para el fomento de un desarrollo territorial integrado en la región.

El principal hallazgo del documento sugiere que la Agencia de Desarrollo Económico Local, también conocida como Grupo de Acción Local (GAL), aborda el desarrollo territorial desde una perspectiva relativamente amplia, orientada a aumentar la productividad territorial, el bienestar social y la sostenibilidad ambiental de la región. No obstante, la investigación evidencia que el eje estructurador del desarrollo territorial es el económico; este subsume las otras dimensiones del desarrollo. Es por ello que el principal reto que tiene la ADEL de cara a fortalecer el desarrollo territorial de la región es el de poder concebir como eje central de su agencia local la ampliación de las libertades humanas en contextos sustentables, ello como medio y fin para garantizar el mejoramiento integral de la calidad de vida de los valletenzanos.

## **2. El carácter polisémico del desarrollo territorial**

El desarrollo territorial es un término complejo y polisémico que ha sido abordado por diversos autores (Caravaca, Gonzalez y Silva, 2005). Una de las particularidades de los diferentes abordajes es su acento en ciertos aspectos como por ejemplo; el bienestar humano; el crecimiento económico; la productividad y competitividad territorial; la asociatividad territorial; el desarrollo endógeno; y el etnodesarrollo. **(Ver Anexo 1).**

Algunos autores plantean que las políticas de desarrollo territorial tienen una visión de demanda y buscan satisfacer las necesidades de los ciudadanos y las empresas, haciendo competitivos los territorios. El enfoque de desarrollo territorial entiende que el crecimiento económico no debe ser polarizado en las grandes ciudades, ya que puede surgir de manera difusa en los territorios si se utilizan los recursos endógenos y la atracción de inversiones externas. (Vásquez Barquero, 2005).

Otros estudiosos plantean que es imperativa la búsqueda de un desarrollo territorial integrado, es decir que resulta necesario apostar hacia un modelo de desarrollo “capaz de hacer compatible la competitividad económica (desarrollo económico), el bienestar social (desarrollo social), la sostenibilidad ambiental (desarrollo sostenible) y la reducción de los desequilibrios territoriales (cohesión territorial).”(Caraveca, González y Silva. 2005).

Para Sergio Boisier (2005), el desarrollo es un “producto” intangible y completamente independiente de la expansión permanente de una base material (crecimiento económico). Hay que rechazar cualquier tipo de causalidad lineal, jerárquica, entre crecimiento y desarrollo: En particular debe rechazarse la receta neoliberal: primero crecer y luego desarrollarse. No conocemos todavía la articulación exacta entre crecimiento y desarrollo, y es posible que ella sea de alta complejidad.

Este trabajo adapta la postura de Amartya Sen, quien asume el desarrollo como un proceso de expansión de libertades, y lo interpreta en ámbitos locales. De manera específica, el presente estudio comprende el desarrollo territorial como un proceso de expansión de las libertades humanas mediante el aprovechamiento de capacidades y oportunidades endógenas del territorio para generar bienestar social, crecimiento económico, sostenibilidad ambiental y cultural, y cooperación entre entes territoriales.

La consecución de este tipo de desarrollo, se liga a la comprensión de la complejidad de los procesos que se desarrollan al interior de ciertos espacios, debido en gran medida a la diversidad de los actores que los lideran. El análisis de proyectos de la ADEL del Valle de Tenza, se hace de acuerdo a las dimensiones propias del análisis de Sen, pero a estas se les suma la dimensión ambiental. **(Ver Anexo 2)**

La presente investigación se orienta desde una perspectiva cualitativa. En particular, se trata de un estudio de carácter analítico y propositivo, en el que se utilizan variadas fuentes. Se realizó una revisión de fuentes secundarias para hacer la caracterización del área de estudio. Además, se hicieron visitas a los municipios que comprenden el Valle de Tenza con el fin de llevar a cabo entrevistas semi estructuradas al gerente de la ADEL y a líderes regionales. De manera específica se logró entrevistar al gerente del GAL, quien ha sido el abanderado en la ejecución de los proyectos, a dos representantes legales de organizaciones socias de la ADEL (Corporación Agropecuaria del Oriente y Corporación Arte y Cultura Sutatenzana), y a un

profesor de música de la de la región, conocedor de las dinámicas territoriales del Valle de Tenza.

La realización de las entrevistas sigue los criterios de autores como Bonilla y Rodríguez (1995), ponderando ejes de conversación similares con los diferentes entrevistados.

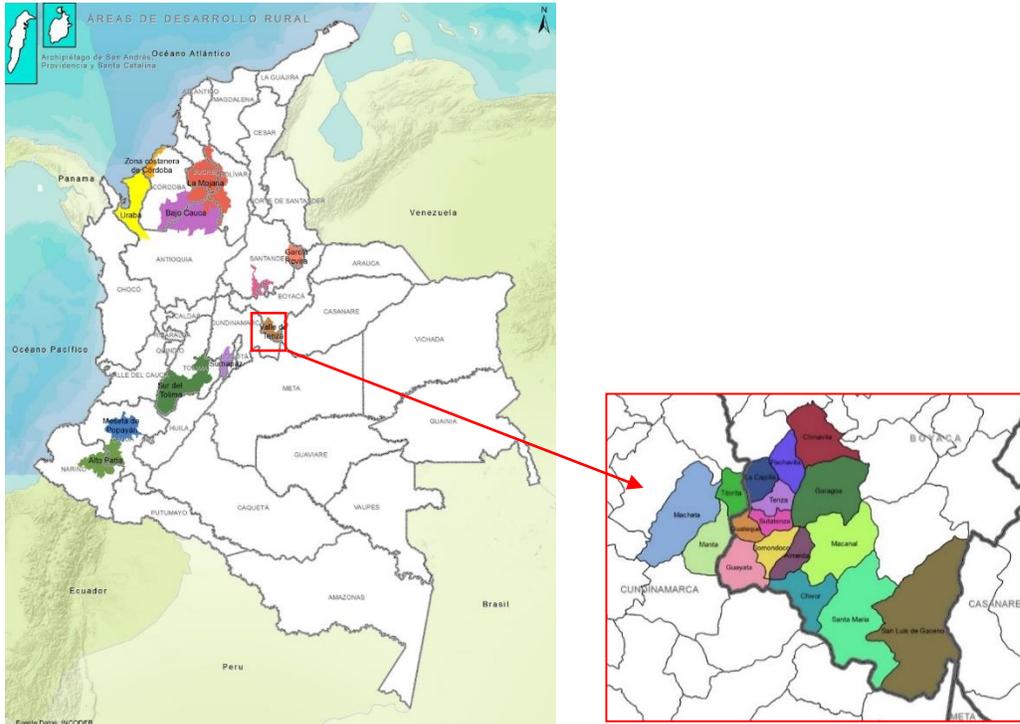
*el investigador ha definido previamente un conjunto de tópicos que deben entrevistarse con los entrevistados y aunque el entrevistador es libre de formular o dirigir las preguntas de la forma que crea conveniente, debe tratar los temas con todas las personas y garantizar que se recolecte la misma información* (Bonilla y Rodríguez, 1995, p 96). **Ver Anexo 3.**

La información recopilada en estas entrevistas da cuenta de la naturaleza, las funciones, las líneas estratégicas, el origen y los proyectos de la ADEL. Además, como se ha señalado, se acudió a la revisión de información secundaria, particularmente a los diagnósticos realizados por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) sobre el área de estudio y a la información obtenida por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el censo nacional del año 2005.

### **3. Descripción Valle de Tenza**

El Valle de Tenza es una región ubicada entre los departamentos colombianos de Cundinamarca y Boyacá. Esta comprende los municipios de Chinavita, Garagoa, Macanal, Pachavita, San Luis de Gaceno y Santa María, que conforman la provincia de Neira, además de municipios como Almeida, Chivor, Guateque, Guayatá, La Capilla, Somondoco, Sutatenza y Tenza, correspondientes a la provincia de Oriente de Boyacá, y otros como Machetá, Manta y Tibiritá, pertenecientes al departamento de Cundinamarca. (imagen 1.1). La posición geográfica en la que se ubica el territorio ha sido estratégica debido a su cercanía a Bogotá y Tunja, capitales de Colombia y del departamento de Boyacá respectivamente.

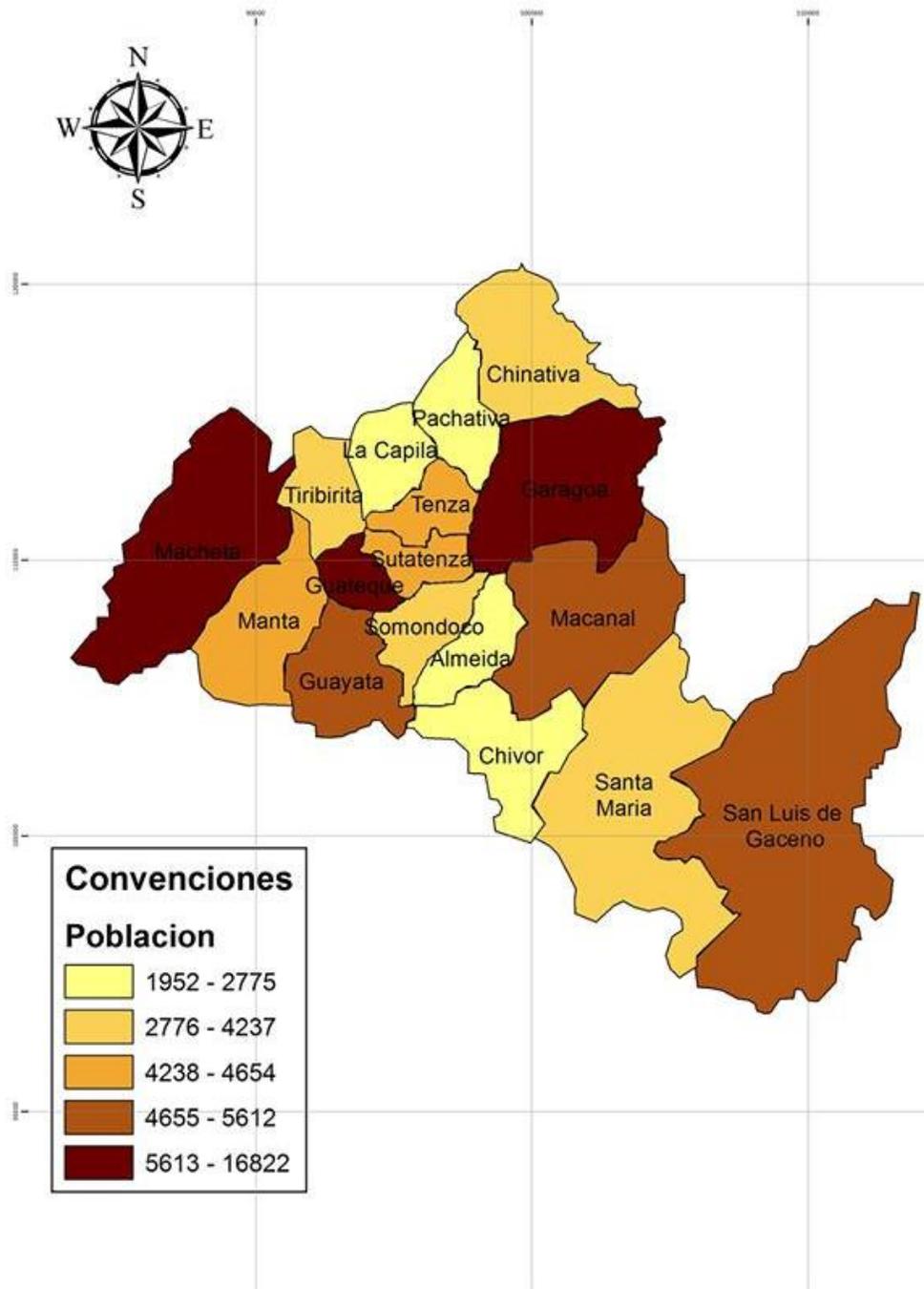
## Mapa 1. Ubicación geográfica



Fuente: INCODER

La región, cuenta con una extensión total de 2264 km<sup>2</sup>, de los que 532 km<sup>2</sup> pertenecen al municipio de Santa María, 247 km<sup>2</sup> a San Luis de Gaceno, 210 km<sup>2</sup> a Garagoa. A pesar de que Santa María es el municipio más extenso del área de estudio, con 247 km<sup>2</sup>, es Garagoa el más poblado y Guateque el que cuenta con mayor densidad poblacional, con 255 habitantes por kilómetro cuadrado.

**Mapa 2. Densidad poblacional por municipio**

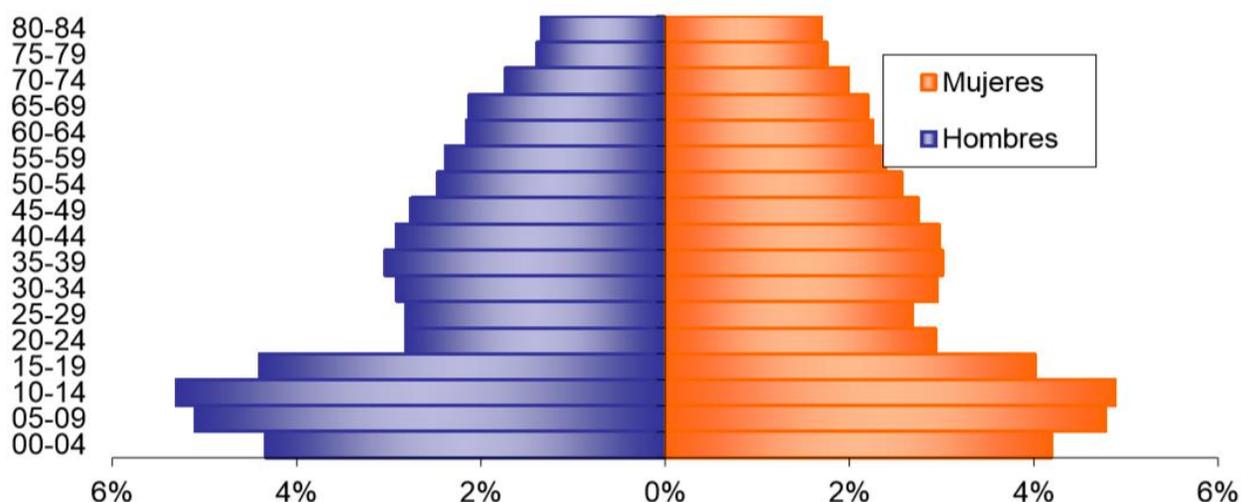


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del INCODER

La densidad poblacional del Valle de Tenza es de 38 habitantes por kilómetro cuadrado, inferior a la de Boyacá (55 habitantes por kilómetro cuadrado) e igual a la nacional. Los municipios con mayor densidad poblacional en la subregión son Guateque (267 habitantes por kilómetro cuadrado) y Sutatenza (104 habitantes por kilómetro cuadrado).

La mayor parte de la población del Valle de Tenza residía en 2011 en Garagoa (19%) y Guateque (11%). Dichos municipios albergan el 56% de la población urbana y el 12% de la población rural del Valle de Tenza, cuyo total de población es de 86.663 habitantes. A continuación se presenta la pirámide poblacional de la subregión del Valle de Tenza.

**Gráfico 1. Pirámide poblacional del Valle de Tenza**



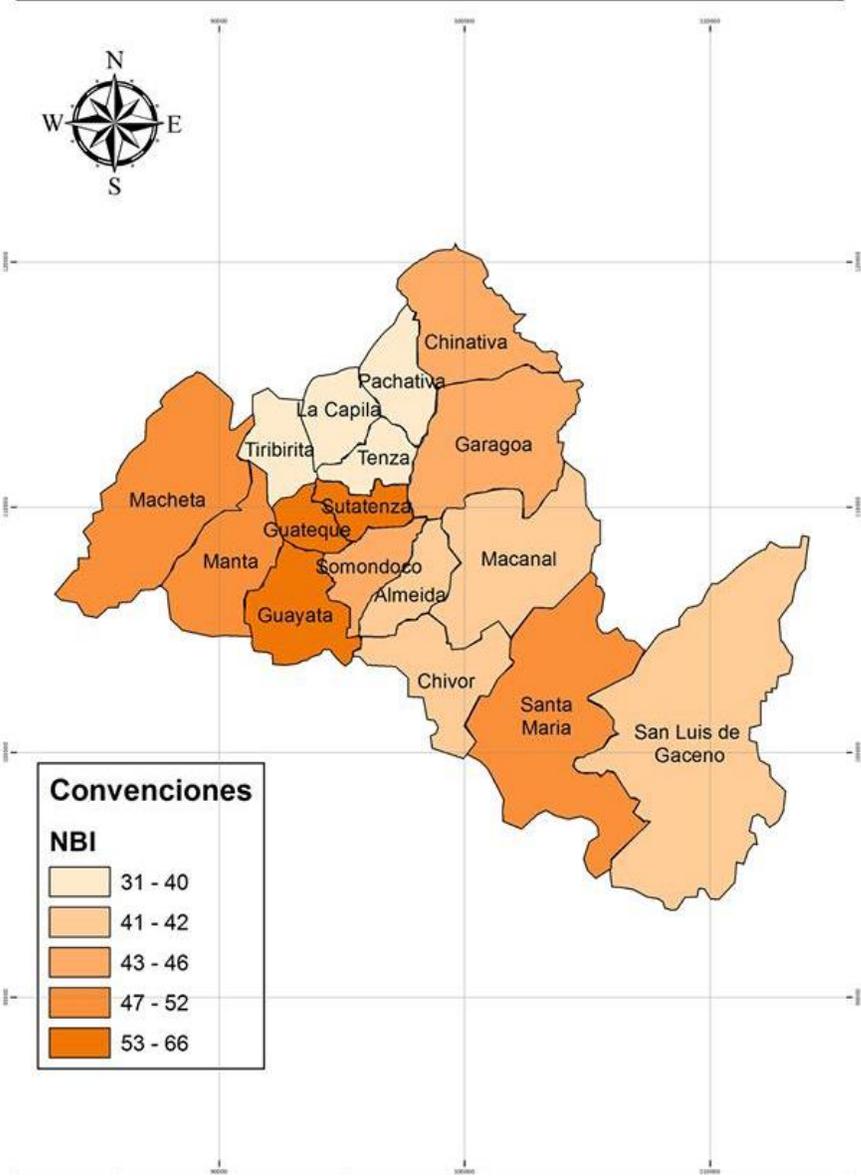
**Fuente: Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)**

A pesar de que la pirámide poblacional refleja un equilibrio poblacional entre hombres (50%) y mujeres (50%), y que evidencia la existencia de una amplia base de población joven, las pocas oportunidades laborales y escasa posibilidad de progreso, ha impulsado a que los jóvenes mayores de 19 años migren hacia los principales centros poblados de la región, como Tunja y Bogotá, en búsqueda de mejor calidad de vida, educación u oportunidades laborales.

Es importante hacer referencia a la existencia de determinados indicadores que revelan aspectos de la situación socioeconómica por la que atraviesan los municipios que conforman la región. Estos indicadores son el de Necesidades Básicas Insatisfechas y el índice de Calidad de Vida Rural en el Valle de Tenza.

Por Necesidades Básicas Insatisfechas, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) entiende un grupo de indicadores simples utilizados para determinar si las necesidades básicas de la población se encuentran satisfechas. Algunos de estos son: viviendas inadecuadas, viviendas con hacinamiento crítico, viviendas con servicios inadecuados, viviendas con alta dependencia económica, viviendas con niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

**Mapa 3. Necesidades Básicas insatisfechas**

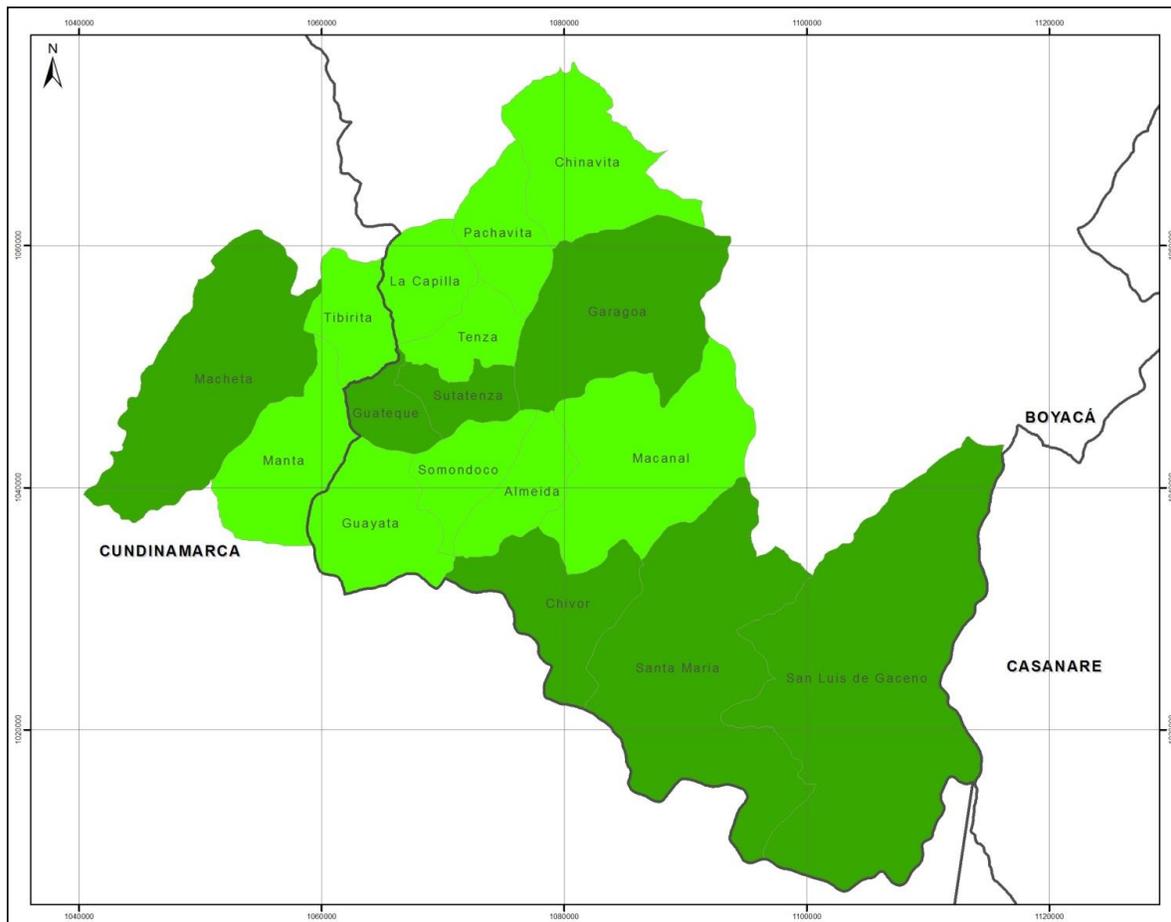


Fuente: Elaboración propia a partir de información del INCODER

Los municipios con peores cifras en cuanto a Necesidades Básicas Insatisfechas son Guayatá, Guateque y Sutatenza. El índice de NBI de la parte rural del Valle de Tenza, es ligeramente mejor que el del departamento de Boyacá y el del resto del país. No obstante, indicadores relacionados con la pobreza monetaria en Boyacá revelan que para el año 2010, la línea de pobreza en el municipio alcanzaba el 46,6 %, y la línea de indigencia llegaba al 19,1%, cifras superiores a las nacionales en términos de pobreza monetaria. Para el mismo año, en Colombia el 37,2% de la población se encontraba en situación de pobreza y 12,3% en situación de indigencia. Dicha categorización obedece al rango de ingresos que lleva una población determinada para adquirir un adecuado estándar de vida.

Por otra parte, el índice de calidad de vida rural contempla variables como la vivienda, la educación, salud, cuidado de los niños, fuerza de trabajo, gastos e ingresos, tenencia de bienes, percepción del jefe o del conyugue sobre las condiciones de vida en el hogar. A continuación se presenta un mapa y un gráfico de tal indicador en la región.

**Mapa 4. Índice de Calidad de Vida Rural**



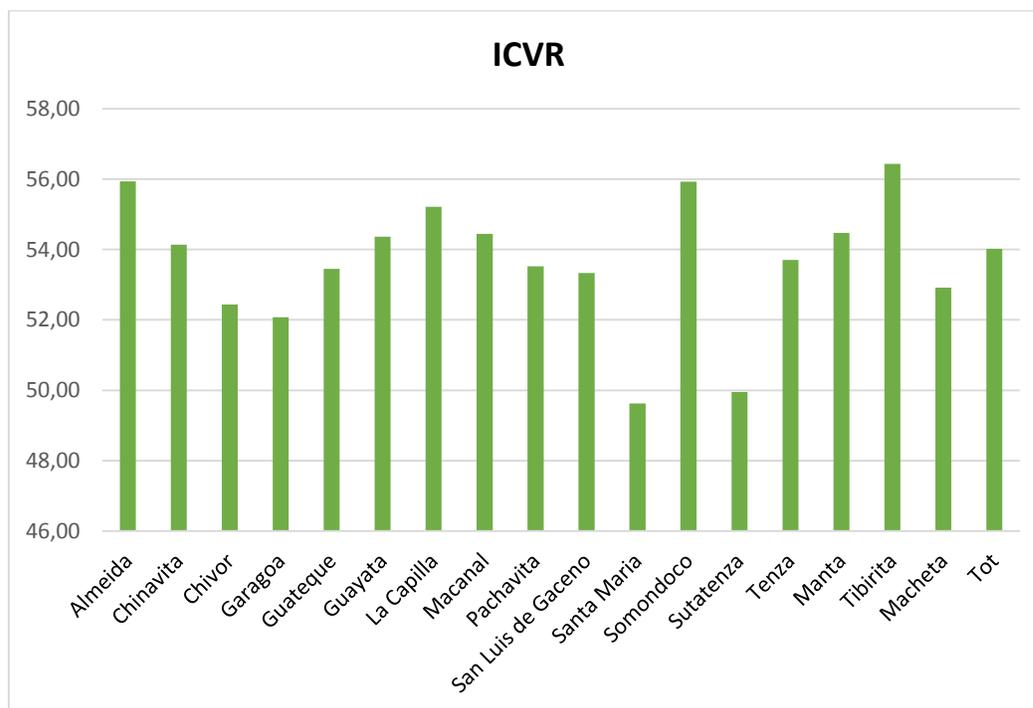
**Leyenda**

**ICVR**

- Rango 4 0,59 a 4,34  
Grupo de Municipios con peores condiciones relativas de vida en el medio rural
- Rango 3 4,35 a 6,56  
Segundo grupo de Municipios con peores condiciones relativas de vida en el medio rural
- Rango 2 6,57 a 8,78  
Municipios con niveles medios de condiciones relativas de vida en el medio rural
- Rango 1 8,79 a 11,78  
Municipios con niveles mejores de condiciones relativas de vida en el medio rural

**Fuente: INCODER**

**Gráfico 2. Índice de Calidad de Vida Rural**



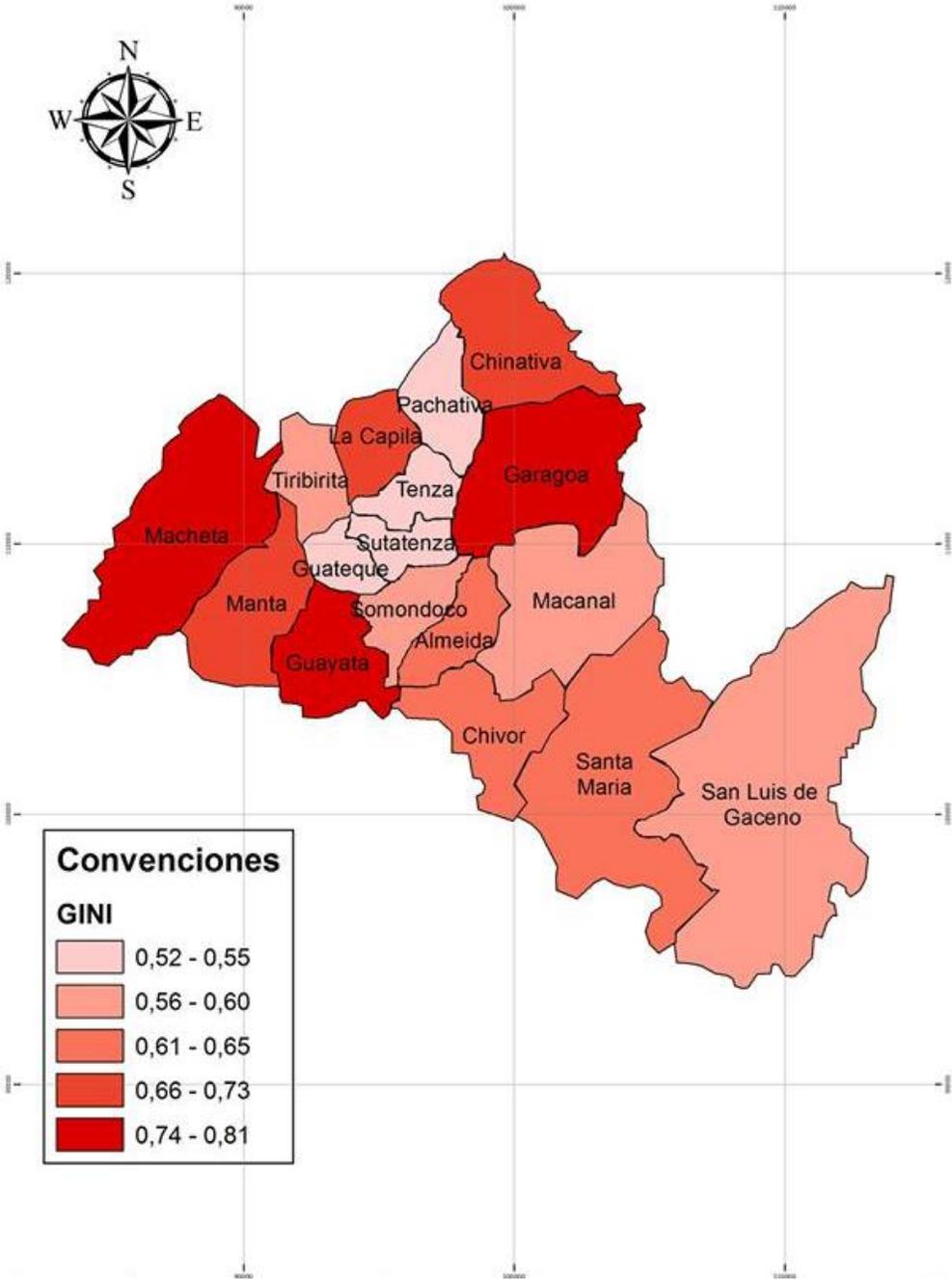
Fuente: Elaboración propia a partir de información del INCODER

Municipios como Machetá, Garagoa, Guateque, Sutatenza, Chivor, Santa María y San Luis de Gaceno, son los que presentan un mayor déficit en cuanto a la calidad de vida en el entorno rural, y por lo tanto requieren de forma prioritaria de planes y proyectos encaminados a generar productividad en el campo, mejorar la tasa de escolaridad, la cobertura de salud, y la readecuación de viviendas.

El índice Gini, indica la concentración de la propiedad de las tierras y se mide en una escala de 0 a 1, siendo 0 una distribución equitativa de la tierra y 1 una concentración de la propiedad de la tierra. En el Valle de Tenza, dicho índice refleja que alrededor del 65% de la propiedad está concentrada en manos de pocos propietarios, y hay algunos municipios como Chinavita, Garagoa, Guayata y Machetá, que se encuentran por encima del promedio del área de estudio en cuanto a concentración de tierra. Lo anterior es fuente de desequilibrios sociales y

económicos, y puede explicar las migraciones de la población rural hacia cabeceras municipales o ciudades como Tunja y Bogotá. Resulta preocupante que la tendencia sea a empeorar en la distribución de la propiedad de la tierra, pues en 2005 el coeficiente Gini de la subregión equivalía a 0,77, mientras que en 2009 correspondía a 0,85.

**Mapa 5. Coeficiente de Gini por municipios**



Fuente: Elaboración propia a partir de información del INCODER

El “Componente histórico de Boyacá” (s.f), realizado por la historiadora Fabiola Estrada, revela que el departamento de Boyacá, ha sido desde la época de la colonia la despensa de la región central del país. A mediados del siglo XIX, imperaba en el territorio la pequeña propiedad campesina y patrimonial en el Valle de Tenza. Predominaba la economía de subsistencia, la autosuficiencia campesina, la producción de miel de caña y panela, la explotación de sal, carbón mineral, hierro, cobre, plata, oro y esmeraldas en la subregión. Asimismo, la ganadería ya se había extendido en gran proporción de los territorios de Boyacá, departamento con mercados muy localizados y poca diversificación de productos, que además se encontraba maniatado a satisfacer su mercado interno, así como los requerimientos de la capital del país.

De igual manera, el estudio de Estrada da cuenta de que a pesar de la ventaja geográfica de Boyacá y el Valle de Tenza, al estar ubicado en una posición central de Colombia, este territorio se ha visto cada vez más forzado a comercializar productos y establecer cultivos para satisfacer las demandas de Bogotá, casi como única alternativa para mantener su actividad económica. Además, el hecho de que Boyacá, desde el siglo XIX, no haya sido nunca un polo de la agroexportación, ha sido determinante en la fragmentación de las haciendas y el predominio del micro y el minifundio.

La subregión cuenta con ventajas comparativas importantes frente a otros territorios. La cercanía a Bogotá es importante para dinamizar su economía y encontrar mercados para comercializar sus productos. Además, la diversidad climatológica existente en el área de estudio, permite la diversidad productiva en la subregión. Mario Barreto, gerente de la Agencia de Desarrollo Económico Local del Valle de Tenza afirma que:

En cuanto a ventajas sobre otros territorios, el tema ambiental es muy fuerte, tenemos unos ecosistemas que van desde piedemonte llanero a 400 mts s.n.m. hasta zonas de páramo a 3000 mts s.n.m. Eso permite que haya biodiversidad en todo sentido, flora, fauna, gastronómica. Otro tema es la cercanía con Bogotá, y mucha gente no conoce lo que tiene aquí a menos de dos horas, que es como un spa natural, usted llega aquí y se desconecta por completo de lo que está pasando. (M. Barreto, comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

Como se ha anotado, la población de la zona ha migrado hacia ciudades como Bogotá y Tunja, en búsqueda de empleo o mejor calidad de vida. Para 1995, el 75% del territorio de la provincia de Neira se destinaba a la ganadería extensiva. El retroceso de la agricultura frente

a la ganadería, está ligado al bajo proceso de modernización del sector, a la forma tradicional de producción campesina y a la fragmentación de la tierra en el territorio.

Estrada considera problemático que impere el micro y el minifundio en la región, pues estas unidades espaciales permiten básicamente la subsistencia de los productores, dejándoles poco o ningún excedente. Lo anterior afecta la capacidad de las unidades familiares para obtener un sustento directo e incrementa la explotación intensiva del suelo, agotando las condiciones naturales de las parcelas y genera deterioro de la calidad de vida de la comunidad residente en el área de estudio.

A partir de lo anterior, resulta posible afirmar que los principales problemas del Valle de Tenza se derivan de un modelo de distribución de la tierra en el que prima el micro y el minifundio, de la multiplicación del sector pecuario en unidades de producción a pequeña escala y en el incremento de la ganadería en la participación económica del Departamento, pues esta actividad no provee suficiente empleo, cuenta con escasos procesos de modernización y genera efectos negativos en la calidad del suelo del territorio.

#### **4. Caracterización de la ADEL**

##### **4.1 Contextualización de las Agencias de Desarrollo Económico Local**

El desarrollo local es una actividad especializada, es por ello que numerosos gobiernos locales en todo el mundo, han entendido que se requiere de nuevas estructuras organizativas, que respalden las actividades del gobierno y la administración municipal. En este contexto surgen las agencias de desarrollo, como opciones organizacionales que promueven el desarrollo de los territorios. Las agencias de desarrollo se conforman para transformar el ambiente donde operan, mantienen un grado de autonomía, actúan como líderes en el sistema de desarrollo local, facilitan actividades colaborativas o multilaterales, se centran en la implementación a escala y buen ritmo y establecen metas y objetivos claros. En suma, las ADEL buscan estimular el desarrollo de factores blandos de la economía, promocionar y hacer mercadeo del territorio, y facilitar procesos de asociatividad territorial.

El modelo de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), surge a mediados del siglo XX en Europa, como una estrategia para promover y gestionar el desarrollo de los territorios. En América Latina, las primeras ADEL surgen en Centroamérica, en su gran

mayoría como resultado de la alianza entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los gobiernos nacionales. A Colombia, estas instituciones llegan en el año 2002 y actualmente en el país existen 11 ADEL, ubicadas en Antioquia, Santander, Nariño, Boyacá, Arauca, Cauca y Cesar.

Actualmente, la Red ADELCO agrupa a las diversas ADEL que tienen presencia en el territorio colombiano. Esta asociación trabaja por el desarrollo sostenible, la valorización del potencial endógeno, la gobernanza democrática local y el crecimiento económico del territorio donde actúan. Para Giancarlo Canzanelli, director de International Links and Services for Local Economic Development Agencies, las ADEL son:

Estructuras legales sin ánimo de lucro, generalmente de entidades públicas y privadas de un territorio, que actúan como un mecanismo a través del cual los actores locales planean y activan, de manera compartida, iniciativas para el desarrollo económico territorial; identifican los instrumentos más convenientes para alcanzar dicho objetivo; y mejoran un sistema coherente de apoyo técnico y financiero (Red de Agencias de Desarrollo Económico Local de Colombia. 2014. p 3.)

Según la presentación de la Red ADELCO, el objetivo general de las ADEL debe ser lograr un proceso participativo que fomente, en un territorio determinado, la cooperación entre los principales actores públicos, privados y sociales, para el diseño e implementación de una estrategia de desarrollo común, con el objetivo de estimular la economía y crear empleo de calidad, a partir del aprovechamiento de los recursos y las potencialidades locales, y las oportunidades derivadas del contexto global.

El artículo *“Local Economic Agencies: for governance and internationalization of local economies”* (s.f.), elaborado por el programa de Naciones Unidas IDEASS (Innovation for Development and South South Cooperation), considera a las ADEL como estructuras legales, sin ánimo de lucro, administradas por entidades territoriales públicas y privadas. Estas estructuras proveen servicios a la población y a las instituciones, como la promoción territorial, la dinamización económica, el crédito, la asistencia técnica a negocios y la capacidad empresarial, con el objeto de apoyar el desarrollo económico, la innovación, la productividad y la competitividad, para generar un desarrollo humano, ecológico y equitativo.

De acuerdo a los problemas particulares de cada territorio, las ADEL elaboran distintos tipos de estrategias para promover el desarrollo económico local, proveer soluciones particulares para reducir la pobreza, promover la igualdad de género, el desarrollo de las medianas y pequeñas empresas, la explotación de recursos locales, revitalizar y reconstruir las economías locales afligidas por conflictos armados, enlazar contextos y políticas nacionales e internacionalizar economías locales. El principal logro de las ADEL consiste en la sostenibilidad que han alcanzado como red internacional, y en su capacidad para canalizar recursos locales, nacionales e internacionales.

#### **4.2 Descripción de la ADEL del Valle de Tenza**

La Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) del Valle de Tenza, también conocida como Grupo de Acción Local (GAL), surge de un ejercicio de cooperación internacional entre la Unión Europea y el Gobierno Nacional de Colombia, a través del Ministerio de Comercio, mediante un proyecto denominado “Desarrollo económico local y comercio en Colombia”. Para la ejecución de este proyecto se definieron seis departamentos a nivel nacional y se escogieron algunas regiones particulares de los mismos. Una de las regiones escogidas fue la del Valle de Tenza, al sur del departamento de Boyacá, debido a la homogeneidad geográfica y cultural de la subregión. Según Mario Barreto, gerente de la ADEL:

La selección obedeció a algunos criterios como que ya hubiese algunos principios de trabajo regional, que cumpliera algunos requisitos mínimos para hacer agenciamiento, por ejemplo que geográfica y culturalmente fuera un territorio homogéneo, que ya hubiese algunos ejercicios de tratar de hacer cosas de carácter regional. El elemento que se tuvo en cuenta fue un trabajo que se había hecho desde CORPOCHIVOR, que ya venía haciendo algunos ejercicios de procesos regionales, entonces digamos que ya había un terreno abonado, eso facilitó un poco más el proceso. (M. Barreto comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

La agencia se denomina Grupo de Acción Local debido a que utilizan una metodología de la Unión Europea denominada “Enfoque LEADER”. El grupo adaptó dicho enfoque a las condiciones propias del territorio del Valle de Tenza. El proceso de consolidación del grupo

inicia entre los años 2010 y 2011, y un año más tarde, en 2011 se constituye legalmente la agencia.

El GAL valletenzano se define como:

Una corporación de economía privada y participación mixta, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio y autonomía administrativa, conformada por personas jurídicas públicas, privadas o mixtas sin ánimo de lucro. Tiene ámbito territorial en la región del Valle de Tenza y las áreas de influencia de los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Casanare, con domicilio principal en el municipio de Guayatá departamento de Boyacá. (www.galvalletenzano.org, 2016)

Asimismo, el grupo reconoce como objetivos fundamentales: la promoción de un desarrollo integral sostenible en el ámbito territorial, la promoción de la participación ciudadana en los proyectos, la coordinación de iniciativas de desarrollo local emprendidas por los diversos actores territoriales y el acompañamiento a iniciativas de los empresarios locales. Además, se establecen algunos objetivos particulares, encaminados a mejorar los niveles de empleo y la renta de los habitantes de la región, la consolidación de una estructura productiva diversa, la promoción del uso sostenible de los recursos naturales, el mejoramiento de competencias en gestión empresarial, productiva, financiera, asociativa y tecnológica y el fomento a la participación de la población en los procesos de desarrollo.

Actualmente, la ADEL está integrada por instituciones públicas, privadas y representación de la sociedad civil, mediante organizaciones como la Gobernación de Boyacá, la Corporación Autónoma Regional de Chivor (CORPOCHIVOR), administraciones municipales, gremios o cooperativas de artesanos y transportadores, juntas de acción comunal y ONG como la Corporación Agropecuaria del Oriente (CANNOR). La agencia cuenta con alrededor de 27 socios que aportan a los proyectos y trabajan de manera coordinada con el grupo.

Sobresale el papel de CORPOCHIVOR como aliado natural de la ADEL, pues tratándose de una CAR regional ha sido un pilar fundamental para establecer alianzas regionales alrededor del concepto de sostenibilidad ambiental. Asimismo, se debe resaltar el convenio que hubo entre el GAL y PROPAÍS, entidad orientada a facilitar alianzas para consolidar el tejido empresarial del país, pues con ellos se realizó un diagnóstico territorial con información

suministrada directamente por las comunidades. El diagnóstico consistió en la realización de un modelo DOFA (identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el territorio).

La agencia es un facilitador, un puente que permite que las políticas nacionales y departamentales lleguen al territorio, tengan acogida y vinculen a la comunidad local. Las instituciones como la gobernación buscan al GAL para llegar al territorio, por el poder de convocatoria, porque conoce el territorio. (M. Barreto, comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

Se trata de una organización que funge como soporte para que los jóvenes tengan un respaldo en sus planes de negocio y en la gestión de sus recursos. El objetivo de la organización es propender por el desarrollo integral del territorio, mediante estrategias como la creación de una marca territorial distintiva de la subregión en actividades como la artesanía, caficultura y ecoturismo.

La máxima instancia del grupo es la asamblea de asociados de la ADEL, que se reúne como mínimo una vez al año, nombra una revisoría fiscal y una junta directiva que dura en actividad por dos años. Sobresale la existencia de mesas de trabajo, agrupadas en las líneas estratégicas que maneja el GAL, pues esto refleja la forma en que se involucra la comunidad con la gestión del grupo.

## **5. Análisis de los proyectos de la ADEL**

### **5.1 Descripción de proyectos**

Según Barreto, la ADEL del Valle de Tenza se centra en este momento en cinco líneas de trabajo que cobran elevada importancia. Para el gerente:

La idea también era priorizar, no nos podemos poner a hacer de todo porque en últimas usted no resuelve nada, entonces tomamos indicadores de algunos productos en el mercado, número de familias beneficiadas, vocación del territorio, etc. Al principio teníamos como 9 líneas, pero en el ejercicio del día a día, y observando el mismo mercado, nos hemos concentrado en 5 líneas de trabajo. (M. Barreto, comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

La primera línea, denominada planeamiento estratégico del territorio, apunta a ordenar el territorio y definir una agenda en el mismo, para priorizar proyectos encaminados hacia un

objetivo común. Esto se realiza de manera prospectiva. Es por esta situación que en la presente investigación se priorizarán las otras áreas estratégicas. Por lo anterior, la ADEL ha de trabajar en la definición de dicha agenda, de acuerdo a los objetivos institucionales de la organización, pues esta cuenta con un significativo valor estratégico para priorizar los proyectos del grupo.

La segunda línea es la de cafés especiales, que se trabaja con una ONG denominada Corporación Agropecuaria del Oriente (CANNOR). Esta organización se dedica al mejoramiento socioeconómico de los caficultores y la región del Valle de Tenza, y ha sido un aliado estratégico para el grupo, particularmente en el proyecto de cafés especiales.

Ramiro Villalobos, representante legal de la Corporación Agropecuaria de Oriente (CANNOR), afirma que el GAL: “es una organización que hemos creado para que sea el embajador de todos nosotros frente a las demás entidades” (R. Villalobos, comunicación personal, 8 de Octubre de 2016).

CANNOR es una organización que busca dar a conocer las propiedades del café especial de la región, abrir nichos de mercado, crear una cultura del café y vincular a los jóvenes valletenzanos a la economía cafetera mediante capacitaciones, asistencia técnica y proyectos de cofinanciación. Villalobos considera que es necesario cambiar la mentalidad del campesino de la región, y crear una cultura empresarial alrededor del sector rural del área de estudio.

Esta organización no gubernamental busca mecanizar todo el proceso de pos cosecha del café y cuenta con una central colectiva importante para este tema, en donde se cuenta con maquinaria especializada para la producción del café. La organización trabaja en cinco áreas específicas, orientadas al desarrollo de la región. Estas son: la minimización de los costos de producción del caficultor; la reducción de contaminación ambiental en la producción de café; la reducción de la cantidad de agua utilizada en este proceso; el tratamiento de aguas residuales de la pos cosecha; y la estandarización de la calidad del grano.

Tras revisar los planes de desarrollo municipales y del departamento de Boyacá, tanto el GAL como sus aliados estratégicos se dieron cuenta de la vocación del territorio para consolidarse

como una región de cafés especiales, aunque en la actualidad no sea considerada un área cafetera por excelencia. Barreto afirma que la ADEL, CANNOR y otros socios buscan:

Entrar a mejorar ese sistema productivo, como somos una región de minifundio y microfundio, lo que queremos a través de cafés especiales, es compensar la cantidad por la calidad, apuntamos a poquito pero bien hecho y con un mayor valor en el mercado. (M. Barreto comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

Las condiciones agroecológicas, las variedades, los procesos de producción, cosecha y pos cosecha permiten que el café valletenzano cuente con características especiales. Ramiro Villalobos afirma que en el Valle de Tenza hay una sola cosecha al año y se cuenta con variedades particulares, con mayor acidez, mayor dulzor y un cuerpo bastante agradable. Es por estas ventajas comparativas que resulta posible considerar el café especial como un área estratégica para intervenir y generar desarrollo territorial en la región.

Es de suma importancia continuar en el trabajo de abrir mercados nacionales e internacionales a los cafés especiales, y dar a conocer sus propiedades particulares, para incentivar a los jóvenes a quedarse en el campo y dignificar el oficio del caficultor. Asimismo, es importante reconocer la caficultura como un eje histórico de desarrollo para la región. Ramiro Villalobos menciona que las personas mayores de origen valletenzano:

Cuentan cómo se pudo hacer la casita, cómo se pudo hacer la vía veredal, la escuela, y todo ha sido un proceso a través de la industria cafetera, entonces es un proceso que, aunque se fue rezagando, y que no se pensó que debía haber un relevo generacional, es uno de los principales de desarrollo que tenemos en la región. (R. Villalobos comunicación personal, 8 de Octubre de 2016).

En la actualidad existe la mesa sectorial del café, y está conformada por CORPOCHIVOR, la gobernación, alcaldías, productores y el comité de cafeteros. Esta mesa es el escenario de discusiones alrededor del plan de trabajo sobre esta línea. Así mismo, CANNOR está prestando servicios al resto de la comunidad para hacer el territorio más competitivo y más productivo a través de la innovación. Esta organización presta apoyo técnico, capacita a la comunidad, trae muestras de café y lo “perfila”, para saber qué tipo de grano se está produciendo en la región.

Otro eje estratégico al que le apunta la ADEL está relacionado con el tema de turismo rural comunitario. Se trata de un eje articulador, pues involucra temas de transporte, comercio,

alimentación, artesanía y café. Esta línea cuenta con el apoyo de la Agencia Nacional de Cooperación, que financia uno de los proyectos de la ADEL en este tema. El gerente de la ADEL afirma que lo que se busca es

Que el Valle de Tenza sea un destino con turismo sostenible, con avistamiento de aves, senderismo, el tema experiencial, que si usted quiera venga y vea cómo un artesano trabaja su arte, qué usted participe con él, en el tema de café que usted pueda venir y ver desde cómo se produce una planta hasta que sale, pueda catar el café, es decir que todas sean cosas experienciales. (M. Barreto, comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

Debido a la abundancia de recursos naturales, variedad de climas, riqueza hídrica, y diversidad de flora y fauna, es posible que el turismo rural comunitario potencie el desarrollo económico de la región, pues las actividades que involucra comprometen a las comunidades locales y potencian la apropiación del territorio por parte de los habitantes del Valle de Tenza. Existen planes ambientales orientados a respaldar este tipo de actividades y a reducir su impacto en el territorio, pues buscan disminuir el impacto causado por la disposición de residuos sólidos y líquidos, y la posible contaminación del área de estudio, derivada de las principales actividades turísticas.

En la actualidad, se trata del único proyecto de la Agencia que está únicamente bajo su responsabilidad, pues en otros como el de los cafés especiales, las responsabilidades se comparten entre socios. No sólo es el proyecto bandera, sino también el reflejo de la gestión de la organización y su compromiso con involucrar a la población. Se ha avanzado en la integración regional alrededor de este proyecto, sin embargo falta involucrar otros actores dispuestos a trabajar mancomunadamente en este tema.

El turismo sostenible, es una estrategia de integración de los actores del territorio que: protege los recursos humanos, naturales y culturales del territorio; fortalece su capital social; mejora la competitividad económica; y genera valorización de la identidad local de los residentes del área de estudio. De igual manera, esta iniciativa busca fomentar la participación social, el trabajo consensuado entre actores territoriales, el trabajo asociativo, la diversificación productiva, el aprovechamiento de sinergias entre sectores, y la diversificación de productos y servicios locales.

Hasta el momento, en esta línea estratégica se ha avanzado en la realización de inventarios de atractivos y bienes turísticos de 13 municipios, en la realización de una investigación de mercados (de la demanda real y la demanda potencial de servicios ecoturísticos), en el diseño y el desarrollo de una imagen corporativa, en la creación e implementación de recorridos temáticos, en la elaboración de manuales de procedimientos para prestadores de servicios ecoturísticos, en la creación de un Plan de Desarrollo Turístico del Valle de Tenza y en la gestión de invitar expertos en ecoturismo para que evalúen los senderos temáticos y sean ponentes en foros realizados sobre ecoturismo. Si con lo anterior se logra la articulación de los actores del territorio y la construcción de un proyecto compartido, el turismo sostenible puede generar un proceso bandera de desarrollo territorial en la región.

La cuarta línea de trabajo de la agencia se relaciona con dignificar el oficio del artesano, pues la cestería no sólo se constituye en el sustento económico de una parte de los residentes en el Valle de Tenza (particularmente en municipios como Tenza y Sutatenza), sino que además es un tema de identidad y patrimonio de la región. Paulatinamente, los artesanos del Valle de Tenza han logrado darse a conocer a nivel nacional e internacional, tal como lo relata Ivania Muñoz, líder entre los artesanos de la región y representante legal de la Corporación Arte y Cultura Sutatenzana, quien manifiesta que:

Sutatenza no era muy reconocida, pero ya ahora somos reconocidos, yo creo que a nivel nacional e internacional. Viene la gente de afuera y conoce los productos, y se lleva las ideas de uno, y así uno se da a conocer allá (I. Muñoz, comunicación personal, 8 de Octubre de 2016).

Ivania Muñoz, representante legal de la organización “Arte y Cultura Sutatenzana”, resalta el papel del GAL en el territorio y considera que ha aportado al desarrollo territorial de la región. Destaca particularmente el apoyo que el GAL le ha dado el gremio de artesanos mediante capacitaciones, financiación y apertura de mercados. Afirma que:

Ellos nos han apoyado mucho. En la organización de ferias, junto con la Gobernación de Boyacá o de eventos para que nos demos a conocer, nos han llevado a Bogotá y a Medellín a ferias, para que mostremos nuestros productos. Con ellos hemos aprendido a hacer diseños diferentes, uno va también comenzando a ver otros horizontes. Uno dice bueno de pronto la gente necesita más bien esto,

entonces así uno va comenzando a trabajar. Así uno va como innovando (I.Muñoz, comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

La comunidad de artesanos resalta el problema de la inexistencia de un relevo generacional en la región, pues según ella los jóvenes ya no ven la cestería como una opción de subsistencia y desafortunadamente, un oficio que se ha consolidado como patrimonio cultural, tiende a desaparecer. Asimismo destaca la importancia del GAL para el gremio en el Valle de Tenza, debido a la capacitación técnica que ofrecen algunos diseñadores contratados por el GAL y a la generación de oportunidades para vender y hacer mercadeo a sus productos.

Este eje temático busca entonces hacer que este sea un oficio más productivo y empezar a trabajar en el tema de relevo generacional. Si se logra hacer de la artesanía valletenzana un oficio más productivo y competitivo, probablemente la población joven que nace en el seno de familias dedicadas a canastear, no se verán forzados a migrar a grandes centros poblados en búsqueda de mejores oportunidades laborales. En efecto, Barreto afirma que: “el tema de relevo generacional va ligado al de un comercio justo, un comercio en el que se pague mejor la artesanía, que el joven vea que haciendo artesanía puede ganar una buena plata sin necesidad de irse del territorio.” (M. Barreto, comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

La última línea estratégica alrededor de la que actúa la agencia está ligada a la cohesión social, la participación de la comunidad y el empoderamiento del territorio. Una de las estrategias mediante las que se busca desarrollar esta línea es el ahorro auto gestionado, que consiste en que cualquier persona, independientemente de sus ingresos, pueda a través de una educación financiera, ahorrar y ver que puede ser económicamente autosostenible. Esto ha generado cohesión social, porque se generan lazos de confianza entre los que hacen parte del grupo. Adicionalmente se han organizado actividades lúdicas como el festival de la mogoya y el café en Guayatá, que resulta útil para que la gente de a conocer su producto. Paulatinamente este tipo de actividades ha generado que la gente se concientice sobre la riqueza de su territorio y se empiece a sentir valorada e importante, lo que empodera a la comunidad y la hace sentir orgullosa de ser valletenzana.

La organización no recibe un presupuesto anual fijo, y como toda agencia de desarrollo depende de su propia gestión de recursos, mediante alianzas y convenios con socios como

CORPOCHIVOR, el Ministerio de Comercio, la Gobernación de Boyacá, la Cámara de Comercio de Tunja, agencias internacionales, etc. No obstante, en este momento se realizan gestiones para que haya diversas líneas de trabajo de la ADEL, así como proyectos, ventas y servicios a los socios, que sirvan para financiar la organización.

Además de la sostenibilidad económica, los principales retos de la agencia son el relevo generacional, la creación de una marca territorial, la tecnificación del campo. En efecto, es de vital importancia estimular a los jóvenes de la región para que se capaciten y aporten al desarrollo del territorio, y no migren hacia otras regiones que ofrecen mejores oportunidades laborales y mejor calidad de vida. Tras haber definido la vocación del territorio y creado ciertas líneas estratégicas, es fundamental que los productos locales entren a competir en mercados nacionales e internacionales. Asimismo, el aprovechamiento de recursos tecnológicos es necesario para aumentar la productividad del territorio. Para Barreto es necesario:

Tecnificar el campo, que el campesino se sienta honrado de estar en el campo, y darle tecnología, no podemos poner al muchacho a echar azadón cuando existen máquinas que lo hacen más rápido. Tratar de usar aplicaciones, tecnología, que la gente del campo pueda vivir dignamente, y ya empezamos, es un proceso, y ojalá que nos vaya bien (M. Barreto comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

De igual manera, Barreto afirma que aún falta mucho por trabajar en temas de cooperación entre municipios, pero que se ha avanzado en esto. Quizá, uno de los principales obstáculos en torno de la asociatividad regional es lograr que el grupo se posea suficientemente bien ante las alcaldías, que en algunas ocasiones no tienen claras las funciones del GAL o no comprenden a qué se debe su presencia en el territorio.

## **5.2 La Agencia de Desarrollo Económico Local como estrategia para promover el desarrollo territorial**

Los proyectos emprendidos por el GAL han reflejado la visión que la organización y la comunidad vinculada a la misma, tienen sobre el territorio. Debe resaltarse que la organización cuenta con un enfoque de desarrollo integral del territorio que resulta bastante completo si se considera el poco tiempo de existencia de la organización. De acuerdo a la definición de desarrollo integrado de Caravaca, Gonzalez y Gema (1995), a la Agencia de

Desarrollo Económico Local le falta consolidar estrategias orientadas a mejorar directamente la calidad de vida del valletenzano. Resulta llamativo que su objetivo es consolidar una visión compartida del territorio para que los actores y las entidades territoriales, apunten hacia objetivos comunes, pues esto denota la importancia de la asociatividad territorial para la organización.

Es importante mencionar que tres de los principales problemas identificados en el Valle de Tenza (alta presencia de Necesidades Básicas Insatisfechas en el sector rural, déficit en los Índices de Calidad de Vida Rural y baja participación política de los residentes del área de influencia), carecen de algún tipo de tratamiento directo por parte del GAL. Sin embargo, debe destacarse que el GAL trabaja en aspectos relacionados a la productividad y la competitividad territorial, con el objeto de lograr llevar a cabo un relevo generacional en las principales actividades económicas de la región. Asimismo, debe resaltarse que otras problemáticas como el uso inadecuado del suelo y la prevalencia del minifundio, se salen de las manos de la organización, que no cuenta con competencias para darles solución.

A partir de la construcción de una matriz de análisis se logró identificar los principales aportes y retos de la organización en cinco dimensiones: económica, política y calidad de vida, cultural y organizacional, institucional y ambiental. Las primeras cuatro son las dimensiones reconocidas por Amartya Sen como libertades que generan desarrollo, la última es una categoría agregada por el autor del presente trabajo, debido a la importancia de considerar la sustentabilidad del ser humano en relación con la naturaleza como pilar del desarrollo territorial. **Ver Anexo 2.**

Los principales aportes del GAL al Valle de Tenza en la dimensión económica se relacionan con el aumento en la competitividad territorial, la apertura de mercados, la creación de un ambiente propicio para realizar negocios, la diversificación de la producción, la diferenciación de la producción y los servicios locales, y la creación de sinergias y encadenamientos intersectoriales. Resulta llamativo que los principales retos identificados para la región en este componente económico, se relacionan con la continuidad de procesos que ya han sido iniciados, como la consolidación de una marca territorial para los cafeteros, artesanos y prestadores de servicios ecoturísticos. Asimismo, sobresale la necesidad de tecnificar el campo, innovar en los productos realizados, crear un valor agregado y capacitar

a los valletenzanos, para lograr mayores alcances comerciales y promover la región como un área especialista en caficultura, artesanía y ecoturismo. Además de la innovación y la tecnificación del campo, resulta necesario que desde el GAL se haga presión a la gobernación de Boyacá para que esta última adelante adecuaciones en la infraestructura vial de la región, pues su estado precario hace de esta una región inaccesible.

En la dimensión política y de calidad de vida, aparecen más retos que logros para el GAL. Se ha avanzado en aspectos importantes como la cohesión social, la participación de la comunidad y el empoderamiento del territorio. No obstante, es necesario avanzar en la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad, el mejoramiento del Índice de Calidad de vida Rural y el fomento a la participación de la comunidad en política. Hasta el momento, se ha logrado crear una interesante estrategia de ahorro auto gestionado para brindar educación financiera a los valletenzanos, se han organizado diversas actividades lúdicas como la “Feria de la Mogoya y el Café” en Guayatá, y se han creado mesas sectoriales para discutir con la comunidad las iniciativas de la ADEL en caficultura, agroturismo y artesanía. Sin embargo, no hay indicios de haber creado alguna iniciativa que mejore directamente la calidad de vida de los habitantes de la región, que aún presentan bajas tasas de escolaridad, poco acceso a servicios públicos y problemas de salubridad que no les permiten obtener un desarrollo pleno, es necesario que el GAL haga presión a las alcaldías y la gobernación de Boyacá para financiar proyectos de educación, salud, tratamiento de aguas y mejoramiento de la calidad de los servicios a los que pueden acceder los residentes.

En cuanto al aspecto institucional del desarrollo del territorio del Valle de Tenza, se ha avanzado en la formulación de proyectos regionales y en la cooperación entre entes territoriales, organizaciones públicas y privadas. Debe destacarse la conformación de mesas sectoriales de trabajo, como espacios participativos en los que el GAL interactúa directamente con sus socios y beneficiarios de proyectos, consolidando un canal de comunicación necesario para satisfacer las necesidades reales de la comunidad. No obstante, en el ámbito institucional también se encuentran más retos que aportes para el grupo. El este debe terminar de darse a conocer como organización en el Valle de Tenza y los funcionarios de todos los municipios que conforman el territorio han de comprender su función. En efecto, el gerente del GAL afirma: “En general yo creo que de los 14 alcaldes, por lo menos unos 8

tienen claro cómo utilizar el GAL para proyectos regionales.” (M. Barreto comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016). Además es necesario fortalecer las redes entre los actores del GAL y se debe incorporar la tecnología como herramienta para facilitar la participación de los beneficiarios de los proyectos.

El GAL ha trabajado también en la dimensión cultural del desarrollo, ofreciendo capacitaciones a los artesanos de la región, pues la cestería se ha convertido en patrimonio inmaterial del territorio. También ha venido organizando actividades lúdicas con el objeto de generar sentido de pertenencia e identidad cultural en los valletenzanos y resaltar así la riqueza cultural del territorio. En términos generales, el GAL ha empezado a construir una visión compartida del territorio y ha venido destacando la importancia de la riqueza cultural y ambiental de la región. En este aspecto, el GAL ha de trabajar para impedir que debido a la migración de jóvenes hacia grandes centros poblados, oficios como el de la cestería y la caficultura desaparezcan, pues han marcado un hito en el desarrollo económico del territorio.

En la dimensión ambiental sobresale la creación de un Plan de manejo ambiental para el proyecto de ecoturismo, en el que se miden los potenciales impactos ambientales de las actividades derivadas de esta línea estratégica, se plantean objetivos y se formulan alternativas para mitigar el impacto. También se ha logrado reducir el impacto ambiental de actividades como la pos cosecha de café, mediante el uso de tecnología y sofisticada maquinaria que cumple con esta función. El principal problema en términos ambientales del Valle de Tenza consiste en la presencia de áreas de ganadería extensiva en suelo cuya vocación forestal implica la protección de dichas áreas. Además, debido al uso inadecuado del suelo, se ha identificado algunas zonas de páramo que deben pasar de ser zonas conservadas a zonas de restauración.

Si bien es función de CORPOCHIVOR la conservación de valores ecosistémicos en la zona, el GAL podría acompañar a esta institución en la revisión del uso potencial de los suelos y el uso real de los mismos. Además, la organización debe propender por ayudar a conseguir financiación para adquirir maquinaria y tecnología que reduzca el impacto ambiental de las actividades que se piensa potenciar en el territorio. Asimismo, el grupo debe consolidar un sistema adecuado de disposición de residuos sólidos y líquidos.

### **5.3 La ADEL desde otras perspectivas de desarrollo**

El análisis de la ADEL, como estrategia para generar desarrollo territorial, denota la amplitud del concepto y permite continuar ahondando en los proyectos de dicha organización.

En cuanto a la dimensión económica del concepto, es pertinente destacar la importancia que los residentes del Valle de Tenza dan al aprovechamiento de recursos y características propias de la región, lo que sugiere la importancia de la endogeneidad para la población valletenzana.

Andrés Coronado, residente de Guayatá, afirma que:

Todo parte de aprovechar los recursos. Tenemos tantas cosas en nuestro país y no las aprovechamos, como el Cacao, nosotros podríamos ser potencia en chocolate. A nivel nacional hay muchas cosas que debemos aprovechar de nuestro país y no lo estamos haciendo (...) Lo del café si se aprovecha, porque aquí hay hasta granjas, le dicen la granja, pero allá hay maquinarias que valen muchísima plata, entonces vienen a moler el café y hay procesadora de café, donde don Ramiro Villalobos. Lo que pasa es que falta como decir vamos a ofrecer nuestro producto en Bogotá o vamos a ofrecerlo internacionalmente. (A. Coronado, comunicación personal, 22 de Septiembre de 2016).

Desde esta perspectiva, se ha avanzado significativamente para que el café sea el motor de desarrollo de la región y en la gestión y el diseño de proyectos de actores y organizaciones locales. Además, se ha dado el descubrimiento de formas más flexibles en la organización territorial de la producción y se ha intervenido el territorio desde una perspectiva que busca combinar la sostenibilidad económica con la social. No obstante, al GAL le falta emprender más proyectos que centren a la comunidad como eje transversal del desarrollo, pues debe ser el desarrollo humano la referencia central de los procesos de transformación económica y social. Si se considera que la endogeneidad asigna valor a los procesos socioculturales e institucionales como ejes del desarrollo, se concluye que al GAL, como organización joven, le falta, tal como se mencionó anteriormente, apostarle a garantizar calidad de vida para los residentes del área de estudio, por ejemplo fortaleciendo la innovación en los procesos productivos del territorio desde la preservación de la riqueza cultural del territorio.

Para propender por la ampliación de libertades políticas y por la calidad de vida de los valletenzanos, resulta necesario entender las necesidades de la comunidad residente en

el área de estudio, así como las necesidades que buscan satisfacer los proyectos de la ADEL. Los proyectos de la organización han de expandir las libertades humanas, y de actuar en categorías existenciales de necesidades (Max Neef, 1993), como el “ser” y el “estar”, y no exclusivamente hacia las categorías “tener” y “hacer”. Esto significa que la organización debe propender por enfocar sus proyectos, hacia la creación de entornos favorables para la vida del ser humano (entorno empresarial, cobertura de servicios públicos, acceso a transporte, mejoramiento de viviendas, tecnificación del campo, etc.), de forma que se fortalezca el proceso de ampliación de libertades del hombre.

En este orden de ideas, el GAL debe continuar trabajando para consolidarse como estrategia para satisfacer necesidades existenciales del ser humano, y propender por la autodependencia de la región y por la generación de articulaciones orgánicas de los seres humanos con los comportamientos locales. **Ver Anexo 5.**

Por otra parte, resulta importante resaltar las intenciones del GAL por generar sentido de pertenencia por el Valle de Tenza y su cultura propia (Bonfil, 1982), evidente a través de la organización de actividades lúdicas y el apoyo a un oficio como el de la cestería, parte del patrimonio inmaterial de la región. Debe resaltarse la gran cantidad de retos para el GAL en este aspecto, pues la situación económica actual está impulsando a los jóvenes a migrar hacia ciudades, y condenando a oficios como la cestería y la caficultura a desaparecer lentamente. Estos oficios, además de haber sido importantes motores de desarrollo para la región, se han convertido en parte del patrimonio inmaterial de la región, por lo que debe consolidarse una cultura del café, una de la artesanía y ligada a la gastronomía, que sea para el turista un pretexto para visitar la región. Es necesario hacer compatible la cultura empresarial y la cultura del café que se quiere crear, con la preservación de tradiciones y rasgos distintivos de la población valletenzana para propender por la expansión de libertades culturales, de forma tal que la cultura apropiada no termine por subsumir las tradiciones locales.

Por último, respecto a la dimensión ambiental del concepto de desarrollo territorial, debe mencionarse que, a pesar de que el GAL ha avanzado en la formulación de planes de manejo ambiental para proyectos como el de turismo sostenible, y socios como CANNOR han adquirido sofisticadas maquinarias para reducir el impacto ambiental de sus actividades económicas, aún se debe trabajar de la mano de CORPOCHIVOR para tecnificar todos los

procesos de producción y regular el uso inapropiado del suelo, pues actividades como la ganadería en áreas de reserva, impactan negativamente en la calidad del suelo de la región. En efecto, en cuanto a la sustentabilidad ambiental del territorio, se presentan más retos que aportes para la ADEL, pues se debe mitigar el impacto ambiental de actividades económicas altamente contaminantes como la caficultura. Como se plantea en el informe Bruntland, la clave para la sustentabilidad del territorio radica en no comprometer la supervivencia de los ecosistemas ni los recursos de las generaciones futuras, para permitir una vida digna a quienes residen en la zona hoy, como a las generaciones venideras (Saura, Pilar y Hernández María Ángela, 2009).

## **6. Conclusiones**

Teniendo en cuenta que el objeto de la presente investigación es el análisis del GAL Valletenzano como estrategia para promover el desarrollo territorial, se puede afirmar que, si bien el GAL Valletenzano es una agencia de desarrollo reciente, aborda el desarrollo territorial desde una perspectiva relativamente amplia. No obstante, la organización ha priorizado las intervenciones en la dimensión económica del desarrollo territorial, y presenta numerosos retos a nivel político y de calidad de vida, institucional, cultural y ambiental.

Es importante que se trabaje en la línea de planeamiento estratégico del territorio, debido a la necesidad de definir una agenda en el territorio para priorizar proyectos y formular estrategias de manera prospectiva. Teniendo en cuenta que la organización tiene como objetivo la promoción de un desarrollo integral sostenible en el ámbito territorial, es necesario contemplar cada una de las dimensiones de desarrollo enunciadas por Amartya Sen, y resulta evidente que la prioridad debe ser la dimensión de calidad de vida, pues la creación de un entorno apropiado para que los valletenzanos residan y lleven a cabo sus actividades económicas, presenta más retos que avances.

El mayor reto del GAL, es entonces la satisfacción de necesidades básicas y el trabajo mancomunado con instituciones públicas como CORPOCHIVOR y la Gobernación de Boyacá, para tomar la vocería de los valletenzanos y fomentar programas de vivienda, saneamiento, salubridad, educación y acceso a servicios públicos.

Otro reto que afronta la región es el relevo generacional, pues gran parte de los jóvenes de la región migran hacia la ciudad debido a la falta de oportunidades y a la búsqueda de una mejor calidad de vida. Las intervenciones del GAL se han orientado a brindar oportunidades a los jóvenes e incentivos para que se conviertan en empresarios rurales, pero la organización no ha intervenido directamente en la satisfacción de necesidades y creación de condiciones de vida digna para los jóvenes. Si bien la distribución de la tierra y las disparidades territoriales son un problema estructural del territorio, que difícilmente podrá ser abordado por una agencia como el GAL, dicha organización puede contribuir a reducir las necesidades básicas insatisfechas y mejorar los índices de calidad de vida rural de la región.

Además, es necesaria la consolidación de un entorno empresarial propicio para el desarrollo integral del Valle de Tenza. Si bien se ha avanzado en la mecanización del campo, el estado precario de las vías y el escaso provecho que se ha sacado de las ventajas comparativas del territorio, son sin duda alguna limitantes para forjar un desarrollo territorial en clave integral y endógena.

Se debe reconocer que, para tratarse de una organización tan joven, se ha logrado identificar una vocación del territorio y se ha empezado a avanzar en la consolidación de una visión compartida del mismo. La definición de cinco ejes temáticos de trabajo y la priorización de la artesanía, la caficultura y el turismo rural, como motores de desarrollo, es un gran avance para la región, que sugiere que el paso a seguir es la consolidación de una marca territorial a partir de las ventajas comparativas que ofrece la zona de estudio.

No es posible pensar en la consolidación de un entorno empresarial en el Valle de Tenza, en un territorio con difícil acceso y amplios inconvenientes en necesidades básicas insatisfechas e índice de calidad de vida rural. La ADEL es una organización cercana a la comunidad, que la representa y busca mejorar sus condiciones productivas. No obstante, la organización debe propender por la ampliación de todas las libertades del ser humano y por garantizar una mejor calidad de vida a la comunidad, motivo por el que programas de asistencia técnica, educación informal, capacitación en sistemas, convenios institucionales, jornadas de vacunación, investigación en el tratamiento de aguas residuales, estudios de impacto ambiental, son de gran importancia para la construcción horizontal y participativa de un desarrollo territorial.

## Referencias bibliográficas:

Alburquerque, Francisco. "La importancia del enfoque del Desarrollo Económico Local". Documento PDF en [www. Desarrolloeconomicolocal.org](http://www.Desarrolloeconomicolocal.org)

Bonilla Elssy y Rodríguez Penelope (1995). "*Más allá del dilema de los métodos*". Grupo Editorial Norma. Bogotá.

SAURA CALIXTO, P., & HERNÁNDEZ PRADOS, M. (2009). La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental. *Teoría De La Educación. Revista Interuniversitaria*, 20. Recuperado de <http://revistas.usal.es/index.php/1130-3743/article/view/989/1087>

Vázquez Barquero, Antonio; (2007). *Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial*. Investigaciones Regionales, Sin mes, 183-210.

Max-Neef, Manfred. (1993). "*Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones.*" Editorial Nordan-Comunidad.

Bonfil, Gustavo. (1982). El etnodesarrollo: sus premisas jurídicas, políticas y de organización. *América Latina: Etnodesarrollo y Etnocidio, Ediciones FLACSO, Colección, 25.*

Sen, Amartya. (1988). The concept of development. *Handbook of development economics*, 1, 9-26.

Sen, Amartya. (2001). *Development as freedom*. Oxford Paperbacks.

Bustamante, Sergio. (2006). *Hacia una política pública de Asociatividad en Colombia: Propuesta para el fortalecimiento de las asociaciones de municipios.*

Pinto, María Elisa. (2006). *Desarrollo económico local: orientaciones e instrumentos para alcaldes y gobernadores*. Konrad-Adenauer-Stiftung; Corporación Pensamiento Siglo XXI.

Boisier, Sergio. (1996). *Modernidad y territorio*.

Silva, Iván y Sandoval, Carlos. (2005). *Desarrollo económico local/regional y fomento productivo: la experiencia chilena* (Vol. 49). United Nations Publications.

Vázquez Barquero, Antonio. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch editor.

Escobar, Arturo. (2005). El “postdesarrollo” como concepto y práctica social. *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización*.

Banco de Desarrollo de América Latina. “La economía local: las funciones de las agencias de desarrollo” Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. 2012

Banco Mundial. “Competitive Cities for Jobs and Growth: What, Who, and How”. Washington, 2015.

Boisier, Sergio. (1997). El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. EURE. Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales, 23(69), 7.

Boisier, Sergio. (1998). El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico. ILPES, Santiago de Chile.

Peroni, Andrea. (2013). Claves del buen desarrollo territorial. *Frontera norte*, 25(49), 57-86.

Estrada, Fabiola. XI. COMPONENTE HISTÓRICO.

Red de Agencias de Desarrollo Económico Local de Colombia. (2014). *Red Nacional de agencias de desarrollo local de Colombia – Red ADELco-*. [diapositivas de PowerPoint]. Recuperado de [www.redADELco.org/wp-content/uploads/2014/.../Presentación-Red-ADELco-2014.pptx](http://www.redADELco.org/wp-content/uploads/2014/.../Presentación-Red-ADELco-2014.pptx)

IDEASS, Innovation for Development and South-South Cooperation, *Local Economic Development Agencies for Governance and internationalization of local economies*, s.f. Recuperado de [www.ideassonline.org](http://www.ideassonline.org)

Red ADELCO. *Red Nacional de agencias de desarrollo local de Colombia*, 2013. Recuperado de [www.redadelco.org/wp-content/uploads/2013/09/Conferencia-DEL-Buga.pptx](http://www.redadelco.org/wp-content/uploads/2013/09/Conferencia-DEL-Buga.pptx)

galvalletenzano.org. (2016). GAL Valle de Tenza - Grupo de Acción Local GAL Valletenzano. [online] Available at: <http://www.galvalletenzano.org/>

Peroni, A. (2013). *Claves del buen desarrollo territorial*. *Frontera norte*, 25(49), 57-86.

Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities*. Harvard University Press.

Ramírez J. *Caracterización socio-demográfica del área de desarrollo rural de Valle de Tenza*. INCODER. 2012

INCODER y CORPOICA. *Caracterización socio-demográfica del área de desarrollo rural de Valle de Tenza*. 2005

## Lista de anexos

### Anexo No 1. Matriz de autores

Autor	Artículo	Aporte al concepto de desarrollo territorial
Amartya Sen	The concept of development	<p>Distinción entre desarrollo económico y crecimiento económico. El crecimiento económico suele medirse a través del PIB per cápita, que mide la distribución de ingresos entre la población y el acceso a bienes transables en el mercado. No obstante, Sen afirma que la mera información revelada por el PIB per cápita de los países, las regiones, las ciudades o los municipios, es insuficiente para evaluar aspectos del desarrollo económico. El desarrollo económico es determinado por las condiciones de vida y la calidad de vida de la población. Es necesario considerar variables como expectativa de vida, morbilidad, hambre, violencia y criminalidad como indicadores del nivel de desarrollo socio económico en las regiones. Vincula el concepto de desarrollo económico con el de bienestar. El bienestar de una comunidad, depende de las comodidades a las que tiene acceso la gente, así como de la disponibilidad de bienes públicos y la posibilidad de usar bienes privados, proveídos de manera gratuita por el Estado. Ideas opuestas a las de Friedmann y Hayek (Debate), quienes medían el desarrollo económico a partir de información cuantitativa como el PIB.</p> <p>Desarrollo como proceso de ampliación de libertades humanas (políticas, económicas,</p>

		<p>sociales. Culturales, etc.) El desarrollo exige la eliminación de las principales fuentes de privación de libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistemáticas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y la intolerancia o el exceso de intervención de los Estados represivos. El mundo contemporáneo niega libertades básicas a la mayoría de personas.</p>
<b>Francisco Albuquerque</b>	<p>La importancia del enfoque del Desarrollo Económico Local</p>	<p>Exalta la importancia de los mercados locales y nacionales y afirma que el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales o regionales, puede facilitar la construcción de redes de colaboración entre los distintos niveles de la administración pública. 2. Resalta la importancia de los recursos endógenos del territorio, la diversificación productiva y el fomento empresarial en el ámbito de lo local.</p>
<b>Sergio Bustamante</b>	<p>Hacia una política pública de asociatividad en Colombia: Propuestas para el fortalecimiento de las asociaciones de municipios</p>	<p>Las asociaciones de municipios son un "colectivo territorial", que busca propiciar el trabajo mancomunado entre municipios circunvecinos, constituyéndose en un importante instrumento de cooperación entre estos entes públicos.</p>
<b>María Elisa Pinto</b>	<p>Desarrollo económico local: orientaciones e instrumentos para gobernadores y alcaldes</p>	<p>Asociatividad de municipios es un instrumento para impulsar el Desarrollo Económico Local, partiendo del fortalecimiento de los procesos de asociación entre municipios de un mismo territorio entre aquellos con características comunes, tomando como punto de partida: las sinergias que pueden surgir del proceso; la unión</p>

		de recursos y esfuerzos; la reducción de costes de transacción, y de otro tipo, que se obtienen con este mecanismo.
<b>Sergio Boisier</b>	Modernidad y territorio	Identifica la cultura y la identidad como elementos unificadores para considerar la existencia de una región. Define el desarrollo regional como un “proceso localizado de cambio social sostenido que tiene como finalidad última el progreso permanente de la región, de la comunidad regional como un todo y de cada individuo residente en ella” (Boisier, 1996).
<b>Eduardo Sandoval y Iván Silva</b>	Desarrollo económico local/regional y fomento productivo: la experiencia chilena	Realizan aproximación histórica sobre la inserción de un enfoque territorial en las políticas de desarrollo productivo y de fomento a empresas y se aborda el tema de la institucionalidad requerida para apoyar el surgimiento de las mipymes.
<b>Antonio Vázquez Barquero</b>	“Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”	<p>Se trata de una aproximación territorial al desarrollo, que hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital de una localidad o un territorio, que tiene cultura e instituciones que le son propias y en las que se basan las decisiones de ahorro e inversión. Desde esta perspectiva, la política de desarrollo endógeno constituye la respuesta de los actores locales a los desafíos de la globalización.</p> <p>El desarrollo endógeno es una interpretación que considera el desarrollo humano como la referencia que está en el centro de los procesos de transformación de la economía y de la sociedad. }</p> <p>La teoría del desarrollo endógeno se fortalece con el descubrimiento de formas más flexibles en la organización territorial de la producción, la incorporación de las redes de empresas y las redes de actores para el análisis económico de los territorios, la comprensión de que la innovación</p>

		<p>obedece a un proceso evolutivo, y el reconocimiento de que los componentes socioculturales e institucionales tienen un valor estratégico en los procesos de desarrollo.</p> <p>El desarrollo endógeno combina la sostenibilidad económica con la social, ya que los actores públicos y privados toman las decisiones de inversión con la finalidad de mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, pero además con el fin de resolver los problemas y mejorar el bienestar de la sociedad. La teoría del desarrollo endógeno es compatible con otras visiones del desarrollo, y las políticas de desarrollo endógeno reciben fuerte apoyo de las organizaciones internacionales como OCDE, UE, PNUD, OIT, BID, BM.</p>
<b>Vázquez Barquero</b>	<i>Las nuevas fuerzas del Desarrollo</i>	Ante la transformación política y económica acaecida a causa de la globalización, el autor resalta la necesidad de contar con nuevas formas de actuar, más cercanas a la sociedad civil, capaces de dar las respuestas adecuadas a los problemas de desarrollo de cada territorio
<b>Gustavo Bonfil</b>	Etnodesarrollo: sus premisas jurídicas, políticas y de organización	Dentro de una misma población puede haber más de una cultura. En efecto, existen culturas impuestas y culturas enajenadas. “El incremento de la cultura impuesta y de la cultura enajenada, visible hoy en muchas comunidades indígenas, no es el resultado de una confrontación entre elementos culturales, como frecuentemente se pretende hacer aparecer.” (Bonfil, Gustavo. 1995)
<b>Arturo Escobar</b>	El post desarrollo como concepto y práctica social	Afirma respecto a la forma en que otros autores han abordado este concepto que: “Otros añadieron a esta caracterización una re-valoración de las culturas vernáculas, la necesidad de depender menos de los conocimientos de expertos y más de

		<p>los intentos de la gente común de construir mundos más humanos, así como cultural y ecológicamente sostenibles. Se destacó, además, la importancia de tomar en serio los movimientos sociales y movilizaciones de base como el fundamento para acercarse a la nueva era.” (Escobar, Arturo, 2005).</p>
<b>Banco de Desarrollo de América Latina</b>	La economía local: La función de las agencias de desarrollo	<p>“Los gobiernos nacionales están reconociendo la necesidad de incrementar las capacidades institucionales de las urbes y regiones, con la finalidad de que sus autoridades puedan tomar decisiones y hacer las intervenciones necesarias para optimizar su desempeño económico relativo y, de esta manera, contribuir al crecimiento y desarrollo de todo el país” (Banco de desarrollo de América Latina, 2012).</p>
<b>Banco Mundial</b>	Competitive cities, for Jobs and Growth	<p>Cuatro categorías de intervención para facilitar el crecimiento de trabajo, la productividad y el aumento de ingresos de sus habitantes: 1. Instituciones 2. Infraestructura y tierra. 3. Habilidades e innovación. 4. Ayuda y financiamiento para los empresarios.</p>
<b>Sergio Boisier</b>	El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial	<p>El desarrollo territorial requiere de elementos endógenos, elementos exógenos y capacidad de conducción. Es resultado de un mix virtuoso entre la capacidad auto organizativa de toda organización social y la efectividad de una ingeniería de la intervención del territorio. Mientras el crecimiento económico de un territorio tiende a ser cada vez más exógenamente determinado, el desarrollo de un territorio debe</p>

		<p>ser el resultado de esfuerzos endógenos. Es necesario promover la coordinación entre un Estado que cree condiciones para el crecimiento económico y una región que se ocupe de convertir el crecimiento en desarrollo. Asimismo, Boisier se refiere a Hilhorst, quien considera que el hexágono de factores del desarrollo regional está formado por: 1) Actores presentes en el territorio. 2) Instituciones</p>
<p><b>Sergio Boisier</b></p>	<p>El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico</p>	<p>Se Entiende el desarrollo territorial como un proceso de naturaleza endógena, vinculado a 6 factores particulares: recursos, actores, instituciones, procedimientos, cultura e inserción en el entorno. El desarrollo suele confundirse con la acumulación de bienes materiales (más carreteras, más puentes, más escuelas, etc.) y rara vez se admite que lo que interesa es cambiar y mejorar situaciones y procesos. Es la capacidad societal de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectiva y democráticamente aceptados, con el conocido resultado de obtenerse así un producto final que es mayor que la suma de los componentes, se trata de la capacidad latente de una sociedad organizada. Este tipo de capital funge como catalizador de los capitales económico, cognitivo, simbólico, cultural, institucional, psicosocial, social, cívico y humano, que son igualmente necesarios para generar procesos de desarrollo territorial. El funcionamiento del capital sinérgico requiere de</p>

		un actor impulsor, que no puede ser sino el gobierno del respectivo territorio.
<b>Pilar Saura y María Ángela Hernández</b>	“La evolución del concepto de sostenibilidad y su incidencia en la educación ambiental” (2008)	<p>El desarrollo sostenible es un concepto en constante evolución. Su utilización es producto de la preocupación por el uso irracional de los recursos naturales, debido a la existencia de modelos de desarrollo extractivistas.</p> <p>Desde el informe Brundtland (1987), se habla del desarrollo sostenible como “aquél que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.</p> <p>Este informe vislumbra el principio del desarrollo sostenible que implica hacer compatibles el crecimiento económico, la cohesión social y protección del medio ambiente, con la finalidad de no comprometer la supervivencia de los ecosistemas y de las generaciones futuras, y permitir el acceso global a una vida digna.</p>

**Anexo 2. Matriz de análisis a partir de la definición de desarrollo territorial asumida en la investigación**

<b>Matriz de análisis a partir de la definición de desarrollo territorial asumida en la investigación</b>		
<b>Dimensiones</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Proyectos</b>
Económica	Productividad y competitividad	<p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se ha buscado mecanizar el proceso de pos cosecha de café, reduciendo costos para productores, reduciendo el impacto ambiental y estandarizando un café de calidad.</li> <li>○ Se han realizado capacitaciones para que los artesanos aprendan a desarrollar las técnicas demandadas por el mercado en cestería.</li> <li>○ Se ha avanzado en el diseño y el desarrollo de una imagen corporativa, y en la creación e implementación de recorridos temáticos</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tecnificación de todos los procesos relacionados con la caficultura.</li> <li>○ Innovación en cestería</li> </ul>
	Apertura de mercados	<p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se han centrado en dar a conocer las características propias del café de Valle de Tenza. Trabajan en la consolidación de una marca.</li> <li>○ Artesanos del Valle de Tenza han tenido la posibilidad de dar a conocer sus productos a nivel nacional e internacional. GAL los ha llevado a ferias en principales ciudades del país.</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Consolidar una marca de café reconocida nacional e internacionalmente.</li> <li>○ Consolidarse como pioneros en la cestería a nivel nacional e internacional. Mayor alcance en mercados internacionales.</li> <li>○ Dar a conocer el potencial ecológico de la región a nivel nacional.</li> </ul> <p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Con base en la calidad del producto, se ha logrado dar un valor agregado al café de la región.</li> </ul>

	<p>Clima de negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cofinanciación a cada uno de los proyectos productivos que surgen en cada una de las organizaciones</li> <li>○ Creación de la mentalidad del “empresario rural”, quien cuenta con apoyo en la producción, asistencia técnica, cofinanciación y comercialización de los productos. (Café)</li> <li>○ Capacitación de artesanos.</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejoras en infraestructura vial y accesibilidad a la zona.</li> <li>○ Productos innovadores en el campo de la artesanía</li> <li>○ Creación de la cultura del café y capacitación en la preparación de bebidas.</li> <li>○ Relevo generacional. Capacitar a los jóvenes y darles apoyo a sus emprendimientos para evitar que migren de la región.</li> </ul>
	<p>Diversificación de la producción</p>	<p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Especialización paulatina de la región en tres actividades económicas: cafés especiales, turismo rural comunitario y artesanía. Definición de cinco líneas estratégicas.</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mayor cantidad de caficultores, artesanos y personas dedicadas al turismo rural comunitario. Relevo generacional de las actividades. Comercio justo y residentes capacitados.</li> </ul>
	<p>Diferenciación de la producción y los servicios locales</p>	<p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Las condiciones agroecológicas, las variedades, los procesos de producción, cosecha y pos cosecha permiten que el café valletenzano cuente con características especiales.</li> <li>○ Turismo rural sostenible a partir de las vivencias experienciales</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Creación de una cultura del café</li> <li>○ Innovación y aspectos diferenciadores en fabricación de artesanías.</li> <li>○ Consolidación del turismo basado en experiencias</li> </ul>

	Sinergias y encadenamientos intersectoriales	<p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Turismo rural comunitario liga el tema de transporte, comercio, alimentación, café. Fincas de agroturismo</li> <li>○ Articulación entre socios para dar a conocer los distintos productos y servicios de la región.</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejora de los canales de comunicación entre socios del GAL</li> </ul>
Política y calidad de vida	<p>NBI</p> <p>ICVR</p> <p>Cohesión social, participación de la comunidad y empoderamiento del territorio</p>	<p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No parece que haya habido proyectos relacionados directamente con la satisfacción de necesidades básicas de la comunidad.</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programas de adecuación de viviendas</li> <li>○ Mayor cobertura de Servicios Públicos Domiciliarios en áreas rurales</li> <li>○ Creación de programas incluyentes de empleo.</li> <li>○ Mejoramiento de la tasa de escolaridad de la región.</li> </ul> <p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No parece que haya habido proyectos relacionados directamente con la satisfacción de necesidades básicas de la comunidad.</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programas de adecuación de viviendas</li> <li>○ Mejoramiento en la tasa de escolaridad de la región</li> <li>○ Mayor cobertura en salud en la región</li> <li>○ Programas para el bienestar familiar</li> <li>○ Mejoramiento de ingresos</li> <li>○ Mejoramiento en las percepciones sobre las condiciones de vida en el hogar</li> </ul> <p><b>Aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estrategia del ahorro auto gestionado (capacitación financiera)</li> <li>○ Organización de actividades lúdicas como el festival de la mogoya y el café</li> <li>○ Organización de mesas sectoriales</li> </ul> <p><b>Retos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aumentar el número de jóvenes emprendedores en la región</li> <li>○ Mayor participación política en el área de estudio</li> <li>○ Propuestas de desarrollo provenientes de la comunidad</li> <li>○ Creación de la mentalidad del empresario rural</li> </ul>





### **Anexo 3. Diseños de entrevista**

#### **Diseño de entrevista para funcionarios de la ADEL**

**Fecha y lugar de entrevista:**

**Nombre del entrevistado:**

**Nombre del entrevistador:**

**Entrevista número:**

¿Cómo surge la ADEL del Valle de Tenza?

¿Cuáles han sido las líneas estratégicas de la ADEL?

¿Cómo entienden ustedes el desarrollo territorial?

¿Podría ilustrarme esta noción con un ejemplo?

¿Cuáles son las funciones y los objetivos de la ADEL?

¿Cómo está estructurada la organización?

¿De qué manera la ADEL involucra la comunidad de la región?

¿Qué problemas específicos está resolviendo la ADEL en el Territorio del Valle de Tenza?

En la actualidad, ¿Qué proyectos tiene la ADEL?

¿Cuál ha sido el proyecto más exitoso de la ADEL y por qué?

¿Existen mecanismos de evaluación de la ADEL? ¿Cuáles?

¿Cuáles son las características distintivas del valletenzano?

¿Considera que existe sentido de pertenencia en el Valle de Tenza? ¿De qué manera se expresa en la cotidianidad?

¿Qué cree usted que diferencia al Valle de Tenza de otras regiones?

¿Existe cooperación y sinergia entre los municipios que conforman el Valle de Tenza? ¿De qué manera se evidencia?

¿De qué manera los proyectos de la ADEL aportan al desarrollo territorial?

¿Cuáles han sido los principales aprendizajes de la ADEL en este tiempo?

¿Cuáles son los principales desafíos que tiene la ADEL en el presente? ¿De qué manera fortalecería la ADEL de cara a su rol principal?

## **Diseño de entrevista para socios de la ADEL y comunidad**

**Fecha y lugar de entrevista:**

**Nombre del entrevistado:**

**Nombre del entrevistador:**

**Entrevista número:**

¿Hace cuánto hace parte de las iniciativas de la ADEL? ¿Por qué se vinculó? ¿Cómo fue ese proceso de hacer parte de la ADEL?

¿Cuál es el papel que cumple la ADEL en esta región?

¿Cuál es su opinión sobre la labor que desempeña la ADEL en la región?

¿Conoce más personas vinculadas con estas iniciativas?

¿De qué manera el proyecto ha transformado su cotidianidad?

¿Cuál ha sido la mayor ventaja de hacer parte de los proyectos de la ADEL?

¿Considera que existe un sentido de pertenencia del valletenzano?

¿Cuáles son las características distintivas del valletenzano?

¿Qué cree usted que diferencia al Valle de Tenza de otras regiones?

¿Qué entiende usted por desarrollo?

¿Considera que los proyectos de la ADEL aportan al desarrollo de la región?

¿Cómo se visualiza a usted mismo después de ciertos años de haberse vinculado con las iniciativas promovidas por la ADEL? ¿

¿Cómo visualiza al municipio a corto, mediano y largo plazo?

### **Anexo 4. Entrevistas**

**Fecha y lugar de entrevista: 22 de Septiembre de 2016. Guayatá, Boyacá.**

**Nombre del entrevistado: Mario Barreto**

**Nombre del entrevistador: José Mateo Méndez**

**Entrevista número: 1**

#### **Entrevista Mario Barreto (Gerente ADEL)**

**¿Cómo surge la ADEL del Valle de Tenza?**

Bueno, la Agencia, o el Grupo de Acción Local, porque se denomina Grupo de Acción Local, surge de un ejercicio de cooperación internacional entre la Unión Europea y el Gobierno de

Colombia, a través de un proyecto que se denominó desarrollo económico local y comercio en Colombia. Este fue iniciado por la Unión Europea y su socio a nivel nacional fue el Ministerio de Comercio, se definieron seis departamentos, dentro de los cuales estaban Cesar, Bolívar, Boyacá, Meta, Valle y, se me escapa el otro. En cada departamento escogían una región para trabajar y en el caso de Boyacá se seleccionó el Valle de Tenza. La selección obedeció a algunos criterios como que ya hubiese algunos principios de trabajo regional, que cumpliera algunos requisitos mínimos para hacer agenciamiento, por ejemplo que geográfica y culturalmente fuera un territorio homogéneo, que ya hubiese algunos ejercicios de tratar de hacer cosas de carácter regional. El elemento que se tuvo en cuenta fue un trabajo que se había hecho desde CORPOCHIVOR, que ya venía haciendo algunos ejercicios de procesos regionales, entonces digamos que ya había un terreno abonado, eso facilitó un poco más el proceso. Nos llamamos Grupo de Acción Local porque trabajamos bajo una metodología de la Unión Europea, que es el enfoque LEADER. Lo que se hizo fue hacer la transferencia de tecnología del enfoque LEADER, y como nosotros decimos la tropicalizamos, es decir la bajamos a las condiciones de la zona, ahí se gesta el GAL o ADEL Valle de Tenza. Fue más o menos en el año 2009 o 2010 que se inició el proceso, legalmente en el 2011 se da el paso a la constitución legal de la agencia y hoy, la agencia está conformada por instituciones públicas como la Gobernación de Boyacá, CORPOCHIVOR y los municipios, en la parte privada están algunos gremios o cooperativas de transportadores y artesanos, la sociedad civil está representada por ONG s y Juntas de Acción Comunal. Cuando arrancó el proceso éramos como 46 socios, y después en el camino se fue depurando el tema, porque usted sabe que cuando hay plata, todo el mundo está, pero en la medida en que el tema empieza a decantarse, a depurarse, va saliendo gente. Hoy en día tenemos 27 socios, que le hacen aportes a la agencia, trabajamos de manera conjunta, unos se van, otros llegan, pero hemos logrado mantener una base de unos 25 o 26 que siempre han estado

### **¿El papel de cuál de estos socios podría usted resaltar?**

El más fuerte es CORPOCHIVOR, es la institución más grande y el mayor referente que tiene la región, es la CAR regional. Una de sus premisas tiene que ver con desarrollo sostenible, entonces es un aliado natural, porque maneja el concepto de sostenibilidad. Ha sido el aliado estratégico, con el que hemos logrado hacer alianzas para trabajar de manera conjunta. Lo otro que es importante resaltar es que cuando arrancó el ejercicio de desarrollo local en la región, hubo una, hoy en día es PROPAÍS, y con ellos se hizo un diagnóstico del territorio, un diagnóstico en campo, con la gente, con información real que nos permitió entender en que estábamos parados, para construir una línea base. Se identificaron los actores, las instituciones, se hizo un DOFA (identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), esto nos permitió definir hacia donde teníamos que enmarcar el rumbo y sobre todo, construirlo con la gente, porque usted encuentra mucha información de internet, pero es mucha información que a veces no es tan real.

### **¿Cuáles son las líneas estratégicas de la ADEL?**

Con la gente se concertó y salió como una lista de mercado, porque todo el mundo pide lo que le parece, pero después nos dimos a la tarea de cruzar esa información, cruzar los planes de desarrollo de los 14 municipios y sacar un plan de desarrollo subregional. La idea también era priorizar, no nos podemos poner a hacer de todo porque en últimas usted no resuelve nada, entonces tomamos indicadores de algunos productos en el mercado, número de familias

beneficiadas, vocación del territorio, etc. Al principio teníamos como 9 líneas, pero en el ejercicio del día a día, y observando el mismo mercado, nos hemos concentrado en 5 líneas de trabajo:

La primera es planeación estratégica del territorio, que es como ordenamiento del territorio y definir una agenda del territorio, ver a qué le vamos a apuntar, con visión prospectiva al 2030. Hoy en día estamos en el momento de evaluar si lo que se planteó sobre esto en ese momento, sigue siendo pertinente, qué se ha hecho para cumplirlo y si hay que reevaluar o replantear.

De ahí bajamos a un tema de cafés especiales que es la otra línea de trabajo. CANNOR es la entidad que ha venido liderando el proceso, en cafés hay dos líneas, pero al final ya se están juntando. Una es la de cafés especiales, que es lo que maneja CANNOR, que es un emprendimiento de una ONG que ha sido la pionera y ha gestionado, trabajado, investigado sobre el tema. Cuando revisamos planes de desarrollo, lo que quería la gente, nos dimos cuenta que la región del Valle de Tenza, tiene una vocación por el café, aunque no sea una región conocida como cafetera, tiene tendencia a esto. Es un cultivo que se convierte como en la alcancía de los campesinos, que es con la que usted a final del año, cuando le tiene la cosecha, es la que le soluciona muchas cosas. Entonces lo que queremos es entrar a mejorar ese sistema productivo, y como somos una región de minifundio y microfundio, lo que queremos es que a través de cafés especiales, es compensar la cantidad por la calidad, apuntamos a poquito pero bien hecho y con un mayor valor en el mercado, entonces nos hemos concentrado en cafés especiales y hoy en día existe la mesa sectorial del café, que está conformada por CORPOCHIVOR, la gobernación, alcaldías, productores y el comité de cafeteros. Es decir que nos sentamos todos los actores, a pensar que eso se vuelve ya como un programa de trabajo. Hoy en día CANNOR está prestándole servicios al resto de la comunidad, apoyo técnico, capacitaciones, traer muestras de café y perfilar, para saber qué café estamos haciendo, osea es mirar cómo lo que tiene CANNOR se lo presta al resto de los productores, para hacer el territorio más productivo, más competitivo, es lo que llaman innovación. CANNOR ya ha abierto mercados, lo que hace falta es producto, entonces ahora queremos es que la gente empiece a cosechar lo que está pidiendo el mercado y con estándares de calidad, y pues poder sacar una marca regional, que es en lo que estamos trabajando.

Otra línea a la que le estamos apuntando es al tema de turismo rural comunitario, que es como la cadena transversal, porque en últimas el turismo liga el tema de transporte, comercio, alimentación, café, como para tener fincas de agroturismo. Entonces hemos trabajado en esto, y de hecho la agencia es la que lidera este proyecto de turismo rural. Tenemos ahora un proyecto financiado por la Agencia de Cooperación Española, para dinamizar el tema, tenemos inventarios turísticos, mapeo de actores, y lo que queremos es que el Valle de Tenza sea un destino con turismo sostenible, con avistamiento de aves, senderismo, el tema experiencial, que si usted quiera venga y vea cómo un artesano trabaja su arte, qué usted participe con él, en el tema de café que usted pueda venir y ver desde cómo se produce una planta hasta que sale, pueda catar el café, es decir que todas sean cosas experienciales.

Otro tema que también es importante es la artesanía, aunque la artesanía se convierte también en un producto para turismo. La artesanía es también un tema de identidad y patrimonio, es un tema donde el Valle de Tenza se ha reconocido por el tema de la cestería, entonces lo que

hemos querido es fortalecer este tema, dignificar un poco el oficio del artesano, apoyarlo con temas de diseño, mejoramiento del producto, temas comerciales, y empezar a trabajar el tema de relevo generacional, que es una de las debilidades que tenemos, no sólo en la artesanía sino para todo, porque se están yendo los jóvenes. La gente no va a querer quedarse en el campo para que le paguen un canasto a 500 pesos. El tema de relevo generacional va ligado al de un comercio justo, un comercio en el que se pague mejor la artesanía, que el joven vea que haciendo artesanía puede ganar una buena plata sin necesidad de irse del territorio, y no sólo en la artesanía, nosotros buscamos empezar a involucrar a los jóvenes en proyectos productivos de una manera rentable, y dignificar el trabajo del campo.

La última línea de trabajo es el tema de cohesión social, que es que la gente participe, tenga sentido de pertenencia por su territorio, que haya una identidad de sentirse valletenzano. Eso lo hacemos a través de varias estrategias, una que nos ha dado resultado es la de grupos de ahorro autogestionado, que es una metodología que si no estoy mal es del Banco Mundial, aunque no estoy seguro, es una metodología que está en muchas partes del mundo y que es ver cómo las personas de escasos recursos, o cualquier persona, a través de una educación financiera, un ejercicio de ahorrar entre ellos, empiezan a ahorrar entre ellos, y a ver que ellos con sus escasos recursos o lo que tengan, pueden ser autosostenibles. Entonces eso ha generado cohesión social, porque se generan lazos de confianza entre los que hacen parte del grupo. Cuando usted ya puede acceder a unos recursos, usted puede empezar a mejorar su calidad de vida. Entonces eso ha generado que la gente empiece a sentirse importante en la sociedad. Obviamente también hacemos actividades lúdicas, actividades como por ejemplo el festival de la mogoya en Guayatá, que es uno de los productos gastronómicos representativos del municipio, ya vamos en la quinta versión de la mogoya y el café. Ahí la gente participa, da a conocer el producto, todo el mundo está con el traje típico guayatuno, entonces la gente empieza a sentirse importante porque se les tiene en cuenta para los eventos. Esto poco a poco ha logrado que la gente se sienta orgullosa de estar en el territorio, empiecen a defenderlo como patrimonio, que se sientan valorados, porque en este territorio está todo por hacer. La gente ha empezado a ver qué es lo que tiene y se queda maravillada del paisaje, de la gastronomía, entonces empiezan a ver una oportunidad de garantizar el patrimonio y la sostenibilidad del territorio

### **¿Cómo entiende usted el desarrollo territorial?**

Es cuando los actores que están en un territorio, todos tienen un mismo objetivo en común y ven al vecino como su aliado, no como la competencia. Eso pasa entre productores y tiene que pasar entre municipios, entonces cuando los municipios trabajan en equipo, en alianzas, es mucho más fácil lograr el desarrollo para un territorio como estos, en cambio de pensar en proyectos particulares que no se relacionan con temas de bienestar general. Es cooperar, es hacer alianzas, y cuando hablamos de alianzas no es únicamente de plata, es ponernos de acuerdo en que todos tenemos que echar para el mismo lado, que no dupliquemos esfuerzos sino que definamos roles y todos en últimas le apuntamos a lo mismo, es generar un desarrollo pertinente, con sostenibilidad e incluyente, que la gente sea la gestora de su propio desarrollo. Usted no va a encontrar un mapa del Valle De Tenza como tal, pero si hay unas características que permiten decir que tenemos una región homogénea. Si se dio cuenta cuando usted venía bajando, uno no se da cuenta de cuando cambia de departamento, en Cundinamarca y Boyacá la cultura es la misma, la gente tiene los mismos problemas, sus

necesidades y costumbres son las mismas. Es más fácil pensar en que para generar desarrollo sea entre todos, si le hacemos cada uno de manera aislada, es más difícil.

### **¿Cuáles son las funciones y los objetivos de la ADEL?**

Una de las funciones del grupo es facilitar que las políticas nacionales lleguen al territorio, promover la participación de la ciudadanía en los ejercicios de desarrollo, promover y apoyar emprendimientos locales, es decir que los jóvenes tengan un respaldo para planes de negocio, gestión de recursos, o sea, la agencia es como el soporte para generar desarrollo, no únicamente económico sino humano, social. Las instituciones como la gobernación buscan al GAL para llegar al territorio, por el poder de convocatoria, porque conoce el territorio, porque conoce los aliados. Entonces es como el puente entre lo que pasa en el Departamento y la Nación, y lo que pasa en lo local. Busca ser también el vocero del territorio en otras instancias.

El objetivo principal es promover el desarrollo integral del territorio, que sea sostenible, que nos volvamos competitivos en un mercado que hoy en día es fuerte con la globalización, pero con productos propios, que tengan mercado. También buscamos fortalecer el tema de la identidad del territorio y la apuesta es trabajar también al tema de marketing, de marca territorial.

### **¿Cómo está estructurada la organización?**

La organización tiene una asamblea de asociados, que es la instancia máxima del grupo. Nos reunimos mínimo una vez en el año, la asamblea nombra una revisoría fiscal, se tiene una junta directiva, actualmente son 7 miembros, elegidos por la asamblea, y está por dos años. Luego bajamos a un nivel de la gerencia, que es la parte ejecutiva. Hay momentos en que la agencia está con mucha gente en territorio, como hay momentos en que solo es el gerente y otras personas porque no hay flujo de proyectos. Y digamos que el equipo administrativo que está en la parte contable y con un auxiliar administrativo. Y también digamos que es importante que por cada uno de los sectores que le comenté hay una mesa de trabajo: entonces tenemos la mesa del café, mesa de turismo, mesa de artesanos, entonces ese es el contacto que hay directo con la comunidad. Siempre nos debemos a lo que la gente esté pensando y quiera. Aunque tampoco hay que atender todo lo que nos piden, pues que las ideas no se salgan de las líneas que le mencioné.

### **¿Qué problemas específicos está resolviendo la ADEL?**

Uno, el de darle un valor agregado a los productos que se tiene en el territorio. El tema que a veces es intangible es el de promover que la gente participe y se empodere de lo que pasa en su territorio. Eso a veces es difícil de cuantificar pero en últimas es lo que volvería sostenible a cualquier proceso, que la gente participe y se apropie de lo que está pasando. En el tema económico, se busca generar negocios para que estos productores, o las personas que participan en los procesos vean una actividad rentable, sin la necesidad que se tengan que ir del territorio.

### **¿Cuál considera que ha sido el proyecto más exitoso de la ADEL y por qué?**

Bueno eso tocaría preguntárselo a los que están por fuera. El tema de turismo se ha convertido en un referente, incluso es un reto, porque no es fácil poner a todo el mundo de acuerdo, son

muchas variables, pero de una u otra forma la agencia ha liderado el proceso. Se ha avanzado en cosas significativas, ya hay más integración regional, el proyecto ha permitido que se integren los actores, pero es un reto, no es que sea que ya lo tengamos resuelto, pero hemos avanzado en eso. Es el proyecto que está en responsabilidad directa de la agencia, porque digamos el del café pues es un tema compartido entre varias instituciones, esa mesa está liderada por CORPOCHIVOR, la gobernación de Boyacá a través de la secretaría de agricultura, el comité de cafeteros de la región, los municipios, las organizaciones de productores que hay en cada municipio. Es un modelo interesante de desarrollo territorial, porque están sentados tanto los que ponen la plata, como los productores y el tema comercial. Mientras que el de turismo ha sido responsabilidad nuestra, pero hay que llevarlo también hacia allá, para que varios actores estemos sentados en la mesa, porque tanto como los logros como las responsabilidades deben ser compartidos.

### **¿Existe algún tipo de mecanismo para evaluar la gestión de la ADEL? ¿Cuál?**

Digamos que actualmente lo hacemos a través de los informes de gestión que se presentan ante la asamblea. Pero precisamente ahora estamos en un ejercicio de construir un indicador interno para evaluar nuestro impacto en el territorio. En este último trimestre lo vamos a ejecutar, para tener idea de la percepción que tiene la gente (tanto del territorio como de por fuera) de la acción del GAL. Actualmente no lo tenemos, lo vamos a construir.

### **¿Cuáles son las características distintivas del valletenzano?**

Primero, que hay sentido de pertenencia por el territorio. Usted dice soy guatecano, pero también dice soy valletenzano. Hay mucha hermandad de los municipios, nos unen las dificultades y las potencialidades que tenemos. Al valletenzano lo distingue su forma de ser, es una persona cálida, amable, abierta, sociable, emprendedor, es una persona muy tranquila y amable, pero eso a veces se convierte en un aspecto negativo, porque hay como una zona de confort, y eso no es bueno, porque en cualquier eventualidad que uno tenga acá, de uno no quiera, una calamidad o una cosa así, no estamos preparados para reaccionar. Usted acá todo lo tiene, usted vive bien, tiene calidad de vida, entonces, no le afana nada. Cuando se presentó el paro agrario, se bloqueó casi todo el departamento de Boyacá pero acá todo estaba funcionando, y eso no es bueno, porque usted tiene que estar preparado ante cualquier alerta, para reaccionar. A veces falta ser más previsivos, estar más alerta. A veces usted sabe que en los momentos más difíciles es cuando usted saca a flote su capacidad de reaccionar, pero mientras esté bien no lo afana nada. Ojalá que todo el tiempo usted tuviera todo resuelto, pero así no es.

### **¿Qué cree usted que diferencia al Valle de Tenza de otras regiones?**

En cuanto a ventajas sobre otros territorios, el tema ambiental es muy fuerte, tenemos unos ecosistemas que van desde piedemonte llanero a 400 mts s.n.m. hasta zonas de páramo a 3000 mts s.n.m. Eso permite que haya biodiversidad en todo sentido, flora, fauna, gastronómica. Otro tema es la cercanía con Bogotá, y mucha gente no conoce lo que tiene aquí a menos de dos horas, que es como un spa natural, usted llega aquí y se desconecta por completo de lo que está pasando. El tema cultural, el tema gastronómico.

### **¿En el tema gastronómico, que resalta de la región?**

Una de las bases de la alimentación es el maíz, entonces con esa base usted tiene diferentes preparaciones. Usted encuentra el tema de los amasijos, cada municipio tiene su propio producto. En Somondoco, que es un pueblo acá cerquita está el chicharrón de cuajada, está la fruta, la chamba, frutas que son exóticas en cierto sentido.

**¿Existe cooperación entre los municipios que conforman el Valle de Tenza? ¿De qué manera se evidencia?**

Sí, pero no se ha logrado consolidar. Sí se reúnen los alcaldes digámoslo así, piensan en proyectos regionales, pero falta consolidarlos. Todavía una de las debilidades del GAL es que todavía no está suficientemente posesionado con las alcaldías. Hay alguno que nos conocen, otro que no, otros creen que el GAL es una entidad que va es a darles plata, otros lo ven como una ONG que no tiene ninguna función en el territorio, es muy relativo. En general yo creo que de los 14 alcaldes, por lo menos unos 8 tiene claro cómo utilizar el GAL para proyectos regionales. Hasta ahora estamos en eso. Hay que trabajar con los alcaldes, pero todavía falta que nos conozcan más Nos interesa que nos conozcan con resultados, que digan “ay mire, esto lo está haciendo el GAL”. Yo creo que lo que lo sostiene a uno son los resultados, porque todos nos conocen pero algunos dicen “¿eso para qué sirve?” Poco a poco logramos incidir, no es fácil pero ahí vamos, de hecho nos hemos mantenido casi que tres administraciones y ahí estamos. Pero básicamente existimos porque esto al estar construido desde la base con la gente, ellos son los que sostienen el tema. Hay alcaldes que creen en el tema, mientras que a otros solo les interesan sus proyectos personales.

**¿De qué manera la ADEL involucra la comunidad de la región?**

Normalmente con las mesas... Pero digamos cuando son proyectos con alcaldías, llegamos a otro tipo de población que a veces no está en este tipo de procesos, pero el eje en el que nos movemos es ese y el de los socios. Como son socios y personas jurídicas que representan agrupaciones, entonces son representantes legales de ONG, de Juntas de Acción Comunal, pero todavía nos falta que nos conozcan más, estamos en ese proceso de ir creciendo, porque incluso nos conocen más por fuera que acá.

**¿De qué manera los proyectos de la ADEL aportan al desarrollo territorial?**

Primero, teniendo claro lo que pasa por fuera. Hay que salir un poco del escenario local y ver qué es lo que está pidiendo el mercado, qué pasa por fuera, para llegar acá y contribuir a la gente. Me refiero a experiencias de otras agencias, tanto nacionales como internacionales, mirar qué está pidiendo el mercado, qué pasa en el mundo, y también pensar en lo global desde lo local. Se trata de poner el territorio a la vanguardia. Hemos logrado incidir en la construcción de los Planes de Desarrollo Departamentales, entonces todo lo que le mencioné está inmerso en el Plan de Desarrollo del Departamento, está en el plan de acción de CORPOCHIVOR, es decir que hay una incidencia a otro nivel, y eso es importante, que logramos incidir, porque no podemos pensar que lo podemos resolver todo solos. Un gran aporte ha sido decir “vea lo que hay es que apostarle al territorio por estas líneas, por café, por turismo, etc” que es por donde podemos tener realmente una oportunidad, y ahí hemos logrado que en los planes de desarrollo eso esté incluido, entonces eso hace más fácil que entre todos nos pongamos a trabajar en un mismo objetivo, y no cada uno de manera dispersa.

### **¿Cuáles han sido los principales aprendizajes de la ADEL en este tiempo?**

Aprendizajes... no hay que ser toderos. Sí porque al principio cuando arrancamos, pues uno con el afán de tener a todo el mundo contento, haga aquí, haga allá, y al final del año no hicimos nada. Hay que progresar concentrarnos en dos o tres cosas máximo y siempre trabajar en eso. Ahora preferimos que de pronto no nos mencionen tanto pero que los que nos mencionen digan “el GAL si sirve”, entonces es como priorizar. Lo otro es aprender a leer el territorio, y cuando digo aprender a leer el territorio es... por ejemplo con un alcalde, con un alcalde, si usted va y se reúne con él en su despacho, él allí es quien maneja el espacio, allí es inflexible. Pero si usted ya lo tiene en otro escenario por fuera, donde el es uno más, el ya suelta más fácil información, habla más, hay que sacarlo de su oficina a otro escenario donde él se sienta en “tú a tú”. Eso se hace en muchos eventos fuera del territorio, donde uno lleva a los alcaldes, entonces el alcalde empieza a decir “Aaah, el GAL hace todo eso, chévere, pase mañana a mi oficina y firmamos el convenio”. En su oficina él tiene ahí muchas cosas, llamadas por teléfono, entonces no le pone cuidado a lo que usted le está diciendo. Hay que sacarlo de su zona de confort y ahí ya va a entender y va a decir “listo, mañana firmamos el convenio”. Hay que aprender a leer cómo se comporta cada actor. Con la comunidad hay es que estar con ellos, acompañarlos, etc. La gente del campo y el productor, es muy agradecido con que usted vaya a dónde está él. Hay que invitarlos a que participen, hacerles encuentros con la comunidad, y eso va permitiendo que ellos se conozcan entre ellos mismos y empiecen a participar también.

### **¿Son agradecidos y también comprometidos?**

Sí claro, y el hecho es que estamos también empezando a cambiar la mentalidad y a crear más condición empresarial. De hecho estamos pasando de llamarlos beneficiarios a aliados, oséa que ellos están al tanto del proceso y les toca poner. De hecho el GAL tiene también que empezar a relacionarse con ese tipo de personas, si usted quiere generar cambio, toca con personas que quieran hacer el cambio. De hecho no tenemos proyectos asistencialistas, porque pues eso es perder la plata. Ha sido más trabajar con gente con visión empresarial, que ellos aporten, para que el tema se vuelva sostenible. Si usted les da todo, pues como no les duele, igual si funciona o no funciona, no pasa nada.

### **¿Cómo se financian los proyectos?**

Ese es un tema que es el más álgido que tienen todas las agencias del país, el tema de la sostenibilidad económica. No somos una institución que reciba anualmente un presupuesto fijo, acá depende es de la gestión. Vía convenios con los socios, con CORPOCHIVOR, con la gobernación, con los municipios, con el Ministerio. Estamos trabajando en que la agencia tenga varias líneas de trabajo, proyectos, ventas, servicios a los socios, capacitaciones, estamos esperando el tema de micro finanzas y el tema comercial, para que el GAL se vuelva sostenible. Si usted se vuelve dependiente de proyectos, es una lotería, entonces así se garantiza el funcionamiento de la agencia. Es un tema que hay que resolver, garantizarle sostenibilidad a la agencia, los socios a veces hacen aportes, a veces no, entonces es muy relativo. De hecho parte del trabajo que estamos haciendo ahora es definir unas líneas de negocios, de servicios a la agencia, que tienen que ser pertinentes para el territorio.

**Además de la auto sostenibilidad económica, ¿Cuáles son los principales desafíos que tiene la ADEL en el presente?**

Uno es garantizar la participación de los jóvenes, si logramos que los jóvenes participen en estos procesos, garantizamos la sostenibilidad del territorio. Ese es el principal reto, el relevo generacional. También tener una marca territorial, que empecemos a generar marca a través del café del turismo. Necesitamos tecnificar el campo, que el campesino se sienta honrado de estar en el campo, y darle tecnología, no podemos poner al muchacho a echar azadón cuando existen máquinas que lo hacen más rápido. Tratar de usar aplicaciones, tecnología, que la gente del campo pueda vivir dignamente, y ya empezamos, es un proceso, y ojalá que nos vaya bien.

**Fecha y lugar de entrevista: 22 de Septiembre de 2016. Guayatá, Boyacá.**

**Nombre del entrevistado: Andrés Coronado**

**Nombre del entrevistador: José Mateo Méndez**

**Entrevista número: 2**

**Entrevista a Andrés Coronado (Profesor de música y residente de Guayatá).**

**¿Qué entiende usted por desarrollo?**

Vea yo creo que todo parte de aprovechar los recursos. Tenemos tantas cosas en nuestro país y no las aprovechamos, como el Cacao, nosotros podríamos ser potencia en chocolate. A nivel nacional hay muchas cosas que debemos aprovechar de nuestro país y no lo estamos haciendo. Por ejemplo, la parte turística aquí no se aprovecha. Usted mire Ecuador, en Ecuador usted ve turistas por todos lados, a Colombia y a Boyacá le hace falta venderse.

**¿Y en la región se aprovechan estos recursos?**

Lo del café si se aprovecha, porque aquí hay hasta granjas, le dicen la granja, pero allá hay maquinarias que valen muchísima plata, entonces vienen a moler el café y hay procesadora de café, donde don Ramiro Villalobos. Lo que pasa es que falta como decir “vamos a ofrecer nuestro producto en Bogotá o vamos a ofrecerlo internacionalmente”. No es lo mismo vender un bulto de café en Estados Unidos, que vender tinto en Estados Unidos. Nosotros vendemos la materia prima pero no vendemos el producto.

**¿Qué otros problemas ve para el desarrollo en la región?**

En Boyacá hay una riqueza cultural muy grande, pero falta que haya más apoyo por parte de los municipios, porque hay talento. Aquí hay niños músicos estupendos, pero la riqueza de nosotros la olvidamos. A mí me gusta mucho la música extranjera, el rock, pero es que nosotros tenemos que darle el fuerte es a lo de nosotros. Nuestra música, nuestra cultura, eso es lo que nosotros tenemos que sacar Adelante. Por ejemplo vea, aquí en Miraflores hay una fruta que se llama la Chama. Es una fruta que nacionalmente se desconoce, yo que soy de

Bogotá, yo nunca había escuchado sobre la Chama. Si se hace Sabajón y yogurt, pero no se conoce y no se produce como se debería producir. Hay lugares que en cambio le dan mucha marquilla a lo que producen. Aquí en Guayatá se da de todo un poco, hay zonas muy altas, como también hay zonas bajas, entonces se produce también papa, que normalmente se da en climas fríos.

**Fecha y lugar de entrevista: 8 de Octubre de 2016. Sutatenza, Boyacá.**

**Nombre del entrevistado: Ilvania Muñoz**

**Nombre del entrevistador: José Mateo Méndez**

**Entrevista número: 3**

**Entrevista a Ilvania Muñoz, representante legal de la Corporación Arte y Cultura Sutatenzana**

**¿Cómo surge la organización Arte y Cultura Sutatenzana?**

La idea surge de una profesora Floralba Salcedo. A ella le gustaban las artesanías pero no había quien se organizara. Ella ha sido la tesorera, yo soy la representante legal.

**¿Cómo se genera el contacto entre el GAL y la Corporación Arte y Cultura Sutatenzana?**

Ese contacto con ellos, salió de una convocatoria en la que estuvo participando el GAL y la Universidad Javeriana, ellos fueron los que propusieron eso. Escogieron aquellas personas y organizaciones que tuvieran por lo menos dos años de organizados, dentro de esas entramos nosotros.

**¿Cuál es el papel que cumple el GAL en esta región?**

Ellos nos han apoyado mucho. En la organización de ferias, junto con la Gobernación de Boyacá o de eventos para que nos demos a conocer, nos han llevado a Bogotá y a Medellín a ferias, para que mostremos nuestros productos. Con ellos hemos aprendido a hacer diseños diferentes, uno va también comenzando a ver otros horizontes. Uno dice “bueno de pronto la gente necesita más bien esto, entonces así uno va comenzando a trabajar. Así uno va como innovando.

**¿Cuál es su opinión sobre la labor que desempeña el GAL en esta región?**

Es muy importante por las capacitaciones, porque nos van colaborando cuando haya que ir a una feria.

**¿Cómo han logrado innovar en la cestería, siendo que se trata de una actividad tan tradicional?**

Sí se ha logrado bastante, nosotros hemos innovado mucho, hemos hecho canastos de mercado con fique, que con riata, se hacen anchéticas, de lo que nos digan, nosotros ya lo podemos desarrollar. Antes no, siempre se hacía el tradicional, canasto redondo y no más.

**¿Qué entiende usted por el desarrollo de una región?**

Desarrollo de una región, siempre uno entiende que cada vez la gente entre más capacitación tenga, tiene más desarrollo. Eso es como el estudiante, si usted estudia va conociendo más cosas. Eso es desarrollo a nivel regional.

**¿Cómo ha aportado el GAL para generar desarrollo?**

Según, hay contrataciones de diseñadores para poder tener también gente que trabaje con uno. Porque toca que haya quien lo guíe con uno. Si no hay quien lo guíe, pues ahí se queda uno.

**¿Existe alguna coordinación entre quienes hacen parte del GAL?**

Claro, a los cafeteros también los patrocina el GAL, los patrocina CORPOCHIVOR.

**¿Usted cree que la región del Valle de Tenza es conocida hoy en día por sus artesanías?**

Claro, Sutatenza no era muy reconocida, pero ya ahora somos reconocidos, yo creo que a nivel nacional e internacional. Viene la gente de afuera y conoce los productos, y se lleva las ideas de uno, y así uno se da a conocer allá.

**¿Cómo visualiza la región a corto, mediano y largo plazo?**

Pues a corto y mediano plazo se espera que la gente empiece a desarrollarse, para que a largo plazo hay buenas oportunidades de negocio, de poder vender los productos, que esto sea sostenible.

**¿Cómo cree que el GAL puede contribuir para que esto sea sostenible?**

Cada vez el Estado va mirando que la artesanía sea evaluada con sus valores de verdad, con un valor justo. Así esto puede ser sostenible. De todas maneras los antepasados de uno siempre vivieron, con lo poco o mucho que hacían con sus artesanías, para el estudio de los hijos, para la alimentación, para sus necesidades del diario.

**¿Cómo es el proceso de canastear?**

En este momento estoy recuperando material para comenzar a almacenar para poder trabajar., Esto se llama Chin o caña de castilla. Esto se coloca en horizontal en una sombra para que no se seque. De aquí salen los armantes para empezar a canastear.

**¿Cómo ve al Valle de Tenza en términos de desarrollo?**

Pues para lo que había hace algún tiempo, la región ha desarrollado varios programas y proyectos. Por ejemplo la ganadería es un proyecto más avanzado. Acá el Valle de Tenza es un minifundio, cada quien tiene su casita, tienen así sea una vaquita. Ha mejorado, pero podría seguir mejorando. Lo que estamos haciendo puede llegar a ser otro mejoramiento más.

**Fecha y lugar de entrevista: 8 de Octubre de 2016. Sutatenza, Boyacá.**

**Nombre del entrevistado: Ramiro Villalobos**

**Nombre del entrevistador: José Mateo Méndez**

**Entrevista número: 4**

**Entrevista a Ramiro Villalobos, representante legal de la Corporación Agropecuaria de Oriente (CANNOR)**

**¿Qué es CANNOR?**

Bueno, Cannor es la Corporación Agropecuaria del Oriente, nosotros estamos dedicados al mejoramiento socioeconómico de los productores del sector rural y de sus zonas de trabajo. En ese trabajo llevamos dieciséis años y en eso hemos permanecido siempre.

**¿Cómo surge CANNOR?**

CANNOR inicialmente la conformamos veinte productores con el objetivo de buscar una alternativa de comercialización a los productos de las unidades productivas que cada uno teníamos, y a partir de eso venimos conformando una estructura que no solamente es la parte de la comercialización, sino también la financiación, la asistencia técnica, la transformación de cada una de nuestras unidades productivas.

**¿Cuál es el vínculo que ustedes tienen con el GAL del Valle de Tenza?**

El GAL es una organización que la conformamos 27 organizaciones más, nosotros somos una de las que conforma el GAL, somos parte de la estructura administrativa del GAL. El GAL para nosotros es un embajador de las actividades que realizamos. Esta estructura se conformó hace cuatro años.

**¿Considera que la alianza entre el GAL y CANNOR ha aportado al desarrollo territorial del Valle de Tenza?**

Lo que le digo, el GAL es una organización que la hemos conformado 27 organizaciones, la hemos creado para que sea el embajador de todos nosotros frente a las demás entidades. Yo a la fecha considero que sí, que el GAL ha desarrollado el trabajo para el que lo conformamos, que es que proyecte nuestras organizaciones, sea embajador, dé a conocer lo que producimos. Yo creo que ha cumplido con las expectativas que teníamos.

**¿Desde CANNOR cómo se ha aportado al desarrollo territorial?**

Pues, nosotros hemos buscado en cierta forma mecanizar todo el proceso de pos cosecha, entonces mantenemos una central colectiva para el tema de pos cosecha que es la tercera en el país, la primera en el departamento. Tenemos cinco objetivos específicos: Uno es minimizar los costos de producción, acá le bajamos los costos de producción a nuestros asociados en un 60%. Reducimos la parte de la contaminación ambiental, pues todos los sub productos reciben tratamiento para posteriormente recibir valor agregado como materia orgánica o como abono orgánico para cada una de las fincas. Tratamos la parte de aguas residuales de la pos cosecha. Reducimos el consumo de agua en un 97% en el tema de pos cosecha, oséa el productor normalmente se gasta de 36 a 40 litros en una pos cosecha tradicional, nosotros solamente gastamos un litro por cada kilogramo de café pergamino seco. Pero el tema más importante para el productor es que estandarizamos calidad. Entonces le reducimos bastante no sólo los costos, sino también el control de calidad al productor, y a la parte pública hacemos un servicio en el punto de que unificamos los esfuerzos y evitamos que se gasten recursos haciendo infraestructura finca por finca que en el tema de pequeños productores no funciona.

### **¿Cuál considera que ha sido la mayor ventaja de trabajar en llave con el GAL?**

Volvemos al tema, somos una de las organizaciones que conforma el GAL. Parte de las ventajas es que nos ha funcionado como embajador de las actividades que nosotros hacemos, promociona nuestras actividades, gestiona ante la parte pública parte de los recursos, o así sea la parte de promoción de las actividades o lo que hacemos, y siempre está pendiente de los temas que hay que promocionar, de los refuerzos que hay que prestar y de que actividades requieren apoyo.

### **¿De qué manera involucran CANNOR y el GAL a la comunidad en sus proyectos?**

Lo que se busca es tener una formación, un desarrollo integral en todas sus áreas, entonces no solamente es capacitar, sino que se puede hacer todo un proceso de cofinanciación a cada uno de los proyectos productivos que surgen en cada una de las organizaciones. Entonces lo que hemos buscado con el GAL es que no solamente se busque la capacitación, sino que además podamos tener recursos para desarrollar los proyectos, en forma inicial de proyectos pilotos.

### **¿Cómo ha sido el proceso de apertura de mercados para los cafés especiales que se producen en el Valle de Tenza?**

Nosotros nos hemos concentrado en un tema de calidad. La idea es buscar y ofrecerle al cliente unas propiedades muy propias de la zona, es un café diferente no solamente en su formación sino en su sabor, tiene mucha más acidez, tiene mucho más dulzor, tiene mucho más cuerpo, y en eso realmente es que la corporación se ha concentrado durante mucho tiempo. El proceso investigativo nuestro siempre ha buscado características propias de nuestra región para poderlas ofrecer a un nicho de mercado que nos quiera comprar ese producto.

### **¿Cómo considera que CANNOR ha impactado en el día a día del productor de café de la región?**

En principio, la parte más importante nuestra fue romper el esquema de una pos cosecha finca a finca que se ha desarrollado por 90 años, el hecho que la pos cosecha se pueda hacer en forma colectiva, con muchas ventajas para el productor. No solamente ventajas para el productor, sino también formando y mostrando un desarrollo mucho más sostenible, mucho más rentable, mucho más competitivo hacia los jóvenes, con el objetivo de que podamos ir haciendo una relevación generacional de las comunidades. Parte del proceso nuestro ha sido vincular a los jóvenes de los colegios, para que sean ellos quienes vayan tomando la rienda en la parte de la producción rural, no con una mentalidad de campesino, sino con una mentalidad de empresario rural, en la cual cuentan con todos los eslabones en la parte de producción, asistencia técnica, cofinanciación y comercialización de los productos. Queremos llevar realmente a que el campo sea una producción digna y que las personas que estamos en el campo sintamos las ventajas que se tienen en la ciudad, de unas buenas vidas, unas comunicaciones, una televisión, se puedan tener en el campo.

**¿Cómo entiende la situación del Valle de Tenza en términos de desarrollo territorial?  
¿Cuál es su opinión en este aspecto?**

Pensamos que tenemos que concentrarnos en dos o tres productos específicos para poder producir en una zona. La zona siempre ha tenido una diversificación muy grande, pero en ese orden de ideas no somos fuertes en nada. Nos hemos concentrado en poder tener un nicho muy especial, desde la parte de los cafés, que sean cafés con muy buena acidez, con muy buen aroma, con muy buen sabor, con muy buen dulzor. Pensamos también que la zona se presta para unos proyectos de agroturismo, que es en lo que hemos concentrado bastantes fuerzas, y unos procesos de artesanías. Entonces en esa parte es donde hemos ido especializándonos realmente, en que la zona se vaya especializando en esos sectores, que se pueda volver fuerte en esos nichos, y especializar a la comunidad en esos tres sectores para no estar disparando a todos lados.

**En ese orden de ideas, ¿el desarrollo territorial podría entenderse como apuntar a hacer más productivo y competitivo el territorio?**

No solamente más productivo y más competitivo, sino también más especializado. Hay que especializarlo para no quemar tantas energías en sectores en los que realmente no somos tan productivos. No somos productivos en el punto de las hortalizas, no podemos competirle a otros que tienen más ventaja, pero pensamos que en el tema de agroturismo somos fuertes y que en el tema de cultivos perennes podemos ser fuertes, especialmente en el tema de café. Hacia allá es que nos estamos dirigiendo.

**¿Cómo cree que se puede consolidar al Valle de Tenza como un nicho productivo de café, cuando existen otras regiones reconocidas a nivel internacional por su producción de café como el eje cafetero? ¿Cómo entrar a competir en ese mercado?**

Pues parte de las ventajas que nosotros manejamos es que tenemos una sola cosecha al año y tenemos algunas variedades que siguen siendo de las primeras arábicas, como son los típica, los borbonés y los caturras. Estas variedades tienen la característica de que son mucho más ácidas, son mucho más dulces, tienen un cuerpo bastante agradable para el paladar de

los clientes internacionales. Aunque no sólo hemos pensado en un mercado internacional, sino que estamos en el trabajo de que la región y el país tiene derecho a tener un buen café. Parte del trabajo nuestro es culturizar para que aprendamos a reconocer qué es un buen café, y que no solamente los buenos cafés tienen que ser exportables, sino que nosotros también tenemos derecho a consumir un buen café. En ese orden de ideas, pues contamos con algunas variedades que ya no son tan propias en el país, y tenemos una sola producción al año. Esa producción al año, hace que las características de dulzor y acidez sean mucho más fuertes que lo que se produce en las otras zonas del país. Entonces eso es lo que queremos aprovechar, esa sola producción al año para tener más acidez, mucho más dulzor, eso es lo que nos caracteriza realmente en los mercados. Nuestra región, y especialmente Guayatá, es conocida por tener un café de alta acidez y alto dulzor. Eso es lo que queremos aprovechar, cosas que no pueden tener otras regiones, dado que tienen dos producciones en el año.

### **¿Cuáles han sido los principales aprendizajes de CANNOR y del GAL?**

Como CANNOR hemos aprendido mucho en el tema de pos cosecha, hemos aprendido también en la parte antropológica de desarrollo de las comunidades, cómo se comportan, hacia donde hay que ir direccionando el desarrollo rural, pensamos que como pequeños productores hay muchas etapas que no se deben desarrollar finca a finca, especialmente el tema de la pos cosecha, como pequeños productores, pensamos que siempre hay procesos que deben hacerse en forma colectiva. Probablemente los medianos y grandes productores puedan hacer estos procesos de forma individual, pero nosotros como pequeños productores no podemos, no seríamos competitivos. Sin embargo ha sido el esquema que durante 90 años se ha manejado en el país, y eso es parte de lo que hemos tratado de ir cambiando. Este es un modelo que se está copiando a nivel nacional e internacional, aquí nos visitan compañeros de la nación y compañeros del extranjero, con el objetivo de conocer nuestro modelo.

Como GAL, debido a que estamos integrados, ganamos muchas ventajas en el tema de publicidad, que nos conozcan. El GAL se ha empeñado, o ha tenido la tarea de promocionar las actividades que hacemos cada una de las organizaciones de la zona.

### **¿Cuáles son los principales retos de CANNOR y del GAL?**

Bueno en CANNOR continuamos trabajando en la parte de agro industrialización, estamos terminando la etapa final, de poder hacer empresarios rurales, llevar a la persona que viene del campo, al muchacho que está en este momento en el colegio, para que no solamente conozca el cultivo y la transformación del producto, sino que además pueda llegar a un consumidor final a través de la especialización en la preparación de las bebidas. Que un muchacho que viene del sector rural pueda aprender a preparar un capuchino, un frappé, un irlandés, y bueno toda la gama de bebidas que existen con café. Ese pensamos que es un punto fuerte, en el cual tenemos que vender el proyecto en el campo. Que no sea solamente producción, sino que estos muchachos aprendan toda la etapa final y qué es la cadena de producción.

### **¿Esto tiene que ver con un tema de relevo generacional?**

Sí, lo que estamos haciendo acá en CANNOR es cambiar la visión del campo, llevar al muchacho de botas y ruana a hacerse un empresario rural.

**¿Conoce más personas vinculadas con el GAL? ¿Cómo se coordinan y cooperan entre organizaciones?**

Sí, en la zona tenemos a los artesanos, la parte de turismo, la parte de esmeraldas. Aunque cada quien trabaje en su sector, parte de lo que hemos venido haciendo es articular cada uno de los procesos. Buscamos que cuando por ejemplo asista un grupo de turistas, conozcan no solo el tema del café, sino que puedan pasar a la mina con el grupo de “Sendero Verde”, conocer la zona, que puedan conocer toda la parte de cestería con las compañeras de Sutatenza, que puedan conocer la parte de montañismo, de caminatas. Entonces todos nos conocemos y estamos articulados en el proceso.

**¿Cuál es la importancia del café en la región?**

El café ha sido uno de los motores de desarrollo, en el país, pero además aquí en la zona. Cuando uno habla con las personas mayores de la zona, siempre hablan del tema del café. Cuentan cómo se pudo hacer la casita, cómo se pudo hacer la vía veredal, la escuela, y todo ha sido un proceso a través de la industria cafetera, entonces es un proceso que, aunque se fue rezagando, y que no se pensó que debía haber un relevo generacional, es uno de los principales de desarrollo que tenemos en la región. Por eso pensamos en todo un proceso de pos cosecha colectiva, de nuevos sistemas de producción de nuevos procesos de traslado y de organizar la mano de obra, pensamos que eso debe ser básico.

**¿Cómo visualiza la región a corto, mediano y largo plazo?**

Nosotros pensamos que la región del Valle de Tenza debe ser la campiña de la producción de cafés especiales, y hacia allá estamos caminando. Muy posiblemente no vamos a tener la misma cantidad de gente que teníamos hace 40 años, pero vamos a tener unos empresarios del campo mucho más formados, más preparados, con una visión totalmente diferente. Personas que tengan vocación y que tengan gusto por la producción. Yo si veo el campo, al menos en la región nuestra, como un sector totalmente organizado, totalmente digno, con los mismos servicios (o de pronto muchos más servicios) que la misma ciudad. Buenas vías, buenos teléfonos, buenos servicios para televisión, buen internet. Pensamos que son los procesos que se están viendo en el campo.

**¿Cuál es la relación que CANNOR y el GAL tiene con el sector público?**

Nosotros nos conformamos como un centro de aprendizaje y las organizaciones vienen a acompañar el proceso. CORPOCHIVOR y la Gobernación permanecen muy vinculadas aquí. CORPOCHIVOR últimamente se está vinculando mucho. Las alcaldías están haciendo últimamente convenios para promocionar el proceso en las familias del sector rural. CORPOCHIVOR ha hecho esfuerzos por cofinanciar algunas actividades, traen a grupos de la región, traen a grupos de productores, a organizaciones de la zona que conocen cómo es el proceso de producción, el proceso de pos cosecha, el de control de calidad, y en eso han estado muy vinculados realmente.

## Anexo 5. Matriz de necesidades y satisfactores

Cuadro 1 Matriz de necesidades y satisfactores\*

Necesidades Según categorías existenciales Necesidades según categorías axiológicas	Ser	Tener	Hacer	Estar
<b>SUBSISTENCIA</b>	1/ Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	2/ Alimentación, abrigo, trabajo	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social
<b>PROTECCION</b>	5/ Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	6/ Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo	7/ Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	8/ Contorno vital, contorno social, morada
<b>APECTO</b>	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	10/ Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
<b>ENTENDIMIENTO</b>	13/ Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14/ Literatura, maestros, método, políticas educativas, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, aduar, analizar, meditar, interpretar	16/ Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
<b>PARTICIPACION</b>	17/ Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor	18/ Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	19/ Afiarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, dialogar, acordar, opinar	20/ Ámbitos de interacción participativa: cooperativas, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familia

## Desarrollo y necesidades humanas

Necesidades Según categorías existenciales Necesidades según categorías axiológicas	Ser	Tener	Hacer	Estar
<b>OCIO</b>	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
<b>CREACION</b>	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	26/ Habilidades, Destrezas, método, trabajo	27/ Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	28/ Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, ateneos, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
<b>IDENTIDAD</b>	29/ Pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima, asertividad	30/ Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	31/ Comprometerse, integrarse, confundirse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	32/ Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
<b>LIBERTAD</b>	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34/ Igualdad de derechos	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	36/ Plasticidad espacio-temporal

\* La columna del SER registra *atributos*, personales o colectivos, que se expresan como sustantivos. La columna del TENER, registra *instituciones, normas, mecanismos, herramientas* (no en sentido material), *leyes, etc.*, que pueden ser expresados en una o más palabras. La columna del HACER registra *acciones*, personales o colectivas que pueden ser expresadas como verbos. La columna del ESTAR registra *espacios y ambientes*.

