

# Buenas prácticas para la implementación de la Agenda 2030

**GAL Valle de Tenza**

Un instrumento integrador  
de planificación, articulación  
y gobernanza subregional

**La Agencia Presidencial de Cooperación  
APC-COLOMBIA:**

**SERGIO LONDOÑO ZUREK**

Director de la Agencia Presidencial de Cooperación  
APC-Colombia

**FELIPE VALENCIA**

Director Dirección de Oferta de Cooperación

**CARLOS ALBERTO CIFUENTES CRUZ**

Profesional .Especializado

**Red Nacional de Agencias  
de Desarrollo Local de Colombia  
RED ADELCO:**

**CARLOS ALBERTO CALLEJAS PEREZ**

Director Ejecutivo

**MIGUEL ÁNGEL GÓMEZ**

Subdirector de Alianzas Estratégicas

**MARÍA EUGENIA DELGADO MORENO**

Profesional de Seguimiento y Monitoreo Nivel Sectorial -  
Territorial

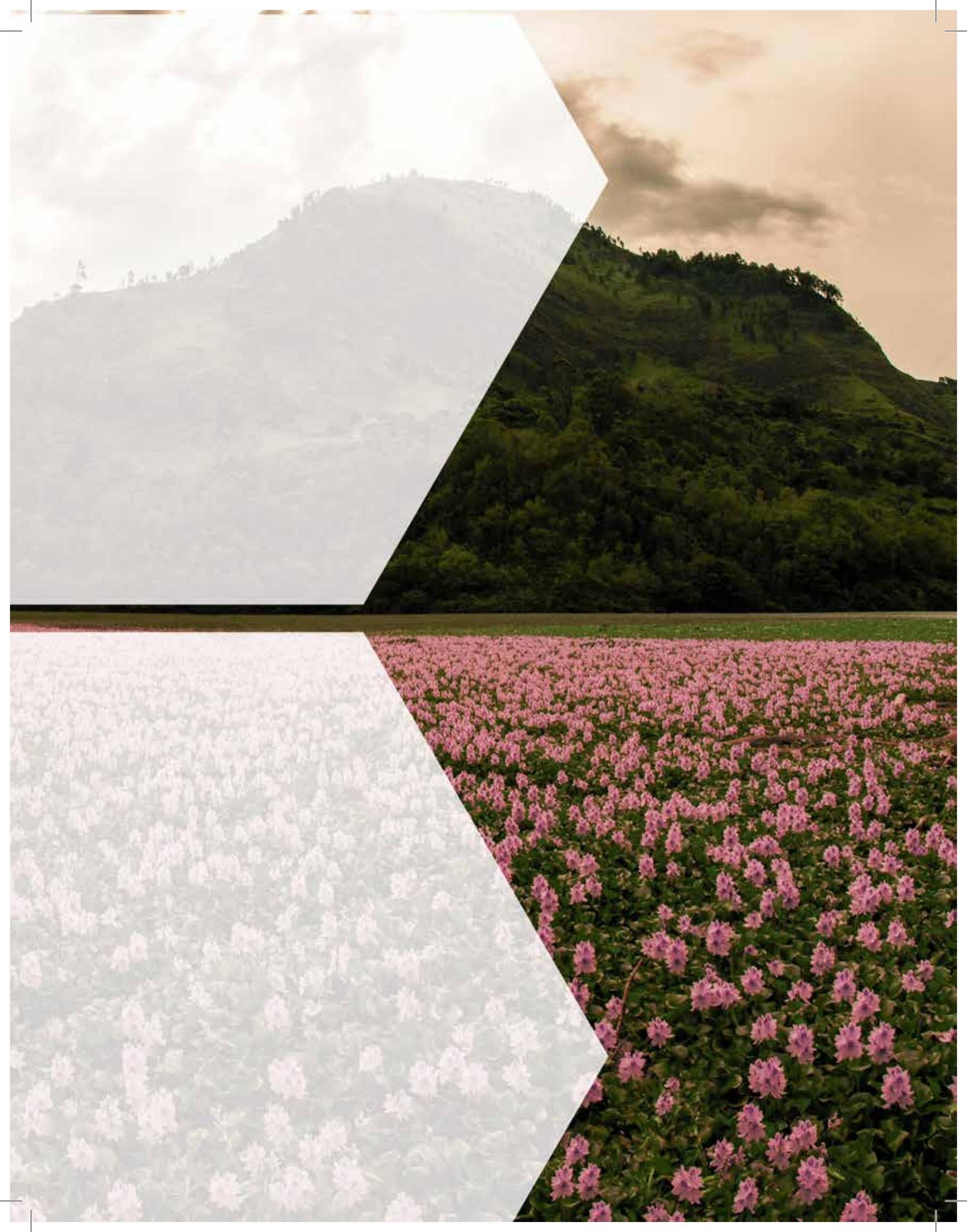
**CARLOS MADRIDEJOS ORNILLA**

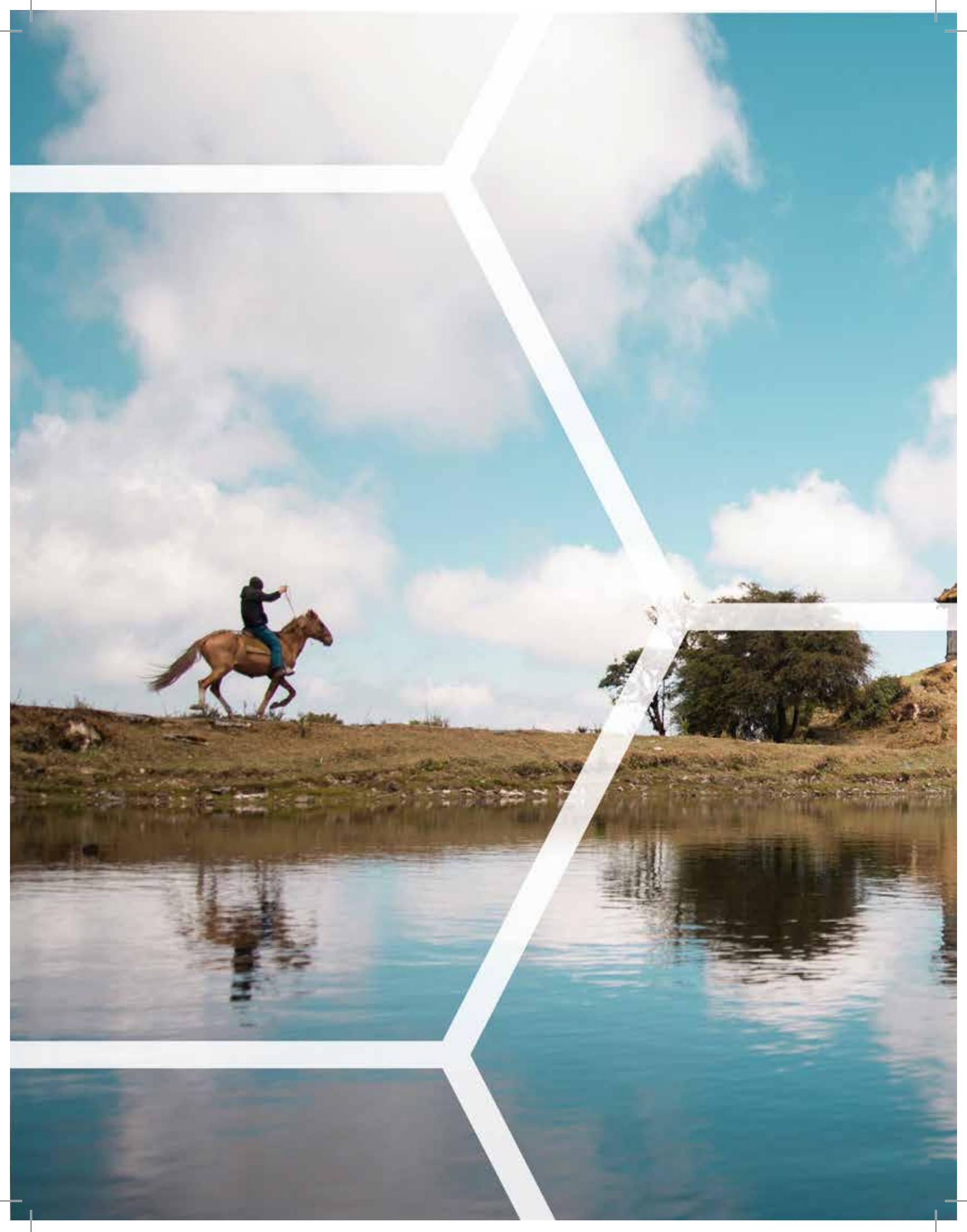
Autor

**PATRICIA DÍAZ RIVEROS**

Diseño y Diagramación

Diciembre de 2017







# Breve resumen

La experiencia del GAL Valle de Tenza representa un ejemplo de organización, diálogo y planificación desde el nivel subregional y una iniciativa para la promoción de un desarrollo acorde a la vocación productiva y a los potenciales endógenos de las comunidades locales. Su modelo de funcionamiento y gobernanza integra dos miradas del desarrollo territorial. Por un lado, la experiencia europea de los Grupos de Acción Local y el enfoque Leader en las regiones periféricas. Por otro, los aprendizajes de Naciones Unidas en torno a las Agencias de Desarrollo Económico Local y su rol en la mejora competitiva. Desde su creación, se ha convertido en un espacio de encuentro y articulación entre institucionalidad, sector privado y base productiva, y se ha legitimado como un instrumento dinamizador de las principales apuestas económicas comunitarias: los cafés especiales, el turismo rural y el trabajo artesanal. Se trabaja desde una visión prospectiva, en un análisis permanente de los retos y oportunidades de la subregión, y se sitúa como elemento central el trabajo con las nuevas generaciones. Actualmente existe un fuerte éxodo rural hacia las grandes ciudades por lo que en términos de desarrollo territorial es necesario vincular a los jóvenes a los procesos de modernización económica, innovación y fortalecimiento productivo y comercial. No podemos hablar de sostenibilidad territorial si no generamos mayor arraigo y pertenencia, y eso obliga a incorporar miradas más integrales del desarrollo local. Mientras se trabaja en el fortalecimiento de las cadenas se incide de manera paralela en otras dimensiones de la vida comunitaria como la formación pertinente, el reconocimiento del territorio o la promoción del emprendedurismo y la cultura empresarial. La experiencia del Valle de Tenza y su modelo de gobernanza pueden enriquecer las iniciativas de otras subregiones rurales de Colombia que, más allá de sus nexos identitarios, culturales o socioeconómicos, quieren trabajar apuestas de planificación, inversión y desarrollo conjunto.





# 1. Proceso

## 1.1. Contexto local y problema a resolver

El Valle de Tenza representa una subregión geográfica y cultural, distribuida entre los departamentos de Boyacá y Cundinamarca y atravesada por la cordillera oriental de Colombia. Está conformada por 17 municipios e integra un amplia variedad de ecosistemas, combinando paisajes montañosos y valles, y diversidad de climas, desde las temperaturas frías del páramo hasta la calidez de los llanos. Sus características geográficas, con alturas desde los 400 hasta los 3.600 metros, brindan grandes potenciales endógenos basados en su riqueza productiva, su flora y fauna, y sus expresiones culturales y gastronómicas. Cuenta con una población de aproximadamente 60.000 personas, de vocación principalmente agrícola y ganadera basada en el minifundio, y se sitúa muy cerca de Bogotá lo que convierte la zona en un destino turístico especialmente atractivo. A pesar de que los habitantes se identifican como Valletenzanos y reconocen sus nexos comunes, el sistema político administrativo no les facilitaba herramientas para planificar, consensuar e impulsar de manera colectiva sus apuestas económicas. La subregión cuenta con identidad territorial, con una visión compartida sobre su modelo de desarrollo y con características homogéneas en términos de cultura, vocación y producción, pero sus iniciativas de inversión eran atomizadas y dispersas, lo que minimizaba su impacto y limitaba significativamente su capacidad de posicionamiento, incidencia y acceso a mercados. Esto se debe principalmente a dos factores. Por un lado, los instrumentos sectoriales creados desde la centralidad no tenían en cuenta esa mirada regional y en muchos casos promovían visiones individualizadas desde las organizaciones o las cadenas productivas. Por otro lado, la planificación económica y la inversión se realizaban desde el nivel municipal, con grandes restricciones presupuestales, alimentando iniciativas de corto plazo y con fuertes limitaciones en términos de competitividad.

En el año 2009, la Unión Europea (UE) junto

con el Gobierno Nacional, ponen en marcha el proyecto Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia (DELCO), que recoge algunos de los aprendizajes y buenas prácticas internacionales para la promoción del Desarrollo Rural y que destina importantes recursos para su adaptación e implementación a nivel regional. Boyacá es uno de los departamentos focalizados ya que cuenta con condiciones habilitantes a nivel institucional y comunitario. Tanto la Gobernación como los actores locales trabajarán de manera activa en el proyecto y harán posible avanzar hacia un modelo de agenciamiento y gobernanza territorial. Hay que tener en cuenta que este proceso no es creado de facto, como una imposición externa del programa, sino que surge como una demanda endógena por parte de la institucionalidad y las comunidades. El proceso da inicio formal con un diagnóstico territorial, que permite analizar si existe un ecosistema propicio y si hay elementos adecuados para la viabilidad y sostenibilidad de la agencia. Este instrumento se levantó en campo, bajo un modelo de construcción "bottom up" que incluyó a 14 municipios de la subregión y en el que por primera vez las comunidades rurales se vieron integradas de manera activa y protagónica. Este esquema de trabajo fue determinante ya que facilitó nuevos modelos de relacionamiento entre sociedad civil y sector público-privado y tuvo importantes impactos en términos de legitimidad y apropiación. La creación del GAL surge desde el territorio, nace de un diálogo intersectorial y parte de una serie de consensos en torno a las problemáticas existentes y las alternativas de solución. A pesar de que es auspiciado e impulsado por apoyos externos, de la cooperación internacional, es una iniciativa orgánica, basada en la articulación local bajo una proyección territorial consensuada, y eso se ha constituido como un factor estructural para su crecimiento y sostenibilidad.

## 1.2. Identificación de la solución

Como conclusión de ese proceso de diálogo y planificación conjunta, los actores locales

deciden impulsar un proceso de agenciamiento de cobertura subregional, que permita materializar un espacio de encuentro entre institucionalidad, comunidades e iniciativa privada, y que tenga su área de influencia en los 14 municipios de Boyacá que conforman el Valle de Tenza. Para ello se inclinan por la creación de un Grupo de Acción Local (GAL), que es un instrumento de probada efectividad en Europa a través de los programas Leader y que se considera pertinente y acorde a las dinámicas territoriales. Es una entidad sin ánimo de lucro, que represente los intereses socioeconómicos del territorio, y que permita alcanzar consensos entre los diferentes sectores, crear miradas compartidas en torno al desarrollo y gestionar recursos y apoyos para poner en marcha dichas estrategias. El Valle de Tenza, que hasta entonces había estado en el imaginario de sus habitantes y como referente identitario, se expresará de ahí en adelante en una herramienta real y operativa que permita implementar las apuestas productivas y comerciales de sus poblaciones y hacerlo, no de manera individualizada, sino bajo un enfoque de visión y articulación territorial. El GAL se concentra en tres ejes de trabajo.

En primer lugar, es un lugar de encuentro para los actores institucionales, económicos y sociales. A través de diferentes instrumentos de planificación, se identificarán las cadenas de valor con mayor impacto regional y se priorizarán aquellas que cumplen con los criterios de inclusión socioeconómica de los sectores vulnerables, sostenibilidad ambiental y cultural, y competitividad. Se trata de trabajar sobre apuestas de largo alcance, que tengan impacto directo en la reducción de las desigualdades y la mejora de la calidad de vida de las comunidades campesinas pero que tengan capacidad para ser rentables y acceder a mercados nacionales e internacionales. En el caso de GAL Valle de Tenza las apuestas seleccionadas serán cafés especiales, turismo rural comunitario y trabajo artesanal, y pertenencia e integración de las nuevas generaciones.

En segundo lugar, y de acuerdo a la proyección estratégica establecida, es un espacio

para gestionar recursos y garantizar mayor efectividad y pertinencia en las inversiones. Es una herramienta de visibilización de demandas, de posicionamiento e incidencia y de alineación interinstitucional. Si uno de los grandes problemas era la dispersión y la atomización de los proyectos, las líneas establecidas por el GAL permitirán dar claridad a las inversiones de mayor impacto y articular recursos desde diferentes niveles (municipal, departamental, nacional e internacional). Esto permite pasar de una visión de proyectos a una visión de procesos, donde se suman esfuerzos de las diferentes entidades y se ordenan y coordinan bajo una mirada de largo plazo. Dichas proyecciones estratégicas, consensuadas a nivel subregional, serán un insumo fundamental para la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal en el Valle de Tenza y del Plan Departamental de Boyacá.

Por último, el GAL como interlocutor entre comunidades, sector privado y mercados. Una de las grandes restricciones que enfrentan las comunidades campesinas es su aislamiento frente a los mercados formales y sus dificultades para caracterizar la demanda y adecuar a dichos estándares sus productos y servicios. Esto reduce considerablemente su capacidad de tecnificación, innovación y mejora competitiva. El Grupo de Acción Local se convierte en un vehículo no solo de recursos sino también de información y conocimiento, que permita cerrar brechas entre comunidades, empresas locales y clientes. Desde una mirada amplia se puede hablar de ejercicios de apertura de mercados y marketing territorial, y desde una mirada más micro de actividades de formación pertinente, asociatividad y modernización, y comercio justo.

### 1.3. Implementación

La creación de la agencia no es un fin en sí mismo sino una herramienta para la transformación territorial, un proceso dinámico, cambiante y de diálogo y construcción continua. En ese sentido, no existe un modelo estándar ya que este dependerá de las dinámicas institucionales



y comunitarias existentes. A continuación describimos algunas de las etapas que ha atravesado el GAL en su proceso de creación y consolidación, señalando algunos aprendizajes o factores de éxito en cada una de ellas.

**1. Elaboración de un diagnóstico territorial y puesta en marcha de un proceso de animación.**

Este proceso se desarrolló con recursos de Unión Europea y permitió analizar de manera crítica y realista si existía un entorno habilitante para promover un agenciamiento. Hay que tener en cuenta que es necesario contar con voluntad política, con compromiso y responsabilidad de las comunidades y con potenciales endógenos acordes a los enfoques del Desarrollo Económico Local. Uno de los factores fundamentales fue que por primera vez, las comunidades sintieron que la institucionalidad escuchaba, que ellos tenían verdadera capacidad de participación e incidencia en la toma de decisiones y que el GAL no iba a ser una iniciativa de connotación política sino una plataforma de trabajo conjunto.

**2. Creación de la agencia y alineación de actores y recursos locales.**

En el caso de Valle de Tenza la organización se crea a través de una convocatoria para el impulso de apuestas territoriales. La flexibilidad de financiación que planteó el proyecto DELCO fue fundamental, ya que no tuvo un enfoque exclusivamente productivista o de inversión tradicional, sino que abrió las puertas a otro

tipo de iniciativas interinstitucionales. En este caso, esos recursos permitieron crear el GAL y poner en marcha sus primeras actividades. Un elemento clave para la creación de este tipo de agenciamientos es que no basta únicamente con la voluntad política y la participación de la institucionalidad, sino que es importante destinar ciertos recursos para su implementación. No se trata de crear un espacio nuevo, sino de darle operación y funcionalidad, y para ello es importante contar con ciertos recursos de partida que permitan planificar, posicionar y gestionar durante los primeros meses.

**3. Elaboración del Plan Estratégico Territorial (PET), priorización de las apuestas económicas y especialización de la agencia.**

La agencia inicia con un ejercicio de planificación que establezca las bases de su operación y que defina con mayor claridad su rol en el territorio. Este elemento es clave ya que el GAL no puede abarcar todas las dimensiones económicas de su subregión o todos los componentes del desarrollo social, necesita especializarse, y encontrar cuales pueden ser sus aportes y competencias, en que temáticas concentrarse y bajo qué estrategias. Será fundamental establecer indicadores de medición y metas concretas que permitan monitorear y evaluar los avances de manera regular. El Plan Estratégico Territorial será el horizonte sobre el que trabaje la agencia y el Plan de Acción, la herramienta táctica sobre la que se desarrolla en la cotidianeidad, con incidencia en el corto plazo. Dicho instrumentos se centran en 3 o 4 cadenas



productivas, que permiten caracterizarlas de manera individualizada, desarrollar el know how del GAL y gestionar los apoyos y alianzas necesarias.

4. *Dar funcionalidad al modelo de gobernanza y generar apropiación territorial y organizacional.*

La sostenibilidad de la agencia depende de su capital relacional y de su capacidad de legitimarse como una herramienta efectiva para el desarrollo regional. La agencia, de naturaleza inclusiva y participativa, incluye en todos sus espacios e instancias a representantes del sector social, el privado y a la institucionalidad. El GAL Valle de Tenza contaba inicialmente con 46 actores pero tras un proceso natural de selección, funciona actualmente con 26 de ellos. A día de hoy, forman parte activa de la agencia la Gobernación, la Corporación Ambiental (CORPOCHIVOR), 8 alcaldías municipales, la Universidad (UNAD), organizaciones de la sociedad civil y de productores. El diálogo y el acuerdo conforman su base metodológica y para ello se organiza de la siguiente manera: una asamblea de socios como órgano rector, una junta directiva de 7 integrantes con un rol operativo y una revisoría fiscal como apoyo independiente. A su vez, los sectores productivos están representados en mesas como órganos consultivos para la planificación y la toma de decisiones. Actualmente cuentan con la mesa de café, turismo y artesanías. Este esquema permite mantener equilibrios y delegar responsabilidades.

5. *Incidencia política, gestión y alienación de recursos.*

Las actividades recogidas en el Plan Estratégico Territorial deben ser financiadas inicialmente a través de proyectos y para ello el GAL ha desarrollado alianzas a nivel regional, nacional e internacional. Desde lo local se trabaja con las alcaldías municipales, las cuales recogen algunas de las actividades del Plan Estratégico Territorial en sus planes de desarrollo y delegan algunas acciones clave en el GAL. En lo nacional, la agencia trabaja

de manera permanente con la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local (RED ADELCO) y accede a algunas convocatorias del Gobierno Nacional. En el plano internacional, como veremos más adelante, la agencia cuenta con una serie de alianzas con subregiones y GAL de otros países, con las que realiza procesos de intercambio de conocimiento y cooperación técnica. El verdadero reto está en alienar esos recursos, que llegan segmentados y ajustados a las agendas institucionales, con los objetivos del PET e ir financiando de manera progresiva las diferentes apuestas.

6. *Diálogo permanente, medición de resultados y rendición de cuentas.*

Hay que tener en cuenta que en muchos casos los actores relacionan la creación del GAL con una llegada significativa de recursos pero el Desarrollo Económico Local es un proceso lento, que exige compromisos y esfuerzos en el largo plazo. La participación representa la base del proceso por lo que debe haber estrategias para mantenerla e incentivarla. Por un lado, actualizar de manera permanente los consensos y mantener un diálogo dinámico y de retroalimentación continua. Por otro lado, tener una muy buena medición de los resultados y visibilizar y posicionar estos a nivel institucional. Por último, tener mecanismos de espacios y mecanismos para la gestión transparente y la rendición de cuentas.

Como ya mencionamos anteriormente, la creación de un agenciamiento no responde a un paso a paso previamente establecido sino que en cada territorio se expresa y materializa de acuerdo a sus dinámicas y oportunidades. El GAL se ha posicionado a lo largo de estos años como una herramienta práctica para proyectar e impulsar el desarrollo subregional, acorde a las vocaciones y a las potencialidades del Valle de Tenza, y esta base social, organizacional e institucional es la mayor garantía de sostenibilidad. El DEL es un proceso de acción, reflexión y vuelta a la acción, de continua retroalimentación y ajuste, por lo que las etapas mencionadas son abordadas de manera cíclica y actualizadas permanentemente.





# 2. Resultados

## 2.1. Transformación lograda

Al contrario que las entidades operadoras que entran y salen del territorio de acuerdo a la financiación y a los proyectos, el GAL tiene presencia permanente y perspectivas de largo plazo. Es un instrumento local no un actor externo y eso le permite establecer otro tipo de relacionamiento e incidencia. Su creación y consolidación ha contribuido a generar transformaciones en tres niveles principalmente.

En el ámbito territorial, la subregión del Valle de Tenza ha empezado a pensar y proyectarse como territorio. Mientras que antes ser “Valletenzano” formaba parte del imaginario colectivo, esta identidad empieza a expresarse de manera concreta en la forma de dialogar, planificar y organizarse. Tanto la institucionalidad como las comunidades han avanzado en una visión compartida y hay nuevas dinámicas de asociación y trabajo conjunto. Las iniciativas de turismo han visibilizado los potenciales endógenos y han reforzado el sentido de pertenencia de la población y los tomadores de decisiones, y el fortalecimiento de las cadenas de valor ha permitido reconocer y abordar los retos y oportunidades existentes como subregión en términos económicos y sociales.

En el ámbito institucional, las acciones que ha desarrollado el GAL han servido como espacio de encuentro y articulación entre las diferentes entidades. Por primera vez se sientan y trabajan como subregión. Aunque en muchos casos los resultados se perciben como intangibles este nuevo esquema de diálogo y consenso ha permitido optimizar recursos, evitar duplicidades y aunar esfuerzos técnicos y financieros para la inversión y la intervención en campo. Un ejemplo claro es la mesa del café que involucra a sector público, privado y productores, y que se ha posicionado como un espacio fundamental para la planificación y la toma de decisiones en torno a la cadena. Existe un ecosistema óptimo para la promoción del desarrollo local y territorial, y condiciones significativamente más favorables para la gobernanza subregional.

Desde el componente comunitario, el proceso de agenciamiento y las actividades de planificación e inversión que lo han rodeado han impactado directamente en la generación de capacidades locales y en el acercamiento entre base productiva, mercado e institucionalidad. Esto no solo ha legitimado la acción pública sino que también ha motivado la participación y el empoderamiento de las comunidades, más conscientes de su capacidad de incidencia, y les ha permitido acercarse a la demanda de sus productos e interlocutar con el sector privado. Estos procesos de articulación multinivel asientan las bases para la mejora competitiva, la gobernanza democrática y la reducción de las conflictividades. El hecho de vincular a los jóvenes en todo este proceso e integrarles en la proyección estratégica de la agencia es otro elemento clave ya que permite formar nuevos liderazgos y formas de hacer entre las nuevas generaciones.

## 2.2. Logros específicos

Como hemos descrito a lo largo del documento, la creación del GAL y el trabajo generado a su alrededor han dado lugar a una serie de transformaciones, muchas veces intangibles, pero que introducen y consolidan nuevas formas de participación y relacionamiento. Asimismo, podemos destacar algunos logros estratégicos:

- El Plan Estratégico Territorial que ha desarrollado la agencia, de carácter subregional, ha servido para identificar y caracterizar los potenciales endógenos y para articular y nutrir los instrumentos formales de planificación a nivel municipal y departamental. El PET ha establecido una relación simbiótica con dichos instrumentos y ha facilitado la alineación y articulación interinstitucional, ordenando las intervenciones y las inversiones, y aumentando en pertinencia e impacto.

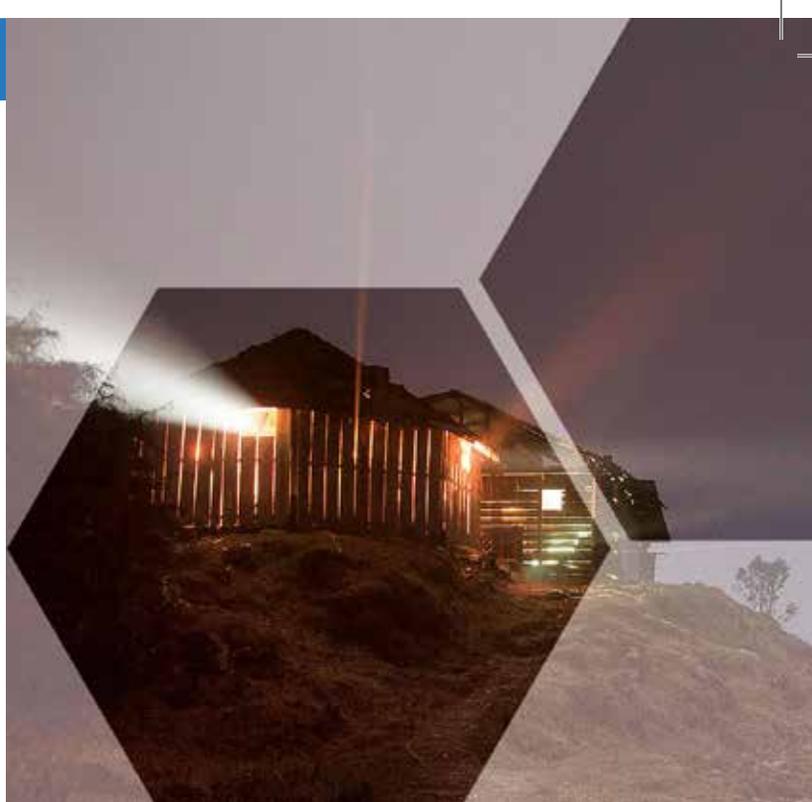




- Se ha logrado consolidar una apuesta territorial en torno a los cafés especiales como producto diferenciado. La economía campesina, basada en el minifundio, se ha dedicado de manera tradicional al cultivo de café. La diversidad de alturas y ecosistemas permiten producir cafés de alta calidad y el GAL, junto con el sector privado, ha acompañado el proceso de tecnificación y acceso a mercados. Se han realizado actividades de innovación y perfilación de taza que han permitido identificar las características organolépticas del café y diseñar estrategias clave para la mejora productiva y comercial. Asimismo, se han ido modificando algunas de las prácticas tradicionales de los caficultores, orientándolos hacia la estandarización de procesos y el control de calidad. De manera paralela, se han desarrollado estudios de mercado y se cuenta con un plan de comercialización que permita posicionar los cafés del Valle de Tenza a nivel mundial y acceder a clientes especializados. El proceso de internacionalización se complementa con un nuevo esquema de comercialización, más eficiente y equitativo, que elimina la excesiva dependencia frente a los intermediarios tradicionales y empodera a las familias productoras para generar un producto de mayor valor agregado y beneficiarse de precios más justos y estables.
- El turismo comunitario como estrategia complementaria para la generación de ingresos en las familias rurales y campesinas. La subregión, cercana a Bogotá y a otros focos turísticos como Villa de Leyva, tiene una gran oferta de atractivos naturales y culturales. Las organizaciones y los prestadores de servicios se encontraban desarticulados y atomizados pero actualmente, gracias al accionar del GAL, se ha logrado desarrollar una oferta turística conjunta, compuesta por cuatro grandes rutas, que revaloriza los activos, vocaciones y expresiones culturales de las comunidades locales. Esto incluye

la agricultura y el café, el paisajismo y el avistamiento de aves, y de manera transversal la cadena de artesanías, la cual integra y complementa gran parte de la oferta. Aunque existen factores estructurales como la conectividad, que supondrán un impulso significativo a la afluencia de turistas, se han logrado desarrollar y estandarizar rutas, se han acompañado los procesos de desarrollo empresarial y se cuenta con una estrategia de marketing territorial que visibilice y posicione el territorio a nivel nacional e internacional.

- Se ha puesto en marcha una estrategia de largo plazo para fomentar el sentido de pertenencia y el relevo generacional. El Plan Estratégico Territorial identifica el trabajo con niños y jóvenes como un eje transversal para mitigar la migración y el éxodo rural a los entornos urbanos. Este proceso se relaciona estrechamente con el fortalecimiento de las cadenas de valor y su mejora competitiva, y vincula de manera activa a las nuevas generaciones en las iniciativas de innovación y tecnificación. En una primera fase se ha trabajado desde un enfoque pedagógico, mejorando el reconocimiento del territorio y acercando oferta formativa acorde a sus potenciales endógenos y sus apuestas económicas. En una segunda fase se trabaja desde los componentes de emprendimiento y empresarización rural, promoviendo que sean los jóvenes los que lideren la modernización e internacionalización del Valle de Tenza.
- A través de los Grupos Autogestionados de Ahorro y Crédito se ha fortalecido el capital social y financiero a nivel comunitario. El proceso, iniciado hace más de 3 años, cuenta actualmente con 15 GAAC activos, con una participación de aproximadamente 180 personas (artesanos, campesinos, prestadores de servicios, jóvenes...) pertenecientes a 6 municipios. Esto no ha impactado únicamente a nivel económico, promoviendo cultura del ahorro, facilitando



el acceso a crédito y dinamizando las actividades y negocios familiares, sino que se ha consolidado como una estrategia de diálogo y fortalecimiento de la confianza y la solidaridad. La metodología está orientada hacia la autogestión, superando enfoques paternalistas, y a pesar de no otorgar recursos externos es altamente valorada por las comunidades vulnerables. Los resultados han sido tan satisfactorios, que los GAAC han quedado incorporados al Plan Estratégico Territorial y se han establecido objetivos para su escalamiento.

- El GAL ha desarrollado alianzas territoriales para el intercambio de conocimiento técnico y buenas prácticas. La gestión de apoyos no se ha limitado a la búsqueda de recursos financieros sino que se ha dado una especial relevancia a la cooperación técnica y al aprendizaje entre territorios. Se trabaja en doble sentido. Por un lado, a través de voluntarios internacionales y acuerdos de intercambio que permiten acercar profesionales foráneos al territorio y llevar a líderes comunitarios al extranjero. Aunque esto no tiene una relación directa con las apuestas económicas impacta directamente en la generación de arraigo e identidad. Por otro lado, existen convenios de colaboración con otros GAL europeos que



facilitan la organización de giras técnicas, la participación de expertos y la asistencia técnica especializada. Actualmente se trabaja principalmente con GAL Adesho y Garalur Cederna, de la región pirenaica de España.

- Se ha consolidado un nuevo esquema de gobernanza, liderado por el GAL y que permite generar diálogos, acuerdos y responsabilidades entre institucionalidad, sector privado y comunidades productoras. Las mesas sectoriales, que representan los intereses de las diferentes cadenas, se han convertido en espacios idóneos para la planificación y la articulación.

### 2.3. Logros no alcanzados

A día de hoy, el Grupo de Acción Local sigue funcionando mediante la ejecución de proyectos, con una alta dependencia de los recursos públicos, por lo que no podemos hablar de un proceso financieramente sostenible. Esto no quiere decir que las iniciativas de Desarrollo Económico Local tengan que ser rentables pero si es importante generar fuentes alternativas de ingresos que reduzcan su vulnerabilidad frente a los cambios políticos y su subordinación

continúa a las agendas institucionales. Aunque el GAL ya ha empezado a perfilar algunas líneas propias de negocios, relacionadas con las necesidades del territorio y sus cadenas de valor, todavía no las ha puesto en marcha y a día de hoy siguen dependiendo integralmente de los convenios con entidades territoriales y de las convocatorias del Gobierno Nacional o la Cooperación Internacional. Al no contar con recursos propios o con estrategias alternativas de financiación, no es posible garantizar la permanencia de los equipos técnicos, lo que dificulta la generación de capacidades locales y la consolidación de un enfoque de proceso, con mirada de largo plazo. De igual manera, ante la necesidad de ejecutar proyectos, muchas veces se opera por necesidad y no por pertinencia, lo que retrasa o distorsiona el plan de acción territorial consensuado.

Por otro lado, aunque se han hecho ejercicios de incidencia política y se han logrado avances importantes en el nivel municipal y departamental, todavía no se cuenta con una política pública nacional que permita orientar e impulsar las iniciativas DEL y el territorio debe gestionar y atender sus necesidades desde las diferentes estrategias sectoriales. La falta de instrumentos de financiación y apoyo con enfoque territorial contribuye en muchos casos a la dispersión y la atomización, y dificulta el posicionamiento y la implementación de la agenda subregional.

### 2.4. Perspectivas a futuro

El GAL trabaja de manera permanente en la actualización del Plan Estratégico Territorial, que recoge las acciones prioritarias para la subregión y a su vez alimenta el Plan Táctico de la agencia, es decir, la hoja de ruta para la gestión e implementación en el corto plazo. Esto es un ejercicio dinámico que se va adecuando a los contextos económicos y territoriales, cada vez más cambiantes e interdependientes, así como a las necesidades y oportunidades que identifican los actores locales. En el horizonte de

trabajo destacamos tres grandes ejes:

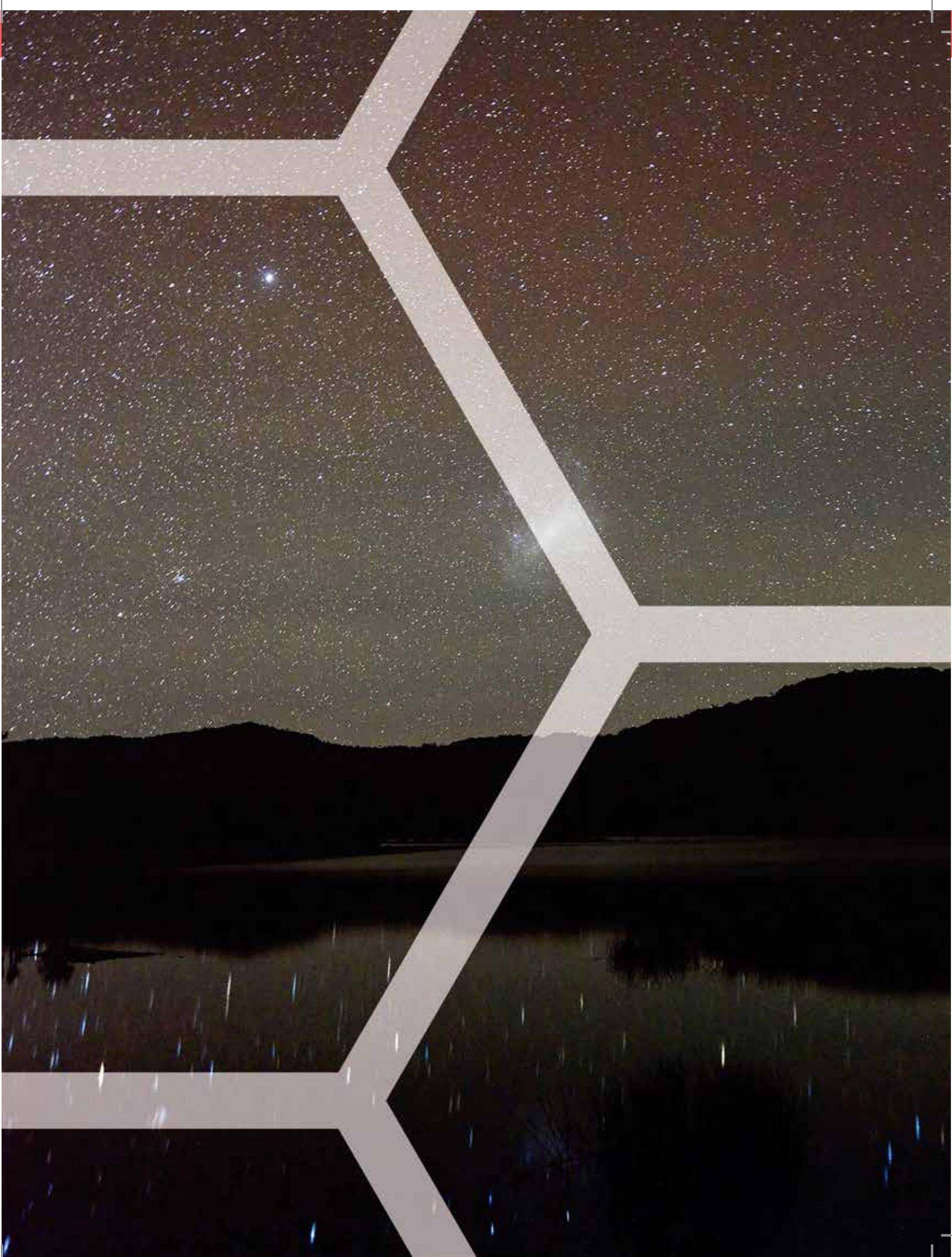
*Ser útiles generando utilidad.* Esta frase se ha convertido en un principio rector para la planificación y proyección del GAL. El objetivo es reducir la dependencia actual frente a los proyectos de inversión pública y los recursos no reembolsables y desarrollar líneas propias de negocio, que insertas en las cadenas de valor priorizadas u orientadas a cubrir necesidades territoriales, permitan generar fuentes alternativas y regulares de ingresos. El gran reto es identificar aquellas actividades que les permitan ganar autonomía económica sin desviarse de su misionalidad y para ello debe haber una relación estrecha entre las apuestas de negocio y las apuestas territoriales. Actualmente, se han identificado dos oportunidades de gran potencial: las microfinanzas, que contribuyen a la inclusión social y la dinamización económica, y la comercialización de productos regionales de alto valor agregado, como por ejemplo el café.

*Incrementar la participación de los jóvenes en todas sus estrategias y fortalecer su arraigo al territorio.* No podemos hablar de desarrollo territorial sostenible si mantenemos los niveles actuales de migración y éxodo rural. Teniendo en cuenta el contexto rural colombiano, progresivamente envejecido, es necesario colocar en el centro de las estrategias a las nuevas generaciones y a los jóvenes que en los próximos años decidirán si permanecer o no en su región. La falta de oportunidades laborales y las condiciones de exclusión a las que están expuestas muchas comunidades son los principales factores de expulsión, por lo que el GAL ha situado los procesos de arraigo como un elemento central y transversal en sus iniciativas. Generar pertenencia al territorio requiere acercar una oferta formativa pertinente, que fortalezca la identidad territorial y relaciones jóvenes y cadenas de valor, y un proceso de modernización que haga rentables, atractivas y competitivas las actividades económicas rurales. Los jóvenes pueden ser un actor fundamental en las iniciativas de tecnificación, innovación,

uso de nuevas tecnologías y generación de valor agregado. Por esta razón, la agencia trabaja desde los centros educativos y proyecta la creación de nuevas oportunidades a través de la cualificación, el emprendimiento y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

*Posicionar el territorio, sus potenciales y sus productos en el mercado nacional e internacional.* Junto con la institucionalidad contribuir al posicionamiento del Valle de Tenza como destino turístico en torno a sus activos culturales, naturales y productivos. En alianza con el sector privado y las comunidades convertir el café especial de la región en un producto altamente valorado y demandado por parte de mercados especializados y clientes internacionales. Ambas estrategias requieren profundizar en los ejercicios de marketing territorial, internacionalización y acceso a mercados, con impactos directos en la calidad de vida de las comunidades y en la dinamización de las economías locales. El café como producto líder y diferenciado y el turismo como estrategia tractora de otras cadenas, productos y servicios.

*Ampliar las alianzas internacionales y escalar los ejercicios de intercambio de conocimiento.* El relacionamiento del GAL con otras agencias y territorios, principalmente de Europa, ha sido una estrategia efectiva para avanzar en la internacionalización del Valle de Tenza y acercar aprendizajes y buenas prácticas de otros contextos regionales. Estas iniciativas de cooperación técnica como los programas de voluntariado, las estancias en el extranjero o las rutas de aprendizaje se han posicionado como una apuesta de largo plazo y representan una innovación frente a los esquemas tradicionales de cooperación. El intercambio de conocimiento y el diálogo entre territorios como pilar fundamental de fortalecimiento.







# 3. Aprendizajes y potencial de réplica

## 3.1. Aprendiendo de los fracasos

Uno de los requisitos para la creación de los GAL o las ADEL es que haya voluntad manifiesta por parte de los actores locales para su conformación, pero debemos tener en cuenta que esto no es suficiente, es necesario que dicha voluntad se materialice en participación efectiva, apropiación y asignación de recursos. En muchos casos la cooperación internacional o la inversión pública permiten la financiación de las etapas iniciales de animación territorial, formalización y planificación pero no otorgan recursos para la puesta en marcha, aunque parcial, del plan de acción. Esto supone una gran limitación para el posicionamiento y consolidación de las agencias ya que nacen sin capacidad operativa y desde el comienzo se ven obligadas a diversificar sus funciones y su misionalidad. En ese sentido, uno de los grandes aprendizajes es que es muy importante que el compromiso de los actores locales (institucionalidad, sector privado y organizaciones locales) se exprese en apoyos técnicos y financieros, principalmente en las primeras fases cuando se hace más necesario trabajar estrategias de gestión, legitimación y búsqueda de alianzas. De manera progresiva, la dependencia frente a los actores territoriales se irá reduciendo, a medida que se amplían las fuentes de financiación, y la agencia irá acrecentando su rol como espacio para la atracción de apoyos técnicos y económicos a territorio.

Otro aspecto a destacar es la importancia de la especialización. El hecho de que el GAL sea un impulsor del desarrollo territorial no quiere decir que tenga que asumir todas las dimensiones de este ni que sus competencias abarquen todas las iniciativas de impulso económico de la subregión. Una correcta planificación debe derivar en la priorización de cadenas estratégicas y en la especialización del saber – hacer de la agencia y sus equipos técnicos. Estar centrados en algunas apuestas concretas, con fuerte potencial competitivo y de inclusión,

permitirá ser más precisos en los proyectos y las alianzas, establecer instrumentos de medición más pertinentes y asumir roles concretos dentro de la dinámica territorial. Este grado de especialización hace que la naturaleza y operación de cada agencia sea diferente, se adecue a los potenciales de su área de influencia y exprese su conocimiento técnico de diversas maneras, no como un simple operador de proyectos o una organización sin ánimo de lucro más sino como una herramienta única, producto de su realidad territorial.

### 3.2. Elementos clave que otros actores deben tener en cuenta

No podemos hablar de un modelo estándar de Desarrollo Económico Local pero, de acuerdo a la experiencia del GAL, si podemos establecer algunos factores positivos o buenas prácticas que pueden ser tenidos en cuenta en otros contextos territoriales. Quizás una de las principales recomendaciones es que es posible impulsar modelos propios de desarrollo desde el nivel subregional y que, a pesar de que la realidad político administrativa del país impone algunas restricciones, con el compromiso de los actores locales existen alternativas de organización, planificación e inversión conjunta. La identidad territorial, la vocación compartida y los potenciales endógenos comunes representan bases sólidas para este tipo de procesos. En el centro de toda la estrategia debe estar el modelo de gobernanza, un esquema integrador de trabajo que permita confluir las diferentes visiones e intereses del sector público, privado y comunitario. No vale con impulsar procesos de planificación participativa, liderados posteriormente por la institucionalidad o el poder político, sino que se trata de generar nuevas formas de relacionamiento entre los diferentes actores locales, estableciendo consensos y delegando responsabilidades entre ellos. Esto permite aumentar los niveles de apropiación, alimentar los puntos de encuentro

y promover relaciones de corresponsabilidad donde la gestión y la búsqueda de apoyos son compartidas. En un contexto de construcción de paz como el que vive Colombia en estos años, este tipo de alianzas público-privadas pueden contribuir significativamente a la reducción de las conflictividades y a la legitimación del estado como un actor que dialoga, consensua y trabaja con las comunidades históricamente excluidas. El DEL es, en gran medida, una actitud, una metodología de trabajo, que permite alcanzar acuerdos y ponerlos en práctica de manera colectiva, tomando como horizonte los potenciales y las expectativas de las comunidades locales. De manera transversal a todo este proceso, será fundamental la medición y visibilización de resultados. Hay que tener en cuenta que no basta con implementar una nueva dinámica de trabajo sino que es necesario legitimarla como un espacio efectivo para la promoción del desarrollo territorial. Por eso, debemos ser muy exigentes a la hora de medir impactos, cuantificar resultados y adelantar estrategias de visibilidad. Esto permitirá posicionar la estrategia entre los "stakeholders" y mantener los apoyos financieros y técnicos en el mediano y largo plazo

### 3.3. Relevancia para la implementación de la Agenda 2030 en Colombia y en otros países

Los Grupos de Acción Local y las Agencias de Desarrollo Económico Local pueden ser instrumentos muy efectivos para la territorialización de las políticas públicas ya que permiten dar especificidad y pertinencia durante su implementación, adaptándolas a las necesidades locales y aunando esfuerzos institucionales, y establecer metas e indicadores subregionales para la medición. Esto no solo aplica para dar capilaridad a la oferta pública sino que puede servir como vehículo para la puesta en marcha de los Objetivos de Desarrollo

Sostenible y para los procesos de seguimiento y evaluación. Podemos destacar cuatro grandes líneas de trabajo, en las que se enmarcan un gran número de ODS y sobre las que pueden contribuir de manera significativa las iniciativas de Desarrollo Económico Local y sus instrumentos de gobernanza:

*Al priorizar cadenas con alta capacidad para la inclusión socioeconómica de los sectores vulnerables, el accionar del GAL impacta directamente en la reducción de las desigualdades y en la generación de trabajo decente.* Estos resultados no solo contribuyen a la generación de ingresos sino que inciden también en la inclusión de género, promoviendo la autonomía económica de las mujeres, y en el acceso a formación, ya que la inclusión laboral está estrechamente ligada a la formación pertinente.

*Consolidación de paz, promoción de modelos democráticos y reducción de las conflictividades.* A pesar de que Boyacá no es una región priorizada para el posconflicto, el GAL, a través de su dinámica de diálogo y consenso intersectorial, fomenta la convivencia pacífica y la búsqueda de acuerdos de mínimos entre los diferentes modelos económicos. Las metodologías y herramientas que integra el DEL educan de manera transversal en participación igualitaria, búsqueda de acuerdos y valores democráticos.

*Modelos de producción, comercialización y consumo socialmente sostenibles.* El GAL es un instrumento que permite tecnificar y generar valor agregado desde las comunidades rurales y periféricas y que trabaja de manera integral en el cierre de brechas entre campo y ciudad. Esto no se hace desde un enfoque exclusivamente productivista sino que se plantean esquemas de comercio justo, que puedan generar valor compartido entre consumidores y comunidades productoras, y que incidan en las dinámicas de comercialización y consumo.





### *Reducción de los impactos ambientales y mitigación de los efectos del cambio climático.*

La planificación económica del GAL establece como criterio prioritario la sostenibilidad ambiental de las cadenas priorizadas. Esto se plantea de dos maneras: priorizando aquellas apuestas que no ponen en peligro el entorno y trabajando, mediante el intercambio de conocimiento y la innovación, en la reducción de la huella ecológica de las actividades económicas predominantes en territorio. Asimismo, el GAL ha generado a través de las iniciativas de pertinencia territorial y las apuestas de turismo comunitario una mejor valoración del territorio y un espíritu conservador entre los actores locales y las nuevas generaciones.

### **3.4. Capacidad de réplica de los actores involucrados**

No podemos entender el escalamiento del modelo DEL desde un enfoque de transferencia metodológica y réplica, ya que este dependerá del contexto territorial y de las dinámicas de relacionamiento existentes, pero si existen algunos elementos clave a tener en cuenta y algunas herramientas prácticas que pueden ser implementadas en los ejercicios de animación territorial, diálogo, planificación y gobernanza. El recorrido del Valle de Tenza y su Grupo de Acción Local pueden ser muy significativos para otras subregiones de Colombia o de los países vecinos, y existen las capacidades socializar, reflexionar y debatir en torno a la experiencia. Para el proceso de transferencia de conocimiento podemos destacar tres actores clave:

- **GAL Valle de Tenza.** Tanto la gerencia como el equipo técnico cuentan con el conocimiento y la capacidad para liderar ejercicios de formación e intercambio entre pares. La agencia ha organizado rutas de aprendizaje y giras técnicas, y es posible compatibilizar los ejercicios de transferencia metodológica,

con herramientas e instrumentos concretos, con visitas de campo y conversaciones con los actores locales.

- *Las entidades territoriales y los actores participantes.* Unos de los aliados clave, dependiendo de las organizaciones o líderes participantes, serán los asociados del GAL y las empresas o asociaciones de base que forman parte de las apuestas productivas, turísticas y artesanales. Su participación ha sido protagónica y cuentan con aprendizajes y recomendaciones significativas, que pueden ser compartidas con otros actores a través de un diálogo horizontal.
- *La mesa sectorial del café.* Es una experiencia de gran impacto y tiene insumos muy significativos para otras regiones y sectores. El espacio, conformado por un gran número de entidades territoriales: (Corpochivor, 14 Alcaldías, 15 organizaciones de productores, Gobernación de Boyacá, AES Chivor y el GAL Valletenzano), es un instrumento fundamental para el impulso de los procesos asociativos, productivos y comerciales en la subregión. Su modelo de gobernanza, sus competencias territoriales y su proyección estratégica expresan en gran medida los objetivos del Desarrollo Económico Local por lo que es importante visibilizar y capitalizar este tipo de espacios y aprendizajes.
- *La Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia, RED ADELCO.* El GAL es integrante activo de dicha organización y esta puede ser un aliado estratégico para los procesos de formación y transferencia metodológica. Podemos destacar dos elementos importantes. Por un lado, algunos de los proyectos implementados a nivel nacional han permitido desarrollar herramientas e instrumentos específicos para la planificación y promoción del desarrollo territorial, y estos pueden ser insumos interesantes para la réplica o escalamiento de las iniciativas en otras regiones. Por otro







Mario Barreto  
Gerente GAL Valle de Tenza

## 4. Historias personales

Quizás uno de nuestros principales logros ha sido el de empezar a pensar como territorio, como una subregión que desde hace mucho tiempo se identificaba como tal pero que no contaba con instrumentos para organizarse y planificarse estratégicamente. La creación del GAL ha sido una oportunidad para empezar a trabajar conjuntamente y reconocer nuestras debilidades pero también nuestras potenciales, que son muchos y muy valiosos. Tras cinco años de trabajo hemos logrado avanzar en una visión compartida de hacia dónde queremos ir como Valle de Tenza y cuáles son nuestras principales líneas de trabajo. El Grupo de Acción Local es una herramienta para hacer realidad dichos acuerdos. Además del café, el turismo y la artesanía, que son potenciales endógenos de gran proyección, nuestra prioridad estratégica son los jóvenes. No podemos promover desarrollo local sostenible si no abordamos de manera directa la migración y el éxodo rural que está envejeciendo nuestros territorios. Por eso hemos incluido ese componente dentro de nuestro Plan Estratégico Territorial, como uno de los ejes transversales de trabajo, y hemos puesto en marcha el proyecto Arraigo que supone el punto de partida para visibilizar y escalar el trabajo con las nuevas generaciones. Creemos que ellos pueden liderar la modernización nuestra economía rural y encontrar oportunidades de empleo y desarrollo profesional en su región. En ese sentido, necesitamos brindar una oferta formativa pertinente que sea acorde a nuestros potenciales endógenos y que les permita vincularse de manera activa a las cadenas productivas del Valle de Tenza, todo sobre la base de un reconocimiento de nuestros activos locales y una mayor pertenencia al territorio. Creemos que desde nuestra región es posible promover medios de vida sostenibles para las nuevas generaciones y convencerles de que no es necesario desplazarse a las ciudades. La mejora competitiva, el fortalecimiento de los modelos de negocio y la reducción de las brechas entre entorno urbano y rural es una apuesta de futuro en la que los jóvenes ocupan un rol protagónico. El GAL trabaja y se planifica bajo esos principios.

**Maira Adriana Zerda González**  
Concejal del Municipio de Somondoco

El GAL nos ha dado un espacio en el proceso de planificación con los jóvenes, el cual nos da línea para identificar las principales problemáticas que les afectan y darles solución de manera colectiva. Es necesario abordar el problema del éxodo rural y la migración a las ciudades, el cual es un grave problema para la región ya que dificulta el relevo generacional y pone en riesgo nuestro futuro como vallentenzanos, y para ello debemos empezar a trabajar con los niños desde los colegios. Debemos ayudar a que se enamoren de su territorio y que entiendan que si es posible tener una vida digna en él, que no hace falta marcharse para desarrollarse personal y profesionalmente. En ese sentido debemos trabajar en dos grandes ámbitos, facilitar el acceso a una educación superior pertinente para nuestros jóvenes y en nuestra región, y generar oportunidades de empleo y creación de empresa basados en nuestros potenciales locales. El proyecto de Arraigo es una excelente propuesta y nos demuestra que se puede trabajar desde edades tempranas, enseñando a los niños cuáles son nuestras oportunidades y nuestros factores diferenciales y generando cultura empresarial y del emprendimiento a través de proyectos productivos, capacitación y visitas de campo. Nos gustaría que con el apoyo de la institucionalidad y los colegios podamos escalar este proyecto a todos los municipios del Valle de Tenza. Los jóvenes representan nuestra apuesta de futuro y por eso debemos impulsar su liderazgo y su inclusión como actores protagónicos.

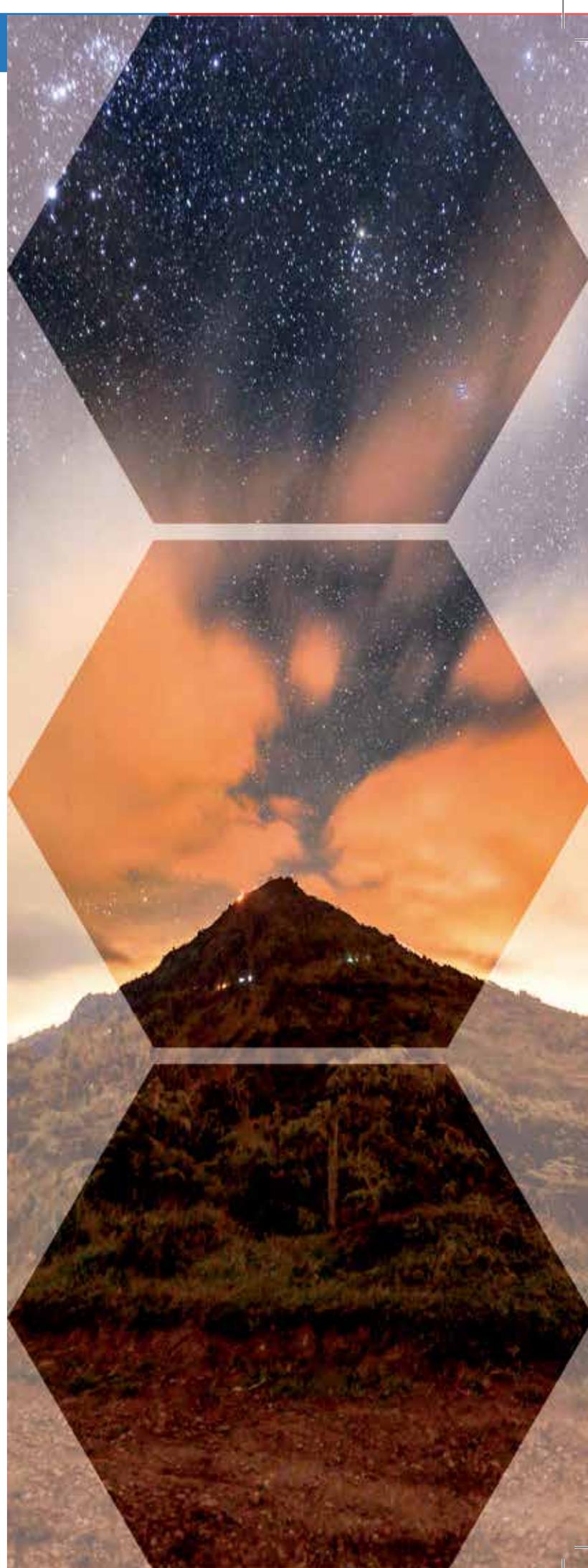
**Ramiro Villalobos**  
Corporación Agropecuaria  
de Oriente CANNOR

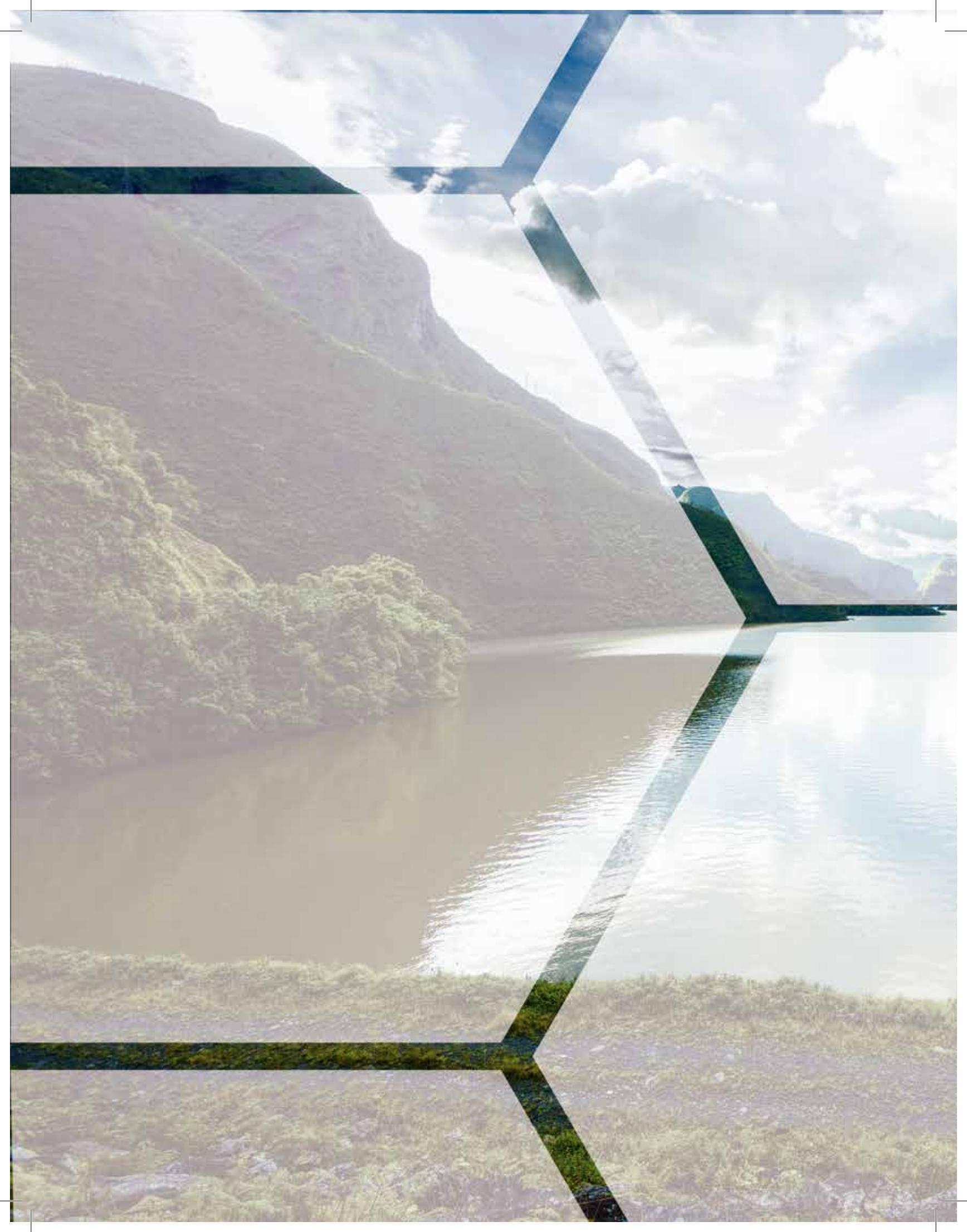
Desde nuestra organización hemos trabajado de manera permanente con el Grupo de Acción Local, el cual ha sido un aliado fundamental para la gestión de recursos y la implementación

de proyectos de gran importancia para los caficultores de la región. Nosotros sabemos que el café especial es uno de nuestros grandes potenciales, con capacidad de acceso a los mercados internacionales más exigentes y con la posibilidad de convertirse en una de las fuentes principales de ingresos para las comunidades campesinas. La variedad ecosistémica que tiene el Valle de Tenza y las características organolépticas de su café, brindan factores diferenciales y ventajas competitivas que nos hacen únicos y que resaltan la riqueza de nuestro territorio. Somos parte activa de la mesa del café y para nosotros es un espacio de gran importancia ya que nos permite planificar de manera conjunta y compartir retos, limitaciones y oportunidades. Durante años, los proyectos eran dispersos y el apoyo institucional atomizado, no teníamos un norte claro y eso limitaba considerablemente nuestra capacidad de mejora y acceso a mercados. Ahora trabajamos desde la finca hasta la comercialización, mejorando la productividad y el conocimiento de los campesinos, estandarizando calidad y desarrollando investigaciones, y desarrollando estrategias conjuntas para la comercialización. De manera transversal a todo este proceso y gracias al proyecto de "Arraigo" hemos empezado a vincular a los jóvenes, ellos representan el futuro de nuestra región y de la cadena del café, y creemos que es fundamental mostrarles los potenciales de nuestra región y las posibilidades de la empresa rural. Nuestras instalaciones, destinadas anteriormente a los procesos de beneficio, se han convertido en un espacio de formación donde vienen los niños y adolescentes de los colegios para aprender todo el ciclo de producción desde el cultivo hasta la postcosecha. Asimismo, se les explica el potencial de nuestro producto local y nuestras proyecciones como Valle de Tenza. Esto les permite conocer nuestros activos territoriales, la riqueza de nuestras tierras y las posibilidades de negocio que brinda. En un futuro ellos podrán apoyarnos en la modernización del campo, en la incorporación de nuevas tecnologías y en la mejora competitiva de nuestras economías campesinas

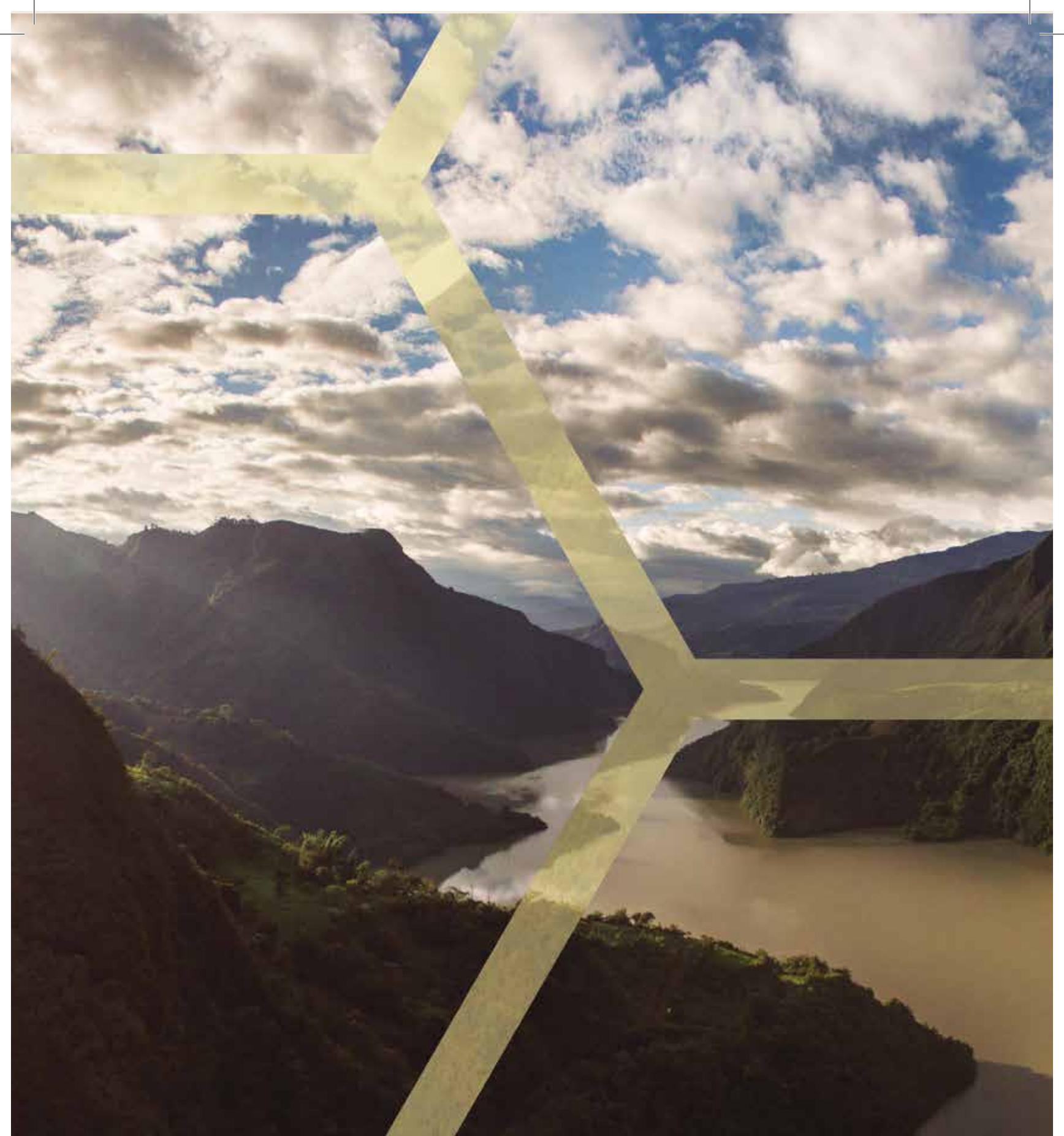
**Brenda Alejandra Rojas López**  
**Participante del proyecto Arraigo (15 años)**

Conocí el proyecto de Arraigo a través de nuestro colegio, en Guayatá. Yo vivo en una vereda cercana al municipio y a pesar de que he conocido el campo y nuestros paisajes, todavía me quedaban muchas cosas por aprender de mi región. En las clases hemos aprendido mucho sobre nuestro territorio, sobre cuáles son nuestras características como Valletenzanos y eso me ha ayudado mucho a valorar lo que tenemos en nuestro pueblo y a nuestro alrededor. Por ejemplo, yo no sabía nada de caficultura, sabía que éramos productores y que teníamos un café de calidad, pero nunca había visto como es el proceso de cultivo, como se cuidan las matas y que se hace en la postcosecha y en la comercialización. Muchas veces los jóvenes pensamos que aquí no hay oportunidades y que tan pronto acabemos el colegio tenemos que ir a la ciudad a estudiar y a buscar trabajo pero proyectos como este nos ayudan a valorar lo que tenemos y a pensar que existen otras alternativas. Otra cosa muy chévere ha sido lo de los profesores extranjeros. Aquí en el pueblo nunca habíamos tenido la oportunidad de conversar y estudiar con gente de fuera y eso nos ha ayudado a conocer otras culturas pero también a valorar lo que tenemos aquí. Creo que eso es el objetivo de este proyecto, que nos den ganas de trabajar con nuestra gente, que disfrutemos nuestros paisajes y nuestra región y que reconozcamos y valoremos nuestras tradiciones. Ojalá puedan participar también los colegios de otros municipios y que los estudiantes podamos trabajar en un futuro por el Valle de Tenza. Esto no quiere decir que no vayamos a la ciudad o que no estudiemos fuera, pero que por lo menos conozcamos más nuestras comunidades y que sepamos que también es posible vivir y trabajar desde aquí.









**Economías  
para la Paz**  
Un impulso al Desarrollo Económico Local

 **APC-COLOMBIA**  
Agencia Presidencial de Cooperación

Red Nacional de Agencias de Desarrollo Económico Local  
**RED  
ADELCO**

**SOMOS  
CONSTRUCTORES  
DE DESARROLLO**

  
**GAL**  
AGENCIA DE ACCIÓN LOCAL