



Emprendimiento en el Valle de Tenza, una apuesta desde la cooperación hacia el desarrollo regional*

Colmenares Botia, Laura Lucía¹ & Lozano Ramírez, María Camila²

¹Corporación Universitaria Iberoamericana, Facultad de Ciencias Empresariales

Afiliación institucional del autor (país) [10 puntos, cursiva, centrado]

Bogotá D.C, Colombia, lcolmenares@iberoamericana.edu.co, Calle 67 # 5-27, Bogotá D.C, Colombia, (+571) 4389292, (+57) 3107636968.

²Fundación Universitaria Área Andina, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Financieras

Bogotá D.C, Colombia, mlozano19@areandina.edu.co, Calle 72 # 13-21, Bogotá D.C, Colombia (+571) 7421964, (+57)3178950445

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Agosto de 2018

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018

Resumen

La cooperación internacional propicia al interior de los Estados ciertas dinámicas de desarrollo que se materializan en iniciativas de emprendimiento y sostenibilidad, tal es el caso del proyecto DELCO “Desarrollo económico local y comercio en Colombia”, el cual surgió para el fomento y la competitividad empresarial en diversas zonas del territorio nacional colombiano, este fue evaluado en la zona de Valle de Tenza del departamento de Boyacá, a partir de una metodología ex post con la que se buscó analizar cinco criterios: Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impactos y Sostenibilidad, en cinco micro proyectos auspiciados e implementados por DELCO al interior de esta zona con el fin de contribuir en el desarrollo de la región.

Palabras claves: cooperación internacional, desarrollo local, emprendimiento, sostenibilidad.

Abstract

International Cooperation propitiates certain dynamics within the states which materializes in entrepreneurship initiatives and sustainability, so it is the case of DELCO project “ local economic development and commerce in Colombia”, it was create for business promotion and competitiveness in diverse zones of the Colombian national territory, it was evaluated in the Valley of Tenza zone in the department of Boyaca, by means of an ex post methodology which attempts to analyze five criteria: pertinence, efficiency, efficacy, impact and sustainability, in five sponsored and implemented projects by DELCO in these zone in order to contribute to the development of the region.

Key words: international cooperation, local development, entrepreneurship, sustainability.

* Línea 9: Emprendimiento, El emprendimiento y el desarrollo regional en entornos de incertidumbre.

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo regional se materializa gracias al esfuerzo de distintos actores que conforman una comunidad, como son la población, el gobierno, la administración regional, las administraciones municipales e incluso actores externos como organizaciones no gubernamentales, quienes trabajan mancomunadamente para implementar una serie de dinámicas y apuestas que evidencien mejoras en la calidad de vida de los habitantes de un territorio y en su contexto general. Una de estas apuestas en pro del desarrollo al interior de las regiones es la cooperación internacional esta ha propiciado una serie de dinámicas encaminadas al logro armónico de las metas del desarrollo en el marco de una visión territorial que garantice la prosperidad y equidad en la población, la disminución de la pobreza, la generación de una competitividad productiva, el manejo sostenible del ambiente y un arraigo a las oportunidades de la zona (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri & Portilla, 2003).

Sumado a esto la ayuda internacional dentro del contexto colombiano, se ha caracterizado por desarrollar apuestas de emprendimiento e innovación al interior de las regiones, con miras a fomentar el impulso a sectores económicos puntuales que participan en los diversos escenarios de estos territorios. Ante esta contextualización la investigación expone los resultados de la evaluación ex post del Proyecto de Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO, ejecutada en la zona de Valle de Tenza, del departamento de Boyacá, Colombia, donde se ejecutaron cinco proyectos auspiciados y patrocinados por esta iniciativa, entre los cuales se presentan dos proyectos de líneas de café especiales, orgánico y de origen regional; un proyecto de turismo sostenible; un proyecto de artesanías y un proyecto de fortalecimiento institucional a la Agencia de Desarrollo y Acción Local, como eje articulador de las apuestas del territorio. Estos han logrado configurar ciertos lineamientos de desarrollo a nivel regional que impulsan el interés de la población por desarrollar e implementar estrategias de emprendimiento, para la consecución independiente y armónica de las metas y la obtención de recursos.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que permite tener un acercamiento al emprendimiento y el desarrollo regional en entornos de incertidumbre, se relaciona con las posturas emanadas del desarrollo regional o de la Base Económica Regional, la cual hace referencia a la ubicación de las unidades productivas en zonas geográficas específicas ya sean rurales o urbanas a partir de los siguientes aspectos: el espacio geográfico, la dotación de los recursos, la especialización de productos, las aglomeraciones y los eslabonamientos hacia adelante y hacia atrás de empresas, la competitividad de un territorio, la generación de beneficios potenciales y la concentración de los mismos, que a su vez desarrollan un mercado de mayor tamaño como lo plantea Hoover (1948), Isard (1975), Myrdal (1957), Arthur (1990) citado en Krugman (1991).

Por lo tanto, Arocena, (2002) y Albuquerque, (2004) caracterizan a un actor local como un individuo, grupo o instituciones, cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad que se encargan de mantener y reproducir una situación ligada a la toma de decisiones político-institucionales. Así mismo Álvarez & Ber-

nal, (2010), Becerra & Gallardo, (2015), Mora, Vera & Melgarejo (2015) exponen que el desarrollo regional va en búsqueda de competitividad local y territorial, con el fin de generar el mayor aprovechamiento de capital acumulado en el territorio físico, tecnológico, ambiental, natural y de tal formar llegar a generar condiciones de productividad, eficiencia y crecimiento económico regional gracias a las metas a corto, mediano y largo plazo en los procesos productivos, comerciales, financieros y ambientales, que permiten desarrollar acciones para la incursión y sostenimiento de mercados tanto de nivel nacional o doméstico como internacional o global.

En complemento de la postura económica relacionada con el emprendimiento se encuentran autores como Moreno & Murillo, (2014) Leite, Correia & Sánchez-Fernández (2015), Sanabria-Rangel, Ortiz-Riaga & Rubiano, (2015) Atienza, Lufin, & Romani, (2016) quienes manifiestan que la promoción de estas iniciativas sostenibles, se ha convertido en la estrategia y en la herramienta para mejorar el desarrollo local envuelto en un cambio cultural, que a su vez está basado en que los habitantes de un territorio pueden mejorar su calidad de vida. A partir de lo anterior, se resalta la importancia de la educación establecida en las universidades como fuente de aprendizaje y seguimiento que recae en un acompañamiento a los emprendedores en sus ideas para poder generar de esta manera la vinculación con el sector productivo, por medio del respectivo seguimiento a estudios de factibilidad, planes de negocio, clústeres comunales y gestión empresarial. Esto lleva también a orientar la capacidad gerencial y el pensamiento estratégico de los directivos, frente a temáticas como: formación del recurso humano, acceso al sector financiero para aumentar capacidad productiva, mayor uso de innovación tecnológica y ampliación de los mercados con ventajas competitivas y comparativas.

Finalmente, la competitividad regional es un trabajo conjunto entre los actores locales públicos y privados, los entes gubernamentales y los diversos organismos internacionales, quienes buscan interactuar mancomunadamente para determinar mejoras en las condiciones productivas, de innovación, de sostenibilidad y de comercialización de las iniciativas regionales. Ante este contexto, la zona del Valle de Tenza gracias a la implementación y ejecución del Proyecto DELCO, se convierte en un caso que ejemplifica la pertinencia de dichas estrategias regionales, ya que conducen a la formulación y gestión de modelos de asociatividad entre los habitantes y las organizaciones, con miras al fomento empresarial y a la configuración de estructuras de tejido social, que garanticen la conservación y reproducción de dotaciones de recursos, de oferta y demanda, de productividad y comercialización y de evolución constantes de los micro proyectos implementados en la región.

3. MÉTODO

La evaluación del proyecto “Desarrollo Económico Local y Comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá contó con un diseño de evaluación Ex post propuesto en 1991 por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), el cual permite evaluar el cumplimiento de las metas planteadas en un principio con la formulación del proyecto, para poder estimar

los logros obtenidos como consecuencia del análisis de la relación entre pertinencia, eficiencia, efectividad, Efectos (Impacto) y sostenibilidad de la realidad social, explicados a continuación en la tabla número 1 (Fernández, 2008).

Esta evaluación aporta desde sus cinco criterios expuestos a continuación las herramientas necesarias para evidenciar los principales aportes y los riesgos más comunes que ha presentado el proyecto durante su ejecución.

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

Pertinencia	Medida en que los objetivos del proyecto son coherentes con las necesidades de los beneficiarios, los contextos regional y local, y las políticas del país.
Eficiencia	Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en productos (output) del proyecto. Evidenciando los costos reales del proyecto y los problemas en su ejecución.
Eficacia	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos del proyecto. Se asocia al propósito, a los fines directos, a la operación y utilización de los productos y al cumplimiento del objetivo central.
Impacto- Efectos	Cambios de largo plazo, previstos y no previstos, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por el proyecto.
Sostenibilidad	Continuidad en la generación de los beneficios del proyecto a lo largo de su periodo de vida útil. Se asocia con el mantenimiento de las capacidades para proveer los servicios y el uso de éstos por parte de los beneficiarios.

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

Los criterios anteriores se hacen visibles en el momento del método *ex post*, donde se ejecuta la evaluación de resultados, la cual se caracteriza por ser realizada durante un periodo de 3 a 5 años posterior a su implementación, con el fin de caracterizar el proyecto de forma general y contrastar esto con la revisión de los criterios de evaluación.

Por consiguiente los datos obtenidos se establecieron según los parámetros y exigencias dadas por la población participante quienes para efectos del estudio eran los beneficiarios y a la vez los ejecutores de los cinco micro proyectos, por tanto se evidenció un interés no generalizable con respecto a las otras regiones, consecuente a la pequeña muestra que llevo al proyecto a tomar características puntuales de una investigación Cualitativa, con alcance descriptivo e interpretativo donde la observación directa y la descripción fueron las estrategias utilizadas para la evaluación (Colmenares, Lozano, & Mesa, 2017).

Adicionalmente el análisis refleja aquellas constantes encontradas en los proyectos, desde un muestreo propositivo por medio del cual se dio protagonismo a los fines del estudio respecto a la población beneficiaria, que a su vez se retroalimentó de un muestreo de bola de nieve al tener acceso a nuevos beneficiarios a partir de las recomendaciones y remisiones dadas por parte de ellos (Colmenares, Lozano, & Mesa, 2017).

4. RESULTADOS

Previo a la presentación de los resultados, es necesario exponer los aspectos generales del proyecto DELCO, este inicia el 13 de mayo de 2008 a través de un convenio suscrito entre la Dirección General para América Latina de Europe-Aid (Comisión Europea) y el Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno Nacional de Colombia, donde se estipula una duración de 5 años para la ejecución del mismo, desde la firma de las partes. Su principal beneficiario y a la vez el responsable de direccionar los aportes realizados (por valor 7.56 millones de euros, de los cuales: La UE: dispuso 6 millones; y el Gobierno colombiano: 1.56 millones) fue el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, desde el Viceministerio de Desarrollo Empresarial – Dirección de Mipymes (Unión Europea & MinComercio & Red ADELCO, 2012).

La cobertura del proyecto se extendió por todo el territorio nacional concentrándose en las siguientes zonas del país: Bolívar, Boyacá, Cesar, Meta, Santander y Valle del Cauca. Sin embargo como ya se ha mencionado con anterioridad, para efectos del presente estudio se evalúa la zona referente al departamento de Boyacá, en la cual se cofinanciaron cinco proyectos elegidos por convocatoria abierta propiciada por la Gobernación del departamento y la junta regional DELCO.

Estos se concentraron en los municipios de Guayatá, Tenza, Garagoa, Guateque, Somondoco, Macanal y Sutatenza, donde se establecieron los centros de mando para articular diferentes acciones en pro del desarrollo local, de la generación de empleos, de la capacitación de personas, de la tecnificación de PYMES, del fomento comercial - empresarial, y del fortalecimiento de estrategias de emprendimiento (Colmenares, Lozano, & Mesa, 2017).

Las ayudas de la comunidad internacional ejecutadas en la zona de Valle de Tenza del departamento de Boyacá Colombia, corresponden a las iniciativas de sus habitantes para mejorar su calidad de vida y sus procesos productivos, desde la implementación de los siguientes proyectos:

Proyecto de artesanías delimitado bajo un modelo de asociatividad, contó con la participación de 432 artesanos del valle de Tenza y con un equipo de una institución universitaria ubicada en Bogotá Colombia, quienes en conjunto realizaron estudios, planes de mercadeo, estrategias comerciales y estrategias de diseño innovador, para “Propiciar el Diseño participativo como estrategia de competitividad en la cestería artesanal del Valle de Tenza” (Unión Europea & MinComercio & Red ADELCO, 2012), de los productos de caña de chin, crin de caballo, fique, bambú, sauce, yare, hojas de mazorca, entre otros.

Proyecto de turismo enmarcado en una propuesta regional bajo una estrategia de marketing territorial de acuerdo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, en esta se incluyó un plan de manejo ambiental para el proyecto de ecoturismo, basado en tres frentes económicos característicos para la región que son la gastronomía, el hospedaje y el senderismo ecológico. (Colmenares, Lozano, & Mesa, 2017).

Dos proyectos de café que buscaban lograr una reestructuración de programas de producción de cosecha y de poscosecha de café, con la finalidad de disminuir costos, fomentar prácticas solidarias y constituir el motor del cooperativismo (Unión Europea & MinComercio & Red ADELCO, 2012). Frente a esta necesidad uno

de los proyectos de Café, auspiciado por una cooperativa ambiental departamental, conto con el objetivo principal de promover el desarrollo regional del Valle de Tenza, a través de la cadena de valor de cafés especiales y del fomento de un modelo de producción de café, competitivo y sostenible ambiental, económico y socialmente. Por otra parte el otro proyecto tuvo como iniciativa maximizar la explotación agrícola de la región a través del uso de buenas prácticas se cosecha, producción y manufactura, donde los procesos productivos fuesen amigables con el medioambiente y tuviesen contenido de responsabilidad social.

Proyecto configuración del Grupo de Acción Local del Valle de Tenza, este surge con el fin de promocionar el desarrollo integral, generar capacidades de gestión y apoyar iniciativas de crecimiento económico y desarrollo productivo en el territorio, con miras a beneficiar a diferentes agremiaciones y a convertirse en el marco de acción para los otros proyectos.

Dichos proyectos surgen entonces en el marco del modelo de desarrollo económico local, con enfoque integral y territorial, que permite realizar un análisis articulado y coherente, a través del uso de los criterios expuestos en el método, observados dentro de la población ejecutora del proyecto en la zona. Por tal motivo se plasma la interpretación de cada criterio en las tablas presentadas a continuación:

CRITERIO DE PERTINENCIA	
Proyecto	Análisis de resultados
Proyecto de Artesanías	Este proyecto validó el objetivo central frente a las necesidades de la población porque, por medio de un diseño participativo, fortaleció la capacidad productiva sostenible y la competitividad de los productos artesanales, así como la implementación de estrategias de comercialización basadas en los mercados verdes. También permitió el incremento de un 30% de los ingresos de los beneficiarios y mejoró la capacidad económica y de gestión de dos asociaciones de artesanos del Valle de Tenza.
Proyecto de Turismo	Las iniciativas desarrolladas por este proyecto en el territorio de valle de Tenza fueron enfocadas en dar a conocer la región como un destino turístico regional, sin embargo muchos de los prestadores de servicios de este se retiraron, lo que llevo a someter cambios en la implementación.
Proyecto de competitividad cafetera	El proyecto aporta al desarrollo regional y le abre nuevas puertas al comercio departamental, nacional e internacional, para los productores cafeteros en el Valle de Tenza. Hasta el momento ya hay más de 535 familias que se han visto beneficiadas con la implementación de prácticas sostenibles. Como primer resultado el proyecto realizó un diagnóstico en cada una de las fincas de los asociados a la organización, para lograr establecer las condiciones en la infraestructura utilizada para los procesos de producción del café y de esta manera, hacer entrega de equipos e insumos que optimizaran la producción de cada asociación. Este diagnóstico se materializó en la creación y fortalecimiento de una corporativa de café para los municipios de Guayatá y Somondoco inicialmente, adhiriéndose a esta Guateque, Almeida, Macanal y Garagoa, con un total de 240 asociados. Como riesgos existió la falta de cumplimiento y compromiso de algunas de las administraciones municipales, quienes en muchos casos no realizaron el acompañamiento debido; la falta de población joven interesada en estas iniciativas, lo que a su vez refleja uno de los mayores problemas que se viven en el campo y es la migración de esta población a las grandes ciudades en busca de oportunidades.

Proyecto Productores de Café de Origen Regional	El proyecto validó el objetivo central frente la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios, ya que permitió el aumento de la explotación agrícola cafetera en aproximadamente 1000 familias cuyo sustento viene del sector, adicionalmente el 80% de su producción se exporta a España y Estados Unidos. Este modelo basado en las buenas prácticas agrícolas y manufactureras en los procesos productivos, brindó la oportunidad a comerciantes de convertirse en proveedores de productos y de servicios, es decir creo nuevas oportunidades laborales en la región. Cabe mencionar que DELCO solo propicio elementos de capacitación, lo que llevo a concluir que fue mínima la inversión en insumos, por tal motivo gran parte de los méritos construidos por Cannor, son propios, pese a esto se menciona el valor del macro proyecto al generar el espacio y al agrupar a los cafeteros. Este proyecto 15 años atrás, en su dentro de la parte agropecuaria, buscó propender un arraigo al sector agro por medio de cuatro programas básicos: 1. Café: producción y post cosecha. 2. Ganadería 3. Seguridad Alimentaria 4. Post cosecha en forma colectiva Estos programas fueron desarrollados y patrocinados con inversión propia de los socios, hasta consolidar la formación de una central colectiva con las siguientes funciones principales: Bajar los costos de producción; Bajar el consumo del agua; y Reducir los índices de contaminación. Posterior al fortalecimiento de la central se buscó entonces la estandarización de la calidad del producto, por medio de la creación de una estrategia basada en tres líneas: Maquila, Capacitación y Postcosecha.
Grupo de Acción Local	Se validó el objetivo central frente a las necesidades de la población porque, permitió el empoderamiento de los actores institucionales del proceso frente a capacitación, sensibilización, educación, coordinación intersectorial y empoderamiento de la comunidad, cambio de pensamiento, comportamental y actitudinal que satisfagan las necesidades de los beneficiarios y de los habitantes de la región. Frente a los riesgos se evidenció que la política de desarrollo económico local no era concordante con los Planes de Ordenamiento Territoriales de los municipios, como respuesta a esto el proyecto fomentó prácticas comunitarias para salvaguardar el territorio en aspectos productivos, temas artesanales, ancestrales, y protección del medio ambiente.
CRITERIO DE EFICIENCIA	
Proyecto	Análisis de resultados
Proyecto de Artesanías	Durante la ejecución del proyecto se emplearon medios como capacitación y asistencia técnica en las diferentes fases del proceso productivo a partir de los conceptos de producción más limpia, talleres incluyentes para el diseño de nuevos productos de bisutería, cestería o iluminación, el almacenamiento y procesamiento de materias primas, el tinturado de material o de productos, la distribución, la comercialización y el servicio. Frente a las limitaciones, existe una falta de conocimiento en la optimización de tiempo hora-producto por parte de las artesanas, las cuales cumplen con tareas cotidianas que les impiden asumir un pedido grande.
Proyecto de Turismo	En 18 meses se logró integrar a 13 municipios de Boyacá dentro del proyecto, por medio de la creación de una cadena de valor del ecoturismo, además se capacitó a 177 dueños de Mypimes turísticas y se vio un aumento en el flujo de turismo en la región.
Proyecto de competitividad cafetera	Frente al cumplimiento de los plazos previstos el proyecto se vio en la necesidad de pedir dos prórrogas de 10 meses, de acuerdo a lo pactado en su ejecución, esto debido a ciertas limitaciones en el desarrollo del proyecto, ya que no se calculó el alcance de algunas de las iniciativas, ejemplo la certificación orgánica de 215 fincas cafeteras, el costo de esta, y el provecho en procesos de comercialización, es decir se contó con los estándares de calidad pero se descuidó el proceso de promoción y venta, a tal punto que no se pudo lograr que la corporativa exportara directamente.
Proyecto Productores de Café de Origen Regional	La ejecución del proyecto fue de 18 meses y cuenta con la participación de asociaciones de cafeteros legalizadas, consolidadas e inscritas en la Cámara de Comercio, quienes representan a cafeteros del suorient boyacense. La fase de ejecución del proyecto se ve aplicada, por medio de la prestación de servicios de maquinaria y conocimiento, las capacitaciones sirven para mejorar las prácticas agropecuarias.

Grupo de Acción Local	La eficiencia de este proyecto estuvo relacionada con el compromiso de los entes territoriales, respecto al cumplimiento de los plazos, la realización de actividades orientadas a la generación de confianza, la articulación institucional, las alianzas público privadas, el agrupamiento por sectores productivos, y el apoyo financiero. Sin embargo, se observaron ciertas limitaciones dirigidas a la dedicación de tiempo para el empalme de las administraciones públicas en las Alcaldías Municipales, lo cual represento un proceso extra la concientización a los candidatos, para la asignación de recursos con un enfoque territorial.
CRITERIO DE EFICACIA	
Proyecto	Análisis de resultados
Proyecto de Artesanías	Se evidencia que hubo una adecuada utilización de los productos según lo planeado, con miras a dar cumplimiento del objetivo central. Adicionalmente las artesanas buscaron atribuirle valor agregado a sus productos, lo que les condujo a obtener la certificación del sello de calidad "Hecho a Mano y a participar ferias como "Expoartesanas" de Colombia.
Proyecto de Turismo	Los fines directos del proyecto fueron parcialmente alcanzados, pese a que se dio a conocer la región del Valle de Tenza como un destino turístico regional deseado por la diversidad de productos y servicios, en la actualidad el proyecto no continúa con los mismos elementos iniciales, por tanto se evidencia un esfuerzo posterior que busca corregir ciertos factores para así ofrecer planes de ecoturismo que promocionen el territorio.
Proyecto de competitividad cafetera	Para el cumplimiento del objetivo central del proyecto, se creó la corporativa de cafeteros, sin embargo, frente a temas de comercialización este conto con varios imprevistos. Ante dicha problemática la corporación busco dar respuesta por medio de la creación de un nuevo proyecto llamado la "Mesa Sectorial del Café", la cual quiso generar una estandarización en los procesos y en el producto, lo que condujo al fomento de la marca propia del café Valle de Tenza, de igual forma se estableció un comité de cafeteros que propicio al interior del territorio acompañamiento, capacitación técnica y entrega de suministros. De este nuevo proyecto surge también una mesa de segundo nivel que busco vincular a los jóvenes de los municipios, generado arraigo de los mismos a este proceso.
Proyecto Productores de Café de Origen Regional	El proyecto fue eficaz gracias a la utilización de los productos según lo planeado y al cumplimiento del objetivo central, lo que permitió que los microempresarios se vieran beneficiados con los programas de capacitación en aspectos administrativos, legales, contables, de comercialización y mercadeo, esto a su vez fortaleció las fases de estas apuestas para poder consolidarse como corporación y así poder generar relaciones comerciales, giras técnicas y cooperación técnica.
Grupo de Acción Local	El proyecto propicio espacios de capacitación para sus beneficiarios, un ejemplo fue la organización de un Seminario de Desarrollo Económico Local, donde se llevó a cabo un mecanismo de internacionalización de algunos productos para dar a conocer el territorio, adicional a esto se observa la constante transversalidad y articulación entre los proyectos de la zona.
CRITERIO DE SOSTENIBILIDAD	
Proyecto	Análisis de resultados
Proyecto de Artesanías	Actualmente las beneficiarias logran mantenerse dentro de un mercado netamente doméstico, gracias a las ventas del producto elaborado, de igual manera logran tener insumos por medio de las visitas de los turistas al territorio, quienes se convierten en sus principales consumidores.
Proyecto de Turismo	Este proyecto tiene una operación actual pequeña que requiere de la implementación de nuevas estrategias que permitan subsanar las falencias presentadas, respecto a temas como el fortalecimiento, el seguimiento y la retroalimentación a los beneficiarios antes, durante y después de su ejecución.
Proyecto de competitividad cafetera	Actualmente el proyecto busca generar alianzas que permitan proveer mayor sostenibilidad para el sector, por tal motivo con la creación de la marca propia de café Valle de Tenza, se pretende posicionar el producto en el mercado nacional y de ser posible en el internacional, por medio de la búsqueda de nuevos clientes potenciales.
Proyecto Productores de Café de Origen Regional	Este proyecto opera actualmente gracias a la cooperación y capacidad técnica que posee respecto al uso de maquilas, capacitación a los interesados en el proceso de producción, talleres de cata de café y flujo de turistas.

Grupo de Acción Local	En la actualidad el proyecto se encuentra en operación contante, sus ingresos son constituidos por la implementación de una serie de esfuerzos por ser una entidad sin ánimo de lucro, así que cuenta con sostenibilidad financiera en el corto plazo, derivada de la suscripción de los convenios y contratos con la Gobernación de Boyacá, la Cámara de Comercio de Tunja y Corposuuba.
	cosecha, pos-cosecha, producción, procesos de calidad y comercialización del producto efectivo. Además gracias al modelo de cooperación técnica el proyecto generó alianzas para la optimización de los recursos.
Grupo de Acción Local	En lo referente a la utilización de medios para el cumplimiento del objetivo central se evidencio un 100% de eficacia debido a que previamente se definió el plan de acción con sus respectivas actividades, fechas de cumplimiento y engranaje productivo, esto permitió generar mayor capacidad de negociación, implementación de modelos asociativos y fortalecimiento empresarial gracias al acompañamiento y seguimiento administrativo.
CRITERIO DE IMPACTO	
Proyecto	Análisis de resultados
Proyecto de Artesanías	Como el principal impacto se evidencia aumento en los ingresos y mejoras en las condiciones de la calidad de vida de las artesanas; igualmente se observó una estrategia de responsabilidad ambiental: "Más canasto, menos bolsa", que busca concientizar a los consumidores sobre el uso del plástico y a la vez promocionar su producto <i>el canasto</i> .
Proyecto de Turismo	Se evidencio un fortalecimiento empresarial de las Mipymes, una diferenciación e identificación de los productos Valletenzanos, la generación de nuevos empleos, la constitución de nuevos restaurantes y puestos comerciales, mejoras en la infraestructura de la región, conservación de la cultura y el arte y la integración de la comunidad en pro de contribuir al desarrollo sostenible. No obstante su impacto pudo consolidar mayores resultados.
Proyecto de competitividad cafetera	Estos modelos de asociatividad permitieron consolidar una estructura organizacional para el sector cafetero en la zona, a tal punto que se tuvo como caso referente para el departamento, al propiciar cambios sociales y empresariales que favorecen a la población en general.
Proyecto Productores de Café de Origen Regional	Este proyecto ha fomentado el modelo de producción competitivo y sostenible de cafés especiales, gracias a la implementación de estrategias de comercialización, prácticas agrícolas, manufactureras y responsabilidad social – ambiental. En cuanto a la gestión de instrumentos de promoción empresarial, se observó un retraso propiciado por las entidades, ya que el enfoque de las organizaciones que estaban en apoyo, se delimito solo a ofrecer capacitación, más no en la aplicación de estos instrumentos, no obstante, se utilizaron

REFERENCIAS

- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. *Revista de la CEPAL*, 82.
- Álvarez, R., & Bernal, J. (2010). El territorio como factor del desarrollo. *Semestre Económico*, 13(27). Recuperado de: <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=http://search.proquest.com/docview/1437638526?accountid=50441>
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Uruguay: Taurus-Universidad Católica.
- Atienza, M., Lufin, M., & Román, G. (2016). Un análisis espacial del emprendimiento en Chile. Más no siempre es mejor. *EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano*, 42(127), 111-135. Recuperado de: <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=https://search.proquest.com/docview/1817495243?accountid=50441>
- Becerra, C., & Gallardo, C. (2015). Competitividad de las empresas agroindustriales de Boyaca. *Criterio Libre*, 13(22), 227-252.
- Colmenares, L., Lozano, C., & Mesa, A. (2017). Evaluación expost del proyecto “Desarrollo económico local y comercio en Colombia - DELCO” ejecutado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para el fomento de la competitividad empresarial, en la zona Valle de Tenza del departamento de Boyacá. Informe resultado de investigación: Corporación Universitaria Iberoamericana, Fundación Universitaria Área Andina, Fundación Universitaria Colombo Germana, Bogotá D.C, Bogotá D.C.
- Fernández, A. (2008). Naciones Unidas, CEPAL. Evaluación EX-POST, procesos e impactos. Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/Andres_Fernandez_Evaluacion_ex_post.pdf
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499.
- Leite, E., Correia, E. B., & Sánchez- Fernández, M. D. (2015). *El Espíritu Emprendedor: Condicionantes para la innovación*. *Holos*, 31(5), 278-291. Recuperado de: <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=https://search.proquest.com/docview/1725004764?accountid=50441>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Moreno, D., & Murillo, A. (2014). Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá. *Apuntes del CENES*, 33(58), 217-242. Recuperado de: <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=https://search.proquest.com/docview/1654559740?accountid=50441>
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. (2012). Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf
- Sanabria-Rangel, P., Ortiz-Riaga, C., & Rubiano, M. (2015). Interacción universidad y entorno: marco para el emprendimiento. *Educación y Educadores*, 18(1), 111-134. Recuperado de: <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=https://search.proquest.com/docview/1695240348?accountid=50441>
- Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R., & Portilla, M. (2003). El enfoque territorial del desarrollo Rural. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura.
- Unión Europea & MinComercio & Red ADELCO. (2012). Proyecto DELCO. Recuperado de: Desarrollo Económico local y comercio en Colombia: https://www.dropbox.com/sh/iy8bekrmljya3l2/AADW-IHn5QbA_IZsfMtEzqBpa/Sistematizaci%C3%B3n%20Proyecto%20DELCO%20-%20Tot%20orig.pdf?dl=0