

# DATOS GENERALES

## Nombre de la buena práctica

Territorios de Aprendizaje – Formación de gerentes de microempresas rurales de Belén de Umbría.

1

## Problema / vulnerabilidad que busca resolver

Lograr el fortalecimiento de las microempresas rurales y el desarrollo local a través de un modelo de gestión del conocimiento en asociatividad, desarrollo productivo y gerencia de empresas rurales.

2

## Objetivo de Desarrollo Sostenible al que contribuye

La experiencia Territorios de Aprendizaje de Belén de Umbría contribuye al logro de los siguientes objetivos:

**ODS 1.** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.

**ODS 2.** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición, así como promover la agricultura sostenible.

**ODS 5.** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

**ODS 8.** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, así como el trabajo decente para todos.

**ODS 9.** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, así como fomentar la innovación.

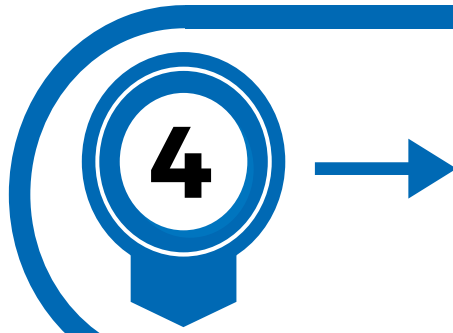
3

## Metas de los ODS a los que contribuye

Las metas de los ODS a las cuales puede contribuir el caso en estudio son:

**Meta 1.2.** Reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales.

4



**Meta 2.1.** Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.

**Meta 2.3.** Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otros, mediante un acceso seguro y equitativo a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.

**Meta 2.a.** Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado, con el fin de mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en desarrollo, en particular en los países menos adelantados.

**Meta 5.1.** Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

**Meta 5.5.** Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.

**Meta 8.3.** Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, así como fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

**Meta 9.2.** Promover una industrialización inclusiva y sostenible, y a más tardar en 2030, aumentar de manera significativa la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.

**Meta 9.3.** Incrementar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas, en particular en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluido el acceso a créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados.

**Meta 9.4.** Mejorar la infraestructura y reajustar las industrias para que sean sostenibles, que usen los recursos con mayor

4

eficacia, y promuevan la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, para lograr que todos los países adopten medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas.

**Meta 9.5.** Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los que están en desarrollo, para fomentar la innovación e incrementar sustancialmente el número de personas que trabajan en el campo de la investigación y el desarrollo por cada millón de personas, así como aumentando los gastos en investigación y desarrollo de los sectores público y privado para 2030.

Indicador global de los  
ODS al que contribuye

El caso en estudio contribuye específicamente al logro de los siguientes indicadores:

**Indicador global 1.2.2.** Proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza, en todas sus dimensiones, con arreglo a las definiciones nacionales.

**Indicador global 2.1.1.** Prevalencia de la subalimentación.

**Indicador global 2.3.1.** Volumen de producción por unidad de trabajo, según el tamaño de la empresa agropecuaria/pastoral/silvícola.

**Indicador global 2.a.1.** Índice de orientación agrícola para los gastos públicos.

**Indicador global 5.1.1.** Determinar si existen o no marcos jurídicos para promover, hacer cumplir y supervisar la igualdad y la no discriminación por motivos de sexo.

**Indicador global 5.5.2.** Proporción de mujeres en cargos directivos.

**Indicador global 8.3.1.** Proporción del empleo informal en el empleo no agrícola, por sexo.

**Indicador global 9.2.2.** Empleo en la manufactura como porcentaje del empleo total.

**Indicador global 9.3.2.** Porcentaje de las industrias a pequeña escala que han obtenido un préstamo o una línea de crédito.

**Indicador global 9.4.1.** Emisiones de CO2 por unidad de valor agregado.

**Indicador global 9.5.1.** Gastos en investigación y desarrollo como porcentaje del PIB.

5

## Entidad líder

6

Asociación Territorios de Aprendizaje.

## Persona de contacto

Edilma Collazos Fajardo, gerente de la Asociación Territorio de Aprendizaje de Belén de Umbría.  
territoriodeaprendizaje@gmail.com.

7

## Otros actores involucrados

8

Felipe Valencia Vitar, Director de Oferta de Cooperación Internacional Agencia Presidencia de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia.  
felipevalencia@apccolombia.gov.co

## Otras personas de contacto

Javier Castaño Vélez  
Presidente de la Asociación de Platanicultores de Belén de Umbría (Asplabel).

Jainer Alberto Bedoya  
Presidente de la Asociación de Moricultores de Belén de Umbría (Asomobel).

Carlos Alberto Piedrahíta  
Presidente de la Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría (Acuabel).

Diego Echeverry  
Presidente de la Asociación de Productores de Lulo, variedad la selva, de Belén de Umbría (Aslubel).

9

## Municipio analizada

10

Municipio de Belén de Umbría,  
departamento de Risaralda.

## Tipo y número de ciudadanos participantes (beneficiarios)

Los beneficiarios directos de este proyecto son 835 representantes de organizaciones de todos los departamentos del territorio nacional y países como Perú, Ecuador, Bolivia, México, Costa Rica, Honduras, Panamá y Guatemala.

Las organizaciones sociales locales han contado con 497 familias beneficiarias, que representan a 1.988 personas. Se generan más de 332 empleos directos y 1.787 empleos indirectos.

11

## Duración de la experiencia

12

Año 2000 a la fecha.

## Recursos dedicados en COP

\$900'000.000

13

## Fuentes de financiamiento

14



- Fundación FORD.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD).
- Corporación Procasur.
- Agencia Presidencial de Cooperación (APC).
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – Programa Oportunidades Rurales.
- Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria – UMATA de Belén de Umbría.
- Gobernación de Risaralda.

## Autor de este estudio

Jaime Alberto Suárez Agudelo.

15





**BRE  
VE  
RESUMEN**

El municipio de Belén de Umbría, en el departamento de Risaralda, está situado en la región centro occidental del país, a la margen derecha de la cordillera Occidental. Su principal actividad económica se basa en el cultivo de café y, en menor medida, la ganadería, el comercio y la minería. La población, en su mayoría integrada por pequeños agricultores, se vio afectada por la crisis cafetera del país de 1989, así como por la presencia y acción de los grupos armados al margen de la ley.

En consecuencia, los pobladores de la localidad plantearon la diversificación de los cultivos como una forma de dar frente a la difícil situación. Fue allí donde se dio origen al primer ejercicio de asociatividad en la región (panela), con el objetivo de mejorar la comercialización del producto.

Posteriormente, otros agricultores se asociaron y diversificaron sus cultivos al sembrar frutas como lulo, mora, entre otras; algunos también ingresaron en la piscicultura, al crear las asociaciones de agricultores propias de cada producto desde el año 2000 hasta 2015. En términos generales, las asociaciones cumplen con el objeto de disminuir la incertidumbre y controlar las debilidades al unir las capacidades de los miembros, mejorar la posición en el mercado y ubicándolos estratégicamente en el mismo. Los gerentes de las diferentes asociaciones entendieron el rol de las alianzas comerciales como una estrategia que consolidaba sus mercados y sus economías, al generar un

desarrollo en el municipio y la implementación de mercados justos.

De igual manera, la población de Belén de Umbría encontró en las asociaciones una respuesta positiva para la superación de los factores adversos que los afectaban como sociedad con resultados concretos. Sin embargo, este no es el único caso, porque en otros territorios, incluso países, requieren esa respuesta, lo cual hizo que organizaciones cuya misión es la transmisión del conocimiento posaran sus ojos en las asociaciones como experiencia exitosa. Por eso, en el año 2010 el IFAD<sup>1</sup> y Procasur, interesados en una experiencia positiva y con resultados, consultaron el programa “Oportunidades rurales” y dieron a conocer lo construido en Belén de Umbría, como un terreno abonado para adelantar un piloto en Colombia, donde se evidenciaron las capacidades empresariales desde las bases sociales, mediante campesinos empoderados que construyeron empresas exitosas y generaron riqueza y tejido social.

Este proceso de construcción de la metodología versión 1.0 se llevó a cabo durante ocho meses. El modelo pretendía abarcar todas las áreas de la empresa, desde la experiencia con la visión de capacitar a los pares de Colombia y el mundo. Después de la formación, las experiencias fueron creadas por los mismos talentos (gerentes rurales) y, con estos insumos, se estableció el primer territorio de aprendizaje en Colombia. Los aportes para la creación los hicieron las mismas

---

<sup>1</sup> FIDA. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Es un organismo especializado de las Naciones Unidas y una institución financiera internacional que invierte en la población rural y en las pequeñas y medianas empresas, en aras de disminuir la pobreza y el hambre, y reforzar la resiliencia, al transformar la situación agrícola y las poblaciones rurales. El FIDA de un vistazo, 2017.



empresas gestoras, como lo son Acuabel<sup>2</sup>, Asplabel<sup>3</sup>, Aslubel<sup>4</sup> Y Asmobel<sup>5</sup>.

Posteriormente, y tras un proceso de capacitación, se adquirió experiencia y se especializó su modelo, para así conformar lo que hoy se conoce como Asociación Territorio de Aprendizaje Belén de Umbría, la cual desarrolla un modelo de

conocimiento local en asociatividad, desarrollo productivo, gerencia de empresas rurales y formación de gerentes de microempresas rurales (empresarios del campo), que aplican el modelo de transferencia de conocimiento con una metodología mixta (versión 5.0) para capitalizar el saber-hacer del territorio, en aras de formar y fortalecer estas empresas.

*Los pobladores de la localidad plantearon la diversificación de los cultivos como una forma de dar frente a la difícil situación. Fue allí donde se dio origen al primer ejercicio de asociatividad en la región.*

*Las asociaciones cumplen con el objeto de disminuir la incertidumbre y controlar las debilidades al unir las capacidades de los miembros, mejorar la posición en el mercado y ubicarlos estratégicamente en el mismo.*

*La población de Belén de Umbría encontró en las asociaciones una respuesta positiva para la superación de los factores adversos que los afectaban como sociedad con resultados concretos.*

---

2 Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría.

3 Asociación de Platanicultores de Belén de Umbría.

4 Asociación de Productores de Lulo, variedad la selva, de Belén de Umbría.

5 Asociación de Moricultores de Belén de Umbría.

*La Asociación Territorio de Aprendizaje Belén de Umbría desarrolla un modelo de conocimiento local en asociatividad, desarrollo productivo, gerencia de empresas rurales y formación de gerentes de microempresas rurales (empresarios del campo), que aplican el modelo de transferencia de conocimiento con una metodología mixta (versión 5.0) para capitalizar el saber-hacer del territorio, en aras de formar y fortalecer estas empresas.*





# PRO CESO

# 1.1. Contexto local y problema a resolver

El municipio de Belén de Umbría<sup>6</sup> (departamento de Risaralda), situado en las estribaciones de la margen derecha de la cordillera Occidental colombiana, basa su economía principalmente en la actividad agrícola, de forma muy importante en el cultivo del café, y en menor escala en la ganadería y la actividad comercial, microempresarial y minera. Sin embargo, la población, en su mayoría pequeños agricultores, se vio afectada por la crisis cafetera del país de 1989, dada la alta dependencia económica en la región de este cultivo. El punto de quiebre fue la caída en junio de 1989 del pacto internacional de cuotas que regulaba la producción mundial del grano y que obligó a un esquema de mercado libre después de 29 años de acuerdo.

Adicional a la crisis cafetera en la región, se sumó la presencia y acción de los grupos armados al margen de la ley (guerrilla y grupos paramilitares), en medio de la crisis de la seguridad ciudadana. Según el Observatorio Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, la región presentaba elevados índices de homicidio, agravados por la proliferación de la extorsión y las infracciones al DIH. De las acciones armadas registradas entre 1990 y 2000 en la zona del Viejo Caldas, un 48% fue en el departamento de

Risaralda. Así las cosas, los ciudadanos quedaron inmersos en el conflicto armado, lo que generó una condición económica incierta, dado que muchos de los agentes económicos decidieron vender sus tierras a bajos precios y esto afectó ostensiblemente la economía familiar de los pequeños agricultores, quienes optaron, incluso, en abandonar la actividad cafetera; esto originó una tendencia al éxodo de las personas de las zonas rurales y del municipio.

Teniendo en cuenta la situación económica y de seguridad descrita anteriormente, los pobladores realizaron los primeros ejercicios de asociatividad que permitieron impulsar la diversificación de cultivos (lulo, mora y caña de azúcar), la piscicultura y mejorar su comercialización. El objetivo era disminuir la incertidumbre y controlar las debilidades de la población, al unir las capacidades de los miembros, con el fin de mejorar la posición en el mercado y la ubicación estratégica de los mismos.

Este proceso asociativo, que se presentó en el municipio contó con la participación del Estado a través de las UMATA<sup>7</sup>, el Ministerio de Agricultura y el IFAD, que participaron en estas alianzas productivas mediante el apoyo

<sup>6</sup> El Municipio de Belén de Umbría está ubicado al norte de la ciudad de Pereira (Capital del Departamento de Risaralda). Según las proyecciones del censo 2005 del DANE, al 2017 tiene 27.718 habitantes de los cuales, 13.174 son población urbana y 14.553 rural. El total del área agrícola es de 8.120 hectáreas, representadas en el 92.3% en café y el resto caña panelera y frutales. El PIB agropecuario se calcula en \$125.000 millones por año, de los cuales el 95% son agrícolas y 5% pecuario (Asociación Territorio de Aprendizaje, 2017).

<sup>7</sup> UMATA. Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria. Es una dependencia de las administraciones municipales que brinda asistencia técnica directa rural de manera regular y continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros en las regiones del país.

a los beneficios del programa “Oportunidades rurales”<sup>8</sup>. Este programa les brindó capacitación en la administración y gerencia de microempresas rurales mediante dos estrategias (Escuela

Empresa y Vendiendo con Visión de Mercado), donde se generaron las competencias necesarias para los procesos competitivos y sostenibles de estas nuevas asociaciones<sup>9</sup>.



8 Oportunidades rurales. Programa del Ministerio de Agricultura creado en 2007, que busca contribuir a la lucha contra la pobreza rural, a través del incremento del empleo y de los ingresos de las familias más pobres, mejorando para ello la competitividad e integración a los mercados de las microempresas rurales. Sus principales beneficiarios son microempresarios rurales organizados, especialmente jóvenes y mujeres, pertenecientes a los niveles del Sisbén 1 y 2, vinculados a actividades productivas con potencial económico y tradición productiva regional.

9 Entrevista a Alberto Piedrahíta, presidente de Acuabel, 2017.

## 1.2. Identificación de la solución

La población de Belén de Umbría, como superación de los factores adversos como sociedad, implementó un ejercicio de asociatividad que generó que en el año 2010 el IFAD y Procasur mostraran esta experiencia como una buena práctica en temas de asociatividad productiva y social. Con el objeto de fortalecer esta buena práctica, estas dos organizaciones realizaron una transferencia de conocimiento a los líderes talentosos de las asociaciones del municipio.

Posterior a este proceso se creó la asociación Territorios de Aprendizaje Belén de Umbría, en donde, teniendo como base lo aprendido con Procasur, se desarrolló su propia metodología e inició un recorrido para la transmisión de sus conocimientos en distintos territorios. El objetivo general es crear un espacio de capacitación práctica para que los productores agropecuarios y empresarios rurales en general aprendan y

desarrollen competencias básicas para expandir iniciativas de negocio en su entorno.

Adicionalmente, se crearon cuatro ejes para la construcción de soluciones integradas:

- i) Desarrollo organizacional: buenas prácticas necesarias para la gestión gerencial de la empresa rural.
- ii) Gestión administrativa: apoyo y soporte a la gestión administrativa y asociativa para el mejoramiento, el funcionamiento y la capitalización.
- iii) Desarrollo productivo: mejoramiento continuo de los procesos productivos (primarios – poscosecha), mediante el desarrollo de competencias relacionadas con procedimientos técnicos para estandarizar la producción.
- iv) Desarrollo comercial: apoyo en la gestión comercial de la pequeña empresa rural, mediante la potencialización de competencias para la captura de clientes e identificación de nichos de mercado.



*El objetivo general es crear un espacio de capacitación práctica para que los productores agropecuarios y empresarios rurales en general aprendan y desarrollen competencias básicas para expandir iniciativas de negocio en su entorno.*

## 1.3. Implementación

La Corporación Procasur, con el apoyo del IFAD y la Fundación FORD, creó el primer Territorio de Aprendizaje en la región, en donde inicialmente participaron asociaciones de los municipios de Apía, Quinchía y Belén de Umbría, del departamento de Risaralda. La propuesta de este trabajo fue impulsar los territorios mediante iniciativas innovadoras de gestión de conocimiento local, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible. Igualmente, invertir en potenciar y organizar pedagógicamente las lecciones aprendidas de los talentos de la región, para construir propuestas de capacitación y formación asentadas sobre el terreno y con soluciones útiles para los campesinos y gestores empresariales.

La implementación del proyecto permite que los usuarios desarrollen nuevas capacidades y competencias para definir estrategias gerenciales innovadoras que ayuden a mejorar la gestión empresarial de sus emprendimientos, lo que incrementa sus conocimientos sobre mecanismos y herramientas que coadyuvan a los procesos de producción, la estructura organizacional, la participación de sus asociados, la distribución del trabajo y la identificación de estrategias de mercado, entre otros.

Dentro de este contexto, los talentos locales, campesinos del territorio que formaban parte de

las asociaciones en ese momento, eran del grupo del prácticum (hacer práctica), espacio en el cual se aplicó su metodología para la transferencia de conocimiento y formación a través de módulos que incluían diferentes áreas (administrativa, financiera, organizacional y comercial).

El proceso de capacitación y formación en territorio de la metodología para realizar la transferencia de conocimiento duró alrededor de 8 meses. Asimismo, tras la realización de dos prácticum más, se propuso que con el alto conocimiento y la experiencia que se tenían en la gerencia de microempresas rurales y de la metodología de transferencia, se conformara una empresa para formalizar el proceso, la cual se conoce hoy en día como Asociación Territorio de Aprendizaje Belén de Umbría (TA).

Esta nueva asociación de Belén de Umbría desarrolla un modelo de conocimiento local en asociatividad, desarrollo productivo y gerencia de empresas rurales; forma gerentes de microempresas rurales (empresarios del campo), quienes aplican el modelo de transferencia de conocimiento entre pares que capitalizan el saber / hacer del territorio, en aras de formar y fortalecer estas empresas.

De esta asociación de segundo nivel forman parte como socios fundadores las siguientes organizaciones:



- Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano de Belén de Umbría (Aspalbel).
- Asociación de Productores de Lulo del Municipio de Belén de Umbría (Aslubel).
- Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría (Asmobel).
- Asociación de Acuicultores de Belén de Umbría (Acuabel).

Además, en calidad de adherentes a la asociación:

- Asociación de Paneleros del Municipio de Belén de Umbría (Asopabel).
- Café Cuchilla de San Juan.
- Asociación de Productores y Transformadores de Cacao Especial de Belén de Umbría (Asocacao).
- Asociación Agropecuaria de Artesanos (Asomanuarte).

La asociación desarrolla una metodología propia como una escuela de saberes que promueve los saberes y talentos. Es dirigida por gerentes

de empresas rurales, quienes, como talentos locales mediante un programa pedagógico, entregan los conocimientos y las herramientas para mejorar el desempeño empresarial de otros líderes comunitarios, asociaciones productivas y microempresas rurales, basado en la asociatividad con un enfoque moderno, desde el empoderamiento comunitario y la promoción del liderazgo.

La metodología incluye cuatro áreas de conocimiento, ordenadas en módulos así:

- Módulo 1. Asociatividad, desarrollo organizacional y liderazgo.
- Módulo 2. Administrativo (recursos públicos y fondos de autogestión) y planes de negocio.
- Módulo 3. Experiencia, productiva y empresa sustentable.
- Módulo 4. Comercial, alianzas comerciales y cadena de valor.

*La propuesta de este trabajo fue impulsar los territorios mediante iniciativas innovadoras de gestión de conocimiento local, con el fin de impulsar el desarrollo sostenible. Igualmente, invertir en potenciar y organizar pedagógicamente las lecciones aprendidas de los talentos de la región, para construir propuestas de capacitación y formación asentadas sobre el terreno y con soluciones útiles para los campesinos y gestores empresariales.*



*La implementación del proyecto permite que los usuarios desarrollen nuevas capacidades y competencias para definir estrategias gerenciales innovadoras que ayuden a mejorar la gestión empresarial de sus emprendimientos, lo que incrementa sus conocimientos.*

*Esta nueva asociación de Belén de Umbría desarrolla un modelo de conocimiento local en asociatividad, desarrollo productivo y gerencia de empresas rurales; forma gerentes de microempresas rurales, quienes aplican el modelo de transferencia de conocimiento entre pares que capitalizan el saber hacer del territorio.*



# RESUL TADOS

## 2.1. Transformación lograda

Las principales transformaciones logradas por la experiencia se observa en el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores, su crecimiento empresarial y el desarrollo económico del territorio, las que facilitaron el proceso de resiliencia en muchos pobladores con historias de vida enmarcadas en el contexto de la crisis y del conflicto del país. En segundo lugar, la Asociación Territorios de Aprendizaje involucra a 11 asociaciones de la región, las cuales utilizan de manera positiva el proceso de los agricultores con los programas estatales (Oportunidades rurales), con las herramientas esenciales para que los empresarios del campo apliquen todo

el conocimiento adquirido. En tercer lugar, la experiencia evidencia que el campo es rentable y la asociatividad es un mecanismo que brinda mayores oportunidades económicas y sociales, las que generan en la comunidad la solidaridad, el respeto y la transparencia, condiciones indispensables para alcanzar el desarrollo sostenible.

Asimismo, es de resaltar el enfoque de género aplicado de manera transversal desde la formación hasta el desarrollo laboral y económico de la experiencia. Las mujeres son importantes, tienen visibilidad y su espacio para crecer y desarrollarse.

*Las principales transformaciones logradas por la experiencia se observan en el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores, su crecimiento empresarial y el desarrollo económico del territorio, las que facilitaron el proceso de resiliencia en muchos pobladores con historias de vida enmarcadas en el contexto de la crisis y del conflicto del país.*

*Es de resaltar el enfoque de género aplicado de manera transversal desde la formación hasta el desarrollo laboral y económico de la experiencia. Las mujeres son importantes, tienen visibilidad y su espacio para crecer y desarrollarse.*



## 2.2. Logros específicos

La experiencia ha generado logros específicos en distintos ámbitos:

1. Es un ejemplo exitoso respecto al ejercicio de coordinación y participación de actores públicos, privados y comunitarios. Desde lo público, en el ámbito nacional, el Ministerio de Agricultura con su programa Oportunidades rurales, quienes desde el inicio direccionaron la implementación. En el ámbito local, la Alcaldía Municipal de Belén de Umbría facilita hasta hoy los espacios para el funcionamiento administrativo y operativo de las asociaciones.

Adicionalmente, las asociaciones apoyan a la administración municipal en la consecución de las metas sociales con actividades y recursos específicos. También favorecen a otras instituciones con presencia en el municipio, como la Policía Nacional y planteles educativos de niveles técnico y profesional. Desde el sector privado han participado Procasur, que creó la versión de TA y transfirió la primera fase de la metodología, y la Fundación FORD e IFAD, con la donación de los recursos para la ejecución del proyecto piloto. Además, la participación en todo el proceso de la comunidad organizada y con objetivos comunes, resaltando el accionar de los talentos locales

(gerentes de las cuatro asociaciones base) en la construcción de la metodología.

2. Dentro de los resultados importantes, producto de la gestión de las asociaciones de Belén de Umbría con corte a 2017, se señalan los siguientes:

- Total afiliados: 1.988.
- Total área cultivada: 1.348 hectáreas.
- Total producción anual: 11.428 toneladas por año.
- Total ingresos por producción anual bruto: \$21.033'800.000.
- Empleos: directos 432 e Indirectos 1787.
- Población participante: madres cabeza de familia 86, desplazados 35, jóvenes vinculados 62 y familias beneficiadas 497.

3. Fortalecimiento de alianzas estratégicas público -privadas para garantizar la sostenibilidad, sustentabilidad y responsabilidad social.

4. Consolidación como un modelo de gestión del conocimiento en asociatividad basado en la construcción colectiva del mismo.

5. Desde 2011 a la fecha, mediante su metodología, la iniciativa de Belén de Umbría ha beneficiado a más de mil microempresarios de 120 microempresas

y asociaciones productivas rurales de Colombia, Bolivia, Ecuador, Perú, Argentina, México, Honduras, Costa Rica, Panamá y Guatemala.

6. Presentación del modelo en Tailandia 2014 y Argentina 2015, así como la visita de representantes de 11 países de África a Belén de Umbría para la réplica del modelo 2015, Camboya 2015 y El Salvador 2016.

7. Belén de Umbría, único municipio de Colombia en decretar y celebrar el Día de la Asociatividad.

8. Postulación al Premio Internacional de Dubái a las buenas prácticas.

9. En 2017, tres de las empresas que formaron parte de la experiencia de Territorios de Aprendizaje entraron a la Red de Empresas Rurales Inclusivas

que opera en nueve países de Latinoamérica y con las cuales Territorio de Aprendizaje firmó un convenio para la transferencia de conocimiento.

10. Territorio de Aprendizaje gerencia la Federación de Productores Agropecuarios de Risaralda, la que reúne a los 14 municipios del departamento. En el país es parte de la junta directiva y actualmente ocupa la Vicepresidencia de la Confederación de Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios de Colombia Confenagroc.

11. Territorio de Aprendizaje ha tenido la oportunidad de participar en distintas rutas de intercambio de conocimiento con países como Kenia, Nicaragua, Costa Rica, Bolivia, Ecuador, Perú, Chile y Canadá, en los cuales se compartieron saberes y se exploró la posibilidad de réplica en cada uno de ellos.

*Territorio de Aprendizaje ha tenido la oportunidad de participar en distintas rutas de intercambio de conocimiento con países como Kenia, Nicaragua, Costa Rica, Bolivia, Ecuador, Perú, Chile y Canadá, en los cuales se compartieron saberes y se exploró la posibilidad de réplica en cada uno de ellos.*

## 2.3. Logros no alcanzados

Con relación a los logros no alcanzados, un resultado que no se ha podido obtener es el relacionado con la maduración del proceso de asociatividad con la comunidad y los demás actores directos del municipio. Lo anterior, se presenta porque no se ha logrado incluir a la totalidad de las asociaciones del territorio. De otra parte, existe una ausencia de

estrategias de motivación para generar interés en la formación de los empresarios del campo.

Uno de los mayores retos que tiene la Asociación es romper con el estereotipo desde lo urbano y lo rural y lograr la transformación del rol del campesino en un empresario del campo.

## 2.4. Perspectivas a futuro

En la actualidad, la experiencia de la Asociación Territorios de Aprendizaje de Belén de Umbría se ha fortalecido en el interior de la organización como tal y ha generado resultados concretos que han trascendido el entorno del municipio a escalas nacional e internacional. Este hecho hace que las acciones de esta organización tengan:

- Aplicación de la metodología de transferencia de conocimiento en diferentes escenarios que requieran este tipo de capacitación.
- Capacidad de réplica en diferentes partes del país.
- Fortalecimiento de las acciones de intercambio de capacidades.
- Incrementar el empoderamiento de líderes de cambio y promotores de buenas prácticas.

- Ampliar las alianzas estratégicas y la construcción de la red de líderes.
- Liderar los procesos de innovación para el desarrollo local del municipio.

Los desafíos que tiene esta experiencia para mejorar el desarrollo rural de la población se centran en cinco aspectos principales:

- i) Realizar ejercicios de cooperación triangular para mejorar las alianzas internacionales que permitan generar valor en las cadenas productivas mediante la cooperación técnica internacional
- ii) Mejorar la conectividad de la población local con mercados externos
- iii) Superar la desarticulación local mediante la



alineación de las iniciativas de la comunidad con los gobiernos locales, departamentales y nacionales en materia de competitividad rural

- iv) Productividad con valor agregado, y
- v) El desarrollo desde lo humano y de los valores.

*La experiencia de la Asociación Territorios de Aprendizaje de Belén de Umbría se ha fortalecido en el interior de la organización como tal y ha generado resultados concretos que han trascendido el entorno del municipio a escalas nacional e internacional.*





3

**APREN  
DIZAJES  
Y POTENCIAL  
DE RÉPLICA**

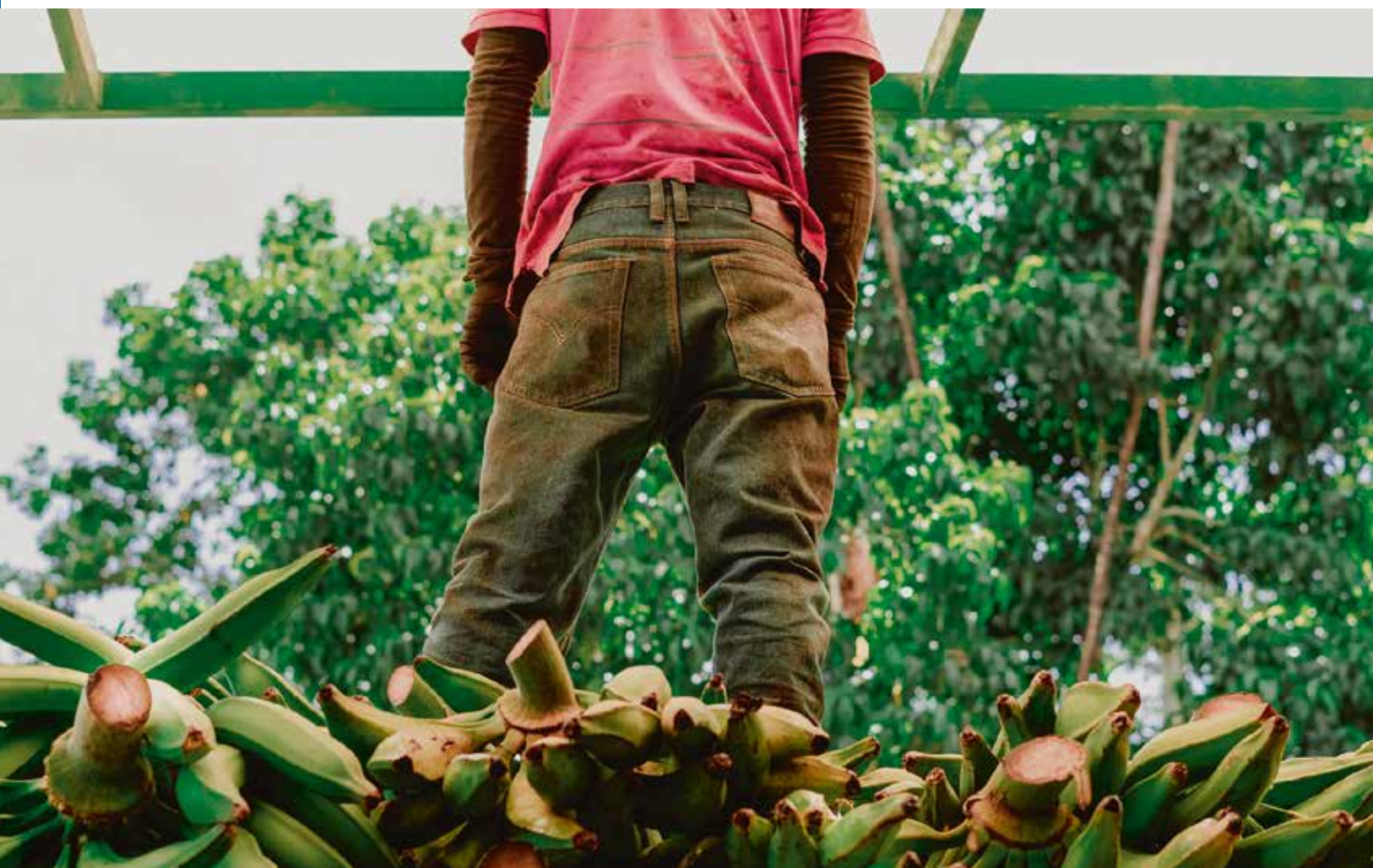
## 3.1. Aprender de los fracasos

En la implementación de la iniciativa se identificaron algunos aspectos que pueden ser mejorados en ejercicios de réplica. Por ejemplo:

- La metodología inicial para la transferencia de conocimiento estaba diseñada para el abordaje de la población rural; sin embargo, dada la exigencia del medio, se amplió la oferta para ser llevada a otros actores interesados, entre los cuales se encuentran funcionarios públicos, alcaldías, gobernaciones con una visión de liderazgo, talento humano, construcción de tejido social y capital social.

- Adicionalmente, el alcance de la formulación de los planes de innovación tenía mayor énfasis en el proceso de producción y no en la gerencia de lo rural, ante lo cual se generó un plan de mejoramiento gerencial que vinculara la totalidad de las áreas empresariales.

- Se presentaron dificultades por no tener a disposición una herramienta eficiente para realizar seguimiento, evaluar y sistematizar los resultados a corto, mediano y largo plazo, ante lo cual se digitalizó y sistematizó la información de los planes.



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

Dentro de los elementos claves a tener en cuenta por parte de otros actores para la aplicación y réplica de la experiencia, es importante reconocer las características específicas y culturales de los territorios, las cuales pueden facilitar el proceso de implementación o dificultarlas. Si este último fuera el caso, se deben realizar jornadas de sensibilización frente al proceso. Claramente, tiene mayor posibilidad de éxito en territorios en donde la comunidad tiene interiorizada la solidaridad como principio de convivencia.

Es primordial resaltar los esfuerzos iniciales con las comunidades para lograr los acuerdos entre los productores, teniendo claros los lineamientos de las normas y las reglas establecidas mediante los estatutos de las asociaciones.

Para lograr el éxito en la implementación de los ejercicios de asociatividad se debe involucrar a los actores públicos, privados y a la comunidad. Asimismo, conocer el entorno político y las presiones que esto pueda generar en el territorio, en aras de

trascenderlas y realizar la defensa de la autonomía de las organizaciones. También se debe apuntar a crear una base social fortalecida en asociatividad y que entienda el valor del aprendizaje y el poder de la transferencia de conocimiento entre pares y las ventajas competitivas de ayudarse mutuamente.

De otra parte, fortalecer el enfoque de género, sentar las bases para trabajar en el relevo generacional y tener claridades frente a lo que implica para el territorio el desarrollo de lo local. Asimismo, la coordinación y la participación entre los actores públicos, privados y la comunidad participante, teniendo en cuenta que este es un ejercicio de construcción colectiva y requiere el concurso efectivo de todos los actores.

Finalmente, reviste de importancia la generación de confianza en el proceso desde el inicio a través del manejo de la información, la igualdad de acceso a las oportunidades a todos los participantes y la transparencia en el manejo de los recursos.

*Para lograr el éxito en la implementación de los ejercicios de asociatividad se debe involucrar a los actores públicos, privados y a la comunidad. Asimismo, conocer el entorno político y las presiones que esto pueda generar en el territorio, en aras de trascenderlas y realizar la defensa de la autonomía de las organizaciones.*



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

Hoy en Colombia y en todo el mundo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un verdadero reto, dado que se constituyen en una nueva y más amplia agenda de desarrollo. En general, implican acciones dirigidas a la erradicación de la pobreza en todas sus formas, el hambre y lograr la seguridad alimentaria, la educación, los servicios de salud, la protección del medio ambiente, las sociedades pacíficas, una mayor equidad entre hombres y mujeres, así como cerrar las brechas sociales en todo el mundo.

Lo anterior, requiere esfuerzos articulados desde todos los sectores de la sociedad y el esfuerzo de adaptar de la manera más efectiva los contextos muy particulares de cada nación y hacer uso de mecanismos para el diseño e implementación de políticas públicas, en donde la cooperación internacional cobra sentido en aras de generar alianzas para la consecución de estas metas.

En el caso de la Asociación Territorios de Aprendizaje de Belén de Umbría, propende por coadyuvar al logro de la agenda 2030 específicamente en los siguientes objetivos:

- ODS 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- ODS 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- ODS 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, así como el trabajo decente para todos.
- ODS 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, así como fomentar la innovación.



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

Sin duda alguna, la réplica de la experiencia de Territorio de Aprendizaje de Belén de Umbría cuenta con altas posibilidades de éxito. En primer lugar, es un ejercicio que ha probado ser sostenible y que se ha fortalecido en el tiempo, al mostrar ya resultados concretos. En segundo lugar, la iniciativa cuenta con una estructura organizacional y financiera fuerte con un amplio reconocimiento nacional e internacional.

La metodología que hoy se aplica para la transferencia de conocimiento es mucho más flexible y se adapta

a las condiciones específicas de los territorios y las características de la población. En la actualidad, la gestión del conocimiento y el aprendizaje son considerados una herramienta útil para enfrentar la pobreza rural, mejorar las competencias de los actores en aras de hacer más eficientes los procesos, lo que finalmente redundará en mejorar la condición de vida de la población.

Adicionalmente, el hecho de la difusión y el escalamiento de buenas prácticas e innovaciones

posibilitan la inversión en el desarrollo rural de los territorios. Esta práctica se puede catalogar como una empresa de conocimiento generada en el ámbito local, dirigida por talentos locales y construida sobre su experiencia, al mostrarse como una organización

que provee servicios para el fortalecimiento técnico en lo rural, crear soluciones a los problemas de las pequeñas empresas e incentivar la innovación e iniciativas de negocio.

*La metodología que hoy se aplica para la transferencia de conocimiento es mucho más flexible y se adapta a las condiciones específicas de los territorios y las características de la población.*

*En la actualidad, la gestión del conocimiento y el aprendizaje son considerados una herramienta útil para enfrentar la pobreza rural, mejorar las competencias de los actores en aras de hacer más eficientes los procesos, lo que finalmente redunda en mejorar la condición de vida de la población.*





**4**

**HISTO  
RIAS  
PERSONALES**

**Jainer Alberto Bedoya, gerente de la Asociación de Productores de Mora del Municipio de Belén de Umbría-Asmobel.**

Nació en Belén de Umbría y tiene 42 años. Su padre, un campesino de recursos limitados, le financia los estudios. Con respecto a la formación de la Asociación, opina que: “nosotros sembrábamos pasto, pero eso no era sostenible y factores climáticos afectaron las siembras de café... y los campesinos tendían a desplazarse por los problemas con la guerrilla; entonces se propuso sembrar una variedad de mora sin tuna. Nos organizamos, hablamos con la empresa Postobón para que nos comprara el producido y así empezamos. Inicialmente fuimos 20 asociados, y fuimos encontrando quién nos financiara porque no teníamos recursos. Pero el SENA y el Comité de Cafeteros nos ayudaron, porque no contábamos con experiencia en este tipo de siembra”.

Señala, además, que “gracias a la asociación tengo un transporte, una tierra para trabajar, casa y las herramientas que necesito. Mis hijos estudian con el producto de la mora. Pude capacitarme y me considero un profesional en el ramo. En TA trabajo el módulo de desarrollo organizacional”. Finalmente, vale la pena señalar que Jainer es el primer presidente agricultor de Asohofrucol (Asociación Hortofrutícola de Colombia).

**Juliana Murillo Henao, directora administrativa de Asplabel.**

Es una mujer de 32 años, quien a los 13 fue mamá. En el año 2006 su padre fue asesinado por la guerrilla,

razón por la cual llegaron a Belén de Umbría en condición de desplazados. Afirmo que: “Inicialmente, estudié tecnología en sistemas. A los 26 años ingresé a la asociación como operaria de registro (marcaba el número de plátanos que cada señora cabeza de familia pelaba). Con este trabajo me cambió mucho la vida, ya que pude estudiar contabilidad y crecí mucho como persona. Hoy tengo estabilidad laboral y puedo darle mejor vida a mi hijo”.

**María Eugenia Marín Colorado, productora de panela.**

Es una mujer de 53 años y quien se hizo cargo de la finca debido al fallecimiento de su padre. Hace nueve años es asociada a Asopabel y señala que: “es difícil ser agricultor y productor. Aunque la vida en el campo es hermosa, tenemos problemas porque no conseguimos mano de obra. Me asocié porque era necesario; una sola golondrina no hace verano y tenemos que ayudarnos. Además, en TA aprendí que unidos hacemos más, proyectamos nuevas cosas e involucramos cada vez a más agricultores, nos apoyamos en todo, hasta financieramente. Si a alguien le va mal en el cultivo, todos ayudamos. Para nosotros los campesinos es vital estar asociado, eso nos garantiza la supervivencia en la producción y el mercado...”.

**Carlos Alberto Piedrahíta, productor en el área de piscicultura presidente de Acuabel y gestor de la creación del Gremio Acuícola de Risaralda, a través de Asopir, que reúne a 13 municipios.**

“Se ha logrado implementar proyectos productivos innovadores, como el cultivo de

peces en estanques de Geomembrana, la estación piscícola de Belén de Umbría, donde se efectuará la genética de la tilapia roja, que será distribuida a todo el departamento y al resto del país. Para su gestión se contará con un CLC, que es una réplica de Tailandia (donde participó en un intercambio), en el cual se podrá mostrar a varios países cómo se desarrolla la actividad desde el alevino hasta el producto terminado para exportar.

Este proyecto ha contado con el aporte de programas del Estado como Regalías y el Incoder. Todo lo vemos como un aprendizaje permanente y como grandes retos que nos permiten ser mejores y comprometidos en el proceso”.

**Edilma Collazos Fajardo, gerente de Territorio de Aprendizaje, vicepresidente de Acuabel, secretaria de Asopir y actual gerente de la**

**Federación de Productores Agropecuarios del departamento de Risaralda.**

“Ser gerente ha sido un reto en la vida personal y profesional, entender las dinámicas sociales, económicas, de desarrollo y dar a conocer el programa Territorio de Aprendizaje en los ámbitos nacional e internacional. Involucrar a los diferentes actores al darles la oportunidad para que cada uno aporte desde su estrategia a los valores misionales de nuestro proyecto, que ha sido uno de los grandes logros. Nuestros aliados son: Pepsico, Postobón, Meals de Colombia, APC-Colombia, Grupo Nutresa, Cámara de Comercio de Pereira, Alcaldía de Belén de Umbría y la Gobernación de Risaralda.

Nuestro mayor logro es tener el reconocimiento como un proyecto que aporta desde lo humano, al dejar capacidad instalada, donde hemos impactado

*“ Me asocié porque era necesario; una sola golondrina no hace verano y tenemos que ayudarnos. Además, en TA aprendí que unidos hacemos más, proyectamos nuevas cosas e involucramos cada vez a más agricultores, nos apoyamos en todo, hasta financieramente. Si a alguien le va mal en el cultivo, todos ayudamos. Para nosotros los campesinos es vital estar asociado, eso nos garantiza la supervivencia en la producción y el mercado...”*

*María Eugenia Marín Colorado*

a las comunidades, y desarrollar una metodología avanzada que aporte a la implementación en procesos de sustitución de cultivos”.

**Sigifredo Salazar Osorio, gobernador de Risaralda.**

“Hace 15 años se empezó a posicionar en Belén de Umbría y sus asociaciones. Hoy tenemos asociaciones en el municipio que generan importantes fuentes de empleo directo e indirecto, que hace que sus habitantes y sus familias no tengan que desplazarse al área metropolitana de la capital y que puedan quedarse viviendo en el municipio, pero con calidad de vida”.

**Carlos José Vanegas, coordinador para Colombia de Procasur.**

“El conocimiento local y las experiencias que hay en los territorios son un insumo valioso para generar capacidades, para hacer una transferencia de esta experiencia; para buscar su escalamiento en otros territorios. El Gobierno explora dentro de su estrategia de desarrollo territorial los valores, los conocimientos y la experiencia que existe en los territorios como primer insumo catalizador”.

*“ Nuestro mayor logro es tener el reconocimiento como un proyecto que aporta desde lo humano, al dejar capacidad instalada, donde hemos impactado a las comunidades, y desarrollar una metodología avanzada que aporte a la implementación en procesos de sustitución de cultivos. ”*

*Edilma Collazos Fajardo*

*“ Hoy tenemos asociaciones en el municipio que generan importantes fuentes de empleo directo e indirecto, que hace que sus habitantes y sus familias no tengan que desplazarse al área metropolitana de la capital y que puedan quedarse viviendo en el municipio, pero con calidad de vida. ”*

*Sigifredo Salazar Osorio*