

# Las rutas de aprendizaje: una estrategia novedosa de desarrollo rural con identidad territorial. El caso Cauca-Nariño (Colombia)<sup>1</sup>

JANETH PATRICIA MUÑOZ ERASO

Recibido: 2007-11-10

Aceptado: 2008-05-28

## Resumen

*La Ruta de Aprendizaje es una experiencia vivencial a través de un proceso continuo de capacitación formal, organizado temáticamente en torno a casos y prácticas exitosas de desarrollo rural y local, en las que se destacan las vivencias, testimonios y participación de los actores involucrados en la implementación de las experiencias, convirtiéndose ellos mismos en capacitadores.*

*El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, a través del Proyecto de Apoyo a la Microempresa Rural —PADEMÉR— y la Corporación Regional PROCASUR<sup>2</sup>, suscribieron un convenio de cooperación técnica y financiera para apoyar el diseño, habilitación y puesta en marcha de la Ruta de Aprendizaje en Colombia: Negocios rurales exitosos de microempresarios colombianos: “Conocimiento en viaje Cauca-Nariño”, con el fin de mejorar las capacidades de gestión de los microempresarios rurales y contribuir al desarrollo de los mercados locales de servicios técnicos microempresariales.*

- 1 Este artículo se basa en la ponencia presentada en el Seminario Internacional “*Las configuraciones de los territorios rurales en el siglo XXI*”, dentro del eje temático “La reconfiguración productiva de los territorios rurales”. Bogotá 24 al 28 de marzo de 2008.
- 2 MSc en Desarrollo Rural. Coordinadora técnica Ruta de Aprendizaje Cauca-Nariño 2006-2007. Actualmente coordinadora y editora Revista *Cuadernos de Desarrollo Rural*, e investigadora del Instituto de Estudios Rurales —IER— de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia. E-mail: [janeth.munoz@javeriana.edu.co](mailto:janeth.munoz@javeriana.edu.co); [janethpatriciamunoz@gmail.com](mailto:janethpatriciamunoz@gmail.com)

*Este proceso logró resultados positivos y cumplió con las expectativas tanto de las organizaciones rurales oferentes, como la de los microempresarios rurales visitantes (“ruteros”), ya que permitió: (i) Compartir y aprender de las experiencias exitosas de 6 asociaciones agroempresariales ubicadas en los departamentos de Cauca y Nariño; (ii) Conocer de forma práctica las experiencias de productores organizados que lograron superar barreras que les impedían acceder y encontrar nuevos y mejores mercados; (iii) Visualizar las distintas formas de inserción a mercados; (iv) Generar espacios de análisis y discusión de los éxitos, como también de las contingencias presentadas en el desarrollo de cada proceso; (v) Promocionar la identidad territorial de las regiones donde se asientan las organizaciones anfitrionas.*

*La ejecución de la Ruta de Aprendizaje en Colombia, cumplió con los propósitos de aprendizaje trazados, los cuales se vieron reflejados al finalizar la ruta, con la presentación de tres planes de innovación, formulados y planificados por los ruteros, los cuales se pondrán en marcha al retorno a sus organizaciones.*

**Palabras clave:** *ruta de aprendizaje, desarrollo rural, microempresarios rurales, experiencias exitosas, plan de innovación.*

## **LEARNING ROUTES: AN INGENIOUS STRATEGY FOR RURAL DEVELOPMENT WITH LOCAL IDENTITY**

### **Abstract**

*Learning Routes is the name given to a continuous process of formal education in which successful cases of rural and local development are analyzed; the experiences and testimonies of those involved are highly valued and emphasized, so that those people themselves become trainers.*

*The Ministry of Agriculture and Rural Development in Colombia, through the PADEMÉR (Spanish acronym for Rural Small Enterprise Support Program) and the Regional Corporation PROCASUR, established a technical and financial cooperation agreement in order to support the design and implementation of a learning route called Successful Rural Business Initiatives carried out by Colombian Small Enterprises: What we “Learned from Cauca to Nariño”. The objective was to improve the managerial abilities of small rural enterprises and to contribute to the development of the technical services they provide in local markets.*

*The process had positive results and fulfilled the expectations of both rural host organizations and small enterprises (“routers”), since it allowed: (i) sharing and learning from the successful experiences of six agricultural associations located in Cauca and Nariño; (ii) learning from the experience of organized producers who managed to overcome obstacles that prevented them from having access to new and better markets; (iii) seeing different ways of making incursions into markets; (iv) opening up spaces for analyzing successful experiences and discussing contingencies in each process; (v) fostering local identity in those regions where host organizations are located.*

*The Learning Routes process accomplished the learning objectives that were clear at the end of the route in the presentation of three innovation plans made by routers, which will be carried out upon their return to their organizations.*

**Key words:** Learning route, rural development, small rural businessperson, successful experience, innovation plan.

## **LES ROUTES D'APPRENTISSAGE: UNE STRATÉGIE NOVATRICE DE DÉVELOPPEMENT RURAL SELON L'IDENTITÉ TERRITORIALE**

### **Résumé**

*La Route d'Apprentissage est une expérience vécue à travers un processus continu de formation, organisé thématiquement autour de cas et pratiques à succès de développement rural et local, dans lesquelles on met en relief les expériences, témoignages et participation des acteurs ayant pris part dans la mise en oeuvre des expériences et devenant formateurs.*

*Le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural de la Colombie, à travers le Projet d'Appui à la micro entreprise rurale —PADEMER— et la Corporation Régionale PROCASUR<sup>3</sup>, ont signé un accord de coopération technique et financière pour soutenir la conception, l'habilitation et la mise en marche de la Route d'Apprentissage en Colombie: Affaires Rurales À Succès de Microchefs Colombiens "Connaissance en voyage Cauca-Nariño", afin d'améliorer les capacités de gestion des microchefs d'entreprise ruraux et de contribuer au développement des marchés locaux de services techniques pour la micro entreprise.*

*Ce processus a obtenu des résultats positifs et a rempli les espoirs tant des organisations rurales hôtes, comme ceux des microchefs d'entreprise ruraux en visite ("routards"), puisqu'il a permis: (i) Faire connaître et apprendre des expériences à succès de 6 associations d'entreprises agricoles situées dans les départements Cauca et Nariño ; (ii) Connaître de manière pratique les expériences de producteurs organisés qui ont réussi à franchir les barrières leur empêchant de trouver de nouveaux et meilleurs marchés et d'y accéder ; (iii) Visualiser les différentes formes d'insertion dans des marchés ; (iv) Créer des espaces d'analyse et de discussion des succès, ainsi que d'éventualités surgies au cours du développement de chaque processus (v) Promouvoir l'identité territoriale des régions où siègent les organisations hôtes.*

*L'exécution de la Route d'Apprentissage en Colombie, a rempli les buts d'apprentissage tracés, lesquels se sont vus reflétés à la fin de la route, dans la présentation de trois plans d'innovation, formulés et planifiés par les routards. Ces plans seraient mis en place dès le retour des routards dans leurs organisations.*

**Mots clés:** Route d'apprentissage, développement rural, microchefs d'entreprise ruraux, expériences à succès, plan d'innovation.

---

3 Programa Regional de Capacitación y Desarrollo Rural —PROCASUR—, Organismo no gubernamental con oficinas en Chile y Bolivia.

.....

## Introducción

Los procesos de desarrollo rural y local implican la participación de los productores y productoras rurales, organizados en torno a formas asociativas que les permita insertarse en los mercados y por ende incrementar sus ingresos, mejorar su calidad de vida y mantener su identidad cultural.

Una de las formas asociativas que involucra acertadamente a productores/as rurales, y que ha tenido un impacto positivo en las condiciones de vida de esta población, es la *microempresa rural*<sup>4</sup>, que se ha convertido en los últimos años en un excelente modelo de asociatividad en donde son los propios microempresarios/as, con su identidad colectiva, los que aportan, autogestionan, mejoran sus ingresos y se convierten en protagonistas de su propio desarrollo, como lo señala PARRA (2000):

“(...) los años noventa trajeron una luz de esperanza al aparecer nuevas iniciativas de producción que prometen aumentar el empleo y elevar los ingresos mejorando el nivel y calidad de vida de los habitantes del campo. Una de las más prometedoras es la microempresa rural, que a partir de tecnologías modernas al alcance de la población rural, agrega valor a la producción tradicional y busca nuevos bienes y servicios para el mercado”.

En Colombia hay casos exitosos de microempresas rurales, que vale la pena conocer y que se convierten en modelo para otros grupos que están en

---

4 Bajo el concepto de microempresa se ha incluido a un amplio espectro de actividades productivas que van desde la agroindustria y artesanía hasta el comercio urbano, servicios y empresas manufactureras, muchas de las cuales son intensivas en mano de obra. Individualmente no sobrepasan los 10 trabajadores y se caracterizan por ser actividades económicas de pequeña escala y con un solo propietario”. (PÉREZ, ALEJANDRA y JOFRE, ITALO, 2000). Sin embargo, la Agencia de los Estados Unidos —USAID— reconoce que la mejor definición es cualitativa y propone que la microempresa sea definida como “aquella unidad productiva donde trabajan los sectores más empobrecidos” (USAID citado por MÁRQUEZ y VAN HEMELRYCK, 1999). LIZARAZO (2005) define la microempresa como “Toda actividad económica desarrollada en los sectores primario, secundario y/o terciario, individual o colectivamente, encaminada a lograr mayor capacidad productiva y un mayor valor agregado de manera autosostenible, ya sea que se realice en el predio o extrapredialmente, con posibilidades de vincularse a cadenas productivas locales o regionales”.

proceso de consolidación de sus negocios. Es en este marco que la Ruta de Aprendizaje se convierte en un excelente instrumento mediante el cual los microempresarios rurales exitosos, pueden dar a conocer desde sus experiencias, con sus propias herramientas metodológicas e instrumentos pedagógicos, su trayectoria y conocimiento en las áreas organizativas, administrativas, técnicas y financieras de su negocio.

Así, se destaca la importancia y particularidad que tienen las Rutas de Aprendizaje, que para nuestro caso representan una modalidad novedosa de capacitación formal, que difiere de otras técnicas tradicionalmente empleadas de aprendizaje en viaje como los son: el intercambio de experiencias, pasantías, visitas guiadas, etc., siendo éstas últimas, experiencias que juegan un papel importante en la producción de conocimiento y en la adquisición de habilidades y destrezas por parte de sus participantes. Por su parte, la Ruta de Aprendizaje tiene diferencias esenciales con estos modelos tradicionales de capacitación y otras formas pedagógicas existentes. Transforma la secuencia usual de las capacitaciones (teoría - práctica) para proponer una secuencia en la que (i) se parte de la confrontación con experiencias concretas (las anfitrionas) y sus prácticas para (ii) sistematizar entre los Ruteros (y con el aporte teórico de documentación y de uno o varios especialistas) los conocimientos y habilidades implícitas a la operación a fin de poder (iii) adaptar la innovación al contexto de cada Ruterero y (iv) alcanzar la capacidad de operar dicha innovación en el contexto de cada quien (ZUTTER, 2006).

Ahora bien, la implementación de Rutas de Aprendizaje en el tema de negocios rurales, parte del reconocimiento de casos de desarrollo empresarial y local, que cumplan con ciertas características que los acredite como experiencias exitosas y que demuestren en la práctica fortalezas organizativas, administrativas, técnicas y financieras, además de herramientas innovadoras fáciles de replicar. De acuerdo a esto, algunos estudios destacan los siguientes factores que determinan el éxito en un conjunto de unidades empresariales ubicadas en una región o microrregión:

- ◆ Que las actividades productivas, durante el período hayan mostrado resultados económicos positivos(...).
- ◆ Haber ampliado o mejorado su posición en los mercados.
- ◆ Haber mejorado el nivel de vida de la población bajo el área de influencia de dicha actividad.
- ◆ Que se adelanten prácticas de preservación al medio ambiente y control a la contaminación (CEGA, 2000).

De igual forma el estudio adelantado por la *Red Unircoop* sobre el éxito en las cooperativas, presenta variables endógenas y exógenas, que permiten identificar mayores probabilidades de éxito. En las variables endógenas se destaca (i) la existencia de principios y valores, (ii) El sentido de pertenencia, (iii) El liderazgo, (iv) La capacidad gerencial y empresarial, y (v) La capacidad operativa. En las variables exógenas menciona: (i) la integración cooperativa regional y/o sectorial, (ii) La presencia de reeditores sociales, y en algunos casos, (iii) las políticas gubernamentales y la legislación. (UNIRCOOP, 2005).

En este contexto, los casos que se presentan en la Ruta de Aprendizaje Cauca-Nariño, cumplen con los requisitos propuestos en los citados estudios, lo que justifica la razón para haber seleccionado estas experiencias como exitosas y oferentes de servicios de capacitación y asistencia técnica.

## 1. Antecedentes

A partir de 2006 el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola —FIDA<sup>5</sup>—, implementó el Programa Regional de Rutas de Aprendizaje, ejecutado por la Corporación Regional PROCASUR de Chile. Este programa tiene como objetivo general:

“contribuir a mejorar la implementación y gestión de los proyectos de desarrollo rural y alivio a la pobreza rural en América Latina, especialmente de aquellos cofinanciados por el FIDA y sus asociados. Para ello se propone incrementar las capacidades de los recursos humanos que participan en la ejecución y coejecución de los proyectos, mejorando y aumentando la dotación humana y social disponible en la región”. (PROCASUR, 2006).

En Colombia, el Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural —PADEMÉR—, ha sido una iniciativa exitosa cofinanciada por el FIDA y el gobierno colombiano, coejecutada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, cuyo objetivo fue “contribuir a la reducción de la pobreza rural en el país, a través del incremento del empleo y de los ingresos de las familias más pobres, apoyando para ello el desarrollo de las empresas rurales” (Presidencia de la República, 2007). A través del PADEMÉR, los pequeños y pequeñas productoras rurales colombianos accedieron a servicios técnicos y financieros que les permitió fortalecer sus microempresas rurales.

---

5 El objetivo del FIDA apunta a combatir el hambre y la pobreza rural en los países en desarrollo a través del mejoramiento de la producción alimentaria y de la nutrición de los grupos de bajos ingresos de los países en desarrollo. Fue establecido en 1977, basado en una decisión adoptada por la Conferencia Mundial de la Alimentación de 1974. [www.ifad.org](http://www.ifad.org)

De esta manera, a finales de 2006, el Proyecto PADEMER y la Corporación Regional PROCASUR, suscribieron un convenio de cooperación técnica y financiera para apoyar el diseño, habilitación y puesta en marcha de la primera Ruta de Aprendizaje en Colombia: *Negocios rurales exitosos de microempresarios colombianos: “Conocimiento en viaje Cauca-Nariño”*, con el propósito de mejorar las capacidades de las asociaciones campesinas y organizaciones de microempresarios para la identificación, gestión y evaluación de sus iniciativas de negocios rurales a partir de las experiencias y lecciones aprendidas por los campesinos y microempresarios rurales de Colombia.

Así entre el 27 de enero al 4 de febrero de 2007, se llevó a cabo la ejecución de la Ruta de Aprendizaje en donde se presentaron las experiencias y aprendizajes exitosos de negocios rurales, gestionados por seis (6) organizaciones de microempresarios rurales, ubicadas en zonas rurales pobres al sur occidente de Colombia, en los departamentos de Cauca (5) y Nariño (1), las cuales se destacan por la capacidad emprendedora de sus asociados, que les ha permitido la consolidación de sus propios negocios.

## 2. Metodología

### 2.1. Selección de las organizaciones anfitrionas

Para poner en marcha la Ruta de Aprendizaje en Colombia, se seleccionaron organizaciones de microempresarios rurales cofinanciados por el proyecto PADEMER, que representan iniciativas interesantes de negocios rurales exitosos, y que han contribuido a mejorar la situación de la microempresa rural, los ingresos de las familias rurales pobres e incrementar sus activos sociales, físicos y financieros. Bajo estos criterios, se seleccionaron las siguientes organizaciones:

- ♦ **Corporación para el Desarrollo de la Sericultura del Cauca —CORSEDA— (Cauca).** Conformada por 10 asociaciones municipales, ubicadas en el departamento del Cauca, dedicadas a la producción, transformación y comercialización de seda.
- ♦ **Asociación de Productores de Leche Sotará - ASPROLESO (Cauca).** Constituida por 141 microempresarios del municipio de Sotará, que producen leche y derivados lácteos.
- ♦ **Asociación Agropecuaria de Productores Panelera de Cajibío —APC— (Cauca).** Conformada por 92 socios, ubicados en 26 veredas del

municipio de Cajibío en el departamento del Cauca, dedicados a la producción, transformación y comercialización de panela.

- ♦ **Productores de Anturios de Caldone (Cauca).** Integrada por tres organizaciones que producen y comercializan flores de anturios. A esta actividad están afiliados 60 socios, la mayoría mujeres, ubicados en 6 veredas del municipio de Caldone - Cauca.
- ♦ **Asociación de Productores y Comercializadores de Panela de Santander de Quilichao —ASOQUILICHAO— (Cauca).** Relacionada con la producción, transformación y comercialización de panela. Está integrada por 100 socios que viven en la zona rural del municipio de Santander de Quilichao en el departamento del Cauca.
- ♦ **Asociación de Productores Agropecuarios y Derivados Lácteos del Municipio de Potosí Agrolácteos-Potosí (Nariño).** Conformada por 185 afiliados, ubicados en el municipio de Potosí, en el departamento de Nariño, quienes se dedican a la producción de leche y derivados lácteos.

## ***2.2. Selección de los usuarios de la ruta “ruteros”***

En la ruta participaron 15 productores rurales, (“ruteros”), procedentes de los departamentos de Norte de Santander, Quindío y Risaralda, representantes de las organizaciones microempresariales: (i) Asociación de Apicultores de Norte de Santander —APINS— (ii) Asociación de Apicultores de Risaralda —ARA— y (iii) Asociación Aromáticas Medicinales de Risaralda —AMER—. Dichas organizaciones también recibieron apoyo del PADEMER y fueron seleccionadas como usuarias del Programa de Rutas porque sus actividades productivas presentaban debilidades organizativas, técnicas y empresariales.

## ***2.3. Diseño***

Con la orientación de la Coordinación Técnica de la Ruta, se realizaron talleres participativos con cada una de las organizaciones anfitrionas, y un taller general con los representantes de éstas, con el fin de diseñar el esquema general de la ruta. (Gráfico 1).

Los integrantes de cada una de las organizaciones dibujaron los bocetos de los trayectos, definieron el itinerario pedagógico y seleccionaron sus

propios talentos locales<sup>6</sup>, responsables de la presentación de los principales contenidos y temas al momento de ejecución de la ruta.

**Gráfico 1**  
**Esquema general ruta Cauca - Nariño**



Fuente: Esquema elaborado por las organizaciones oferentes. Facilitadora: Janeth Patricia Muñoz, coordinadora técnica. Gráfico: Kumu Diseños. Trabajo de campo realizado en Popayán, (Cauca), en octubre de 2006.

---

6 Los talentos locales, son microempresarios rurales, integrantes de las asociaciones oferentes, con la suficiente trayectoria y un amplio conocimiento en las diferentes áreas de la actividad productiva. En muchos casos los talentos cuentan con un conocimiento empírico, lo que da valor agregado al aprendizaje. En la ruta, su papel es el de “tutores” de los ruteros, ya que son los responsables de guiar e inducir de manera eficiente el aprendizaje.

## **2.4. Preparación y organización para la ejecución de la ruta**

Después del diseño del esquema general de la ruta, se llevaron a cabo talleres participativos de preparación y ensayo de los aspectos técnicos y logísticos. Con relación a los aspectos técnicos, los talentos locales seleccionados en cada una de las organizaciones, definieron los contenidos, la metodología y las herramientas pedagógicas. En cuanto a la parte logística, concretaron los equipos a utilizar, lugares de capacitación y el servicio de refrigerios y alimentación.

Adicionalmente, en esta etapa las organizaciones anfitrionas definieron los siguientes objetivos educativos:

- ◆ Presentar las alternativas de organización jurídica disponibles para organizar el negocio y cumplir con las normas legales vigentes.
- ◆ Demostrar los procedimientos utilizados para abrir nuevas oportunidades de mercado a nivel nacional e internacional.
- ◆ Indicar los mecanismos utilizados para fortalecer la asociatividad microempresarial.
- ◆ Informar sobre las herramientas administrativas y financieras utilizadas para manejar el negocio.
- ◆ Enseñar los mecanismos de mercadeo utilizados, el pago a los socios, la distribución de beneficios y financiamiento de los costos de la organización microempresarial.
- ◆ Explicar las herramientas comerciales implementadas para la promoción de los productos.
- ◆ Presentar los sistemas de información empleados para promocionar y gestionar el negocio.
- ◆ Indicar las estrategias utilizadas para la puesta en marcha del fondo rotatorio.
- ◆ Enseñar las buenas prácticas agrícolas y ambientales implementadas por los microempresarios.

## 2.5. Ejecución

La ejecución de la ruta, se llevó a cabo durante diez días y partió en el departamento del Cauca (sur-occidente de Colombia); fue conducida por el equipo técnico de PROCASUR<sup>7</sup>.

- **Taller de inducción**

La ruta inició con un taller de inducción, conducido por la coordinadora técnica. En este espacio se realizó la presentación de los ruteros y equipo técnico, se explicaron los objetivos de la ruta, se hizo una breve descripción de las experiencias a visitar y se establecieron las reglas de juego. Los usuarios recibieron como materiales de apoyo: una bitácora de viaje, en la cual se describen los casos a visitar, los temas a tratar, el itinerario y el desarrollo de los talleres de síntesis diarios y los planes de innovación; propaganda de las organizaciones y la indumentaria apropiada: chaleco, gorra y maletín, con el logo de la ruta. (Gráfico 2).

**Gráfico 2**  
**Equipo de ruteros**



Fuente: Janeth Patricia Muñoz. Fotografía tomada en Popayán, el 2 de febrero de 2007.

---

7 Conformado por: una coordinadora técnica, una coordinadora logística y un comunicador social.

- **Talleres de síntesis**

Al finalizar cada una de las visitas a las organizaciones oferentes, se realizaron talleres de síntesis diarios, que coadyuvaron a que los ruteros identificaran las herramientas aprendidas durante la jornada de trabajo, y a tomar los elementos importantes para ser replicados en sus respectivas organizaciones.

Los talleres de síntesis permitieron que los ruteros discutieran y concretaran aspectos importantes, de acuerdo a sus intereses colectivos. Los temas seleccionados se registraron en una ficha, que les sirvió de insumo para construir el Plan de Innovación.

En total se realizaron seis (6) talleres de síntesis diarios.

- **Plan de innovación**

El Plan de Innovación es una herramienta práctica para identificar, describir y analizar una oportunidad de mejorar un negocio; examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto concreto. En este contexto, las innovaciones<sup>8</sup> deben ser claras, específicas y cumplir con el propósito de mejorar las actividades económicas. Al respecto GONZÁLEZ (2000) citando a KANTER, menciona que “las innovaciones deben verse como un *proceso* antes que como *resultados o antecedentes*. En este proceso las innovaciones pasan por un estadio de *generación* de ideas, en el cual pueden introducirse variantes por parte de agentes internos o externos, para luego pasar a un estadio de *construcción*, movida por una coalición en la cual el poder es necesario para mover la idea hacia adelante, hasta un estado de *implementación* en el cual se desarrollan prototipos y eventualmente se desarrolla y pone en práctica la producción o el servicio en cuestión”.

Basados en lo anterior, la Ruta de Aprendizaje facilitó a los ruteros la elaboración de un Plan de Innovación, que se fue construyendo a lo largo de la ruta, tomando como insumos las ideas novedosas que se extraían de las visitas a las experiencias.

Así, durante la ejecución de la ruta, se llevaron a cabo tres talleres de Avance al Plan de Innovación, con el fin de que los ruteros construyeran una propuesta clara y concreta de la innovación a implementar en sus respectivas organizacio-

---

8 “Hacer cosas nuevas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera (...)” INTERMAN (199:2). MOTTA, (1993:215), se refiere a innovación como a “eventos nuevos que van a ocurrir como solución a problemas que se van detectando”.

nes. Los talleres se llevaron a cabo cada tercer día, al finalizar la jornada de campo.

El primer taller (33%): **Listado de innovaciones**, fue una “lluvia de ideas”, en la cual los ruteros con base en lo aprendido hasta el momento, indicaron en una página, hasta diez (10) innovaciones observadas en las experiencias visitadas.

El segundo taller (66%): **Perfil del plan de innovaciones**, se desarrolló teniendo en cuenta el listado de innovaciones. En este taller, los ruteros ordenaron sus ideas de acuerdo al objetivo general, objetivos específicos, resultados, actividades y metodología. Al finalizar el taller, un delegado de cada organización, expuso el perfil del plan, con el fin de recibir sugerencias y ajustes por parte de los participantes en el taller.

El tercer taller (99%): **Plan de innovación**, se realizó con el objetivo de ajustar el perfil del Plan de Innovación, concretando algunos aspectos operativos, recursos, tiempos y costos, entre otros.

#### • Taller de cierre

En el municipio de Ipiales (sur del departamento de Nariño) se llevó a cabo el taller de cierre de la ruta, en el cual los ruteros hicieron la presentación de cada uno de los Planes de Innovación. Este espacio permitió un ajuste final de las propuestas, las cuales se hicieron llegar a PROCASUR-Chile para concursar por su cofinanciación.

Finalmente, se realizó la evaluación de la ruta por parte de los ruteros y se entregaron los respectivos diplomas de participación.

## 2. Resultados

### *Factores de éxito de las organizaciones oferentes*

La Ruta de Aprendizaje “*Conocimiento en viaje*”, *Cauca-Nariño*”, permitió identificar en las organizaciones visitadas los siguientes factores de éxito:

- ♦ **Asociatividad.** En todas las experiencias los usuarios pudieron determinar el grado de fortalecimiento organizacional, que a pesar de las dificultades y repetidas crisis, especialmente en los casos de Corseda, Asproleso y Asoquilichao, sus asociados se han mantenido unidos,

trabajando en equipo, resolviendo problemas, participando en la toma de decisiones y pensando en generar bienestar no sólo a sus familias, sino a la comunidad en general. Estas organizaciones brindan servicios adicionales a sus asociados, como crédito, auxilios, asistencia técnica, etc.

- ♦ **Adopción de tecnologías.** Las organizaciones presentaron cómo han implementado nuevas tecnologías, por ejemplo: el mejoramiento genético en los casos de la producción lechera; los trapiches eficientes, en los casos de las paneleras; la producción orgánica en el caso de la producción de seda; y la utilización de semillas mejoradas, en la producción de anturios.
- ♦ **Buenas prácticas de producción.** Se resalta que en todas las etapas de los procesos productivos, las organizaciones aplican control de calidad; en algunas etapas, dicho control es más riguroso que en otras, por ejemplo, Agrolacteos-Potosí y Asproleso, mediante diferentes pruebas en plataforma y laboratorio realizan un exhaustivo control de calidad de la leche; Corseda hace mucho énfasis en la calidad especialmente en las etapas de cultivo, transformación y recepción de los productos; los productores de anturios, supervisan con más detalle la etapa de cultivo y empaque; APC Cajibío y Asoquilichao, prestan mayor atención a la etapa de transformación y empaque.
- ♦ **Innovación y diversificación de la producción.** Las organizaciones oferentes mostraron cómo están adaptándose a las exigencias del mercado, a través del lanzamiento de productos novedosos y variados. Tal es el caso de Corseda, con el lanzamiento de la línea orgánica para bebé; Anturios con la presentación de arreglos florales para diferentes ocasiones; Panelera Quilichao y APC Cajibío, con la presentación de la panela en diferentes tamaños, formas y empaques; y los productores de leche de Sotará y Potosí, con la exploración de nuevos derivados lácteos.
- ♦ **Comercialización y acceso a mercados.** La innovación y diversificación de la producción, ha permitido que estas organizaciones accedan a mercados especializados y a mercados más amplios en el contexto regional. Corseda exporta sus productos a algunos países europeos y a Estados Unidos. Los productos de las paneleras de APC Cajibío y Asoquilichao, ya se encuentran en supermercados de cadena a nivel regional; y Asproleso y Agrolácteos, cuentan con alianzas con empresas transformadoras que llevan la producción de leche a diferentes ciudades colombianas.
- ♦ **Alianzas estratégicas.** Todas las organizaciones han establecido alianzas estratégicas con entidades locales y regionales gubernamentales y no

gubernamentales que les ha permitido el fortalecimiento de sus emprendimientos. Por otro lado se resalta que algunos miembros de las organizaciones oferentes tienen una destacada actividad en los estamentos políticos de sus localidades, tal es el caso de Agrolácteos Potosí y Panelera Cajibío en donde algunos de sus directivos son a la vez miembros de los Consejos Municipales, aspecto este que les permite interrelacionar sus aspiraciones de desarrollo organizacional de sus microempresas con el aporte que los entes político-administrativos de sus municipios les pueden brindar.

Los aspectos mencionados anteriormente corroboran y enriquecen lo citado en los diferentes estudios relacionados con los factores de éxito en las organizaciones.

Adicionalmente, en los casos abordados se pudo identificar el nivel de éxito adquirido por las diferentes organizaciones, el cual puede tener distinto grado de amplitud. Por ejemplo, el mayor grado de éxito corresponde a los casos en los cuales tanto la actividad, como las unidades productivas y las regiones o microrregiones son exitosas. (CEGA, 2000). En nuestra experiencia, el ejemplo más representativo de esta amplia cobertura de éxito es el caso de Corseda, ya que integra en la actividad serícola a más de 10 municipios del departamento del Cauca, genera impactos positivos en la región y su mercado se extiende a nivel internacional. Caso contrario sucede con los productores de anturios, ya que su éxito es más restringido, abarca un solo municipio y su producción se limita al mercado local. Los casos de la producción panelera y lechera, los podemos catalogar en un nivel intermedio de éxito, debido a que estas actividades integran a productores de un solo municipio y su mercado se extiende a nivel regional.

### ***Talentos locales***

Los talentos locales se convirtieron en actores principales en la ejecución de la ruta, presentaron de forma clara y en un lenguaje sencillo los diferentes temas, apoyados de instrumentos pedagógicos acordes a su nivel educacional, que fueron fácilmente asimilados por los ruteros.

En el transcurso de la ruta participaron en total 51 talentos locales, de los cuales 17 fueron mujeres. El promedio de edad para los talentos hombres es de 45 años, mientras que para las mujeres es de 41 años. Dentro de los talentos se encuentran los representantes de las organizaciones. El nivel educacional de la mayoría de talentos es en promedio 5° de primaria. Hay un profesional, dos bachilleres y dos técnicos (MUÑOZ, P. y ARANGO E., 2007).

Con respecto a los talentos mujeres, hay mayor representatividad en el grupo de anturios, dado que esta actividad es ejercida en todas sus etapas, principalmente por ellas. En el caso de Corseda, también la mayoría de talentos son mujeres, ya que son las que tienen mayor presencia en las etapas de transformación, empaque y comercialización de los productos. En esta organización se destaca Elvira Gómez, una mujer de 80 años, que tiene un conocimiento empírico y que con mucha lucidez y originalidad presentó su experiencia frente al tema organizacional. La intervención de esta mujer recibió la admiración y respeto de los ruteros, quienes manifestaron que *“Doña Elvira es un ejemplo a seguir no sólo para ellos sino para las nuevas generaciones”*<sup>9</sup>.

Caso contrario sucede con Panelera Cajibío, donde hay mayor representatividad de los talentos hombres, debido a que su fortaleza se ha concentrado en la producción y transformación, que demanda a más hombres que a mujeres, por ser etapas que implican mayor esfuerzo. En cambio en la Panelera Quilichao, sus talentos se encuentran distribuidos equitativamente tanto en hombres como en mujeres, debido a que esta organización tiene más avanzados los procesos de comercialización y diversificación, en donde las mujeres tienen una activa participación. En los casos de Asproleso y Agrolacteos, los talentos mujeres se han concentrado en los aspectos administrativos y financieros; dejando los procesos productivos y de transformación a los hombres.

### ***Cumplimiento de los objetivos de la ruta***

La Ruta Cauca-Nariño cumplió con los objetivos de aprendizaje propuestos, ya que sus usuarios pudieron adquirir nuevos conocimientos en las diferentes áreas tratadas. Por otra parte, las herramientas pedagógicas utilizadas por los talentos locales, fueron muy favorables para el aprendizaje de los ruteros. De una forma sencilla y clara, los talentos locales pudieron explicar las diferentes herramientas administrativas, financieras, organizativas, productivas, técnicas y empresariales, utilizadas por las organizaciones para alcanzar el éxito de sus negocios.

### ***Elaboración planes de innovación***

Como producto del aprendizaje, los ruteros elaboraron tres (3) planes de innovación, cuya característica común fue la implementación de buenas

---

9 Comentarios de ANTONIO PÉREZ integrante de la Asociación APINS. Popayán, febrero 2 de 2007.

prácticas en la producción y transformación de sus productos, que les permita acceder a nuevos mercados. En este sentido los planes de innovación formulados, apuntaron a:

- (i) Implementar la producción orgánica en la explotación apícola, en el caso de la Asociación de Apicultores —APINS— de Norte de Santander.
- (ii) Mejorar la presentación de los productos apícolas, en el caso de la Asociación de Apicultores —ARA— de Risaralda.
- (iii) Implementar control de calidad en la etapa de transformación de las aromáticas, en el caso de la Asociación Aromáticas —AMER— de Risaralda.

### ***Identidad cultural***

Además del aprendizaje técnico, la ruta sirvió para dar a conocer aspectos culturales que permitieron la identidad territorial de cada municipio y departamento visitado. Los bailes, música, cantos, comida típica, paisajes, lenguaje, vestuario y arquitectura, fueron aspectos que enriquecieron no sólo el aprendizaje, sino que marcaron con sello propio tanto a las organizaciones oferentes como a las comunidades de estas regiones.

### **Conclusiones**

La Ruta de Aprendizaje *Negocios rurales exitosos de microempresarios colombianos: “Conocimiento en viaje Cauca-Nariño”*, facilitó el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas. Fueron las organizaciones oferentes, con sus talentos locales, las que se convirtieron en proveedoras de servicios de capacitación y asistencia técnica. Con sus propias herramientas metodológicas e instrumentos pedagógicos, los microempresarios/as pudieron enseñar y demostrar cómo se han dado los factores de éxito en los procesos organizativos, productivos, técnicos y empresariales de sus emprendimientos económicos.

Así, la Ruta de Aprendizaje Cauca-Nariño, logró resultados positivos y cumplió con las expectativas tanto de las organizaciones rurales oferentes, como la de los microempresarios rurales visitantes (“ruteros”), ya que contribuyó a: (i) Compartir y aprender de las experiencias exitosas de 6 asociaciones agroempresariales ubicadas en los departamentos de Cauca y Nariño; (ii) Conocer de forma práctica las experiencias de productores organizados que lograron superar barreras que les impedían acceder y encontrar nuevos y

mejores mercados; (iii) Visualizar las distintas formas de inserción a mercados; (iv) Generar espacios de análisis y discusión de los éxitos, como también de las contingencias presentadas en el desarrollo de cada proceso; (v) Promocionar la identidad territorial de las regiones donde se asientan las organizaciones anfitrionas.

Compartir en detalle los antecedentes, dificultades, logros y metas de las asociaciones anfitrionas, permitió a los usuarios (ruteros), mejorar sus capacidades para identificar, gestionar y evaluar sus propias iniciativas de emprendimiento económico. Por otro lado, el hecho de que fueran los propios microempresarios rurales, sin ayuda de externos, los que presentaron sus experiencias, hizo que los ruteros los identificaran como sus “pares” y así fue más fácil el intercambio de experiencias, saberes y lecciones aprendidas.

La Ruta de Aprendizaje se convierte entonces en un instrumento eficaz de desarrollo rural con identidad territorial, donde todos los actores involucrados ganan, ya que el aprendizaje es recíproco: ruteros, organizaciones anfitrionas, equipo técnico y logístico se involucran para conocer en la práctica, en un lenguaje propio y con herramientas pedagógicas sencillas, experiencias exitosas de actores rurales, que han trabajado asociativamente para superar la pobreza y mejorar sus condiciones de vida.

De igual forma, se pudo determinar que la Ruta de Aprendizaje es un excelente mecanismo para promover el desarrollo con identidad territorial, ya que da a conocer bienes, servicios, información, e imágenes propias de un territorio, como lo señala HAUDRY (2003):

“un desarrollo con identidad territorial es un desarrollo abierto hacia los mercados, hacia otras culturas, ideas y enfoques en un constante movimiento de renovación e incorporación de aportes y no debe ser visto como una postura folclórica o antártica”.

Finalmente, sólo en el trabajo de campo y de la mano de los propios actores, se puede comprender mejor la realidad rural, sus especificidades, sus pro y contra; por ello, además de ser importante como aprendizaje para microempresarios y actores rurales, las Rutas de Aprendizaje, también son relevantes para planificadores y ejecutores estatales, privados y de organizaciones no gubernamentales de programas y proyectos que impulsan el desarrollo rural y local.

## Bibliografía

- CEGA. (2000, junio). *Estudio casos exitosos de desarrollo empresarial*. Documentos de Trabajo, No. 3. (126 págs.) Universidad Nacional de Colombia. Editorial UNIBIBLOS. Bogotá, D.C.
- Corporación Regional PROCASUR. (2006). Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. *Diseño e implementación. Plan de innovación para aplicación de la estrategia de rutas de aprendizaje*. Propuesta Técnica y Financiera.
- GONZÁLEZ VALDÉS, A. (2000). *Innovación organizacional. Retos y perspectivas*. (27 págs.) Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales — CLACSO— Biblioteca virtual. Buenos Aires, Argentina.
- HAUDRY DE SOUCY, R. (2003, junio). *Productos con identidad territorial*. Documento preparado para el Foro nacional de políticas de Estado para el desarrollo rural, Latacunga, Ecuador.
- Interman Innovative Programme. (1991). Proyecto *Éxito e innovación en la gerencia*. (4 págs.) CCMS/CLADEA/INTERMAN INNOVATIVE PROGRAMME. Colombia.
- LIZARAZO BELTRÁN, M. O. (2005). *La experiencia del proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural en la ejecución de programas de capacitación para las microempresas rurales*. PADEMUR/UTNC. Recuperado el 15 de enero de 2008, de <http://www.incca.gov.ec/documents/Ponencias/Colombia/Ponencia%20Maria%20Games%20.doc>
- MOTTA, P. R. (1993). *La ciencia y el arte de ser dirigente*. (241 págs.) TM Editores y Ediciones Uniandinas. Colombia.
- MÁRQUEZ, F. and VAN HEMELRYCK, L. (1993, julio). *Fenomenología y génesis de un concepto: la microempresa en América Latina*. Documento de trabajo, N° 155. (87 págs.).
- MUÑOZ, J. P. Ruta de Aprendizaje (2006, diciembre). *Negocios rurales exitosos de microempresarios colombianos: “Conocimiento en viaje Cauca-Nariño”*. Informe técnico. Etapa de diseño. Manuscrito no publicado. Bogotá.
- MUÑOZ, J. P. Ruta de Aprendizaje (2007, marzo). *Negocios rurales exitosos de microempresarios colombianos: “Conocimiento en viaje Cauca-Nariño”*. Informe técnico. Etapa de habilitación. Manuscrito no publicado. Bogotá.
- MUÑOZ, P. y ARANGO, E. (2007, 14 de marzo). *Negocios rurales exitosos de microempresarios colombianos*. Informe final. Manuscrito no publicado. Bogotá.

PARRA, E. E. (2000, agosto). *El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana*. (36 págs.) PROMER, Bogotá.

PÉREZ, A. y JOFRE, I. (2003, enero). *Documento de investigación sobre la microempresa rural*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura —IICA—. Santiago.

Presidencia de la República de Colombia (2007). 7.360 empleos rurales generados por Pademer este año. Recuperado el 10 de enero de 2008, de [http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/sne/2006/agosto/29/02292006.htm](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/sne/2006/agosto/29/02292006.htm).

UNIRCOOP Nodo Andino. (2005). *Éxito e innovación en la gestión: las cooperativas como agentes del desarrollo local*. (130 págs.) Pontificia Universidad Javeriana. Impre Off-Set- San Gil.

ZUTTER, P. DE. (2006, 1 de noviembre). *Las rutas de aprendizaje, la sistematización y la comunicación - difusión*. Procasur. Santiago de Chile.

Páginas Web consultadas:

Corporación Regional PROCASUR - Chile. <http://www.procasur.org/>

Naciones Unidas - Centro de información: <http://www.cinu.org.mx/onu/estructura/organismos/fida.htm>

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola - FIDA: [www.ifad.org](http://www.ifad.org)