

No. 21

Mayo 2015

ISSN 2215 – 7816

## Documentos de Trabajo

Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

---

*Factores de éxito de los proyectos agropecuarios de las poblaciones desplazadas retornadas en Colombia.*

*Estudio de caso sobre el retorno y la reconstrucción de El Salado.*

Juliana Vargas Gómez

Serie Documentos de Trabajo 2015

Edición No. 21

ISSN 2215 – 7816

Edición electrónica

Mayo 2015

© 2015 Universidad de los Andes - Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carrera 1 No. 19 -27, Bloque AU

Bogotá, D.C., Colombia

Teléfonos: 3394949 / 99 Ext. 2073

escueladegobierno@uniandes.edu.co

<http://egob.uniandes.edu.co>

Director Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Carlos Caballero Argáez

Jefe de Mercadeo y Comunicaciones Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Camilo Andrés Torres Gutiérrez

Gestora Editorial Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Marcela María Villa Escobar

Gestor Comunicaciones Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

Juan Pablo Vanoy Ángel

Autor

Juliana Vargas Gómez

El contenido de la presente publicación se encuentra protegido por las normas internacionales y nacionales vigentes sobre propiedad intelectual, por tanto su utilización, reproducción, comunicación pública, transformación, distribución, alquiler, préstamo público e importación, total o parcial, en todo o en parte, en formato impreso, digital o en cualquier formato conocido o por conocer, se encuentran prohibidos, y solo serán lícitos en la medida en que cuente con la autorización previa y expresa por escrito del autor o titular. Las limitaciones y excepciones al Derecho de Autor solo serán aplicables en la medida en se den dentro de los denominados Usos Honrados (Fair Use); estén previa y expresamente establecidas; no causen un grave e injustificado perjuicio a los intereses legítimos del autor o titular; y no atenten contra la normal explotación de la obra.

# **Factores de éxito de los proyectos agropecuarios de las poblaciones desplazadas retornadas en Colombia.**

## **Estudio de caso sobre el retorno y la reconstrucción de El Salado<sup>1</sup>**

*Juliana Vargas Gómez<sup>2</sup>*

### **Resumen**

En esta investigación se empleó la metodología de estudio de caso para responder a la pregunta sobre cuáles son los factores que inciden en el éxito de los proyectos agropecuarios desarrollados por poblaciones desplazadas retornadas en Colombia. Se seleccionó el caso de El Salado, en los Montes de María, por tratarse de un retorno rural con más de 13 años, que ha contado con la participación de la comunidad, se ha beneficiado de procesos regionales de reactivación económica y reintegración social y desde hace más de 5 años cuenta con un ambicioso proyecto de reconstrucción integral (la alianza El Salado Revive). En éste participan actores privados (más de 70) e instituciones públicas, bajo la coordinación de la Fundación Semana. Se estudiaron 6 proyectos agropecuarios que cuentan con características y modelos de intervención diferentes y se evaluó el nivel de éxito alcanzado por cada uno de éstos. Para ello, se empleó un concepto de éxito elaborado en el marco de esta investigación, que tiene en cuenta la generación de ingresos sostenibles y suficientes para la subsistencia en condiciones dignas, pero también incorpora otras variables de éxito propias de la reparación transformadora y la reconstrucción del tejido social. Se concluyó que este tipo de proyectos se construyen sobre la base de aprendizajes previos, se benefician de las dinámicas económicas y sociales regionales y contribuyen a su vez al fortalecimiento de éstas, y tienen a la asistencia técnica permanente como un factor de éxito.

Palabras claves: desplazamiento forzado, retorno, proyectos agropecuarios, factores de éxito.

---

<sup>1</sup> Esta investigación fue presentada como tesis de Maestría en Políticas Públicas en la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes en mayo de 2014, bajo la dirección de Maite Careaga.

<sup>2</sup> Fiscalía General de la Nación, en la Dirección Nacional de Estrategia en Asuntos Constitucionales, Diagonal 22B No. 52-01. Bogotá. Email: julianavargas@gmail.com.

## **Abstract**

This research used the case study methodology to answer which are the success factors of agricultural projects developed in return processes of internally displaced communities in Colombia. The case of El Salado, in Montes de María, was chosen taking into account that it is a rural return of over 13 years, which has had the participation of the community, has benefited from regional processes of economic recovery and social reintegration and has had an ambitious comprehensive reconstruction project for 5 years (alianza El Salado Revive). Private actors (more than 70) and public institutions participate in this long term initiative, under the leadership of Fundación Semana. Six agricultural projects, with different characteristics and models of intervention, were studied. The level of success achieved in each project was evaluated using a concept of success built within this research. The concept proposed takes into account the generation of sustainable and sufficient income, necessary for a livelihood with dignity conditions, but it also incorporates other variables from transformative reparations and from the reconstruction of the social ties. The conclusion points out that this type of projects are constructed on the basis of prior learning, benefit from regional economic and social dynamics and contribute in turn to strengthen these and have permanent technical assistance as a factor in its success.

Keywords: internal displacement, return, agricultural projects, success factors.

## Tabla de contenido

1. Introducción y contexto sociopolítico.....	4
2. ¿Qué ha concluido la literatura sobre los factores que inciden en el éxito de los proyectos productivos ejecutados en el marco de los procesos de retorno de poblaciones desplazadas?.....	13
3. Metodología.....	15
3.1. Variables objeto de estudio. ....	19
4. Análisis de los factores que han incidido en el éxito de los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio. ....	20
4.1. Producción de miel de la Asociación de Jóvenes Apicultores de El Salado (ASJAS). ....	21
4.2. Cultivo de tabaco rubio. ....	23
4.3. Producción agrícola de la Asociación de Jóvenes Productores de El Salado.....	25
4.4. Cultivo de maíz y ajonjolí a cargo de 21 adultos mayores. ....	28
4.5. Cría de ganado de la asociación Mujeres Unidas de El Salado (MUS).....	30
4.6. Producción agrícola de la Asociación de Campesinos de El Salado (ASOCAMPES). ....	32
5. Conclusiones. ....	35
5.1. Este tipo de proyectos se construyen sobre la base de aprendizajes previos. ....	35
5.2. Rol de las dinámicas económicas y sociales regionales. ....	38
5.3. La asistencia técnica permanente como un factor fundamental para el éxito de estos proyectos. ....	41
5.4. Factores que explican las diferencias en el éxito de los seis proyectos estudiados.....	42
6. Recomendaciones. ....	43
6.1. Acceso a seguros agropecuarios. ....	43
6.3. Acceso a transporte para trasladar los productos y a medios de almacenamiento. ....	48
6.4. Inclusión de las necesidades de la población desplazada retornada dentro de la agenda de la Misión para la Transformación del Campo. ....	51
7. Anexos.....	52
8. Bibliografía .....	64

## 1. Introducción y contexto sociopolítico<sup>3</sup>

Para mucha gente El Salado, un corregimiento del Carmen de Bolívar en la región de los Montes de María, es sinónimo de horror y de esperanza a la vez. El viernes 18 de febrero del 2000, más de 300 paramilitares llegaron al parque central de El Salado y cometieron durante dos días un cruento acto de tortura contra sus habitantes<sup>4</sup>, que entre otros horrores resultó en el asesinato de 60 personas<sup>5</sup>. Como consecuencia de ello, todos los habitantes del pueblo (más de 4.000 personas)<sup>6</sup> decidieron abandonarlo todo y salir desplazados para proteger sus vidas. Valientemente, en noviembre de 2001, antes de que se cumplieran dos años de la masacre, alrededor de 100 saladeros decidieron retornar a su pueblo. Iniciaron así un gran esfuerzo conjunto, que continúa hoy en día, por arrebatarse su pueblo al monte<sup>7</sup> y revivirlo social, económica y culturalmente<sup>8</sup>. Si bien no todos los que hicieron parte del primer retorno se quedaron viviendo allí y muchos tuvieron que afrontar señalamientos y problemas de seguridad durante los primeros años del retorno<sup>9</sup>, otros han continuado llegando a lo largo de estos más de 13 años de reconstrucción. Hoy en El Salado y en sus seis veredas viven alrededor de 1.400 personas (320 familias)<sup>10</sup>.

---

<sup>3</sup> La autora de este documento quiere agradecer a los miembros de la comunidad de El Salado y a los funcionarios públicos y privados que accedieron a compartir su experiencia con ella y destinaron parte de su tiempo a ser entrevistados; a la familia Torres Montes que muy amablemente le abrió las puertas de su casa y la hospedó durante su estancia en El Salado; a la profesora Maite Careaga, de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes, por su valioso acompañamiento en el desarrollo esta investigación; a los amigos que de manera generosa la ayudaron a transcribir las entrevistas; a Armin Sattler por su apoyo incondicional para la realización de esta investigación; a la profesora Julieta Lemaitre, de la Facultad de Derecho de la Universidad de los Andes; y a Claudia García, directora ejecutiva de la Fundación Semana, por sus comentarios a una versión anterior de este texto; a Econometría Consultores, a María Clara Rodríguez y a la Fundación Semana por su generosidad con la academia; y a los asistentes al Seminario de Posgrado de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo del 27 de febrero de 2015 por sus observaciones.

<sup>4</sup> La reconstrucción de los hechos ocurridos entre el 16 y 21 de febrero de 2000 en El Salado y sus veredas se pueden consultar en GMH (2009 a y b), Salcedo, A. (2009) y OEA (2009).

<sup>5</sup> 52 hombres y 8 mujeres (57 adultos y 3 menores de edad). Fueron torturados, algunos también ultrajados sexualmente, antes de ser asesinados. GMH (2009 a: 64-78) y <http://rutasdelconflicto.com/interna.php?masacre=78>, consultada el 21 de marzo de 2014.

<sup>6</sup> GMH (2009 a: 184)

<sup>7</sup> “No encontraron su pueblo: en su lugar sólo había una capa espesa de vegetación” GMH (2009 a: 148). Ver fotos en GMH (2009 a: 149-150).

<sup>8</sup> GMH (2009 a y b); Salcedo, A. (2009); Conte, G. (2010); Fundación Semana (2010 a, 2011a, 2012 y 2013); Meertens, D. (2010), Villarreal, J. (2011) y OIM y USAID (2012).

<sup>9</sup> En los primeros años del retorno los saladeros tuvieron problemas de seguridad. La promotora de salud fue asesinada y algunos líderes de la población fueron acusados penalmente por el delito de rebelión. Uno de ellos, líder de ASODESBOL, pudo salir del país y estuvo refugiado en Europa varios años. Tomado de varias de las entrevistas realizadas a los pobladores de El Salado.

<sup>10</sup> Tomado de la entrevista a funcionarias de la Fundación Semana.

Desafortunadamente, los hechos de violencia ocurridos en El Salado no fueron un caso excepcional en la región de los Montes de María<sup>11</sup> ni en el país en su conjunto. El conflicto armado que ha azotado a Colombia durante décadas<sup>12</sup> ha traído consigo que más de cinco millones y medio de personas<sup>13</sup> (un 11.6% de la población del país)<sup>14</sup> hayan sido víctimas del delito de desplazamiento forzado<sup>15</sup>, sin distinción de edad, género, etnia ni región. Tal como le ocurrió a los saladeros, los más de cinco millones de colombianos víctimas de este delito también se han visto forzados a abandonar todos sus bienes y a huir de su lugar de residencia, hacia otros lugares del país, en aras de salvar sus vidas. Con frecuencia, la población desplazada también ha sido víctima de otros delitos<sup>16</sup>. El problema del desplazamiento forzado también afecta, de cierto modo, a las autoridades y a los pobladores de las entidades territoriales receptoras. La llegada de nueva población les implica tareas y demandas adicionales frente a los recursos locales disponibles para la atención de la población en condiciones de vulnerabilidad<sup>17</sup>.

De acuerdo con la normatividad nacional<sup>18</sup> e internacional<sup>19</sup> y con la jurisprudencia<sup>20</sup> aplicable, el Estado colombiano, en su conjunto, está obligado a asegurarle a la población desplazada el restablecimiento de sus derechos, “el goce efectivo”<sup>21</sup> de los mismos. El fin último de esta obligación es proporcionar a la población desplazada las condiciones necesarias para que puedan reparar los daños que sufrieron, tanto individual como colectivamente, y puedan reconstruir sus

---

<sup>11</sup> La región de los Montes de María está compuesta por 15 municipios (ocho de Sucre y siete de Bolívar, uno de los cuales es Carmen de Bolívar). Esta región ha tenido presencia guerrillera y fue cruentamente atacada por los paramilitares entre 1996 y 2003. El GMH (2011:76-77) reporta el desplazamiento de 30.677 personas y la ocurrencia de 42 masacres durante ese periodo. Ver más referencias al respecto en la sección 5.2.

<sup>12</sup> Existe discusión entre los académicos sobre el momento histórico que marcó el inicio del conflicto armado hoy vigente. El CNMH (2013:111-131), en el informe general del Grupo de Memoria Histórica, adoptó la fecha de 1958.

<sup>13</sup> De acuerdo con el Registro Único de Víctimas (RUV) de la Red Nacional de Información, administrado por la Unidad para la Atención y la Reparación Integral de las Víctimas (UARIV), con corte al 1 de abril de 2014, 5'537.883 personas han sido víctimas en el país del delito de desplazamiento forzado en una o más oportunidades (tomado de <http://rni.unidadvictimas.gov.co/?q=v-reportes>, consultado el 29 de abril de 2014).

Estas cifras ubicaban a Colombia como el segundo país con el mayor número de personas desplazadas en el mundo, después de Siria (6'5 millones de personas), y con una de las más prolongadas crisis humanitarias. IDMC y NRC (2014:2), ACNUR (2012:42) y Corte Constitucional (Sentencia T-025 de 2004 y Auto 219 de 2011).

<sup>14</sup> Según las proyecciones del DANE, para mayo de 2014 la población total del país es de 47.6 millones de personas. El reloj de población se encuentra disponible en: [http://www.dane.gov.co/reloj/reloj\\_animado.php](http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php).

<sup>15</sup> Ley 387 de 1997, Art. 1; Ley 599 de 2000. Arts. 159 y 180 y Ley 1448 de 2011, Art. 60, parágrafo 2.

<sup>16</sup> Homicidios de familiares y conocidos, violaciones sexuales, torturas, reclutamiento forzado, desapariciones forzadas, lesiones personales, daños en bienes propios y hurtos, entre otros.

<sup>17</sup> Corte Constitucional (Auto 314 de 2009).

<sup>18</sup> Ley 387 de 1997, Decreto 250 de 2005, Ley 1190 de 2008, Decreto 1997 de 2009, Ley 1148 de 2011, Decretos 4633, 4634, 4635 y 4800 de 2011 y el documento Conpes 3726 de 2012.

<sup>19</sup> ONU, Consejo Económico y Social (1998).

<sup>20</sup> Corte Constitucional (Sentencia T-025 de 2004 y Autos de seguimiento al cumplimiento de esta sentencia).

<sup>21</sup> *Ibidem*.

vidas. Al respecto, la sociedad en general tiene una obligación moral<sup>22</sup> de colaborar en este proceso y contribuir con ello a la reconciliación y a la consecución de la paz en el país.

Los saladeros retornados han sido beneficiarios de algunas intervenciones del gobierno nacional<sup>23</sup> y local, en el marco de la política pública para la población desplazada, que actualmente se encuentra integrada a la política de atención y reparación integral a las víctimas del conflicto armado. De igual manera, son los destinatarios del plan integral de reparación colectiva<sup>24</sup> que ellos construyeron con el acompañamiento de la Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (CNRR) y de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y con participación de las entidades públicas encargadas<sup>25</sup>. También han sido beneficiarios (en algunos casos directamente y en otros indirectamente) de procesos de reactivación económica y de integración social en la región de los Montes de María, que vienen liderando actores públicos y privados<sup>26</sup>. Adicionalmente, desde el año 2009 han sido partícipes y beneficiarios de un ambicioso proyecto de reconstrucción “alianza El Salado Revive”, liderado por la Fundación Semana con el apoyo de más de 70 entidades privadas y de 20 instituciones públicas<sup>27</sup>, denominadas en su conjunto “aliados”. En esta alianza se han desarrollado más de 34 proyectos<sup>28</sup> en 7 líneas estratégicas de acción (salud, educación, infraestructura, desarrollo económico, desarrollo comunitario, cultura y seguridad y comunicaciones)<sup>29</sup>. Con éstos se ha logrado una significativa mejoría de las condiciones de vida de los saladeros<sup>30</sup>, desde una perspectiva integral<sup>31</sup> y contribuyendo al fortalecimiento del capital social de esta comunidad<sup>32</sup>.

---

<sup>22</sup> Ley 1190 de 2009, art. 5 y Ley 1448 de 2011, art. 33.

<sup>23</sup> Algunas se han dado en el marco de cumplimiento a sentencias (Corte Constitucional, sentencia T-045 de 2010).

<sup>24</sup> El contenido del plan de reparación colectiva se puede consultar en UARIV, OIM, USAID (2012).

<sup>25</sup> Aprobado en 2012 por el Comité Territorial de Justicia Transicional del Carmen de Bolívar.

<sup>26</sup> Tales procesos y la mención a algunos de los actores involucrados se encuentra en la sección 5.2.

<sup>27</sup> El listado de entidades públicas, privadas y de cooperación internacional que participan en la alianza El Salado Revive se puede consultar en las últimas páginas de los boletines anuales de la Fundación Semana (2010, 2011a, 2012a y 2013) y en la página web de esta fundación <http://www.fundacionsemana.com/seccion/seccion/alianzas/16>, consultada el 29 de abril de 2014.

<sup>28</sup> Los proyectos pueden ser consultados en las siguientes fuentes, entre otras: página web de la Fundación Semana, en la sección sobre áreas de intervención <http://www.fundacionsemana.com>, boletines anuales de esta fundación (2010, 2011a, 2012a y 2013), páginas web de los aliados de la alianza El Salado Revive y en el sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para la reconstrucción de El Salado propuesto por Rodríguez, C (2012).

<sup>29</sup> <http://www.fundacionsemana.com/seccion/proyectos-especiales/el-salado/13>, consultado el 29 de abril de 2014.

<sup>30</sup> En el 2012, éstas fueron descritas por la directora de la Fundación Semana, en los siguientes términos: “no han sido pocos los logros hasta este momento. Este año se concluyeron las obras de alcantarillado y la planta de tratamiento de aguas residuales, se inauguró la Casa del Pueblo, de gran valor simbólico, (...), se edificó la sede de atención para las personas de la tercera edad; se construyó la primera fase de la carretera; se terminó la fase inicial de la granja del colegio, que se convertirá en un parque agrotecnológico, se entregó la cancha deportiva y se

Esta investigación se enfocó en uno de los componentes la política pública de atención y reparación de la población desplazada: el derecho a retornar en condiciones de voluntariedad, seguridad y dignidad<sup>33</sup>, a los lugares donde habitaban las víctimas antes de haberse visto obligadas a desplazarse. Se centró más específicamente en los proyectos agropecuarios de generación de ingresos, que son la principal actividad económica de la población rural del país, entre quienes se incluye la población desplazada que retorna al campo. En el caso de El Salado, tales proyectos hacen parte de la línea estratégica de desarrollo económico de la alianza El Salado Revive. En éstos ha participado tanto el sector público como el sector privado, mediante aportes económicos, o asesoría técnica, o relaciones comerciales o a través de una combinación de estas modalidades.

La pregunta que animó esta investigación fue: *¿Qué factores inciden en el éxito de los proyectos agropecuarios que se ejecutan con participación de los sectores público y privado en el marco de los procesos de reconstrucción y retorno de poblaciones desplazadas en Colombia?* Para responder a esta pregunta se propuso tener en cuenta una visión amplia del concepto de éxito de los proyectos productivos dirigidos a la población desplazada retornada.

Se promovió tener en cuenta un concepto de éxito que no estuviera centrado exclusivamente en (i) la generación de ingresos sostenibles y suficientes para la subsistencia en condiciones dignas (entendiendo por éstas, aquellas que ubican a los hogares retornados fuera de la pobreza<sup>34</sup>). Se propuso tener en cuenta también en el concepto de éxito de estos proyectos (ii) la generación de

---

*fortaleció la escuela de fútbol, entre otros*”. (Fundación Semana, 2012:4). Además, cabe mencionar otros logros como la ampliación del bachillerato hasta el grado once (la primera generación de bachilleros saladeros se graduó en 2011) y la atención de la primera infancia (de 0 a 5 años) mediante la metodología del jardín infantil aeiotu (Fundación Semana, 2011:5).

<sup>31</sup> Una descripción de la integralidad de las acciones que se han desarrollado en el marco de la alianza El Salado Revive se puede consultar en García, C (2014:32-33).

<sup>32</sup> Entre tales componentes se encuentran, entre otros, la confianza hacia terceros y entre los miembros de la comunidad y la posibilidad de tener una visión prospectiva y formular metas y sueños para el futuro. Frente al primer componente, la autora de esta investigación se sorprendió gratamente de la disponibilidad que tienen los saladeros para hablar con extraños, que como ella, se acercan a la comunidad para conocer sobre su experiencia. Esta confianza hacia terceros ha aumentado, si se compara lo descrito por la autora de esta investigación con el relato de Conte, G (2010:7-9 y 90-95) sobre los primeros años de la zona de consolidación y antes de que iniciara el trabajo de la alianza El Salado Revive.

<sup>33</sup> ONU, Consejo Económico y Social (1998), Principio # 28 y Decreto 4800 de 2011, arts. 71-78.

<sup>34</sup> Existen diferentes concepciones de la pobreza. No es el propósito de este texto entrar en la discusión de cuál es la concepción más adecuada para el caso de la población desplazada retornada. Este texto reconoce la existencia de esas diferentes concepciones y de sus correspondientes mediciones e indicadores (por ingresos, por gastos, por necesidades básicas insatisfechas, por oportunidades y por dimensiones básicas para el desarrollo humano).

capital social (confianza, autoestima, sentido de pertenencia, fortalecimiento de competencias, generación de nuevas destrezas y de redes de apoyo) y (iii) la reintegración al entorno local, regional y nacional<sup>35</sup>.

Se consideró relevante responder la pregunta de investigación planteada por varios motivos. En primer lugar, por la importancia que ha adquirido en el actual contexto sociopolítico nacional el derecho a retornar a las poblaciones de origen (muchas de éstas rurales), en condiciones dignas y sostenibles<sup>36</sup>. Esto, dado el gran número de desplazados que hay en el país, la precaria situación en la que se encuentran<sup>37</sup> y el deseo de algunos de ellos por retornar a las zonas rurales<sup>38</sup>. Si bien no hay consenso sobre si es o no preciso afirmar que Colombia ingresó a una “era” de posconflicto<sup>39</sup>, de lo que sí no hay duda, es que el país se encuentra en una “era” de mejoría en las condiciones de seguridad en varias regiones y de firme apuesta estatal hacia la reparación de

---

<sup>35</sup> Este concepto propuesto de éxito de los proyectos productivos para la población desplazada retornada responde, en primer lugar, a los postulados de la reparación transformadora [Saffon, M.P. y Uprimny, R (2009, 2012) y Rubio, R (2009)] y de las soluciones duraderas [ACNUR (2010) y Brookings Institution (2011)]. En segundo lugar, da cuenta del concepto de reconstrucción del tejido social. Los primeros postulados mencionados buscan que las víctimas de los conflictos armados no sean devueltas a las condiciones en las que vivían antes de la ocurrencia de los hechos violentos, cuando tales condiciones no garantizaban estándares aceptables de vida y ni el goce de su ciudadanía. Estos postulados promueven que las víctimas sean reintegradas a la sociedad, garantizándoles condiciones adecuadas de vida y el pleno ejercicio de sus derechos. Por su parte, la reconstrucción del tejido social tiene en cuenta la red de relaciones de los individuos y resalta la importancia de recuperar el sentido de pertenencia a una familia, a una comunidad, a una región y a una nación, que fue debilitado e incluso roto, con ocasión a los hechos violentos que sufrieron.

<sup>36</sup> El Gobierno Nacional fijó como meta para el 2014 haber atendido 60.000 hogares retornados o reubicados y para el 2021 haber atendido 200.000 hogares. Para darse una idea de la magnitud de estas metas, y atendiendo a las cifras de inicios del 2014, se podría decir que la meta para el 2014 equivale a tener 188 casos como el de El Salado y la meta del 2021 a tener 625 casos similares al de El Salado. La línea de base en el 2011 era de 17.400 hogares retornados o reubicados atendidos y las metas anuales durante el cuatrienio presidencial fueron de 7.600 nuevos hogares atendidos en el 2012, 20.000 en el 2013 y 15.000 en el 2014. CONPES (2012:44).

<sup>37</sup> Ibáñez, A.M (2008), CSPPDF (2010), Econometría Consultores y S.E.I. (2010), Lemaitre, J. et al (2014 a y b) y Lemaitre, J. y Vargas, J. (2014).

<sup>38</sup> De acuerdo con los cálculos efectuados hace más de 4 años por la Comisión de Seguimiento a la Política Pública sobre Desplazamiento Forzado (CSPPDF) (2010: 39,42), aproximadamente el 5.8% de la población desplazada desea retornar, el 9.3% no lo ha definido aún y el 84.9% no quiere hacerlo. Dentro de este último grupo, el 37.4% no quiere hacerlo porque siente miedo, el 16,8% porque no tiene dinero para el retorno, el 9% no tiene a dónde llegar, el 3.1% considera que hay malas condiciones de vida en el lugar de donde lo desplazaron, el 12.8% cree que las razones que causaron su desplazamiento se mantienen, y un 5% no sabe o no responde. Del 15.8% restante, 11.1% considera que ya logró estabilizarse en el lugar que habita actualmente o que el lugar de donde fue desplazado no tiene buenas condiciones de empleo o de educación y un 4.7% señala razones diferentes para no retornar. Cabe resaltar que para la época en la que la CSPPDF realizó esta encuesta el contexto normativo e institucional era diferente al que se encuentra vigente hoy en día y que brinda mayores garantías para el retorno. Aún en un escenario conservador y suponiendo que la intención de retornar se mantuviera igual a lo encontrado en el 2010 por la CSPPDF (5.8% de la población desplazada), se tendría que habría el equivalente a 231 casos como el de El Salado con intención de retornar.

<sup>39</sup> A la fecha, el conflicto armado en Colombia no ha terminado. Los diferentes actores continúan cometiendo delitos contra la población civil, entre los que se incluyen nuevos desplazamientos forzados. UARIV (2014: 26-44).

las víctimas del conflicto y hacia la consecución de la paz<sup>40</sup>. En este contexto, los procesos de retorno pueden ser mecanismos efectivos para reestablecer gran parte los derechos de las personas víctimas del desplazamiento forzado y con ello contribuir a la superación de las nefastas consecuencias de la guerra.

En segundo lugar, se tuvo en cuenta que la pregunta de investigación planteada no ha sido respondida cabalmente en la literatura especializada. Se sabe que la supervisión maximiza el éxito de los proyectos desarrollados en los procesos de retorno y reconstrucción, especialmente en los primeros años del posconflicto y que, aparentemente, los proyectos en los sectores de transporte y desarrollo urbano son los que tienen mayor éxito y los que se ejecutan en los sectores de educación y empresarial son los que reportan menor éxito (Chauvet, L., Collier, P. & Duponchel, M., 2010: 0, 12, 16-20).

El aporte de este trabajo a la literatura fue identificar factores adicionales a la supervisión, que inciden en el éxito de proyectos agropecuarios ejecutados con participación de los sectores público y privado, en el marco de procesos de reconstrucción y retorno de poblaciones desplazadas por la violencia. Entre los factores de éxito encontrados se deben tener en cuenta los aprendizajes previamente adquiridos por las poblaciones retornadas, en el momento de planear y ejecutar nuevos proyectos agropecuarios. De igual manera, es un factor de éxito que los proyectos se incorporen en dinámicas económicas y sociales que se estén dando en la región a la que pertenece la población retornada, y que al mismo tiempo, sean medios a través de los cuales se propicien tales dinámicas regionales<sup>41</sup>. Esto, en contraposición a esquemas microfocalizados que no promuevan intercambios y acciones conjuntas con otras comunidades de la zona. Adicionalmente se encontró que la asistencia técnica permanente, el acceso a seguros agropecuarios, a sistemas de extracción, almacenamiento de agua, riego y drenaje, a transporte y medios de almacenamiento son factores que inciden en el éxito de los proyectos agropecuarios de las poblaciones desplazadas retornadas. Estos no se encontraron presentes en el mismo grado en

---

<sup>40</sup> Prueba de ello son los actuales diálogos de paz con las FARC, la expedición, por iniciativa gubernamental, de la Ley de Víctimas (Ley 1448 de 2011), la puesta en marcha de la nueva institucionalidad requerida para su implementación, el programa del Gobierno Nacional de acompañamiento a los retornos [Familias en su Tierra, disponible en [http://www.dps.gov.co/Programas\\_Especiales/FamiliasensuTierra.aspx](http://www.dps.gov.co/Programas_Especiales/FamiliasensuTierra.aspx), consultado el 29 de abril de 2014] y la restitución de tierras despojadas [se han proferido 360 sentencias de restitución de tierras, en 13 departamentos del país, incluida la región de los Montes de María; tomado de: <http://restituciondetierras.gov.co/?action=category&id=34>, consultado el 29 de abril de 2014].

<sup>41</sup> Es una relación en doble vía. Los proyectos se benefician de las dinámicas regionales que se presenten, pero éstos a su vez pueden contribuir a que tales dinámicas se fortalezcan o incluso inicien, en el caso de que aún no existan.

los seis proyectos objeto de estudio, lo que explica en parte las diferencias en los niveles de éxito obtenido. Estos factores, así como el análisis del nivel de éxito de cada uno de los proyectos atendiendo al concepto propuesto, se encuentran descritos en las secciones 4, 5, 6, y Anexo 2.

La metodología seleccionada para responder a la pregunta de investigación fue la del estudio de caso<sup>42</sup>. Esta escogencia tuvo en cuenta, en primer lugar, que de acuerdo con el concepto de éxito propuesto para los proyectos productivos para las personas desplazadas retornadas y atendiendo a las variables objeto de análisis (a las que se hará referencia en la sección 3), la metodología más adecuada era aquella que tuviera énfasis en herramientas cualitativas. Tales herramientas (entrevistas semiestructuradas y análisis documental) permitieron ahondar en la percepción de los diferentes actores involucrados frente a los factores (no todos fácilmente cuantificables) que han incidido en los proyectos agropecuarios objeto de estudio. En segundo lugar, el estudio de caso permite documentar, conocer a profundidad y sistematizar los elementos y características de una intervención en particular e identificar variables relevantes sobre las que después se podrían hacer análisis cuantitativos, tomando en cuenta más casos. Los hallazgos frente a los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio están descritos en la sección 4 y en las líneas de tiempo construidas para cada uno de los proyectos.

Para la escogencia de este caso se consideró que el proceso de reconstrucción y retorno a El Salado cuenta con dos rasgos especiales, entre otras características, que lo hacen particularmente interesante como objeto de estudio y “laboratorio de aprendizaje” sobre retornos. En primer lugar, es un proceso en el que la población retornada ha tenido iniciativa y ha participado en la planeación integral del proceso y en la ejecución y seguimiento de los proyectos. Esta participación se ha dado en diferentes espacios y ha contribuido a la apropiación de los proyectos por parte de los saladeros. Cabe resaltar, entre otros: la formulación del plan de reparación colectiva para El Salado; la elaboración de la estrategia de intervención El Salado Revive, liderada por las fundaciones Semana y Carvajal, y el funcionamiento de las mesas de infraestructura, educación, cultura, salud y tierras y producción, en las que la comunidad ejerce veeduría a la ejecución de los proyectos formulados en la alianza El Salado Revive<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup>Yin, R. (2009)

<sup>43</sup> Sobre la conformación y funciones de estas mesas, ver: Fundación Semana (2011a: 13, 17, 19, 21 y 23).

El segundo aspecto particular de este proceso de reconstrucción y retorno es que en éste han estado involucrados un número significativo de actores privados (más de 70), en una acción coordinada, sostenida y planeada para un periodo inicial de cinco años<sup>44</sup>, que además ha estado articulada con las entidades públicas nacionales y locales y que ha sido valorada como una buena práctica o como un caso exitoso de intervención<sup>45</sup>. Si bien han existido en el país otros procesos de retorno en los que han participado actores privados<sup>46</sup>, en estos casos el número de actores privados ha sido sustancialmente inferior y no han programado una intervención prolongada. En el caso particular de El Salado, esta característica ha contribuido a la sostenibilidad de los proyectos y a la generación de confianza entre los saladeros y sus aliados. Esta a su vez ha sido una condición fundamental para la generación de capital social a través de la ejecución de los seis proyectos objeto de estudio.

Tal como se describirá en la sección 4 de este documento, los seis proyectos agropecuarios seleccionados para este estudio de caso han tenido la intervención de los sectores público y privado, bajo diferentes modalidades<sup>47</sup>, se encuentran en fase de producción o ya fueron ejecutados, han alcanzado diversos niveles de avance<sup>48</sup>, cuentan con la participación de grupos

---

<sup>44</sup> Con ocasión al Proyecto CO-M1088 *Recuperación del desarrollo económico local en regiones de postconflicto*, que se ejecutará durante cuatro años (2013-2017) en El Salado, Macayepo y San Basilio de Palenque y es liderado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las Fundaciones Semana y Carvajal, la presencia de la alianza El Salado Revive se va a extender, en principio, hasta el 2016 (dos años más al plazo inicialmente previsto). Fundación Semana (2013:10-11) y [http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page\\_1303.html?id=CO-M1088](http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page_1303.html?id=CO-M1088), consultada el 26 de abril de 2014.

<sup>45</sup> Algunas de las señales de éxito del proceso de reconstrucción de El Salado, son el aumento del número de personas retornadas y del número total de habitantes y la mejoría en sus condiciones de vida. Al respecto, cabe señalar que en el 2010, en El Salado habitaban 744 personas (Fundación SER, 2010:6) y en el 2013 ya son 1400 personas (tomado de la entrevista a una funcionaria de la Fundación Semana). Son visibles las mejoras de las condiciones de vida de los saladeros. Estas son descritas en detalle en los boletines anuales de Fundación Semana (2010, 2011a, 2012a, 2013). Estas van a ser cuantificadas con la segunda medición de indicadores socioeconómicos de esta población, que están desarrollando el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Fundación Semana. Se esperaba que los resultados de la medición y el cálculo del índice de pobreza multidimensional estuvieran disponibles para el segundo semestre del 2014. El director del BID se refirió a la reconstrucción de El Salado como un modelo replicable de intervención público-privada. <http://www.unidadvictimas.gov.co/index.php/en/79-noticias/1348-se-fortalece-trabajo-en-los-montes-de-maria>, consultado el 30 de octubre de 2013.

<sup>46</sup> Cabe resaltar el caso de San Carlos (ILSA, 2006 y FIP, 2011) y el caso de Curvaradó y Jiguamiandó (FUPAD, 2011), entre otros.

<sup>47</sup> En algunos casos, la intervención del sector privado ha consistido en aportes económicos, en otros ha sido una combinación de aportes económicos, acompañamiento y transferencia de conocimientos técnicos. En algunos proyectos, el sector privado ha entrado a complementar un programa gubernamental. En otros, ha dado continuidad a iniciativas que tuvieron capacitación inicial por parte de entidades públicas. Otros proyectos han tenido acompañamiento del sector privado desde su planeación y durante toda su ejecución.

<sup>48</sup> Para la medición del avance de los proyectos se tuvo en cuenta el cálculo efectuado por Rodríguez, C (2012: 32-34) en el tablero de control de los indicadores de producto, con corte a 2012. Cinco de los proyectos agropecuarios seleccionados tenían para el 2012 niveles de avance que iban desde el 20% hasta el 75% de la meta propuesta para el

poblacionales distintos<sup>49</sup>, han tenido diferentes niveles de inversión, tuvieron orígenes diversos y han contado con apoyo general de la Fundación Semana y de la población saladera mediante la Mesa de Tierras y Producción<sup>50</sup>. Los seis proyectos objeto de estudio fueron los siguientes: (i) producción de miel de la Asociación de Jóvenes Apicultores de El Salado (ASJAS)<sup>51</sup>; (ii) cultivo de tabaco rubio<sup>52</sup>; (iii) producción agrícola de la Asociación de Jóvenes Productores de El Salado (ASOJOPROS)<sup>53</sup>; (iv) cultivo de maíz y ajonjolí a cargo de 21 adultos mayores<sup>54</sup>; (v) cría de ganado de la asociación Mujeres Unidas de El Salado (MUS)<sup>55</sup> y (vi) producción agrícola de la Asociación de Campesinos de El Salado (ASOCAMPES)<sup>56</sup>.

Con la información recabada en el trabajo de campo de esta investigación se construyó para cada uno de los seis proyectos una línea de tiempo, a las que se hará referencia en secciones 3 y 5.1. En éstas se sintetizan cronológicamente los principales hechos relacionados con cada uno de los proyectos, así como los actores que han intervenido en su desarrollo. Las líneas de tiempo evidencian la existencia de aprendizajes acumulados y difundidos a lo largo del proceso de retorno y durante la ejecución de los proyectos. Estos instrumentos, que se ponen a disposición de los saladeros y sus aliados, tienen varias utilidades prácticas. Por un lado, facilitan los procesos de planificación para el largo plazo, y son en sí mismas una motivación para hacerlo, dado que les permiten a los saladeros visualizar los caminos que han recorrido en un área agropecuaria en

---

2014 (proyecto de ASOJOPROS: 20%, proyecto de ASOCAMPES: 60%, proyecto de las MUS: 61%, proyecto de ASJAS: 69% y proyecto de los adultos mayores: 75%). El proyecto del cultivo de tabaco rubio no contó con la disponibilidad de información para el cálculo de los indicadores.

<sup>49</sup> Dos de éstos van dirigidos a jóvenes, uno sólo a mujeres, otro sólo a personas de la tercera edad y dos para población mixta.

<sup>50</sup> En el 2011 esta Mesa estaba compuesta por 12 integrantes (10 hombres y 2 mujeres). La descripción de sus perfiles se puede consultar en Fundación Semana (2011a:17).

<sup>51</sup> Producción agropecuaria individual y colectiva de una asociación de jóvenes saladeros, que contó con capacitación inicial de entidades públicas y privadas y que comenzó antes de la alianza El Salado Revive.

<sup>52</sup> Producción agrícola individual con compra asegurada por parte de una empresa privada y que inició en el marco de la alianza El Salado Revive.

<sup>53</sup> Proyecto de producción agrícola colectiva (teca, ajonjolí, mango, ñame, plátano, yuca, maíz y miel) en un predio de 100 Ha entregado en comodato por una empresa a una asociación de jóvenes saladeros, quienes tienen contratos de compra asegurada con empresas ancla bajo la modalidad estatal de alianzas productivas y el esquema privado de negocios inclusivos, y que inició en el marco de la alianza El Salado Revive.

<sup>54</sup> Producción agrícola individual en predios de 1 Ha, a cargo de 21 adultos mayores saladeros que contaron con el apoyo de entidades privadas y que se ejecutó en el marco de la alianza El Salado Revive.

<sup>55</sup> Proyecto pecuario colectivo de una asociación de mujeres saladeras que contó con acompañamiento del sector privado y de la cooperación internacional y que inició antes de la alianza El Salado Revive.

<sup>56</sup> Proyecto de producción agrícola colectiva (cacao, melón, ñame, plátano, maíz, yuca y ajonjolí) en 318 Ha entregadas por una entidad pública a una asociación de 63 familias saladeras, que ha contado con el apoyo de entidades privadas nacionales e internacionales y que si bien inició en el marco de la alianza El Salado Revive, la idea del mismo surgió en el proceso de reparación colectiva de esta comunidad, anterior a la referida alianza.

particular, las dificultades y riesgos que han afrontado, los aprendizajes que han obtenido, los aliados que han tenido y las dinámicas nacionales y regionales que han influenciado el proceso. Adicionalmente, ese camino recorrido (junto con sus enseñanzas y aliados y sintetizado en las líneas de tiempo) es un activo con el que cuenta la comunidad saladera. Este es una carta de presentación y de garantía frente a terceros con quienes quieran entablar nuevas relaciones comerciales. En vista de que son instrumentos muy útiles para los proyectos, vale la pena que sean complementadas y perfeccionadas con la ayuda de los diferentes actores. De igual manera, se sugiere su construcción para las otras líneas estratégicas de acción de la alianza El Salado Revive.

Este estudio de caso se desarrolla a continuación a través de las siguientes secciones: (ii) revisión de la literatura sobre los factores que inciden en el éxito de los proyectos productivos ejecutados con participación de los sectores público y privado, en el marco de los procesos de reconstrucción y retorno de poblaciones desplazadas por la violencia; (iii) descripción de la metodología empleada; (iv) análisis de los factores que han incidido en el éxito de los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio; (v) conclusiones y (vi) recomendaciones. Estas últimas están dirigidas a las comunidades y los actores públicos y privados involucrados, o próximos a involucrarse, en la ejecución de proyectos agropecuarios en el marco de procesos de retorno de población desplazada. Entre éstos se incluyen a la comunidad de El Salado, a la Fundación Semana, a los aliados de la alianza El Salado Revive y a otros actores que están liderando procesos económicos y sociales en los Montes de María. Para ellos, las recomendaciones buscan mejorar los resultados obtenidos hasta el momento en los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio y contribuir a su sostenibilidad en el tiempo.

## **2. ¿Qué ha concluido la literatura sobre los factores que inciden en el éxito de los proyectos productivos ejecutados en el marco de los procesos de retorno de poblaciones desplazadas?**

La literatura internacional sobre los procesos de reconstrucción durante la etapa de posconflicto y los factores que han incidido en el éxito o fracaso de los mismos, se ha centrado principalmente en (i) procesos de reconstrucción de alcance nacional o regional, mas que en procesos de alcance local (aldeas, corregimientos, municipios) y (ii) en el análisis de la reconstrucción en su conjunto,

mas que en el estudio de programas específicos que hayan hecho parte de éstos. No obstante, sí han existido algunos estudios con énfasis en programas específicos adelantados por el Banco Mundial, a los que se hará mención.

Al respecto, cabe resaltar las investigaciones en las que ha participado Paul Collier<sup>57</sup> referentes a las condiciones que facilitan o ponen en riesgo los procesos de posconflicto en distintos países africanos, que han superado guerras civiles<sup>58</sup>. Tales estudios se han centrado en condiciones del orden nacional que afectan positiva o negativamente el desarrollo del posconflicto en estos países (elecciones<sup>59</sup>, control de la inflación<sup>60</sup>, acceso a recursos naturales y fortaleza institucional<sup>61</sup> y recepción de ayuda internacional<sup>62</sup>).

El Banco Mundial desarrolló un estudio sobre las variables que condicionan el desempeño de sus proyectos en entornos de posconflicto (Chauvet, L., Collier, P. & Duponchel, M., 2010)<sup>63</sup>. Las principales conclusiones de este estudio fueron las siguientes<sup>64</sup>: (i) la supervisión de los proyectos es un factor determinante en el éxito de los mismos, especialmente en los primeros años del posconflicto; (ii) los proyectos en el sector de transporte y de desarrollo urbano tienden a ser más exitosos en el posconflicto<sup>65</sup> y (iii) los de educación y empresariales (sector privado) tienden a ser menos exitosos en estos contextos<sup>66</sup>.

La literatura nacional sobre los procesos de reconstrucción y retorno de la población desplazada se ha ocupado, por un lado, en describir los antecedentes y el desarrollo de algunos casos de

---

<sup>57</sup> Codirector del Centro para el Estudio de las Economías Africanas (CSAE) de la Universidad de Oxford y exdirector del departamento de investigaciones del Banco Mundial (1998-2003).

<sup>58</sup> Bigome, B., Collier, P. & Sambanis, N. (2000); Collier, P. & Hoeffler, A., (2002a) y Collier, P. & Hoeffler, A., (2002b).

<sup>59</sup> Collier, P., Hoeffler, A & Söderbom, M. (2008)

<sup>60</sup> Adam, C., Collier, P. & Davis V.A.B (2008)

<sup>61</sup> Collier, P. & Hoeffler, A. (2005)

<sup>62</sup> Collier, P. & Hoeffler, A., (2002a) y Collier, P. & Hoeffler, A. (2002b).

<sup>63</sup> Para este estudio tuvieron en cuenta 2394 proyectos desarrollados por el Banco Mundial (BM) en países en paz o en posconflicto (para el momento de iniciación del proyecto), entre los años 1977 y 2002. Tomaron como fuente la base de datos del Grupo de Evaluación Independiente (IEG) del Banco Mundial [Chauvet, L., Collier, P. & Duponchel, M.(2010: 9)]. Esta base de datos es conocida con el nombre de World Bank Project Performance Ratings database y contiene información del desempeño de los proyectos del BM desde 1967. Los califica empleando una escala de seis grados (que va desde altamente insatisfactoria hasta altamente satisfactoria). Entre los criterios que se tienen en cuenta para esta calificación se encuentran algunos relacionados con su preparación, implementación, supervisión, el cumplimiento de los acuerdos contractuales y el monitoreo. <http://ieg.worldbankgroup.org/ratings>, consultado el 30 de abril de 2014.

<sup>64</sup> Chauvet, L., Collier, P. & Duponchel, M.(2010: 0, 12, 16).

<sup>65</sup> Chauvet, L., Collier, P. & Duponchel, M.(2010: 0, 17-20).

<sup>66</sup> Ibidem.

retorno<sup>67</sup>. Por otro lado, ha evaluado algunos procesos de retorno a la luz del cumplimiento de los principios internacionales de voluntariedad, dignidad y seguridad<sup>68</sup> (Econometría Consultores, 2008 y 2012). En el caso particular del retorno a El Salado existen investigaciones que han hecho énfasis en las masacres de 1997 y 2000, los hechos que antecedieron al retorno y algunas facetas del mismo<sup>69</sup>. Otras han descrito los primeros años de ejecución de la alianza El Salado Revive (FIP, 2011). Existe una investigación sobre el marco lógico de esta alianza y en la que se construyó el tablero de indicadores de resultado y de producto (Rodríguez, C., 2012). En otra se elaboró y se aplicó una metodología para la medición de capital social en víctimas del conflicto armado (Méndez, N., 2012). Ninguno de estos trabajos ha analizado los factores que han incidido en el éxito de los proyectos ejecutados en El Salado. Tampoco se ha documentado de manera integral el proceso de retorno y reconstrucción de El Salado. Esta documentación debería incluir los primeros nueve años del retorno, así como la ambiciosa apuesta de la alianza El Salado Revive, durante todos sus años de ejecución<sup>70</sup>.

Esta investigación pretendió entonces hacer un aporte a la literatura sobre posconflicto y reconstrucción. Tal como se explicará, mediante la metodología de estudio de caso, se identificaron y analizaron factores adicionales a la supervisión, que inciden en el éxito de los proyectos agropecuarios, ejecutados con participación de los sectores público y privado, en el marco de los procesos de reconstrucción y retorno de poblaciones desplazadas. Adicionalmente, con la elaboración de las líneas de tiempo de los seis proyectos agropecuarios seleccionados, que se construyeron a partir de la fecha del retorno, se contribuyó a la documentación del caso de El Salado.

### **3. Metodología.**

Para responder a la pregunta de investigación planteada se empleó la metodología de estudio de caso (Yin, R., 2009). Tal como se expuso en la introducción de este documento, esta escogencia tuvo en cuenta que el retorno a El Salado, y los proyectos agropecuarios allí desarrollados han

---

<sup>67</sup> San Carlos (ILSA, 2006) y (FIP, 2011); Bojayá (GMH, 2009); Curvaradó y Jiguamiandó (FUPAD, 2011) y El Salado (GMH, 2009).

<sup>68</sup> ONU, Consejo Económico y Social (1998), Principio # 28.

<sup>69</sup> GMH (2009); Conte, G. (2010); Meertens, D. (2010) y Villarreal, J., (2011).

<sup>70</sup> Los boletines anuales de la Fundación Semana sobre los avances en la ejecución de los proyectos en El Salado, San Basilio de Palenque y próximamente también en Macayepo, serán un insumo importante para la elaboración de la mencionada documentación integral del caso de El Salado.

contado con una activa participación de sus pobladores y con una amplia coalición público privada de apoyo, montada para aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos. Esto lo convierte en un buen “laboratorio de aprendizaje” y en un lugar interesante de donde extraer lecciones aprendidas acerca de los factores que han incidido en el éxito de los proyectos agropecuarios, atendiendo al concepto de éxito propuesto en esta investigación<sup>71</sup>, que puedan ser replicables en otros procesos de retorno.

La metodología de estudio de caso facilita la reconstrucción de los hechos y procesos que han influenciado una intervención determinada, y a través de instrumentos cualitativos de investigación, permite documentar y ahondar en la percepción de los diferentes actores involucrados en los proyectos objeto de estudio, frente a los factores (no todos éstos fácilmente cuantificables) que han incidido en el éxito de los mismos.

Reiterando lo señalado en la introducción y tal como se describirá en la siguiente sección, los seis proyectos agropecuarios seleccionados han tenido la intervención del sector público y del sector privado, bajo diferentes modalidades; se encuentran en fase de producción o ya fueron ejecutados; han alcanzado diversos niveles de avance (atendiendo a los indicadores de producto de la alianza El Salado Revive); cuentan con la participación de grupos poblacionales distintos; han tenido diferentes niveles de inversión; tuvieron orígenes diversos; y han contado con apoyo general de la Fundación Semana y de la población saladera mediante la Mesa de Tierras y Producción.

Para la recolección de la información frente a cada uno de los seis proyectos agropecuarios seleccionados, se combinó la metodología de análisis documental<sup>72</sup> con 35 entrevistas semiestructuradas<sup>73</sup> confidenciales<sup>74</sup> a actores directamente involucrados en cada uno de los

---

<sup>71</sup> El concepto de éxito propuesto para los proyectos agropecuarios para las poblaciones desplazadas retornadas se encuentra descrito en la introducción de este documento, así como las referencias a los fundamentos teóricos en los que se sustenta (reparación transformadora, soluciones duraderas y reconstrucción del tejido social).

<sup>72</sup> Las principales fuentes consultadas fueron las siguientes: documentos internos, publicaciones y página web de la Fundación Semana; sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados de la alianza El Salado Revive (Rodríguez, C., 2012); Conte, G. (2010); Meertens, D. (2010), Villarreal, J. (2011) y las páginas web de los principales actores públicos y privados que han participado en los seis proyectos objeto de estudio.

<sup>73</sup> Se prefirió tener entrevistas semiestructuradas en vez de grupos focales en aras de propiciar mayores condiciones de confidencialidad. Sólo en un caso (ASOJOPROS), se tuvo una entrevista colectiva, por solicitud de los integrantes de esta organización.

<sup>74</sup> Los participantes en las entrevistas firmaron un formato escrito de consentimiento informado. Mediante éste dejaron constancia que la autora de esta investigación les explicó los propósitos de la entrevista, aceptaron

proyectos<sup>75</sup> (22 miembros de la comunidad de El Salado participantes de los proyectos, 3 actores públicos y 10 actores privados).

Para la realización de estas entrevistas se contó con la colaboración de la Fundación Semana, quien le suministró a la autora de esta investigación los datos de contacto de varios de los actores que han estado directamente involucrados en cada uno de los seis proyectos agropecuarios seleccionados. En el caso de las entrevistas a los miembros de la comunidad de El Salado, contó además con la ayuda de algunos de los entrevistados y de la familia donde se hospedó, quienes le sirvieron de puente para ponerse en contacto con otros actores claves en cada uno de los proyectos objeto de estudio<sup>76</sup>.

Para la selección de las personas de la comunidad participantes de los proyectos que fueron entrevistadas se tuvieron en cuenta, entre otros criterios, los siguientes: (i) se entrevistó al representante legal y a otros miembros con carácter directivo en las organizaciones comunitarias ejecutoras de algunos de los proyectos (ASJAS, ASOJOPROS y ASOCAMPES); (ii) se procuró entrevistar a personas con perfiles sociodemográficos diferentes y (iii) se entrevistó a por lo menos tres participantes de cada proyecto, buscando llegar a un punto de saturación.

Se tuvo la precaución de no revictimizar a los saladeros entrevistados mediante las preguntas formuladas. Estas versaron sobre los proyectos agropecuarios en los que han participado. No se les hicieron preguntas referentes a las masacres de 1997 y del 2000 ni a otros hechos de violencia de los que hayan sido víctimas. La autora fue cuidadosa en no generar expectativas económicas en los entrevistados y en manifestar su intención de aprender del caso de El Salado. En las entrevistas fue explícito el carácter académico de la investigación que estaba desarrollando y su vinculación a un centro académico. Se adquirió el compromiso de compartir con los entrevistados los resultados de la investigación, con posterioridad a su culminación.

La autora de esta investigación realizó dos visitas de campo a El Salado. Una primera, con carácter exploratorio (marzo 25 al 27 de 2012) y una segunda (diciembre 11 al 17 de 2013), en la que realizó varias de las entrevistas, vivió en la casa de una familia saladera, donde muy

---

voluntariamente participar en la misma y que ésta fuera grabada, bajo la condición de que su nombre se mantuviera bajo confidencialidad.

<sup>75</sup> Ver los perfiles generales de las personas entrevistadas en el anexo 1.

<sup>76</sup> La autora de esta investigación les agradece a todos ellos y a la Fundación Semana por la colaboración prestada.

amablemente fue acogida, participó en un taller de la escuela de capacitación agropecuaria (ECA) del programa Familias en su Tierra, en algunas de las actividades de navidad organizadas por la Fundación Semana y en la rendición anual de cuentas de esta entidad a la comunidad saladera. Adicionalmente, la autora de esta investigación estuvo en Sincelejo, Morroa y Cartagena entrevistando a algunos de los actores involucrados en los proyectos seleccionados.

Las entrevistas fueron transcritas<sup>77</sup> y junto con la información documental que fue recogida y analizada, se elaboraron las líneas de tiempo de los seis proyectos objeto de estudio. Tales instrumentos sintetizan cronológicamente los principales hechos relacionados con cada uno de los proyectos, desde la fecha del retorno hasta<sup>78</sup> diciembre de 2013, e identifican los actores que directa e indirectamente<sup>79</sup> han estado involucrados en los proyectos objeto de estudio. Los elementos centrales de las líneas de tiempo de cada proyecto fueron incluidos en el análisis expuesto en la siguiente sección.

Las entrevistas fueron codificadas empleando dos rondas (una inductiva y otra deductiva)<sup>80</sup>. Se emplearon 12 códigos<sup>81</sup> relacionados con las variables objeto de estudio, que se describen en la siguiente subsección y que tienen relación con el concepto de éxito propuesto en esta investigación. Gran parte de las recomendaciones formuladas en esta investigación (sección 6) provienen de los resultados obtenidos en el proceso de codificación. Este arrojó que el acceso a insumos y activos requeridos para la producción, así como la protección ante los riesgos climáticos, son factores que incide en éxito de los proyectos agropecuarios de las poblaciones desplazadas retornadas.

También se realizó una evaluación preliminar del nivel de éxito<sup>82</sup> que presentaban los seis proyectos objeto de estudio para la fecha de corte de esta investigación (diciembre de 2013) y

---

<sup>77</sup> Las entrevistas transcritas ocupan en total 602 páginas.

<sup>78</sup> Excepcionalmente, en algunos casos se incluyeron hechos ocurridos en el transcurso del 2014. Aclarando en todo caso que la fecha general de corte de la recolección de la información fue diciembre de 2013.

<sup>79</sup> Un ejemplo de los actores indirectamente involucrados en los proyectos, son los financiadores de los financiadores directos y las redes y asociaciones internacionales a las que pertenecen.

<sup>80</sup> Fereday, J & Muir-Cochrane, E (2006) y Saldaña, J (2009).

<sup>81</sup> Los códigos empleados fueron los siguientes: (i) aprendizaje; (ii) clima; (iii) pérdida; (iv) riego; (v) reservorio; (vi) asistencia técnica; (vii) vía; (viii) transporte; (ix) guardar producto; (x) Montes de María; (xi) nombre de alguno de los 15 municipios de los Montes de María; (xii) mejoría (calidad de vida).

<sup>82</sup> Para realizar la evaluación de cada uno de los tres componentes del concepto de éxito propuesto se emplearon las categorías de bajo, medio y alto. A cada una se le asignó un puntaje (1 punto a bajo, 2 puntos a medio y 3 puntos a alto). Para calcular el nivel de éxito total se sumaron los puntajes obtenidos en los tres criterios y se aplicaron los

atendiendo al concepto de éxito propuesto en este documento y a sus tres componentes<sup>83</sup>. Esta evaluación preliminar se resume en la tabla del Anexo 2 y es una foto de un momento dado del tiempo, que no va a permanecer estático y que tiene todas las condiciones para cambiar y mejorar. No fue fácil para la autora de esta investigación hacer un juicio de valor frente a los seis proyectos estudiados. Todos son ejemplo de lucha y compromiso y en todos ha existido una apuesta de corazón, tanto de los participantes directos como de los funcionarios públicos y privados que han participado en los mismos.

La evaluación preliminar del nivel de éxito alcanzado fue un ejercicio académico, con las salvedades antes expuestas, que buscó extraer algunas conclusiones frente a los tres componentes propuestos. Al respecto, se evidenció que en la mayoría de los proyectos, la generación de capital social ha sido alta. Tal como se verá en la siguiente sección, esto se explica por el enfoque que han tenido los proyectos y por la integralidad del marco general que les ha brindado la alianza El Salado Revive. También se constató que el grado de reintegración regional no ha sido uniforme y que ninguno de los seis proyectos ha alcanzado un nivel de ingresos alto y sostenible.

### ***3.1. Variables objeto de estudio.***

Para el análisis de los seis proyectos agropecuarios fueron controladas las siguientes variables: el sector al que pertenecen los proyectos productivos (en este caso, todos pertenecen al área agropecuaria),<sup>84</sup> la vinculación a la alianza El Salado Revive, la región geográfica y la población involucrada en los proyectos (en este caso, el corregimiento de El Salado y su población retornada, con características y antecedentes socioeconómicos e históricos comunes).

Atendiendo al concepto de éxito propuesto para el análisis de los proyectos agropecuarios destinados a la población desplazada retornada, y a los fundamentos teóricos que se tuvieron en cuenta para la formulación del mismo (reparación transformadora, soluciones duraderas y

---

siguientes rangos: bajo (3 puntos), medio-bajo (entre 4 y 5 puntos), medio (6 puntos), medio-alto (entre 7 y 8 puntos) y alto (9 puntos).

<sup>83</sup> Estos fueron descritos en la introducción de este documento.

<sup>84</sup> Se excluyeron los proyectos de la línea de acción de desarrollo económico que no hacen parte del área agropecuaria. Los proyectos excluidos fueron los siguientes: (i) elaboración de hamadoras (sillas), comunitarios (individuales) y cortinas por parte de 11 mujeres, a partir de los diseños de Simón Hosie; (ii) ampliación del programa RESA, a través de patios productivos en las viviendas de 114 familias; (iii) proyecto de reactivación económica a través de la entrega de 45 microcréditos y la creación de 3 fondos locales de ahorro; (iv) fortalecimiento técnico de 11 tenderos y (v) creación de una empresa de 12 dobladores de tabaco.

reconstrucción del tejido social),<sup>85</sup> las variables analizadas en este estudio de caso fueron las siguientes:

**-intercambio de conocimiento** técnico y/u organizativo por parte de los actores públicos, privados y de la comunidad involucrados en el proyecto (tipo de conocimiento, forma de intercambiarlo y duración del intercambio).

**-supervisión** de los avances del proyecto por parte de los miembros de la comunidad, los actores públicos y los actores privados directamente involucrados (mecanismo empleado para realizar la supervisión, frecuencia y existencia de espacios conjuntos de supervisión, con participación de los diferentes actores).

**-integración regional** mediante el cultivo, la cría, la comercialización de los productos y la creación de redes y asociaciones regionales.

#### **4. Análisis de los factores que han incidido en el éxito de los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio.**

A continuación se analizan cada uno de los proyectos agropecuarios seleccionados, a la luz de las variables antes señaladas y se describe su evolución en el tiempo. Para ello se tuvo en cuenta la información recolectada en las entrevistas y en el análisis documental y que fue sintetizada en las líneas de tiempo. También se incluyen los resultados de la evaluación preliminar del nivel de éxito que presentaban para la fecha de corte de esta investigación (diciembre de 2013), atendiendo al concepto de éxito propuesto en este documento y a sus tres componentes (Anexo 2). Se inicia con la descripción de los tres proyectos que obtuvieron un nivel medio-alto de éxito (dos proyectos liderados por jóvenes -ASJAS y ASOJOPROS- y el proyecto de los cultivadores de tabaco rubio), se continúa con los dos proyectos que resultaron con un nivel medio-bajo (proyecto de los adultos mayores cultivadores de maíz y ajonjolí y proyecto ganadero de las MUS) y se finaliza con el proyecto que en esta evaluación preliminar alcanzó un nivel bajo de éxito (proyecto de ASOCAMPES).

---

<sup>85</sup> Ver al respecto, la nota de pie de página en la introducción de este documento dedicada a los conceptos de reparación transformadora, soluciones duraderas y reconstrucción del tejido social.

#### ***4.1. Producción de miel de la Asociación de Jóvenes Apicultores de El Salado (ASJAS).***

Este proyecto inició en el 2006, por iniciativa de la Fundación Red Desarrollo y Paz de los Montes de María (FRDPMM). Esta fundación, a través de la organización Asocaguamo, les entregó 20 colmenas de abejas al grupo de jóvenes saladeros Seguidores de Jesús (quienes años después cambiaron el nombre de su organización por el de Asociación de Jóvenes Apicultores de El Salado, ASJAS)<sup>86</sup>. Las 20 colmenas fueron ubicadas en un solo lugar y las empezaron a trabajar en grupo con asesoría técnica de dos años de la mencionada fundación. Con apoyo de una profesora del pueblo, el grupo de jóvenes se postuló a una convocatoria del SENA para capacitación en apicultura (programa jóvenes emprendedores). Fueron seleccionados y durante el 2007 realizaron todo el ciclo de capacitación (430 horas). El SENA les entregó cuatro colmenas más e instrumentos de trabajo (uniformes y ahumador) y acompañamiento social y técnico. Desde entonces crearon un fondo común, con parte de lo devengado con las ventas de la miel, que aún hoy mantienen y lo emplean para pagar capacitaciones.

En 2008 fueron beneficiarios del Tercer Laboratorio de Paz de los Programas de Desarrollo y Paz, que para el caso de los Montes de María fue liderado por la FRDPMM. En el marco de este proyecto les fueron entregadas 20 colmenas más, que trabajaron en un terreno prestado, y continuaron con el acompañamiento social y técnico de esta fundación. Al año siguiente fueron beneficiarios de la siguiente fase del Laboratorio de Paz, que en materia de apicultura fue ejecutado por la cooperativa Coogromiel<sup>87</sup>, bajo la coordinación general de la FRDPMM y que cubrió 15 municipios de la región<sup>88</sup>. Durante esta fase del proyecto recibieron 12 colmenas más, pero a título individual, y asesoría técnica cada mes o cada quince días<sup>89</sup>. De igual forma,

---

<sup>86</sup> Seguidores de Jesús se conformó en 2004 por un grupo de 32 jóvenes saladeros (entre 14 y 26 años) que asistían a la Iglesia Católica del pueblo y se reunían todas las noches a leer la Biblia y realizar actividades (rifas y ventas) para recoger fondos para la Iglesia (para arreglarla y organizar las novenas en diciembre). En la actualidad, ASJAS está conformada por 15 miembros y tienen 6 apiarios. Con asesoría de la Fundación Semana, hicieron su inscripción en la Cámara de Comercio y definieron los cargos directivos de la organización.

<sup>87</sup> Esta cooperativa se creó en el 2004 en el corregimiento de Sabanas de Cali del municipio de Morroa y es miembro de la Red Apícola de los Montes de María. En la actualidad, Coogromiel está conformada por 15 jóvenes, algunos de los cuales recibieron capacitación en apicultura del SENA. Tienen su propia planta de elaboración de apiarios y producen miel y otros productos apícolas. Tomado de: <http://www.youtube.com/watch?v=U8bjppnvkls>, consultado el 13 de febrero de 2014 y de la entrevista realizada a una integrante de esta cooperativa.

<sup>88</sup> El proyecto de apicultura tuvo un presupuesto de \$1103 millones de pesos y entregó 2904 colmenas a 242 familias de la región.

<sup>89</sup> Por ejemplo, les enseñaron que para aumentar la producción era mejor tener los apiarios en lugares diferentes y no concentrados en un solo sitio. En las primeras extracciones, el técnico les ayudó a repartirse las ganancias.

hicieron parte de iniciativas de intercambio de experiencias con otras organizaciones de apicultores y de empresas de productos apícolas<sup>90</sup>.

En 2012, ASJAS fue beneficiada con fortalecimiento técnico, organizativo y comercial brindado por el Programa Colombia Responde a través de la asociación ARPA<sup>91</sup>. Este fortalecimiento incluyó el suministro de 23 colmenas y equipos para la extracción de miel y la construcción de apiarios<sup>92</sup>. En lo referente a los asuntos comerciales, se elaboró un inventario de los apicultores que hacen parte de ASJAS, la producción de cada apiario, su ubicación, su ciclo de cosecha y la calidad de la miel que produce<sup>93</sup>. ASJAS no tiene clientes fijos. En la época de cosecha (entre septiembre y enero) van al Carmen de Bolívar y venden la miel a intermediarios<sup>94</sup>.

Desde el 2008, los jóvenes de ASJAS empezaron a trabajar bajo el esquema general de subgrupos de tres personas, en los que al menos una tiene acceso a tierra prestada, generalmente de un familiar, donde instalan los apiarios<sup>95</sup>. Cada subgrupo es autónomo en la toma de decisiones frente a su apiario. Además, cada subgrupo tiene un fondo de ahorro, adicional al fondo general de ahorro de ASJAS. Si bien éste es el esquema general de trabajo, tres miembros de ASJAS trabajan su apiario de manera individual, accediendo en todo caso a los bienes comunes de la organización (fondo de ahorro y equipos de trabajo<sup>96</sup>).

Atendiendo al concepto de éxito de los proyectos agropecuarios propuesto en esta investigación, se puede afirmar preliminarmente que, para la fecha de corte de este estudio, el proyecto de producción de miel de ASJAS presentaba un nivel medio-alto de éxito. Se evidenció un nivel medio, en lo referente a la generación de ingresos sostenibles y suficientes y a la reintegración al

---

<sup>90</sup> Participaron en el Encuentro de Experiencias de la Primera Ruta Apícola (2010) y en la 1era Feria Apícola (2011).

<sup>91</sup> La Asociación Rural de Productores Apícolas (ARPA) agrupa a apicultores de Córdoba, Sucre y Bolívar, hace parte de organizaciones nacionales de apicultores y ha desarrollado alianzas productivas en los Montes de María con apoyo de entidades públicas y privadas. Tomado de [http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/Alimentacion/Admin/documentos/20111213164758\\_CONVENIO\\_APICOLA\\_OVEJAS\\_08-22-2011.PDF](http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/Alimentacion/Admin/documentos/20111213164758_CONVENIO_APICOLA_OVEJAS_08-22-2011.PDF), consultado el 6 de febrero de 2014.

<sup>92</sup> Tomado de: <http://www.fundacionsemana.com/areas-de-intervencion/desarrollo-economico/articulo/apicultores-el-salado/3468>, consultado el 6 de febrero de 2014.

<sup>93</sup> En el marco de esta investigación, no fue posible acceder a este inventario.

<sup>94</sup> El precio de la miel oscila entre \$4.000 y \$5.000 pesos el kilo.

<sup>95</sup> Emplean 0.25Ha, aproximadamente.

<sup>96</sup> ASJAS es propietaria de los equipos requeridos para la extracción de miel. Implementaron una cuota de arrendamiento diario de los equipos (\$30.000 pesos). Con estos recursos buscan tener un ahorro para cubrir eventuales reparaciones o compras de equipos. De igual manera, establecieron un sistema de solicitud anticipada de los mismos. Este les permite tener mayor control sobre los equipos y facilita que todos los miembros de ASJAS puedan hacer uso de éstos.

entorno local, regional y nacional, y un nivel alto, en lo relativo a la generación de capital social. Se alcanzaron estos resultados dado que algunos de los participantes manifestaron obtener alrededor de un salario mínimo mensual durante los meses de la cosecha (anual) y que a través del proyecto adquirieron nuevas destrezas y redes de apoyo, han fortalecido competencias que ya tenían y han aumentado su confianza hacia terceros. En lo referente a la reintegración al entorno local, regional y nacional, se debe señalar que si bien ASJAS hizo parte de iniciativas de alcance regional y pudieron darse a conocer e intercambiaron experiencias con organizaciones de otros municipios y regiones del país, este proceso no ha continuado en los últimos años.

#### ***4.2. Cultivo de tabaco rubio.***

La ejecución de este proyecto inició en el 2011 y se basa en la suscripción de contratos anuales individuales entre la Compañía Colombiana de Tabaco –Coltabaco– (filial desde 2005 de Philip Morris International) y los cultivadores de tabaco rubio (tipo burley) de la región de los Montes de María, entre quienes se incluyen alrededor de 200 cultivadores de El Salado.<sup>97</sup> Mediante estos contratos la empresa adquiere la obligación de comprarles la cosecha a un precio previamente fijado<sup>98</sup>, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad preestablecidos. Además, se compromete a brindarles asesoría técnica permanente (cada 10 a 15 días en el caso de El Salado) y a suministrarles a crédito las semillas y los agroquímicos. Tales créditos son pagaderos al momento de la cosecha y se descuentan del pago que les efectúa la empresa. Adicionalmente, al inicio del contrato, Coltabaco les entrega un anticipo, que de igual forma es descontado al momento del pago de la cosecha, y es empleado para gastos de jornales y de otras erogaciones relacionadas con el cultivo. Coltabaco también les ha ofrecido renovar los caneyes,<sup>99</sup> construir

---

<sup>97</sup> De acuerdo con la Fundación Semana (2013:20), con corte a diciembre de 2013, 200 saladeros tienen contrato individual con Coltabaco. En el marco de esta investigación no fue posible establecer las hectáreas actualmente cultivadas con tabaco rubio en El Salado (empezaron con 100 Ha). En Bolívar existen 306.8 Ha en convenios suscritos por Coltabaco con 806 agricultores. Los datos sobre corregimientos tienen un nivel de especificidad tal que son considerados información confidencial. Tomado de la entrevista a una funcionaria de Coltabaco.

<sup>98</sup> El precio preestablecido diferencia entre diversas calidades de tabaco rubio [capa (mejor calidad) entre \$6.700 y \$6.800 pesos por kilo; capote (menor calidad) entre \$4.200 y \$4.500 pesos por kilo]. Tomado de entrevista realizada a un cultivador de tabaco rubio en El Salado.

<sup>99</sup> Los caneyes son ranchos donde se cuelgan las hojas de tabaco para su secado.

jagüeyes,<sup>100</sup> adquirir motobombas, entre otras inversiones, mediante la adquisición de un crédito a tres años, con una cuota anual pagadera con la cosecha y una subvención del 70%.<sup>101</sup>

Desde la perspectiva de los cultivadores, han sido varios los factores por los cuales consideran que este proyecto agropecuario sí ha funcionado. Uno es contar con la certeza de que les van a comprar la cosecha. Esto no sucede, por ejemplo en el caso del tabaco negro, producto tradicional de la región de los Montes de María. En época de cosecha, los intermediarios a quienes los campesinos les venden el tabaco negro, deciden con frecuencia no comprar todo lo cultivado y los productores deben buscar dónde almacenar la cosecha por otro tiempo, a la expectativa que se reanuden las compras. Otro factor es que las “reglas de juego” están claras y además Coltabaco las ha cumplido. Adicionalmente, a través del esquema propuesto han logrado acceder a mejoras para sus cultivos y han contado con el adecuado flujo de caja para mantenerse en el negocio.

Al analizar la tendencia en las cifras sobre el cultivo de tabaco rubio en el país, es evidente que Coltabaco tiene un interés comercial en expandir en la región de los Montes de María este cultivo, que hace parte central de su actividad comercial. En esta región tradicionalmente se ha cultivado tabaco negro de calidad de exportación pero no tabaco rubio<sup>102</sup>. El plan de desarrollo tabacalero para la región de los Montes de María, anunciado por Coltabaco en el 2009 y con un horizonte de ejecución de 5 años, fijó una ambiciosa meta (5.000 Ha cultivadas y una producción de 10.000 toneladas al año), que corresponde a cultivar sólo en los Montes de María lo que para el año 2009 se cultivaba en tabaco rubio en todo el país<sup>103</sup>.

Atendiendo al concepto de éxito de los proyectos agropecuarios propuesto en esta investigación, se puede afirmar preliminarmente que, para la fecha de corte de este estudio, el proyecto de cultivo de tabaco rubio presentaba un nivel medio-alto de éxito. Se evidenció un nivel medio, en

---

<sup>100</sup> Los jagüeyes son pozos de agua empleados para regar los cultivos.

<sup>101</sup> Se desconoce si esta subvención es financiada directamente por Coltabaco o a través del Fondo Nacional del Tabaco (FNT), que administra Fedetabaco. Esta subvención del 70% fue mencionada por uno de los cultivadores de tabaco rubio entrevistado. Al intentar confirmar esta información con Coltabaco no se obtuvo respuesta.

<sup>102</sup> De acuerdo con el Anuario Estadístico del Sector Agropecuario, entre 1995 y 2008, Bolívar, Sucre y Magdalena fueron los únicos departamentos productores de tabaco negro de exportación en el país. Tomado de: <https://www.dnp.gov.co/Programas/Agriculturapecuarioforestalypesca/Estad%C3%ADsticadelSectorAgropecuario/Informaci%C3%B3nAgr%C3%ADcola.aspx>, consultado el 25 de marzo de 2014. En 2010, Ovejas fue el municipio con la mayor producción del país (con 36.65% de la producción nacional) y en 2011 lo fue el Carmen de Bolívar, (con 53.69% de la producción nacional). MADR (2010:113, 115; 2011:117)

<sup>103</sup> Para el 2009, el total de hectáreas cosechadas de tabaco rubio en el país fue de 5216 Ha. Se cultivó en 10 departamentos, siendo los de mayores áreas cosechadas Santander (2275Ha) y Huila (1526Ha). Ningún departamento de la Costa Caribe cultivó tabaco rubio en el 2009. MADR (2010:66).

lo referente a la generación de ingresos sostenibles y suficientes y a la reintegración al entorno local, regional y nacional, y un nivel alto, en lo relativo a la generación de capital social. Frente al primer aspecto, algunos de los participantes manifestaron obtener alrededor de un salario mínimo durante los meses de la cosecha (anual), lo que les permitió hacer inversiones en infraestructura para los cultivos (mediante créditos con Coltabaco), así como comprar una o dos cabezas de ganado. En lo referente al segundo aspecto, si bien este proyecto tiene un enfoque regional (va dirigido a los Montes de María y no sólo a El Salado), sus participantes no han tenido intercambio de experiencias ni ningún otro tipo de interacción con otros cultivadores de la región, salvo cuando se encuentran en el Carmen de Bolívar, el día en el que pesan la producción. Frente al tercer aspecto, se debe señalar que los participantes han adquirido nuevas destrezas y redes de apoyo, han fortalecido competencias que ya tenían y han aumentado su confianza hacia terceros.

#### ***4.3. Producción agrícola de la Asociación de Jóvenes Productores de El Salado.***

Este proyecto comenzó en agosto de 2010, por iniciativa de Argos<sup>104</sup> y en el marco de la alianza El Salado Revive. Esta empresa le propuso a un grupo de aproximadamente 35 jóvenes saladeros<sup>105</sup> que trabajaran en proyectos agrícolas, en un predio de 100 Ha de propiedad de esta empresa, ubicado en este corregimiento<sup>106</sup>. Inicialmente, 20 Ha aproximadamente<sup>107</sup> de este lote fueron entregadas por Argos a la Fundación Semana, en calidad de comodato, para uso de la

---

<sup>104</sup> Empresa colombiana productora de cemento y concreto, con más de 80 años de existencia y con plantas de producción en ocho países de América. Tomado de: [argos.co/somos/contexto](http://argos.co/somos/contexto), consultada el 24 de abril de 2014. En 2011, Argos fue la primera cementera del mundo en obtener el registro del mecanismo de desarrollo limpio (MDL) de Naciones Unidas en reconocimiento a las 2750 Ha que reforestó con teca en los Montes de María (en San Onofre) y en Antioquia (Sonsón y San Francisco), a través de una de sus empresas filiales (Reforestadora del Caribe, hoy Tekia). Argos (2011:5) y <http://www.crecerenverde.com/registro-mecanismo-de-desarrollo-limpio-mdl-de-naciones-unidas/>, consultada el 24 de abril de 2014.

<sup>105</sup> El grupo inicial estuvo conformado aproximadamente por 35 jóvenes entre 20 a 35 años de edad. En la actualidad el grupo está constituido por 11 jóvenes (9 hombres y 2 mujeres). Argos (2010:69), Corporación Antioquia Presente (2010:14) y Fundación Semana (2010 a: 22).

<sup>106</sup> Desde el año 2005, Argos ha adquirido alrededor de 8456 Ha en la región de los Montes de María (6356 Ha en Carmen de Bolívar y 2100 Ha en San Onofre) y los ha reforestado principalmente con teca. Tomado de <http://www.crecerenverde.com/comprometidos-con-los-montes-de-maria/>, consultada el 26 de febrero de 2014.

<sup>107</sup> En el marco de esta investigación no se pudo establecer la cifra exacta de hectáreas cuyo uso fue inicialmente cedido a ASOJOPROS. En diversos documentos consultados se enuncian cifras cercanas (entre 5 Ha y 20 Ha) pero no unificadas y al intentar confirmar esta información con Argos no se obtuvo respuesta. Argos (2011:72), Corporación Antioquia Presente (2010:14; 2011:9) y Fundación Semana (2011 b: 26).

Asociación de Jóvenes Productores de El Salado (ASOJOPROS). Posteriormente fue entregado el lote completo<sup>108</sup>.

Argos le ha suministrado a los jóvenes las semillas y las herramientas para trabajar. Empezaron cultivando maíz. Después continuaron con plátano, yuca, ñame, mango, ajonjolí, teca y con producción de miel. Argos ha propiciado que ASOJOPROS cuente con acompañamiento técnico, fortalecimiento organizativo e intercambio de experiencias con otras organizaciones de productores<sup>109</sup>. Este acompañamiento fue suministrado durante un poco más de un año por la Corporación Antioquia Presente<sup>110</sup> y posteriormente por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES)<sup>111</sup>. Para la fecha de elaboración de esta investigación, esta entidad los continuaba asesorando, al igual que a otras organizaciones de productores de la región que también tienen una relación comercial con Argos. Por solicitud de esta empresa, CECODES formuló de manera participativa en 2011 la Estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo en los Montes de María<sup>112</sup> (que contempla la creación de alianzas productivas<sup>113</sup> y de negocios inclusivos<sup>114</sup>). De igual manera, CECODES propició la conformación del Comité

---

<sup>108</sup> Se desconoce si la totalidad del lote (denominado Villa Esperanza) fue entregado en calidad de comodato o si existió una transferencia de propiedad en favor de ASOJOPROS. Se intentó confirmar esta información con Argos pero no se obtuvo respuesta.

<sup>109</sup> Entre otros intercambios de experiencias, hubo uno en Medellín (2011). Corporación Antioquia Presente (2011:9).

<sup>110</sup> La Corporación Antioquia Presente tiene más de 32 años de funcionamiento y tiene proyectos en 16 departamentos del país y en Haití. Sus socios fundadores son entidades públicas regionales y entidades privadas. Entre éstas hay algunas que también hacen parte de la alianza El Salado Revive. Corporación Antioquia Presente (2010 y 2011).

<sup>111</sup> CECODES es el capítulo para Colombia del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) y tienen amplia experiencia en el área de negocios inclusivos. CECODES está conformado por más de 40 empresas colombianas, algunas de las cuales hacen parte también de la alianza El Salado Revive. Tomado de: <http://www.cecodes.org.co/index.php/acerca-de-cecodes/asociados.html> y de <http://www.cecodes.org.co/index.php/acerca-de-cecodes/quienes-somos.html>, consultado el 24 de abril de 2014.

<sup>112</sup> Para la formulación de esta estrategia (i) se identificaron las empresas ancla y las comunidades que podrían participar en la estrategia, (ii) se diseñó y se evaluó la viabilidad de los negocios inclusivos y (iii) se propició la suscripción de acuerdos entre las comunidades y las empresas (Tekia, Coapomiel, Coltabaco y Postobon). Tomado de la presentación (no publicada) *Estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo Grupo Argos* (2014), elaborada por CECODES.

<sup>113</sup> <http://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co:81/tutorial/tutorial.aspx?idPadre=66&idf=212>; <http://www.youtube.com/watch?v=pvWmyrAcG7Q>; <http://www.bancomundial.org/projects/P104567/second-rural-productive-partnerships-project?lang=es&tab=overview>. Ver también Conpes (2007).

<sup>114</sup> Para CECODES los negocios inclusivos son:“(…) *iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. Un negocio inclusivo se establece a través de la relación entre una empresa -empresa ‘ancla’- y uno o más emprendedores o grupo de consumidores locales y busca maximizar tanto el valor social como el económico (...) La empresa incorpora a las personas de bajos ingresos como socios empresariales, como proveedores de materia prima o de servicios o como distribuidores, o como consumidores (...)*”. Tomado de: <http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/que-es-un>,

Regional de Negocios Inclusivos en los Montes de María (CONNIC), que se reúne periódicamente en Carmen de Bolívar<sup>115</sup>, y la creación de la Asociación de Productores Agroforestales del Centro de Bolívar para los Negocios Inclusivos (ASPROACEB NI)<sup>116</sup>. Esta asociación está conformada por 99 campesinos de Carmen de Bolívar, entre quienes se incluyen los miembros de ASOJOPROS.

Adicionalmente a la asesoría brindada por Argos, la Corporación Antioquia Presente y CECODES, ASOJOPROS también recibió entre 2011 y 2012 acompañamiento técnico de Syngenta<sup>117</sup>, en el marco de la alianza El Salado Revive. Este acompañamiento consistió en la enseñanza de técnicas de cultivo más adecuadas<sup>118</sup>, visitas regulares de un técnico y la entrega a crédito del paquete tecnológico<sup>119</sup>. Esto les permitió incrementar su productividad.<sup>120</sup> En 2011 y 2012, ASOJOPROS también se benefició de la asesoría técnica y de la mecanización de terrenos brindada por las fundaciones Carvajal, Saldarriaga Concha y Semana a los 21 adultos mayores que desarrollaron cultivos de maíz. Si bien esta asesoría iba dirigida inicialmente al grupo de adultos mayores, los jóvenes también fueron involucrados en las capacitaciones, les mecanizaron tres hectáreas y pudieron intercambiar conocimientos con los cultivadores mayores.

Atendiendo al concepto de éxito de los proyectos agropecuarios propuesto en esta investigación, se puede afirmar preliminarmente que, para la fecha de corte de este estudio, el proyecto agrario de ASOJOPROS presentaba un nivel medio-alto de éxito. Se evidenció un nivel bajo, en lo

---

consultado el 24 de abril de 2014. Al respecto, ver también: PNUD (2008), PNUD et al (2010), [www.growinginclusivemarkets.com](http://www.growinginclusivemarkets.com); <http://www.cecodes.org.co/index.php/publicaciones/publicaciones-de-cecodes.html>; <http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/projects/COL/00058568/Folleto%20DEI.pdf>, <http://www.pnud.org.co/sitio.shtml?apc=&s=a&m=a&c=02001&e=A#.U1qGmlV5OS> y <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=g6WKvbOyF18%3d&tabid=1557>.

<sup>115</sup> Tomado de: <http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/la-estrategia-nacional-de-n-i/avance-objetivo-8-comites-regionales/comite-regional-de-negocios-inclusivos-montes-de-maria>, consultada el 24 de abril de 2014.

<sup>116</sup> Con corte a 2013, los integrantes de ASPROACEB NI se encuentran desarrollando las siguientes actividades agropecuarias: 91 cultivan teca (52 Ha) en asocio con Tekia, 65 trabajan en apicultura (tienen 360 colmenas) en asocio con Coapomiel, 26 siembran tabaco rubio (12 Ha) en asocio con Coltabaco, 67 cultivan mango (90 Ha) bajo la modalidad de alianza productiva con Postobon, 43 cultivan ajonjolí (12 Ha) y 44 trabajan en ganadería. Tomado de la presentación (no publicada) *Estrategia de Desarrollo Territorial Inclusivo Grupo Argos* (2014), elaborada por CECODES.

<sup>117</sup> Es una empresa suiza líder en el área de agroquímicos.

<sup>118</sup> Entre las que se incluyó la quema de labranza reducida.

<sup>119</sup> Para la entrega del paquete tecnológico (semillas de calidad y agroquímicos), Syngenta les sirvió como garante ante el distribuidor del mismo, para que pudieran pagarlo al final de la cosecha e inclusive pudieran hacerlo con parte de ésta. El distribuidor también les ayudó con el almacenamiento de la cosecha y su venta.

<sup>120</sup> Con este paquete tecnológico lograron un aumento del 450% en la producción de maíz por hectárea (pasaron de una producción de 700Kg por Ha a 3200Kg por Ha). Información suministrada por un funcionario de Syngenta en la entrevista realizada.

referente a la generación de ingresos sostenibles y suficientes y un nivel alto, en lo relativo a la generación de capital social y a la reintegración al entorno local, regional y nacional. Frente al primer aspecto se debe señalar que, si bien en el mediano y largo plazo algunos de sus cultivos (mango y teca, respectivamente) les van a generar ingresos significativos, en la actualidad, no les están produciendo los ingresos suficientes para cubrir sus gastos personales<sup>121</sup>. Por razones climáticas, han tenido varias pérdidas, que Argos les ha ayudado a cubrir (asumiendo en parte el rol de un seguro de cosecha). La miel es el producto que mayores rendimientos les está dando y planean ampliar su producción en el mediano plazo. En lo relativo a la generación de capital social, a través de este proyecto los integrantes de ASOJOPROS han adquirido nuevas destrezas y redes de apoyo, han fortalecido competencias que ya tenían y tienen confianza hacia terceros. En lo referente a la reintegración al entorno local, regional y nacional, este proyecto hace parte de varias iniciativas de alcance nacional y regional y sus miembros interactúan de manera permanente con otras organizaciones de cultivadores (entre éstos, con los miembros de ASPROACEB NI).

#### ***4.4. Cultivo de maíz y ajonjolí a cargo de 21 adultos mayores.***

La ejecución de este proyecto inició a finales de 2011, por iniciativa de las fundaciones Saldarriaga Concha, Carvajal y Semana, en el marco de la alianza El Salado Revive. Con éste se buscó beneficiar a 21 adultos mayores que no hubieren sido destinatarios de otros proyectos de la alianza (no sólo agropecuarios) y que hubieran sido parte del primer grupo que retornó a El Salado en noviembre de 2001 [Fundación Semana (2012:10)].

Este proyecto incluyó la transferencia de conocimientos en materia de siembra, manejo seguro de agroquímicos y comercialización de la cosecha. Fue empleada la metodología de “aprender haciendo”, que ha sido usada por la Fundación Carvajal en sus proyectos en otras zonas del país<sup>122</sup> y contó con la asesoría técnica permanente del coordinador de desarrollo económico de la Fundación Semana en El Salado.

---

<sup>121</sup> “O sea, monetariamente, así de que cada quien ha vivido del proyecto, no” (...) “No ganamos mucho, los recursos que ganamos no es una cantidad. Nos ayuda a solucionar de pronto problemas. Pero en un futuro sí nos puede solucionar”. Tomado de la entrevista a los miembros de ASOJOPROS.

<sup>122</sup> Tomado de la entrevista a una funcionaria de la Fundación Carvajal.

Cada uno de los participantes sembró ajonjolí<sup>123</sup> y maíz (mejorado y de semilla criolla<sup>124</sup>) en una hectárea, propia o prestada, que fue previamente mecanizada<sup>125</sup> y quedó lista para cultivos posteriores. Si bien no existió una siembra colectiva (todas fueron individuales), por iniciativa de los participantes se hicieron subgrupos de trabajo (mingas), que se rotaban y trabajan en los cultivos de cada uno. De este modo evitaron asumir la carga de trabajo de manera individual y estrecharon sus lazos de solidaridad.<sup>126</sup>

Atendiendo al concepto de éxito de los proyectos agropecuarios propuesto en esta investigación, se puede afirmar preliminarmente que, para la fecha de corte de este estudio, el proyecto de cultivo de maíz y ajonjolí a cargo de adultos mayores presentaba un nivel medio-bajo de éxito. Se evidenció un nivel bajo, en lo referente a la generación de ingresos sostenibles y suficientes y a la reintegración al entorno local, regional y nacional, y un nivel alto, en lo relativo a la generación de capital social. Frente al primer aspecto, alcanzaron ese resultado dado que, por razones climáticas, tuvieron varias pérdidas, que las fundaciones participantes les ayudaron a cubrir (asumiendo en parte el rol de un seguro de cosecha). El cultivo no les representó ingresos suficientes para cubrir sus necesidades. Sin embargo, los participantes resaltan que a través de este proyecto adquirieron nuevas destrezas y redes de apoyo, fortalecieron competencias que ya tenían y aumentaron su confianza hacia terceros. En lo referente a la reintegración al entorno local, regional y nacional, este proyecto estuvo dirigido sólo a habitantes de El Salado y durante su ejecución, no les implicó interacción con cultivadores de otros municipios. Algunos de los participantes en este proyecto han compartido su experiencia con algunos adultos mayores de San Basilio de Palenque.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> En el primer año del proyecto sembraron maíz y ajonjolí y en el segundo sólo maíz.

<sup>124</sup> Por el verano, toda la cosecha de maíz de semilla criolla se perdió. Fundación Semana (2012:10)

<sup>125</sup> Se entiende por mecanización del terreno el uso de buldózer y cuchillas para quitar arbustos y maleza y aflojar la tierra, previamente al proceso de sembrado.

<sup>126</sup> Estos lazos se vieron reflejados en el 2012, cuando uno de los participantes en el proyecto tuvo un accidente de trabajo y sufrió una lesión que le impidió continuar trabajando en su cultivo. Los demás participantes del proyecto decidieron hacerse cargo de las labores en el predio de su compañero y sacaron adelante su cosecha. Tomado de <http://www.saldarriagaconcha.org/index.php/2013-11-14-22-29-44/envejecimiento-y-vejez/item/209-renacer-en-el-salado>, consultado el 2 de abril de 2014.

<sup>127</sup> Desde el 2012, la Fundación Semana y otros aliados están desarrollando una intervención en San Basilio de Palenque por solicitud de la Gobernación del Bolívar. Fundación Semana (2012:34)

#### ***4.5. Cría de ganado de la asociación Mujeres Unidas de El Salado (MUS).***

Este proyecto inició en 2006, gracias a las gestiones que el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y la Fundación Mujer y Futuro<sup>128</sup> hicieron ante la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) para que les financiaran un proyecto ganadero a las MUS, tal como era su deseo. Estas dos organizaciones venían trabajando desde el 2003 con un grupo de alrededor de 60 mujeres saladeras, en su formación en derechos y brindándoles acompañamiento. Posteriormente, de este grupo surgió la organización MUS<sup>129</sup>.

Las MUS decidieron incursionar en la ganadería, después de haber intentado proyectos agrícolas (maíz y ajonjolí) y no haber obtenido las utilidades que esperaban. En todo caso, éstas no se las repartieron sino que las reinvirtieron en la compra de dos novillos, Principio y Comienzo, con los que empezaron sus actividades ganaderas. AECID les donó siete cabezas de ganado. Esta agencia condicionó la aprobación del proyecto a que las MUS consiguieran un terreno donde criar el ganado. Dando respuesta a esta condición, una de las integrantes de las MUS le prestó a la organización, durante 3 años, un terreno de su propiedad para el desarrollo del proyecto ganadero. Posteriormente, la organización MUS compró un predio (Santa Helena) para el desarrollo de sus actividades productivas.<sup>130</sup> Los fondos para realizar esta compra provinieron de dos fuentes: los ahorros que ellas se habían empeñado en generar<sup>131</sup> y un préstamo de 5 millones de pesos que inicialmente les hizo la Fundación Mujer y Futuro, y que al ver su empeño en el proyecto decidió condonárselos. Consiguieron un hierro propio y ellas mismas construyeron un corral e hicieron las gestiones para que el predio tuviera agua y conexión a electricidad. Las MUS vendían la leche, el queso y el suero que producían y ese dinero lo reinvertían en la manutención del ganado.

---

<sup>128</sup> La Fundación Mujer y Futuro es una organización defensora de derechos humanos, con sede en Bucaramanga, que desde 1988 ha venido trabajando desde la perspectiva de género. Tomado de: [mujeryfuturo.org](http://mujeryfuturo.org), consultado el 7 de marzo de 2014.

<sup>129</sup> Sobre el proceso de creación de las MUS, lo que significó esto para El Salado y algunas de las actividades que desarrollaron, ver Meertens, D. (2010)

<sup>130</sup> Existe una foto en el archivo del CNMH de una ceremonia realizada por las MUS, donde aparece la escritura de su predio. Se puede consultar en [http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/expo\\_itinerante/](http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/expo_itinerante/), seleccionar la Sala 6 y dentro de ésta, la imagen 4. Consultada el 31 de marzo de 2014. Existe un video sobre las MUS, disponible en internet, donde se narra parte de su historia y hay unas imágenes de su predio. PNUD y Colnodo (s.f). Disponible en: [http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/mujeres\\_unidas\\_del\\_salado.html](http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/mujeres_unidas_del_salado.html).

<sup>131</sup> De tiempo atrás, las MUS decidieron no repartirse las utilidades de sus proyectos productivos sino reinvertirlas en la compra de más ganado.

En el verano del 2009 se murieron cuatro o cinco vacas.<sup>132</sup> En el 2010 la Fundación Colombiana Ganadera (Fundagan), en el marco de la campaña del gremio ganadero “Una Vaca por la Paz”,<sup>133</sup> les donó a las MUS diez vacas preñadas, un macho reproductor y asistencia técnica para su cuidado. Algunas de estas vacas se enfermaron rápidamente y cuatro de ellas murieron. Para esta época, la organización estaba conformada por 16 integrantes y tenía 16 reses. Se organizaron en subgrupos de cuatro integrantes, cada uno de los cuales tenía a su cargo el cuidado del ganado una semana al mes. A su vez, al interior de cada subgrupo, se dividían el trabajo en dos jornadas (la de la mañana y la de la tarde). De esta manera, las integrantes de cada subgrupo trabajaban en el proyecto de ganadería sólo algunas jornadas a la semana. Una vez al mes, todas las integrantes de las MUS iban a trabajar juntas en el predio.

De las diez vacas que les entregó Fundagan en el 2010 sólo quedaron cinco vivas en el 2012. Fundagan vino a El Salado y las repartió entre las cinco miembros de las MUS que habían participado más activamente en este proyecto. Posteriormente, las MUS decidieron dejar tres vacas y sus terneros para la organización y con la leche que producen les compran el pasto que requieren. Para el 2013, esta organización está conformada por nueve integrantes. Algunas de sus miembros iniciales se retiraron por falta de tiempo, al tener ahora trabajos formales de jornada completa. Otras se retiraron por no haber estado de acuerdo con la forma en la que en el 2012 se hizo la repartición del ganado. En 2013, las MUS presentaron una propuesta a la Fundación SER y a la Fundación Saldarriaga Concha, en el marco de la alianza El Salado Revive, para el financiamiento de un criadero de pollos (300) y cerdos (48) en el lote de su propiedad. A finales del 2013 se les informó que el proyecto les había sido aprobado. Para la fecha de elaboración de esta investigación, estaban a la espera de su iniciación.

Atendiendo al concepto de éxito de los proyectos agropecuarios propuesto en esta investigación, se puede afirmar preliminarmente que, para la fecha de corte de este estudio, el proyecto ganadero de las MUS presentaba un nivel medio-bajo de éxito. Se evidenció un nivel bajo, en lo

---

<sup>132</sup> Algunas de las integrantes de las MUS dicen que éste fue un hecho extraño porque las que murieron eran las vacas más bonitas. Otras dicen que estas muertes están relacionadas con unas vacunas que le puso el ICA al ganado.

<sup>133</sup> Esta campaña la lanzó Fundagan para el Día Nacional del Ganadero e hizo una segunda convocatoria en 2012. Esta estuvo dirigida a madres cabeza de familia víctimas de la violencia o de desastres naturales, así como a miembros de la fuerza pública víctimas de minas antipersonales. Tomado de: <http://www.fedegan.org.co/programas/ganaderia-y-responsabilidad-social> y de <http://www.fedegan.org.co/una-vaca-por-la-paz>, consultadas el 7 de marzo de 2014.

referente a la generación de ingresos sostenibles y suficientes, y un nivel medio en lo relativo a la generación de capital social y a la reintegración al entorno local, regional y nacional. Los resultados económicos que obtuvieron en años anteriores no fueron sostenidos. En la actualidad, las MUS sólo tienen 2 vacas y lo que producen sólo les alcanza para cubrir los gastos de alimentación de estos animales. Si bien a través de este proyecto las integrantes de las MUS adquirieron nuevas destrezas y redes de apoyo y fortalecieron competencias que ya tenían, las diferencias que se presentaron al interior del grupo con ocasión de la repartición del ganado, deterioran sus redes internas de apoyo y su confianza hacia terceros.

En lo referente a la reintegración al entorno local, regional y nacional, se debe señalar que este proyecto hizo parte de una iniciativa nacional (campaña nacional de Fundagan “Una Vaca por la Paz”) y que las MUS se han dado a conocer y han intercambiado experiencias con otras organizaciones de la región y del país. Sin embargo, tales intercambios se han dado alrededor de su condición de organización de mujeres desplazadas y no en virtud del proyecto ganadero que vienen adelantando.

#### ***4.6. Producción agrícola de la Asociación de Campesinos de El Salado (ASOCAMPES).***

La idea de este proyecto surgió en el proceso de reparación colectiva de la comunidad de El Salado, que se surtió entre agosto de 2007 y junio de 2011 con apoyo de la CNRR y la OIM<sup>134</sup>. Uno de los daños colectivos identificados fue “*la pérdida de redes productivas, comerciales y económicas*” y como medida de reparación se estableció “*un programa de restitución colectiva de las redes productivas, comerciales y económicas de la comunidad de El Salado*”<sup>135</sup>. A partir de esto, en 2009 un equipo especializado de la OIM empezó a formular un proyecto agroindustrial para El Salado, a hacer su estudio de factibilidad y a buscar los predios donde se pudiera desarrollar. Identificaron los predios de La Quimera y La Conquista y empezaron a negociar su precio con los propietarios. En esta negociación posteriormente intervino también la Fundación Semana.

La comunidad de El Salado seleccionó a las 63 familias que serían beneficiarias del proyecto. La OIM contrató a una empresa para que acompañara el proceso de conformación de una asociación

---

<sup>134</sup> UARIV, OIM y USAID (2012) y OIM y USAID (2012).

<sup>135</sup> Los componentes específicos de este programa se encuentran descritos en UARIV, OIM y USAID (2012: 9, 22).

compuesta por tales familias, tal como es exigido para la postulación al subsidio de tierras ofrecido por el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER). La organización se conformó y adoptaron el nombre de Asociación de Campesinos de El Salado (ASOCAMPES).

Adicionalmente, la OIM contrató a la empresa Hidromecánicas para que, junto con sus funcionarios, elaboraran el estudio de prefactibilidad del proyecto y lo presentaran a la convocatoria del INCODER. En diciembre de 2009 fue anunciado que el proyecto de ASOCAMPES había ganado el subsidio de la convocatoria<sup>136</sup>. En 2010 el INCODER identificó una presunta irregularidad en la compra anterior de uno de los predios y esto llevó a que el proceso de adjudicación y entrega de los títulos de propiedad colectiva y proindiviso a las 63 familias beneficiarias se detuviera durante un año. Ante esta situación, la Fundación Semana realizó un acercamiento con los dueños de los dos predios, para evitar que desistieran de la venta de los mismos, ante la demora en la compra.

Durante todo el 2010, ASOCAMPES y las entidades interesadas en la efectiva ejecución del proyecto, realizaron gestiones ante el Ministerio de Agricultura y el INCODER, para demostrar la inexistencia de la presunta irregularidad en la compra anterior de los predios. En julio 8 de 2011, el Presidente de la República entregó en El Salado los títulos de propiedad colectiva y en proindiviso a las 63 familias beneficiarias. En su discurso,<sup>137</sup> le pidió perdón a la comunidad de El Salado por las masacres cometidas en 1997 y en el 2000 y reconoció la omisión del Estado frente a éstas.

Al año siguiente el proyecto no presentó mayores avances. En 2013, la OIM hizo gestiones para que otras empresas y entidades<sup>138</sup> se vincularan e hicieran aportes económicos para solucionar, entre otros faltantes, el reservorio.<sup>139</sup> Adicionalmente, el Comité Operativo<sup>140</sup> del proyecto seleccionó a la Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales (PBA) para que le diera asesoría técnica agropecuaria y socioempresarial permanente a ASOCAMPES en la ejecución del proyecto. Fue así como en el segundo semestre

---

<sup>136</sup> Tiene un costo de 4 millones de dólares y contempla la producción de cacao (70Ha), melón y maíz (9Ha), tabaco y maíz (56Ha), yuca (14Ha) y ñame (23Ha). Fundación Semana (2011a:16) y entrevista a funcionario de la OIM.

<sup>137</sup> [http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Julio/Paginas/20110708\\_06.aspx](http://wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Julio/Paginas/20110708_06.aspx), consultado el 9 de abril de 2014.

<sup>138</sup> Se vincularon Colombia Responde, DPS y Pacific Rubiales.

<sup>139</sup> Se tiene planeado contar con un reservorio que ocupe 15 Ha. Fundación Semana (2011a:16).

<sup>140</sup> Compuesto por ASOCAMPES, INCODER, UARIV, DPS, Colombia Responde, OIM y Fundación Semana. Tomado de varias de las entrevistas realizadas a participantes en este proyecto.

de 2013, con la asesoría PBA, aproximadamente 20 miembros de ASOCAMPES empezaron a cultivar en La Quimera, para pancoger.<sup>141</sup> La Tesorera de ASOCAMPES se encarga de pagarles sus jornales quincenal o mensualmente.<sup>142</sup>

La gran expectativa que tenía ASOCAMPES, para la fecha en la que fue elaborada esta investigación, era que en 2014 comenzara la construcción del reservorio. Con ello se podrá dar verdadero inicio a la ejecución del gran proyecto agroindustrial con el que se presentaron a la convocatoria del INCODER hace más de cinco años y para el que a finales de 2013 aún no contaban con clientes comerciales.

Atendiendo al concepto de éxito de los proyectos agropecuarios propuesto en esta investigación, se puede afirmar preliminarmente que, para la fecha de corte de este estudio, el proyecto agrario de ASOCAMPES presentaba un nivel bajo de éxito y el menor entre los seis proyectos estudiados. Se evidenció un nivel bajo, tanto en lo referente a la generación de ingresos sostenibles y suficientes, como en lo relativo a la generación de capital social y en la reintegración al entorno local, regional y nacional.

Al respecto, se debe señalar que hasta la fecha, los ingresos que están obteniendo con el proyecto son lo correspondiente a los jornales de quienes están trabajando en La Quimera y estos no corresponden al 100% del jornal que se paga en la zona. Adicionalmente, si bien desde la contratación de PBA, los integrantes de ASOCAMPES están empezando a generar nuevas destrezas y a fortalecer competencias, aún no han empezado con la producción a gran escala ni con el cultivo de cacao. Es probable que en estos dos temas se vayan a generar los mayores aprendizajes. En primer lugar, porque con anterioridad no habían participado en proyectos a una escala similar. En segundo lugar, en lo referente al cacao, van a adquirir nuevas destrezas en la medida que éste no es un producto común en la región montemariana y no tienen experiencia previa en su cultivo.

---

<sup>141</sup> Empezaron a cultivar ñame (17 Ha), maíz (9 Ha), yuca (6 Ha) y ajonjolí (7 Ha). No les fue permitido cultivar tabaco por políticas internas de la OIM (quien aportó recursos para la compra de ese predio).

<sup>142</sup> Les pagan \$19.000 pesos diarios de jornal (un poco menos del jornal establecido en la zona, que está en \$25.000 pesos). El 20% de los jornales son considerados aportes de los miembros de ASOCAMPES al proyecto y no les son remunerados. El 80% restante se considera trabajo individual y les es remunerado. La periodicidad del pago depende a su vez de la periodicidad de las reuniones del Comité Técnico, que es el ente encargado de su aprobación

Otro factor que refleja el bajo nivel de éxito en cuanto a la generación de capital social es que varios de los beneficiarios son escépticos frente al proyecto y no tienen gran confianza hacia el mismo. Esto, porque han pasado cinco años desde que ganaron la convocatoria y para la fecha de corte de esta investigación, aún no se había empezado la construcción del reservorio, y derivado de esto, tampoco se había empezado con la siembra a gran escala. Frente al bajo nivel de éxito en lo relativo a la reintegración al entorno local, regional y nacional, se debe resaltar que éste es un proyecto que sólo está dirigido a El Salado, y que si bien tuvieron la experiencia de conocer a unos cultivadores de cacao de otro municipio, no se ha dado una interacción frecuente con otras organizaciones de cultivadores de la región.

## **5. Conclusiones.**

### ***5.1. Este tipo de proyectos se construyen sobre la base de aprendizajes previos.***

Una primera conclusión de este estudio de caso es que los proyectos agropecuarios de las poblaciones desplazadas retornadas no pueden ser vistos como hechos independientes del largo recorrido, lleno de aprendizajes, que han surtido las comunidades, sus miembros y sus líderes en el marco de su proceso de retorno. En la práctica, los proyectos agropecuarios no se construyen de la nada ni empiezan de cero. Tampoco comienzan en el momento de su planificación o de su anuncio oficial. Este tipo de proyectos se edifican sobre aprendizajes previos, adquiridos por las personas desplazadas antes de haber sido amenazadas y expulsadas de sus casas, cuando eran campesinos que tenían actividades productivas ligadas al campo y algunos hacían parte de movimientos campesinos y organizaciones sociales, tal como lo señalaron los saladeros entrevistados en esta investigación. Pueden existir también aprendizajes durante el desplazamiento y en los años que han transcurrido desde el retorno.

En el caso de El Salado, algunos de estos aprendizajes han sido colectivos, adquiridos en los grupos formales de trabajo, o en grupos informales temporales que se organizan en momentos específicos de la cosecha o de la cría, en los que se ayudan unos a otros (mingas de trabajo), o transmitidos entre los diferentes grupos.<sup>143</sup> También ha habido aprendizajes individuales<sup>144</sup> (dado

---

<sup>143</sup> La transmisión de aprendizajes intergrupales se ha dado en El Salado a través de diferentes vías. Una de éstas se ha dado al interior de las familias, donde los miembros del hogar pertenecen a diferentes proyectos agropecuarios y comparten lo vivido y aprendido en cada uno de éstos. Otra vía ha sido a través de individuos que pertenecen a más de un proyecto y se convierten en canales de comunicación entre un proyecto y otro. Otro camino han sido los

que no todos los proyectos agropecuarios se desarrollan de manera colectiva) pero difundidos entre la red de allegados, que a su vez se ha encargado de transmitirlos a otros y así sucesivamente.

Esta conclusión sobre la ejecución de proyectos agropecuarios a partir de aprendizajes previos se ve reflejada en la línea de tiempo de cada uno de los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio. Tales cronologías fueron elaboradas a partir de la fecha del retorno masivo (febrero de 2002) y no desde la fecha de inicio de cada uno de los proyectos ni de la alianza El Salado Revive, teniendo en cuenta que existieron proyectos, hechos y aprendizajes previos en El Salado y en la región montemariana que tuvieron influencia directa sobre cada uno de los proyectos. Una tarea pendiente por hacer es alargar la línea de tiempo de cada proyecto hasta antes del desplazamiento, e identificar sucesos y actividades en este corregimiento y en la región que hayan generado aprendizajes que sirvan hoy en día de cimiento para los proyectos que se está ejecutando, entre los que se incluyen las acciones de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) en la región montemariana.

La alianza El Salado Revive se ha preocupado por conocer a la comunidad de El Salado, su historia anterior al desplazamiento y en los primeros nueve años del retorno que antecedieron el inicio de su intervención. Esta ha sido una de las varias fortalezas de su actuar, que debe ser tomada en cuenta como ejemplo a seguir en otros procesos de retorno y de reconstrucción. La alianza ha traducido su conocimiento de la historia saladera en un permanente reconocimiento público a sus múltiples protagonistas locales. Esto ha ocurrido no sólo en ceremonias,

---

apoyos específicos (y con éstos, la transferencia de conocimientos acumulados) que unos grupos productivos les han dado a otros. Al respecto, cabe destacar, entre otros, el caso de ASJAS y de ASOJOPROS, ambos conformados por jóvenes saladeros. ASJAS empezó en el negocio de la apicultura varios años antes que ASOJOPROS y ha compartido su conocimiento y herramientas técnicas en esta materia con ASOJOPROS. Tal como se describió en un aparte anterior dedicado a los factores que han incidido en el éxito del proyecto adelantado por ASJAS, esta organización se ha beneficiado del aprendizaje en apicultura que se ha generado en la región de los Montes de María y que ha sido propiciado por una cadena de proyectos de los que han sido promotores, entre otros, los siguientes actores (siguiendo en parte, el orden en el que aparecen en la línea de tiempo elaborada para ASJAS): FRDPMM, SENA, organizaciones y redes locales de productores apícolas, Banco Mundial, Unión Europea, la antigua Acción Social, Universidad Nacional, PBA, MADR, la empresa Abejas y Miel, Programa Colombia Responde, Gobernación de Sucre, Fundación Semana, Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial y DPS.

<sup>144</sup> Tal es el caso de los cultivadores de tabaco rubio, muchos de los cuales tenían el conocimiento previo de la producción del tabaco negro. Esta tiene algunas coincidencias con la producción de tabaco rubio. De igual manera, es el caso de los adultos mayores, que con anterioridad al proyecto ya habían sido cultivadores de maíz, pero a través de éste mejoraron sus conocimientos sobre técnicas aplicables.

publicaciones o declaraciones, sino que ha procurado hacerlo en la diaria ejecución de los proyectos.

Sin duda, esta manera de actuar ha contribuido a la generación de capital social (uno de los componentes del criterio de éxito propuesto en este documento) entre los pobladores de El Salado. El reconocimiento de la historia de los pobladores, en la que se incluyen sus destrezas y aprendizajes previos, fortalece su autoestima, aumenta su sentido de pertenencia y aporta a la construcción de confianza en su relación con terceros.

En la revisión documental realizada para esta investigación, en la que se incluyeron publicaciones y páginas web de varios de los líderes y aliados de la alianza El Salado Revive, se encontraron algunos vacíos en la historia que narran sobre las organizaciones saladeras o grupos de saladeros involucrados en los seis proyectos objeto de estudio. Entre tales vacíos está la no mención de proyectos anteriores (incluso previos a la existencia de la alianza El Salado Revive) ejecutados por esas mismas personas u organizaciones, o de intervenciones complementarias o paralelas a la que se encuentra en ejecución, o la breve mención a sus años de existencia o a los caminos previos que han recorrido. Los resultados de esta investigación buscan contribuir a la solución de esos vacíos,<sup>145</sup> a justificar la importancia de que sean llenados y a que de manera permanente se reconozcan los aprendizajes previos sobre los que se edifica cualquier proyecto que se adelante con la población desplazada retornada.

Adicionalmente, es importante resaltar que a través del trabajo de campo y del análisis documental, se pudo observar que la mayoría de los aprendizajes en los seis proyectos estudiados han sido liderados por el grupo productivo en su conjunto, más que por individuos específicos. Este es un tipo de liderazgo que busca resultados colectivos en vez de protagonismos individuales.<sup>146</sup> No obstante, se debe aclarar que ha habido momentos particulares en los ciclos propios de cualquier proyecto, caracterizados por sendas de altibajos y no por pendientes

---

<sup>145</sup> A manera de ejemplo y con el ánimo de contribuir a llenar los vacíos mencionados, se cita el caso de las MUS en la página web de la Fundación Semana <http://www.fundacionsemana.com/areas-de-intervencion/desarrollo-economico/articulo/mujeres-luchadoras/3556>, consultada el 6 de mayo de 2014, en la que no se menciona el proyecto ganadero que adelantaron en años anteriores. También se incluye el caso de ASOJOPROS en la página web de Argos <http://www.crecerenverde.com/jovenes-lideres-que-siembran-capacidades/>, consultada el 6 de mayo de 2014 y en la que no se mencionan los aprendizajes que adquirieron a través de ASJAS ni de la asistencia técnica recibida de Syngenta.

<sup>146</sup> La Fundación Semana ha contribuido con el fortalecimiento de liderazgos con enfoque colectivo a través de talleres y escuelas de liderazgo. Al respecto, ver Fundación Semana (2011a:24; 2012: 20-23).

ascendentes constantes, en los que individuos específicos han contribuido a retomar el enfoque colectivo del proyecto y en no dejar desanimar al grupo, a pesar de ciertos tropiezos.

De igual manera, en la promoción de este tipo de liderazgo colectivo han sido fundamentales individuos específicos, tanto del sector público como del sector privado, que en razón a su trabajo conocieron a la comunidad de El Salado, pero que por motivación personal y ya no tanto laboral, los han continuado acompañando y asesorando en el fortalecimiento de su retorno. Son personas que le tienen mucho cariño a la comunidad de El Salado, que no buscan figurar, y que tienen un lugar en los relatos de los saladeros sobre la historia de los proyectos agropecuarios estudiados.

### ***5.2. Rol de las dinámicas económicas y sociales regionales.***

El trabajo coordinado en áreas sociales, económicas, culturales, de seguridad y de infraestructura, entre un número plural de entidades territoriales contiguas (veredas, corregimientos, municipios y departamentos) generan sinergias que potencializan las inversiones y los resultados de las mismas. Esta es la lógica que subyace en los esquemas asociativos territoriales<sup>147</sup> y en los recientemente adoptados esquemas de financiamiento del desarrollo territorial, tales como el nuevo sistema general de regalías (que contempla la financiación de proyectos regionales) y las asociaciones público privadas (con las que se espera financiar grandes proyectos de infraestructura).

Se puede afirmar que los Montes de María, además de ser una región geográfica, ha sido también una región económica, social y cultural desde hace siglos [Aguilera, M (2013); Jiménez, R (2004)]. La zona de los Montes de María ha sido azotada por los actores armados desde una lógica regional.<sup>148</sup> Así mismo, las acciones estatales en materia de seguridad han guardado también un esquema regional.<sup>149</sup> Después de la desmovilización de los Héroes de los Montes de María del Bloque Norte de las AUC en el 2005 y del debilitamiento del Frente 37 de las FARC,

---

<sup>147</sup> Constitución Política (Arts. 306, 319 y 321) y Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial.

<sup>148</sup> Ver al respecto: Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (2003), Vargas, R. (2009), Verdad Abierta (2010) e ILSA (2012).

<sup>149</sup> Los Montes de María fue una de las zonas de rehabilitación y consolidación decretadas por el gobierno en septiembre de 2002 bajo el amparo de la conmoción interior [Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (2003:3)]. Hoy en día continúan haciendo parte de las llamadas zonas de consolidación. Tomado de <http://www.consolidacion.gov.co/?q=content/regiones-en-consolidaci%C3%B3n>, consultado el 26 de abril de 2014.

con la muerte en el 2007 de alias Martín Caballero, la recuperación social, económica y cultural de los 15 municipios que hacen parte de esta zona geográfica ha tenido una lógica regional.

A continuación se mencionarán algunas de estas iniciativas. A través del trabajo de campo realizado y del análisis documental se pudo constatar que varias de éstas han tenido acciones concretas en El Salado y algunas han estado relacionadas y han favorecido a los seis proyectos objeto de estudio. Algunas de estas iniciativas fueron ejecutadas con anterioridad a la alianza El Salado Revive y otras fueron desarrolladas de manera paralela a esta intervención. Otras, si bien no fueron realizadas en este corregimiento, sí han contribuido a la recuperación de la región de la que El Salado hace parte activa. Estas son algunas de tales iniciativas: Laboratorios de Paz<sup>150</sup> (1, 2 y 3), consolidación de información sobre las cadenas productivas existentes en los Montes de María,<sup>151</sup> microfocalización de esta región en el proceso de restitución de tierras<sup>152</sup>, piloto de negocios inclusivos en el marco de la estrategia de desarrollo económico incluyente (DEI),<sup>153</sup> estrategia de desarrollo territorial inclusivo en los Montes de María<sup>154</sup>, creación de ASPROACEB NI,<sup>155</sup> implementación de la iniciativa de soluciones de transición (TSI, por su nombre en inglés) del ACNUR y el PNUD<sup>156</sup> en una comunidad de los Montes de María, procesos de reparación

---

<sup>150</sup> García, A. y Llinás, G (2012). Estas iniciativas beneficiaron al proyecto de ASJAS. Ver subsección 4.1.

<sup>151</sup> Corporación PBA et al (2009). Esta iniciativa benefició al proyecto de ASJAS (ver subsección 4.1), dado que una de las cadenas estudiadas fue la apícola y una de las organizaciones que intervino en su elaboración fue ARPA, quien después le dio fortalecimiento a ASJAS. Ver subsección 4.1. Actualmente, ASOCAMPES también se está beneficiando de este estudio. Esto, dado que PBA fue el autor del mismo y es quien los asesora en el proyecto en La Quimera y La Conquista. Ver subsección 4.6.

<sup>152</sup> Ver al respecto <http://restituciondettierras.gov.co/?action=article&id=107> y <http://restituciondettierras.gov.co/?action=article&id=94>, consultadas el 26 de abril de 2014. Los procesos de restitución de tierras han contribuido a que exista mayor atención por parte de las entidades estatales en las áreas microfocalizadas. No obstante, estos procesos también han generado amenazas y homicidios contra los reclamantes de tierras.

<sup>153</sup> Esta iniciativa benefició al proyecto de ASOJOPROS. Ver subsección 4.3.

<sup>154</sup> *Ibidem*.

<sup>155</sup> *Ibidem*.

<sup>156</sup> <http://www.acnur.org/t3/que-hace/soluciones-duraderas/colombia-construyendo-soluciones-sostenibles-tsi/>, consultado el 15 de abril de 2014 y UNHCR, UNDP y WB (2010). Las TSI están siendo adelantadas sólo en 3 países en el mundo (Colombia, Nepal y Sudán) y fueron presentadas en Colombia en un foro realizado en Bogotá en mayo de 2013. Ver al respecto:

<http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2014/9474;>  
[http://www.norway-sudan.org/News\\_and\\_events/Development-cooperation1/Norway-supports-Transitional-Solutions-Initiative-TSI-in-Eastern-Sudan/#.U2uoAoF5OSp](http://www.norway-sudan.org/News_and_events/Development-cooperation1/Norway-supports-Transitional-Solutions-Initiative-TSI-in-Eastern-Sudan/#.U2uoAoF5OSp) y

colectiva<sup>157</sup>, recuperación de las tradiciones orales de la región<sup>158</sup> y proceso de construcción del museo itinerante de la memoria de esta región<sup>159</sup>.

Los pobladores, autoridades y actores públicos y privados de los Montes de María creen en el futuro de esta región. Prueba de ello es que en 2011 formularon un documento guía, con los lineamientos estratégicos que deberá seguir la región durante los siguientes 20 años<sup>160</sup> y en la actualidad existe un movimiento que está promoviendo la creación de una reserva campesina en los Montes de María<sup>161</sup>.

Si bien en un comienzo la alianza El Salado Revive no tuvo un enfoque regional y estaba centrada exclusivamente en el corregimiento de El Salado, sin hacer mayor énfasis en sus relaciones con el resto de la región montemariana, esto ha cambiado en los últimos años. Entre otras acciones, el proyecto “Recuperación del desarrollo económico local en regiones de post-conflicto”,<sup>162</sup> es prueba de ello. Este fue formulado y financiado por la Fundación Semana y el BID, actualmente se encuentra en ejecución y busca promover la recuperación del desarrollo económico de la región de los Montes de María. Con la misma óptica regional, durante el 2014 la Fundación Semana, con el apoyo de USAID, promovieron la formulación de una hoja de ruta para la región montemariana.<sup>163</sup> Es conveniente que esta iniciativa se articule y profundice en los resultados obtenidos a través de ejercicios similares anteriores que se desarrollaron en la región y a los que se hizo referencia en apartes anteriores. Esto, en aras de no generar procesos paralelos, sino por el contrario, darles continuidad.

---

<sup>157</sup> Se han desarrollado los procesos de reparación colectiva de las comunidades de El Salado y de Libertad (San Onofre). En la actualidad, se encuentra en curso el proceso de reparación colectiva de la organización montemariana de mujeres Narrar para Vivir.

<sup>158</sup> Consultar, entre otras iniciativas, la del Colectivo de Comunicaciones Montes de María Línea 21 (2012) y el disco Las Voces de El Salado (2012), elaborado con apoyo de la CNRR y disponible en <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/index.php/multimedia/audios/235-las-voce-de-el-salado>.

<sup>159</sup> Ver: <http://www.mimemoria.org/> y <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/index.php/bolivar>, consultadas el 26 de abril de 2014. El museo itinerante tendrá forma de mochuelo. Esta es un ave de esta región y en cuyo honor, se compuso un famoso vallenato. [http://www.ambafrance-co.org/spip.php?page=mobile\\_art&art=5426](http://www.ambafrance-co.org/spip.php?page=mobile_art&art=5426)

<sup>160</sup> Observatorio del Caribe Colombiano et al (2012). En este documento no se menciona a la alianza El Salado Revive ni a la mayoría de los aliados de esta iniciativa, con excepción de Coca Cola Femsa y Coltabaco.

<sup>161</sup> <http://zonadereservacampesinamontemariana.blogspot.com> y <http://lasillavacia.com/historia/la-reserva-campesina-de-montes-de-maria-una-leccion-para-los-dialogos-de-paz-36405>, consultadas el 9 de abril de 2014. Este movimiento hizo una presentación a la comunidad de El Salado el 11 de diciembre de 2013. Algunos líderes de El Salado están participando en este movimiento. La autora de esta investigación tuvo la oportunidad de asistir a la citada reunión.

<sup>162</sup> Proyecto CO-M1088. Ver al respecto una nota de pie de página anterior en este documento.

<sup>163</sup> Este proyecto fue anunciado a comienzos de 2014 y planearon presentar los resultados al finalizar ese año. Programaron la realización de 80 talleres en los corregimientos de los municipios que conforman la región montemariana. [http://static.iris.net.co/fundacion/upload/documents/Documento\\_4212\\_20140401.pdf](http://static.iris.net.co/fundacion/upload/documents/Documento_4212_20140401.pdf).

Es importante resaltar que los beneficios de la óptica regional han sido de doble vía. Tal como se describió en detalle en la sección 4, cada uno de los seis proyectos estudiados se ha beneficiado de dinámicas regionales que les fueron aplicables, según el caso. Pero en el mismo modo, estos seis proyectos han contribuido al fortalecimiento de los Montes de María como región. Esto se ha evidenciado en la atención que ha puesto la opinión pública al caso de El Salado y a esta región, gracias a los canales de comunicación que ha tenido la alianza El Salado Revive, sus aliados y los actores que contribuyeron con algunos de estos seis proyectos antes de la existencia de la alianza. De igual modo, los intercambios de experiencias en los que han participado beneficiarios de estos proyectos, algunos de los cuales se han desarrollado fuera de la región, han contribuido a darla a conocer frente a terceros. Con los años, nuevos aliados se han sumado a la alianza El Salado Revive. Algunos de estos nuevos aliados, así como los antiguos, no sólo tienen intervenciones en El Salado sino también en otras zonas de la región montemariana.

Algunos de los factores de éxito que fueron identificados en esta investigación a través del trabajo cualitativo realizado, y a los que se hará referencia en la siguiente sección sobre recomendaciones (sección 6), les favorece la adopción de una óptica regional por razones financieras y administrativas. Tal es el caso de la disponibilidad de insumos y activos requeridos para la producción, así como la protección frente a los riesgos climáticos.

### ***5.3. La asistencia técnica permanente como un factor fundamental para el éxito de estos proyectos.***

Este tipo de asistencia permite garantizar que las condiciones básicas indispensables para el inicio de un proyecto agropecuario determinado estén dadas y que se adopten correctivos oportunos a lo largo del ciclo del cultivo o de la cría, que aseguran una buena producción. A través del trabajo de campo y el análisis documental de esta investigación se pudo constatar que la asistencia técnica ha estado presente en los seis proyectos objeto de estudio y ha sido suministrada tanto por entidades públicas (SENA, INCODER y Colombia Responde) como por entidades privadas, algunas de origen comunitario (Cooagromiel). En el caso particular de El Salado, es importante resaltar que la alianza El Salado Revive cuenta con el equipo de técnicos de la Fundación Semana, expertos en diversas áreas entre las que se incluyen la agronomía y el desarrollo comunitario, y quienes desde el 2011 viven en El Salado y le prestan asesoría a la comunidad

saladera. Atendiendo a los buenos resultados obtenidos con este esquema de asesoría técnica, PBA adoptó para el caso del proyecto de ASOCAMPES un esquema similar.<sup>164</sup>

La asistencia técnica que han recibido los seis proyectos objeto de estudio se puede asimilar de cierto modo a la supervisión, a la que hace referencia la literatura sobre factores de éxito de los proyectos en países en posconflicto y a la que se hizo mención en apartes anteriores. En algunos de los proyectos estudiados la asistencia técnica ha sido permanente (tabaco rubio, cultivo de maíz para adultos mayores, ASOJOPROS y ASOCAMPES). En otros, la asesoría se concentró al inicio del proyecto y después han recibido refuerzos esporádicos (ASJAS y MUS). Es importante resaltar que, salvo el caso de los cultivadores de tabaco, la asistencia técnica no ha sido exclusivamente en temas agropecuarios sino también en temas organizativos. Esta asistencia no se ha centrado simplemente en verificar el cumplimiento de tareas, indicadores y la ejecución de recursos, sino que su énfasis ha estado en la transferencia de conocimiento tendiente a mejorar la productividad de los proyectos, en una relación de pares comprometidos con la misma causa. Esto a su vez, ha contribuido a la generación de capital social, tal como se pudo evidenciar en la evaluación del nivel de éxito de los seis proyectos estudiados. Atendiendo a la importancia constatada de la asistencia técnica, y a la necesidad de que ésta sea sostenible en el tiempo, es recomendable la adopción de una óptica regional para la gestión de su financiamiento y administración.

#### ***5.4. Factores que explican las diferencias en el éxito de los seis proyectos estudiados.***

A partir de la información recogida y del análisis efectuado en este estudio de caso, se pudieron establecer algunos de los factores de éxito de los proyectos agropecuarios desarrollados por poblaciones desplazadas retornadas, con participación de actores públicos y privados. Tal como se expuso en apartes anteriores, entre tales factores se encuentra tener en cuenta los aprendizajes previamente adquiridos por las poblaciones retornadas, en el momento de planear y ejecutar nuevos proyectos agropecuarios. De igual manera, se identificó como un factor de éxito que los proyectos se incorporen en dinámicas económicas y sociales que se estén dando en la región a la que pertenece la población retornada, y que al mismo tiempo, sean medios a través de los cuales se propicien y se fortalezcan tales dinámicas regionales. También se concluyó que la asistencia técnica permanente, el acceso a seguros agropecuarios, a sistemas de extracción, almacenamiento

---

<sup>164</sup> Entre semana, sus técnicos viven en El Salado.

de agua, riego y drenaje, a transporte y medios de almacenamiento son factores que inciden en el éxito de los proyectos agropecuarios de las poblaciones desplazadas retornadas.

Además de la identificación de estos factores, en este estudio de caso también se realizó una evaluación preliminar sobre el éxito alcanzado por los seis proyectos estudiados a la fecha de corte de esta investigación y atendiendo al concepto de éxito propuesto. Sin embargo, lo que no se pudo establecer de manera contundente fueron los factores que explican las diferencias entre el nivel de éxito alcanzado entre los seis proyectos estudiados, distintas a las diferencias encontradas en los tres componentes del concepto de éxito (generación de ingresos sostenibles y suficientes, generación de capital social y reintegración al entorno local, regional y nacional) y que fueron expuestas en la tabla del Anexo 2 y en la sección 4.

Es un reto pendiente, y del que se pueden obtener lecciones aún más precisas, lograr encontrar qué fue lo que tuvieron en común los proyectos de tabaco rubio, producción de miel de ASJAS y cultivos de ASOJOPROS (que alcanzaron un nivel medio-alto de éxito), que al mismo tiempo los hizo parcialmente diferentes de la cría de ganado de las MUS y del cultivo de maíz y ajonjolí de los adultos mayores (que tuvieron un nivel medio-bajo de éxito) y que los diferenció sustancialmente del proyecto de ASOCAMPES (que hasta ahora ha alcanzado un nivel bajo de éxito).

## **6. Recomendaciones.**

### ***6.1. Acceso a seguros agropecuarios.***

El éxito de los proyectos agropecuarios depende en gran medida de la presencia de condiciones climáticas óptimas durante las diferentes fases de las actividades agrarias y pecuarias. Las alteraciones en tales condiciones meteorológicas (v.gr. cantidad, fecha y duración de las temporadas de lluvia y de verano) afectan el rendimiento de los cultivos y de los ciclos vitales de los animales. En casos extremos, incluso pueden llevar a la pérdida completa de la producción y con ello, a la pérdida de lo invertido en la misma, a la imposibilidad de pagar los créditos adquiridos y de generar un ahorro con el cual subsistir hasta la siguiente cosecha o cría.

Tal como se evidenció en las líneas de tiempo y en las entrevistas realizadas sobre los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio, éstos se han visto afectados negativamente por

factores climáticos que resultaron inesperados para los participantes.<sup>165</sup> En algunos casos (ASOJOPROS y adultos mayores productores de maíz y ajonjolí) la pérdida de la cosecha fue total. Afortunadamente contaron con el respaldo de entidades privadas que continuaron apoyándolos económicamente para la siguiente cosecha, en la que obtuvieron mejores resultados. Sin embargo, ésta no es una práctica sostenible en el largo plazo, dado que genera dependencia y no contribuye al empoderamiento de las comunidades retornadas. Adicionalmente, los actores privados, aliados en las iniciativas productivas, no van a estar siempre dispuestos a asumir la totalidad de las pérdidas y a continuar invirtiendo en los proyectos. En otros de los casos estudiados (MUS y ASJAS) se produjo una disminución, mas no pérdida total de la producción, dadas las condiciones meteorológicas. A diferencia de los primeros dos casos mencionados, estos dos grupos tuvieron que sobrellevar, sin ningún tipo de ayuda adicional, las consecuencias de la disminución de la producción como consecuencia de las condiciones climáticas.

Resulta evidente que los factores meteorológicos están fuera de la órbita de acción de los cultivadores y ganaderos y que fenómenos globales, tales como el calentamiento global, han alterado los ciclos e intensidades habituales de la lluvia y la sequía. Ante estas circunstancias, todos los cultivadores y ganaderos deberían estar protegidos ante los riesgos climáticos y de manera especial, quienes fueron desplazados por la violencia y han retornado a las zonas rurales para rehacer sus proyectos de vida con una perspectiva de largo plazo.

Un mecanismo útil para la protección de los recursos invertidos por los cultivadores y los ganaderos en las cosechas y la cría de animales frente a los riesgos derivados del clima es la adquisición de seguros agropecuarios. Su adquisición puede ser más ampliamente difundida entre los pequeños cultivadores y ganaderos, y de manera particular, entre la población desplazada retornada que reinicia sus actividades agropecuarias.<sup>166</sup> Desde 1993 existe una política pública frente a este tipo de seguros agropecuarios (Ley 69 de 1993), que administra el Fondo para el

---

<sup>165</sup> En el caso de ASOCAMPES, los efectos de los cambios climáticos han sido percibidos en menor medida que en el resto de los proyectos estudiados. Esto debido a que hasta ahora no han empezado con la siembra a gran escala. En el caso del proyecto del cultivo de tabaco rubio, los entrevistados no mencionaron al clima como uno de los problemas que hayan tenido que afrontar durante los años que llevan cosechando. Sí hicieron referencia a las plagas.

<sup>166</sup> La información pública disponible sobre la adquisición de este tipo de seguros hace referencia al número de hectáreas protegidas pero no al número y tipo de productores amparados (pequeños, medianos o grandes). El MADR (2013:65) señala que en el 2013 existían 68520 Ha protegidas. La Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda) no cuenta con estadísticas públicas para este ramo de seguros. Informa que cuatro compañías tienen autorizada la venta de este tipo de seguros Disponible en <http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/seguro-agropecuario/estadisticas-del-ramo/>, en <http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/seguro-agropecuario/companias-autorizadas/> y en <http://www.finagro.gov.co/productos-y-servicios/seguro-agropecuario>.

Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro) a través del Fondo Nacional de Riesgos Agropecuarios, con un subsidio parcial estatal frente a la prima de estos seguros (Ley 101 de 1993, Art. 84). En la actualidad,<sup>167</sup> el subsidio base es del 60% del valor de la prima,<sup>168</sup> que se incrementa hasta el 80% en el caso de los pequeños productores que cultiven productos promisorios de exportación<sup>169</sup> o que hayan sido beneficiarios de un crédito en condiciones Finagro<sup>170</sup>.

Dada la importancia que tiene el acceso por parte de los cultivadores y ganaderos desplazados retornados a la protección brindada por los seguros agropecuarios, el subsidio parcial otorgado por el Gobierno Nacional podría ser complementado con otras fuentes financiación [v.gr. recursos de los gobiernos locales, del respectivo gremio productor y del fondo de fomento<sup>171</sup> en caso de existir, de la cooperación internacional, de las fundaciones y organizaciones de la sociedad civil y del área de responsabilidad social de las empresas]. De esta manera, se garantizaría el subsidio completo o casi completo de la prima del seguro agropecuario para los cultivadores y ganaderos desplazados retornados, en los primeros años de este proceso o hasta

---

<sup>167</sup> Para el año 2014 se estableció un presupuesto de 52 mil millones de pesos para el Plan Anual de Seguros Agropecuarios [Comisión Nacional de Crédito Agropecuario sobre Seguro Agropecuario (CNCASA) (2013:Art 1)], que son adjudicados de acuerdo con el orden de postulación a través de una aplicación disponible en la página web de Finagro (Finagro, 2014: 4, 11).

<sup>168</sup> Existen además topes máximos asegurables por hectárea por año (entre 8 a 100 millones de pesos Ha/año), dependiendo del tipo de cultivo. CNCASA, Resolución 1 de 2013, Art. 3.

<sup>169</sup> El listado de productos promisorios son definidos a partir del listado de bienes agrícolas desgravados o con disminución de aranceles en los tratados comerciales suscritos por Colombia. Para el 2014, 20 productos estaban en este listado (Finagro, 2014:20) entre los que se incluyen varios productos que actualmente son cultivados o se planean cultivar en El Salado, en el marco de los seis proyectos objeto de este estudio (cacao, maíz, mango y tabaco). Esto implica que, frente a estos seis productos y de acuerdo con la reglamentación vigente para el 2014, los cultivadores de los mismos en El Salado podrían acceder a un subsidio hasta del 80% de la prima del seguro agropecuario correspondiente. En el caso de ASOCAMPES, habría que confirmar si teniendo en cuenta el área cultivada o próxima a cultivarse, y las unidades agrícolas familiares (UAF) a la que corresponde, son considerados o no medianos productores. En tal caso, accederían a un subsidio del 70% del valor de la prima.

<sup>170</sup> CNCASA, Resolución 1 de 2013, Art. 6.

<sup>171</sup> La Ley 101 de 1993 (Arts. 29 a 35) reguló las contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras, sus fines, su direccionamiento a fondos de fomento o fondos nacionales del respectivo sector y su administración por parte del correspondiente gremio con representación nacional mediante contrato suscrito con el Gobierno. En la actualidad, existen contribuciones parafiscales y sus correspondientes fondos para 16 productos agropecuarios (algodón, arroz, aves, cacao, caucho, cebada, cerdos, frutas y hortalizas, ganado, leguminosas de grano y cereales, palma de aceite, panela, papa, soya y tabaco), algunos de éstos producidos en El Salado en el marco de los seis proyectos objeto de estudio. Ver al respecto Sellamen (2013), Contraloría (2014) y los informes de actuación especial de auditoría de esa entidad. Algunos de estos fondos han financiado seguros agropecuarios. Ver por ejemplo los seguros de cosecha financiados a través del Fondo Nacional del Tabaco [http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1166&Itemid=198](http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1166&Itemid=198), consultado el 21 de abril de 2014. En algunos casos han contado con apoyo adicional de empresas tabacaleras <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-11020>, consultado el 21 de abril de 2014.

cuando la producción alcance un nivel tal que les permita asumir los costos no subsidiados de la prima del seguro.

## ***6.2. Acceso a sistemas de extracción, almacenamiento de agua, riego y drenaje.***

Al igual que las condiciones climáticas adecuadas, a las que se hizo referencia en el aparte anterior, el acceso a sistemas de extracción, almacenamiento de agua, riego y drenaje resulta ser un factor determinante para el adecuado desarrollo de los proyectos agropecuarios. La importancia de este factor es indiscutible y es independiente al hecho de que los proyectos estén o no siendo ejecutados por población desplazada retornada a zonas rurales.

A través de este estudio de caso se hizo palpable la dificultad que tienen los pequeños productores para acceder a sistemas de extracción de agua, almacenamiento de la misma, riego y drenaje. En el caso particular del retorno a El Salado, han sido los actores privados quienes recientemente se han empeñado en investigar e idear mecanismos eficientes y económicos para tales fines. Para tal efecto, conformaron el Comité de Agua<sup>172</sup>. En esta instancia han investigado y evaluado diferentes alternativas para la extracción de agua subterránea (entre otras, empleando bombas operadas por paneles solares) y su uso para los cultivos y los animales.

De igual manera, en este estudio de caso se hizo evidente que los proyectos agropecuarios a gran escala dependen de la existencia de reservorios que garanticen el riego permanente de los cultivos. Tal es el caso del proyecto de ASOCAMPES, en el que el reservorio es el corazón de la propuesta<sup>173</sup>. La demora en su construcción ha retrasado la ejecución de este proyecto. Así mismo, este retardo explica en parte por qué este proyecto resultó ser el menos exitoso de los seis objeto de este estudio y por qué hasta la fecha de corte de esta investigación sólo ha alcanzado un nivel bajo de éxito, atendiendo a la definición propuesta en este documento (Anexo 2).

El reservorio tiene altos costos<sup>174</sup> y no se encuentran financiados. Para tal efecto, dependen de la donación a la que se comprometió en 2013 una empresa privada (Pacífico Rubiales) o de que las 63 familias beneficiarias de este proyecto adquieran una cuantiosa deuda y financien ellas mismas la construcción del embalse. A la fecha de elaboración de este estudio, el reservorio no se

---

<sup>172</sup> Tomado de las entrevistas a los funcionarios de las Fundaciones Semana y Saldarriaga Concha.

<sup>173</sup> Tomado de varias de las entrevistas a los participantes en el proyecto de ASOCAMPES.

<sup>174</sup> 1.000 millones de pesos, aproximadamente.

había empezado a construir y con ello, se mantiene frenada la siembra a gran escala prevista para este proyecto.

Existen diferentes vías para garantizar que las poblaciones desplazadas retornadas a zonas rurales, y en general la población campesina, accedan a sistemas de extracción, almacenamiento de agua, riego y drenaje. Este acceso resulta ser un elemento vital para el éxito, sostenibilidad y expansión de los proyectos agropecuarios de estas poblaciones. A continuación se enuncian algunas de las alternativas encontradas para tal efecto. Se aclara que el listado de opciones no es exhaustivo y que debe ser perfeccionado, en aras de lograr sinergias público-privadas que garanticen el fácil acceso de estas poblaciones a mecanismos que sean eficientes, para el entorno y necesidades específicas de cada población, y que sean sostenibles económica y ambientalmente.

Una primera alternativa es el uso de las contribuciones parafiscales agropecuarias y los fondos de fomento, a los que se hizo mención en el aparte anterior. De hecho, algunos de estos fondos de fomento ya han financiado la construcción de pequeños reservorios (v.gr. Fondo Nacional del Tabaco).<sup>175</sup> No obstante, se debe resaltar que si bien estos fondos de fomento cubren una amplia gama de cultivos y animales,<sup>176</sup> no abarcan la totalidad de la oferta de productos agropecuarios y pesqueros del país. Una segunda alternativa es buscar el financiamiento de esta infraestructura a través del respectivo gremio productor,<sup>177</sup> la entidad territorial<sup>178</sup> correspondiente, con socios comerciales con quienes se establezcan relaciones de largo plazo<sup>179</sup>, a través de programas públicos dirigidos al fortalecimiento de emprendimientos e iniciativas de generación de

---

<sup>175</sup> [http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1165&Itemid=197](http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1165&Itemid=197) y [http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1164&Itemid=196](http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1164&Itemid=196), consultados el 21 de abril de 2014.

<sup>176</sup> El listado de los 16 productos agropecuarios con contribuciones parafiscales está citado en un pie de página anterior de este documento.

<sup>177</sup> Por ejemplo, la Federación Nacional de Productores de Tabaco de Colombia (Fedetabaco) ha financiado la construcción de jagüeyes y riego por goteo. Ver al respecto: [http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1163&Itemid=195](http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1163&Itemid=195) y [http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1161&Itemid=193](http://www.fedetabacofondo.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1161&Itemid=193), consultadas el 21 de abril de 2014.

<sup>178</sup> Por ejemplo, la Gobernación de Santander ha financiado la construcción de jagüeyes para los cultivadores de tabaco. <http://www.santander.gov.co/index.php/atencion-al-ciudadano/glosario/item/3351-con-el-fin-de-garantizar-agua-para-regad%C3%ADo-de-los-cultivos-de-tabaco-en-%C3%A9poca-de-verano-el-gobernador-de-santander-richard-aguilar-villa-entreg%C3%B3-este-lunes-275-jag%C3%BCeyes-en-los-municipios-de-barichara-y-villanueva>

<sup>179</sup> Tal como ha sido el caso de Coltabaco en los Montes de María, al que se hizo referencia en apartes anteriores.

ingresos<sup>180</sup>, con la cooperación internacional, las fundaciones y organizaciones de la sociedad civil y con el área de responsabilidad social de las empresas. Una tercera opción es acceder a la asesoría técnica estatal en materia de aguas subterráneas y cuencas hidrogeológicas, a cargo del IDEAM, y a la oferta pública estatal sobre distritos de adecuación de tierras (riego y drenaje)<sup>181</sup>, que administra el INCODER y las asociaciones de usuarios de distritos de adecuación de tierras.<sup>182</sup>

### ***6.3. Acceso a transporte para trasladar los productos y a medios de almacenamiento.***

Las recomendaciones antes descritas abordan dos de los factores fundamentales para el adecuado desarrollo de los proyectos agropecuarios (condiciones climáticas y disponibilidad de agua y sistemas de drenaje). Un tercer factor fundamental, al que se referirá la presente recomendación y que se hizo evidente en el trabajo de campo de esta investigación, es el acceso a medios de transporte (vehículos y vías) y a medios de almacenamiento (bodegas y tanques) para la conservación de lo cosechado.

Los primeros son indispensables para trasladar lo producido a las plazas de mercado y centros de acopio (dado que la demanda local generalmente es insuficiente) y para acceder oportunamente a los insumos requeridos para la producción. Los segundos son útiles para prolongar la conservación de lo producido y ampliar con ello el periodo de ventas. Contar con medios de almacenamiento les permite a los campesinos poder atender requerimientos del mercado por fuera del periodo de cosecha<sup>183</sup> y los incentiva a incrementar su nivel de producción, en la medida que cuentan con un lapso mayor de tiempo para la venta de sus productos, dentro de los límites de durabilidad que tiene cada producto. De igual manera, el acceso a medios de almacenamiento les otorga un mayor margen de negociación o de espera, en el evento que los precios ofrecidos

---

<sup>180</sup> Algunos de estos fortalecimientos se ofrecen dentro de la política de atención y reparación a las víctimas del conflicto armado (DPS y UARIV) y otros en la política de generación de ingresos para la población en situación de pobreza (Ministerio del Trabajo, SENA, ANSPE, DPS, Ministerio de Agricultura).

<sup>181</sup> Los distritos de adecuación de tierras se dividen en tres categorías (pequeña, mediana y gran escala), atendiendo al área aprovechable. De los 65 distritos de pequeña escala de propiedad del INCODER, sólo uno está ubicado en esta región (Morroa). Adicionalmente, de los 15 distritos de mediana y gran escala de propiedad del INCODER, sólo uno está ubicado en esta región (María La Baja). [http://www.incoder.gov.co/documentos/Pequena\\_Escala.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/Pequena_Escala.pdf) y de [http://www.incoder.gov.co/documentos/Proyectos\\_de\\_mediana\\_gran\\_escala.pdf](http://www.incoder.gov.co/documentos/Proyectos_de_mediana_gran_escala.pdf), consultadas el 21 de abril de 2014.

<sup>182</sup> Ley 41 de 1993.

<sup>183</sup> Tomado de la entrevista a una integrante de ASJAS.

por los compradores mayoristas no les sean favorables<sup>184</sup> o que simplemente no estén comprando más producto.<sup>185</sup>

En el caso particular de El Salado, y a partir de la alianza El Salado Revive, ha existido un trabajo coordinado entre actores públicos y privados para el mejoramiento de la vía (19Km) que comunica a este corregimiento con El Carmen de Bolívar y con la carretera principal que atraviesa a la región de los Montes de María y que une a las tres capitales de los departamentos de Córdoba, Sucre y Bolívar.<sup>186</sup> Esta mejoría en la vía ha favorecido la ejecución de los seis proyectos agropecuarios objeto de estudio, tanto para la comercialización de sus productos, así como para el acceso a los insumos que requieren para su producción.

El mejoramiento de las vías de acceso a las zonas rurales a donde retornan las poblaciones desplazadas es indispensable para garantizar su seguridad y propiciar su reincorporación regional y la sostenibilidad de las iniciativas productivas que desarrollen. Algunas de estas vías no están acondicionadas para las épocas de invierno (tal como era el caso de la vía hacia El Salado) o quedaron gravemente deterioradas después de la pasada ola invernal.

Además de los mecanismos tradicionales de financiación de este tipo de obras, también se podrían aplicar los nuevos esquemas de gestión del desarrollo territorial, que se han formulado en los últimos años en el país, algunos de los cuales podrían ser también empleados para financiar las dos recomendaciones anteriormente descritas (acceso a seguros agropecuarios y a sistemas de extracción, almacenamiento de agua, riego y drenaje). A continuación se enuncian tales esquemas de gestión, aclarando que el estudio de su alcance y sus limitaciones específicas requieren de un análisis más detallado al planteado en esta investigación. Tales esquemas son: los asociativos territoriales, previstos en la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial (Ley 1454 de 2011) y entre los que se incluyen los convenio plan; las asociaciones público privadas (Ley 1508 de 2012) y el nuevo sistema general de regalías (Acto Legislativo 5 de 2011 y Ley 1530 de 2012).

Además de las vías, el otro componente de los medios de transporte es el acceso (con precios razonables) a vehículos en los cuales transportar la producción a los centros de acopio más

---

<sup>184</sup> Tomado de la entrevista a una integrante de ASJAS.

<sup>185</sup> Tomado de la entrevista a una cultivadora de tabaco rubio, que antes cultivaba tabaco negro.

<sup>186</sup> Ver una descripción sobre el estado actual de la vía y sobre las obras que se han adelantado en la misma, en el marco de la alianza el Salado Revive, en Fundación Semana (2011:15 y 2013:30).

cercanos y a las plazas de mercado. En el caso de los seis proyectos agropecuarios en El Salado, objeto de este estudio, ha sido exclusivamente el sector privado, y sólo para algunos de los proyectos (ASOJOPROS y cultivadores de tabaco rubio), el que ha financiado el acceso permanente a vehículos con los cuales transportar las cosechas. En el caso de los primeros, recibieron la donación de un jeep para uso de la organización. En el caso de los segundos, la empresa con la que tienen el contrato de compra de la producción (Coltabaco) ha coordinado y financiado los vehículos que recogen y trasladan la cosecha hasta el centro de acopio en Carmen de Bolívar, en donde los cultivadores deben encargarse del trámite de pesado y pago.

Frente a los medios de almacenamiento (bodegas y tanques) se debe señalar que los diseños de las viviendas en ciertas regiones del país, permiten el almacenamiento individual y temporal de una parte de la cosecha y de los insumos de producción. Tal es el caso de las viviendas tradicionales en la región rural de los Montes de María, en las que existe un rancho tejado en paja y con piso en tierra en la parte de atrás de las casas y que se encuentra incorporado a las mismas. Este rancho es espacioso y en él cocinan, tienen algunos animales sueltos (pollos y gallinas), pueden colgar y secar hojas de tabaco y tienen espacio también para almacenar temporalmente parte de su cosecha y de los insumos.<sup>187</sup>

Es así como sus viviendas hacen parte, de manera parcial y temporal, del ciclo productivo de algunas de las familias involucradas en proyectos agropecuarios. No obstante, éste no es un espacio suficiente para una producción comercial, no de autoconsumo, y para ciertos productos resulta ser un lugar inadecuado, si se quiere conservar durante el máximo tiempo posible. En el caso de ciertos productos (v.gr. miel) existen tanques de almacenamiento específicos (tanque de decantación) que les permiten conservar los productos por un tiempo prolongado en óptimas condiciones (tres años, en el caso de la miel). ASJAS no cuenta con este tipo de tanques pero en 2013 se postuló a una convocatoria de una entidad pública (DPS), para el fortalecimiento de proyectos productivos, buscando la financiación para este tanque.<sup>188</sup> Para la fecha de elaboración de este estudio estaban a la espera de los resultados finales de esta convocatoria.

---

<sup>187</sup> Fotos de estos ranchos están disponibles en Fundación Semana (2012:22 y 2013:16, 17 y 23).

<sup>188</sup> De acuerdo con lo señalado por una integrante de ASJAS en la entrevista, este tanque tiene un costo aproximado de 4 millones de pesos.

Existen diferentes alternativas para garantizar el acceso de las poblaciones desplazadas retornadas a zonas rurales, a los medios de transporte (vehículos y vías) y de almacenamiento (bodegas y tanques) requeridos para el buen desarrollo de los proyectos agropecuarios. Están disponibles las alternativas descritas en las recomendaciones anteriores. De igual manera, están los nuevos esquemas de gestión del desarrollo territorial, a los que se hizo mención (teniendo en cuenta las limitaciones de los mismos).

#### ***6.4. Inclusión de las necesidades de la población desplazada retornada dentro de la agenda de la Misión para la Transformación del Campo.***

En marzo de 2014, el DNP instaló la Misión para la Transformación del Campo<sup>189</sup>, quien deberá entregar los lineamientos para la política pública de largo plazo para el desarrollo rural en el país<sup>190</sup>. Resulta oportuno y estratégico que esta Misión aborde los retos y dificultades que afronta la población desplazada retornada a zonas rurales, en tanto miembros del campesinado colombiano pero también atendiendo a las particularidades de su caso. Este está atravesado por la violencia, el abandono prolongado de sus tierras y de las actividades agropecuarias, la pérdida y despojo de activos, el deterioro de sus redes de apoyo y de su capital social y los cambios en el entorno en el que estaban acostumbrados a trabajar (entre otras razones, por las compras masivas de tierras en ciertas regiones del país, el desarrollo de monocultivos y de nuevas actividades mineras). Adicional a esto, se suman las razones que fueron expuestas en la introducción de este trabajo, referentes a la importancia que tiene en el actual contexto sociopolítico colombiano, que los proyectos agropecuarios de la población desplazada retornada sí funcionen.

Las recomendaciones expuestas en este estudio de caso, aplicables a otros procesos de retorno además de El Salado, así como sus diversos mecanismos de gestión y de financiación propuestos, requieren del impulso de una política agraria como la que se propone formular la Misión Rural. Esta debe contar con vasos comunicantes con la política de atención y reparación de víctimas, con los mecanismos de integración regional y con los incentivos y subvenciones para el sector agropecuario (v.gr. fondos de fomento, contribuciones parafiscales, entre otros).

---

<sup>189</sup> Esta Misión es coordinada por el académico y exministro de agricultura José Antonio Ocampo.

<sup>190</sup> <https://www.dnp.gov.co/SaladePrensa/Comunicados2014/tabid/1838/EntryId/29/Cerrar-la-brecha-campo-ciudad-prioridad-de-la-Mision-para-la-Transformacion-del-Campo.aspx>

## 7. Anexos

### Anexo 1. Perfiles de las personas entrevistadas.

<b>1. Proyecto de cultivo de tabaco rubio</b>			
#	Identificación	Fecha (d/m/a)	Rasgos principales
1	Cultivador de tabaco rubio	15/12/2013	-hombre empresario no saladero -cosecha tabaco rubio en el marco del contrato con Coltabaco -funcionario de la Fundación Semana
2	Cultivadora de tabaco rubio	15/12/2013	-mujer adulta saladera -hizo parte de las Mujeres Unidas -lleva 3 años cosechando tabaco rubio, junto con su hijo, en el marco del contrato con Coltabaco -las ganancias del cultivo de tabaco rubio las ha reinvertido en ganado
3	Cultivador de tabaco rubio	11/12/2013	-hombre adulto saladero -tiene 64 años -lleva 3 años cosechando tabaco rubio en el marco del contrato que suscribió con Coltabaco -antes cultivaba tabaco negro-con un crédito que le dio Coltabaco a 3 años, pagadero con las cosechas anuales, construyó un jagüey y le cambió la palma a su caney -su hijo trabaja con él en labores de agricultura
4	Funcionaria de Coltabaco	17/02/2014	-mujer -Analista de Asuntos Corporativos de Philip Morris International en Colombia
<b>2. Proyecto de producción de maíz para 21 adultos mayores</b>			
#	Identificación	Fecha	Rasgos principales
5	Adulto mayor cultivador de maíz	14/12/2013	-hombre adulto mayor saladero -su hijo es miembro de ASJAS y de ASOJOPROS
6	Adulto mayor cultivador de maíz	14/12/2013	-hombre adulto mayor saladero -tiene 79 años -cultivó tabaco negro
7	Adulto mayor cultivador de maíz	15/12/2013	-hombre adulto saladero -tiene 54 años
8	Adulto mayor cultivador de maíz	14/12/2013	-hombre adulto saladero -quiso hacer parte del proyecto de ASOCAMPES

			pero no lo dejaron
<b>3. Proyecto de apicultura de los Jóvenes Apicultores de El Salado (ASJAS)</b>			
#	Identificación	Fecha	Rasgos principales
9	Integrante de ASJAS	14/12/2013	-mujer joven saladera -trabaja en un apiario de manera individual -lleva 3 años en el proyecto de apicultura y 9 años en el grupo de jóvenes Seguidores de Jesús.
10	Integrante de ASJAS	12/12/2013	-mujer joven saladera -representante legal de ASJAS -trabaja en un apiario de manera colectiva -lleva 6 años en el proyecto -su padre es cultivador de tabaco rubio y tiene contrato con Coltabaco
11	Integrante de ASJAS	15/12/2013	-hombre joven saladero -tiene 29 años -tesorero de ASJAS -trabaja en un apiario de manera individual -lleva 6 años en el proyecto -tesorero del grupo de soldadores de las sillas hamadoras -hace parte de ASOJOPROS -su padre hizo parte del proyecto de producción de maíz para adultos mayores
12	Integrante de COOAGROMIEL	10/12/2013	-mujer joven monte mariana -representante legal de COOAGROMIEL -representante legal de la Red Apícola de los Montes de María
13	Funcionario de la Fundación Red Paz y Desarrollo de los Montes de María	09/12/2013	-hombre adulto -Especialista del Componente Tres
<b>4. Proyecto pecuario de las Mujeres Unidas de El Salado (MUS)</b>			
#	Identificación	Fecha	Rasgos principales
14	Integrante de las MUS	15/12/2013	-mujer adulta saladera -hace parte de las MUS desde el inicio de la organización -hace parte de ASOCAMPES
15	Integrante de las MUS	12/12/2013	-mujer adulta saladera -hace parte de las MUS desde el inicio de la organización -hace parte de las Mujeres Tejedoras que elaboran

			aretes e individuales (comunitarios) -su madre también hace parte de las MUS
16	Ex-integrante de las MUS	11/12/2013	-mujer adulta saladera -hizo parte de las MUS desde el inicio de la organización y se retiró hace 2 años -hace parte de ASOCAMPES
17	Integrante de las MUS	13/12/2013	-mujer adulta saladera -no hizo parte del grupo de fundadoras de las MUS (ingresó después) -es la actual representante legal de las MUS -hace parte de ASOCAMPES
18	Integrante de las MUS	16/12/2013	-mujer adulta saladera -hace parte de las MUS desde el inicio de la organización -fue la Presidenta de ASODESBOL (Asociación de Desplazados de El Salado Bolívar). -es una de las coordinadoras de la Casa del Adulto Mayor en El Salado -trabaja con la Fundación Semana en la estrategia de ampliación hacia la región -miembro de la Mesa de Infraestructura -miembro del Comité de Veeduría

**5. Proyecto agrícola de la Asociación de Jóvenes Productores de El Salado (ASOJOPROS)**

#	Identificación	Fecha	Rasgos principales
19	Integrantes de ASOJOPROS	13/12/2013	-cinco (5) hombres jóvenes saladeros -hacen parte de ASOJOPROS desde el inicio del proyecto -los padres de algunos de ellos hacen parte de ASOCAMPES
20	Integrante de ASOJOPROS	13/12/2013	-mujer joven saladera -funcionaria de aeiotu en El Salado -miembro de la Mesa de Educación
21	Funcionarias de CECODES	12/12/2013	-dos (2) mujeres adultas -Directora de Negocios Inclusivos y Coordinadora Territorial
22	Funcionario de Syngenta	19/12/2013	-hombre joven -Gerente de Sostenibilidad para Latinoamérica Norte (desde México hasta Perú). -Antes de trabajar en Syngenta, trabajó 2 años en la Fundación Semana, como Gerente del Proyecto El Salado Revive y desde el inicio del mismo.

#	Identificación	Fecha	Rasgos principales
<b>6. Proyecto agrícola de la Asociación de Campesinos de El Salado (ASOCAMPES)</b>			
23	Integrante de ASOCAMPES	13/12/2013	-mujer joven saladera -secretaria de ASOCAMPES
24	Integrante de ASOCAMPES	14/12/2013	-hombre adulto saladero -vicepresidente de ASOCAMPES
25	Integrante de ASOCAMPES	15/12/2013	-hombre adulto saladero -su esposa es miembro de las MUS
26	Integrante de ASOCAMPES	11/12/2013	-hombre joven saladero -fiscal de ASOCAMPES
27	Integrante de ASOCAMPES	14/12/2013	-hombre adulto mayor saladero -tiene 70 años -presidente de ASOCAMPES -miembro del Comité Operativo del proyecto -ha vendido tabaco negro desde hace 30 años
28	Funcionario del INCODER	10/12/2013	-hombre adulto -Profesional especializado en la oficina territorial de Bolívar -miembro del Comité Operativo del proyecto
29	Funcionarios de PBA	12/12/2013	-tres (3) hombres jóvenes -miembros del Comité Operativo del proyecto
30	Funcionario de la OIM	23/01/2014	-hombre joven -Coordinador del Programa de Desarme, Desmovilización y Reinserción de la OIM -Desde el 2009 está vinculado con el proyecto de ASOCAMPES -Miembro del Comité Operativo del proyecto -Hace 8 años trabaja con la OIM en Colombia
31	Funcionarios de Colombia Responde	08/01/2014	-dos (2) hombres -funcionarios de la gerencia regional de los Montes de María -miembro del Comité Operativo del proyecto
<b>7. Entidades públicas y privadas involucradas en más de un proyecto o que participan de manera general en la alianza El Salado Revive.</b>			
#	Identificación	Fecha	Rasgos principales
32	Funcionarias de la Fundación Semana	09/01/2014	-dos mujeres jóvenes -Gerente general y funcionaria del Area de

			Proyectos.
33	Funcionaria de la Fundación Carvajal	21/01/2014	-mujer adulta -Coordinadora de proyectos de la Unidad de Desarrollo Empresarial -Desde el 2009 trabaja con la Fundación Carvajal
34	Funcionaria de la Gobernación de Bolívar	17/12/2013	-mujer joven -Secretaria de Víctimas y Derechos Humanos del Departamento
35	Funcionario de la Fundación Saldarriaga Concha	23/12/2013	-hombre joven -Subdirector de productividad -Hace 2 años y medio trabaja en la Fundación Saldarriaga Concha

## Anexo 2. Comparación del nivel de éxito de los seis proyectos estudiados.

Proyectos \ Criterios	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Nivel TOTAL de éxito <sup>191</sup>
	Generación de ingresos suficientes y sostenibles	Generación de capital social	Reintegración al entorno local, regional y nacional	
<u>Proyecto 1</u> Miel de ASJAS	Medio (2)  -Algunos logran obtener 1smlv durante los meses de la cosecha (anual)	<b>ALTO (3)</b>  -Generaron nuevas destrezas y redes de apoyo, fortalecieron competencias y tienen confianza hacia terceros.	Medio (2)  -Hicieron parte de proyectos dirigidos a los Montes de María y se dieron a conocer.  -Intercambiaron experiencias con organizaciones de otros municipios.	Medio-alto (7)
<u>Proyecto 2</u> Tabaco rubio	Medio (2)  -Algunos logran obtener alrededor de 1smlv durante los meses de la cosecha (anual)	<b>ALTO (3)</b>  -Generaron nuevas destrezas y redes de apoyo, fortalecieron competencias y tienen confianza hacia terceros.	Medio (2)  -Si bien es un proyecto dirigido a los Montes de María (no sólo a El Salado), no han tenido intercambio de experiencias con otros cultivadores de la región.	Medio-alto (7)
<u>Proyecto 3</u> Cultivos de ASOJOPROS	bajo (1)  -Si bien en el mediano y largo plazo algunos de sus cultivos van a generarles ingresos significativos, en la actualidad no están produciendo lo suficiente para cubrir sus gastos personales.  -Por razones climáticas, han tenido varias pérdidas y lo que	<b>ALTO (3)</b>  -Generaron nuevas destrezas y redes de apoyo, fortalecieron competencias, tienen confianza hacia terceros	<b>ALTO (3)</b>  -Hacen parte de proyectos dirigidos a los Montes de María y se han dado a conocer.  -Intercambian experiencias con organizaciones de otros municipios.	Medio-alto (7)

<sup>191</sup> Para calcular la calificación total se establecieron los siguientes rangos: bajo (3 puntos), medio-bajo (entre 4 y 5 puntos), medio (6 puntos), medio-alto (entre 7 y 8 puntos) y alto (9 puntos).

	mayores rendimientos les ha generado es la miel.			
<u>Proyecto 4</u> Maíz y ajonjolí para adultos mayores	bajo (1)  -Por razones climáticas, tuvieron varias pérdidas.  -El cultivo no les representó ingresos suficientes para cubrir sus necesidades.	<b>ALTO (3)</b>  -Generaron nuevas destrezas y redes de apoyo, fortalecieron competencias y tienen confianza hacia terceros.	bajo (1)  -Este proyecto está dirigido sólo a El Salado.  -Han intercambiado su experiencia con los pobladores de San Basilio de Palenque.	Medio-bajo (5)
<u>Proyecto 5</u> Ganado de las MUS	bajo (1)  -Actualmente sólo tienen 2 vacas.  -En el pasado tuvieron mejores ingresos pero no fueron sostenibles	Medio (2)  -Si bien generaron nuevas destrezas, redes de apoyo y fortalecieron competencias, en los últimos años se vio afectada la confianza al interior del grupo.	Medio (2)  -Hicieron parte de un proyecto nacional de Fundegan.  -Tuvieron intercambio de experiencias, no en razón del proyecto sino por ser una organización de mujeres desplazadas.	Medio-bajo (5)
<u>Proyecto 6</u> Cultivos de ASOCAMPES	Bajo (1)  -Por ahora, sólo están recibiendo lo correspondiente a jornales (80% de lo que se paga en la zona)	Bajo (1)  -Están empezando a generar nuevas destrezas y a fortalecer competencias. Aún no ha iniciado el cultivo de cacao, con el que van a generar nuevos aprendizajes, dado que no es un producto común en la región. Varios de los beneficiarios son escépticos frente al proyecto porque ya han pasado 4 años y aún no ha empezado la construcción del reservorio.	Bajo (1)  -Este proyecto está dirigido sólo a El Salado.  -Conocieron a cultivadores de cacao de otro municipio.	Bajo (3)

### Anexo 3. Guía de entrevista para miembros de la comunidad de El Salado.

<b>1. Introducción (presentación de la entrevistadora y propósito de la investigación)</b>
<p>- Buenos días/tardes. ¿Cómo le va? Muchas gracias por haberme recibido. Mi nombre es Juliana Vargas, soy estudiante de la Universidad de los Andes de Bogotá y estoy haciendo un trabajo de investigación sobre los proyectos productivos agropecuarios que desarrollan las personas desplazadas que han retornado. Quise venir al Salado, a aprender de su experiencia, que es muy interesante.</p> <p>Quisiera hablar con usted sobre el proyecto_____.</p> <p>Quisiera hacerle algunas preguntas sobre el proyecto, cómo ha sido su funcionamiento, qué ha sido lo bueno, qué le mejoraría. Todo esto para aprender de su experiencia. Nos demoramos máximo una hora. Mi idea es poder hablar también con otras personas que hayan estado vinculadas al proyecto. Le agradecería mucho si al final de nuestra charla me dijera con quién más debería hablar sobre este proyecto.</p> <p>Antes de que empecemos, quería preguntarle si tiene algún inconveniente con que usemos esta grabadora, y grabemos nuestra conversación. Esto me permite a mí volver a oír lo que conversamos y no tener que tomar tantas notas. Todo lo que usted me diga es confidencial y no voy a citar su nombre en ningún documento.<sup>192</sup></p>
<b>2. Identificación de la(el) entrevistada(o) y su relación con la organización y el proyecto productivo objeto de estudio.</b>
<p>-Empecemos por que me cuente cuál es su nombre y hace cuánto tiempo vive en El Salado? -Es usted saladero? -Hace cuánto tiempo está vinculado con el proyecto ____, y hace cuánto tiempo está vinculado con la organización ____? - Desempeña algún cargo en la organización?, Desde hace cuánto tiempo?</p>
<b>3. La organización (creación, objetivos, funcionamiento, perspectiva a largo plazo)</b>
<p>-Cuénteme un poco acerca de la organización ____. Cuándo fue creada, cuántos miembros tienen, cómo funciona, cada cuánto se reúnen? -De qué les ha servido estar organizados? -Qué planes tienen para el próximo año (2014)? -Pensando en el futuro, cómo se ven en 5 años? qué sueñan estar haciendo en 5 años?</p>
<b>4. El proyecto productivo (descripción, tiempo de espera para primeras victorias, ganancias-pérdidas, sostenibilidad)</b>
<p>- Bueno, ahora hablemos del proyecto ____. - Cómo es la historia de este proyecto? Cuénteme cómo ha sido la historia de este proyecto desde el principio.</p>

<sup>192</sup> Adicional a este consentimiento verbal, los participantes en las entrevistas firmaron un formato escrito de consentimiento informado. Mediante éste dejaron constancia que Juliana Vargas Gómez les explicó los propósitos de la entrevista, aceptaron voluntariamente participar en la misma y que ésta fuera grabada, bajo la condición de que su nombre se mantuviera bajo confidencialidad.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- De quién fue la idea de hacer este proyecto?</li> <li>- Cómo les ha ido con este proyecto?</li> <li>- Cómo se reparten las ganancias obtenidas con el proyecto?</li> <li>- Actualmente qué están produciendo? En dónde (cuántas hectáreas)?</li> <li>- Cuánto tiempo tuvieron que esperar para poder empezar a recibir los primeros producidos de este proyecto?</li> <li>- Este proyecto es temporal o ven que tiene futuro como para seguir con este proyecto por varios años?</li> </ul>
<p><b>5. Efectos del proyecto (para qué les ha servido)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para qué le ha servido a usted hacer parte de este proyecto?</li> <li>- Gracias a este proyecto, han mejorado sus condiciones de vida? (si sí, en qué se han visto reflejadas esas mejoras?)</li> <li>- Qué ha aprendido usted con este proyecto?</li> <li>- Usted ha podido también enseñar o compartir algo a otros, a través de este proyecto? (si sí, a quién y qué)</li> </ul>
<p><b>6. Los apoyos recibidos (de quién, qué y cuándo).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Han recibido apoyo de alguien para el desarrollo de este proyecto? Haciendo memoria hacia atrás, me podría contar quiénes los han apoyado con este proyecto y de qué manera los han apoyado?</li> <li>- Esos apoyos han sido permanentes? O sólo de vez en cuando? O sólo cuándo ustedes los han buscado?</li> <li>- Tienen socios permanentes en este proyecto? O están ustedes solos en la dirección y manejo del proyecto?</li> </ul>
<p><b>7. La supervisión del proyecto (quién la realiza, cómo y cuándo)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quién toma las decisiones relacionadas con este proyecto?</li> <li>- Existe un espacio colectivo para la toma de decisiones?</li> <li>- Quién o quiénes le hacen seguimiento al proyecto, que todo esté funcionando bien, que se estén haciendo bien las cosas?</li> <li>- Quién maneja la plata del proyecto (compras, ventas, repartición de las ganancias)?</li> <li>- Quién se encarga de ver si hay un problema, pensar cómo solucionarlo y efectivamente solucionarlo?</li> <li>- Cada cuánto se reúnen para hablar del proyecto? En dónde se reúnen y quiénes asisten a esas reuniones?</li> <li>- Usted hace parte de la Mesa de Tierras y Producción?</li> <li>- Esa mesa ha sido útil para el buen desarrollo de este proyecto? (por qué sí o por qué no?)</li> </ul>
<p><b>8. Interlocución con autoridades públicas y con el sector privado (quién la realiza, qué medios se emplean)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el desarrollo del proyecto, han tenido que contactar a alguna entidad pública? [Si sí, a quién y cómo las han contactado (a través de qué medio)]?</li> <li>- Para el desarrollo del proyecto, han tenido que contactar a alguna empresa privada? [Si sí, a quién y cómo las han contactado (a través de qué medio)]?</li> </ul>
<p><b>9. Percepción sobre factores que han facilitado y/u obstaculizado el desarrollo del proyecto</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué ha sido lo más difícil de manejar en este proyecto?</li> <li>- Bueno, y qué ha sido lo más fácil?</li> <li>- Cuáles han sido los principales obstáculos que han tenido que afrontar en el desarrollo de este proyecto?</li> </ul>

- Usted cree que ha habido algo en particular que les ha facilitado el desarrollo de este proyecto?
<b>10. Lecciones aprendidas</b>
-Cuál es la “receta” para que un proyecto agropecuario dirigido a población desplazada retornada sí funcione? - Qué consejos le daría usted a otras personas desplazadas que estén en proceso de retornar a su lugar de origen y quieran empezar a desarrollar un proyecto agropecuario?
<b>11. Trabajo en red con otras organizaciones de El Salado</b>
- Ustedes trabajan en red con otras organizaciones de aquí, de El Salado? (si sí, con quiénes?; si no, preguntar por qué?) - Qué temas trabajan juntos?
<b>12. Vinculación de la organización con otras organizaciones de campesinos y de víctimas en los Montes de María y en el departamento de Bolívar</b>
- Ustedes trabajan en red con otras organizaciones de los Montes de María o de otras zonas de Bolívar o Sucre, o con organizaciones nacionales (como la ANUC, o la Red de Desarrollo y Paz)? (si sí, especificar con quiénes; si no, preguntar por qué?) - Qué temas trabajan juntos? - Se han metido a trabajar también en los temas de víctimas? (si sí, preguntar en cuáles; si contesta no, preguntar por qué) - Tienen alguna relación con las organizaciones de víctimas del Carmen o del departamento? - Tienen alguna relación con el Comité de Justicia Transicional del Carmen o del departamento de Bolívar?
<b>13. Apropiación del proyecto (lo sienten como un proyecto propio?)</b>
- Qué ha significado este proyecto para usted? - Qué ha significado este proyecto para la organización? - Este proyecto ha significado algo para El Salado? - Quiénes son los dueños de este proyecto?
<b>14. Referencia a otras personas para entrevistar (sugeridas por el entrevistado, metodología “bola de nieve”)</b>
- Con quién más me sugiere que hable acerca de este proyecto? - Qué relación tienen ellos con el proyecto? Qué hacen en el proyecto? - Usted me podría presentar con ellos?
<b>15. Despedida</b>
Le agradezco mucho haberme dedicado este rato para hablar conmigo. Fue un gusto conocerlo(a).

#### Anexo 4. Guía de entrevista para funcionarios de las entidades públicas y privadas.

<b>1. Introducción (presentación de la entrevistadora y propósito de la investigación)</b>
<p>- Buenos días/tardes. Muchas gracias por haberme recibido. Mi nombre es Juliana Vargas. Estoy terminando una maestría en políticas públicas en la Universidad de los Andes y estoy trabajando para mi tesis de grado en un estudio de caso sobre seis proyectos agropecuarios adelantados en El Salado con participación del sector público/privado. Uno de esos seis proyectos, es el proyecto___(nombre del proyecto objeto de estudio), en el que ___(nombre de la entidad pública/privada) ha participado.</p> <p>Esta entrevista tiene dos propósitos. El primero, es conocer algunos detalles sobre la participación de___(nombre de la entidad pública/privada) en el proyecto___(nombre del proyecto objeto de estudio).</p> <p>El segundo propósito es conocer su opinión acerca de cuáles cree usted han sido los factores que han incidido en el éxito de este proyecto.</p> <p>Esta entrevista no tardará más de 45 minutos.</p> <p>Antes de que empecemos, quería preguntarle si tiene algún inconveniente con que grabe nuestra conversación. Esto me permite a mí volver a oír la entrevista y no tener que tomar tantas notas. Todo lo que usted me diga es confidencial y no voy a citar su nombre en ningún documento<sup>193</sup>.</p>
<b>2. Identificación de la(el) entrevistada(o) y su relación con la entidad pública/privada y el proyecto productivo objeto de estudio.</b>
<p>- Empiezo por preguntarle su nombre (preguntar esto, sólo en el evento en el que no se conozca el nombre del entrevistado con anterioridad), cuál es su cargo y hace cuánto tiempo ha estado vinculado con el proyecto___(nombre del proyecto objeto de estudio).</p> <p>- Qué labores debe cumplir usted frente al proyecto___(nombre del proyecto objeto de estudio)?</p> <p>- Hace cuánto tiempo___(nombre de la entidad pública/privada) ha estado vinculada con este proyecto y cuánto tiempo más va a estar vinculada con este proyecto?</p>
<b>3. El proyecto productivo (descripción, logros, sostenibilidad)</b>
<p>- Bueno, ahora hablemos del proyecto___.</p> <p>- Cuál es la historia de este proyecto y cuál ha sido la participación de___(nombre de la entidad pública/privada) en el mismo?</p> <p>- Cuál es el balance de___(nombre de la entidad pública/privada) frente al desarrollo y los resultados obtenidos con este proyecto?</p>
<b>4. La supervisión del proyecto (quién la realiza, cómo y cuándo)</b>
<p>- Cómo es el proceso de toma de decisiones frente a este proyecto?, Existe un espacio colectivo para la toma de decisiones? Si sí, quiénes hacen parte de ese espacio y cada cuánto se reúnen?</p> <p>- Quién o quiénes le hacen seguimiento al proyecto (que todo esté funcionando bien, que se estén haciendo bien las cosas)?</p>

<sup>193</sup> Adicional a este consentimiento verbal, los participantes en las entrevistas firmaron un formato escrito de consentimiento informado. Mediante éste dejaron constancia que Juliana Vargas Gómez les explicó los propósitos de la entrevista, aceptaron voluntariamente participar en la misma y que ésta fuera grabada, bajo la condición de que su nombre se mantuviera bajo confidencialidad.

- Quién maneja el dinero relacionado con este proyecto (compras, ventas, repartición de las ganancias)?
<b>5. Percepción sobre factores que han facilitado y/u obstaculizado el desarrollo del proyecto</b>
- Qué ha sido lo más difícil de manejar en este proyecto? - Bueno, y qué ha sido lo más fácil de manejar en este proyecto? - Qué factores, considera usted, han ayudado a que éste sea un proyecto exitoso?
<b>6. Apropiación del proyecto por parte de la población saladera (lo sienten como un proyecto propio?)</b>
- Qué balance hace usted sobre el grado de apropiación que han hecho los saladeros de este proyecto? Usted cree que lo ven como un proyecto propio?
<b>7. Interlocución con entidades privadas/públicas (quién la realiza, qué medios se emplean)</b>
- Para el desarrollo del proyecto, han tenido que contactar a alguna entidad privada/pública? [Si sí, a quién y cómo la han contactado (a través de qué medio)]?
<b>8. Lecciones aprendidas</b>
-Cuál cree usted es la “receta” para que un proyecto agropecuario de generación de ingresos, dirigido a población desplazada retornada, sí funcione?
<b>9. Referencia a otras personas para entrevistar (sugeridas por el entrevistado, metodología “bola de nieve”)</b>
- Yo voy a viajar a El Salado a hacer algunas entrevistas allá, con personas que participan en este proyecto. Usted me podría dar los nombres de algunas personas de la comunidad con quienes me debería entrevistar?
<b>10. Despedida</b>
- Le agradezco mucho este espacio. Fue un gusto conocerlo(a).

## 8. Bibliografía

Adam, C., Collier, P. & Davis V.A.B (2008) Postconflict monetary reconstruction *The World Bank Economic Review*, Vol 22, No 1, pp 87 a 112.

Aquilera, M. (2013) Montes de María: una subregión de economía campesina y empresarial, *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*, 195.

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) (2013) *Desplazamiento: el nuevo reto del siglo XXI. Tendencias Globales 2012*, disponible en <http://www.acnur.org/t3/fileadmin/scripts/doc.php?file=t3/fileadmin/Documentos/Publicaciones/2013/9180> y consultado el 29 de abril de 2014.

Bigome, B., Collier, P. & Sambanis, N. (2000) Policies for building post-conflict peace, *Journal for african economies*, Volumen 9, Núm 3, pp 323 a 348.

Cementos Argos S.A (2010) *Informe de Sostenibilidad 2010* Disponible en: [http://www.ficem.org/foros/cambio11/informes/Informe\\_sostenibilidad\\_2010\\_Argos\\_S.A.pdf](http://www.ficem.org/foros/cambio11/informes/Informe_sostenibilidad_2010_Argos_S.A.pdf), consultado el 28 de febrero de 2014.

Cementos Argos S.A (2011) *Informe de Sostenibilidad 2011* Disponible en: <http://www.argos.co/ir/Media/Default/images/INFORME-SOSTENIBILIDAD-2011.pdf>, consultado el 28 de febrero de 2014.

Cementos Argos S.A, CECODES y ASPROACEB NI (2013), *Desarrollo Territorial Inclusivo*, Boletín No 3. Disponible en: <http://negociosinclusivoscolombia.org/images/stories/Descargas/Boletines-cecodes-argos-Montesdemaria/boletin-NI-15-Diciembre-2013.pdf>, consultado el 16 de febrero de 2014.

Centro Nacional de Memoria Histórica (2013); *Basta ya! Colombia: memorias de guerra y dignidad. Informe general del Grupo de Memoria Histórica*. Bogotá, Colombia.

Colectivo de Comunicaciones Montes de María Línea 21 (2012) *Memorias y relatos con sentidos 2008-2011. Sistematización del proceso Memoria, Territorio y Comunicación*. Disponible en: <http://www.caracolaconsultores.com/MIM/sites/default/files/LIBRO%20MEMORIAS%20Y%20RELATOS%202008%202011.pdf#overlay-context=>, consultado el 26 de abril de 2014.

- Collier, P. & Hoeffler, A., (2002a) Aid, policy and peace: reducing the risk of civil conflict, *Defense and Peace Economics*, Vol 13(6), pp 435 a 450.
- Collier, P. & Hoeffler, A., (2002b) On the incidence of civil war in Africa, *Journal of Conflict Resolution*, Vol 46, Num 1, Feb, pp 13 a 28.
- Collier, P. & Hoeffler, A. (2005) Resource rents, governance and conflict, *Journal of Conflict Resolution*, Vol 49, Num 4, Agosto, pp 625 a 633.
- Collier, P., Hoeffler, A & Söderbom, M. (2008) Post-conflict risk, *Journal of Peace Research*, Vol 45, Num 4, pp 461 a 478.
- Comisión Nacional de Crédito Agropecuario sobre Seguro Agropecuario (CNCASA) (2013) *Resolución 1 de 2013*, disponible en: [https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/resolucion\\_no.\\_1\\_del\\_17\\_de\\_diciembre\\_de\\_2013.pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/node/basic-page/files/resolucion_no._1_del_17_de_diciembre_de_2013.pdf), consultada el 21 de abril de 2014.
- Comisión de Seguimiento a la Política Pública para el Desplazamiento Forzado (CSPPDF) (2010) *Tercer Informe de Verificación sobre el Cumplimiento de Derechos de la Población en Situación de Desplazamiento*, pp 39 a 46, disponible en: [http://www.codhes.org/index.php?option=com\\_seg&templateStyle=9](http://www.codhes.org/index.php?option=com_seg&templateStyle=9), consultada el 9 de abril de 2014.
- Comisión Nacional de Reparación y Reconciliación (2011) *PIRC Programa institucional de reparación colectiva. Unidos reconstruiremos vidas*. Bogotá, Colombia.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social y Departamento Nacional de Planeación (2007) *Documento Conpes 3467. Concepto favorable a la Nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral por un valor de hasta US 30 millones o su equivalente en otras monedas para financiar parcialmente el proyecto "Apoyo a alianzas productivas fase II"*. Bogotá, Colombia.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social y Departamento Nacional de Planeación (2012) *Documento Conpes 3726. Lineamientos, plan de ejecución de metas, presupuesto y mecanismo de seguimiento para el Plan Nacional de Atención y Reparación Integral a las Víctimas*. Bogotá, Colombia.
- Conte, G. (2010) *Destrucción, reconstrucción y efecto Shiva. Una apuesta femenina en El Salado, Montes de María*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Contraloría General de la República (2014) *Parafiscalidad en el sector agropecuario*. Disponible en:

<http://www.contraloriagen.gov.co/documents/155638087/186772417/Parafiscalidad+en+el+Sector+Agropecuario+2014.pdf/beda8ee8-a765-451d-b88b-8d153a5b17c7>, consultado el 12 de abril de 2015.

Corporación Antioquia Presente (2010) *Informe Anual 2010*. Disponible en:

<http://www.antioquiapresente.org/sitio/sites/default/files/Informe%20Anual%202010.pdf>, consultado el 1 de marzo de 2014.

Corporación Antioquia Presente (2011) *Informe Anual 2011*. Disponible en:

<http://www.antioquiapresente.org/sitio/sites/default/files/Informe%20anual%202011.pdf>, consultado el 1 de marzo de 2014.

Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales (PBA) et al (2009) *Cadenas Productivas de los Montes de María*, Colombia.

Chauvet, L., Collier, P., & Duponchel, M. (2010) What explains aid project success in post-conflict situations?, *Policy Research Working Paper*, 5418.

Econometría Consultores (2008) *Evaluación de procesos de retorno para la generación de recomendaciones que permitan identificar variables de éxito y retos para una respuesta más efectiva*. No publicada. Bogotá, Colombia.

Econometría Consultores & S.E.I. (2010) *Segundo levantamiento de información de los indicadores de goce efectivo de derechos de la población en situación de desplazamiento*.

Disponible en: [https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/3a90253b-3311-436d-9aac-e8ed9dbd5d6d/Informe\\_final\\_IGED.pdf](https://sinergia.dnp.gov.co/Sinergia/Archivos/3a90253b-3311-436d-9aac-e8ed9dbd5d6d/Informe_final_IGED.pdf), consultado el 29 de abril de 2014.

Econometría Consultores (2012) *Análisis de casos de retornos y recomendaciones para la estrategia Retornar es Vivir*. No publicada. Bogotá, Colombia.

Ferris, E. (editora) (2011) *Resolving internal displacement: prospects for local integration*. Washington, E.U: The Brookings Institution – London School of Economics Project on Internal Displacement.

Fereday, J & Muir-Cochrane, E. (2006) Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development, *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (1), marzo, pp 1 a 11.

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro) (2014) *Circular Reglamentaria P-8 de 2014*, disponible en:

[https://www.finagro.com.co/sites/default/files/circular\\_reglamentaria\\_p-8\\_seguro\\_agropecuario.](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/circular_reglamentaria_p-8_seguro_agropecuario.pdf)

[pdf](https://www.finagro.com.co/sites/default/files/circular_reglamentaria_p-8_seguro_agropecuario.pdf), consultada el 21 de abril de 2014.

Fundación Ideas para la Paz (FIP) & Programa de Investigación sobre Conflicto Armado y Construcción de Paz (CONPAZ) de la Universidad de los Andes (2011) *Sector Privado y Desplazamiento Forzado Interno (DFI) en Colombia*. Working Paper No 8, Bogotá, Colombia.

Fundación Dividendo por Colombia (2012) *Informe Anual 2012*. Bogotá, Colombia

Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD) (2011) *Tejiendo el camino del retorno*. Bogotá, Colombia.

Fundación Semana (2010 a) *Así se reconstruye El Salado*. Boletín No 1. Bogotá, Colombia.

Fundación Semana (2010 b) *Informe de Gestión 2010*. Bogotá, Colombia. Documento interno de trabajo, sin publicar.

Fundación Semana (2011 a) *Adelante con El Salado. Dos años de reconstrucción*. Boletín No 2. Bogotá, Colombia.

Fundación Semana (2011 b) *Sumario de proyectos 2011. Reconstrucción corregimiento El Salado*. Bogotá, Colombia. Documento interno de trabajo, sin publicar.

Fundación Semana (2012) *El futuro está en la tierra*. Boletín No 3. Bogotá, Colombia.

Fundación Semana (2013) *El camino de El Salado*. Boletín No 4. Bogotá, Colombia

Fundación SER (2010) *Diagnóstico de salud de la población del corregimiento de El Salado (El Carmen de Bolívar)*. Colombia: sin publicar.

García, A. y Llinás G. (2012) Los Programas de Desarrollo y Paz (PDP) de Colombia: una apuesta innovadora por el desarrollo y la paz en medio del conflicto. Rettberg, A. (compiladora) *Construcción de paz en Colombia* (273-304). Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

García, C. (2011) *Retazo de aliento*. Tesis de Maestría Interdisciplinar en Teatro y Artes Vivas. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

García, C (2014) Las lecciones de la reconstrucción de El Salado, *Reconciliación Colombia Caribe y Orinoquía*, Marzo, pp 32 a 33. Disponible en [http://www.reconciliacioncolombia.com/contexto/des\\_detalle/2](http://www.reconciliacioncolombia.com/contexto/des_detalle/2)

y en <http://www.reconciliacioncolombia.com/historias/detalle/151>,

consultadas el 25 de mayo de 2014.

George, A. & Bennet, A. (2004) *Case studies and theory development in the social sciences* Cambridge, Estados Unidos: MIT Press.

Grupo de Memoria Histórica (GMH) (2009 a) *La Masacre de El Salado. Esa guerra no era nuestra*. Bogotá, Colombia: Editorial Taurus y Ediciones Semana.

Grupo de Memoria Histórica (GMH) (Investigadores), Grupo Enmente (Productor) & Rubio, T (Director) (2009 b) *El Salado: el rostro de una masacre* [documental] Colombia.

Grupo de Memoria Histórica (GMH) (2010) *Bojayá. La guerra sin límites*. Bogotá, Colombia: Editorial Taurus y Ediciones Semana.

Grupo de Memoria Histórica (GMH) (2011) *Mujeres y guerra. Víctimas y resistentes en el Caribe Colombiano*. Bogotá, Colombia: Editorial Taurus y Ediciones Semana.

Ibáñez, A.M., (2008). *El desplazamiento forzoso en Colombia: un camino sin retorno hacia la pobreza*, Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Ibáñez, A. M. (2010). ¿Qué hacer con el retorno? Los programas de retorno para la población desplazada en Colombia. En Rodríguez, C (coordinador), *Más allá del desplazamiento*.

- Políticas, derechos y superación del desplazamiento forzado en Colombia* (pp 224 a 257), Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos (ILSA) (2006) *Desplazamiento y Retorno. Balance de una política. Retornar no es sólo volver. Desplazamiento y retorno en San Carlos, Antioquia*. Bogotá, Colombia: Publicaciones ILSA.
- Instituto Latinoamericano de Servicios Legales Alternativos (ILSA) (2012) *Montes de María: entre la consolidación del territorio y el acaparamiento de tierras. Aproximación a la situación de derechos humanos y del derecho internacional humanitario en la región (2006-2012)*. Bogotá, Colombia: Publicaciones ILSA.
- Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC) y Norwegian Refugee Council (NRC) (2014) *Global Overview 2014. People internally displaced by conflict and violence*, disponible en <http://www.internal-displacement.org/publications/2014/global-overview-2014-people-internally-displaced-by-conflict-and-violence/>, consultado el 22 de mayo de 2014.
- Jiménez, Rosa (2004) Desarrollo y paz en los Montes de María. Una propuesta desde la región. En Pecaut, D et al *Dimensiones territoriales de la guerra y la paz* (pp 503 - 518). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- King, G., Keahane, R. & Verba, S. (1994) *Designing social inquiry. Scientific inference in qualitative research*. Princeton, Estados Unidos: Princeton University Press.
- Lemaitre, J., Sandvik, K., López, E.S., Mosquera, J.P. & Vargas, J. (2014 a) “Sueño de vida digna”. La Liga de Mujeres Desplazadas: estudio de caso en mejores prácticas de organización de base para el goce efectivo de derechos. En: *Justicia Global 7. “Sueño de vida digna”. La Liga de Mujeres Desplazadas* (pp 7 – 70) Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Lemaitre, J., Sandvik, K., López, E.S., Mosquera, J.P. & Vargas, J. (2014 b) *De desplazados a víctimas. Los cambios legales y la participación de la Mesa de Víctimas de Mocoa, Putumayo*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes. (Próximo a publicarse).
- Lemaitre, J. y Vargas, J. (2014) En búsqueda de una vida digna: organización de base de mujeres desplazadas en Colombia (2011-2012). En: Lemaitre, J., Sandvik, K. y Vargas, J. *Organización*

*comunitaria y derechos humanos. La movilización legal de las mujeres desplazadas en Colombia.* Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes. (Próximo a publicarse).

Meertens, D. (2010) El empoderamiento de las mujeres como elemento estratégico en la prevención del desplazamiento: políticas y prácticas en Montes de María. En Churruca, C & Meertens, D (Compiladoras), *Desplazamiento en Colombia. Prevenir, asistir, transformar. Cooperación internacional e iniciativas locales* (pp 219 - 248). Bogotá, Colombia: La Carreta Editores.

Méndez, N. (2012) *Una propuesta para la medición de capital social en víctimas del conflicto armado.* Tesis de Maestría en Políticas Públicas. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2010) *Anuario Estadístico del Sector Agropecuario y Pesquero 2010*, Bogotá, Colombia.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2011) *Anuario Estadístico del Sector Agropecuario 2011*, Bogotá, Colombia

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2012) *Anuario Estadístico del Sector Agropecuario 2012*, Bogotá, Colombia

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (2013) *Informe de Gestión 2013*, disponible en <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202013.pdf>, consultado el 21 de abril de 2014.

Observatorio del Caribe Colombiano et al (2012) *Visión prospectiva de los Montes de María 2032. Lineamientos estratégicos de la subregión*, disponible en [http://www.ocaribe.org/publicacionesinfo.php?la=es&id\\_publicacion=137](http://www.ocaribe.org/publicacionesinfo.php?la=es&id_publicacion=137), consultado el 26 de abril de 2014.

Observatorio del Programa Presidencial de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (2003) *Panorama actual de la región de los Montes de María y su entorno* Serie Geográfica No 9, Bogotá, Colombia.

Organización de las Naciones Unidas, Consejo Económico y Social (1998) *Principios rectores de los desplazamientos internos*, Documento E/CN.4/1998/53/Add.2 del 54º Período de sesiones de la Comisión de Derechos Humanos.

Organización de los Estados Americanos (OEA), Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2000) *Petición 1-06, Masacre y desplazamiento forzado de los Montes de María, Informe No 15/09, Colombia*. Disponible en: <http://www.cidh.oas.org/annualrep/2009sp/Colombia1-06.sp.htm>, consultado el 27 de febrero de 2014.

Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y USAID (2012) *Del daño a la reparación colectiva: la experiencia de 7 casos emblemáticos* Bogotá, Colombia.

Peralta, L.C. (2010) San Carlos: límites de una iniciativa satisfactoria. En C., de Gamboa (Ed) *El tránsito hacia la paz: de las herramientas nacionales a las locales. Estrategias de la transición en cinco países y en tres ciudades colombianas* (pp 261 – 291). Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Colnodo (s.f) *Buenas prácticas para superar el conflicto. Ejemplos concretos de cómo sí es posible salir del callejón. Mujeres Unidas de El Salado* (video). Disponible en: [http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/mujeres\\_unidas\\_del\\_salado.html](http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/mujeres_unidas_del_salado.html). Consultado el 26 de mayo de 2014.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2008) *Las empresas frente al desafío de la pobreza: estrategias exitosas*. Nueva York, Estados Unidos.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) et al (2010) *Crecimiento de mercados inclusivos. Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. Bogotá, Colombia

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2011) *Desplazamiento forzado, tierras y territorios. Agendas pendientes: la estabilización socioeconómica y la reparación*. Bogotá, Colombia.

República de Colombia, Corte Constitucional, Sentencia T-025 de 2004 (MP: Manuel José Cepeda) y Autos de seguimiento al cumplimiento de tal sentencia.

República de Colombia, Corte Constitucional, Sentencia T-045 de 2010 (MP: María Victoria Calle).

República de Colombia, Ley 67 de 1983 “por la cual se modifican unas cuotas de fomento, se crean unos fondos y se dictan normas para su recaudo y administración”.

República de Colombia, Ley 41 de 1993 “por la cual se organiza el subsector de adecuación de tierras y se establecen sus funciones”.

República de Colombia, Ley 69 de 1993 “por la cual se establece el seguro agropecuario en Colombia, se crea el Fondo Nacional de Riesgos Agropecuarios y se dictan otras disposiciones en materia de crédito agropecuario”.

República de Colombia, Ley 89 de 1993 “por la cual se establece la cuota de fomento ganadero y lechero y se crea el Fondo Nacional del Ganado”.

República de Colombia, Ley 101 de 1993 “Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero”.

República de Colombia, Ley 114 de 1994 “por la cual se crea una cuota de fomento y se modifica el Fondo de Fomento Cerealista”.

República de Colombia, Ley 117 de 1994 “por la cual se crea la cuota de fomento avícola y se dictan normas sobre su recaudo y administración”.

República de Colombia, Ley 118 de 1994 “por la cual se establece la cuota de fomento hortifrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones”.

República de Colombia, Ley 272 de 1996 “por la cual se crea la cuota de fomento porcino y se dictan normas sobre su recaudo y administración”.

República de Colombia, Ley 534 de 1999 “por la cual se establece la cuota de fomento para la modernización y diversificación del subsector tabacalero y se dictan otras disposiciones”.

República de Colombia, Ley 1454 de 2011 “por la cual se dictan normas orgánicas sobre ordenamiento territorial y se modifican otras disposiciones”.

República de Colombia, Acto Legislativo 5 de 2011 “por el cual se constituye el Sistema General de Regalías, se modifican los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y Compensaciones”.

República de Colombia, Ley 1448 de 2011 “por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones”.

República de Colombia, Ley 1530 de 2012 “por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías”.

República de Colombia, Ley 1508 de 2012 “por la cual se establece el régimen jurídico de las Asociaciones Público Privadas, se dictan normas orgánicas de presupuesto y se dictan otras disposiciones”.

Revista Cambio (2009, 3 a 9 de septiembre) Los Sobrevivientes. No 844, pp 42 a 45.

Revista Semana (2009, 14 al 21 de septiembre) *Esa guerra no era nuestra*. No 1428, pp 52 a 54.

Rodríguez, C. (2012) *Sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para la reconstrucción de El Salado*. Tesis de Maestría en Políticas Públicas. Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

Rubio, R. (2009) The gender of reparations in transitional societies. En Rubio, R (editora), *The gender of reparations. Unsettling sexual hierarchies while redressing human rights violations* (pp 63 – 120). Nueva York, Estados Unidos: Cambridge University Press e International Center for Transitional Justice.

Saffon, M.P. y Uprimny, R. (2009) Reparaciones transformadoras, justicia distributiva y profundización democrática. En Díaz, C, Sánchez, N.C y Uprimny, R (editores), *Reparar en Colombia: los dilemas en contextos de conflicto, pobreza y exclusión* (pp 31-70). Bogotá, Colombia: Centro Internacional para la Justicia Transicional (ICTJ) y Centro de Estudios de Derecho, Justicia y Sociedad (Dejusticia).

Saffon, M.P. y Uprimny, R. (2012) Reparación de tierras despojadas y justicia distributiva en Colombia. En Bergsmo, M., Rodríguez, C., Kalmanovitz, P., Saffon, M.P. (editores), *Justicia distributiva en sociedades en transición* (pp 399 – 444). Oslo, Noruega: Torkel Opsahl Academic EPublisher (TOAEP) y Peace Research Institute Oslo (PRIO).

Salcedo, A. (2009, 22 de julio) El pueblo que sobrevivió a una masacre amenizada con gaitas. *Revista Soho*. Disponible en <http://www.soho.com.co/zona-cronica/articulo/el-pueblo-que-sobrevivio-a-una-masacre-amenizada-con-gaitas/10614>. Consultada el 18 de abril de 2014.

Saldaña, J. (2009) *The coding manual for qualitative researchers*. Londres, Inglaterra: Sage Publications.

- Sellamen, A (2013) Estado del arte sobre los fondos parafiscales agropecuarios. *Criterio Libre*, Vol 11, No 18, pp 73 -112.
- UNHCR, UNDP, WB (2010) *Concept note. Transitional solutions initiative. UNDP and UNHCR in collaboration with the World Bank*. Disponible en <http://www.unhcr.org/4e27e2f06.html>, consultada el 9 de abril de 2014.
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) (2014) *Desplazamiento y crisis humanitaria 2012-2014*. Bogotá: Colombia.
- Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV), Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y USAID (2012) *Proceso de reparación colectiva comunidad de El Salado*. Disponible en: <http://www.oim.org.co/publicaciones-oim/fortalecimiento-para-atencion-a-victimas/2225-cartillas-sobre-procesos-de-reparacion-colectiva-el-tigre-el-salado-y-libertad.html>
- Vargas, R. (2009) Economías de guerra y control de territorios: ilegalidad y reconfiguración del poder en el sur de Córdoba y Montes de María. En Camacho, A et al, *A la sombra de la guerra: ilegalidad y nuevos órdenes regionales en Colombia* (pp 213 – 291). Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Vázquez, M.E. (2011) *Escrito para no morir: bitácora de una militancia* (5ta edición). Bogotá, Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Verdad Abierta (2010) *Cómo se fraguó la tragedia de los Montes de María*, 1 de septiembre. Disponible en: <http://www.verdadabierta.com/despojo-de-tierras/2676-icomo-se-fraguo-la-tragedia-de-los-montes-de-maria>, consultada el 26 de mayo de 2014.
- Villarreal, J. (2011) *Re-inventing El Salado. Community, private sector and the State in post-conflict reconstruction in Colombia*. Tesis de Maestría en Estudios de Desarrollo con especialización en resolución de conflictos y seguridad humana. International Institute of Social Studies. La Haya, Holanda.
- Yin, R. (2009) *Case study research. Design and methods* (4ta edición). Londres, Inglaterra: Sage Ltd.



Universidad de  
los Andes

Escuela de Gobierno  
Alberto Lleras Camargo

# PROGRAMAS ACADÉMICOS

[egob.uniandes.edu.co](http://egob.uniandes.edu.co)

## ► Especialización en Gestión de Proyectos en Salud

Formar en gestión de planes, programas y proyectos en salud

Programa  
Nuevo

Programa semipresencial con tres sesiones presenciales  
y once virtuales basadas en diferentes tecnologías.

Ofrecido en conjunto con la  
**Facultad de Medicina**

SNIES: 103397

## ► Pregrado en Gobierno y Asuntos Públicos

Preparar líderes para transformar lo público

Programa  
Nuevo

SNIES: 102920

## ► Maestría en Políticas Públicas

Contribuir al mejoramiento del diseño, implementación y evaluación  
de las políticas públicas

SNIES: 90798

## ► Maestría en Salud Pública

Aportar a la calidad de las políticas públicas en salud

Ofrecido en conjunto con la  
**Facultad de Medicina**

SNIES: 91281

Más Información



Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo - Universidad de los Andes  
Carrera 1 No. 19 - 27 - Bloque AU, tercer piso - Bogotá, Colombia  
Teléfono: 3394949 ext. 2073

[fb.com/EGOBUniandes](https://www.facebook.com/EGOBUniandes)  
[@EGOBUniandes](https://www.instagram.com/EGOBUniandes)

Documentos de trabajo EGOB es una publicación periódica de la Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes, que tiene como objetivo la difusión de investigaciones en curso relacionadas con asuntos públicos de diversa índole. Los trabajos que se incluyen en la serie se caracterizan por su interdisciplinariedad y la rigurosidad de su análisis, y pretenden fortalecer el diálogo entre la comunidad académica y los sectores encargados del diseño, la aplicación y la formulación de políticas públicas.



Universidad de  
los Andes

Escuela de Gobierno  
Alberto Lleras Camargo

---

 [fb.com/EGOBuniandes](https://www.facebook.com/EGOBuniandes)

 [@EGOBuniandes](https://twitter.com/EGOBuniandes)

---

<http://egob.uniandes.edu.co>