

Análisis contextual de los proyectos agropecuarios en los Zodes de los Montes de María

Contextual analysis of agricultural projects in the Montes de María Zodes

DOI: 10.18041/2619-4244/dl.30.8828

Resumen

Esta investigación documental se centra en identificar los principales factores por el cual los proyectos en los Zodes de los Montes de María han fracasado y no han generado el impacto que se esperaba. Los Zodes son una región que cuenta con características ideales para el desarrollo de la agroindustria; sin embargo, año tras año los titulares de prensa hablan de las pérdidas que agobian a los campesinos de esta región. La agroindustria se ha visto desde una perspectiva en función de los cultivos y el ganado, cuando en realidad lo que ha condenado a este sector a estancarse es una economía no multifuncional.

Palabras claves: Desarrollo rural, tenencia de tierra, políticas agropecuarias, sector agropecuario, prospectiva.

Abstract

This documentary research focuses on identifying the main factors why the projects in the Zodes of Montes de María have failed and have not generated the expected impact. The Zodes are a region that has ideal characteristics for the development of agro-industry; however, year after year the headlines speak of the losses that overwhelm the peasants of this region. Agribusiness has been seen from a perspective based on crops and livestock, when in reality what has condemned this sector to stagnation is a non-functional economy.

Keywords: Rural development, land tenure, agricultural policies, territorial, agricultural sector, foresight.

Iván Darío Martínez Conde

Magíster en Gerencia de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Bolívar.
ORCID: 0000-0001-5523-3256
Correo: martinezi@utb.edu.co.

Cómo citar: Martínez Conde, I. D. (2022). Análisis contextual de los proyectos agropecuarios en los Zodes de los Montes de María. *Dictamen Libre*, (30).
<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.30.8828>

Licencia Creative Commons
Atribución-CompartirIgual
4.0 Internacional



RECIBIDO

1 de diciembre de 2021

ACEPTADO

10 de mayo de 2022



INTRODUCCIÓN

En Colombia el conflicto armado interno ha generado un impacto social negativo que afecta a la mayoría de sus habitantes, de manera individual y colectiva, especialmente a los que están ubicados en las zonas rurales del país, como es el caso de los Zodes de los Montes de María, ubicado en los departamentos de Bolívar y Sucre (Alzate Mora, 2020).

Los Zodes son una subregión montañosa, cuyas principales actividades económicas son la ganadería, la agricultura y la pesca, con una amplia diversificación en la producción de alimentos, lo cual lo convierte en un territorio primordial de la costa caribe colombiana para la industria agroalimentaria (Bedoya Bedoya, 2016) poblacional y de derechos para el municipio de Ovejas (Sucre, Colombia. Adicionalmente, se encuentra ubicado en un punto estratégico que facilita la comercialización de productos en ciudades como Cartagena y Barranquilla (Molano Bravo, 2011).

En 1969 se inauguró la represa de Arroyo Grande, dando inicio al funcionamiento del Distrito de Riego, que dio lugar a la modernización agropecuaria campesina y al mejoramiento social, implementado a gran escala por el Instituto Colombiano de Reforma Agraria (Arévalo & Mar, 2019).

Esta gran inversión debió abrir paso a la transformación productiva y afianzar la economía campesina de los Zodes. No obstante, actualmente se vive una situación compleja, ya que los proyectos productivos ejecutados por el gobierno nacional y sus políticas agropecuarias tienden a no ser sostenibles en el tiempo; además, esta región estuvo marcada por la dinámica del conflicto armado, lo cual ocasionó importantes olas de desalojos y despojo de tierras en contra de los campesinos de la región. A esto se sumó la llegada de los monocultivos de palma africana que se apoderaron de las tierras más productivas y, como consecuencia, afectaron la seguridad alimentaria de la población y generaron el estancamiento del sector, ya que aun habiendo implementado diversos programas agropecuarios

con asociaciones de campesinos éstos fueron fallidos (Castaño, 2018).

Por otra parte, antes y durante el conflicto esta región era conocida como una despensa agrícola, con una agricultura campesina poco tecnificada que producía tabaco (*Nicotiana tabacum*), maíz (*Zea mays L*), caña de azúcar (*Saccharum officinarum*) y arroz (*Oryza sativa L*). Posteriormente, luego de la desmovilización de grupos armados, en el año 2007 esta zona fue catalogada como laboratorio de paz, presentando a los Zodes como un territorio saneado y listo para la inversión de grandes proyectos en el sector agropecuario (Ojeda et al., 2015).

A pesar de que las poblaciones campesinas de la zona tienen vocación agrícola y la región posee las condiciones climáticas para la producción de diversos cultivos, se evidencia poco éxito en el desarrollo de este tipo de programas y proyectos ejecutados en el sector. Por esta razón, en este artículo se pretende identificar las variables que influyen en el fracaso de estos proyectos, a partir de una revisión bibliográfica que permita analizar y reflexionar respecto a la situación planteada.

A partir de lo anterior, es válido preguntar: ¿Qué variables inciden en el fracaso de los proyectos agropecuario en los Zodes de los Montes de María? Para responder esta pregunta de investigación, en este documento se desarrollan las siguientes secciones: a) La fundamentación teórica, en la que se expone una cronología del origen de la problemática de los proyectos agropecuarios ejecutados durante los últimos años, sobre los actores relevantes que han participado en el sector y opiniones de diversos autores sobre esta temática, b) metodología y c) análisis del contexto del sector agropecuario desde diferentes enfoques y puntos de vistas.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La agricultura familiar en Latinoamérica es una de las fuentes primordiales de su economía, encaminada a sistemas agrícolas sostenibles (Salcedo & Guzman, 2014), porque además de proveer alimento también genera empleo. Sin embargo, también es un sector

que presenta constantes cambios en su entorno. En gran medida, la agricultura familiar avanza al ritmo que requieren los mercados.

Ahora bien, una condición para su estabilidad comercial depende primordialmente de la provisión de recursos adecuados para la producción, como la tierra, el trabajo y, principalmente, el capital financiero (Barrientos, 2014). La carencia de estos recursos obliga a las familias campesinas a buscar otras fuentes de ingresos o, como última alternativa, migrar (Barrientos-Fuentes & Torrico-Albino, 2014). En sus políticas agropecuarias, Colombia ha implementado diversos programas enfocados en modernizar el sector agrícola, buscando que sea competitivo y llegue a mercados externos. También cabe resaltar que la mayor parte de los recursos destinados para este propósito se basan en un criterio netamente financiero, generando desequilibrio en lo referente al bienestar rural.

Esta situación genera un desbalance bastante desproporcionado, porque al momento de solicitar un crédito financiero los pequeños productores deben cumplir la misma normatividad que los grandes productores, lo cual no es equitativo (Marín et al., 2016).

De manera análoga, la diversificación agropecuaria marca la pauta a la hora de medir el ingrediente monetario del sector, debido a que la producción ya no se destina sólo para aprovisionamiento del consumo humano, sino que se deben suplir los requerimientos agroindustriales. Esta tendencia no conduce a la edificación de una institucionalidad que simplifique la incorporación a mercados en forma sostenible (Ossa et al., 2014).

De acuerdo con Ramírez-Virviescas & Guevara (2021), el microcrédito como una fuente de financiación y método que apoya y conduce los negocios productivos de los pobladores deben estar enfocados en la subsistencia de los proyectos y las inversiones en las distintas ocupaciones del sector agropecuario. Ahora bien, los acuerdos adquiridos con la entidad microfinanciera se saldan por medio de los ingresos de la unidad productiva familiar, de

tal forma que la fragilidad de los otros ingresos se convierte en una variable esencial, es decir, resulta en un círculo vicioso que lleva a los productores a trabajar para pagar las deudas adquiridas.

En ese sentido, cuando se habla de implementar políticas agropecuarias no sólo se debe tener en cuenta el aspecto financiero, esas políticas se deben centrar en lo referente al acceso a la tierra por parte de los pequeños productores, una circunstancia necesaria para la conversión del campo. Al respecto, Acevedo-Osorio (2018) encontró que tener acceso a terrenos productivos es una situación conveniente para la modificación del campo. De hecho, la legalización de la propiedad rural, sin importar el área, contribuye a distribuir de forma equitativa y gratuita los terrenos a personas beneficiarias del fondo de tierras. Estas acciones son necesarias para garantizar el acceso de la población rural a la tierra y el compromiso del Estado para establecer planes de financiamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, una de las causas del problema proviene de la focalización de la tierra en pocas manos, sumado a políticas internas que permiten introducir al país productos agroalimentarios proveniente de otros mercados, lo cual intensifica los esfuerzos económicos sobre el productor a menor escala, ya que los complejos agroindustriales ven aquí una posibilidad de economía a corto y largo plazo y, por ende, aumentan la tenencia de tierras, dejando al campesino con menos de una Unidad Agrícola Familiar para la producción sólo de consumo (UAF) (Serrano, 2018).

Opuesto a lo anterior en (2019) Alé & Páez, resaltan en su artículo, que en la actualidad las prácticas agrícolas están dirigidas al autoconsumo en su mayoría labor que se lleva a cabo en las Unidad Productiva Familiar pero de igual forma a los que un porcentaje menor busca generar ingresos, lo que hace referencia a las ventas generadas por los excedentes obtenidos en la labor agrícola y de aquí se desprenden esquemas de comercialización que de acuerdo con el grado de movimiento que hayan tenido los diferentes actores también es su dinámica. Ahora bien, el acceso a la tierra es un requerimiento



para renovar el campo, generando más competitividad. Pero no es suficiente. Se deben instaurar políticas nacionales encaminadas al suministro de servicios como salud, educación, asistencia técnica y bienes de infraestructura, entre otros, que brinden una mejor calidad de vida a la población rural y le permitan fortalecer sus habilidades blandas y competencias. De hecho, el enfoque actual de las políticas públicas debe ocuparse del desarrollo financiero rural desde una postura más amplia, que vaya más allá de la agricultura, para incluir un sinnúmero de operaciones que se puedan ejecutar de manera estratégica en los diferentes territorios (Cárdenas Pinzón & Vallejo Zamudio, 2016).

Por su parte, Medina & Alejandro (2020) resaltan que las políticas públicas de los gobiernos tienen que estar encaminadas a desarrollar las finanzas municipales y su objetivo principal debe ser producir riqueza a través del desarrollo de competencias productivas, con el fin de mejorar la economía y los niveles socioeconómicos e impulsar de forma diversa la economía local de los productores. El PNUD define al desarrollo humano como “el desarrollo en el cual las personas amplían las capacidades que enriquecen sus posibilidades y alternativas (Mundo, 2017).

Así las cosas, la política agraria en Colombia se debe abordar a partir del progreso rural y su nueva visión debe incluir actividades que la desarrollen, no solamente que se limiten al sector productivo sino a otras opciones que se pueden desarrollar en el campo (Cárdenas Pinzón & Vallejo Zamudio, 2016). Los programas que se desarrollen en el país deben empezar a centrarse en políticas con un enfoque territorial, adaptándolos a las condiciones de cada zona, debido a que la especificación de necesidades y la toma de decisiones debe ser colectiva, más aún cuando se contemple la formulación de proyectos dirigidos al desarrollo agropecuario y se incorporen metodologías participativas con procesos orientados a que la comunidad beneficiaria asuma una determinación activa en lo referente a decisiones relacionadas con sus métodos locales para planificar, dirigir, ejecutar y controlar los avances obtenidos (Espinosa & Gómez, 2015).

Gutiérrez (2018) señala que para lograr proyectos exitosos el Estado tiene el compromiso latente de fortalecer la dirección de proyectos, creando instrumentos para una adecuada dirección y que permitan la medición socioeconómica como variable principal del sector agropecuario y todos aquellos impactos en estas zonas. Esto permite jerarquizar la asignación de los recursos estatales a las entidades que dirigen los proyectos en todo el territorio, para invertir los recursos de forma óptima y focalizada.

Una idea similar es el concepto de gestión de proyectos planteado por PMI, como la puesta en práctica de conocimientos, herramientas y técnicas destinadas a las actividades del proyecto, con el fin de ajustarse a las demandas y aspiraciones de las partes interesadas. Razón por la cual, la gestión del proyecto debe centrarse en estrategias en beneficio de los propios miembros, que en este caso son los agricultores (Cirino et al., 2014).

METODOLOGÍA

Esta investigación documental se centra en identificar los principales factores por el cual los proyectos ejecutados en los Zodes de los Montes de María han fracasado y no han tenido el impacto que se esperaba.

El presente artículo reflexivo se apoyó en fuentes bibliográficas y electrónicas, utilizando la biblioteca digital de la Universidad Tecnológica de Bolívar como herramienta principal, especialmente la base de datos ProQuest (<https://www.proquest.utb.elogim.com/>) y scopus (<https://scopus.utb.elogim.com/search/form.uri?display=basic#basic>), en las que se encontraron 30 artículos relacionados con este tema.

DISCUSIÓN

Es esta sección, como primera medida se mostrarán las variables encontradas que inciden el fracaso de los proyectos en el sector agropecuario de los montes de María y que permiten dar respuesta al interrogante de investigación planteado en la introducción del artículo, como segundo paso, se

presentara la argumentación en la cual se evidencia, la incidencia de las variables que causaron el fracaso del proyecto ejecutados y como tercero, las conclusiones respectivas y aportes.

Con relación a lo planteado, Una vez concluida la revisión bibliográfica y el análisis de los artículos, se encontró que las variables que inciden en el fracaso de los proyectos ejecutados en los Zodes son las siguientes:

1. Mala planificación
2. Deficiente gestión de stakeholders
3. Inadecuada identificación de los problemas
4. Inadecuada gestión de riesgos
5. Falta de apoyo político institucional

Los Zodes de los Montes de María es una región que cuenta con características ideales para el desarrollo de la agroindustria, por su climatología y suelos fértiles. Razón por la cual, se podría pensar que esta zona debería ser la despensa de alimentos para la costa caribe y los mercados nacionales. No obstante, la región se encuentra sumida en la pobreza y desigualdad, y el sector agropecuario no avanza, ya sea por la pérdida de cultivos como consecuencia de la época seca o por las altas precipitaciones que causan escorrentías, afectando los sembradíos (suelos encharcados, incremento de plagas y hongos), entre otras variables exógenas como la demanda y la oferta.

Aunque el gobierno nacional ha promovido iniciativas mediante políticas enfocadas a modernizar el sector rural, brindando acceso a los pequeños y medianos productores, para incrementar la productividad económica y reducir la pobreza, los problemas nunca se resolvieron: los agricultores pobres nunca tuvieron suficiente tierra para realizar sus proyectos y el gobierno nunca consolidó una política de comercialización para garantizar la rentabilidad de los proyectos ejecutados (Lissbrant, 2019) a former conflict area and agricultural sub-region in the Caribbean region of Colombia. Fieldwork (September through December 2014).

Aunque el gobierno ha buscado fortalecer este sector con la implementación de programas agropecuarios

que se ejecutan año tras año, los resultados esperados de sostenibilidad no han sido los mejores. Un ejemplo claro fue la construcción del distrito de riego de María La Baja en 1969, que buscaba modernizar y consolidar la agricultura tradicional de siembra de arroz, tabaco y otros cultivos como principal fuente de ingresos. No obstante, para el año 2000 el distrito de riego se encontraba cercano a la insolvencia económica, con resultados poco favorables, y terminó con la privatización del agua, lo cual no fue conveniente para el pequeño productor por el desvío de corrientes hídricas para llenar el reservorio (Ojeda et al., 2015).

Como señala Garzón-Garzón (2017), el desarrollo local está visto por el Estado desde un punto de vista asistencial, se entiende que este tipo de apoyos es de gran ayuda, pero sólo a corto plazo, muy alejados de las soluciones reales con una base robusta que logre empoderar a las comunidades con cada uno de los proyectos que se ejecuten y puedan seguir con los procesos una vez entregados por las entidades ejecutoras.

Al respecto, se puede comentar que existió una mala gestión en la planeación en todo este proceso, partiendo de la elección de las políticas de desarrollo local implementadas, hasta la mala gestión de los *stakeholders*. Además, no se tuvo un enfoque prospectivo que permitiera realizar buenos diagnósticos referentes al presente y todos aquellos futuros posibles que se pudieran presentar. Mariano & Ferro (2019) mencionan que la prospectiva en los territoriales es una disciplina en la que interaccionan todos los actores sociales. Se utiliza para la construcción del futuro, mediante la participación colectiva y obtener así resultados de largo plazo.

Es evidente que este proyecto se elaboró bajo el modelo de arriba hacia abajo (*top-down*), cuya naturaleza es que se realiza en una oficina ministerial, en la que no se diagnostican los problemas reales que permitan plantear soluciones severas y continuas. Esto se debe a que no se tuvo en cuenta la participación de los *Stakeholders* en la planeación del proyecto. Es probable que si se hubiera aplicado la metodología de abajo hacia



arriba, en la cual se tiene en cuenta la participación continua de los beneficiarios y todo el eslabón de la cadena, este proyecto hubiera tenido éxito, debido a que desde el principio se hubieran identificado las necesidades reales de los beneficiarios.

Vargas (2019) manifiesta que la visión de abajo hacia arriba (*bottom-up*) permite construir estructuras con bases sólidas para los pequeños agricultores, permitiendo que las comunidades a pequeña escala puedan construir estructuras que potencialicen la agricultura y generen suficientes excedentes.

Por su parte, Díez et al (2014) recalcan que la perspectiva del desarrollo de estas políticas deben ser de abajo hacia arriba, buscando la participación de los actores del territorio, de tal forma que se transformen en sujetos iniciadores de resultados y simultáneamente en su objeto.

Para plantear alternativas de solución se debe contar con espacios participativos, en los cuales se incorpore a todos los actores de la cadena productiva y se genere mayor autonomía económica en la región. Si no se hace de esta forma, todos los proyectos planteados en los Zodos de los Montes de María son susceptibles de fracasar, porque así se formule un proyecto utilizando cualquier metodología no es posible conocer el quehacer diario de una comunidad si no se integran todos los elementos que reflejan la realidad, como son el componente social y cultural de la región.

Por otra parte, este proyecto se desarrolló buscando crear un espacio planificado en el que se le brindara a la comunidad un área aproximada de 25.000 hectáreas para la producción y de esta forma potencializar a los productores. Pero las políticas estatales se fueron transformando, dejando de lado a los pequeños productores y beneficiando la agroindustria, que desplazó al campesino y adoptó el cultivo de palma en la región, como fuente para la transformación productiva, soportado en las ventajas competitivas que ofrecía (Alzate Mora, 2020).

Esas ventajas competitivas se alinearon para beneficiar a los grandes productores, quienes se

apoderaron de los suelos fértiles y los destinaron a la producción extensiva de monocultivos de palma, haciendo que el pequeño productor perdiera el control de la economía del territorio, causando la pérdida de identidad de la agricultura tradicional y afectando la seguridad alimentaria de toda la región. En definitiva, no se logró el alcance propuesto y el proyecto no fue exitoso porque no se obtuvieron los beneficios esperados.

En ese mismo sentido, Castaño (2018) en su artículo "Conflictos socioambientales ocasionados por el cultivo de palma aceitera" se refiere al cultivo de palma de aceite como un proyecto a gran escala ejecutado en los Montes de María, pero más allá de ser un proyecto de éxito, causó conflictos sociales y ambientales, con una presión directa sobre los pequeños agricultores que implementaron cultivos transitorios y luchan contra la propagación de la palma y el incremento de las áreas de este monocultivo.

Contrario a esto, Sabogal (2013) señala que el cultivo de palma en Colombia viene creciendo de forma acelerada, cinco veces más rápido de lo esperado. Este producto se ha promovido como un instrumento para incentivar el desarrollo y reducir la pobreza. En contravía de lo expuesto, no se puede hablar de que esta agroindustria sea un instrumento para reducir la pobreza, la palma hace parte de los monocultivos que han llevado pobreza a la regiones, como es el caso de María La Baja, donde las alianzas productivas fueron un total fracaso y hoy en día los campesinos no tienen palma ni terrenos para ejercer la agricultura familiar.

Al respecto, Ojeda et al. (2015) argumentan que las alianzas productivas sólo sirvieron para legalizar los terrenos de los campesinos, ya que una vez firmada la alianza se inician los negocios con la condición de un contrato a 10 o 20 años de arriendo y se entregan insumos para iniciar el cultivo. Los precios de las cosechas los fijan las empresas aliadas y dueñas de la planta extractora por debajo de los costos de inversión del ciclo de producción. Al no recibir utilidades y sin terrenos para sembrar, los campesinos optan por vender sus

tierras a las personas con quienes tenían un contrato firmado. Esto se refleja en la adquisición por parte de empresarios palmicultores de 37.000 hectáreas, especialmente en María La Baja, entre 2007 y 2011. De ahí el crecimiento acelerado de este monocultivo industrial, que para 2001 ocupaba 900 ha y en 2012 pasó a 9.702 (Lissbrant, 2019). No obstante, la apertura de los mercados fue un factor determinante para que este monocultivo despegara como exportador (Cárdenas Pinzón & Vallejo Zamudio, 2016).

Se considera que las políticas agropecuarias implementadas en los últimos años han desplazado la agricultura tradicional y familiar, un ejemplo claro es lo que se vive en María la baja, lo que antes era una despensa agrícola de producción de alimento, hoy es una zona donde los suelos más productivos están dedicados al monocultivo de palma, el campesino no cuenta tierras para ejercer la agricultura, consecuencias del desplazamiento forzado por grupos al margen de la ley y la misma presión de las agroindustrias, hoy la mayoría de programas agropecuarios están condicionados a la tenencia de tierras para tener accesos a los programas y a crédito agropecuario, algo inconsistente en zonas donde el campesino no cuenta con estos activos.

De lo anterior, una buena gestión de riesgo para aumentar la tasa de éxito para este tipo de proyecto, debe ser integral y prospectiva debido a que el sector agropecuario tiene cambios en sus dinámicas de manera constante y cíclica en todo el eslabón de la cadena productiva. Por lo tanto, se sobreentiende que la mayoría de los proyectos tienen un tipo de riesgo, pero así como se cuantifican desde la estadística y su probabilidad de que puedan ocurrir, también es preciso decir, que se puede cuantificar sobre el efecto que puede tener la materialización del riesgo sobre el objetivo principal del alcance.

Por otra parte, como un proyecto público destinado para potencializar al pequeño productor dedicado a sus cultivos transitorio, termine en manos de terratenientes y de agroindustria palmicultora, bajo el sustento que la agricultura tradicional iba en contrario a las políticas establecidas en su momento por el

gobierno de turno, las cuales dieron apertura al libre mercado. En pocas palabras se debe mantener una estructura lógica de políticas agropecuarias con la planeación de los proyectos a largo plazo.

De lo anterior, es evidente que hubo una mala planificación en la gestión integral de los riesgos externos que no se contemplaron, como las políticas agropecuarias, el despojo de tierra, la apertura del libre mercado y la caída de los precios, entre otros. Cabe mencionar que las grandes extensiones de tierra destinadas a la siembra y producción de cultivos de palma de aceite transforman la conformación productiva agrícola, afectan la seguridad alimentaria, la tenencia de la tierra, la composición social e institucional a partir de la aparición de nuevos actores y poderes que desplazan la agricultura tradicional y se toman el manejo de la economía (Castaño, 2018).

Rodríguez et al. (2015) señalan que en el país falta apoyo político en las estrategias establecidas en el campo, porque sólo buscan beneficiar a sectores convenientes. Además, la ausencia del Estado en el sector primario con el mal manejo de los recursos.

Para el éxito de un proyecto es importante gestionar los riesgos de forma adecuada, lo cual permite configurar un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones para reconocer signos tempranos que permitan mitigar su impacto. Por consiguiente, se deben establecer instrumentos que permitan realizar una buena gestión de riesgo.

Igualmente, para el desarrollo y éxito de un proyecto agropecuario con un enfoque social se debe establecer un diagnóstico de los afectados, alineando sus objetivos con las políticas agropecuarias a largo plazo. Esto se consigue incluyendo a todos los actores internos y externos de la cadena productiva.

CONCLUSIONES

El campo siempre se ha visto en función de los cultivos y el ganado. Esta perspectiva ha condenado a este sector a estancarse en una economía no multifuncional. La actividad agropecuaria debe



comprenderse desde un ángulo diferente, dejando de limitarla puramente a lo productivo, el campo no sólo es agricultura.

El éxito de los proyectos no sólo se logra con la implementación de políticas agropecuarias, se debe realizar un análisis y diagnóstico profundo del contexto de cada zona, ya que las dinámicas son diferentes en cada sector, para lo cual se deben incluir todos los actores involucrados y alinearlos en un objetivo estratégico en común. La planeación estratégica de estos proyectos se debe hacer de forma prospectiva, teniendo en cuenta las lecciones aprendidas para no cometer los mismos errores. Así mismo, se requiere hacer una lectura del presente para entender el direccionamiento estratégico que deben tomar dichos proyectos y así poder planificar el futuro de los horizontes posibles, deseables y probables.

La planificación agropecuaria se puede anticipar para construir escenarios zonificados y acceder a los procesos de transformación desde una mirada amplia que permita diseñar hojas de rutas (Aguilar Torrico et al., 2021).

Tabares Castrillón (2019) hace énfasis en que para tener éxito en la ejecución de los proyectos agropecuarios se deben fortalecer las asociaciones de campesinas, que al final serán las que estarán vinculadas de forma activa y constante en la toma de decisiones. Este autor recalca que a pesar de que muchas veces se considera factores de éxito a la financiación, comercialización y normatividad, entre otros, no son prioritarios pues ellos dependen de la fortaleza de las asociaciones y sus integrantes.

Entre los nuevos modelos de planificación que buscan potencializar el sector de los pequeños y medianos productores agropecuarios para que sus proyectos agrícolas sean sostenibles, se debe direccionar la integración productiva bajo el enfoque de "clústeres productivos", para que éstos cooperen estratégicamente y así poder obtener beneficios colectivos.

BIBLIOGRAFÍA

Acevedo-Osorio, Á., Santoyo-Sánchez, J. S., Guzmán, P., & Jiménez-Reinales, N. (2018). La agricultura familiar frente al modelo extractivista de desarrollo rural en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21(2Supl), 144-154. <https://doi.org/10.15446/ga.v21n2supl.73925>.

Aguilar Torrico, T., Papagno, S., Mariano, R., Vitale Gutierrez, J., & Aceituno Olivares, P. (2021). Hacia una prospectiva latinoamericana: un abordaje desde lo agrícola y lo alimentario. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 6(2), 188-196.

Alé, G. & Páez, M. (2019). *Depequeños productores del Vall Calchaquí*. 101-114. <https://www.proquest.utb.elogim.com/docview/2266944654/fulltextPDF/CEEDBF29E36C4615PQ/6?accountid=173814>.

Alzate Mora, D. (2020). Concentración de la tierra y las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, Económico y Social (Zidres) en los Montes de María, María La Baja y Carmen de Bolívar. *Prolegómenos*, 23(46), 51-70. <https://doi.org/10.18359/prole.4309>.

Arévalo, B., & Mar, E. del. (2019). El "fracaso ruinoso" de la reforma agraria en clave de negritud: comunidades afrocampesinas y reconocimiento liberal en Montes de María, Colombia. *Memorias*, 0(37), 117-149. <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/memorias/article/view/11197%0Ahttp://files/1428/11197.html>.

Barrientos-Fuentes, J. C., & Torrico-Albino, J. C. (2014). Socio-economic perspectives of family farming in South America: cases of Bolivia, Colombia and Peru. *Agronomía Colombiana*, 32(2), 266-275. <https://doi.org/10.15446/agron.colomb.v32n2.42310>.

Bedoya Bedoya, M. R. (2016). Lineamientos de política pública de desarrollo rural para Colombia: los casos de Flor del Monte, La Peña y San Rafael en el municipio de Ovejas (Sucre, Colombia). *Estudios de Derecho*, 73(161), 57-78. <https://doi.org/10.17533/udea.esde.v73n161a04>.

- Cárdenas Pinzón, J. I., & Vallejo Zamudio, L. E. (2016). Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. *Apuntes del Cenes*, 35(62), 87-123. <https://doi.org/10.19053/22565779.4411>.
- Castaño, A. (2018). Conflictos socioambientales ocasionados por el cultivo de palma aceitera: el caso de María La Baja en Montes de María. *Jangwa Pana*, 17(2), 248-257. <https://doi.org/10.21676/16574923.2388>.
- Cirino, J. F., Castro, T. T. S. e, Gomide, C. S., Silva, É. A., & Silva, T. C. R. da. (2014). Gerenciamento de Projetos Vinculados ao Programa de Aquisição de Alimentos. Doação Simultânea em Minas Gerais. *Revista de Gestão*, 21(4), 487-506. <https://doi.org/10.5700/rege541>.
- Diez, J. I., Gutiérrez, R. R., & Pazzi, A. (2014). ¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? Un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina. Geopolítica(s). *Revista de Estudios Sobre Espacio y Poder*, 4(2), 199-235. https://doi.org/10.5209/rev_geop.2013.v4.n2.41460.
- Espinosa, H. R., & Gómez, C. J. R. (2015). Abordaje metodológico para formulación participativa de planes de asistencia técnica agropecuaria con enfoque territorial. *Acta Agronomica*, 64(4), 321-330. <https://doi.org/10.15446/acag.v64n4.45162>.
- Garzón-Garzón, L.-P. (2017). ¿El desarrollo local desde y para quién? Análisis de la formulación e implementación de proyectos estatales en comunidades indígenas amazónicas. *Gestión y Ambiente*, 20(2), 244-252. <https://doi.org/10.15446/ga.v20n2.65642>.
- Gutiérrez Padierna, L. P., Calle Velásquez, C. A., & Agudelo Viana, G. (2018). Política de transferencia tecnológica del sector agropecuario colombiano con enfoque territorial. *Lecturas de Economía*, 89, 199-219. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n89a07>
- Lissbrant, S. (2019). Challenges faced by smallholder farmers in a former conflict area in Colombia: the case of Montes de María. *Investigación & Desarrollo*, 26(2), 6-39. <https://doi.org/10.14482/indes.26.2.303.6>.
- Mariano, R., & Ferro, S. (2019). Escenarios prospectivos estratégicos a 2030 de las producciones agrícolas bajo riego de la cuenca del río Colorado (La Pampa, Argentina). *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 7(2), 40-68.
- Marín, M. R., Casamitjana, M., & Loaiza, J. C. (2016). Agricultural Modernization Policies and Rural Development in Colombia (1996-2008) Tt - Modernização Da Política Agrícola E Desenvolvimento Rural Na Colômbia (1996-2008) Tt - Políticas De Modernización Agrícola Y Desarrollo Rural En Colombia (1996-2008). *Revista EIA*, 25, 99-118. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-12372016000100008&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.org.co/pdf/eia/n25/n25a08.pdf.
- Medina, M. P., & Alejandro, J. (2020). Factores que afectan la producción y productividad agropecuaria del distrito de Santa Ana, en la gestión del desarrollo económico local de la municipalidad provincial de La Convención- Cusco 2011-2013 Autora: Chalco Luque, Yanet Julia, Asesor.
- Molano Bravo, A. (2011). Montes de María. *El Espectador*, 8(2), 183-216.
- Mundo, A. (2017). El desarrollo humano: una propuesta para su medición. *Aldea Mundo*, 0(43), 65-76.
- Ojeda, D., Petzl, J., & Quiroga, C., (2015). Paisajes del despojo cotidiano: acaparamiento de tierra y agua en Montes de María, Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, 54, 107-119. <https://doi.org/10.7440/res54.2015.08>.
- Ossa, J. A. G., Giraldo, N. E. C., & Mosquera, E. A. (2014). Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector agropecuario en Colombia. *Apuntes del Cenes*, 33(57), 147. <https://doi.org/10.19053/22565779.2907>.



- Ramírez-Virviescas, N., & Guevara, D. A. (2021). Las microfinanzas rurales en Colombia y el proceso de financiarización: un estudio de caso. *Apuntes del Cenes*, 40(71), 219-252. <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.11466>.
- Rodríguez, E., Martínez, G. L., & Mora Delgado, J. (2015). La crisis del sector agropecuario colombiano : ¿ cuál es la responsabilidad de las políticas públicas ? Crisis of the Colombian Agricultural Sector : What Is the Responsibility of Public Policy ? *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. UAN*, 16, 159-174.
- Sabogal, C. R. (2013). Análisis espacial de la correlación entre cultivo de palma de aceite y desplazamiento forzado en Colombia. *Cuadernos de Economía (Colombia)*, 32(61 especial), 683-719.
- Salcedo, S., & Guzmán, L. (2014). Agricultura familiar en América Latina y el Caribe.
- Serrano, J. A. S. (2018). La desigualdad en el reparto de la tierra en Colombia: Obstáculo principal para una paz duradera y democrática. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 38(2), 409-433.
- Tabares Castrillón, A. M. (2019). Factores de éxito o fracaso en el desarrollo agroindustrial rural. Estudio de caso proyectos agroindustriales en el Alto Oriente de Caldas. *Factors of Success or Failure in Rural Agro-Industrial Development. Agro-Industrial Case Study Projects in the MiddleEastern Region of Caldas.*, 26(46), 65-88. <http://10.0.120.134/anf.v26.n46.2019.553%0Ahttps://login.ezproxy.javeriana.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=136473513&lang=es&site=ehost-live>.
- Vargas, J. C. (2019). Economía e intensificación agrícola: Variabilidad en trayectorias de cambio agrícola en la América Prehispánica. *Jangwa Pana*, 18(2), 232-255. <https://doi.org/10.21676/16574923.2927>.