CASOS EXITOSOS Y/O DE BUENAS PRÁCTICAS MUNICIPALES DE COLOMBIA, ADAPTABLES A MUNICIPIOS DE 5ª y 6ª CATEGORÍA

Caso Montebello, Antioquia

Mauricio López Ramírez

Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

Escuela de Humanidades

Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas

Medellín

2020

CASOS EXITOSOS Y/O DE BUENAS PRÁCTICAS MUNICIPALES DE COLOMBIA, ADAPTABLES A MUNICIPIOS DE 5ª y 6ª CATEGORÍA

Caso Montebello, Antioquia

Mauricio López Ramírez

Tesis de Maestría para optar al título de

Magíster en Gobierno y Políticas Públicas

Asesora:

María Eugenia Ramos Villa

Maestría en Gobierno y Políticas Públicas

Escuela de Humanidades

Departamento de Gobierno y Ciencias Políticas

UNIVERSIDAD EAFIT

Medellín

2020

ÍNDICE

Resumen 1

Abstrac..... 2

Introducción 3

Planteamiento del problema 5

1. Marco teórico 11

1.1 Estado del arte 11

1.2 Conceptos centrales 12

1.2.1 Desarrollo rural 13

1.2.2 Economía sostenible 14

1.2.3 Gobernanza y descentralización 15

1.3 Aproximación metodológica 17

2. Resultados 21

2.1 Descripción de los proyectos seleccionados 21

2.2 Lineamientos para la replicación de casos exitosos en Montebello 30

3. Conclusiones 35

3.1 Recomendaciones 36

Referencias 38

Anexos..... 40

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa político de Montebello 3
Tabla 1. Metas de bienestar en el programa de proyectos productivos del sector agropecuario, plan de desarrollo 2020-2023 9
Tabla 2. Matriz de priorización de proyectos 20

Resumen

Este artículo analiza experiencias exitosas de municipios de Colombia que, por sus características territoriales, demográficas, ambientales, políticas y económicas, guardan cierta similitud con el municipio de Montebello; con el objetivo de explorar las posibilidades de adaptar y replicar en este municipio las acciones desarrolladas para implementar dichas experiencias y, con ello, contribuir a la solución de algunas problemáticas actuales que enfrenta la localidad. Estas problemáticas son similares a las atendidas por otros entes territoriales, a través de las experiencias exitosas ya referidas y documentadas por diferentes entidades, como el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia (Corantioquia) y la Universidad Eafit. Todo lo anterior, con el propósito de facilitar la materialización de algunas propuestas planteadas en el Plan de Desarrollo 2020-2023, “El cambio es ahora”, de Montebello. El objetivo mencionado se alcanzará seleccionando y analizando experiencias exitosas de gobiernos locales colombianos que puedan ser replicables en el municipio. Luego, a través de la comparación de las experiencias, se definirán unos lineamientos generales de selección y adaptación de casos exitosos para Montebello.

Palabras claves: Gobernanza, Experiencias exitosas, Buenas prácticas, Desempleo, Montebello, Replicación.

Abstract

This article analyses successful experiences of Colombian municipalities with territorial, demographic, environmental, political and economic characteristics similar to Montebello; its objective is to explore ways to adapt and replicate those experiences in Montebello, contributing with possible solutions to its current problems. Issues faced by those municipalities are similar and well documented in public entities like the Administrative Department of Public Works (DAFP), Antioquia's Autonomous Regional Corporation (Corantioquia), and EAFIT University. This investigation intends to materialize some elements in Montebello's Development Plan 2020-2023 "Change Now" The objective will be achieved by analyzing successful local governments, defining guidelines for selection and adaptation of key success aspects to implement in Montebello.

Key words: Governance, Successful experiences, Good practices, Unemployment, Montebello, Replication

Introducción

Montebello tiene 107 años de haber sido erigido en municipio. Se ubica en el Suroeste de Antioquia, a 52 kms de Medellín, y cuenta con 5.881 habitantes, de los cuales el 28% es población urbana y el 72%, rural (DANE, 2018). Tiene una altitud de 2.350 msnm; una extensión de 84 km2; un total de treinta veredas y dos corregimientos y basa su economía, principalmente, en actividades agrícolas y mineras.

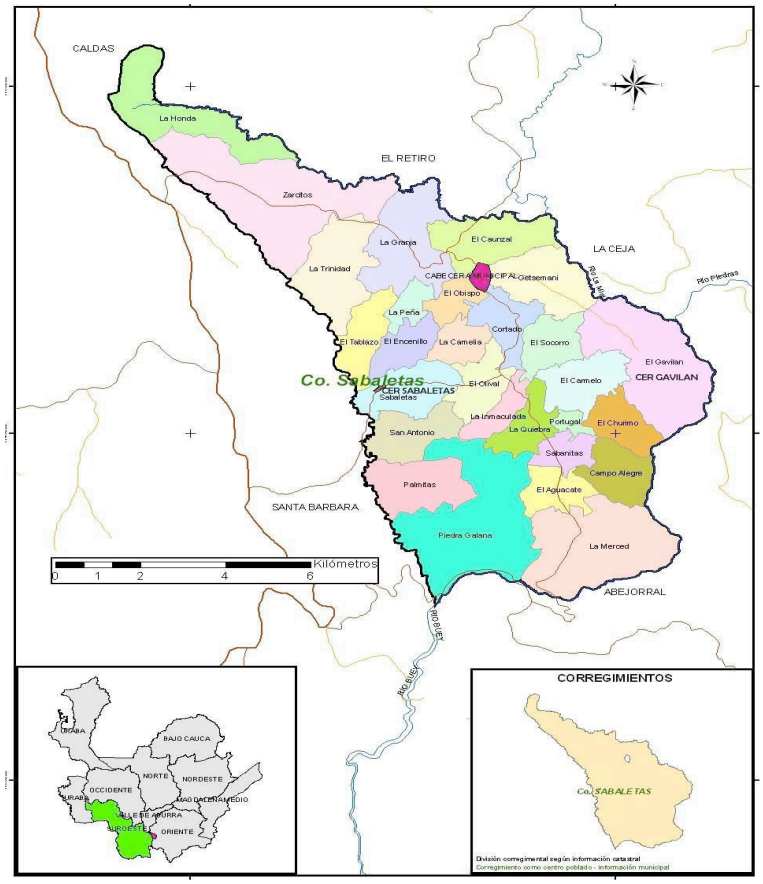

Ilustración 1. Mapa político de Montebello

El presupuesto anual aproximado del municipio es de $7.200 millones y es de categoría 6ª (Municipio de Montebello, 2020). Teniendo en cuenta que son seis las categorías en las que se dividen los municipios en Colombia, según la Ley 1551 de 2012, y la sexta corresponde a los municipios con menos población (igual o menor a 10.000 hab.), menor importancia económica y los ICLD (Ingresos Corrientes de Libre Destinación) más bajos: menos de 15.000 smmlv, estamos hablando de un municipio bastante pequeño y con pocos recursos a disposición.

Esta condición del municipio incide en su capacidad operativa a la hora de desarrollar proyectos de todo tipo. De hecho, las principales problemáticas actuales de Montebello son la falta de oportunidades en generación de empleo rural y urbano, la escasa cobertura en educación superior y la deficiente atención en salud. Si bien cada una de estas problemáticas es importante en el municipio, el presente trabajo se ocupará exclusivamente de la primera: la falta de empleo, que afecta, a su vez, tanto la dimensión de salud como la de educación.

Aunque los planes de gobierno y de desarrollo de Montebello en los últimos años han incluido proyectos y programas para el desarrollo agropecuario, ninguno de estos ha sido eficaz en la resolución del problema del desempleo rural y urbano. Así se ve reflejado en el diagnóstico realizado para el plan de desarrollo de la actual alcaldía de Montebello (periodo 2020-2023), en donde se afirma que:

> La base de la economía local depende del sector primario o agropecuario, el cual se encuentra en crisis debido a las condiciones del mercado, los cambios climáticos, el elevado costo de los insumos y la carencia de una política de

> desarrollo rural, lo cual agravó la situación del productor en los últimos años; lo anterior no ha permitido potencializar las fortalezas del sector a nivel local, mediante la articulación de lo público, lo privado y lo comunitario; no permitiendo la reactivación de la economía del municipio. (Municipio de Montebello, 2020, p. 93)

De acuerdo con esta información, Montebello requiere un nuevo enfoque en las políticas públicas relacionadas con el desarrollo económico y una buena alternativa sería la adaptación de experiencias exitosas en el sector productivo implementadas en municipios con características similares.

Así, la presente investigación pretende ofrecer lineamientos generales para adaptar con éxito políticas, programas y proyectos que han sido puestos en marcha en municipios de otras regiones del país, con características similares a Montebello y con la misma categoría, logrando solucionar problemas de desempleo y economía local. La investigación es de tipo mixto, pues recolecta y trabaja con datos tanto cualitativos como cuantitativos, de modo que genera resultados a través de la descripción, análisis y comparación de los dos tipos de información.

Planteamiento del problema

Desde comienzos del siglo XXI, Montebello carece de un modelo de gobernanza apropiado. Esta afirmación se sustenta en varios hechos: primero, durante los últimos veinte años, el gobierno ha estado en manos del partido conservador, sin visos de renovación ni desafío político. Segundo, la ley colombiana flexibilizó las

condiciones para aspirar al cargo de alcalde y esto ha llevado en Montebello a la postulación y elección de alcaldes sin la menor preparación para un cargo semejante. Tercero, no existe en el municipio un partido de oposición ni tampoco una organización ciudadana que vele por el buen gobierno de los alcaldes o que ejerza labores mínimas de veeduría. Cuarto, vicios de la forma tradicional de hacer política en el país se han seguido presentando en el municipio sin mayores cambios, tales como el sectarismo o el clientelismo; un caso patente es el que revela el proceso adelantado por la Procuraduría General de la Nación contra el alcalde de Montebello para el periodo 2012-2015, por la celebración indebida de 69 contratos por una suma mayor a los mil millones de pesos (Procuraduría General de la Nación, 2016). Estos hechos, entre otros factores, no le han permitido a Montebello avanzar en su desarrollo para ponerse a la altura de municipios vecinos, como El Retiro y otros cercanos, con mejor calidad de vida.

Asimismo, y como testigo presencial del acontecer de Montebello, sé que cada final de año las familias se preguntan sobre el futuro laboral y profesional de los jóvenes que terminan el bachillerato, dadas las escasas posibilidades de empleo en el municipio. Una minoría de ellos alcanza oportunidades de empleo y estudio en el Valle de Aburrá, mientras la mayoría queda rezagada, esperando un empleo en el incipiente comercio local, la administración municipal o la flota de transporte (los principales empleadores de Montebello). Otros jóvenes tratan de sobrevivir en sus parcelas con sus huertas caseras, pero sin ningún proyecto productivo lo suficientemente representativo como para integrarse a un verdadero encadenamiento o clúster agroindustrial.

Pese a esto, Montebello tiene muchas opciones productivas que podrían dinamizar su economía. Elementos como la cercanía del municipio a la capital antioqueña facilitarían una economía sostenible y una mejor calidad de vida para sus habitantes. El desarrollo económico del municipio podría basarse, por ejemplo, en el desarrollo de proyectos ecoturísticos ambiciosos, dadas sus condiciones topográficas. Asimismo, en una gran producción de café y aguacate o en la actividad minera, teniendo en cuenta que Cementos Argos ha operado durante décadas en el municipio. Un factor adicional que podría contribuir al desarrollo económico de Montebello es la producción de flores a gran escala, aprovechando su cercanía con el Oriente antioqueño y el Aeropuerto Internacional José María Córdova; con una ventaja comparativa muy relevante frente a los municipios del Oriente donde hoy se desarrolla esta actividad a gran escala (como son La Ceja, El Retiro y otros), y es el hecho de que el costo de la tierra en Montebello es muy inferior al de estos municipios, favoreciendo la rentabilidad para potenciales inversionistas. Todos estos factores podrían aportar a ese desarrollo económico sostenible que se ansía, pero del cual se carece hoy.

Ahora bien, ¿qué han propuesto los alcaldes del municipio frente a esta situación? Veamos a continuación las líneas generales de las propuestas de los últimos tres alcaldes (desde 2012 hasta 2020). En el plan 2012-2015 encontramos que, en ese entonces, las cinco asociaciones de productores agropecuarios registradas se encontraban inactivas y el nivel de productividad agrícola era bajo. Las propuestas del plan en este campo fueron diseñar mecanismos para dinamizar

la economía, con participación comunitaria, y realizar seguimiento a las iniciativas productivas (Municipio de Montebello, 2012).

En el plan de desarrollo 2016-2019 se afirma que, según el DANE, la informalidad laboral en el municipio es del 94,29% y hay falencias en la dinámica agropecuaria del pueblo, tales como dependencia para formular proyectos, y fallas en comercialización, administración y transporte. El plan de ese cuatrienio proponía tres líneas básicas de trabajo: aumento de hectáreas diversificadas, de canales de comercialización y de programas de sanidad animal, a través de asesoría y acompañamiento; un emprendimiento con población vulnerable y seis proyectos de seguridad alimentaria, entre otros (Municipio de Montebello, 2016, pp. 260-262).

Finalmente, el plan de desarrollo 2020-2023 reporta que la pobreza multidimensional en Montebello es del 38.4% en la cabecera municipal y del 71% en el área rural; y que hay falencias en: cobertura de asistencia técnica agropecuaria, proyectos productivos de autoconsumo, comercialización de productos locales, infraestructura para almacenar y comercializar, y programas de sanidad animal. Así mismo, en el área de turismo el municipio no presenta ningún desarrollo (Municipio de Montebello, 2020, pp. 36, 94). Frente a este panorama, el citado plan propone, entre otras metas, las que se ven en la Tabla 1:

Tabla 1. Metas de bienestar en el programa de proyectos productivos del sector agropecuario, plan de desarrollo 2020-2023

Indicadores de bienestar	**Línea Base**	**Meta cuatrienio**	**Fuente**
Productores beneficiados con estrategias de inclusión productiva	64	100	Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. 2018
Participación de pequeños productores en mercados formales (compras públicas, agricultura por contrato, etc.)	0	50	UMAGRO. 2019
Número de créditos otorgados a productores	120	130	FINAGRO. 2019
Participación de pequeños productores en cadenas de transformación agroindustrial (Porcentaje de UPAS con infraestructura para la producción)	21,1	50	Censo Nacional Agropecuario DANE. 2014

Fuente: Municipio de Montebello, 2020, p. 94

Estos datos permiten colegir que, con el actual gobierno de Montebello, se ha abierto una posibilidad para trabajar en el tema del empleo y el desarrollo económico del municipio, en un nivel mayor que el de los gobiernos previos. Esto supone un giro en las políticas públicas del municipio y en el tema de gobernanza, ya que un nuevo tipo de proyectos productivos implica no solo nuevas políticas sino también relaciones diferentes entre el gobierno y la ciudadanía.

Por todas estas razones, el presente problema de investigación es claramente de interés del campo disciplinar del gobierno y las políticas públicas, ya que el gobierno, a través de sus capacidades estatales, tiene que responder a las necesidades sociales y económicas de la comunidad. Para eso se vale de herramientas como la gobernanza, las buenas prácticas, la rendición de cuentas, etc. Desde el punto de vista de las políticas públicas, el problema de investigación es pertinente porque, a

través de la propuesta de adaptación de programas exitosos al municipio de Montebello, se constituye como una herramienta para que el Estado cumpla sus deberes con la sociedad y responda a las demandas de la ciudadanía, con propuestas que permitan materializar las políticas públicas existentes y abrir los espacios para que la ciudadanía participe, replique acciones y, de esta manera, también cumpla en parte sus deberes y ejerza sus derechos.

Quizás es tiempo de cambios importantes en la forma de hacer política en Montebello, teniendo en cuenta que el nuevo gobierno que se estrena desde enero de 2020, adscrito al partido Liberal, en un municipio de tradición conservadora, le ha apostado a la innovación en muchos aspectos de su plan de desarrollo.

En este orden de ideas y con el anterior panorama acerca de la crisis de gobernanza en el municipio, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿existen experiencias exitosas recientes en municipios de 5ª y 6ª categoría en Colombia que puedan ser adaptables al caso de Montebello para generar una economía sostenible y de desarrollo rural?

En la presente investigación se propondrá una respuesta afirmativa a esta pregunta y se explorará la hipótesis según la cual la adaptación de programas exitosos de municipios similares a Montebello, podría generar buenos resultados en el desarrollo rural del municipio.

1. Marco teórico

1.1 Estado del arte

En la revisión de la literatura sobre el tema no se encontró una investigación que buscara y adaptara experiencias exitosas de un municipio a otro. Se encontraron muchas investigaciones que documentan y describen experiencias exitosas o buenas prácticas, pero sin el ánimo de buscar su adaptación a otros territorios. Así mismo, se encontró una tesis de la Universidad de Chile, intitulada "Adaptación y protocolización de una metodología de evaluación de impacto para la transferencia de buenas prácticas en gestión municipal" (Saa, 2013), que aborda el tema desde otra perspectiva, pues diseña una metodología con instrumentos estadísticos para evaluar los posibles impactos de una buena práctica, pero no propone un caso concreto de adaptación a un territorio específico.

Así, esta investigación no cuenta con un referente preciso en la literatura sobre el tema, pero toma el enfoque de los bancos de buenas prácticas de gestión municipal y desarrollo local que se han creado en América Latina desde los años ochenta (Rosales & Hernández, s.f.). Es decir, busca buenas prácticas o experiencias exitosas para generar su adaptación y replicación. Específicamente, se utiliza el Banco de Éxitos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el cual es una fuente de aprendizaje que permite el intercambio de conocimiento entre las entidades públicas, en contextos y problemáticas similares; cuenta con múltiples soluciones que han brindado resultados positivos probados en otras entidades

públicas y que en su gran mayoría son de fácil adaptación a la realidad institucional. (DAFP, s.f.)

Es cierto que de este banco solo se seleccionaron cuatro experiencias exitosas, pero fue la mayor fuente de casos y el parangón para determinar lo que es una experiencia de éxito.

1.2 Conceptos centrales

Dado que esta investigación busca adaptar para el municipio de Montebello casos exitosos de proyectos productivos implementados en otros municipios del país con características similares al primero, impactando en el desarrollo económico de un territorio principalmente rural, es relevante aquí el desarrollo rural como categoría conceptual. Asociado a este concepto está el de economía sostenible, considerando que la investigación se orienta al sector productivo desde la innovación y la sostenibilidad.

Y en el campo estrictamente político son fundamentales los conceptos de gobernanza y descentralización, pues la implementación de los casos exitosos adaptados a Montebello supone el desarrollo de unas políticas públicas acordes con las necesidades y posibilidades del municipio, de un trabajo mancomunado entre el gobierno y la ciudadanía, y de un liderazgo asumido desde lo local, sin esperar que las iniciativas de desarrollo provengan de otras instancias. A continuación, se desarrolla cada uno de los conceptos mencionados.

1.2.1 Desarrollo rural

El concepto de desarrollo rural ha venido evolucionando desde que surgió, en los años cincuenta, cuando se consideraba sinónimo de modernización de un sector fundamentalmente atrasado: el agrícola. En los sesenta se entendió como un cambio hacia la eficiencia y racionalidad en la producción de los pequeños agricultores. En los setenta se pasó a hablar de desarrollo rural integrado, con participación estatal y de otros sectores sociales, además de un enfoque que superaba lo productivista. En los ochenta se incluyó la participación y empoderamiento de actores de la sociedad civil y luego, bajo el paradigma neoliberal, el mercado y el sector privado desplazaron la presencia estatal, principalmente para la producción agrícola de exportación. También en los noventa, el surgimiento del concepto de desarrollo sostenible incidió sobre el de desarrollo rural, incluyendo la sostenibilidad en el manejo de los recursos naturales (Sepúlveda, Rodríguez, Echeverri, & Portilla, 2003).

Por su parte, Sandro Ropero, en el marco de la reflexión sobre el desarrollo rural en el posconflicto, propone una concepción de aquél en los siguientes términos:

> Un proceso de cambio o transformación de la realidad rural cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de los niveles de vida y al bienestar de la población mediante la garantía del acceso a bienes públicos sociales –salud, educación, recreación, cultura, seguridad, paz, tecnología, capacitación y asistencia técnica, entre otros- a partir del fortalecimiento de las capacidades productivas de las familias campesinas, como resultado de la construcción y definición de las

> problemáticas locales y de la formulación e implementación de políticas públicas con el propósito de confrontar dicha situación, con una orientación sustentable en aspectos sociales, económicos, ambientales y políticos. (Ropero, 2016, p. 28)

Al observar este concepto en relación con un caso como el de Montebello, es factible afirmar que para el municipio el desarrollo rural está todavía en ciernes, pues los niveles de pobreza multidimensional son elevados, indicando que los proyectos productivos que se han adelantado en el municipio se han basado en un enfoque restringido del desarrollo, que todavía no integra todos los aspectos que, al día de hoy, abarca este concepto.

1.2.2 Economía sostenible

El concepto de desarrollo sostenible, o duradero, se acuñó en 1987, en el Informe Brundtland, de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo, de la ONU, y es entendido como el desarrollo que satisface “las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (ONU, 1987, p. 23). De allí se deriva la concepción de economía sostenible, aquella que, en términos generales, se mueve por políticas públicas que promocionan el uso de fuentes de energía sostenibles, impulsan la competitividad de empresas verdes e invierten en innovación y desarrollo.

Ahora bien, la legislación española, que cuenta con una Ley de Economía sostenible desde el año 2011, propone una definición bastante completa:

> Se entiende por economía sostenible un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades. (Jefatura del Estado español, 2011, Ley 2, art. 2)

Según esto, el desarrollo rural en su concepción más actual y la economía sostenible van de la mano. La economía rural depende en su mayor parte de los recursos naturales y, por lo mismo, los proyectos productivos en el área rural deben ser capaces de generar crecimiento al aprovechar tales recursos y, a la vez, asegurar su cuidado, su renovación y su mejoramiento (cuando así sea posible).

1.2.3 Gobernanza y descentralización

Patrick Le Galès ofrece una definición ya clásica de gobernanza, entendida como "un proceso de coordinación de actores, de grupos sociales, de instituciones para lograr metas definidas colectivamente en entornos fragmentados y caracterizados por la incertidumbre" (citado en Ruano, 2002, p. 1). Un proceso que tiene cada vez más sentido cuando el ejercicio de la acción pública debe incluir elementos técnicos, científicos, sociales, políticos y económicos heterogéneos; con participación de actores variados y en un ambiente complejo para la relación entre la política electoral y la formulación y ejecución de las políticas públicas. En este sentido,

Ruano define la gobernanza como una forma de gobierno en donde “(la definición de problemas, la toma de decisiones y su ejecución) no pasa por la acción aislada de una elite político-administrativa relativamente homogénea y centralizada, sino por la adopción de formas de coordinación a distintos niveles y multiactorial” (Ruano, 2002, p. 2)

De este modo, a través del término gobernanza se hace énfasis en un tipo de gobierno de naturaleza colaborativa, en donde los problemas y los propósitos públicos son abordados no solo por el gobierno sino también por un conjunto de actores variados, desde la ciudadanía hasta las empresas privadas, pasando por las organizaciones de la sociedad civil (Natera, 2004). Según Salamon,

> Este enfoque es necesario porque los problemas se han vuelto demasiado complejos para que el gobierno los maneje solo, porque existen desacuerdos sobre los fines apropiados de la acción pública y porque el gobierno carece cada vez más de la autoridad para hacer cumplir su voluntad sobre otros actores cruciales sin darles un asiento significativo en la mesa. (Salamon, 2011)

Este concepto de gobernanza es crucial en la presente investigación porque la formulación e implementación de programas, proyectos y políticas orientadas al desarrollo rural, desde una economía sostenible, en el municipio de Montebello, implica empezar a dejar atrás el modelo de gobierno jerárquico de arriba hacia abajo, para desarrollar políticas públicas desde la participación ciudadana e implementar proyectos que involucren a diversos actores, con todo el trabajo de coordinación que esto implica.

Por su parte, la descentralización política está estrechamente ligada a la gobernanza, pues permite “una mayor participación de los ciudadanos en la discusión de los asuntos públicos, otorga mayores posibilidades de que exista comprensión sobre dichos asuntos, y por tanto de que la participación se base en un conocimiento de los problemas y políticas” (Maldonado, 2001). Es decir, sienta las bases para que el ejercicio del gobierno incluya la participación de diversos actores y, de ese modo, las decisiones tomadas y su ejecución, aunque puedan presentar mayor complejidad, respondan mejor a las necesidades de la sociedad.

1.3 Aproximación metodológica

Esta investigación es de tipo mixto, con un diseño de triangulación concurrente, es decir, “de manera simultánea (concurrente) se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados, y generalmente se efectúan comparaciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 570).

Así, el primer paso fue una revisión documental de los planes de desarrollo del municipio de Montebello de los tres últimos cuatrienios, en donde se encontró tanto información cuantitativa como cualitativa (datos numéricos e interpretaciones). Luego, se pasó a una búsqueda de casos exitosos en el ámbito productivo y de economía sostenible replicables en Montebello. Finalmente, con base en la comparación de información, se definieron unos lineamientos generales para adaptar esos casos e implementarlos en el municipio.

De un modo detallado, la aplicación de la metodología implicó los siguientes pasos: primero se estudiaron los planes de desarrollo de Montebello para los periodos 2012-2015, 2016-2019 y 2020-2023, en el área específica del desarrollo económico, lo cual permitió concluir que los dos gobiernos previos al vigente presentaron propuestas poco específicas, en el caso del gobierno 2012-2015 y poco ambiciosas, para el caso del siguiente cuatrienio; mientras tanto, el gobierno vigente amplió su visión acerca del tema, con lo cual es factible introducir proyectos innovadores en esta área.

Seguidamente, se pasó a indagar qué proyectos productivos exitosos en otros municipios del país podrían ser replicables en Montebello. Con tal fin, se recurrió a tres fuentes de información: el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia (Corantioquia) y el repositorio de la biblioteca de la Universidad Eafit. En el DAFP se recurrió a la información depositada en el Banco de Éxitos, donde se encontraron 255 casos del nivel nacional, departamental y municipal. Tras un primer filtro, se encontraron 58 casos del nivel municipal. A Corantioquia se le solicitó información sobre las mejores prácticas de gobierno local en municipios de 5ª y 6ª categoría en los temas que son de competencia de la institución; la información obtenida da cuenta de 18 casos de éxito en el área ambiental. Del repositorio de la Universidad Eafit, bajo los criterios de búsqueda de buenas prácticas municipales y casos exitosos se obtuvieron datos sobre catorce casos (del año 2003, 2007 y de la última década).

Para seleccionar los casos definitivos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

a. Que el caso sea efectivamente una aplicación concreta, con resultados obtenidos, pues en el repositorio de Eafit se encontraron varios casos interesantes pero que solo eran propuestas, sin implementar todavía.

b. Que la presentación del caso se enfocara en las buenas prácticas, en los resultados efectivos, en los impactos, en información relevante para una posible replicación.

c. Que las condiciones territoriales donde se dio el caso sean coincidentes con las de Montebello: pisos térmicos, disposición de áreas suficientes para desarrollar los proyectos, número de habitantes, etc.

d. Que el producto o servicio presentado en el caso concordara con la vocación productiva y comercial de Montebello.

e. Que Montebello ya tuviera experiencias previas relacionadas con la producción o servicio presentados en el caso, para facilitar su implementación.

f. Que los casos tuvieran impacto positivo sobre la sostenibilidad social, económica, ambiental y cultural, aportando así al desarrollo rural.

Bajo estos criterios, finalmente se seleccionaron seis casos: cuatro del DAFP y dos de Eafit, a los cuales se les aplicó una matriz de priorización de proyectos, para determinar cuáles son más viables, más impactantes a nivel de empleo y oportunos para desarrollarlos en la administración actual de Montebello. Esta matriz se compone de cinco ítems:

1. El proyecto es relevante para la generación de empleo **local**, de **calidad** y con **permanencia** en un nivel Bajo=1, Medio=3, Alto=5.

2. La implementación exitosa del proyecto resuelve un problema prioritario en el municipio en un nivel Bajo=1, Medio=3, Alto=5.

3. El presupuesto de implementación del proyecto es factible para la actual administración. NO =1, Requiere Cofinanciación=3, SI=5.

4. La experiencia exitosa ha sido replicada en otros municipios con éxito NO =1, con mediano éxito =3, SI =5.

5. El proyecto ofrece buenas prácticas en su implementación en un nivel de Bajo=1, Medio =3, Alto = 5.

Los casos seleccionados aparecen en la matriz de priorización de proyectos:

Tabla 2. Matriz de priorización de proyectos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS PARA EVALUAR

#	FUENTE	TITULO PROYECTO	MUNICIPIO/ DEPTO	Es competencia del Municipio? SI/NO	CRITERIOS A EVALUAR					CALIFICACIÓN
					El proyecto es relevante para la generación de empleo local de calidad y permanencia? 1=Bajo 3=Medio 5=Alto	La implementación exitosa del proyecto resuelve un problema prioritario en el municipio ? 1=Bajo 3=Medio 5=Alto	El presupuesto de implementación del proyecto es factible para la actual administración ? 1=No 3=Requiere cofinanciación 5=Si	La experiencia exitosa ha sido aplicada en otros municipios con éxito? 1=No 3=Con mediano éxito 5=Si	El proyecto ofrece buenas practicas en su implementacion ? 1=Bajo 3=Medio 5=Alto	
					35%	30%	25%	5%	5%	
1	EAFIT	Implementación de las buenas prácticas ganaderas en la Hacienda La Ponderosa	San Pedro de Uraba, Antioquia	SI	3	3	5	5	5	3,7
2	EAFIT	Sistematización de la experiencia de productos agroecologicos en la finca Los Alpes. "De lo simple a lo diverso".	La Ceja, Antioquia	SI	3	5	5	5	5	4,3
3	DAFP	Alimentación del Alumbrado Público a través de la transformación de residuos orgánicos en Biogás. E.S.P. La Cimarrona.	Carmen de Viboral, Antioquia.	SI	3	3	5	5	5	3,7
4	DAFP	Comercializadora de productos agropecuarios: "ProcesA", Un hecho para La Paz.	El Retiro, Antioquia.	SI	5	5	5	5	5	5,0
5	DAFP	El Cacao, como producto dinamizador del arraigo y generación de una cultura Amazónica en un ambiente de Paz.	La Union, Peneya. Montañita, Caqueta	SI	5	5	5	5	5	5,0
6	DAFP	Tienda de Paz – Acoprosanj.	Cocorna, Antioquia	SI	5	3	5	5	5	4,4

Fuente: Elaboracion propia.

La matriz no incluyó el costo de implementación de los proyectos, pues los del repositorio de la Universidad Eafit no lo relacionan y los del DAFP solo relacionan los aportes iniciales de las entidades que se vincularon.

2. Resultados

2.1 Descripción de los proyectos seleccionados

A continuación, se describen brevemente los proyectos seleccionados: el problema que buscaban resolver, el proceso de implementación, sus impactos positivos, sus participantes y aliados, y su presupuesto (si se registró).

1. Implementación de las buenas prácticas ganaderas en la Hacienda La Ponderosa, ubicada en el Municipio de San Pedro de Urabá, Antioquia.

Las prácticas pecuarias tradicionales generan altos impactos sobre el medioambiente; contaminación química, física y biológica de los productos pecuarios y, en muchas ocasiones, malas condiciones vitales para las especies explotadas y poco bienestar laboral para los trabajadores. La iniciativa aquí reseñada busca, precisamente, disminuir la incidencia de estos impactos, implementando las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) en una finca de San Pedro de Urabá, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental de la empresa ganadera, mientras mejora sus índices productivos y su ambiente laboral, bajo el paradigma de una economía sostenible y de desarrollo rural integral.

El proyecto de implementación de las BPG en la finca La Ponderosa incluyó: revisión de normativas para obtener la certificación en BPG. Diseño de un diagnóstico de la explotación ganadera de la finca y, con base en él, generación de estrategias para implementar las BPG, consignadas en manuales o protocolos de operación. Finalmente, se evaluó la implementación de las BPG, comparando los

resultados iniciales versus los finales y asignando un porcentaje de cumplimiento de cada Buena Práctica (Betancur, 2015).

Los beneficios de las estrategias implementadas fueron: empezar un proceso de trazabilidad que posibilitaría el acceso de la gerencia a información valiosa para controlar mejor la empresa, acrecentar la eficiencia de la actividad productiva y preparar la finca para ser certificada por el ICA en BPG. Además, la implementación de las BPG "contribuyó al mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, mejoró el manejo de los animales y se adquirió mayor conciencia sobre la importancia de cuidar el medio ambiente" (Betancur, 2015, p. 11).

2. Sistematización de la experiencia de productos agroecológicos en la finca Los Alpes. "De lo simple a lo diverso". Municipio de la Ceja, Antioquia.

Esta iniciativa consistió en el cambio de prácticas agrícolas tradicionales por otras de agricultura ambientalmente responsable y con impacto social, en una finca de La Ceja, Antioquia; pasando de cultivos de papa y lulo, así como pastos para ganado, a la siembra agroecológica de productos como tomate, lechuga, cebolla, frutales y otros ancestrales, como yacón, quinua, amaranto y chía; y comercializándolos mediante los mercados de la iniciativa de Comercio Justo, donde se busca que la compra y venta se base en relaciones equitativas y dignas entre productores, comerciantes y consumidores (Dávila, López, Muñoz y Ríos, 2015). Así mismo, el proyecto incluye la oferta de talleres para la comunidad, orientados a la formación en agricultura responsable.

La experiencia presenta varios aspectos positivos cuyo impacto en la sostenibilidad ambiental, económica y social es notorio: su desarrollo llevó a la conformación de una asociación de productores para beneficio común. Al lograr que la empresa fuera reconocida, la necesidad de mano de obra para el cultivo, poscosecha y comercialización aumentó, contribuyendo a la creación de empleo. Los productos, al ser “limpios”, tienen un valor agregado que es pagado cada vez por más personas, gracias al reconocimiento del proyecto y de los procesos de producción agroecológicos. Se fabrican bioinsumos y biopreparados, con lo que se reducen los costos de producción y se elimina la contaminación ambiental en el proceso. Se realiza rotación de cultivos, ayudando a la fertilidad y conservación del suelo. Las plagas y enfermedades se combaten sin herbicidas tóxicos, por medio de arvenses y control manual (Dávila, *et al.*, 2015).

3. Alimentación del Alumbrado Público a través de la transformación de residuos orgánicos en Biogás. La Cimarrona, E.S.P. Municipio del Carmen de Viboral, Antioquia (Anexo 1).

La Empresa de Servicios Públicos del Carmen de Viboral, La Cimarrona E.S.P., en 2012 se unió a la Gobernación de Antioquia para proyectar la construcción de una planta para realizar la Prueba Piloto de Generación de Biogás a través de la descomposición de los residuos orgánicos (cuyo volumen venía en aumento dado el crecimiento de la población), con lo cual hasta entonces se hacía compostaje. Y en 2014, junto a la Universidad de Antioquia, la pusieron en operación. En 2017, La Cimarrona adquirió un motogenerador para transformar Biogás en Energía

Eléctrica, que pasó a ser usada en el alumbrado público de la vereda cercana al relleno sanitario del municipio.

Este proyecto generó varios beneficios en la comunidad: aprovechamiento total de los residuos sólidos del relleno, convertidos en energía eléctrica para el alumbrado público del sector adyacente al relleno y en abono para actividades agropecuarias; disminución de aves carroñeras y roedores, así como de malos olores producidos por los residuos; mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la vereda cercana al relleno, al facilitar el desplazamiento en horas nocturnas y la seguridad vial con el alumbrado público; generación de una cultura de separación desde la fuente; extensión de la vida útil del relleno sanitario.

El proyecto contó con una inversión total de $387.700.000: $310.000.000 aportados por la Gobernación de Antioquia y $77.700.000, por la Universidad de Antioquia. Dicha inversión fue dirigida a los veinte municipios que cumplieron con los requisitos establecidos por estas dos entidades.

4. Comercializadora de productos agropecuarios: “ProcesA”, Un hecho para La Paz. Municipio de El Retiro, Antioquia (Anexo 2).

Este proyecto buscaba impactar en la comercialización de los productos agropecuarios del municipio, tan deficiente que los productores no alcanzaban a cubrir sus costos de producción, debido a los bajos precios en el mercado local y regional, a una débil articulación con el mercado y los consumidores, y a la

desventaja de los productores frente a los intermediarios mayoristas y los transportadores, quienes imponían precios y condiciones.

Así, en 2013 se creó una procesadora y comercializadora de productos agropecuarios, uniendo las 13 Juntas de Acción Comunal (JAC) del Retiro, para mejorar los ingresos de los campesinos, la productividad, la comercialización y el procesamiento de productos con valor agregado.

Los impactos positivos fueron: producción de materia prima de buena calidad y con valor agregado, promoviendo la sostenibilidad y expansión de los cultivos, y la integración y capacitación de los campesinos. Control de la comercialización, realizándola a través de canales estables y transparentes; reduciendo los intermediarios y los costos de transacción, y logrando un precio justo para productores y consumidores. La intervención de la comunidad “en las negociaciones, en la definición del presupuesto y en el control de ejecución”; logrando construir un espacio para el debate de los problemas de las veredas, un modelo de asociatividad comunitaria redundante en el fortalecimiento de las JAC, un modelo de transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos y el mejoramiento de las relaciones entre la Alcaldía y las comunidades (Anexo 2, p. 3).

Esta iniciativa se adelantó con recursos del Plan de desarrollo municipal y del Presupuesto Participativo, bajo un nuevo modelo de su gestión, pues se reorientó hacia proyectos productivos, con impacto social, educativo y cultural, y retorno de la inversión. Se invirtieron $8.000.000 para cada JAC, los cuales generaron ingresos de $20.800.000, resultado de dos cosechas en el año.

5. El Cacao, como producto dinamizador del arraigo y generación de una cultura Amazónica en un ambiente de Paz (Anexo 3).

La comunidad de la Unión Peneya (del municipio de La Montañita, Caquetá) sufrió el desplazamiento masivo de 2.500 personas en el 2004, de las cuales retornaron 1.691 en 2007. Al regresar, esta comunidad seguía enfrentando las problemáticas asociadas a la violencia producida por el narcotráfico y los grupos armados, tales como la presencia de cultivos ilícitos. Para ayudar a generar alternativas, el SENA propuso un proyecto de ciclos formativos orientados al cultivo de cacao, difundiendo conocimiento y transfiriendo tecnologías para reemplazar los cultivos ilícitos y generar empleo, seguridad alimentaria y mejor calidad de vida.

Los ciclos incluían desde la siembra en viveros y parcelas, de modo estratégico para disminuir costos de producción y transporte, hasta el aprendizaje de buenas prácticas de cultivo y cosecha, así como alianzas para la distribución y comercialización de la producción del cacao.

Los beneficios del proyecto han sido: la producción de cacao con nueva tecnología y la incorporación de material vegetal seleccionado y mejorado. Una nueva fuente de ingresos para cien familias retornadas. Minimización de costos por mano de obra técnica, insumos químicos comerciales y transporte del material vegetal. Una contribución al cambio cultural de producción ilícita a lícita rentable y al desplazamiento de los grupos armados, al quitarles sus fuentes de financiamiento. Los recursos, gestionados por el SENA, ascendieron a $40.000.000,

entre aportes de la Alcaldía de La Montañita, la Gobernación de Caquetá y Acción Social.

6. Tienda de Paz – Acoprosanj. Municipio de Cocorná, Antioquia (Anexo 4).

Después del 2007 empezaron a retornar muchos de los campesinos que tuvieron que desplazarse del municipio de Cocorná desde inicios de la década del 2000, por la violencia dominante en el Oriente antioqueño. Estos campesinos retornados necesitaban proyectos productivos que mejoraran sus condiciones de vida. En este marco se desarrolló el proyecto de la Tienda de Paz Acoprosanj de Cocorná, construida en 2014, con acompañamiento formativo del SENA y de Familias en su Tierra (FEST), para la población de seis veredas.

El proyecto incluyó la selección de las comunidades más aptas para integrarlo, desde aspectos organizacionales, socio-empresariales, productivos y técnicos. También, acompañamiento social, empresarial, financiero y comercial, de modo que la comunidad nunca estuvo sola para poner en marcha la Tienda. A nivel nacional, las Tiendas de Paz, implementadas desde 2011, se apoyan en alianzas público-privadas entre Prosperidad Social, Bavaria y la Corporación Interactuar; en el caso de Cocorná, también se involucraron la Alcaldía, la Gobernación de Antioquia, el SENA, dos cooperativas y una empresa comercializadora del municipio. En este sentido, el proyecto tiene un importante componente de alianzas con entidades públicas y empresas privadas

Los beneficios del proyecto fueron: el incremento de la producción y los ingresos de los asociados, así como de los recursos de ahorro del fondo rotativo creado por

la Tienda. La integración productiva (alrededor del ají) y económica, usando la tienda como eje articulador de procesos productivos, comerciales y públicos (la Tienda se convirtió en intermediaria del acueducto veredal), el empoderamiento colectivo, pues los asociados han aprendido a trabajar en equipo, resolver conflictos y respetar liderazgos y el empoderamiento de los jóvenes de las veredas relacionadas con la Tienda, “garantizando un relevo generacional de la población dentro del campo” (Anexo 4, p. 6) y complementando las acciones comunitarias de gobernabilidad.

Tanto la metodología como la financiación de las Tiendas es variable, pues se han creado a lo largo de todo el país (actualmente hay más de cuarenta Tiendas de Paz), adecuándose a las necesidades de cada comunidad. La Tienda de Cocorná requirió una inversión de $140.000.000.

Además de estos seis casos, existen otros cuatro que no se incluyeron entre los seleccionados, pero que generan un aporte a la investigación y, por ello, se refieren a continuación. Dos de ellos constituyen evaluaciones críticas de proyectos ecoturísticos. Uno evalúa las buenas prácticas de los Prestadores de Servicios Turisticos en el Parque Nacional Natural Tayrona (Oliveros y Beltrán, 2018) y el otro analiza problemáticas ligadas al Parque Arví, de Santa Elena (Valderrama, 2015). Estos documentos aportan una mirada que debe tenerse en cuenta en Montebello y en cualquier lugar donde se pretenda desarrollar proyectos ecoturísticos. Los dos señalan cómo han sido excluidas las comunidades que habitan los territorios a la hora de definir el desarrollo de los proyectos, lo que ha llevado a enfrentamientos

entre las comunidades y las administraciones o las empresas privadas, al desplazamiento de los habitantes originarios de los territorios, a priorizar la oferta turística sobre el equilibrio ambiental y la tradición cultural y a generar fracturas entre los territorios y sus habitantes.

Montebello en la actualidad se está enfrentando a un proceso similar al que ha vivido Santa Elena: se está volviendo un lugar cada vez más atractivo para los habitantes de la ciudad que buscan un lugar cercano a la urbe, pero con las ventajas del espacio rural; y esto está llevando al incremento en la venta de predios para que los recién llegados construyan sus fincas. Con ello, los habitantes autóctonos empiezan a sentir prevención frente a la posibilidad de que terminen siendo desplazados de sus territorios, por eso es necesario planear de manera adecuada tanto la oferta ecoturística como la ocupación del territorio por parte de personas provenientes de la ciudad. Por su parte, el caso del Parque Tayrona señala hacia la inadecuación de la concesión como forma de explotación del Parque, pues deja a los habitantes del mismo en situación de desventaja y marginación (Oliveros y Beltrán, 2018). Los dos casos señalan la insostenibilidad social y ambiental de estos proyectos y son un buen llamado de atención para el futuro del ecoturismo en Montebello.

Otros dos casos no se incluyeron porque no constituían implementaciones, sino solo propuestas de implementación: son los de la uchuva en La Unión (Zuluaga y Escobar, 2015) y la piscicultura en Cocorná (García, 2017). Sin embargo, se traen a colación porque estas dos opciones productivas son bastante viables en

Montebello. Dada las condiciones de riqueza hídrica del municipio, los proyectos de piscicultura ya se están desarrollando, aunque de manera muy incipiente, con lo cual un estudio de Buenas Practicas en piscicultura es bastante pertinente y queda como una recomendación para este sector productivo en Montebello. Así mismo, el trabajo sobre las buenas prácticas en el cultivo de la uchuva es un buen referente para un proyecto productivo viable en el municipio, dados sus pisos térmicos y su cercanía al Aeropuerto Internacional José María Córdova, que facilitaría un proyecto de exportación del producto.

2.2 Lineamientos para la replicación de casos exitosos en Montebello

Una vez estudiados estos casos, se encontraron algunos aspectos que todos o la mayoría de los casos comparten y que, por lo tanto, deben ser considerados para una posible adaptación e implementación. A continuación, se presentan estos aspectos como lineamientos generales.

- *Realizar un diagnóstico inicial*. La mayoría de los casos estudiados parte de un diagnóstico del estado inicial del sector productivo o de las comunidades a intervenir. Esto es fundamental para el éxito de cualquier proyecto que se vaya a replicar en Montebello, pues permite conocer detalladamente las necesidades, prioridades, posibilidades y falencias que enfrentará cada proyecto. Asimismo, el diagnóstico es necesario para sustentar un proyecto frente a entidades que puedan aportarle recursos financieros, humanos, técnicos o de conocimiento; y es la base para la implementación de buenas prácticas en cualquier área (estado inicial *versus* estado proyectado),

identificando, por supuesto, las normativas sobre buenas prácticas a implementar.

- *Adaptar proyectos pequeños como pruebas piloto*. Proyectos como el de las BPG en San Pedro de Urabá o el de agroecología en La Ceja fueron implementados en una sola finca, sin presupuesto de la administración municipal, lo que indica que son buenas muestras de lo que podrían ser pruebas piloto, esta vez con recursos del municipio, pero moderados; de modo que sirvan como punto de partida para presentar resultados que soporten la solicitud de recursos para escalar esos proyectos.

- *Generar alianzas público-privadas*. El municipio debe considerar no solo los recursos públicos, sino también los de empresas privadas, ya sean nacionales, regionales o locales; y los de cooperación internacional. Así mismo, como se vio en el caso de ProcesA, del municipio del Retiro, es factible considerar el modelo de inversión del Presupuesto Participativo, que puede dirigirse a proyectos productivos con impacto sociocultural y, a la vez, retorno de inversión. Por otra parte, las alianzas deben ser consideradas no solo en el área financiera, sino también en la dimensión educativa. El SENA es una entidad activa en muchos de los casos presentados y que funciona como un pilar de la transferencia de conocimiento en el campo colombiano.

- *Priorizar proyectos de economía sostenible*. La sostenibilidad financiera, ambiental, social y cultural promueve el desarrollo rural. En esa medida, proyectos como el de agroecología de La Ceja, que incluye producción limpia alternativa y comercialización justa; la procesadora y comercializadora ProcesA, del Retiro, que parte de una producción existente, pero la mejora y comercializa de modo más equitativo, a través de un modelo de asociatividad de JAC; o el de la Tienda de Paz de Cocorná, que sirve como eje para mejorar una producción existente, incrementar ganancias y generar sinergias, son proyectos altamente recomendables para Montebello, pues parten de una capacidad instalada, de prácticas previas, de conocimientos ya desarrollados, para optimizarlos e integrarlos. Además, ayudan a solucionar un problema común a todo el campesinado colombiano: la dependencia de intermediarios para la comercialización, en donde los productores son los que menos ganan, y muchas veces trabajan a pérdida. Y ello sin contar con el impacto positivo sobre el medioambiente al implementar prácticas de producción limpia.

- *Implementar proyectos basados en la asociatividad*. Los proyectos que implican procesos de asociatividad, como son el de la procesadora y comercializadora ProcesA y el de la Tienda de Paz de Cocorná, son especialmente apropiados para generar mayor gobernabilidad, ya que llevan a que las comunidades se asocien, se formen en temas de liderazgo y organización, desarrollen capacidad para tomar decisiones y gestionar recursos, se responsabilicen de los proyectos y dialoguen con otros actores

sociales. Todo esto redunda en beneficio de una gestión pública más participativa, democrática y transparente, pues las comunidades se relacionan entre sí, con agentes privados y con el Estado de un modo más democrático y, con ello, se ahonda realmente en procesos de descentralización efectiva. De este modo, tal tipo de proyectos influye en el desarrollo político del municipio, a la vez que se mejora la productividad y la economía en general.

- *Replicar proyectos que permitan usar capacidad instalada, retomar experiencias y conocimientos previos, o mejorar proyectos existentes.* Una manera de optimizar los recursos económicos, ambientales, tecnológicos, humanos y de conocimiento es desarrollar proyectos que aprovechen experiencias previas y capital acumulado de todo tipo. Todos los casos seleccionados cumplen con este lineamiento, pero se resaltan a continuación algunos que podrían generar alto impacto al entroncarse con experiencias existentes. La Tienda de Paz de Cocorná podría replicarse retomando una iniciativa que ya funciona en Montebello: AMEN, la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Montebello, compuesta por mujeres que de manera articulada con familias que fueron víctimas de la violencia producida por el conflicto armado en Montebello, cultivan y procesan el café de denominación especial, y de esta manera ven restituidos los derechos que les fueron arrebatados con el despojo de sus tierras. En Cocorná, la Tienda de Paz ha comercializado especialmente el ají, y en Montebello se está comercializando el café que produce AMEN. Por su parte, el cultivo de cacao también aprovecharía una experiencia previa, pues en las zonas cálidas del municipio

ya se ha sembrado cacao y hay disponibilidad de área cultivable para desarrollar un proyecto rentable. Lo relevante aquí sería el acompañamiento del SENA para desarrollar un cultivo con base en nuevas tecnologías, de modo que tenga un mayor impacto positivo en los productores.

El proyecto de conversión de biogás producido por residuos orgánicos a energía eléctrica también es apto para Montebello, pues ya tiene vocación y cultura de gestión de residuos sólidos, y en su momento lideró un proyecto que le mereció premios internacionales. Ahora, con la posibilidad de generar energía a través de residuos orgánicos, podrían activarse unos empleos que se perdieron años atrás. Y, así mismo, Montebello también tiene vocación ganadera a mínima escala y se hacen ferias de ganado que mueven algunos lotes importantes. Con el proyecto de implementación de BPG, podría mejorarse la tecnificación en la reproducción de los vacunos, porcinos y por qué no, caballares, con base en la sostenibilidad ambiental.

3. Conclusiones

Los casos exitosos que se definieron con un alto nivel de adaptabilidad al municipio de Montebello se enmarcan en diferentes áreas: dos en el cultivo (agroecológico y de cacao), dos en la comercialización, uno en la producción pecuaria y otro en el aprovechamiento de los residuos sólidos. Todos son viables porque los municipios que los desarrollaron comparten con Montebello características geográficas, presupuestales, de vocación productiva, de experiencias previas y conocimiento acumulado, de resolución de problemas comunes. Y todos pueden contribuir, en una u otra medida, a generar empleo y a desarrollar economías sostenibles.

Si bien ninguno de los proyectos seleccionados refiere un número determinado de empleos formales creados, sí tienen la capacidad de reactivar la economía incipiente de pequeñas localidades y, en un corto plazo, generar empleos directos e indirectos, los cuales, en el mediano y largo plazo, una vez consolidados los proyectos, podrían formalizarse.

Aunque inicialmente se pretendía ofrecer como producto final una adaptación de los casos exitosos seleccionados al municipio de Montebello, al estudiarlos en profundidad se encontró que la adaptación de cada caso debe partir de un diagnóstico inicial pormenorizado, con especificidades cuyo nivel de detalle no es abarcable en este trabajo. Pero lo que sí se encontró es que estos casos siguen unos lineamientos generales que deben ser considerados en cualquier adaptación para otros territorios. Así, se definieron estos lineamientos, contribuyendo no solo a

la adaptación de estos casos en Montebello, sino también a la de otros casos en otros municipios. Estos lineamientos fueron: realización de un diagnóstico inicial, generación de alianzas público-privadas, priorización de proyectos de economía sostenible, adaptación de proyectos pequeños como pruebas piloto, replicación de proyectos que retomen capital acumulado de tipo ya existente y desarrollo de proyectos basados en asociatividad.

Finalmente, aunque no se encontró un caso exitoso de turismo rural replicable en Montebello, cabe decir que el municipio sueña con una infraestructura turística consolidada, dado que quiere promover muchos lugares agrestes, y de flora y fauna atractiva tanto para el visitante local como el internacional. Además, la localidad está en mora de explotar mejor la capilla Nuestra Señora de la Candelaria, del corregimiento de Sabaletas, cuya construcción se dio entre 1600 y 1615 y fue erigida como Monumento Histórico Nacional; se dice que en esta capilla Antioquia aprendió a rezar. Teniendo como base este capital ambiental e histórico, el municipio debe iniciar pronto un proyecto ecoturístico que sea sostenible a todo nivel.

3.1 Recomendaciones

El gobierno nacional debe considerar hacer un repositorio único de buenas prácticas probadas y premiadas, tanto de entidades oficiales como de entidades privadas, que sean de fácil acceso e incluyan toda la documentación y descripción de cada buena práctica. Asimismo, debería considerar una clasificación por temas o sectores, como el ambiental, de gestión económica y social, etc.

Sería beneficioso para el gobierno de Montebello promover la integración con municipios vecinos del Oriente antioqueño a través de los Esquemas Asociativos Territoriales, designados así en la Ley 1955 de 2019, que plantean objetivos como la conformación de provincias para prestar los servicios públicos a nivel regional y la solución de problemas relativos a rellenos sanitarios, vías terciarias, productividad, comercialización de productos agrícolas, entre otros.

Para el municipio de Montebello, estas alianzas son más viables con los municipios del Oriente, pues, aunque el pueblo hace parte de la subregión del Suroeste, geográficamente conectaría mejor con los pueblos que conforman el Oriente antioqueño, a través de la vía del Retiro (26 km), que además presenta una topografía más plana y le beneficiaría la cercanía del Aeropuerto Internacional José María Córdova. Por otra parte, la vía Pacífico 2 va a reorientar el comercio que circula entre el puerto de Buenaventura y el Valle del Cauca, por un lado, y el Valle de Aburrá, por el otro, pasando por la vía de la Pintada, Bolombolo y Amagá; dejando el tramo de Santa Bárbara, Versalles (Punto de salida de la vía de Montebello, a 11,5 km), Alto de Minas y Caldas, muy desolado; con ello, los pueblos que se benefician de esta vía se verán afectados, entre ellos, Montebello, lo cual hace más necesario aún buscar la integración con la subregión del Oriente.

Referencias

DANE. (2018). *Censo DANE 2018.* Bogota.

Municipio de Montebello. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023 "El cambio es ahora".* Montebello.

Procuraduría General de la Nación. (2016). *Procuraduría General de la Nación formuló cargos a exalcalde de Montebello (Antioquia) .* Boletín 731. Obtenido de https://www.procuraduria.gov.co/portal/Procuraduria-General_de_la_Nacion_formul__cargos_a_exalcalde_de_Montebello__Antioquia__.news

Saa, J. L. (2013). *Adaptación y protocolización de una metodología de evaluación de impacto para la transferencia de buenas prácticas en gestión municipal.* Santiago de Chile: Tesis de grado, Universidad de Chile.

Rosales, M., & Hernández, J. C. (s.f.). *BUEN GOBIERNO LOCAL, MEJORES PRÁCTICAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: los bancos de buenas prácticas y su influencia en la acumulación de saber sobre desarrollo municipal y local.*

DAFP. (s.f.). *Función Pública*. Obtenido de ?Qué es el Banco de Éxitos?: https://www.funcionpublica.gov.co/web/buenas-practicas-de-gestion-publica-colombiana/banco-de-exitos

Sepúlveda, S., Rodríguez, A., Echeverri, R., & Portilla, M. (2003). *El enfoque territorial de desarrollo rural.* San josé, Costa Rica: IICA.

Ropero, S. (enero-junio de 2016). Desarrollo rural en Colombia: entre la realidad y la oportunidad en el posconflicto. *Perspectivas rurales. Nueva Época, Año 14*(27), 13-35. Obtenido de https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/7608/8031

ONU. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo "Nuestro Futuro Común".*

Salamon, L. (2011). *La nueva gobernanza y las herramientas de acción pública: una introducción.*

Maldonado, A. (2001). Bogota: Direccion del Desarrollo Territorial de DNP.

Natera, A. (2004). *La nocion de gobernanza como gestion publica participativa y reticular. Documentos de trabajo Politica y gestion.* Madrid: Universidad Carlos III.

North, D. (1993). Instituciones, cambio Institucional y desempeño economico. Mexico: Fondo de Cultura Economica S.A.

Ruano, J. M. (2002). La gobernanza como forma de acción pública y como concepto analítico. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8-11 Oct. 2002.* Lisboa, Portugal.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D.F.: McGraw Hill-Interamericana Editores.

Jefatura del Estado español. (2011). *Ley 2/2011 de Economía sostenible.*