

James Manuel Pérez Morón  
Lina Margarita Marrugo Salas  
Manuel Jose Barrios Meléndez  
Freddy de Jesús Mestre Gómez  
Martha Patricia Castro Porto  
Ana Susana Cantillo Orozco  
Jorge Del Río Cortina

# Empoderando a las organizaciones de economía agropecuaria campesina, familiar, étnica y comunitaria en los Montes de María

El papel estratégico del administrador de empresas en la agenda de desarrollo regional



Universidad  
Tecnológica  
de Bolívar  
ESCUELA DE NEGOCIOS



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



CONSEJO PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
JUNTOS LOGRAMOS MÁS







**Empoderando a las organizaciones de  
economía agropecuaria campesina,  
familiar, étnica y comunitaria en los  
Montes de María**

El papel estratégico del administrador de empresas  
en la agenda de desarrollo regional

Este libro es resultado de un trabajo de investigación desarrollado bajo el proyecto “*Empoderando a las Organizaciones de Economía Agropecuaria Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria en los Montes de María. El papel estratégico del administrador de empresas en la agenda de desarrollo regional*”, financiado y supervisado por el Consejo Profesional de Administración de Empresas-CPAE y la Universidad Tecnológica de Bolívar-UTB. El contenido aquí presente refleja los hallazgos y conclusiones del equipo investigador y no necesariamente representa las opiniones de UTB o CPAE.

**Código del Proyecto:** 12 de 2023

**Investigador Principal:** James Manuel Pérez-Morón

**Institución Ejecutora:** Universidad Tecnológica de Bolívar-UTB

**Periodo de Ejecución:** 4 de Diciembre de 2023 – 22 de Marzo de 2024

James Manuel Pérez Morón  
Lina Margarita Marrugo Salas  
Manuel Jose Barrios Meléndez  
Freddy de Jesús Mestre Gómez  
Martha Patricia Castro Porto  
Ana Susana Cantillo Orozco  
Jorge Del Río Cortina

# **Empoderando a las organizaciones de economía agropecuaria campesina, familiar, étnica y comunitaria en los Montes de María**

**El papel estratégico del administrador de empresas  
en la agenda de desarrollo regional**

Universidad Tecnológica de Bolívar  
Universidad de Cartagena  
Consejo Profesional de Administración de Empresas

Pérez Morón, James Manuel

Empoderando a las organizaciones de economía agropecuaria campesina, familiar, étnica y comunitaria en los Montes de María: el papel estratégico del administrador de empresas en la agenda de desarrollo regional / James Manuel Pérez Morón, Lina Margarita Marrugo Salas, Manuel Jose Barrios Meléndez, Freddy de Jesus Mestre Gomez, Martha Patricia Castro Porto, Ana Susana Cantillo Orozco, Jorge Del Río Cortina - Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar: Universidad de Cartagena: Consejo Profesional de Administración de Empresas, 2024.

136 páginas: Tablas, gráficos y figuras

ISBN: 978-628-7562-28-8 (digital)

1. Administración de proyectos agropecuarios -- Montes de María (Región, Colombia) 2. Corporaciones de desarrollo comunitario 3. Desarrollo de la comunidad 4. Administración agrícola 5. Proyectos de desarrollo agrícola 6. Calidad de vida 7. Crecimiento económico 8. Crecimiento sostenible 9. Desarrollo sostenible 10. Desarrollo de la comunidad rural 11. innovaciones agrícolas 12. Emprendimiento -- Montes de María (Región, Colombia) 13. Nuevas empresas -- Montes de María (Región, Colombia) 14. Empresas solidarias -- Administración 1. Pérez Morón, James Manuel II. Marrugo Salas, Lina Margarita III. Barrios Meléndez, Manuel Jose IV. Mestre Gómez, Freddy de Jesús V. Castro Porto, Martha Patricia VI. Cantillo Orozco, Ana Susana VII. Del Río Cortina, Jorge.

658.38

P438

CDD23

#### **Entidades Participantes** **Universidad Tecnológica de Bolívar**

Alberto Roa Varelo  
Rector

Andrés Marrugo Hernández  
Vicerrector Académico

María del Rosario Gutiérrez de Piñeres  
Vicerrectora Administrativa y Financiera

Jorge del Río Cortina  
Decano de la Escuela de Negocios

Jairo Useche Vivero  
Director de Investigación, innovación y emprendimiento

#### **Consejo Profesional de Administración de Empresas**

Hernán Alonso Zúñiga Carvajal  
Presidente - Delegado Personal del Ministro de Comercio,  
Industria y Turismo

Jose David Patiño Mojica  
Consejero

Martha Carolina Lozano Barbosa  
Consejera

Carlos Andrés Carvajal Castaño  
Consejero

Fatten Khalifah Gamboa  
Consejera

Edgardo de Jesús Ardila Camacho  
Consejero

Olga Lucía Montes Gordillo  
Directora Ejecutiva

#### **Autores**

James Manuel Pérez-Morón  
Lina Margarita Marrugo-Salas  
Manuel Jose Barrios Meléndez  
Freddy de Jesús Mestre Gómez  
Martha Patricia Castro Porto  
Ana Susana Cantillo Orozco  
Jorge del Río Cortina

Empoderando a las organizaciones comunitarias agropecuarias en los Montes de María. El papel estratégico del administrador de empresas en la agenda de desarrollo regional.

ISBN: 978-628-7562-28-8 (digital)  
Edición  
Editorial Universidad Tecnológica de Bolívar  
editorial@utb.edu.co

Diseño de Portada y Diagramación  
Juan C. Leiva De Oro  
Cartagena de Indias, Colombia 2024

Impreso en Colombia- Printed in Colombia

#### **Universidad Tecnológica de Bolívar**

Campus Tecnológico:  
Parque Industrial y Tecnológico Carlos Vélez Pombo  
Cartagena de Indias, D.T. y C. - Colombia  
www.utb.edu.co

#### **Universidad de Cartagena**

Campus Piedra de Bolívar:  
Barrio Piedra Bolívar, Avenida El Consulado Calle 30 No. 48-152  
Cartagena de Indias, D.T. y C. - Colombia  
www.unicartagena.edu.co

#### **Consejo Profesional de Administración de Empresas**

Carrera 15 No 88-21 Oficina 803  
Bogotá - Colombia  
www.cpaee.gov.co

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio. Sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de la Editorial.

## Contenido

<b>Agradecimientos</b>	15
<b>Prólogo</b>	17
<b>Resumen</b>	21
<b>Introducción</b>	23
<b>Capítulo 1. Metodología</b>	33
<b>Capítulo 2. Análisis del entorno de las AC FEC</b>	41
2.1 Análisis PESTAL	43
2.1.1. Dimensión Política -DP	48
2.1.2. Dimensión Económica -DE	51
2.1.3. Dimensión Social -DS	54
2.1.4. Dimensión Tecnológica -DT	57
2.1.5. Dimensión Ambiental -DA	61
2.1.6. Dimensión Legal -DL	64
<b>Capítulo 3: Situación actual de las AC FEC en la región de los Montes de María</b>	67
3.1. Caracterización de las AC FEC en los Montes de María	69
3.2. Análisis organizacional	82
<b>Capítulo 4: Contribuciones</b>	93
<b>Capítulo 5: El papel de la Administración de Empresas en el desarrollo de las AC FEC</b>	99
5.1 Sector agropecuario en Colombia y Modelos asociativos	101
5.2 Orientación Empresarial: Emprendimiento o Espíritu Empresarial	102
5.3. Formación del Administrador de Empresas: Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB)	103
5.3.1.Green Business Talks	108

5.3.2. Desafíos de las Asociaciones de Artesanos de la Región Caribe	112
5.3.3. Formalistate – COTELCO	112
5.4. La Administración de Empresas en el desarrollo regional	113
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	121
<b>Referencias</b>	127

## Índice de tablas

<b>Tabla I.</b> Detalle de GN	38
<b>Tabla II.</b> Resumen de los aportes de GN por dimensiones	48
<b>Tabla III.</b> Productos priorizados y adicionales en Montes de María	70
<b>Tabla IV.</b> Caracterización de municipios de Montes de María	73
<b>Tabla V.</b> Cultivos de mayor producción en Montes de María	77
<b>Tabla VI.</b> Inventario Pecuario de las ACFEC	81
<b>Tabla VII.</b> Formas Organizacionales de las ACFEC	86
<b>Tabla VIII.</b> Programas de Administración de Empresas IES Costa Caribe	104
<b>Tabla IX.</b> Perfiles Ocupacionales de IES que ofertan Administración de Empresas	106
<b>Tabla X.</b> Versiones del GBT	110

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Análisis de tendencias en literatura sobre AC FEC	36
<b>Figura 2.</b> Papeles de Trabajo de GN1	45
<b>Figura 3.</b> Dimensión Política	49
<b>Figura 4.</b> Dimensión Económica	52
<b>Figura 5.</b> Dimensión Social	55
<b>Figura 6.</b> Dimensión Tecnológica	58
<b>Figura 7.</b> Dimensión Ambiental	62
<b>Figura 8.</b> Dimensión Legal	65
<b>Figura 9.</b> Institución Técnica Laboral	116

## Siglas y Abreviaturas

<b>ACFEC</b>	Organizaciones de Economía Agropecuaria, Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria
<b>AGR</b>	Actores Gubernamentales Regionales
<b>ASP</b>	Actores del Sector Productivo
<b>BPA</b>	Buenas Prácticas Agrícolas
<b>CteI</b>	Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>COTELCO</b>	Asociación Hotelera y Turística de Colombia
<b>DHA</b>	Derecho Humano a la Alimentación
<b>EVA</b>	Evaluaciones Agropecuarias
<b>GBT</b>	Green Business Talks
<b>MADR</b>	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Regional
<b>MINCIENCIAS</b>	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación
<b>OCAs</b>	Organizaciones Comunitarias Agropecuarias
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PDET</b>	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
<b>PIIOM</b>	Políticas de Investigación e Innovación Orientadas por Misiones
<b>SoA</b>	Soberanía Alimentaria
<b>SPC</b>	Sistemas de Producción Campesina
<b>UPA</b>	Unidades Productivas Agrícolas
<b>UPRA</b>	Unidad de Planificación Rural Agropecuaria
<b>UPNA</b>	Unidades Productivas No Agrícolas
<b>ZRC</b>	Zonas de Reserva Campesina



## Agradecimientos

Extendemos nuestro más sincero reconocimiento a instituciones y personas cuyo gran apoyo ha sido fundamental para su realización. Primero, expresamos nuestra gratitud a la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) y a la Universidad de Cartagena (UdC). Su compromiso con el trabajo colaborativo y su dedicación a transformar las realidades locales y regionales han sido pilares esenciales para su realización.

Un especial agradecimiento al Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE), cuyo respaldo financiero a través de la convocatoria “Ponte RegiON” ha sido decisivo. Con su invaluable apoyo no solo fomentan la cualificación de los profesionales en Administración de Empresas y de Negocios, sino que también promueven el liderazgo de la profesión en Colombia, incentivando investigaciones que aborden el futuro de la administración desde una perspectiva regional y contribuyan significativamente al desarrollo regional.

Asimismo, queremos agradecer a los investigadores del Centro de Estudios en Negocios e Internacionalización (CenI) de la Escuela de Negocios de la UTB y de la Facultad de Ciencias Económicas de la UdC, cuya dedicación y esfuerzo han sido fundamentales para el éxito del presente proyecto.

No podemos dejar de mencionar a nuestra querida amiga, la Dra. Netty Huertas, cuya memoria y legado continúan inspirando

nuestro trabajo. Su visión y dedicación han trazado un camino claro para que la academia siga fortaleciendo a las comunidades más necesitadas a través de acciones concretas en su beneficio.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a cada uno de los municipios y a las ACFEC de los Montes de María. Su hospitalidad, ejemplo de vida y corazón abierto han sido una fuente de inspiración invaluable para todos nosotros y para el país entero.

Este libro es un testimonio de nuestro agradecimiento a todos aquellos que, de una forma u otra, han contribuido a la investigación, ayudando a empoderar a las comunidades rurales y promover un desarrollo regional inclusivo y sostenible.

## Prólogo

El Consejo Profesional de Administración de Empresas en cumplimiento de sus funciones, busca generar alianzas con la academia que le permitan mejorar la cualificación de los profesionales y contribuir al fortalecimiento de la investigación. Por ello, se propuso desde la convocatoria “Ponte RegiON 2023” apoyar micro investigaciones que permitan liderar una conversación del futuro de la administración en el país desde un ámbito regional ajustado a las necesidades, características y condiciones propias de la diversidad económica, cultural y competitiva de nuestro país.

Es en este propósito que desde el CPAE se ha logrado apoyar el esfuerzo de la Universidad Tecnológica de Bolívar - UTB en su propuesta denominada “EMPODERANDO A LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA AGROPECUARIA CAMPESINA, FAMILIAR, ÉTNICA Y COMUNITARIA EN LOS MONTES DE MARÍA”. En este estudio la UTB propone, mediante diversos esfuerzos, acercarse a la realidad regional y orientar la formación de sus estudiantes hacia la pertinencia territorial en una zona que abarca quince municipios en la parte central de los departamentos de Bolívar y Sucre y que comprenden la subregión de los Montes de María, donde hacen presencia resguardos indígenas y zonas de reserva campesina.

El estudio tiene en cuenta los principales desafíos de esta región al considerar las disparidades socioeconómicas, la degradación ambiental y los problemas de seguridad que históricamente han

caracterizado esta zona, donde las Organizaciones de Economía Agropecuaria Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria (ACFEC), desempeñan un papel crucial en la transformación socioeconómica al constituirse en la principal vía para mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales y fomentar la actividad agropecuaria sostenible. La investigación representa un insumo esencial al proponer agendas de intervención que promuevan el fortalecimiento de las ACFEC y determinen su impacto en la región.

El estudio además busca identificar y resaltar el rol específico del administrador de empresas en la promoción de prácticas empresariales sostenibles en el contexto de estas organizaciones comunitarias y a su vez, cómo la profesión puede contribuir además de generar un impacto positivo en su fortalecimiento y por consiguiente, en el desarrollo de capacidades fundamentales para los miembros de las ACFEC y los administradores de empresas locales.

Con estas iniciativas se busca articular esfuerzos para generar un aprendizaje mutuo que facilite trazar una ruta viable que oriente el progreso y la estabilidad socioeconómica, a la vez que resalta la relevancia de una gestión empresarial sensible y contextualizada en el fortalecimiento de las economías rurales, donde las agremiaciones y órganos gubernamentales tendrán un mejor contexto para orientar de mejor manera sus propias iniciativas. De igual manera, este estudio contribuye al objetivo de la UTB al caracterizar la realidad regional y proponer los cambios internos que le permitan formar profesionales con capacidades de liderazgo y sentido social, con conocimientos

para entender, tanto el entorno económico regional, nacional y mundial, como los procesos de desarrollo y cambio social en sus territorios.

El presente estudio se convierte entonces en una invitación valiosa para gestionar los cambios en las visiones de los diversos actores y generar una conciencia en donde las acciones de las organizaciones enfocadas hacia la competitividad lograrán transformar la realidad territorial.

**Olga Lucía Montes Gordillo**

Directora Ejecutiva

Consejo Profesional de Administración de Empresas



## Resumen

El análisis planteado fue enfocado en las Organizaciones de Economía Agropecuaria Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria (AC-FEC )de los Montes de María, una región con profundas cicatrices de conflicto armado y desafíos socioeconómicos. Busca caracterizar su situación actual, identificar desafíos, oportunidades, y resaltar el rol crítico del administrador de empresas en el desarrollo regional. Se adoptó un enfoque mixto que combina el análisis de datos primarios recopilados a través de entrevistas con líderes de las AC-FEC y administradores de empresas locales, junto con el análisis de datos secundarios usando VOSviewer. La investigación reveló el papel fundamental de las AC-FEC en el fortalecimiento de la economía local y la mejora de la seguridad alimentaria, a través de la promoción de prácticas agrícolas sostenibles y la generación de empleo. También destacó la importancia de cultivar una ética empresarial y el espíritu emprendedor dentro de las AC-FEC para afrontar los retos sociales y económicos de la región. Esta investigación contribuye a resaltar las AC-FEC y el papel del administrador de empresas en contextos rurales y post-conflicto, mostrando cómo la administración de empresaria y sus denominaciones puede ser una herramienta clave para el desarrollo sostenible y la construcción de paz en los Montes de María. Dada la exhaustividad de la investigación, es importante resaltar que se centró en la especificidad de la región estudiada, lo que podría ofrecer un enfoque más detallado y profundo. Para futuros estudios, se sugiere la expansión a otras regiones con el objetivo de comparar y contrastar los resultados. Los hallazgos tienen implicaciones

significativas para la práctica de la administración de empresas, subrayando la necesidad de enfoques adaptativos que consideren las particularidades de las regiones rurales. También enfatiza la importancia de la formación en administración de empresas con énfasis en áreas como agroindustria, economía solidaria, y responsabilidad social empresarial para potenciar el desarrollo regional.

**Palabras Claves:** Organizaciones de Economía Agropecuaria Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria (ACFEC), Desarrollo Regional, Administración de Empresas, Montes de María, Agricultura Sostenible, Emprendimiento, Construcción de Paz.

**Descriptores JEL:** Q13, Q18, M13, M14

## Introducción

El análisis se enfoca en las *Organizaciones de Economía Agropecuaria Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria (ACFEC)*, de la subregión de los Montes de María, segunda mayor productora de alimentos para toda la región del caribe Colombiano. Así mismo, es una subregión caracterizada por su larga historia de conflicto armado y desafíos socioeconómicos (Ferrer-Vargas & Aguirre-Lombana, 2023; Trejos Rosero et al., 2019). Estos elementos representan un contexto particularmente desafiante tanto para la sociedad como para el ejercicio profesional del administrador de empresas. Enmarcada en la línea temática de “Construcción de Nuevas Realidades Regionales”, esta investigación busca caracterizar la situación actual de las ACFEC, identificar los retos y oportunidades que enfrentan y resaltar el papel fundamental del administrador de empresas en el desarrollo regional.

Inicialmente, el proyecto se enfocó en las Organizaciones Comunitarias Agropecuarias (OCAs), también conocidas como unidades agrícolas familiares, productores minifundistas, economía campesina, producción campesina parcelaria, pequeños productores agrícolas, producción campesina o productores agrícolas asociados a cultivos tradicionales (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria-UPRA, 2015).

En este punto, la definición de las unidades en mención constituye una tarea compleja debido a la enorme heterogeneidad social de la agricultura, tamaño de los predios, o estructuras productivas, es por esto que las OCAs se les reconoce como

un colectivo de personas en el sector agrícola y ganadero, que buscan mejorar sus condiciones de vida mediante la cooperación y se manifiestan como cooperativas, asociaciones o grupos de productores, enfocándose en el desarrollo sostenible, seguridad alimentaria y el fortalecimiento económico rural y destacan por fomentar la colaboración, capacitación, y acceso a mercados justos, además de defender los derechos de los pequeños agricultores y promover políticas agrícolas favorables. (Roa García, et al, 2015; Vega-Pérez & Camargo-Castillo, 2022).

Las OCAs han evolucionado hacia un enfoque agroecológico, el cual, dado su visión holística y relevancia, será nuestro objeto de estudio, denominado *Organizaciones de Economía Agropecuaria Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria* (en adelante ACFEC), como alternativa para afrontar el hambre y velar por el derecho humano a la alimentación (DHA), con una perspectiva de soberanía alimentaria nacional. Las ACFEC se definen como la actividad económica y social con mayor potencial no solo para aumentar la oferta de alimentos, sino también para reducir el desempleo y sacar de la pobreza y la desnutrición a la población más vulnerable de las zonas rurales, gestionada tanto por mujeres como hombres campesinos, familias, comunidades campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales y palenqueras como mano de obra no asalariada (UPRA, 2015), con acceso limitado a recursos de tierra y capital (Comunidad Andina de Naciones, 2011) y derivan sus ingresos de la agricultura, la ganadería, la pesca y la acuicultura, la silvicultura, bienes y servicios de la biodiversidad, el turismo rural, las artesanías, otras actividades de comercio y servicios no vinculadas con la actividad agropecuaria y la minería artesanal (MADR, 2014).

Las AC FEC se desarrollan con un enfoque diferencial y reflejan una transición hacia prácticas agroecológicas, sostenibles, éticas y protegidas del extractivismo, mediante la participación social activa, con voz y voto de las economías territoriales de tipo campesino o comunitario (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias, 2024).

De igual forma, las AC FEC incorporan principios del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (Departamento Nacional de Planeación, 2023a), la Misión de Sabios (Minciencias, 2020), la política nacional de ciencia, tecnología e innovación (CteI), el plan estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano 2017-2027 (Corpoica, Colciencias & Ministerio de Agricultura, 2016) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), subrayando la importancia de prácticas agrícolas sostenibles, la equidad, la protección del medio ambiente y el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural en las comunidades rurales (Minciencias 2024).

La apuesta por las AC FEC en el marco de la reindustrialización colombiana, subrayada por el Documento CONPES 4129 con una inversión de 1,58 billones de pesos en desarrollo agropecuario y soberanía alimentaria, marca un camino hacia la modernización y el fortalecimiento de las cadenas productivas clave. Esta inversión estratégica en georreferenciación agrícola y plantas de bioinsumos, junto al apoyo a cultivos fundamentales, no solo busca impulsar la eficiencia y la sostenibilidad en el sector agropecuario, sino también fortalecer la seguridad alimentaria del país. La integración de tecnologías avanzadas y prácticas de agricultura 4.0 promete cerrar brechas existentes

entre distintos tipos de agricultura, elevando la productividad y permitiendo a los pequeños productores acceder a nuevos mercados. Tal enfoque en la agroindustria, alineado con las políticas de desarrollo rural, representa un pilar crucial para la economía nacional, proyectando a Colombia hacia una mayor autosuficiencia y competitividad internacional en el ámbito agroalimentario (Departamento Nacional de Planeación, 2023b).

En el contexto colombiano, las ACFEC también juegan un papel crucial en el desarrollo rural, la paz y la reconciliación, especialmente en áreas afectadas por el conflicto. Funcionan como un medio para promover la inclusión social y económica de comunidades rurales, apoyar la transformación productiva y contribuir a la construcción (Pérez-Morón et al., 2023) de paz a través del desarrollo económico sostenible (Lesmes, et al, 2021), y para el 2038 serán las principales impulsoras del desarrollo rural con enfoque territorial en Colombia (MADR, 2014).

La subregión de Montes de María es predominantemente rural (Agencia de Renovación del Territorio, 2022) y abarca 15 municipios en la parte central de los departamentos de Bolívar y Sucre (Aguilera-Díaz, 2013). Cubre un área de 6,466 kilómetros cuadrados, con 3,789 kilómetros cuadrados en Bolívar, 1,812,965 hectáreas (su frontera agrícola corresponde al 68% del total departamental) (UPRA, 2023a) y 2,677 kilómetros cuadrados en Sucre (Huertas, 2015), 747, 209 hectáreas (su frontera agrícola corresponde al 69,7% del total departamental) (UPRA, 2023b). En Montes de María tienen presencia dos tipos de territorios colectivos: Resguardos Indígenas y Zonas de Reserva Campesina. En cuanto su caracterización ambiental, cuentan con 13.222,34

hectáreas (2% del área total) catalogadas como Áreas Protegidas (Fundación Ideas para la Paz, 2011).

La deforestación, los deslizamientos de tierra, la erosión, la degradación de la fauna y otros problemas ambientales han afectado su rica biodiversidad, además de ser una subregión fuertemente afectada por la violencia de grupos armados ilegales, que han tomado esta área como centro estratégico para actividades ilícitas relacionadas con el tráfico de drogas y armas, lo que ha resultado en niveles prominentes de desplazamiento forzado, minas terrestres y masacres y ha llevando al estancamiento del desarrollo en el territorio. La subregión de Montes de María encapsula desafíos complejos, que incluyen disparidades socio-económicas, degradación ambiental y problemas de seguridad, lo que la convierte en un punto focal crítico para los esfuerzos de desarrollo sostenible y construcción de paz (Aguilera-Díaz, 2013).

Los Montes de María, están constituidos por siete municipios de Bolívar: El Carmen de Bolívar, San Jacinto, San Juan Nepomuceno, El Guamo, Zambrano, Córdoba y María La Baja, y ocho de Sucre: Los Palmitos, Ovejas, Chalán, Colosó, Morroa, San Onofre, Palmito y Tolúviejo, han experimentado una transformación significativa en los últimos años debido a la implementación de acuerdos de paz y el interés en el desarrollo rural. Las ACFEC desempeñan un papel crucial en esta transformación, ya que representan una vía para mejorar las condiciones de vida de las comunidades locales y fomentar la actividad agropecuaria sostenible. Sin embargo, persisten desafíos en su funcionamiento y sostenibilidad.

El Acuerdo Final de Paz firmado en el año 2016, estableció en el país la creación de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) como parte de la Reforma Rural Integral cuyo objetivo principal es la transformación del campo en áreas afectadas por la violencia, promoviendo el bienestar rural y la reconciliación. Los PDET se basan en planes participativos construidos desde el territorio y han identificado más de 32,000 iniciativas para impulsar el desarrollo en 16 subregiones (Montes de María hace parte de los PDET).

La selección de los Montes de María para la investigación responde a la crucial importancia en terminos de seguridad y soberanía alimentaria de Colombia, así como su relevancia en el contexto del conflicto armado y la deuda histórica del país con esta región. Esta área ha sido escenario de intensos conflictos que han afectado profundamente su tejido social y económico, lo que ha resaltado la necesidad de intervenciones específicas para su recuperación y desarrollo sostenible. La riqueza agrícola de los Montes de María, vital para la alimentación local y nacional, justifica su priorización en los esfuerzos de reconstrucción posconflicto, buscando transformar una historia de violencia en una de prosperidad y paz (Ferrer-Vargas & Aguirre-Lombana, 2023).

La presente investigación adopta una metodología mixta, fusionando técnicas cualitativas y cuantitativas para capturar el panorama integral del papel de las AC FEC y la influencia de la Administración de Empresas en la regeneración de los Montes de María. Se realizará la recopilación de datos primarios mediante encuestas y entrevistas con líderes de las AC FEC y admin-

istradores de empresas locales, complementada por investigación-acción participativa con las ACFEC. Para el tratamiento de los datos recolectados, se utilizará *VOSviewer* para la visualización de los datos. Asimismo, se recurrirá a fuentes secundarias como documentos institucionales, datos demográficos y económicos, investigaciones previas y archivos de las ACFEC, lo que permitirá una comprensión profunda y contextualizada de la situación actual y las potenciales vías de desarrollo sostenible para la región.

El impacto esperado de la investigación es tanto práctico como teórica. Desde una perspectiva práctica, las recomendaciones propuestas buscan fortalecer las ACFEC y promover el desarrollo sostenible en los Montes de María. Teóricamente, se espera enriquecer la literatura existente sobre el rol de la administración de empresas en contextos rurales y postconflicto. En cuanto a los efectos prácticos, estos apuntan a mejorar la gestión de las ACFEC y potenciar la economía local, mientras que en el ámbito social el enfoque se dirige hacia el empoderamiento comunitario, la promoción de la paz y el desarrollo territorial con enfoque territorial.

De igual forma los resultados obtenidos también tienen implicaciones significativas para la administración de empresas, al proporcionar un entendimiento minucioso sobre cómo abordar desafíos en entornos vulnerables y postconflicto, resaltando la importancia de un enfoque de gestión empresarial sensible y contextualizado. En última instancia, se pretende constituir un recurso valioso para los beneficiarios directos, incluidas las ACFEC, además de los administradores de empresas, las

instituciones académicas y las autoridades gubernamentales, contribuyendo al bienestar económico y social de las comunidades locales de los Montes de María.

Por ello, plantea profundizar sobre las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son los retos socioeconómicos específicos que caracterizan a la región de los Montes de María?
2. ¿En qué y cómo contribuyen las ACFEC a la subregión de los Montes de María?
3. ¿Cómo pueden los administradores de empresas en las ACFEC contribuir de manera efectiva a la transformación de la realidad regional?

De este modo, el objetivo general planteado es caracterizar los retos y oportunidades de las ACFEC en los Montes de María además de destacar la importancia del administrador de empresas en el desarrollo regional, para lo cual se plantearon tres objetivos específicos (OE), a saber:

OE1. Analizar el entorno de las ACFEC en los Montes de María, identificando sus principales desafíos y oportunidades para la región.

OE2. Identificar las principales contribuciones de las ACFEC a la región y proponer agendas de intervención que promuevan su fortalecimiento.

OE3. Establecer los roles del administrador de empresas en las ACFEC.

La estructura del libro se organiza de la siguiente manera: El *capítulo 1* introduce la metodología empleada en la investigación. A continuación, el *capítulo 2* analiza el entorno de las ACFEC en los Montes de María, proporcionando un contexto detallado de su funcionamiento. El *capítulo 3* examina la situación actual de las ACFEC en los Montes de María, destacando tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan. Posteriormente, el *capítulo 4* presenta las principales contribuciones de las ACFEC y establece una base sólida para las conclusiones y recomendaciones finales, las cuales se enfocan en estrategias para mejorar la situación de las ACFEC y el rol crucial del administrador de empresas en la promoción de un desarrollo sostenible en la región. Finalmente, el *capítulo 5* profundiza en el papel de la administración de empresas en el fortalecimiento y desarrollo de las ACFEC.



# Capítulo 1. Metodología





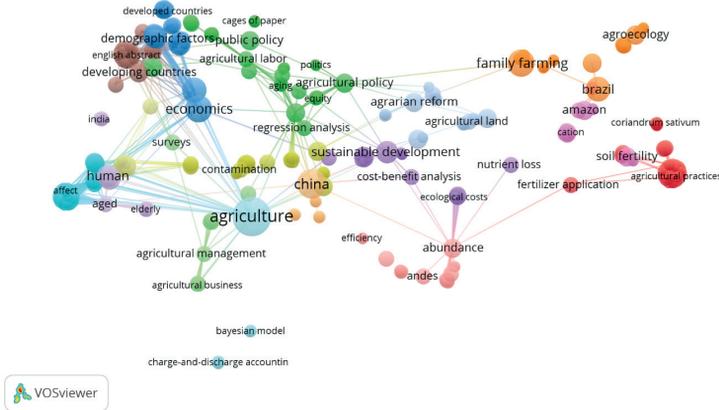
## Capítulo 1. Metodología

La metodología propuesta se aborda para analizar las dinámicas de empoderamiento en las AC FEC de los Montes de María, destacando métodos participativos y colaborativos que permitieron captar las voces y perspectivas de los actores clave. Se exploran descripciones de los procedimientos, procesos de selección y criterios utilizados, junto con las estrategias requeridas para reconocer la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Con la finalidad de proporcionar un panorama de los temas prevalentes y emergentes en la literatura científica abordando sectores de la agricultura y el desarrollo sostenible se plantea la figura 1. Los nodos más grandes indican campos de estudio establecidos y bien investigados, como la agricultura, la economía y el desarrollo sostenible. También se muestra una conexión estrecha entre las prácticas agrícolas sostenibles y su impacto en la fertilidad del suelo. Adicionalmente, se revela una conexión temática que combina estructura familiar y reforma agraria con sostenibilidad, potencialmente reflejando un enfoque en pequeñas escalas de producción agrícola y su papel en el desarrollo sostenible. Sin embargo, la representación de 'AC FEC', post-conflicto' o el 'rol del administrador de empresas' en zonas post-conflicto, específicamente en el contexto colombiano, parece menos evidente, lo cual sugiere que estos son ámbitos que aún no han sido explorados extensamente.

Dicha omisión indica un vacío de conocimiento y destaca la importancia de investigaciones adicionales que aborden la contribución de las AC FEC en contextos de posconflicto y el papel vital del administrador de empresas en estas organizaciones. Investigar estos temas no solo es original y llenaría brechas significativas en la literatura existente, sino que también proveería perspectivas críticas para los gobiernos locales y nacionales, instituciones relacionadas con el sector agropecuario, las comunidades, al mismo tiempo que informaría a la sociedad civil y la academia sobre las mejores prácticas y estrategias para el desarrollo rural y la reconstrucción económica y social post-conflicto.

**Figura 1.** Análisis de tendencias en literatura sobre AC FEC



La investigación-acción participativa (IAP) se ha consolidado como una metodología efectiva para involucrar a los actores relevantes en la identificación y solución de problemas sociales (McCarthy & Muthuri, 2018). Se empleó una metodología participativa para investigar las principales contribuciones de las AC FEC en la subregión de los Montes de María, en coherencia y concertación con las comunidades, sus saberes y sabores ancestrales (Rappaport, 2018).

La investigación-acción participativa permite una mayor aportación de los sujetos de estudio, promoviendo la co-construcción del conocimiento y una comprensión más profunda de la realidad social. La metodología de acción participativa se fundamenta en varios principios clave, incluida la inclusión, la equidad, la transparencia y la responsabilidad (Esteve & Verdía, 2024). Estos principios buscan garantizar que todas las voces sean escuchadas y que las decisiones sean tomadas de manera justa y democrática. Además, la metodología valora el conocimiento local y la experiencia de los participantes, reconociéndolos como recursos fundamentales para el desarrollo comunitario (Ros-Sánchez, et al, 2023).

La unidad metodológica de análisis escogida la hemos denominado *grupos nucleares* (GN), los cuales se encuentran conformados por varios municipios que, dada sus heterogeneidades en términos de tamaño, demografía, nivel socioeconómico, y recursos naturales, comparten simultáneamente similitudes significativas y se encuentran en proximidad geográfica, administrativa, económica y cultural. Esta selección se basa en la premisa de que, aunque cada municipio presenta características únicas, la existencia de patrones comunes permite agruparlos para estudiar

y abordar problemas y oportunidades de desarrollo de manera integral y cohesiva. Este enfoque facilita la comprensión de dinámicas regionales, reconoce la importancia de la colaboración intermunicipal para superar desafíos compartidos, maximizar recursos y fomentar el desarrollo sostenible.

### ***Contexto del estudio***

El estudio se llevó a cabo en la subregión de los Montes de María donde las ACFEC desempeñan un papel significativo en la promoción del desarrollo comunitario.

### ***Diseño metodológico***

Se optó por una metodología participativa que involucró a representantes de las ACFEC, así como a otros actores relevantes y relacionados en la comunidad tales como funcionarios del gobierno municipal, instituciones relacionadas con el sector agropecuario, líderes sociales y sociedad civil ( $n=120$ ) (ver Tabla I). La primera fase del estudio consistió en la recopilación de información mediante cinco mesas de trabajo de cuatro horas a través de talleres participativos, donde los participantes proporcionaron sus opiniones y experiencias llegando a consensos.

**Tabla I.** Detalle de GN.

GN	Número de participantes	Audiencias receptoras	Cantidad de municipios	Municipios participantes
1	19	Actores gubernamentales regionales (AGR), Actores del sector Productivo (ASP), Instituciones de educación superior (IES) de la región	3	Chalán, Colosó y Tolú Viejo
2	30	AGR, ASP, IES	3	San Juan Nepomuceno, San Jacinto y El Guamo
3	19	AGR, ASP, IES	4	El Carmen de Bolívar, Córdoba, Zambrano y Ovejas.
4	24	AGR, ASP, IES	3	Los Palmitos, Morroa y Palmito
5	28	AGR, ASP, IES	2	María La Baja y San Onofre
N	120			15

Al detallar el enfoque metodológico utilizado para comprender las dinámicas de las ACFEC en los Montes de María, a continuación, se plantea el análisis del entorno de estas organizaciones, explorando factores socioeconómicos, políticos y ambientales que moldean su funcionamiento y desarrollo. Al contextualizar sus acciones dentro de estas influencias, se espera obtener una visión holística de los desafíos y oportunidades que enfrentan las ACFEC en su compromiso por fortalecer sus comunidades y fomentar un desarrollo sostenible en la región.

# Capítulo 2. Análisis del entorno de las ACFEC





## Capítulo 2. Análisis del entorno de las AC FEC

El análisis del entorno de las AC FEC en los Montes de María aborda el contexto único en el que estas organizaciones operan, marcado por retos y oportunidades derivados de su historia de conflicto armado y la diversidad socioeconómica. Se exploran las dinámicas que influyen en el desarrollo agropecuario y cómo las AC FEC, a través de la cooperación y la gestión sostenible, buscan superar estos obstáculos. Se enfatiza la importancia de bienes como el café, cacao, y otros cultivos tradicionales, subrayando su rol en la economía local y el bienestar comunitario.

La investigación profundiza en cómo las AC FEC en Montes de María se adaptan y responden a su entorno, integrando prácticas agroecológicas para mejorar la sostenibilidad y resiliencia. Este análisis revela el potencial de estas organizaciones para impulsar una economía agropecuaria que no solo es productiva sino también inclusiva y sostenible, alineada con objetivos de desarrollo más amplios. Se examina, a continuación, la interacción entre factores económicos, ambientales, y culturales, ilustrando cómo las AC FEC contribuyen al fortalecimiento de la economía rural y la conservación del patrimonio cultural.

### **2.1 Análisis PESTAL**

Los sistemas agrícolas enfrentan desafíos económicos, ecológicos y sociales acumulados, lo que genera preocupación sobre su resiliencia ante crisis y tensiones (Meuwissen, 2018). Estos problemas de resiliencia deben abordarse centrándose en el contexto regional en el que operan los sistemas agrícolas. Por

lo tanto, es necesario este análisis previo en el contexto de los Montes de María.

Es así que se detallan las principales problemáticas y necesidades percibidas por las ACFEC que responde al OE1 asociado con el análisis de evaluar la situación actual de las ACFEC en esta región identificando los retos y oportunidades, para ello se utilizó la metodología PESTAL, la cual es una herramienta de análisis que permite examinar diversos factores externos que pueden influir en el entorno en el que opera una empresa o se desarrolla un proyecto. La sigla “PESTAL” representa el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. En el contexto de las ACFEC, este tipo de análisis es apropiado porque se puede observar de manera holística e integral los factores que pueden influir en su funcionamiento y desarrollo.

La metodología utilizada para recopilar esta información parte de fuentes primarias, se solicitó a los participantes en los GN que identificaran las principales problemáticas o necesidades relacionadas con el fortalecimiento de las ACFEC en sus respectivos municipios, utilizando notas adhesivas de colores para este fin. En el ámbito de la metodología de análisis PESTAL, se implementa un sistema de ponderación cuantitativo, donde un valor de 0 indica una ausencia de influencia o relación con el asunto en cuestión, mientras que un valor de 1, 2, o 3 señala una relación de intensidad creciente: baja, media o alta, respectivamente. Esta escala es establecida mediante un proceso de votación participativa, en el cual las ACFEC ejercen su derecho a la toma de decisiones lo cual asegura que se voz colectiva sirva como eje central en la identificación y jerarquización de sus

propias problemáticas y posibles soluciones (Bastidas Conforme, 2021). (ver Figura 2).

**Figura 2.** Papeles de Trabajo de GN1.



Fuente: Equipo de Investigadores (2024). Papeles de Trabajo marrones con notas adhesivas de colores [Fotografía].

Con este análisis se pueden identificar oportunidades que pueden ser aprovechadas por las AC FEC para fortalecerse y empoderarse, así como amenazas que podrían representar obstáculos para su crecimiento y sostenibilidad. Estas organizaciones pueden identificar áreas prioritarias de acción y desarrollar planes de acción más efectivos y enfocados, permitiéndoles tomar decisiones más informadas y estratégicas.

En los cinco GN realizados en los departamentos de Bolívar y Sucre, los representantes de las AC FEC identificaron un total de 197 problemáticas y necesidades que abarcan las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

Un primer análisis revela que el mayor número de problemáticas identificadas corresponde a las dimensiones social y económica, representando el 41% del total, mientras que la dimensión legal registró el menor número. Esto sugiere una mayor preocupación por aspectos de índole social, que se perciben como obstáculos para el fortalecimiento de las ACFEC.

Por otro lado, al analizar la distribución de problemáticas entre los grupos focales, se observa que el GN5 sobresale significativamente al identificar 56 aspectos, en comparación con el promedio de 39 aspectos identificados por los demás grupos [GN1, GN2, GN3, GN4]. Este hallazgo refleja un mayor nivel de empoderamiento y participación por parte de los representantes que asistieron a esa sesión de trabajo, lo cual se corrobora por el hecho de que fue la que contó con el mayor número de asistentes.

Otro análisis relevante se relaciona con el promedio de aspectos identificados por dimensión. En promedio, se identificaron siete aspectos en cada una de las seis dimensiones. Sin embargo, como se mencionó previamente, el GN5 sobresalió al identificar el mayor número de aspectos, llegando hasta 12 en las dimensiones social y tecnológica, respectivamente.

En contraste, el GN1 fue el que identificó el menor número de aspectos, alcanzando un máximo de tres en las dimensiones tecnológica y legal. Este hallazgo indica disparidades significativas en la profundidad con que cada grupo abordó las distintas dimensiones, lo cual puede reflejar diferencias en el enfoque o las prioridades de los participantes (ver Tabla II).



**Tabla II.** Resumen de los aportes de GN por dimensiones.

GN	DIMENSIÓN						Total Aportes por Dimensión
	P	E	S	T	A	L	
GN1	4	4	7	3	7	3	28
GN2	5	7	7	7	8	5	39
GN3	8	8	8	6	5	4	39
GN4	3	9	8	6	4	5	35
GN5	8	10	12	12	8	6	56
<b>Total general</b>	<b>28</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>197</b>
<b>Porcentaje/total</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>100%</b>
<b>Promedio de aportes por dimensión</b>	6	8	8	7	6	5	39

Fuente: Elaboración propia.

Los análisis por dimensión se llevarán a cabo en el siguiente orden: político, económico, social tecnológico, ambiental, y legal. A continuación, se presentarán los resultados de cada análisis siguiendo este orden. Las respuestas se analizaron cualitativamente mediante el análisis temático (Alam et al., 2023)

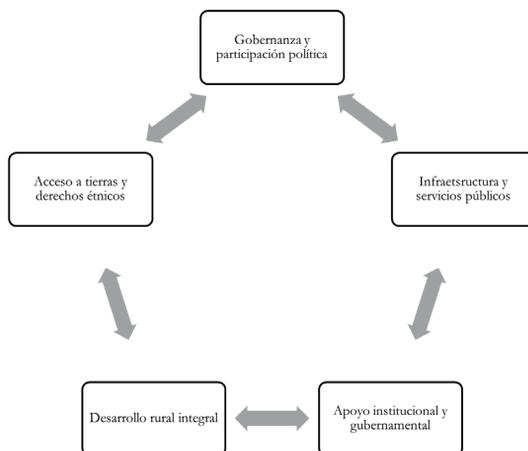
### **2.1.1. Dimensión Política -DP**

*“...he venido luchando desde hace rato en una problemática que siempre se está hablando aquí en nuestro territorio, que es de qué dependemos desde que pasó la violencia para acá. Se habla de organización cuando eso nos lo prohibieron. Lo primero que hicimos fue recuperar el tejido social por nuestro municipio. Y así es seguir avanzando, reorganizando a la*

*gente porque de todas maneras nadie se quiere organizar [...] Ha sido una lucha, ha sido muy dura por eso".* (Entrevista febrero 5 de 2024), (Líder Social Municipal).

Después de analizar el listado de aspectos identificados por los representantes de las AC FEC, se categorizaron en cinco aspectos, los cuales se describen a continuación. Estos aspectos fueron generalizados en todos los GN, obteniendo una priorización alta (3) en todos los que indica la influencia significativa de estos asuntos en el fortalecimiento de las AC FEC (ver Figura 3).

**Figura 3.** Dimensión Política



Fuente: Elaboración propia

Estos aspectos fueron abordados de la siguiente manera.

1. **Gobernanza y participación política:** resalta la importancia de la participación ciudadana y el funcionamiento democrático de las instituciones políticas. Los aspectos relacionados con la elección a dedo en las organizaciones políticas, el desconocimiento de las leyes y la falta de participación en políticas públicas indican la necesidad de fortalecer la transparencia, la representatividad y la participación democrática en los procesos de toma de decisiones.
2. **Infraestructura y servicios públicos:** estos aspectos subrayan la importancia de contar con infraestructuras y servicios básicos adecuados para mejorar la calidad de vida de las comunidades. La falta de arreglo de vías, el mal estado de las vías y la falta de agua potable y alcantarillado representan obstáculos para el desarrollo socioeconómico y la seguridad ciudadana en las zonas rurales.
3. **Apoyo institucional y gubernamental:** la necesidad de un mayor apoyo institucional y gubernamental para fortalecer las organizaciones comunitarias y promover el desarrollo local. La falta de apoyo gubernamental, el apoyo institucional bajo y la corrupción evidencian la necesidad de mejorar la eficacia y la transparencia en la gestión pública y fortalecer la colaboración entre el gobierno y las comunidades.
4. **Desarrollo rural integral:** señala la importancia de implementar políticas públicas integrales que aborden

las necesidades y desafíos específicos del desarrollo rural. La falta de políticas públicas de acceso y la falta de políticas públicas para el desarrollo rural integral indican la necesidad de diseñar e implementar estrategias que promuevan la inclusión social, económica y ambiental en las áreas rurales.

5. Acceso a tierras y derechos étnicos: destaca la importancia de garantizar el acceso equitativo a la tierra y proteger los derechos étnicos y culturales de las comunidades. La falta de tierras, la falta de acceso de las mujeres a la tierra y el bajo apoyo institucional a las comunidades étnicas subrayan la necesidad de fortalecer los mecanismos de protección y reconocimiento de los derechos territoriales y étnicos.

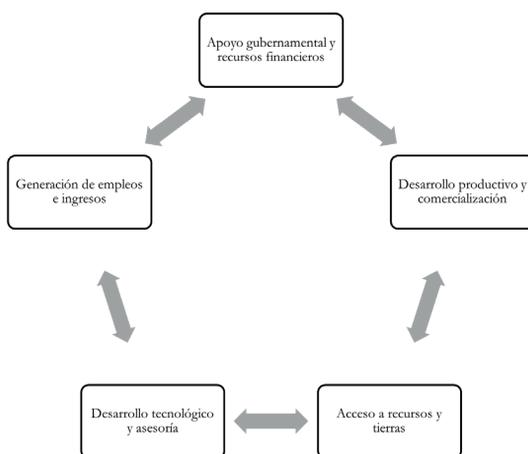
### **2.1.2. Dimensión Económica -DE**

*“...y hoy en día nosotros no sabemos elaborar un proyecto. Entonces quisiéramos que ustedes, o mi alcalde, [...]nos dijeran, o a todos nosotros, cómo se elabora un proyecto para nosotros elaborarlo y meterlo a la alcaldía, o no sé dónde. Porque teníamos un micro, un pequeño acueducto que yo sé que si lo logramos canalizar, hay agua para todos los 40 habitantes, 40 miembros”. (Entrevista febrero 6 de 2024), (Campesino).*

Después de analizar el listado de aspectos identificados por los representantes de las ACFEC, se categorizaron en cinco aspectos, los cuales se describen a continuación. Estos aspectos fueron

generalizados en todos los GN, obteniendo una priorización alta (3) en todos los aspectos, lo que indica la influencia significativa de estos asuntos en el fortalecimiento de las AC FEC (ver Figura 4).

**Figura 4.** Dimensión Económica



Fuente: Elaboración propia

Estos aspectos fueron abordados de la siguiente manera.

1. Apoyo Gubernamental y Recursos Financieros: Estos aspectos señalan la importancia del apoyo gubernamental y los recursos financieros para el desarrollo y fortalecimiento de las AC FEC. La falta de apoyo y acompañamiento gubernamental dificulta la implementación efectiva de proyectos y actividades comunitarias. Además, la ausencia de recursos financieros y acceso limitado a

créditos pueden limitar la capacidad de las AC FEC para invertir en proyectos productivos y tecnológicos.

2. **Desarrollo Productivo y Comercialización:** Los desafíos en la comercialización de productos y el desarrollo de proyectos productivos indican la necesidad de mejorar las capacidades comerciales y productivas de las AC FEC. La falta de mercados y la dificultad para acceder a ellos pueden obstaculizar el crecimiento económico de las comunidades rurales. Mejorar las vías de acceso y establecer centros de acopio y procesamiento pueden contribuir a facilitar la comercialización de productos agrícolas.
3. **Acceso a Recursos y Tierras:** La dificultad para acceder y formalizar tierras es un obstáculo importante para el desarrollo agrícola y comunitario en áreas rurales. La titulación de tierras es fundamental para garantizar la seguridad jurídica de los agricultores y promover la inversión en el sector agropecuario. Además, mejorar las vías de acceso puede facilitar el transporte de productos agrícolas y el acceso a los mercados.
4. **Desarrollo Tecnológico y Asesoría:** La falta de equipo, maquinaria y tecnología, junto con la escasez de asesoría técnica, representa desafíos significativos para la modernización y eficiencia de las actividades agropecuarias. Mejorar el acceso a tecnología y brindar asesoría técnica adecuada pueden aumentar la productividad y la rentabilidad de las actividades agrícolas.

5. Generación de Empleo e Ingresos: La falta de generación de empleos e ingresos y la ausencia de proyectos específicos, destacan la importancia de diversificar las actividades económicas en las comunidades rurales. Promover proyectos productivos y proporcionar capacitación y apoyo técnico pueden ayudar a crear empleos y aumentar los ingresos de los miembros de las ACFEC.

### **2.1.3. Dimensión Social -DS**

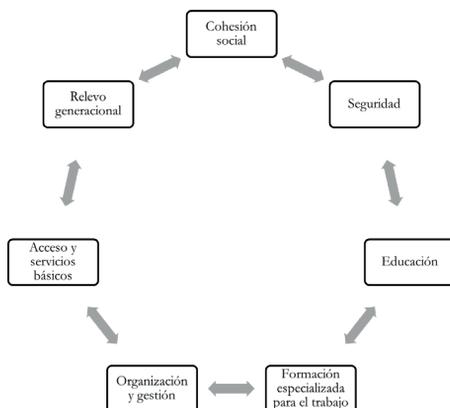
*“Y una de las principales contribuciones que tenemos es gestionar proyectos para beneficiar no solamente a nuestros asociados, sino también a varios miembros de la comunidad. También contribuimos, como decía la compañera, al medio ambiente. Tenemos en estos momentos cultivos de agroforestería, siembra de árboles, maderables, frutales y pancoger. Tenemos sistemas [...] para que el ganado tenga mejor confort. Tenemos árboles con pastura. Y tenemos aproximadamente casi 10 hectáreas en zonas de conservación.”.* (Entrevista febrero 7 de 2024), (Representante de ACFEC).

Después de analizar el listado de aspectos identificados por los representantes de las ACFEC en los GN, se categorizaron en siete aspectos, los cuales se describen a continuación. Estos aspectos fueron generalizados en todos los GN, obteniendo una priorización en su gran mayoría<sup>1</sup> alta (3), lo que indica la influencia significativa de estos asuntos en el fortalecimiento de las ACFEC (ver Figura 5).

---

<sup>1</sup>Uno de los asuntos que obtuvo una influencia baja fue la falta de transporte escolar garantizado, la problemática era presentada por una sola asociación.

**Figura 5. Dimensión Social**



Fuente: Elaboración propia

Estos aspectos fueron abordados de la siguiente manera.

1. Cohesión social y seguridad: Estos problemas reflejan desafíos significativos en estas comunidades, el consumo de alucinógenos y la presencia de violencia armada indican un entorno inseguro que afecta la calidad de vida de los residentes y obstaculiza el desarrollo económico y social. La falta de pertenencia en las comunidades sugiere una desconexión entre los miembros locales y sus entornos, lo que puede afectar la colaboración y el trabajo conjunto para abordar otros problemas. La falta de integración de las AC FEC indica dificultades en la organización y representación efectiva de los intereses de los agricultores, lo que puede limitar su capacidad para acceder a recursos y apoyo gubernamental.

2. Educación: Los problemas de acceso a la educación media y superior y la falta de acceso a la educación técnica y tecnológica indican barreras en el acceso a oportunidades educativas que pueden limitar el desarrollo personal y profesional de los residentes rurales. La falta de oferta educativa variada sugiere una falta de diversificación en los programas educativos disponibles, lo que puede afectar la preparación de los estudiantes para enfrentar los desafíos contemporáneos.
3. Formación especializada para el trabajo: La falta de capacitación agropecuaria y la necesidad de formación en diversos aspectos indican la importancia de invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y conocimientos de los residentes rurales. La formación a las juntas directivas y la falta de asesoría técnica señalan la necesidad de fortalecer la capacidad de liderazgo y gestión en las organizaciones comunitarias para mejorar su eficacia y sostenibilidad.
4. Organización y Gestión de las ACFEC: La desorganización de las ACFEC y la poca capacidad para elaborar proyectos indican dificultades en la estructuración y planificación efectiva de iniciativas comunitarias, lo que puede obstaculizar su capacidad para aprovechar oportunidades de desarrollo. El incumplimiento de roles en las ACFEC sugiere la necesidad de establecer mecanismos claros de responsabilidad y rendición de cuentas para mejorar la eficacia y la transparencia en la gestión de estas organizaciones.

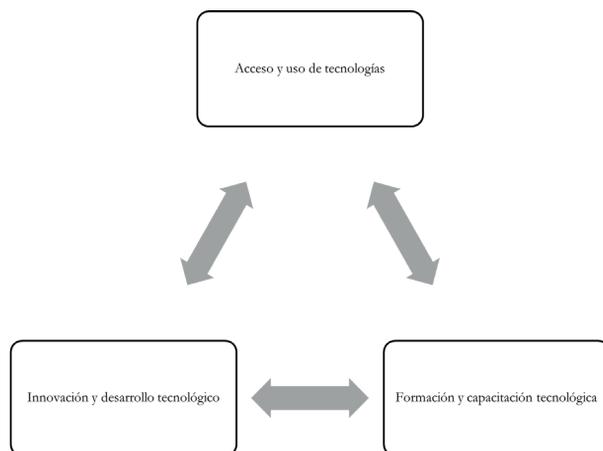
5. Acceso y Servicios Básicos: La falta de tierra y la falta de acceso a servicios básicos como agua potable y transporte escolar indican deficiencias en la infraestructura y los recursos disponibles para satisfacer las necesidades básicas de las comunidades rurales. La seguridad social de los campesinos y la falta de acceso a servicios básicos como el alcantarillado y el gas natural destacan la importancia de abordar las disparidades en el acceso a servicios y recursos en áreas rurales.
6. Relevo Generacional y Emprendimiento: La falta de relevo generacional y el desinterés de las nuevas generaciones por lo agro indican desafíos en términos de sostenibilidad y continuidad de las actividades agrícolas y comunitarias en el futuro. La falta de oportunidades laborales para los jóvenes y la necesidad de apoyar los emprendimientos de jóvenes rurales resaltan la importancia de promover el desarrollo económico y el espíritu empresarial entre la población más joven para garantizar un futuro próspero para las comunidades rurales.

#### **2.1.4. Dimensión Tecnológica -DT**

*“...porque el apoyo de las administraciones es muy escaso. Entonces, estamos más que todo trabajando con la cooperación internacional. Estamos trabajando con USAID, con la OIM, con la Fundación Swisse, y con la Fundación Envolver...”*  
(Entrevista febrero 8 de 2024), (Campesina).

Después de analizar el listado de aspectos identificados por los representantes de las AC FEC, se categorizaron en tres aspectos, los cuales se describen a continuación. Los aspectos fueron generalizados en todos los GN, obteniendo una priorización alta (3) en la mayoría de los aspectos, lo que indica la influencia significativa de estos asuntos en el fortalecimiento de las AC FEC (ver Figura 6).

**Figura 6.** Dimensión Tecnológica



Fuente: Elaboración propia

Estos aspectos fueron abordados de la siguiente manera.

1. Acceso y uso de tecnología: Esta agrupación destaca la importancia del acceso a la tecnología y los equipos adecuados para mejorar la productividad y eficiencia en las



actividades agropecuarias. Los aspectos relacionados con el acceso a internet, equipos tecnológicos y herramientas digitales señalan la necesidad de infraestructura tecnológica básica en las zonas rurales. Además, la falta de maquinaria agrícola y tecnología para el procesamiento de productos representa limitaciones en la cadena de producción y comercialización. La deficiencia en formación y transferencia tecnológica indica la necesidad de programas de capacitación y asesoramiento para maximizar el uso efectivo de la tecnología disponible.

2. Formación y capacitación tecnológica: se resalta la importancia de la formación y capacitación en tecnología para mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores del sector agropecuario. La formación en tecnologías y la capacitación tecnológica son fundamentales para aprovechar al máximo las herramientas y recursos disponibles, así como para fomentar la innovación y la adopción de prácticas sostenibles. La transferencia de tecnologías y la capacidad para llevar a cabo proyectos tecnológicos son aspectos clave para impulsar el desarrollo y la competitividad en el sector.
3. Innovación y desarrollo tecnológico: destaca la importancia de la innovación y el desarrollo tecnológico para mejorar la productividad y la sostenibilidad en el sector agropecuario. La innovación de productos y el uso de tecnologías con energías sostenibles pueden contribuir a reducir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia en el uso de recursos. Sin embargo, la falta de interés por las tecnologías y las

deficiencias en los registros y documentación pueden obstaculizar el proceso de innovación y limitar el potencial de crecimiento y desarrollo del sector.

### **2.1.5. Dimensión Ambiental -DA**

*“Entre las 25 familias que estamos, buscamos mejorar el medio ambiente cada día con todo lo que estamos haciendo, que es no contaminar con tanto veneno nuestros productos”.* (Entrevista febrero 5 de 2024), (Campesina y Líder de Colectivo de Víctimas del conflicto).

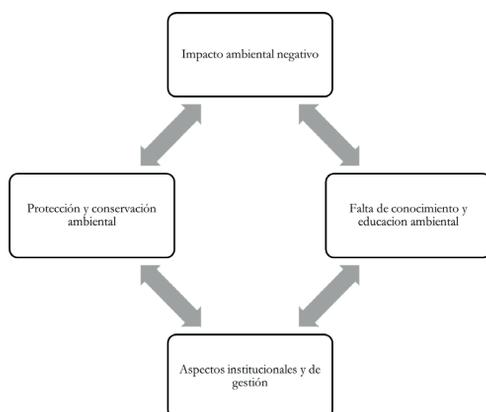
El estudio de Seguin et al. (2021) evidenció que el clima, el terreno hostil y la capacidad infraestructural limitada restringe la producción local e impactan los sistemas alimentarios tradicionales. Por su parte, el estudio de Khanal et al. (2019) mostró que el cambio climático ha afectado negativamente a la agricultura y la necesidad que los agricultores incorporen diversas prácticas de adaptación para minimizar los impactos.

Después de analizar el listado de aspectos identificados por los representantes de las AC FEC, se categorizaron en cuatro aspectos, los cuales se describen a continuación. aspectos fueron generalizados en todos los GN, obteniendo una priorización alta (3) en todos los aspectos, lo que indica la influencia significativa de estos asuntos en el fortalecimiento de las AC FEC.

Esto es coherente con el informe del Foro Económico Mundial (WEF, 2023) donde más del 60% del Top 10 de riesgos globales son los de tipo ambiental y de hecho, los negocios priorizan más

riesgos ambientales que los gobiernos (50% frente al 30% respectivamente) estos riesgos tienen que ver con desastres naturales y eventos de clima extremo, incidentes y daños ambientales a gran escala, falla en la mitigación y adaptación al cambio climático y crisis de recursos naturales (ver Figura 7).

**Figura 7.** Dimensión Ambiental



Fuente: Elaboración propia

Estos aspectos fueron abordados de la siguiente manera.

1. Impacto ambiental negativo: estos aspectos señalan preocupaciones significativas sobre el impacto negativo en el medio ambiente. La tala desmedida de árboles nativos y la deforestación, junto con la contaminación de las fuentes hídricas y el uso excesivo de químicos en cultivos, representan una amenaza para la biodiversidad

y la salud de los ecosistemas locales. La presencia de la minería ilegal y el aumento de quemas y tala de árboles también contribuyen a la degradación ambiental.

2. Falta de conocimiento y educación ambiental: estos aspectos resaltan la importancia de la educación y sensibilización ambiental en la comunidad. La falta de conocimiento en regulación y educación ambiental, junto con la baja formación en temas ambientales y la falta de conciencia para implementar prácticas ambientales sostenibles, subrayan la necesidad de programas educativos que promuevan la comprensión y el respeto por el medio ambiente.
3. Aspectos institucionales y de gestión: estos aspectos destacan la importancia de una gestión ambiental efectiva y coordinada. La articulación con entidades gubernamentales y la ejecución de políticas públicas ambientales son fundamentales para promover la conservación del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales. La falta de ordenamiento ambiental y la ausencia institucional subrayan la necesidad de fortalecer las instituciones y los marcos legales relacionados con la protección ambiental en los territorios.
4. Protección y conservación ambiental: estos aspectos resaltan la importancia de promover prácticas de conservación y protección ambiental. Las buenas prácticas ambientales y la protección de especies nativas son fundamentales para preservar la biodiversidad y los ecosistemas locales.

### **2.1.6. Dimensión Legal -DL**

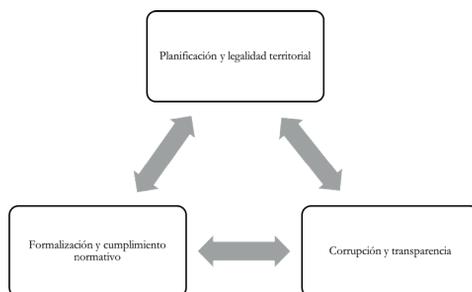
*“Nos dedicamos o incentivamos el cultivo del frijol blanco cabecita negra como una alternativa agroecológica para el sustento de nuestros asociados y nuestras familias. Eso conmina a que cada vez los fenómenos climáticos son más variados y necesitamos buscar un cultivo de ciclo corto que nos permita producir con poca agua. Descubrimos en el frijol caupí esa alternativa y nos dedicamos a eso”. (Entrevista febrero 12 de 2024), (Campesina y Representante de ACFEC).*

Esta dimensión es fundamental para las ACFEC, ya que establece el marco dentro del cual pueden operar eficientemente. Regulaciones claras y accesibles no solo aseguran la conformidad con la normatividad en la materia, sino que también brindan protección frente a disputas, facilitan el acceso a mercados y fomentan prácticas sostenibles y éticas en el sector (ver Figura 8).

1. Planificación y legalidad territorial: esta agrupación resalta la importancia de contar con una planificación adecuada del territorio y el cumplimiento de las normativas legales para garantizar un desarrollo sostenible y ordenado. La desactualización de los Planes de Ordenamiento Territorial (POT), el desconocimiento de la normatividad agraria y las deficiencias en los registros legales de la tierra evidencian la necesidad de fortalecer los procesos de planificación y regulación del uso del suelo.

2. **Formalización y cumplimiento normativo:** estos aspectos subrayan la importancia de la formalización de las organizaciones comunitarias y el cumplimiento de las obligaciones legales para garantizar su legitimidad y funcionamiento adecuado. La falta de formalización de las AC FEC, el desconocimiento de los deberes y derechos de los campesinos, y la falta de personería jurídica indican la necesidad de brindar asesoría legal y apoyo para facilitar estos procesos.
3. **Corrupción y transparencia:** se destaca la importancia de combatir la corrupción y promover la transparencia en las instituciones y organizaciones comunitarias. La presencia de corrupción, la informalidad en la tenencia de tierras y la ausencia de agremiaciones y redes agropecuarias señalan la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y supervisión, así como de promover la participación ciudadana y la rendición de cuentas.

**Figura 8.** Dimensión Legal

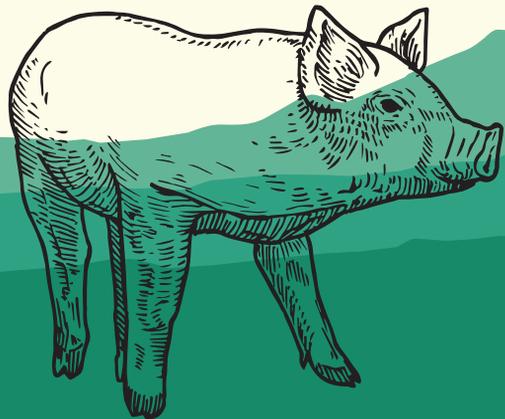


Fuente: Elaboración propia

Es así que se ha planteado un análisis PESTAL del entorno de las ACFEC en los Montes de María. A través de la exploración de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan en estas organizaciones, se ha obtenido una comprensión de su contexto operativo. Desde los desafíos heredados del conflicto armado hasta las oportunidades emergentes en el ámbito tecnológico y económico, se ha trazado un panorama general. Este análisis ha brindado una base para continuar explorando las estrategias y acciones de las ACFEC en los próximos capítulos, con el objetivo de comprender mejor su contribución al desarrollo sostenible de la región y su empoderamiento comunitario

El panorama actual de las ACFEC en la región de los Montes de María se aborda desde la identificación de potencialidades del territorio explorando su estructura, producción y relación con otros actores. Además, se plantea un análisis organizacional detallando las asociaciones y cooperativas, así como sus ventajas y desventajas para el fortalecimiento del desarrollo en el territorio.

**Capítulo 3.**  
**Situación  
actual de las  
ACFEG en la  
región de los  
Montes de  
Martía**





## **Capítulo 3:** Situación actual de las ACFEC en la región de los Montes de María

### ***3.1. Caracterización de las ACFEC en los Montes de María***

El componente técnico de la Hoja de Ruta Única de Montes de María es el modelo de identificación de Potencialidades del Territorio (Agencia de Renovación del Territorio, 2022). En dicho documento, se busca localizar geográficamente su nivel de productividad dividiéndose en UPA (Unidades Productivas Agrícolas) y UPNA (Unidades Productivas No Agrícolas). También se mapean los clústeres y tejidos productivos y se resaltan los productos agropecuarios priorizados y líneas adicionales (ver Tabla III). Otro elemento dinamizador del desarrollo agropecuario de la región son las Zonas de Reserva Campesina (ZRC), actualmente existente una ZRC en los Montes de María y se enfoca en actividades como apicultura, aguacate, yuca, ñame, ganadería, piscicultura y cacao. Conectar estas zonas mediante una red vial facilitaría el acceso a mercados urbanos y rurales, impulsando la economía local y la comercialización de productos, ampliando así su enfoque al incorporar análisis de sostenibilidad y resiliencia climática para asegurar un desarrollo agrícola duradero.

**Tabla III.** Productos priorizados y adicionales en Montes de María.

Municipios	Líneas Productivas Priorizadas y Adicionales	Cantidad de Productos por Municipios
Chalán	Ganadería, Apicultura, Cacao, Aguacate, Yuca, Ñame, Plantaciones Forestales Comerciales, Turismo	8
Colosó	Ganadería, Apicultura, Cacao, Aguacate, Yuca, Ñame, Recuperación Con Uso Productivo, Plantaciones Forestales Comerciales, Turismo, Artesanías	10
Córdoba	Ganadería, Piscicultura, Yuca	3
El Carmen de Bolívar	Ganadería, Apicultura, Cacao, Aguacate, Yuca, Ñame, Recuperación Con Uso Productivo, Plantaciones Forestales Comerciales, Turismo	9
El Guamo	Ganadería, Piscicultura, Yuca, Ñame	4
Los Palmitos	Ganadería, Apicultura, Yuca, Ñame	4
María La Baja	Ganadería, Piscicultura, Cacao, Yuca, Ñame, Recuperación Con Uso Productivo, Plantaciones Forestales Comerciales	7
Morroa	Ganadería, Apicultura, Yuca, Ñame, Artesanías	5
Ovejas	Ganadería, Apicultura, Cacao, Aguacate, Yuca, Ñame, Plantaciones Forestales Comerciales, Artesanías	8
Palmito	Ganadería, Yuca, Ñame, Turismo, Artesanías	5

Municipios	Líneas Productivas Priorizadas y Adicionales	Cantidad de Productos por Municipios
San Jacinto	Ganadería, Apicultura, Cacao, Aguacate, Yuca, Ñame, Recuperación Con Uso Productivo, Plantaciones Forestales Comerciales, Turismo, Artesanías	10
San Juan Nepomuceno	Ganadería, Apicultura, Cacao, Aguacate, Yuca, Ñame, Recuperación Con Uso Productivo, Plantaciones Forestales Comerciales, Turismo	9
San Onofre	Ganadería, Piscicultura, Apicultura, Cacao, Yuca, Ñame, Recuperación Con Uso Productivo, Plantaciones Forestales Comerciales, Turismo	9

Fuente: Elaboración propia basado en Agencia de Renovación del Territorio (2022).

Tal modelo no solo identifica las potencialidades del territorio a través de las UPA y UPNA, sino que también integra evaluaciones ambientales para proteger la biodiversidad y los recursos hídricos, fundamentales para la agricultura y la vida rural. Se enfatiza en la adaptación de prácticas agrícolas a condiciones climáticas cambiantes, promoviendo técnicas de cultivo más resilientes y sustentables. Además, se considera la innovación tecnológica y la capacitación como ejes para mejorar la productividad y competitividad de las unidades productivas, asegurando así un desarrollo integral y sostenible de la región.

El Sistema de Planeación Territorial (SisPT) y TerriData (Sistema de Estadísticas Territoriales) del Departamento Nacional de Planeación (DNP) constituye una herramienta fundamental para los tomadores de decisiones y la ciudadanía en general. Su propósito es proporcionar acceso en tiempo real a recursos y herramientas necesarias para la formulación y seguimiento de los Planes de Desarrollo Territorial. Según los datos recopilados hasta marzo de 2024 consultados en TerriData, la población total en la región de los Montes de María asciende a 410,389 habitantes. Este número incluye una rica diversidad étnica de la población, tales grupos indígenas, negros o afrodescendientes, raizales, entre otros. Además, el sistema proporciona información detallada sobre la distribución de la población en zonas urbanas y rurales, así como el índice de informalidad de la tierra. También se presenta un registro de las hectáreas de tierra entregadas a los campesinos, lo que resulta fundamental para comprender la dinámica agraria y el desarrollo rural en la región (ver Tabla IV).

**Tabla IV. Caracterización de municipios de Montes de María.**

		MUNICIPIOS DE LOS MONTES DE MARÍA							
		BOLÍVAR							
		Cordoba	El Carmen de Bolívar	El Guamo	María La Baja	San Jacinto	San Juan Nepomuceno	Zambrano	
	Código DANE	13212	13244	13248	13442	13654	13657	13894	
	Población 2024 (habitantes)	17565	76550	9481	50897	25904	40335	12886	
Género	Hombres	53.2%	51.6%	52.5%	50.2%	50.8%	51.1%	53.3%	
	Mujeres	46.8%	48.4%	47.5%	49.8%	49.2%	48.9%	46.7%	
Zona de Residencia	Urbana	21.8%	71.6%	52%	41.9%	85.5%	72.9%	86.3%	
	Rural	78.2%	28.4%	48%	58.1%	14.5%	27.1%	13.7%	
	Negra, ulata o Afro	50	2878	1502	47481	1317	2824	564	
Población Étnica	Indígena	21	1.351	0	495	88	336	66	
	Gitana o Rom	0	0	0	1	0	0	0	
	Raizal	0	0	0	3	1	2	0	
	Palenquera de San Basilio	0	0	0	3	0	6	4	
	Índice de Informalidad de la tierra	0.67	0.65	0.64	0.82	0.64	0.64	0.60	0.53
Hectáreas entregadas (2023)	0	0	0	0	0	0	0	0	
Hectáreas formalizadas (2023)	50.3	51.8	0.03	0	35.96	0	0	0	

SUCRE									
	Código DANE	Chalán	Colosó	Los Palmitos	Morroa	Ovejas	San Antonio de los Palmitos	San Onofre	Tolú Viejo
	Población 2024 (habitantes)	4841	9428	24924	16565	24131	16444	57051	23387
Género	Hombres	53,70%	52,80%	50,70%	49,90%	51,50%	51,6%	50,8%	50,6%
	Mujeres	46,30%	47,20%	49,30%	50,10%	48,50%	48,4%	49,2%	49,4%
Zona de Residencia	Urbana	62,30%	41,70%	46,5%	58,60%	48,30%	32,2%	36,8%	28,4%
	Rural	37,70%	58,30%	53,5%	41,40%	51,70%	67,8%	63,2%	71,6%
	Negra, Mulata o Afro	730	207	383	148	620	113	50915	2627
Población Étnica	Indígena	174	1107	437	611	1147	13563	4140	8541
	Gitana o Rom	0	0	0	0	1	0	0	1
	Raizal	0	0	0	3	0	0	26	2
	Palenquera de San Basilio	0	0	1	0	0	1	4	1
Índice de Informalidad de la tierra	0,86	0,81	0,52	0,53	0,59	0,58	0,62	0,67	
Hectáreas entregadas (2023) A través del fondo de tierras	0	0	0	0	0	0	0	0	
Hectáreas formalizadas (2023)	0	6,33	0	1,16	0	16,28	18,12	0	

Fuente: Elaboración propia



Los datos de producción agrícola de las ACFEC en Montes de María evidencian patrones significativos. La yuca y el ñame destacan como los cultivos de mayor producción, reflejando su relevancia para la economía regional y la soberanía y seguridad alimentaria (ver Tabla V). La región muestra una fuerte propensión hacia la agricultura de subsistencia, pero también hacia cultivos comerciales como el maíz y la palma de aceite, lo cual sugiere una diversificación agrícola que puede fortalecer la resiliencia económica. Las fortalezas de las ACFEC regionales radican en su capacidad para producir alimentos básicos y comerciales a pesar de las dificultades de acceso y la menor tecnificación, mientras que las debilidades incluyen una dependencia de prácticas agrícolas tradicionales y un menor enfoque en la tecnología. Estos productos son vitales para la autonomía regional en alimentos y presentan una oportunidad para mejorar las prácticas agrícolas y aumentar la participación en los mercados locales y nacionales.

**Tabla V.** Cultivos de mayor producción en Montes de María.

Municipio: Córdoba (Bolívar)				
Cultivos de mayor producción				
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	
1er cultivo	Arroz	4010.5	5,62	
2o cultivo	Yuca	1600	8,00	
3er cultivo	Ajonjolí	660.00	0,60	
4o cultivo	Ahuyama	178.00	8,09	
5o cultivo	Maíz	161.50	1,40	
Municipio: El Guamo (Bolívar)				
Cultivos de mayor producción				
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	
1er cultivo	Yuca	17800.00	10.17	
2o cultivo	Maíz	3420.00	1.37	
3er cultivo	Ahuyama	144.00	11.08	
4o cultivo	Plátano	108.00	6.00	
Municipio: El Carmen de Bolívar (Bolívar)				
Cultivos de mayor producción				
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	
1er cultivo	Yuca	35200	9,03	
2o cultivo	Ñame	21800	8,64	
3er cultivo	Aguacate	7994.80	5,06	
4o cultivo	Plátano	6600.00	10,00	
5o cultivo	Papaya	2100.00	15,00	
Municipio: María La Baja (Bolívar)				
Cultivos de mayor producción				
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)	
1er cultivo	Maíz	32200.00	3.54	
2o cultivo	Palma de Aceite	25972.00	4.3	
3er cultivo	Ñame	10800.00	9.0	
4o cultivo	Yuca	8800.00	8.0	

5o cultivo	Arroz	4907.44	4.49
<b>Municipio: San Juan Nepomuceno (Bolívar)</b>			
<b>Cultivos de mayor producción</b>			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Ñame	47880.00	14.00
2o cultivo	Yuca	28320.00	12.53
3er cultivo	Maíz	8795.00	2.52
4o cultivo	Plátano	2424.00	8.00
5o cultivo	Ají	2152.50	3.50
<b>Municipio: Chalán (Sucre)</b>			
<b>Cultivos de mayor producción</b>			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	1480.00	5.92
2o cultivo	Maíz	641.8	1.95
3er cultivo	Plátano	414	6.00
4o cultivo	Aguacate	410	5.00
5o cultivo	Arroz	391,51	1,47

5o cultivo	Melón	102.00	34.00
<b>Municipio: San Jacinto (Bolívar)</b>			
<b>Cultivos de mayor producción</b>			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Ñame	37550.00	14.06
2o cultivo	Yuca	28000.00	12.00
3er cultivo	Maíz	6581.00	1.95
4o cultivo	Aguacate	3480.00	12.00
5o cultivo	Plátano	2160.00	4.00
<b>Municipio: Zambrano (Bolívar)</b>			
<b>Cultivos de mayor producción</b>			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	16800.00	12.00
2o cultivo	Palma de aceite	3575.00	2.50
3er cultivo	Maíz	502.02	0.46
4o cultivo	Frijol	311.00	0.94
5o cultivo	Ahuyama	300.00	12.00

Municipio: Colosó (Sucre)			
Cultivos de mayor producción			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	700	7
2o cultivo	Ñame	640	8,00
3er cultivo	Plátano	550	10,00
4o cultivo	Aguacate	500	10,00
5o cultivo	Maíz	500	1,82
Municipio: Morroa (Sucre)			
Cultivos de mayor producción			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	9620,00	7,18
2o cultivo	Maíz	5310,00	2,68
3er cultivo	Ñame	2890,50	3,94
4o cultivo	Plátano	680,00	10,00
5o cultivo	Patilla	145,00	2,96

Municipio: Los Palmitos (Sucre)			
Cultivos de mayor producción			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	13935,00	8,86
2o cultivo	Ñame	2919,00	5,64
3er cultivo	Plátano	513,5	13,00
4o cultivo	Maíz	369,85	1,39
5o cultivo	Patilla	245,3	2,20
Municipio: Ovejas (Sucre)			
Cultivos de mayor producción			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	19272	8,36
2o cultivo	Ñame	18992	8,67
3er cultivo	Maíz	9413,5	2,54
4o cultivo	Plátano	2695,00	7,00
5o cultivo	Aguacate	2450,00	7,00

Municipio: San Antonio de los Palmitos (Sucre)			
Cultivos de mayor producción			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	25960	18,08
2o cultivo	Maíz	5043	2,44
3er cultivo	Ñame	4030	21,67
4o cultivo	Arroz	2090	3,77
5o cultivo	Plátano	1378	13,00

Municipio: San Onofre (Sucre)			
Cultivos de mayor producción			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	10400	16
2o cultivo	Maíz	3827	2,89
3er cultivo	Palma de Aceite	2975	3,50
4o cultivo	Plátano	2750	10,00
5o cultivo	Ñame	1950	10,00

Municipio: Totá Viejo (Sucre)			
Cultivos de mayor producción			
Orden por nivel de producción	Cultivo	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
1er cultivo	Yuca	4640	11,6
2o cultivo	Ñame	2000	8,00
3er cultivo	Palma de aceite	910	3,50
4o cultivo	Maíz	756	1,90
5o cultivo	Coco	90	3,00

Fuente: Elaboración propia basado en TerriData (2024)

El Inventario Pecuario Montes de María (ver Tabla VI) revela una estructura ganadera robusta y diversificada, con predominio del ganado bovino, que constituye el 63% del total inventariado, seguido por el sector porcino y aviar, con el 19% y 13% respectivamente. La presencia de ganado bufalino, caprino y equino, aunque en menor medida, refleja la adaptabilidad y versatilidad de la práctica pecuaria en la región. Estos datos no solo enfatizan la importancia de la ganadería en la economía regional sino también su papel en la seguridad alimentaria.

**Tabla VI.** Inventario Pecuario de las AC FEC.

Inventario Pecuario Montes de María- Bolívar (en números)								
	Córdoba	El Carmen de Bolívar	El Guamo	María La Baja	San Jacinto	San Juan Nepomuceno	Zambrano	TOTAL
Inventario Aviar	0	0	0	130	22924	0	0	<b>23054</b>
Inventario Bovino	38413	39831	25626	34578	23660	38086	8946	<b>209140</b>
Inventario Buffalino	2436	768	19	488	855	690	148	<b>5404</b>
Inventario Caprino	800	93	177	103	58	45	52	<b>1328</b>
Inventario Equino	1100	3050	1985	2150	2055	3050	345	<b>13735</b>
Inventario Porcino	3155	9743	4549	8011	7106	10135	6483	<b>49182</b>

Inventario Pecuario Montes de María- Sucre (en números)									
	Chalán	Colosó	Los Palmitos	Morroa	Ovejas	San Antonio de los Palmitos	San Onofre	Tolú Viejo	Total
Inventario Aviar	0	0	50000	18000	0	0	4500	0	<b>72500</b>
Inventario Bovino	3173	6184	39700	15272	29958	25853	82465	40113	<b>242718</b>
Inventario Buffalino	0	0	0	0	0	1495	282	132	<b>1909</b>
Inventario Caprino	0	0	22	0	10	66	22	29	<b>149</b>
Inventario Equino	399	99	1622	550	1642	967	4661	1416	<b>11356</b>
Inventario Porcino	1392	5732	8948	5895	7780	7056	34255	16352	<b>87410</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Análisis organizacional

Las diversas formas organizacionales adoptadas por las AC FEC en los Montes de María reflejan un mosaico de estructuras colectivas orientadas al fortalecimiento del sector agropecuario (ver Tabla VII). Las *Asociaciones de Productores*, como la Asociación Agropecuaria Comunidad El Mango - ASOCOMAN o la Asociación de Pequeños Productores de Desbarracado, suelen caracterizarse por un enfoque democrático en la toma de decisiones y la gestión compartida de recursos.

Por otro lado, las *Cooperativas* como la Cooperativa Multiactiva Productores de Chalán Gestores de Paz Montes de Mara destacan por su función en la mejora de la comercialización y distribución de productos agrícolas.

La presencia de *Asociaciones que agrupan a mujeres, víctimas del conflicto y comunidades étnicas*, como la Asociación de Mujeres Campesinas víctimas de la vereda San Antonio - AMUCVISAN, revela un esfuerzo por integrar enfoques de género y justicia social en el desarrollo agropecuario. Estas organizaciones no solo buscan la producción y venta de bienes agropecuarios sino también el empoderamiento y la resiliencia comunitaria.

La relevancia de estas organizaciones radica en su capacidad para catalizar el desarrollo económico local, promover prácticas agrícolas sostenibles y generar resistencia socioeconómica. Su papel es fundamental para la seguridad alimentaria y la reconstrucción del tejido social en postconflicto, fomentando la cohesión comunitaria y la participación de grupos históricamente marginados en la economía rural. Las asociaciones y cooperativas en las zonas de posconflicto presentan pros y contras que son esenciales para entender su funcionamiento y eficacia en el sector agropecuario.

**Pros:**

- **Empoderamiento y Representación:** Las asociaciones, especialmente aquellas compuestas por mujeres, como la Asociación de Mujeres Campesinas víctimas de la vereda San Antonio, pueden empoderar a grupos vulnerables, promoviendo la inclusión y la representación equitativa en el sector.
- **Economías de Escala:** Las cooperativas permiten a los agricultores aprovechar las economías de escala, reduciendo costos y mejorando la negociación en los precios de venta.

- **Mejora de Capacidades:** Las asociaciones y cooperativas a menudo facilitan el acceso a capacitaciones y asistencia técnica, elevando la calidad y productividad.

**Contras:**

- **Gestión y Conflictos:** Los conflictos internos y desafíos en la gestión pueden surgir debido a intereses divergentes o falta de habilidades de liderazgo.
- **Acceso a Recursos:** Pueden enfrentar dificultades para acceder a financiamiento y recursos, limitando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad.

En contraste, otros tipos de organizaciones como las empresas agroindustriales o los conglomerados pueden presentar modelos más centralizados, lo que puede llevar a una mayor eficiencia en la gestión, pero a menudo a costa de la equidad y la inclusión social. Por ejemplo, en otras zonas, las empresas familiares agrícolas han sido tradicionales, pero pueden no ofrecer la misma red de apoyo que las asociaciones y cooperativas, lo cual es vital en zonas de posconflicto donde el tejido social puede estar dañado. Las asociaciones de mujeres en el sector agropecuario, como ASOMERITA, han demostrado ser particularmente valiosas en zonas de posconflicto. Estas organizaciones no solo impulsan la producción agrícola sino que también fomentan la paz y la reconstrucción social a través de la generación de ingresos y el liderazgo femenino.



**Tabla VII.** Formas Organizacionales de las ACFEC.

Gn	Nombre	Rango de madurez	Número fundadores
1	Asociación de Productores Agropecuarios de La Ceiba	o a 48 meses	17
1	Asociación Agropecuaria Comunidad El Mango - ASOCOMAN	Mas de 48 meses	23
1	Asociación de Pequeños Productores de Desbarracado	o a 48 meses	46
1	Asociación Integral Agroecológica - ASOINTEAGRO	o a 48 meses	12
1	Asociación de Productores de yuca de la Siria.	Mas de 48 meses	28
1	Asociación de Mujeres Campesinas víctimas de la vereda San Antonio - AMUCVISAN	Mas de 48 meses	25
1	Cooperativa Multiactiva Productores de Chalán Gestores de Paz Montes de Mara	Mas de 48 meses	27
1	Asociación Agropecuaria La Magdalena	o a 48 meses	22
1	Asociación de Agricultores de la Montaña Verde - ASOMOMVER	o a 48 meses	40
1	ANVA - Colosó	Mas de 48 meses	455
1	Asociación Civico Ambiental del municipio de Colosó-Sucre Colombia	o a 48 meses	32
1	ASODESCO	Mas de 48 meses	40
2	Asociación Integral de Campesinos de Carreto	Mas de 48 meses	56

Capítulo 3: Situación actual de las ACFEC en la región de los Montes de María

Gn	Nombre	Rango de madurez	Número fundadores
2	ASOAGRO	Mas de 48 meses	57
2	Asociación Integral de Productores Agropecuarios de San Jose del Peñón - ASPROAGROPEÑON	o a 48 meses	33
2	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Media Luna- ASOPROML	Mas de 48 meses	14
2	ASOPRONEPO	o a 48 meses	20
2	Asociación Gastronómica del ñame afro de San Cayetano - ASOGAÑAFROSAN	Mas de 48 meses	14
2	Asociación de Mujeres Resilientes de La Haya	o a 48 meses	21
2	Asociación Agropecuaria y Ambiental de los Montes de María - ASOAMM	o a 48 meses	11
2	Asociación de Productores Agropecuarios de Playa de San Cayetano Bolívar - ASOAGROPLASAN	o a 48 meses	54
2	Asociación de Productores, Procesadores y Comercializadores de Productos Agropecuarios de San Jacinto Bolívar - ASOPROCOAS	Mas de 48 meses	22
2	Asociación Zona de Reserva Campesina de los Montes de María no. 2	o a 48 meses	15
2	Comite Municipal de Ganaderos de San Juan Nepomuceno Bolívar	Mas de 48 meses	4
3	Asociación de Mujeres Emprendedoras Rancho Azul	o a 48 meses	23

Empoderando a las organizaciones de economía agropecuaria campesina, familiar, étnica y comunitaria en los Montes de María

Gn	Nombre	Rango de madurez	Número fundadores
3	Asociación de Campesinos Agricultores por el Progreso de los Montes de María - ASOCAMPROMS	Mas de 48 meses	100
3	Asociación de Mujeres Unidas de San Isidro	Mas de 48 meses	10
3	Asociación de Mujeres Campesinas Vereda Nueva Pativaca	Mas de 48 meses	30
3	Asociación de Mujeres Cacaoteras de los Montes de María	o a 48 meses	25
3	Asociación de Mujeres Empresarias de la Vereda Santa Rita del municipio del Carmen de Bolívar - ASOMERITA	o a 48 meses	12
3	Asociación para la Vida Digna y Solidaria Montes de María - ASVIDAS Montes de María	Mas de 48 meses	40
3	Corporacion Aflora Comunitaria y Empresarial	o a 48 meses	12
3	Red de inclusión TE GUIO	o a 48 meses	50
3	Asociación de Productores Víctimas de Caño Negro - ASOPROVICAN	Mas de 48 meses	85
3	Asociación de productores de la Vereda Bonito	Mas de 48 meses	60
3	Asociación de Restituídos y Productores Agropecuarios La Nueva Esperanza - Arpagro	o a 48 meses	53
3	Asociación de Productores Víctimas de Caño Negro - ASOPROVICAN	Mas de 48 meses	85
4	Asociación de Jóvenes Emprendedores del Caribe	o a 48 meses	20

Capítulo 3: Situación actual de las AC FEC en la región de los Montes de María

Gn	Nombre	Rango de madurez	Número fundadores
4	Asociación de Afros de San Antonio de Palmito Sucre - ASOFROPAL	o a 48 meses	30
4	Asociación de Mujeres Afro Víctimas Emprendedoras Campesinas Multiactivas de San Antonio de Palmitos - ASAFROSAN	o a 48 meses	21
4	Asociación Campesina Indígena de Jóvenes Emprendedores Los Hijos de Mexion del municipio de San Antonio de Palmitos - ASOMEXION	o a 48 meses	13
4	Asociación Indígena Zenú Agroecológica de Palmitos-AIZAP	Mas de 48 meses	28
4	Asociación Comunitaria Indígena de Guaimí-ASCOINGUA	Mas de 48 meses	15
4	Asociación Indígena Zenú de Extensionistas Sucre y Córdoba S.C	o a 48 meses	19
4	Asociación de Mujeres Indígenas Empoderadas de Palmitos - ASMUIEMPAL	o a 48 meses	9
4	Asociación de Campesinos Agricultores de la Gran Vía de San Antonio de Palmitos Sucre	Mas de 48 meses	25
4	SOMOTOPLAN	Mas de 48 meses	33
4	Asociación de Productores Indígenas Zenú de Palmitos - ASOPROINZEPAL	Mas de 48 meses	25
4	Asociación de Jóvenes Indígenas Prosperando-ASOJOIMPRO	o a 48 meses	9
4	Asociación de Pequeños Productores - ASOCOMITARA	Mas de 48 meses	20

Empoderando a las organizaciones de economía agropecuaria campesina, familiar, étnica y comunitaria en los Montes de María

Gn	Nombre	Rango de madurez	Número fundadores
4	Asociación de Jóvenes Artesanos Indígenas de San Antonio de Palmitos - ASOJASPAL	Mas de 48 meses	6
5	Asociación de Miembros Desplazados del Comité de Desarrollo Comunitario - ASOCODEPAL	Mas de 48 meses	45
5	Asociación Agropecuaria de Afrodescendientes Víctimas de la Vereda Boca de los Díaz del Municipio de San Onofre	Mas de 48 meses	26
5	Organizacion de Mujeres en Pie de Lucha	Mas de 48 meses	59
5	Asociación Campesina Sembrando Sonrisas en el barrio El Porvenir	o a 48 meses	75
5	Consejo Comunitario Afrodescendiente - Rebelión Rincón del Mar	Mas de 48 meses	104
5	Asociación Campesina para el Desarrollo y la Convivencia Pacífica - ASOPOTOSI	Mas de 48 meses	25
5	Asociación de Afrodescendientes de Sabanas de Mucacal	Mas de 48 meses	20
5	ASOCUMBRE	Mas de 48 meses	20
5	Cabildo Menor Indígena Arroyo Arena	Mas de 48 meses	12
5	Asociación de Mujeres Cabezas de Hogar por la Vida Digna y la Paz	Mas de 48 meses	15
5	Empresa Comunitaria Finca Alemania	Mas de 48 meses	52

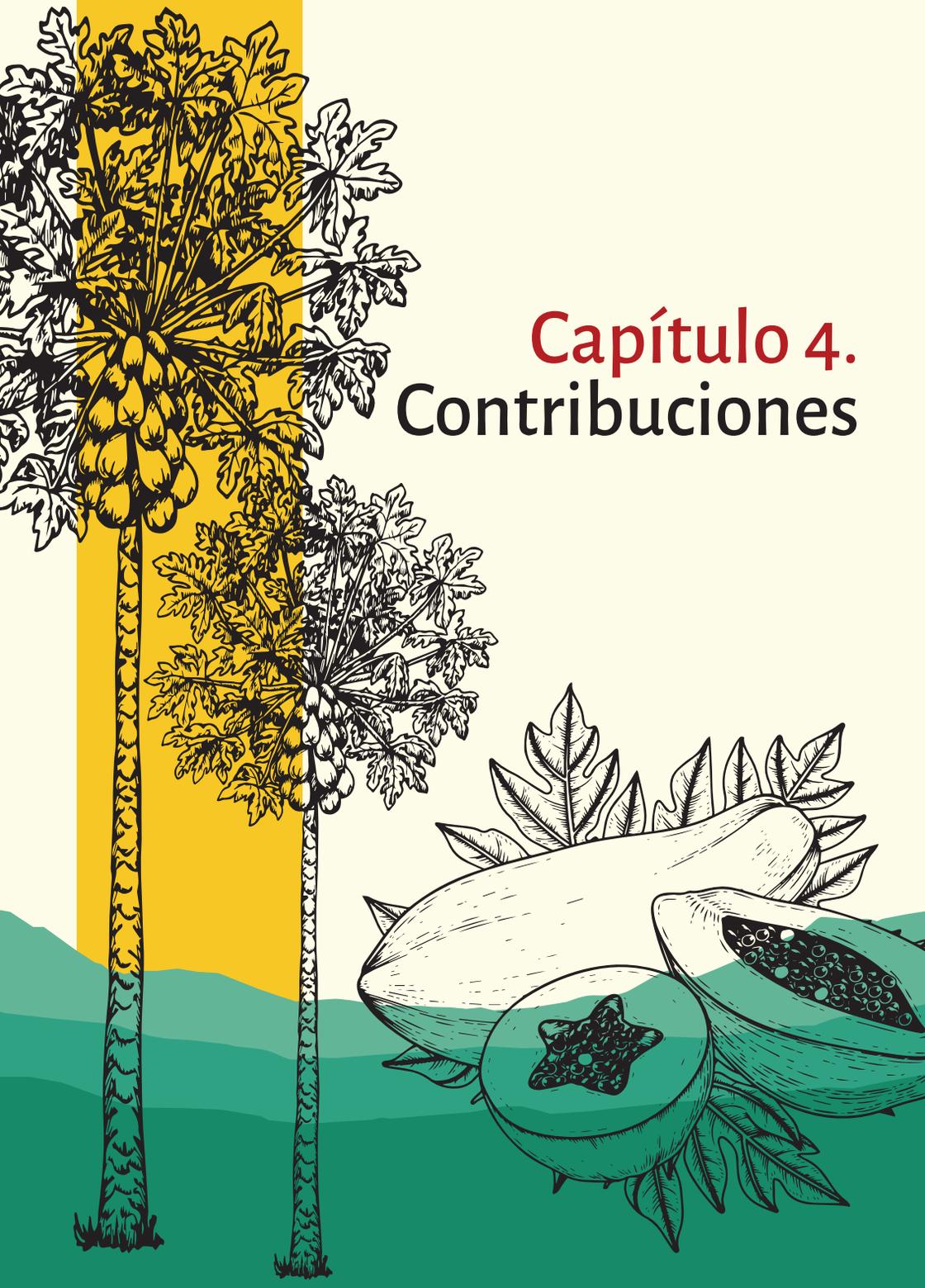
Gn	Nombre	Rango de madurez	Número fundadores
5	Asociación de Pequeños y Medianos Ganaderos y Agricultores Afrocolombianos de San Onofre - ASOGASANO	Mas de 48 meses	15
5	Asociación de Campesinos Productores de las tierras de Ruleta	Mas de 48 meses	17
5	Asociación de Mujeres Afrodescendientes Víctimas y Vulnerables del municipio de San Onofre	Mas de 48 meses	15
5	Cooperativa Multiactiva Agropecuaria La Pelona - COOAGROPEL	Mas de 48 meses	13
5	ASOPORVENIR	Mas de 48 meses	55
		TOTAL	<b>2,514</b>

Fuente: Elaboración propia.

Es así que se ha explorado la situación actual de las AC FEC en los Montes de María desde dos perspectivas, la caracterización de estas organizaciones y un análisis organizacional. Lo anterior ha evidenciado cómo las AC FEC, cuentan con líneas productivas claramente definidas y organizaciones formalizadas. Este análisis organizacional ha permitido comprender cómo estas organizaciones navegan estos desafíos y aprovechan las oportunidades para fortalecerse y contribuir al desarrollo sostenible de los Montes de María.



# Capítulo 4. Contribuciones





## Capítulo 4: Contribuciones

Con la exploración del análisis del entorno de las ACFEC y habiendo examinado la situación actual de estas organizaciones en los Montes de María, se presenta un análisis de cómo las ACFEC contribuyen al desarrollo socioeconómico regional, abordando el OE2. Mediante el uso de metodologías que integran fuentes primarias de los GN, se ha logrado compilar un resumen de las contribuciones significativas de las ACFEC en Bolívar y Sucre, destacando la importancia de las sinergias entre diversas entidades para fortalecer los sectores agrícolas y alimentarios, y promover prácticas sostenibles y resiliencia climática. Se resalta el papel crucial de las ACFEC en la mejora de la seguridad alimentaria, mediante la producción de alimentos de alta calidad sin químicos, y en la generación de empleo, impactando social y económicamente en las comunidades. Además, se enfatiza la relevancia de promover cultivos ecológicos y prácticas de agricultura conservacionista, apuntando a la adaptabilidad y mejoramiento de métodos agrícolas. Estas acciones no solo refuerzan la seguridad alimentaria, sino que también ayudan en la mitigación de los efectos del cambio climático y en la promoción de la organización y cooperación entre campesinos y agricultores para mejorar sus condiciones laborales y facilitar la comercialización de sus productos. Los resultados consolidados de las contribuciones principales de las ACFEC identificadas en los departamentos de Bolívar y Sucre se resumen debajo:

### ***5.1. Formulación de proyectos***

Con diferentes entidades financiadoras de orden local, nacional e internacional para favorecer un impacto positivo, así como la

creación de una nueva visión integral que permita el desarrollo sostenible de la región.

Rudnick et al. (2019) afirman que las iniciativas de desarrollo agrícola cuentan con muchas organizaciones públicas y privadas que trabajan juntas en todos los sectores y escalas para perseguir los objetivos de seguridad alimentaria y resiliencia climática.

### ***5.2. Proyectos de impacto ambiental***

Como la recolección de residuos sólidos peligrosos (Respel), reforestación, limpieza de entornos naturales, proyectos solares y realización de charlas de educación ambiental. Kumar et al., (2023) insisten en mejorar la conciencia de los agricultores sobre el impacto negativo de los pesticidas químicos sintéticos, el fósforo, los fertilizantes potásicos y el nitrógeno mineral utilizados en la agricultura tradicional.

### ***5.3. Seguridad alimentaria***

Ofrecimiento de buena alimentación a la comunidad a través productos de calidad, sin químicos, con abonos y componentes naturales. Los principales productos agro son la yuca, el maíz, el ñame, pollos, huevos y también la piscicultura.

### ***5.4. Generación de empleo***

El impacto social y económico en las veredas y municipios en donde se encuentran los asociados y sus familias.

### ***5.5. Promoción de cultivos alternativos agroecológicos***

(De ciclo corto y menos consumo de agua) para el sustento de las familias. Khanal et al. (2019) afirman que las ACFEC desem-

peñan un papel importante en la reducción de los impactos negativos del cambio climático al mejorar la adopción de estrategias de adaptación, dicho estudio pone de manifiesto la necesidad de fortalecer e institucionalizar aún más los grupos e instituciones de agricultores informales para una adaptación exitosa. Marenya & Usman (2021) sugieren que la difusión de la agricultura de conservación requiere inversiones por parte de los gobiernos y las organizaciones de desarrollo en sitios de aprendizaje comunitario. Las inversiones en programas que promuevan el autoaprendizaje experiencial, práctico y de los agricultores pueden tener consecuencias para permitir la difusión de mejores métodos agrícolas.

#### ***5.6. Promoción de la organización de campesinos y agricultores***

Para mejorar sus condiciones laborales y facilitar la comercialización de sus productos. McDaniel et al., 2021 identifican la importancia de tres tipos de redes sociales para facilitar el crecimiento sostenible: (1) redes de agricultor a agricultor (vínculos); (2) redes de agricultores a comunidades (puentes); y (3) redes de organización a organización (vínculos).

#### ***5.7. Fomento del ecoturismo***

Y la conservación del bosque seco tropical mediante la construcción de una red de productos agroecológicos y la oferta de experiencias agroturísticas y gastronómicas comunitarias permitiendo la diversificación de modelos de negocio.

#### ***5.8. Restauración del tejido social***

A través de iniciativas como el bosque de la memoria en alianza con la mesa de víctimas para favorecer la reconciliación.

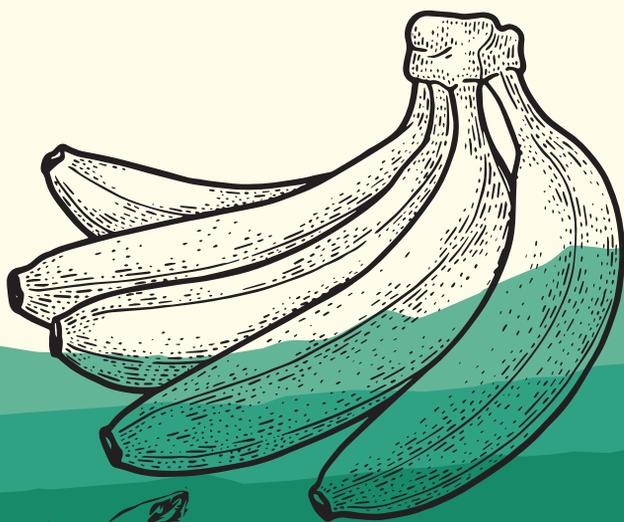
### **5.9. Inclusión social y laboral**

Muchas de las formas de organización benefician a diversos colectivos como mujeres, víctimas del conflicto, campesinos, comunidad LGBTI+.

De acuerdo con Isaya et al. (2018) mapear estos datos permite al gobierno y a las organizaciones de ayuda internacional canalizar información de manera más efectiva para aumentar la productividad de las ACFEC, lo que conducirá a la seguridad alimentaria nacional, mayores ingresos para las familias campesinas y promoverá la paridad de género en nuestro país.

De esta forma se ha presentado las principales contribuciones de las ACFEC, delineando su papel en el desarrollo económico y social de los Montes de María. Este análisis proporciona una base general para comprender el papel crucial que desempeña la Administración de Empresas en el fortalecimiento y sostenibilidad de estas organizaciones y que será abordado en el próximo capítulo.

# Capítulo 5. El papel de la Administración de Empresas en el desarrollo de las ACFEC





## **Capítulo 5: El papel de la Administración de Empresas en el desarrollo de las ACFEC**

Considerando que el sector de las pequeñas y medianas empresas, requieren de profesionales de administración de empresas para el desarrollo de los GN, estos pueden proporcionarles conocimientos y experiencias que fortalezcan y desarrollen la practica agropecuaria en la región. El análisis de las ACFEC desde su conformación, estructura y relación con todos los actores es la base que integra la relación empresa y universidad. En las universidades de la región, se incorporan conceptos de sostenibilidad que aumenten su contribución a la agenda regional y global. Por lo anterior, el objetivo del presente capítulo fue examinar el papel de la administración de empresas en las ACFEC.

### ***5.1 Sector agropecuario en Colombia y Modelos asociativos***

El desarrollo de los territorios en países como Colombia, depende en gran medida de la producción de los sistemas agroalimentarios, la extensión agropecuaria se ha enfocado hacia la asistencia técnica (Carvajal & Rubiano, 2021), conviene subrayar, que esta asistencia incluye componentes sociales, económicos, productivos y ambientales de los sistemas de producción. La participación de las ACFEC en los procesos de planificación y desarrollo territorial es fundamental para garantizar la inclusión de diversas perspectivas y necesidades en las políticas públicas.

## **5.2 Orientación Empresarial: Emprendimiento o Espíritu Empresarial**

El progreso empresarial de los sistemas de producción campesina – SPC, se adaptan al entorno de cada territorio, donde los grupos asociativos y los entes gubernamentales establecen alianzas productivas, para la búsqueda de alternativas de producción (Fonseca-Carreño et al., 2020), se debe agregar, la relevancia del espíritu empresarial, con sus muchas facetas y puede percibirse como una de las características de una organización (Covin & Wales, 2019), en otras palabras el espíritu empresarial debe estar en todos los niveles de la organización, desde las relaciones con empresas sociales, individuos u organizaciones privadas que buscan soluciones empresariales a problemas sociales (Thompson y Doherty, 2006, p. 362), razón por la que recibe mayor atención como medio valioso para abordar los retos sociales en todo el mundo (Dees et al., 2004; Roberts y Woods, 2005; Zahra et al., 2009), suscitando respuestas a necesidades y problemas que el sector público y el mercado comercial no son capaces de abordar adecuadamente (Lettice y Parekh, 2010).

Dicho lo anterior, la administración propicia el ejercicio organizacional desde el fortalecimiento de procesos colectivos y la generación de relaciones de cooperación, mediadas por el intercambio y la transferencia de recursos (Del Río Cortina et al., 2023), la relevancia de la Administración beneficia el establecimiento de relaciones estratégicas con agentes del entorno que mejoren la competitividad del sector.

### **5.3. Formación del Administrador de Empresas: Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB)**

La Administración como objeto del pensamiento nació en los años 1870 – 1920, de la transición del taller de manufactura a la fábrica industrial, la conforman un conjunto de teorías que aparecieron en la empresa privada (Acevedo, 2017), para, Aktouf (1998), la Administración es un campo del saber donde domina la ideología y no la ciencia.

En cuanto a la Administración, como profesión universitaria, ha evolucionado en forma acelerada, siendo actualmente una profesión reconocida y demandada. Se debe agregar, la preocupación por la educación en ética empresarial, donde el mundo académico, los negocios, los medios de comunicación, entre otros actores relevantes, manifiestan la importancia de la formación en ética (Beauvais et al., 2022) se considera la ética como pilar central para la educación empresarial, donde las capacidades, motivación y percepciones de los profesores son importantes para transmitir los conocimientos y habilidades. Con respecto a las habilidades interpersonales e intrapersonales o “habilidades blandas” son identificadas como cruciales por los empleadores de todas las industrias (Saunders & Bajjaly, 2022).

De ahí, la necesidad de congruencia entre lo que se enseña en las universidades y la realidad del contexto existente, más aún, las Instituciones de Educación Superior (IES) realizan sinergias con el CPAE para potencializar los procesos académicos y de investigación sobre diferentes temáticas y oportunidades relevantes al crecimiento de la profesión, su adaptación al entorno cambiante y su pertinencia en el contexto social y económico del país.

Debe señalarse, el aporte significativo a la formación de administradores de empresa, de las distintas IES de la Costa Caribe colombiana, (ver Tabla VIII), se presenta fecha de inicio del respectivo programa.

**Tabla VIII.** Programas de Administración de Empresas IES Costa Caribe

	IES	Inicio del Programa
1	Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena (UTB)	1993
2	Universidad del Norte, Barranquilla	1966
3	Universidad de la Costa - CUC, Barranquilla	1971
4	Universidad de Sucre, Sincelejo	1997
5	Corporación Universitaria Rafael Núñez, Cartagena	1997
6	Universidad Simón Bolívar, Barranquilla	1993
7	Corporación Universitaria del Caribe - CECAR, Sincelejo	1986
8	Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Cartagena	1984
9	Universidad del Magdalena, Santa Marta	1970
10	Universidad Autónoma del Caribe - UAC, Barranquilla	1967
11	Escuela Naval de Cadetes, Cartagena	1974
12	Universidad de La Guajira, Riohacha	1984
13	Universidad de Cartagena	1976
14	Fundación Universitaria Colombo Internacional - UNICOLOMBO, Cartagena	2009
15	Universidad Popular del Cesar	1977

Fuente: Elaboración propia.

En respuesta a las necesidades del sector industrial en pleno crecimiento en la ciudad, se establecieron los vínculos empresariales desde 1957 con la instalación de la Refinería. Esta dinámica comenzó con INTERCOL y continúa hoy día con ECO PETROL. Posteriormente, en 1970 se crea la UTB, y en 1993 nace el programa de Administración de Empresas de la UTB. En dicho contexto, el programa se dedica formar profesionales con conocimiento de la realidad nacional y regional, para responder de forma clara a las demandas de la mano de obra con formación en gestión empresarial y liderazgo. Sin duda, trabajar con el sector empresarial de la región Caribe contribuye a los sectores productivos de la región y genera aprendizaje significativo de doble vía y ventaja competitiva para las empresas de la región.

Dado que la Administración, no se limita únicamente al ámbito empresarial, ya que su aplicación se da en organizaciones gubernamentales, instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro y muchas otras entidades, podemos ver las asignaturas del plan de estudio de Administración de Empresas de la UTB que llevan al programa a su relacionamiento con los diferentes sectores y promueve el emprendimiento: Seminario Gerencial I, II y III, Organizaciones I y II, Responsabilidad Social, Negocios Inclusivos, Panorama Internacional y Cambio Social, Dirección Estratégica, Formulación y Gestión de Proyectos, Empresas Sostenibles, Creatividad y Emprendimiento, Innovación y Consultoría Empresarial.

La UTB presenta asignaturas que propenden por la integración transversal de materias propias del programa con otras que en conjunto permitan el desarrollo acorde con las exigencias

de la sociedad. Por otro lado, los perfiles ocupacionales son un elemento diferenciador e importante en los distintos programas que se ofertan en la región y que van de la mano de las necesidades regionales, la tabla IX detalla el de algunas IES.

**Tabla IX.** Perfiles Ocupacionales de IES que ofertan Administración de Empresas.

	IES	PERFILES OCUPACIONALES
1	 <p data-bbox="244 850 452 924">Universidad Tecnológica de Bolívar Universidad Tecnológica de Bolívar</p>	<p data-bbox="512 679 873 983">Asesorías empresariales, en aspectos de planeación estratégica, estructura y análisis de mercados, elaboración y manejo de portafolios, o diseño de mecanismos de asignación de recursos, entre otros. Servicios de consultoría a empresas comerciales, industriales y de servicios, organizaciones no gubernamentales y organismos financieros nacionales o multilaterales, en temáticas de tipo organizacional tendientes al mejor desarrollo y optimización de los recursos de la empresa.</p>
2	 <p data-bbox="247 1228 449 1275">Corporación Universitaria Rafael Núñez</p>	<p data-bbox="512 1083 873 1299">Gerente General, jefe de Departamentos, director de Proyectos, Empresario Ejecutivo o Consultor y Asesor, en múltiples áreas y campos de las organizaciones, según los énfasis que ofrece el programa: Creación y Desarrollo de Empresas, Negocios Internacionales, Mercadeo Estratégico, Finanzas y Gestión del Talento Humano.</p>

	IES	PERFILES OCUPACIONALES
3	 <p>Escuela Naval de Cadetes</p>	<p>Formado y capacitado para planear, organizar, dirigir y comandar unidades de guerra y establecimientos terrestres de la Armada con profundos conocimientos en liderazgo, administración de recursos, sistemas de armas, guerra de superficie, aérea, submarina, terrestre, anfibia y electrónica.</p>
4	 <p>Fundación Universitaria Colombo Internacional - UNICOLOMBO</p>	<p>Cuenta con la capacidad necesaria para mejorar los procesos y procedimientos en las organizaciones donde preste sus servicios. Los conocimientos adquiridos le permiten fomentar, crear y gestionar empresas que permitan la generación de nuevos empleos y propicien por ende el desarrollo local, regional y nacional.</p>
5	 <p>Universidad de Cartagena</p>	<p>Liderar al recurso humano de la organización, hacia el logro de las estrategias y objetivos establecidos. Comprender objetivamente la realidad humana y social del medio en que desarrolla su actividad profesional, actuando con un alto sentimiento de responsabilidad social y ética profesional.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Indiscutiblemente, el Programa de Administración de Empresas desde sus inicios ha tenido diferentes proyectos relacionados con el sector agropecuario, turismo comunitario, sostenible, entre otros. A pesar de que su nacimiento fue de la industria manufacturera su relación en ambos sentidos ha estado definida. En la actualidad el programa tiene proyectos transversales en el área donde interactúan docentes, estudiantes y la comunidad, se presentan a continuación:

### **5.3.1. Green Business Talks**

Green Business Talks (GBT) es una iniciativa multiactor de colaboración y difusión abierta del conocimiento, que, a través de un formato de historias inspiradoras cortas, se convierte en una plataforma que visibiliza los modelos de negocios verdes e inclusivos. Promueve el consumo ambientalmente responsable y fomenta el emprendimiento verde en Latinoamérica, así como los estilos de vida sostenibles. Es una iniciativa de innovación académica que apuesta por los ejes de docencia, investigación, internacionalización y proyección social. Originada en el Nodo Bolívar de Negocios Verdes, como actor académico, la Escuela de Negocios de la UTB debía asumir un rol activo en la promoción del ecosistema de emprendimiento verde en la región Caribe colombiana. Así, asumimos esa responsabilidad y creamos la iniciativa GBT, la cual se ejecutó por primera vez en 2020, en plena pandemia de la COVID-19.

La tabla X presenta un resumen de las historias generadas en las cuatro versiones anuales ejecutadas de GBT, la tipología del negocio y el factor de inclusión (pues estos negocios además de tener un impacto ambiental positivo son inclusivos y diversos,



es decir, se genera inclusión social y laboral con campesinos, grupos étnicos, indígenas, afrocolombianos y palenqueros), población víctima del conflicto armado, mujeres, comunidad LGBTI+, jóvenes entre otros. GBT ha generado 42 historias de negocios verdes, de los cuales el 38% corresponde a modelos de economía circular o aprovechamiento de residuos, le sigue el 33% con modelos de producción orgánica, biológica y ecológica, el 19% con modelos de turismo cultural, de naturaleza o sostenible que incluye artesanías.

**Tabla X.** Versiones del GBT

Versión GBT	Año de ejecución	Localización del negocio	Nombre de las historias	Tipología del negocio y factor de inclusión
1.0	2020	Cartagena, Colombia	"El viaje de las especias"	Producción orgánica, biológica y ecológica Campesinos
2.0	2021	Bolívar, Colombia	"Palenquera saber y sabor"	Producción orgánica, biológica y ecológica Grupos étnicos
2.0	2021	Bolívar, Colombia	"Piscicultura, una oportunidad de vida"	Producción orgánica, biológica y ecológica Grupos étnicos
2.0	2021	Bolívar, Colombia	"Cacao, bebida de paz y energía de vida"	Producción orgánica, biológica y ecológica Grupos víctima del conflicto armado
3.0	2022	Bolívar, Colombia	"Cumbia de girasoles"	Producción orgánica, biológica y ecológica Grupos étnicos y jóvenes
3.0	2022	Bolívar, Colombia	"Agro y conservación: nuestro futuro"	Producción orgánica, biológica y ecológica

<b>Versión GBT</b>	<b>Año de ejecución</b>	<b>Localización del negocio</b>	<b>Nombre de las historias</b>	<b>Tipología del negocio y factor de inclusión</b>
3.0	2022	Xalapa, México	"De la finca a su tasa, reduciendo la huella de carbono del café"	Producción orgánica, biológica y ecológica
3.0	2022	Sucre, Colombia	"El camino agridulce de emprender"	Producción orgánica, biológica y ecológica
3.0	2022	Sucre, Colombia	"Cannabis, rompiendo paradigmas"	Producción orgánica, biológica y ecológica
4.0	2023	César, Colombia	"El efecto labial rojo"	Producción orgánica, biológica y ecológica
4.0	2023	Guajira, Colombia	"Mujeres que cultivan sueños: valentía, paz, alegría, resiliencia y reconciliación."	Producción orgánica, biológica y ecológica Grupos víctimas del conflicto, comunidades indígenas y asociaciones de mujeres
4.0	2023	São Paulo, Brasil	"Una historia familiar contada con café"	Producción orgánica, biológica y ecológica
4.0	2023	César, Colombia	"La chivoterapia"	Producción orgánica, biológica y ecológica
4.0	2023	Sucre, Colombia	"Reivindicando el valor de las frutas"	Producción orgánica, biológica y ecológica

Fuente: Elaboración propia del autor.

La iniciativa es innovadora primero por ser un formato corto de historias inspiradoras de acceso abierto basadas en storytelling, lo que implica un acompañamiento en la construcción de una historia GBT y la posterior generación del contenido digital.

Las historias GBT son hoy material educativo (casos y/o modelos de negocio) para cualquier persona en el mundo (desde un estudiante, profesor, empresario, público en general).

### **5.3.2. Desafíos de las Asociaciones de Artesanos de la Región Caribe**

Una propuesta para el desarrollo sostenible, el programa de Administración en sus diferentes investigación y proyectos para desarrollo de la región se mantiene activo en el desarrollo de los sectores, en esta ocasión el estudio realizado logra identificar la situación actual de esta población, y proponer estrategias para enfrentar los retos de la actividad artesanal – empresarial, dentro de un contexto que involucra un número considerable de negocios y personas.

Se comparten los resultados de la operatividad de las organizaciones familiares, asociativas y comunitarias, permiten generar acciones para adentrarse más en el negocio de una manera competitiva, que muy seguramente favorecen a las facultades y los programas de Administración, acerca de las competencias y habilidades requeridas por la población para responder con el currículo a la formación profesional necesitada (Huertas et al., 2021).

### **5.3.3. Formalistate – COTELCO**

El Programa de Administración de Empresas y el Centro de Educación Permanente de la UTB junto con La Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO desarrollaron un proyecto financiado por el Fondo Nacional de Turismo- FONTUR en colaboración con la Cámara de Comercio de Cartagena donde se formaron actores de Economía Popular, hacían parte de dicho grupo de artesanos, agricultores del corregimiento de la Boquilla

y la zona insular de Cartagena. Fue una formación con diferentes talleres entre esos Sostenibilidad Social, Sostenibilidad Ambiental, plan de negocios, libre mercado y precios, Innovación en servicio y en producto. Formando un total de 200 personas de diferentes organizaciones comunitarias del corregimiento de La Boquilla y de la zona insular de Cartagena, como Caño de Loro, Barú, Bocachica y Tierra Bomba.

#### ***5.4. La Administración de Empresas en el desarrollo regional***

Aunque se ha dado un incremento en el número de estudiantes que hoy en día cursan programas de administración de empresas, el reto institucional es la capacitación permanente de sus docentes, revisión de los contenidos programáticos para su actualización e incorporación de temáticas propias del sector agropecuario.

La UTB reconoce las exigencias sociales, impulsada por la perspectiva y las necesidades de la práctica profesional en el contexto actual, el concepto curricular ha experimentado cambios, lo que ha llevado a enfrentarse a retos, como son un currículo con el sello institucional, pero con una visión integral de lo que requiere la sociedad a nivel nacional y local.

La IAP es una metodología que presenta unas características particulares que la distinguen de otras opciones bajo el enfoque cualitativo (Colmenares, 2019), utiliza diversos instrumentos para recolectar información como son entrevistas, grabaciones, bitácoras, observaciones, historias de vida y secciones grupales, para fomentar la participación, reflexión y el consenso como estrategia de intervención y oportunidades de mejora a las problemáticas de estudio (Molina et al., 2019) La información

analizada se obtuvo de las contribuciones de las ACFEC de los GN 1,2,3,4 & 5.

Los patrones identificados en la información resultante de los GN sugieren desafíos relacionados con la formación técnica, la capacitación en áreas claves (formulación y evaluación de proyectos, mercadeo, finanzas públicas, emprendimiento, responsabilidad social empresarial, negocios verdes) y el envejecimiento de la población activa en el campo. Hay un marcado desfase entre las necesidades de las comunidades rurales y los recursos disponibles, así como una tendencia de los jóvenes a abandonar la agricultura por otras profesiones. También resalta la carencia de conocimientos en tecnologías de la información y comunicación (TICs) y en temas ambientales.

La Universidad de Cartagena, siendo una institución pública, emerge como un pilar educativo de alta calidad en las regiones, con presencia en dos de los municipios visitados y reciben estudiantes de todos los Montes de María, gracias a sus centros tutoriales en San Juan Nepomuceno (este ofrece los siguientes programas del campo de la administración en modalidad a distancia: Administración de Empresas, Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Administración Financiera, Administración Servicios de la Salud) y El Carmen de Bolívar (Administración Financiera y Administración Servicios de la Salud), así como en Magangué, Mompóx, Lorica y Cereté. Estos centros tutoriales han sido reconocidos por los participantes de las mesas de trabajo como accesos vitales a la educación superior en las regiones, y su programa de regionalización se convierte en un referente para otras instituciones de educación superior.

Sin embargo, existe un consenso en que la universidad podría potenciar su impacto regional mediante la adaptación de su oferta académica para reflejar mejor las necesidades y talentos específicos de la zona.

Por otro lado, la institución técnico laboral en El Carmen de Bolívar, (ver figura 9), se perfila como una alternativa prometedora para la formación técnica de los jóvenes. Sus programas, especialmente aquellos con doble titulación como Administración de Empresas Agropecuaria y asistente administrativo veterinario, han ganado popularidad, señalando un cambio positivo en la percepción y valoración de la educación técnica en la región. Este entusiasmo juvenil por la formación técnica especializada es un indicativo alentador de una tendencia hacia el desarrollo económico sostenible, alineado con las vocaciones productivas del territorio, que si bien no son suficientes para la demanda educativa de las regiones, representan avances en materia de cobertura y oferta educativa regional.

Figura 9. Institución Tecnica Laboral

**MATRICULAS ABIERTAS**

**PROGRAMAS TÉCNICO LABORAL DOBLE TITULACIÓN**

- ✓ ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA AGROPECUARIA
- ✓ PROMOTORES DE SALUD
- ✓ ASISTENTE VETERINARIO
- ✓ CONTABILIDAD Y FINANZAS
- ✓ ASISTENTE ADMINISTRATIVO
- ✓ SISTEMAS

INFORMACIÓN  
☎ 301 207 7869 - 315 668 2408  
📍 Calle 24 No 46-57 / El Carmen de Bolívar  
✉ uocruzrojaelcarmen@gmail.com

Cruz Roja Colombiana

Fuente: Cruz Roja Colombiana

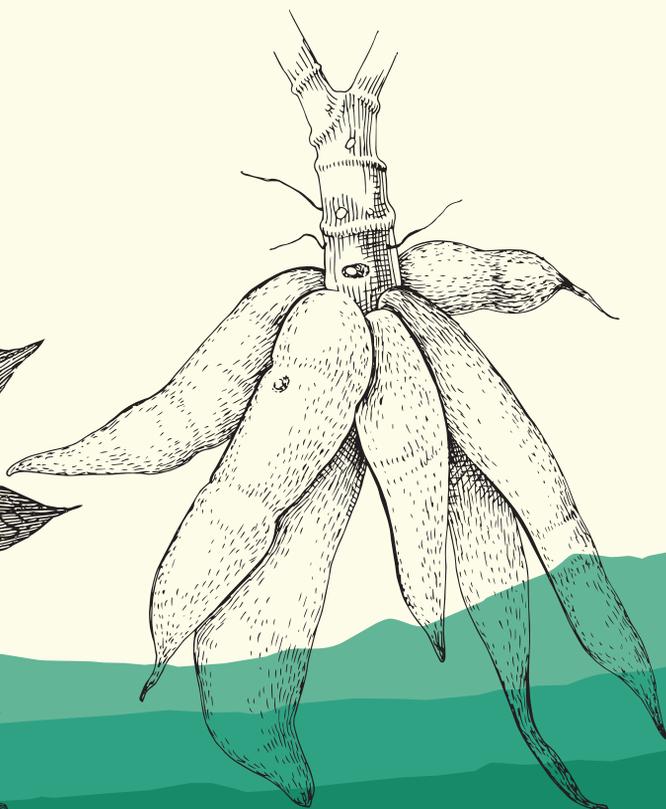
Un administrador de empresas puede ser catalizador del desarrollo regional abordando estos desafíos. Primero, al mejorar las estrategias de comercialización de productos agrícolas,

se pueden establecer contratos justos y precios competitivos, además de crear alianzas comerciales sólidas que promuevan los intereses locales. La implementación de programas de educación y capacitación diseñados específicamente para las comunidades rurales, que respeten y potencien su vocación agrícola y consideren las particularidades del campo, podría ser un segundo eje de acción.

El administrador de empresas también puede impulsar la educación en TICs y habilidades contables, adaptando el contenido y la metodología a la realidad rural. Esta capacitación aumentaría la empleabilidad y la autogestión. Además, fomentar el emprendimiento entre los jóvenes y las mujeres rurales, mediante la formación en la formulación y evaluación de proyectos y la provisión de acceso a la educación técnica y tecnológica, contribuirá a la potencial creación de nuevas empresas regionales, generando empleo y previniendo la migración del talento, del campo a las ciudades. Finalmente, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social deben ser inculcadas como valores intrínsecos a cualquier actividad empresarial en el sector, preparando a la región para enfrentar los desafíos del siglo XXI con una población rural bien formada, tecnológicamente apta y ambientalmente consciente.



# Conclusiones y recomendaciones





## Conclusiones y recomendaciones

Los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación planteada, constituyen implicaciones a tener en cuenta para el diseño de políticas y programas destinados a fortalecer el papel de las AC FEC en el desarrollo comunitario y la promoción del bienestar social regional en Montes de María, una zona clave para la seguridad y soberanía alimentaria de Colombia. Enfrentando un histórico conflicto armado y desafíos socioeconómicos, las AC FEC representan un pilar para la reconstrucción posconflicto y el bienestar rural mediante prácticas agroecológicas y sostenibles. Su contribución va más allá de la producción alimentaria, abarcando la mejora de condiciones de vida, el fortalecimiento económico rural, y la promoción de la inclusión social y económica en comunidades afectadas por la violencia. La inversión y el apoyo en tecnología y bioinsumos, alineados con políticas de desarrollo rural, son claves para cerrar brechas productivas y elevar la competitividad agropecuaria de Colombia en el ámbito internacional, proyectando a las AC FEC como motores de transformación productiva, paz y desarrollo sostenible en la región.

Las estrategias del CONPES 4921 para 2024 y 2034 marcan un camino prometedor hacia el desarrollo de las AC FEC y la reindustrialización del país. La adopción de la agricultura 4.0, el impulso hacia la mecanización y regularización de biofábricas (comunitarias, regionales y agroindustriales), y la implementación de agendas departamentales de bioeconomía constituyen pasos fundamentales hacia la modernización agroindustrial. Es crucial

que las ACFEC aprovechen estos programas para superar barreras tecnológicas y financieras, integrando prácticas agrícolas avanzadas que incrementen su productividad y sustentabilidad. De igual forma, las ACFEC deben aprovechar la estrategia de intervención en Núcleos Territoriales Agroindustriales y otros territorios agroalimentarios para fomentar la sustitución de importaciones, aumentar la exportación de productos agropecuarios nacionales y desarrollar bioinsumos. Es esencial participar en programas del SENA (SENA Emprende Rural) y el MADR para beneficiarse de la política de reindustrialización y adoptar prácticas de agricultura 4.0. Además, colaborar con el Departamento Nacional de Planeación y otros ministerios en la implementación de mecanismos regulatorios y planes de I+D+i que contribuyan a superar barreras en la agroindustria, maximizando así su valor agregado y permitiendo su inclusión en cadenas de valor globales.

Abordando el OE1, nuestra investigación analiza el entorno multifacético de las ACFEC en Montes de María, las cuales enfrentan desafíos inherentes a su historia de conflicto y la complejidad socioeconómica, pero simultáneamente se presentan como esenciales para el desarrollo regional, evidenciando un fuerte enfoque en prácticas agroecológicas y la valorización de cultivos tradicionales como maíz, yuca, plátano, ñame y aguacate. La implementación del análisis PESTAL subraya la importancia de abordar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales para potenciar el fortalecimiento de las ACFEC. Este enfoque integral resalta oportunidades para mejorar la participación ciudadana, el acceso a tecnologías avanzadas y una gestión ambiental más robusta.

Se recomienda fortalecer la gobernanza y participación política, mejorar la infraestructura y los servicios públicos, y promover el apoyo institucional y gubernamental. Es vital abordar el desarrollo rural integral y garantizar el acceso a tierras y derechos étnicos. En el plano económico, se destaca la necesidad de apoyar gubernamentalmente y proporcionar recursos financieros, fomentar el desarrollo productivo y mejorar la comercialización, además de facilitar el acceso a recursos y tierras. Desde la dimensión tecnológica, es imprescindible mejorar el acceso y uso de tecnología, fomentar la formación y capacitación tecnológica e impulsar la innovación y desarrollo tecnológico. Ambientalmente, se debe enfocar en mitigar el impacto ambiental negativo, fomentar el conocimiento y educación ambiental, mejorar la gestión ambiental y promover la conservación. Finalmente, en el aspecto legal, la formalización y cumplimiento normativo, junto con la lucha contra la corrupción y la promoción de la transparencia, son claves.

En respuesta al OE2, se destacan las contribuciones de las AC FEC en los Montes de María al desarrollo socioeconómico regional, tejiendo sinergias entre diversos actores para reforzar la seguridad alimentaria y promover prácticas agrícolas sostenibles. Mediante la implementación de proyectos que abarcan desde la recolección de residuos sólidos peligrosos hasta la reforestación y educación ambiental, las AC FEC impulsan un enfoque agroecológico que no solo atiende a la producción de alimentos libres de químicos como la yuca, el maíz y el ñame, sino que también fomenta la generación de empleo, impactando positivamente en la vida comunitaria. La adopción de cultivos alternativos de ciclo corto y la promoción

de prácticas de agricultura de conservación subrayan su compromiso con la adaptación al cambio climático y la mejora de los métodos agrícolas. Estas iniciativas, sumadas a la organización colectiva para mejorar las condiciones laborales y facilitar la comercialización, resaltan la relevancia de las AC FEC en la revitalización de los sistemas productivos agropecuarios. Además, la inclusión social de grupos vulnerables y la restauración del tejido social ponen de manifiesto el potencial de las AC FEC para contribuir a una transformación socioeconómica integral y sostenible en Montes de María, promoviendo la paridad de género y contribuyendo significativamente a la seguridad alimentaria nacional.

Atendiendo al OE3, nuestra investigación muestra que para que efectivamente se pueda contribuir a la transformación de la realidad regional en los Montes de María, los administradores de empresas en las AC FEC deben desempeñar roles multifacéticos que abarcan desde la responsabilidad social empresarial hasta la administración pública, mercadeo y finanzas, adaptándose a las vocaciones del territorio. Esto implica enfatizar en la formación de administradores con especializaciones como Administrador de Empresas Agroindustriales, Agropecuarias, y con énfasis en economía solidaria, ajustando la educación superior a las necesidades regionales. Es también crucial fomentar el amor por las vocaciones agropecuarias desde la educación básica primaria y secundaria, de modo que los jóvenes vean en la administración de empresas una opción de vida valiosa para el desarrollo de sus comunidades. Además, la formación en estas áreas debe ir acompañada de la creación de alianzas estratégicas con socios como el Gobierno Nacional y territoriales, la empresa

privada, y organizaciones sociales, facilitando no solo el acceso a la educación sino también a opciones laborales dignas post-graduación, para evitar la migración hacia las ciudades o la caída en el empleo informal. Este enfoque integral permitirá cualificar a las nuevas generaciones para transformar su entorno y promover un desarrollo sostenible en sus regiones.

En esta investigación, hemos analizado las AC FEC en Montes de María, delineando cómo, a través de prácticas agroecológicas y la participación activa del administrador de empresas, pueden incidir en el desarrollo regional. Hemos identificado como el empoderamiento comunitario y la consolidación del sector agropecuario son fundamentales para catalizar la transformación deseada regional, y cómo las AC FEC, enraizadas en su entorno y fortalecidas por la gestión estratégica, están marcando la pauta para un futuro donde la inclusión, la sostenibilidad y la innovación se entrelazan para fomentar un crecimiento equitativo y resiliente.

La estrategia que emerge de nuestras conclusiones y recomendaciones aboga por la integración sinérgica de iniciativas de desarrollo tecnológico con una profunda comprensión de las necesidades y fortalezas locales. Al articular los desafíos y las oportunidades de las AC FEC con claridad, los administradores de empresas están posicionados para ejercer una influencia significativa en la agricultura regional y, por extensión, en la soberanía alimentaria del país. A través de la implementación de políticas y programas adaptados a las particularidades regionales, en nuestro caso en Montes de María, se promueve un desarrollo que no solo es sostenible sino también arraigado

en las aspiraciones y la cultura de sus habitantes, asegurando que la voz de la comunidad sea un eco permanente en el proceso de toma de decisiones y en el diseño de su futuro colectivo.

## Referencias

Acevedo, S. (2017) Gestión Social Del Conocimiento, Redes De Investigación E Innovación Para La Inclusión. *Negotium*. Núm. 37 (año 13) pág. 62-73 65

Agencia de Renovación del Territorio (2022). *Documento Hoja de Ruta. Subregión Montes de María*. Disponible aquí: [https://serviceweb.renovacionterritorio.gov.co/artdev/media/temp/2022-0117\\_152446\\_788161766.pdf](https://serviceweb.renovacionterritorio.gov.co/artdev/media/temp/2022-0117_152446_788161766.pdf)

Aguilera-Díaz, M. M. (2013). Montes de María : una subregión de economía campesina y empresarial. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*; No. 195. <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/3033>

Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación* (3a. ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.

Alam, M. M., & Shaba, S. A. (2023). ICT-enabled agricultural extension: How to promote and sustain?. *Information Development*, 39(3), 600-610.

Bastidas Conforme, K. O. (2021). *Clasificación automática de texto en variables PEST a través de representaciones vectoriales* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Carrera de Licenciatura en Sistemas de Información.).

Beauvais, L., Bosco, S., Desplaces, D., & Kay, A. (2022). What factors predict faculty engagement in business ethics education? *Journal of Education for Business*, 97(7), 429–438.

Carvajal, O. A. A., & Rubiano, M. F. G. (2021). Agricultural extension sceneries 2025: challenges and possibilities from the strategic foresight. *Acta Agronomica*, 70(4).

Comunidad Andina de Naciones (CAN) (2011). *Agricultura Familiar Agroecologica Campesina en la Comunidad Andina*. Lima, Perú: Pull Creativo.

Corpoica, Colciencias & Ministerio de Agricultura. (2016). Plan estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano (2017-2027). Colombia. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/pectia-2017-actualizado.pdf>

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. In *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Vol. 43, Issue 1, pp. 3–18). SAGE Publications Ltd.

del Río Cortina, J. L., Ruíz Carta, E. P., Meza Herazo, I. I., & Aguas de Hoyos, M. (2023). El papel de la asociatividad y su relación con el desempeño de las organizaciones. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 24(3).

Dees, G., Anderson, B. & Weiskillern, J. (2004). Strategies for spreading social innovations. *Stanford Social Innova-*

tion Review, 1(4), 24-32. [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article\\_Deese\\_ScalingSocialImpact\\_20041.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Article_Deese_ScalingSocialImpact_20041.pdf)

Departamento Nacional de Planeación (2023a). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia, Potencia Mundial de la Vida”*. Disponible aquí: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2023b). *Política Nacional de Reindustrialización*. (Documento CONPES 4129). Bogotá, D.C., Colombia: DNP.

Esteve, O., & Verdía, E. (2024). Investigación-Acción Participativa. In *Teoría sociocultural y español LE/L2* (pp. 221-237). Routledge.

Ferrer-Vargas, J. D., & Aguirre-Lombana, A. M. (2023). El impacto socio político del conflicto en los montes de maría entre el periodo 2005-2011. *Revista de Investigacion Ciencia Estudios y Saberes*, 1(2).

Fonseca-Carreño, N. E., González Moreno, M. R., & Narváez Benavides, C. A. (2020). Asociatividad para la administración los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3644>

Huertas, N. C. (2015). Turismo Rural Comunitario :Una Propuesta Metodológica De Innovación Social para Comunidades en

*conflicto. Caso Montes de María*. Tesis Doctoral En Turismo, Derecho y Empresa, 234. <http://hdl.handle.net/10803/378657%0AAD-VERTIMENT>.

Huertas, N., Muñoz, Y., Lugo, E., & González, M. (2021). *Desafíos de las asociaciones de artesanos de la región caribe: Una propuesta para el desarrollo sostenible* (editoral@utb.edu.co, Ed.). ISBN: 978-958-8862-87-3

Ideas para la Paz. (2011). *Análisis Regional de los Montes de María*. <https://storage.ideaspaz.org/documents/MontesdeMariaweb.pdf>

Isaya, E. L., Agunga, R., & Sanga, C. A. (2018). Sources of agricultural information for women farmers in Tanzania. *Information Development*, 34(1), 77-89.

Khanal, U., Wilson, C., Hoang, V. N., & Lee, B. (2019). Impact of community-based organizations on climate change adaptation in agriculture: empirical evidence from Nepal. *Environment, Development and Sustainability*, 21, 621-635.

Kumar, J., Rana, S., Rani, V., & Ahuja, A. (2023). What affects organic farming adoption in emerging economies? A missing link in the Indian agriculture sector. *International Journal of Emerging Markets*.

Lesmes Chavur, A. R., Buitrago Albarado, C. P., Pulido Castro, S. X., & Garrido Rubiano, M. F. (2021). *La extensión agropecuaria para la Innovación*. ISBN E-book: 978-958-740-472-2. <https://>

repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/36729/Ver\_documento\_36729.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Lettice, F. y Parekh, M. (2010). El proceso de innovación social: temas, desafíos e implicaciones para la práctica . *International Journal of Technology Management (IJTM)* , 51 (1), 139-158.

McCarthy, L., & Muthuri, J. N. (2018). Engaging Fringe Stakeholders in Business and Society Research: Applying Visual Participatory Research Methods. *Business & Society*, 57(1), 131–173.

McDaniel, T., Soto Mas, F., & Sussman, A. L. (2021). Growing connections: Local food systems and community resilience. *Society & Natural Resources*, 34(10), 1375-1393.

Marenya, P. P., & Usman, M. A. (2021). Community-embedded experiential learning and adoption of conservation farming practices in Eastern and Southern Africa. *Environmental Development*, 40, 100672.

Mercedes Colmenares, A. E. (2019.). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102–115.

Meuwissen, M. P., Feindt, P. H., Spiegel, A., Termeer, C. J., Mathijs, E., De Mey, Y., ... & Reidsma, P. (2019). A framework to assess the resilience of farming systems. *Agricultural Systems*, 176, 102656.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Regional (MADR). (2014). Lineamientos Estratégicos de Política Pública. Agri-

cultura Campesina, Familiar y Comunitaria-ACFC. Bogotá: .  
<https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2020). *Misión Internacional de Sabios. Colombia hacia una sociedad del conocimiento: Reflexiones y propuestas*. Obtenido de [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ebook-\\_colombia\\_hacia\\_una\\_sociedad\\_del\\_conocimiento.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/ebook-_colombia_hacia_una_sociedad_del_conocimiento.pdf)

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2023). *Políticas de Investigación e Innovación Orientadas por Misiones – PIIOM. Misión Derecho Humano A La Alimentación*. Disponible aquí: [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/2.\\_documento\\_de\\_politica\\_-\\_dha\\_hc.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/2._documento_de_politica_-_dha_hc.pdf)

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2024). *Convocatoria Orquídeas: Mujeres en la Ciencia 2024*. Disponible aquí: <https://minciencias.gov.co/convocatorias/convocatoria-orquideas-mujeres-en-la-ciencia-2024>

Molina, R., Karina, M., Castillo, M., Margarita, P., Gómez, M., & José, R. (2019). Metodología de investigación acción participativa: Una estrategia para el fortalecimiento de la calidad educativa. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090621>

Pérez-Morón, J., Thoene, U., & García-Alonso, R. (2023). Sustainability and women entrepreneurship through new business models : the case of microfranchises in post-peace agree-

ment Colombia. *Management Research. The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. ISSN: 1536-5433

Rappaport, J. (2018). Visualidad y escritura como acción: Investigación Acción Participativa en la Costa Caribe colombiana. *Revista Colombiana de Sociología*, 41(1), 133-156.

Roa García, M. C., Brown, S., & Roa García, C. E. (2015). Jerarquía de vulnerabilidades de las organizaciones comunitarias de agua en Colombia. *Gestión y ambiente*, 18(2), 51-79.

Roberts, D. & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51. [http://www.thebookshelf.auckland.ac.nz/docs/UABusReview/2005\\_07\\_101-05-asd.pdf](http://www.thebookshelf.auckland.ac.nz/docs/UABusReview/2005_07_101-05-asd.pdf)

Ros-Sánchez, T., Abad-Corpa, E., López-Benavente, Y., & Lidón-Cerezuela, M. B. (2023). Investigación-acción-participativa sobre empoderamiento en mujeres mayores: un análisis teórico-metodológico. *Enfermería Clínica*, 33(2), 141-148.

Saunders, L., & Bajjaly, S. (2022). Direct instruction of inter- and intrapersonal skills for business education. *Journal of Education for Business*, 97(8), 513–520.

Seguin, R., Lefsrud, M. G., Delormier, T., & Adamowski, J. (2021). Assessing constraints to agricultural development in circumpolar Canada through an innovation systems lens. *Agricultural Systems*, 194, 103268.

Stevenson, K. T., Rader, H. B., Alessa, L., Kliskey, A. D., Pantoja, A., Clark, M., & Giguère, N. (2014). Sustainable agricul-

ture for Alaska and the circumpolar North: Part III. Meeting the challenges of high-latitude farming. *Arctic*, 320-339.

Thompson, J. & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise. A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), 361- 375.

Trejos Rosero, L. F., Badillo Sarmiento, R., & Irreño Quijano, Y. (2019). El caribe colombiano: entre la construcción de paz y la persistencia del conflicto. *Jurídicas CUC*, 15(1), 9-46.

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), Ministerio de Agricultura y Desarrollo Regional, Proyecto Restitución de Tierras y Desarrollo Rural -Unión Europea (2015). *Criterios Generales para la Agricultura Familiar*. Lineamientos de Agricultura Familiar con base Agroecológica. Proyecto de Apoyo a la Restitución de Tierras y a las Reformas Institucionales de Desarrollo Rural en Colombia. ISBN: 978-958-59384-7-2. [https://upra.gov.co/es-co/Publicaciones/Crit\\_grales\\_Agric\\_familiar.pdf](https://upra.gov.co/es-co/Publicaciones/Crit_grales_Agric_familiar.pdf)

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), (2023a). Bolívar. Microanálisis Evaluaciones Agropecuarias-EVAs. Kit Territorial. Expedientes Departamentales. [https://upra.gov.co/Kit\\_Territorial/2-%20Informaci%C3%B3n%20por%20Departamentos/BOL%C3%8DVAR/3-%20Microan%C3%A1lisis%20Evaluaciones%20agropecuarias%202023-Bolivar.pdf](https://upra.gov.co/Kit_Territorial/2-%20Informaci%C3%B3n%20por%20Departamentos/BOL%C3%8DVAR/3-%20Microan%C3%A1lisis%20Evaluaciones%20agropecuarias%202023-Bolivar.pdf)

Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), (2023b). Sucre. Microanálisis Evaluaciones Agropecuarias-

EVA. Kit Territorial. Expedientes Departamentales. [https://upra.gov.co/Kit\\_Territorial/2-%20Informaci%C3%B3n%20por%20Departamentos/SUCRE/3-%20Microan%C3%A1lisis%20Evaluaciones%20agropecuarias%202023-Sucre.pdf](https://upra.gov.co/Kit_Territorial/2-%20Informaci%C3%B3n%20por%20Departamentos/SUCRE/3-%20Microan%C3%A1lisis%20Evaluaciones%20agropecuarias%202023-Sucre.pdf)

Vega-Pérez, C. A., & Camargo-Castillo, L. S. (2022). Apropriación de los elementos de innovación social en organizaciones comunitarias agropecuarias del departamento de Boyacá, Colombia. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 69(3), 299-309.

World Economic Forum -WEF. (2023). The Global Risks Report 2023 18th Edition. Cologny/Geneva: WEF. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532







Universidad  
Tecnológica  
de Bolívar  
ESCUELA DE NEGOCIOS



Universidad  
de Cartagena  
Fundada en 1827



CONSEJO PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
JUNTOS LOGRAMOS MÁS