

**Análisis de un modelo de gestión de los procesos administrativos para la
producción del café por parte de la Asociación de Mujeres Ocañeras para la
Superación Integral de la Familia (AMOSIF).**

Elaborado por:

Catalina Rojas Ascanio

Aura Judith Narváez Yela

John Alexander Saavedra Zapata

Luz Marina Sánchez Ayala

Directora

Universidad EAN

Seminario de Investigación de Especialización

Bogotá

31/03/2024

Resumen

Por medio del presente documento se busca profundizar en los conceptos de investigación a través del conocimiento de modelos de gestión y sus antecedentes, con énfasis en la asociatividad de mujeres las campesinas beneficiadas por los programas de restitución de tierras que han decidido emprender proyectos productivos relacionados con el café en el Catatumbo, con lo cual se pretende ahondar en el conocimiento del sector y el impacto de un modelo de procesos en este tipo de unidades productivas.

Palabras clave: Modelos de gestión, procesos, asociatividad, mujeres campesinas, café, Catatumbo.

Abstract

Through this document, we aim to delve into research concepts by exploring management models and their backgrounds, with a focus on the association of rural women beneficiaries of land restitution programs who have chosen to undertake coffee-related productive projects in Catatumbo. The goal is to deepen understanding of the sector and the impact of a process model on these types of productive units.

Keywords: Management models, processes, association, rural women, coffee, Catatumbo.

Problema de Investigación

El conflicto armado existente en Colombia presenta una confrontación permanente por los territorios con un índice de población desplazada muy elevado, en las áreas rurales la población campesina es la más afectada por esta situación. (Calderón Concha, 2009).

Como resultado de este estatus de violencia familias completas son removidas de sus orígenes, siendo las mujeres campesinas objeto de desarraigo y vulnerabilidad de sus derechos fundamentales. Según datos del Consejo Noruego para Refugiados la población desplazada en áreas urbanas vive en condiciones de pobreza extrema (Consejo Noruego de Refugiados. 2023).

Desde el gobierno nacional se plantea el programa de restitución de tierras como uno de los pilares del Plan Nacional de Desarrollo para mitigar el impacto del conflicto. En el municipio de Ocaña Norte de Santander se presenta una agrupación de 64 mujeres campesinas beneficiarias de dicho programa, quienes se unen para crear una asociación en el año 2015 y poder desarrollar proyectos productivos en las tierras que les fueron restituidas, dentro de esta población de estudio se observa factores comunes tales como la baja escolaridad, la violencia de género, exposición al machismo dentro de su entorno, falta de recursos económicos, dificultades de traslado para conseguir materias primas.

Actualmente, se encuentran trabajando en uno de sus proyectos productivos con el cultivo de café y su marca “un grano para la paz”, dentro de este ejercicio se han encontrado con barreras de formación respecto al desarrollo de los procesos que están inmersos esta gestión, ya que no los tienen documentados sus temas administrativos, productivos y contables por falta de capacitación.

Pregunta de investigación

¿Cómo plantear un modelo de gestión administrativa para la Asociación de Mujeres Ocañeras para la Superación Integral de la Familia (AMOSIF), ubicadas en el municipio de Ocaña Norte de Santander?

Objetivo general

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento de los procesos del modelo de gestión administrativa requerido por la Asociación de Mujeres Ocañeras para la Superación Integral de la Familia (AMOSIF).

Objetivos específicos

- Identificar los procesos del modelo de gestión administrativa requeridos por las mujeres campesinas beneficiarias de los programas de restitución de tierras del gobierno, para el desempeño eficiente en las unidades productivas.
- Analizar las tendencias enfocadas en la gestión administrativa aplicadas a los proyectos productivos del sector agrícola para el café.
- Evaluar el nivel actual de las prácticas en los procesos administrativos de mujeres campesinas beneficiarias de los programas de restitución de tierras del gobierno en relación con las demandas del sector.

Marco Teórico, las consecuencias de un conflicto que trasciende desde la historia

1. Antecedentes

Desde el marco del conflicto armado, un conflicto según la teoría de Galtung se logra definir como una crisis y una oportunidad, en donde se presentan diversidad de situaciones que marcan las personas para la eternidad mostrando que los conflictos no se solucionan, pero sí se transforman por medio de metodologías de creatividad, empatía y no violencia. (Calderón Concha, 2009).

Colombia es un país donde la violencia ha marcado su territorio nacional con el pasar de los años, en donde se han vulnerado los derechos de las personas con asesinatos, violaciones, desplazamientos forzados y secuestros. (Osorio Sánchez, E. J., Ayala García, E. T., & Urbina Cárdenas, J. E. (2018). Los fenómenos de violencia y conflicto se han presentado en distintos departamentos del país, resaltando geográficamente al Catatumbo, perteneciente a Norte de Santander, conformado por 10 municipios de aproximadamente 288 mil habitantes de los cuales más del 50% son personas registradas en el RUV (Registro Único de Víctimas). (Unidad Víctimas del Catatumbo, 2022).

Teniendo en cuenta los datos analizados y las estadísticas planteadas por la Unidad de Restitución de Tierras de Colombia, a corte de 31 de enero de 2024, existen 55.913 mujeres con solicitud de inscripción para restitución de tierras en Colombia, una cifra alarmante muy importante para tener en cuenta y en la cual se encuentran las mujeres del Catatumbo que ante este panorama de sufrimiento y conflicto han luchado por sus tierras luego de ser víctimas de abandono forzoso y despojo. (Estadísticas de restitución de tierras, 2024).

Tomando en consideración el panorama previamente expuesto, nace en la Región del Catatumbo la idea de crear una asociación que beneficie a las mujeres víctimas de la zona y es

así que se establece la Asociación de Mujeres Ocañeras para la Superación Integral de la Familia, AMOSIF, las cuales en colaboración con su representante legal han llevado a cabo diferentes funcionalidades para sus tierras, como la crianza de pollos, la producción y venta de café para la manutención de la asociación y de las mujeres. En donde gracias a sus esfuerzos se realizaron alianzas con Cooperacafé. (Unidad de Restitución de tierras, 2023).

2. Teorías asociadas a los procesos

2.1. Mejoramiento de los procesos

Un proceso se define como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (Harrington, 1998), lo que significa que todas las actividades que representen valor a un producto o servicio deben llevarse a cabo de manera sincrónica y ordenada para un éxito y avance.

Para mejorar los procesos en las empresas debe implementarse una metodología basada en minimizar las demoras de los procesos, impulsar el entendimiento en los funcionarios de la compañía, eliminar al máximo los errores que puedan presentarse en el desarrollo y generar experiencia agradable para los clientes y ofrecer buen producto o servicio. Esta metodología fue constituida para ser utilizada en todas las empresas y organizaciones sin importar si son grandes corporaciones o pequeñas empresas locales (Andrés, G. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017).

Harrington (1998) indica que los procesos de mejora de las organizaciones deben comenzar desde la alta gerencia, propiciándose un compromiso de los gerentes y directivos que este enfocado en que sus funcionarios puedan superarse en los valores, políticas y objetivos de la empresa.

2.2. ISO 9001 en los procesos de una empresa

ISO 9001 es la norma que hace referencia a un conjunto de requisitos enfocados en la Gestión de Sistemas de Calidad, donde mediante la mejora continua su principal enfoque es aumentar la satisfacción de sus clientes. (Jiménez Martínez, 2019).

La norma ISO 9001 es de mayor acceso y mejor implementación para las grandes empresas de más de 1.000 empleados o con un gran capital, debido a que es más fácil asignar el personal que se encargue de estas funciones sin afectar el funcionamiento de la empresa y los costos generados no se elevan a comparación con una pequeña empresa. Para las PYMES es un reto grande y con más dificultad de enfrentar porque, al tener un personal limitado, una capacidad restringida y un capital económico reducido, asignar funcionarios para adaptar la norma a la empresa, puede disminuir significativamente el funcionamiento. (Unterreiner, J. y Gisbert Soler, V. (2019).

En 2015 la ISO establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad señalando que puede usarlo cualquier organización, al margen de su tamaño y su campo de acción. (Cruz, López y Ruíz, 2017).

3. Modelos de gestión asociados a las organizaciones

El enfoque sistémico en la administración es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial (Wehrich, Cannice & Koontz, 2022). Es así como un modelo de gestión administrativa en el ámbito empresarial se define como un conjunto de acciones estructuradas, adecuadas y suficientes materializadas en la planificación por parte de las organizaciones (John, 2024); donde se conjugan elementos tan importantes como las metas, los objetivos, las políticas internas y la cultura organizacional para optimizar los procesos, mejorar los productos o servicios de manera permanente.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un cambio constante en medio de un mercado imperfecto, por lo que es necesario hacer uso de un modelo de gestión estratégica donde hay parámetros bien estructurados para llevar a cabo la visión y la misión de una empresa (Amit, 2024). Es en este punto donde se incorporan factores tales como el posicionamiento de la empresa, la atracción de nuevos clientes, objetivos claros para aprovechar las oportunidades de crecimiento, por ende, competir con los rivales comerciales en el largo plazo (Thompson, et. al. 2023. P.5).

En la administración del talento humano se generan ventajas competitivas que le proporcionan un valor agregado a las entidades. En este modelo las competencias, el desarrollo profesional y la gestión de los recursos humanos a través de procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo son fundamentales para la consecución de metas (Snell et al, 2020 P.8).

Por otra parte, está el modelo de gestión por procesos que permite realizar las diferentes acciones ejecutadas mediante seguimiento y mejora continua, por lo que se incorpora el concepto de calidad como distintivo y subjetivo para los segmentos establecidos en las organizaciones (Ortega, O. 2017). En la gestión por procesos es necesario observar las estructuras funcionales de las empresas, dado que en algunas hay una marcada jerarquía vertical donde los directivos establecen sus objetivos y roles por áreas, pero desde la perspectiva de los procesos, estos se desarrollan en una colaboración mancomunada de los diferentes departamentos involucrados.

Por medio de un enfoque sistematizado, los procesos organizacionales permiten la transformación de insumos en productos o servicios para atender la demanda de los clientes internos o externos, en lo cual hay una interacción directa entre el recurso humano, la maquinaria,

las materias primas y el entorno, elementos que estarán sujetos a una medición permanente (Louffat, E. 2017).

Un elemento importante en este modelo es la cadena de valor, pues es una herramienta que analiza de manera profunda las actividades para optimizar los procesos e impactar en la reducción de costos, incrementos de producción, aumentos en la productividad y la fidelización de clientes (Louffat, E. 2017). En esta estructura se evidencian actividades primarias tales como el servicio, las operaciones, la atención posventa y el marketing; también están las actividades secundarias o transversales orientadas a la gestión administrativa, financiera, de recurso humano, tecnología, abastecimiento e investigación.

En consecuencia, los procesos están delimitados por una jerarquía de primer nivel con los macroprocesos en los que se busca soportar las líneas estratégicas y los propósitos misionales de la organización. Del mismo modo, los subprocesos son el conjunto de acciones que garantizan el cumplimiento del proceso macro y, por último, se ubican en el tercer nivel los micro procesos que tienen como función implementar los subprocesos (Louffat, E. 2017).

Los procesos tienen características que definen y delimitan su alcance para estandarizarlos y documentarlos, se resalta su carácter simple y secuencial, pero al mismo tiempo estructurado y de fácil entendimiento.

3.1. Procesos que impactan en el desarrollo de las prácticas organizacionales

Los procesos estratégicos son un conjunto y secuencia de acciones para alcanzar las metas institucionales. En este proceso están involucrados los miembros de la alta gerencia y los estrategas de la organización creando un modelo adecuado para proyectarlos y establecerlos en el largo plazo. Este esquema está propuesto en varias etapas: planeación, implementación, evaluación y control, por lo que se hace necesario crear la estrategia y comunicarla de manera

efectiva a cada uno de los integrantes de los equipos conformados al interior de las empresas, puesto que de ello dependerá la aplicación en los roles cotidianos y el éxito de estos (D'Alessio Ipinza, F. A. 2015).

Adicionalmente, los procesos clave se establecen para realizar los propósitos misionales de la organización. Estos se orientan al cumplimiento de la promesa de valor, la gestión del recurso humano, los procesos de innovación, la oferta comercial y la entrega de valor agregado en los productos o servicios ofrecidos, en los que se pretende brindar una alta satisfacción a las expectativas del cliente (Crentio, 2024).

Los procesos de apoyo son aquellos que apalancan a la organización brindando los recursos necesarios para el buen funcionamiento de una empresa. Son de vital importancia y aunque no se catalogan en un nivel estratégico, sin estos no podría desarrollarse el día a día en las actividades de gestión contable, financiera, mantenimiento, proveedores, abastecimiento, calidad, riesgos, seguridad, tecnología, y dado que son procesos transversales su ejecución es muy similar en todas las instituciones (Pymesycalidad, 2024).

4. Fases de los procesos enfocados en pequeñas empresas

Teniendo en cuenta que los procesos entrañan unas funcionalidades específicas o tienden a unos propósitos, constituyendo así fases o etapas sucesivas, se estarían definiendo unos ciclos, que, para el contexto de la administración, serían cuatro: Planificación, Organización, Dirección y Control. Para (Mero-Vélez, 2018) cada una de estas definiciones conlleva una pregunta: la etapa de Planificar debería responder a la cuestión de ¿qué se va a ser?; la de Organizar, lleva a pensar en el ¿cómo se va a hacer?; con respecto a la Dirección, la clave es establecer ¿cómo hacer que se haga? o ¿cómo influir en las personas?; y finalmente, para la etapa de Control, la

pregunta sería ¿cómo asegurar la ejecución de lo planeado? o ¿cómo se están alcanzando los objetivos de manera eficiente y eficaz?

4.1 Planificación

Entendido como el primer momento del proceso administrativo, la planificación es ese paso en el que se da una mirada hacia adelante, donde se decide o se traza una ruta que guiará las acciones sucesivas. Para (Chávez, Castelo, Ángel & Villacis, 2020), en el contexto de cualquier empresa, y particularmente, en el entorno agropecuario, la planificación responde a la necesidad de preparación de las acciones que serán ejecutadas en el campo, más allá de la ejecución misma, atendiendo las condiciones propias de una unidad productiva particular, lo cual constituye un conjunto de factores que serán tenidos especialmente en cuenta.

4.2 Organización

Ateniéndonos a lo que implica el funcionamiento de las organizaciones, en la fase de organización, como segunda etapa del proceso administrativo, es donde se estructura y se integran los recursos. Es donde se establece la división del trabajo, se asignan las actividades y los niveles de autoridad y responsabilidad. En este sentido, organizar es procurar, a través del ordenamiento y la coordinación consiente, la eficiencia. Así pues, en este punto se articulan los elementos que tiene la organización para su desarrollo: se orienta, establece y agrupa todas las acciones que ejecutarán las personas. (Duque, 2018).

4.3 Dirección

En el camino de obtener los mejores resultados, la dirección trata de aspectos relativos a la gestión de las personas de cara a la realización de tareas fundamentales. En este sentido, las relaciones humanas y el tiempo son factores vitales dentro de la dirección. En esta fase, la

relación de los gerentes con las personas que desarrollan las acciones es de gran importancia, ya que los gerentes están llamados a dirigir valiéndose de técnicas como la persuasión, deben llevar a los demás por el mismo camino que se ha trazado, construir una meta común establecida en las dos etapas anteriores del proceso: la planificación y la organización. (Chiavenato, I. 2017).

4.4 Control

La cuarta y última fase del proceso es la de control. En este punto se puede determinar si las actividades que se vienen ejecutando obedecen a los objetivos iniciales. En este sentido, se establece una relación estrecha entre las fases de planificación y control, toda vez que el control debe estar precedido por una planificación. Así es fácil señalar que para garantizar el éxito de lo planeado se debe implementar el control, el cual funge como un mecanismo de contraste estricto entre lo planeado y lo ejecutado. (Angulo et al, 2018).

Entendida como una función (Chiavenato, 2017), el control busca el aseguramiento de los resultados propuestos por las funciones precedentes (planeación, organización y dirección), para que se ajusten de manera estrecha a los objetivos trazados. (Ortiz, Mero, Castro & Sánchez, 2021).

Así pues, en el marco del proceso administrativo, la metodología para una gestión efectiva, dotada de coherencia, flexibilidad y con un carácter integral o sistémico para la organización, debe tener en cuenta estas cuatro etapas. Así, el proceso administrativo constituye una herramienta o conjunto de actividades que se engranan bajo la estrategia empresarial. Esto nos lleva a determinar con total claridad, que el actuar empresarial debe planearse, organizarse, dirigirse y controlarse (Ortiz et al, 2021).

5. Asociatividad de los procesos con la producción campesina

Dentro de las posibles acciones de desarrollo que se gestan en las regiones para superar el panorama actual en materia de conflicto, aparece la asociatividad como una herramienta que aúna la voluntad, los esfuerzos y la unión colectiva, factores que buscan fortalecer la productividad, competitividad y sostenibilidad de su gente a través de proyectos productivos (CESGIR, 2023).

Otro ejemplo positivo son los Sistemas de Producción Campesina (SPC), porque, dentro de la asociatividad, son esenciales por su capacidad de generación de empleo, inclusión, seguridad alimentaria y fortalecimiento de economías locales y regionales, que potencian ventajas competitivas cooperando, impulsando estrategias en la cadena de valor de la producción agropecuaria (Fonseca, González y Narváez, 2020).

Según Vergel (2019), existen productores que usan el modelo de asociatividad solo por beneficios particulares y no comunes; tras lo cual, sus integrantes trabajan de manera individual. Esta situación ocurre con pequeños productores principalmente, lo cual redundaría en producciones agrícolas con diversas problemáticas: baja rentabilidad, restricciones de crédito, poca probabilidad de apoyos técnicos, inclinación al individualismo y desconfianzas, entre otros. Así las cosas, se configura un índice mayor de vulnerabilidad como sector productivo rural.

6. Metodología aplicada a la investigación de las prácticas administrativas de las unidades productivas del café en el sector agrícola

La investigación se plantea desde una perspectiva descriptiva de tipo documental, puesto que se hace énfasis en la profundización de la conceptualización propuesta en base a otros autores. Según su propósito será de tipo aplicada (Hernández- Sampieri. et. al. 2023), Pues busca desarrollar y generar conocimiento para presentar soluciones en los diferentes campos de la investigación; que para este estudio se relaciona con el impacto y beneficios que podría

generar en el sector agrícola la apropiación de un modelo de gestión administrativa en sus procesos.

Según su profundidad es tipo descriptiva (Martínez Ruiz, H. 2018), ya que su foco está en observar situaciones donde hay que encontrar características y detalles de estas, el análisis se usa como herramienta indispensable en este método. Para este proyecto se abordarán las características de la población de mujeres campesinas beneficiarias del programa de restitución de tierras del gobierno, así mismo, como una unidad productiva de café busca mejorar sus condiciones económicas y sociales por medio de un modelo de gestión que permita dar una estructura organizada a esta labor.

Las fuentes de datos utilizadas se analizarán a través del método cualitativo (Ñaupas Paitán, H., et. al. 2018), donde existe la posibilidad de evaluar fuentes tales como: informes de entidades gubernamentales, entrevistas, memorias y registros documentales para entender e interpretar la información existente en este sector y ahondar en las prácticas en cuanto al manejo administrativo y conocimiento desde la asociatividad en proyectos productivos del café en la región del Catatumbo.

Por otra parte, se plantea desde el tipo deductivo donde se trazan los principios generales para encontrar la respuesta a una hipótesis a través de una observación lógica (Bernal Torres, C. A. 2022). Así, este método permite delimitar las posibilidades de la investigación para que exista una línea coherente de sus relaciones causales a partir de un evento donde se recolectan datos, un planteamiento y luego se puede comprobarlo.

De esta manera, se pretende encontrar estas relaciones causarles entre factores tales como la violencia en Colombia, su impacto en las mujeres del campo, los programas gubernamentales de los cuales puede hacer uso para generar proyectos en asociaciones y como esto a su vez

pude absorber un modelo de procesos para consolidar de manera adecuada los retos que tienen este tipo de organizaciones en este camino.

Frente a la temporalidad está orientada desde una perspectiva transversal, en la cual se realiza una observación a un periodo de tiempo en una población específica (Bernal Torres, C. A. (2022). En este caso el objeto de estudio estará focalizado en el impacto de los procesos de gestión en unidades productivas de mujeres en áreas rurales y su incidencia en la productividad como factor social de mejora.

7. Análisis del Sector

7.1. Político

Desde el punto de vista político, La Cámara de Representantes de la República de Colombia en la plenaria del 13 de junio del 2023, aprobó el proyecto de acto legislativo que reconoce a los campesinos del país como sujetos de derecho y de especial protección. Proyecto que modifica el artículo 64 de la constitución política para corregir la exclusión histórica a los campesinos. (Agricultura, 2023).

Por medio del (Decreto 1623, 06 octubre 2023) por el cual "se modifica y adiciona el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural, en lo que hace referencia a la restitución y acceso a tierras, y proyectos productivos". Haciendo referencia a la implementación de un programa de dotación de tierras a favor de la población campesina para la producción de alimentos, en donde se adquieran predios rurales para que los campesinos puedan cultivar de manera eficiente alimentos. De igual manera, se enfocará en proyectos productivos sostenibles donde la Agencia de Desarrollo Rural estructurará los proyectos para que sean económica y ambientalmente sostenibles.

El conflicto armado en Colombia ha generado distintas diferencias entre el gobierno y los grupos armados, siendo el ELN, el Clan del Golfo y las disidencias de las FARC los tres grupos más grandes actualmente, que durante varios años se han enfocado estratégicamente en torno a negocios ilegales, en contravía de lo que el gobierno colombiano ha estipulado en sus leyes. Estos conflictos armados han afectado el avance constante de los campesinos, ya que dichos grupos siguen exigiendo cuotas a los campesinos frente a sus cultivos y producciones, reclutan menores de edad para obligarlos pertenecer al grupo armado y obligan a negociaciones ilegales de sus tierras. (Fuenmayor, 2023).

7.2. Económico

Según el Dane, (Dane, 2024) el sector agrícola en el 2023 fue una de las ramas más dinámicas en la variación del PIB con un crecimiento del 1,8%. Destacando que el comportamiento se genera debido a que Colombia es uno de los principales países con gran diversificación de cultivos, con climas variados que permiten cultivar muchos productos agrícolas, lo que genera un aporte alto en la economía. De esta manera, es un sector importante y protagonista de la economía colombiana, del cual se espera continúe este comportamiento de crecimiento.

Desde el ámbito económico también es importante señalar que; Según menciona la actual ministra de Agricultura Jhenifer Mojica; en debate de las Comisiones Económicas de Cámara y Senado sobre el presupuesto del 2024, solicitando que sea duplicado con el fin de lograr entregar tierras a los campesinos fomentando la productividad, la inclusión financiera, el riego y la asistencia técnica. Esto para generar un avance económico en el sector y aportar en cada caso presentado. (Ministerio de Agricultura, 2023).

De la misma manera el congreso de la República de la mano con el gobierno colombiano, aprobaron un presupuesto de 9,2 billones de pesos para el 2024 dirigidos al sector Agricultura y desarrollo rural, una cifra mayor a la de muchos años anteriores. Dichos recursos serán usados para avanzar en la reforma rural y compra de terrenos. (Ministerio de Hacienda, 2024).

7.3. Social

En el ámbito social se han presentado a lo largo de los años restricciones de movilidad por presentaciones de conflicto armado y paro en todo el sector, lo que genera un impacto social para campesinos y habitantes del sector porque muchas veces no logran tener contacto con los pueblos más cercanos. (Universidad del Rosario, 2021).

Teniendo en cuenta la Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) 2022 realizada por el DANE, desde el punto de vista educativo solo el 1,8% de la población en las zonas rurales colombianas tienen un título universitario. Dichas escuelas según la encuesta el 96,4% de estas no cuentan con líneas telefónicas, el 79,8% no cuentan con acceso a internet y el 18,1% no tienen electricidad en sus instituciones. Cifras que presentan alertas para el país debido a que por medio de la educación se puede disminuir el analfabetismo tecnológico, la capacidad de manejar nuevas tecnologías y acceder a nuevas oportunidades de educación superior. (DANE, 2022).

7.4. Tecnológico

EL sector agrícola es uno de los 13 sectores de la economía colombiana que ha logrado reactivar la economía después del Covid-19; por lo cual es indispensable para el sector aplicar todas las tecnologías necesarias para lograr avanzar y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Al 2022, solo el 31% del sector usaba tecnologías (TIC) en sus procesos, teniendo en cuenta que se encuentran implementando métodos de sensores, drones y análisis de Big Data

para ayudar a los agricultores a aumentar sus rendimientos y eficiencia en el mercado. (Colaboradores, 2022).

Para lograr implementar las TIC en el agro es necesario romper distintos paradigmas principalmente enfocados en la resistencia al campo. En Colombia, se han ido creando distintas tecnologías para aportar al campo, dentro de las cuales están (Guerrero & Pardo, 2020):

- Educación financiera Fundación Bancolombia: Plataformas orientadas para los estudiantes donde logran acceder al aprendizaje financiero con juegos y manuales.
- Compro Agro: creado con el fin de eliminar los intermediarios de la cadena de compra y que los agricultores tengan contacto directo con los compradores.
- Agmobile: aplicación que muestra información del clima, análisis técnicos, cotizaciones, etc.
- Mide Mapas: permite medir distintas parcelas o terrenos a través de tecnología de geolocalización.
- Plagapp: aplicación que permite identificar la plaga que afecta a los cultivos por medio de fotografías.

Los campesinos son en Colombia un segmento poblacional muy importante por lo cual siempre será importante implementar en ellos el apoyo con tecnología e inteligencia artificial que les permita avanzar en todos los aspectos.

7.5. Ecológico

En el ámbito ecológico y ambiental Colombia presentó un compromiso climático ambicioso enfocado en reducir las emisiones de dióxido de carbono en un 51% para el año 2030. (FAO Colombia, 2023).

Las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC), son diferentes compromisos nacionales del Acuerdo de París, establecidos en Colombia para el periodo 2020-2030, los cuales están enfocados en la mitigación de gases efecto invernadero y adaptar el país para enfrentar el cambio climático, apoyándose en los ODS especialmente el número 13 “Acción por el clima” 13.2 “Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales”. (Ministerio de Ambiente, 2022).

7.6. Legal

Ley 2294 del 19 de mayo de 2023

“Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 “Colombia potencia mundial de la vida”. Dentro de los diferentes artículos que contempla el Plan Nacional de Desarrollo, está la “transformación del sector Agropecuario para producir más y mejores alimentos”, enfocados en implementar por medio de la tecnología, la innovación y la ciencia producir más alimentos eficientemente. Otro artículo relevante trata de la Reforma Rural Integral, Enfocada en mejorar las condiciones de vida del campo colombiano, por medio de la consolidación del Fondo de Tierras y Catastro multipropósito y proyectos productivos que ayuden a la extensión agropecuaria. Ley 2294 (2023, 19 de mayo).

Otra iniciativa para implementar está enfocada en las “mujeres como motor del desarrollo económico sostenible y protectoras de la vida y del ambiente”, mejorando sus condiciones laborales, su remuneración, protección social y liderazgo por medio del Sistema Nacional de Cuidado donde se llevarán a cabo políticas para asegurar el aumento de los servicios de cuidado realizado por las mujeres. Ley 2294 (2023, 19 de mayo).

Ley 2183 del 6 de enero de 2022

“Por medio del cual se constituye el sistema nacional de insumos agropecuarios, se establece la política nacional de insumos agropecuarios, se crea el fondo de acceso a los insumos agropecuarios y se dictan otras disposiciones”.

Ley creada para promover el buen uso de los insumos agropecuarios, que se realice de manera competitiva y sostenible. Adicionalmente, se crea el fondo de acceso a los insumos agropecuarios el cual está conformado por distintos ministros y directores que se encargarán de la financiación para contribuir al acceso de los insumos agropecuarios por parte de los productores del sector. Ley 2183 (2022, 06 de enero).

Ley 2186 del 6 de enero de 2022

"Por medio de la cual se fortalece el financiamiento de los pequeños y medianos productores agropecuarios". Ley cuyo objetivo principal es incrementar la financiación a los pequeños y medianos productores agropecuarios, tales como ofrecer condiciones diferenciales que se ajusten a sus posibilidades financieras, priorizar a las mujeres rurales para que logren acceder a su destinación de las colocaciones sustitutivas. Ley 2186 (2022, 06 de enero).

Ley 2219 del 30 de junio de 2022

"Por la cual se dictan normas para la constitución y operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones". Ley cuyo objetivo principal es ayudar a las asociaciones campesinas y agropecuarias de todo el país a tener una relación directa con la administración pública, con la finalidad de implementar todos los planes y programas del estado en el sector campesino. Ley 2219 (2022, 30 de junio).

8. Estado del arte

Para este análisis se surtieron cinco pasos que van desde la selección y revisión del material constituido por 33 documentos encontrados en bases de datos y sitios como Google Scholar, ubicados entre 2019 y 2023, previa definición de cuatro preguntas orientadoras que determinan los criterios de búsqueda: ¿Qué modelos de gestión administrativa utilizan las asociaciones del sector agrícola? ¿Cuáles son las mayores dificultades en la gestión administrativa de las asociaciones del sector agrícola? ¿Cuál es el impacto de los modelos de gestión administrativa en las asociaciones del sector agrícola? ¿De qué manera se gestionan procesos administrativos en las asociaciones del sector agrícola? Esto, considerando la cartografía documental como técnica de análisis, cuando se maneja la información y la construcción del conocimiento alrededor de un concepto, detallando las aristas más acordes a la finalidad de la investigación, según los ejes de trabajo conceptual (Tobón, 2012); y luego, a la organización a través de la comparación. En este momento de la cartografía documental, se elaboró una tabla de referencias para establecer la información clave para identificar las fuentes y comparar en el siguiente momento: el análisis de datos. Para este análisis, se elaboraron 17 cuadros, uno para cada material (artículos, trabajos de grado, tesis de maestría, etc.) seleccionado por su interés aportación y cercanía con las preguntas orientadoras. (ver anexo 1, Tabla de referencias y análisis estructurado). Finalmente, se llegó al establecimiento de unos hallazgos.

Para analizar las tendencias enfocadas en la gestión administrativa aplicadas a los proyectos productivos del sector agrícola para el café, varios autores aportan elementos que sirven a este objetivo. En primer lugar, frente a la pregunta ¿Qué modelos de gestión administrativa utilizan las asociaciones del sector agrícola?, se encontró que hay aspectos para tener en cuenta, como los que señala Vilela, Malca, Morales & Cobeñas (2021), como lo son el desafío que representa la gestión empresarial en las asociaciones, el cual está dado por su

comportamiento, es decir, por las interacciones sociales, la supervivencia de las asociaciones y su dependencia con la variable empresarial; los servicios sociales que proveen no están sujetos a las utilidades de su desempeño empresarial; y la capacitación en aspectos productivos y de gestión empresarial como elementos que inciden en el éxito de las asociaciones.

Paredes-Rodríguez, Chiriboga-Mendoza, & Zambrano-Pilay (2022) indica que un modelo de gestión administrativa ayuda al crecimiento de la organización y agrega que los resultados de eficacia y eficiencia observables permiten a la organización alcanzar sus objetivos de manera sostenible.

Al respecto, en el libro que aborda el diseño de una metodología para la gestión microempresarial a través de un estudio de caso en Norte de Santander, se enfatiza en la necesidad de implementar un modelo de empresa competitiva para el éxito de las asociaciones, ya que este fortalecerá sus capacidades organizacionales, técnicas de emprendimiento y administración, e impulsará la innovación, todo lo cual favorecerá el capital social y su sostenibilidad a largo plazo. (Pérez, Meneses Otero, Barrera Botello, Jaimes Hernández, Ortiz Contreras & Villamizar Faber, 2022).

Por su parte, Orellana, Orellana, & Olivo (2020), habla de la conveniencia de realizar un diagnóstico interno y externo para identificar la situación actual del negocio y su entorno para planificar las acciones de corto y largo plazo, a través de estrategias que establezcan objetivos para los mismos plazos. Rubio-Rodríguez, López & Gómez (2019) también analiza este aspecto y aborda la necesidad de los diagnósticos para identificar fortalezas y limitaciones con el objetivo de promover cambios en entornos competitivos. A su vez, para Briones-Caicedo, Guanín-Porras, Morales-Intriago & Bajaña-Abril (2019) las estrategias administrativas anticipan el futuro de la empresa mediante la planificación, ejecución y control en diferentes contextos. Este trabajo las

clasifica según los sujetos que las implementan, profundizando en su análisis para una mejor toma de decisiones.

Otro aspecto para considerar es el que Rubiano Cuadros, Gualdrón Guerrero & García Mogollón (2023) señala en su análisis de la asociatividad rural y su relación con la productividad. En este artículo se expone la limitación de los pequeños productores de papa criolla en Pamplona en cuanto a su productividad, tras la implementación constante de métodos tradicionales. Así pues, la asociatividad surge como una estrategia para fomentar el desarrollo de MiPymes, creando redes empresariales y cadenas productivas competitivas, lo que podría impulsar un aumento significativo en la productividad. En este sentido, la necesidad de modelos de gestión administrativa tiene validez de cara al logro de sus objetivos.

La segunda pregunta que surge dentro de este análisis es la de establecer ¿Cuáles son las mayores dificultades en la gestión administrativa de las asociaciones del sector agrícola?, para lo cual, los aportes encontrados fueron mucho mayores, un síntoma de que se ha estudiado, precisamente, desde los efectos negativos de las malas prácticas. Torrente Castro (2022) señala la falta de modernización de la producción, la transformación y comercialización, así como la deficiencia de fortaleza, representatividad y visibilidad de las asociaciones. Por su parte, Velásquez Toro (2022) enumera dificultades como crear una asociación en Colombia frente a lo legal y su procedimiento, el bajo nivel educativo de las asociadas, el respeto hacia ellas, el posicionamiento de una marca de café, la consecución de personal en las fincas mediante la asociación, el poco conocimiento técnico y la inestabilidad en cuanto a la integración de mujeres como asociadas.

Tipe Fernández (2019), a su vez, enfatiza el desconocimiento de los niveles de rentabilidad real por falta del manejo del mercado, la falta de segmentación la venta de manera arbitraria, el desconocimiento del mercado en cuanto a tamaño y posibilidades de crecimiento,

y la mala gestión de inventarios por desconocimiento de buenas prácticas. Vilela et al (2021) encuentra que las asociaciones prefieren capacitarse en temas productivos, antes que en temas de gestión empresarial. Además, señala que existe poco espíritu empresarial en las asociaciones y que la efectividad de las asociaciones está sujeta a mercados muy imperfectos. Es decir que, en mercados más desarrollados la acción colectiva es ineficiente. Por otra parte, las asociaciones tienden a la acumulación de activos físicos y a la organización hacia la inversión física, con lo que, no es relevante para la gestión ni la generación de conocimiento como activos intangibles.

Paredes-Rodríguez et al (2022) menciona que la falta de planeación, indicadores y métodos de gestión no permiten un seguimiento riguroso de cara a la competitividad. En este sentido, Cruz, Fuentes, & Cruz (2020) señala que son muy comunes las visiones de corto plazo en las asociaciones y que no dan relevancia a aspectos como la sostenibilidad. Igualmente, indica que existe una carencia hacia una conciencia del entorno competitivo, asumiendo una postura de proactividad que posibilite la subsistencia de la organización en un plazo mayor.

Para Méndez Guerra (2022) los campesinos caficultores en Colombia están ajenos a los avances tecnológicos y su gestión administrativa es limitada y rudimentaria. En su mayoría, no tienen una idea clara de su actividad ni gestionan sus costos de producción de manera adecuada. A este aspecto, Carreño, Moreno & Benavides (2020) añade que los agricultores no tienen buenas prácticas agrícolas y empresariales, afectando su participación en mercados especializados, la calidad y el valor agregado, la distribución y la comercialización. Por su parte, Orellana et al (2020), detalla aún más esta problemática indicando que la falta de conocimiento administrativo genera problemas como la falta de planificación, lo que imposibilita la misión de la empresa, no se definen roles y responsabilidades a los colaboradores, no se controlan los procedimientos establecidos para el buen funcionamiento como proveedores, cuentas por

cobrar, inventarios; una sola persona responde por varios puestos de trabajo y el administrador no posee habilidades de liderazgo.

Frente a este último aspecto, para Ponce, Pilozo & Chávez (2021) los líderes de estas organizaciones tienen una toma de decisiones deficiente en el desarrollo de la actividad empresarial, señalando que la correcta implementación del proceso administrativo es crucial para el éxito de cualquier organización.

La tercera pregunta que orienta este análisis, ¿Cuál es el impacto de los modelos de gestión administrativa en las asociaciones del sector agrícola?, aunada a los aspectos hasta acá revisados en relación con la deficiente implementación de modelos de gestión empresarial en las asociaciones, ha procurado información tendiente a los elementos que entrarían a mejorar las asociaciones desde una perspectiva administrativa. Así es como Torrente Castro, (2022) ubica la metodología My.COOP como un factor de impacto en la gestión organizativa de las organizaciones de economía solidaria a partir del caso de la Asociación de Mujeres Cafeteras del Occidente del Huila (ASMUCAOCC). Al respecto, para Méndez Guerra (2022) Los campesinos caficultores en Colombia podrían usar herramientas digitales para facilitar la toma de decisiones, la planeación, la ejecución de actividades y la visualización con mayor claridad de las necesidades de la producción.

Para Vilela et al (2021) las normas internas de las asociaciones deben ser claras y transparentes para generar confianza en sus integrantes, de cara a su crecimiento. Cruz et al (2020) sigue abordando las metodologías mencionando que las metodologías y herramientas de fácil manejo son claves para el progreso de las organizaciones, ya que generan una cultura de medición, análisis y control, hacia la mejora continua. No ver la organización como un sistema integrado aumenta las posibilidades de fracaso. La planificación solo es posible a partir del desarrollo organizacional, donde se producen y evalúan los cambios.

Ante la baja rentabilidad y la insatisfacción del café en cuanto a su calidad, nivel de innovación y sabor, para Meneses Quiroz & Mora Peña (2021) aparecen los sistemas de gestión para mejorar la producción disminuyendo costos y logrando mayores beneficios.

Para Carreño et al (2020) los beneficios y logros significativos percibidos y recibidos reflejados en competitividad al ejercer la asociatividad, se evidencian en ideas de negocio, bienestar y progreso social, aumento del poder de negociación con clientes, proveedores nacionales y un desarrollo sostenible. En cuanto a este punto, Orellana et al (2020) ve como irrenunciable la implementación de un modelo de gestión administrativa para permanecer en el mercado, un modelo basado en el clima organizacional, atendiendo a la estructura esencial de las asociaciones, donde se relega la rentabilidad y se privilegian las personas, su interrelación y la superación personal en la satisfacción del servicio.

Finalmente, a la cuarta pregunta orientadora, ¿De qué manera se gestionan procesos administrativos en las asociaciones del sector agrícola?, Méndez Guerra (2022) plantea que los caficultores colombianos enfrentan un atraso tecnológico y administrativo. La mayoría no gestiona sus costos de producción ni lleva registros adecuados, lo que limita su productividad y rentabilidad. Aquí, señala que existe una oportunidad para que adopten herramientas digitales que faciliten la toma de decisiones, la planificación, la ejecución de actividades y la visualización de las necesidades de la producción.

Carreño et al (2020), acerca de los Sistemas de Producción Campesina (SPC), menciona que estos se adaptan al entorno de cada territorio, generando una búsqueda constante de alternativas y especialización de la producción y diferenciación en los productos y servicios, a través de alianzas productivas con entes gubernamentales y grupos asociativos.

Frente a la relación entre la asociatividad y la productividad, Rubiano, Gualdrón, Guerrero & García (2023) señalan que la relación es estrecha, siendo la primera un factor que influye directamente en la segunda, estableciendo así una correlación estadísticamente significativa, si se tiene en cuenta los datos arrojados por una investigación descriptiva y relacional bajo el modelo ANOVA, en el año 2018 en Perú.

9. Recomendaciones

Luego de investigar diferentes teorías, conceptos, autores asociados y tendencias actuales el presente equipo de consultoría sugiere las siguientes recomendaciones:

Al plantear un modelo de gestión administrativa se hace necesario entender los diferentes aspectos que permitirán asegurar la consecución de las metas propuestas referentes a la Asociación de Mujeres Ocañeras para la Superación Integral de la Familia (AMOSIF), ubicadas en el municipio de Ocaña Norte de Santander, es así como se requiere construir un plan de acción con una hoja de ruta estableciendo objetivos estratégicos claros, medibles y alcanzables para llegar finalmente al logro de resultados.

Dentro de ese modelo de gestión es vital realizar un diagnóstico de necesidades, recursos disponibles y capacidades de la asociación para construir una estructura con roles y procesos definidos en los que se designen cargos y responsabilidades a nivel estratégico, administrativo y operativo.

Se sugiere identificar los procesos que se están realizando un mapeo detallado de estos en dos direcciones: en la operatividad de proceso de la unidad productiva del café y en la gestión administrativa, para identificar desarrollos exitosos y con oportunidades de mejora.

Para trabajar esas oportunidades se recomienda adoptar el sistema de gestión de calidad ISO 9001, que permite establecer estándares de calidad claros, precisos y documentados que permitirán automatizar los procesos con herramientas de software para gestionar inventarios, ventas costos y manejo del personal, que aumentará el índice de efectividad y reducción de errores.

La asociación de mujeres campesinas AMOSIF hace uso de las tierras asignadas por el programa de restitución en su unidad productiva, se sugiere un desglose a nivel de procesos generando una planeación de la producción considerando las variedades de café correctas para sus terrenos, la gestión adecuada en el manejo del recurso humano, la administración y el manejo en la cadena de suministro donde están inmersos el control y seguimiento en la adquisición de insumos, maquinaria, distribución y control de calidad ajustados a la normatividad vigente.

Por otra parte, cabe resaltar la importancia que se desarrolla frente al concepto de sostenibilidad en las tendencias del sector agrícola, para lo que se recomienda apalancarse en las certificaciones necesarias en el proceso de control y trazabilidad de las fases de suministro, producción y comercialización del café garantizando la interacción adecuada de las prácticas agrícolas amigables con el medio ambiente, en esta etapa juega un papel importante el seguimiento mediante las normas dentro de los estándares requeridos.

En cuanto a las prácticas establecidas por la asociación de mujeres campesinas AMOSIF, se evidencia el desconocimiento de las estructuras administrativas requeridas por la unidad productiva, y por ello se sugiere trabajar activamente fortaleciendo el nivel de conocimientos sobre las herramientas y modelos de procesos necesarios para un éxito, entidades estatales como el SENA y la Cámara de Comercio de Cúcuta ofrecen programas de

capacitación focalizados en la construcción del tejido empresarial de la región con los que se podrían beneficiar.

10. Análisis y discusión de resultados

Las asociaciones del sector agrícola colombiano se enfrentan a importantes desafíos en la forma de administrar sus actividades. En este sentido, una de las principales dificultades es la falta de planificación, control y seguimiento, así como la ausencia de estrategias para impulsar el crecimiento empresarial. Esto se debe a que no tienen suficiente conocimiento técnico y administrativo para tomar decisiones informadas y estratégicas. Además, se enfrentan a la falta de apoyo del gobierno, lo que dificulta aún más su capacidad para prosperar. Por otro lado, la baja adopción de tecnologías modernas ha limitado la productividad y la eficiencia de las asociaciones agrícolas. De esta manera, todas estas deficiencias tienen un impacto negativo en la productividad, la rentabilidad y la competitividad de las asociaciones agrícolas en Colombia, lo que a su vez limita su capacidad de crecimiento y desarrollo.

El análisis del sector agrícola en Colombia muestra una necesidad de transformación de las asociaciones agrícolas mediante la implementación de modelos de gestión eficientes, como aspectos claves para mejorar la productividad, la rentabilidad y la competitividad del sector agrícola. Esto implica adoptar nuevas metodologías, brindar capacitación adecuada, fortalecer la asociatividad entre los agricultores, utilizar herramientas digitales y recibir apoyo por parte del gobierno. Es por esto por lo que se requiere que las asociaciones agrícolas en Colombia se modernicen y mejoren su forma de gestionarse. Esto les permitirá ser más productivas, rentables y competitivas, y contribuirá al desarrollo del sector agrícola en general.

11. Conclusiones

En el sector agrícola colombiano, el conflicto armado colombiano ha generado inseguridad, dificultad de acceso a la tierra, dificultad de acceso a los recursos y desplazamiento forzado de la población campesina, especialmente de mujeres, muchas de las cuales terminan en situación de prostitución o de pobreza extrema en las ciudades debido a la subvaloración de su fuerza laboral. Si bien el programa de restitución de tierras busca mitigar este impacto, actualmente, las dificultades de formación y la falta de recursos económicos limitan su éxito. Las deficiencias en la gestión administrativa, la baja escolaridad, la violencia de género y el machismo han sido factores agravantes.

Desde el ámbito económico y social, el sector agrícola colombiano carece de estructuración para garantizar la subsistencia y el avance de los campesinos. El gobierno ha buscado fortalecer sus capacidades productivas a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural enfocándose en el avance de políticas y reformas agrarias. No obstante, este apoyo político y económico en el campo colombiano debe traducirse en acciones concretas para revitalizar, fortalecer y formalizar la economía campesina de cara al mejoramiento de sus condiciones de vida.

La falta de una buena administración en las asociaciones agrícolas está frenando su crecimiento y generando problemas como bajos ingresos, insatisfacción con la calidad de los productos, baja productividad y poca competitividad. Las razones son diversas: falta de capacitación, recursos limitados, líderes débiles y falta de apoyo de las instituciones. Las asociaciones carecen de un enfoque integral que incluya capacitación, asesoría técnica, financiamiento, fortalecimiento de liderazgo y apoyo institucional.

Se requiere diseñar un modelo adecuado de gestión administrativa dentro de las asociaciones del sector agrícola colombiano para garantizar la eficiencia en el logro de sus objetivos, un modelo que permita analizar sus necesidades e identificar las áreas y oportunidades de mejora para optimizar los procesos, establecer indicadores y lograr medir sus desempeños, así como garantizar su productividad y calidad para generar resultados tangibles.

12. Consecución de resultados

Los resultados de este proyecto de investigación pretenden definir la problemática focalizada en la ausencia de un modelo de gestión administrativa para el desarrollo y control de procesos productivos, centrado en el sector agrícola y su relación directa con la asociatividad de mujeres campesinas en la unidad productiva del café.

En la primera etapa de este proceso se hizo el análisis del problema acompañado de sus antecedentes, los cuales tienen su origen en la violencia y el desplazamiento a la población de mujeres campesinas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, como resultado de estos hechos infortunados este segmento se apoyó en los programas de restitución de tierras del gobierno para iniciar una nueva etapa de vida, en la que se generan procesos productivos con la siembra y comercialización del café, pero a su vez surgen interrogantes de cómo hacer más eficientes estas acercamientos empíricos a los procesos.

Cabe señalar que se revisaron 33 documentos relativos a las teorías administrativas, modelos de gestión, asociatividad, conflicto armado en Colombia, tendencias del sector agrícola, aplicación de los procesos y los impactos de cada investigación, los cuales generaron los insumos necesarios para construir el diseño metodológico y las recomendaciones presentadas.

Referencias

- Álvarez J., Zabala H., Salgado, O., Sierra, D., Salazar, F. (Eds.) (2020). Hechos y emprendimientos cooperativos de transformación. Actas del XI Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. Recuperado de www.ciriec-colombia.org
https://pure.udem.edu.mx/files/29587389/Alvarez_et_al_Hechos_y_emprendimientos_cooperativos_.pdf
- Amit, R. (21 de 02 de 2024). Scopus_biblioteca_universidad_EAN. Obtenido de Scopus: <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84989092230&origin=reflist&sort=plf-f&src=s&sid=43f9cf4c32e6f951738b58fbcdd30255&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct&sl=21&s=AUTHOR-NAME%28strategy%29#co>
- Andrés, G. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Reingeniería de procesos. Empresa: investigación y pensamiento crítico, 81- 91.
- Angulo, J. C. R., Masacón, M. R. H., Díaz, P. A. M., Aristega, J. E. M., & Chávez, D. G. N. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación, 2(7), 15-22.
- Briones-Caicedo, W. R., Guanín-Porras, E. M., Morales-Intriago, F. L., & Bajaña-abril, F. J. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. Ciencias Holguín, 25(2), 1-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181559111001>
- Calderón Concha P, (2009). Teoría de conflictos de Johan Galtung. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2050/205016389005.pdf>
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=19299>
- Del Cid, A., Sandoval, F., Méndez, R. (2011). *Investigación: fundamentos y metodología*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4749>
- Carreño, N. E. F., Moreno, M. R. G., & Benavides, C. A. N. (2020). Asociatividad para la administración los sistemas de producción campesina. Revista Estrategia Organizacional, 9(1), 1-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7830616>
- CESGIR. (2023). Asociatividad y bienestar colectivo. Portafolio, <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/trade-journals/asociatividad-y-bienestar-colectivo/docview/2778208636/se-2>

- Consejo Noruego de Refugiados. (2023). Colombia: *La paz sigue siendo esquiva para decenas de miles de personas atrapadas por los grupos armados*. Consejo Noruego de Refugiados. <https://nrc.org.co/>.Chávez-Haro, M. M., Castelo-Salazar, Ángel G., & Villacis-Uvidia, J. F. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 5(18), 16-29. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7 ed.). (N. I. López, Ed.) México, McGraw-Hill.
- Crentio. (21 de 02 de 2024). Crentio.com. Obtenido de <https://www.crentio.com/procesos-clave>
- Cruz, J. M., Fuentes, L. F. Q., & Cruz, M. I. O. (2020). Modelo diagnóstico empresarial: caso "Fábrica de café y chocolate El Agrario" San Vicente de Chucurí, Santander. *Ciencia y Agricultura*, 17(3). <https://doi.org/10.19053/01228420.v17.n3.2020.10999>
- DANE. (2022). *Boletín técnico Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV)*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2022/Boletin_Tecnico_ECV_2022.pdf
- DANE. (15 de 02 de 2024). DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8620>
- Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Estadísticas de restitución de tierras. (2024). Unidad de Restitución de Tierras. Obtenido de <https://www.urt.gov.co/estadisticas-de-restitucion-de-tierras>
- FAO Colombia. (02 de 10 de 2023). *FAO Colombia*. Obtenido de <https://www.fao.org/colombia/noticias/detail-events/zh/c/1652150/>
- F.L. Cruz-Medina, A. López-Díaz & C. Ruíz- Cárdenas, "Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación", *Revista Ingeniería Investigación y Desarrollo*, vol. 17 Ni 1, pp. 59-69, enero, 2017.
- Fonseca-Carreño, N. E., González Moreno, M. R., y Narváez Benavides, C. A. (2020). Asociatividad para la administración los sistemas de producción campesina. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). doi: <https://doi.org/10.22490/25392786.3644>
- Fuenmayor, E. A. (16 de 03 de 2023). DW. Obtenido de <https://www.dw.com/es/las-nuevas-din%C3%A1micas-del-conflicto-armado-en-colombia/a-65017012#:~:text=%22El%20conflicto%20que%20m%C3%A1s%20afecta,roles%20en%20os%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os.>
- Guerrero, R. A., & Pardo, M. N. (2020). *Las TICS y el proceso de innovación en el agro*. Obtenido de

https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/7074/experimentando_con_ciencia.pdf

Harrington, J. (1998). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández- Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>

John, G. (21 de 02 de 2024). Scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co. Obtenido de Scopus: <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-0015679328&origin=resultslist&sort=plf-t&src=s&sid=43f9cf4c32e6f951738b58fbcdd30255& sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2C%22ECON%22%2Ct%2C%22BUSI%22%2Ct&s=ALL%28process%>

Ley 2183 (2022, 06 de enero). por medio del cual se constituye el sistema nacional de insumos agropecuarios, se establece la política nacional de insumos agropecuarios, se crea el fondo de acceso a los insumos agropecuarios y se dictan otras disposiciones. congreso de Colombia.

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%202183%20DEL%206%20DE%20ENERO%20DE%202022.pdf>

Ley 2186 (2022, 06 de enero). por medio de la cual se fortalece el financiamiento de los pequeños y, medianos productores agropecuarios. congreso de Colombia.

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%202186%20DEL%206%20DE%20ENERO%20DE%202022.pdf>

Ley 2219 (2022, 30 de junio). por la cual se dictan normas para la constitución y operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones. congreso de Colombia.

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%202186%20DEL%206%20DE%20ENERO%20DE%202022.pdf>

Ley 2294 (2023, 19 de mayo). por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 "Colombia potencia mundial de la vida. congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=209510>

Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3755>

Martínez Ruiz, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6401>

Méndez Guerra, J. A. (2022). *Elaboración de un modelo en Excel para la implementación de los costos de producción, gestión y planificación de las principales actividades en el cultivo del café*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/54184>

Mero-Vélez, J. M. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria). ISSN: 2588-090X. Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 3(8), 84-102. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>

Ministerio de Agricultura. (29 de 08 de 2023). *Min Agricultura*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Presupuesto-para-2024-debe-duplicarse-con-respecto-al-del-presente-a%C3%B1o-para-avanzar-en-la-reforma-agraria-y-el-desarrollo-a.aspx>

MINISTERIO DE AGRICULTURA y DESARROLLO RURAL. (06 de octubre de 2023). *MINISTERIO DE AGRICULTURA y DESARROLLO RURAL*. Obtenido de <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Decretos/DECRETO%201623%20DEL%206%20DE%20OCTUBRE%20DE%202023.pdf>

Ministerio de Ambiente. (2022). *Actualización de la Contribución Determinada a Nivel Nacional de Colombia NDC*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/informe-actualizacion-contribucion-determinada-Colombia-ndc-2020.pdf>

Ministerio de Hacienda. (2024). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido de https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-237494%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ñaupas Paitán, H., Palacios Villeta, J. J., Romero Delgado, H. E., Valdivia Dueñas, M. R. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8046>

Ortega, O. (2017). Mejoramiento continuo de procesos. Aspectos conceptuales. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6405>

Ortiz, L. E. M., Mero, M. J. V., Castro, L. M. U., & Sánchez, L. M. C. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 367-385.

Orellana, C. P. O., Orellana, E. F. O., & Olivo, M. A. O. (2020). Modelo de gestión para procesos administrativos en empresas de economía popular y solidaria. *Jornal of búshines and entrepreneurial studies: JBES*, 4(2), 343-351. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888288>

Osorio Sánchez, E. J., Ayala García, E. T., & Urbina Cárdenas, J. E. (2018). La mujer como víctima del conflicto armado en Colombia. *Revista Academia & Derecho*, 9(16), 49-66.

Paredes-Rodríguez, B. F., Chiriboga-Mendoza, F. R., & Zambrano-Pilay, E. C. (2022). Competitividad empresarial y desarrollo de mercado turístico. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 5(9), 2-7. <https://doi.org/10.46296/rc.v5i9.0032>

Pacheco Cueva, C. A. (2021). Modelo de gestión en la calidad de servicio mediante la Normativa ISO 9001: 2015 para el Hostal Café Tiana. (Masters tesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi; UTC.). <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7655>

- Meneses Quiroz, Y. F., & Mora Peña, B. S. (2021). Contrucción de un modelo de negocio del café en la finca la montaña del municipio de Elías Huila, aplicando la metodología Canvas. https://ciencia.lasalle.edu.co/ing_industrial/174/
- Pérez, C. M., Meneses Otero, J. F., Barrera Botello, Y. L., Jaimes Hernández, Y. J., Ortiz Contreras, L. C., & Villamizar Faber, E. P. (2022). Diseño de una metodología para la gestión microempresarial. Cultura y capacidad de la innovación caso Norte de Santander. Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO. <http://uniminuto-dspace.scimago.es/handle/10656/13784>
- Ponce, G. O. A. V., Pilozo, D. H. P., & Chávez, V. E. M. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las MiPymes. Revista Publicando, 8(31), 258-278. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8050362>
- Pymesycalidad. (21 de 2 de 2024). Pymesycalidad20.com. Obtenido de pymesycalidad20.com: <https://www.pymesycalidad20.com/procesos-de-apoyo-claves-para-su-identificacion.html>
- Rubiano Cuadros, A. F., Gualdrón Guerrero, C. A., & Garcia Mogollón, M. (2023). Análisis de la asociatividad rural y su relación con la productividad de papa criolla en Pamplona, Norte de Santander, Colombia. @limentech, Ciencia y Tecnología Alimentaria, 21(1). <https://doi.org/10.24054/limentech.v21i2.2741> (Original work published 6 de febrero de 2024).
- Rubiano Cuadros, A. F., Gualdrón Guerrero, C. A., & Garcia Mogollón, M. (2023). Análisis de la asociatividad rural y su relación con la productividad de papa criolla en Pamplona, Norte de Santander, Colombia. <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/alimen/article/view/2741>
- Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I. (2020). Administración de recursos humanos. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763>
- Tipe Fernández, C. (2019). Gestión de Inventario y Rentabilidad de la Asociación de Productores de café VRAE Ayacucho. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/1246>
- Tobón, S. (2012a). Cartografía Conceptual: Estrategia para la formación y evaluación de conceptos y teorías. México: CIFE.
- Torrente Castro, W. (2022). Fortalecimiento y consolidación social y empresarial de la asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila ASMUCAOCC. <https://hdl.handle.net/20.500.12494/43376>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A. (2023). Administración Estratégica. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31450>
- Unidad de Restitución de tierras. (mayo de 2023). Unidad de Restitución de tierras. Obtenido de <https://www.urt.gov.co/-/mujeres-restituidas-de-oca%C3%B1a-lanzan-tres-nuevas-l%C3%ADneas-de-caf%C3%A9-a-mercados-nacionales-e-internacionales>

- Unidad Víctimas del Catatumbo. (2022). Unidad para las víctimas. Obtenido de <https://www.unidadvictimas.gov.co>
- Universidad del Rosario. (diciembre de 2021). *El Paro nacional y la movilización social en Colombia: ¿Cómo llegamos hasta aquí y qué puede venir?* Obtenido de https://storage.ideaspaz.org/documents/nota_estabilizacion04_movilizacionFIP.pdf
- Vergel Verjel, M. C. (2019). El conocimiento en agricultura sostenible y el interés ambiental en la zona rural del Municipio de Ocaña.
- Velásquez Toro, M. M. (2022). Participación de las mujeres en la cadena del café en la asociación "Café Sello Mujer" en el municipio de Caicedonia Valle del Cauca Colombia (Masters tesis, Universidad Internacional de Andalucía). <http://hdl.handle.net/10334/7069>
- Vilela, L. M. G., Malca, S. J. C. C., Morales, M. V. S., & Cobeñas, G. F. (2021). Gestión empresarial de Asociaciones de banano orgánico del Valle del Chira, Sullana-Perú. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 404-416. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8081780>
- Rubio-Rodríguez, G. A., López, A. B., & Gómez, H. S. (2019). Análisis de los factores que componen un sistema de gestión empresarial. estudio de caso. *Revista Científica Hermes*, 25, 408-430. <https://www.redalyc.org/journal/4776/477662439011/477662439011.pdf>
- Weihrich, H., Cannice, M. V., Koontz, H. (2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=18495>
- WOS: Jiménez Martínez, M. (2019). Diagnóstico de iniciativas en instituciones público-privadas de Costa Rica sobre implementación de Sistemas de Trazabilidad para Productos Frescos Exportados tomando la legislación internacional. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 8(1), pp. 76-91. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2019.080137.76-91>
- WOS: Unterreiner, J. y Gisbert Soler, V. (2019). Pequeñas y medianas empresas y la norma ISO 9001. *3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(3), 84-97. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n3e31.84-97>