

**VIABILIDAD DE UNA FINCA AGROTURÍSTICA PANELERA Y ORGÁNICA EN
NOCAIMA, CUNDINAMARCA: UN ENFOQUE EN LA DIVERSIFICACIÓN
ECONÓMICA LOCAL**

ELABORADO POR:

EDUAR FABIAN ALFONSO GUTIÉRREZ

DIANA MILENA MUÑETONES BENAVIDES

ADRIANA VARGAS GALEANO

GERENCIA DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD EAN

ESCUELA DE FORMACIÓN EN INVESTIGACIÓN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO

BOGOTÁ, 2024

RESUMEN

El proyecto se centra en la estructuración de un plan integral de diversificación económica mediante la certificación orgánica y el agroturismo en Nocaima, Cundinamarca. La dependencia de los agricultores en el monocultivo de caña de azúcar y la falta de alternativas han generado problemas económicos y sociales, como la pérdida de interés de los jóvenes en el sector agrícola y una disminución de la mano de obra. Por lo anterior, es necesario diseñar objetivos claros que permitan la futura implementación de estrategias de diversificación. Las acciones propuestas incluyen analizar la viabilidad económica y social de estas nuevas actividades, desarrollar estrategias para la certificación orgánica y fomentar el agroturismo como una alternativa rentable. También se plantea la capacitación de los agricultores en gestión de proyectos y marketing, para mejorar su competitividad en el mercado y asegurar un acceso equitativo a los beneficios. El proyecto busca establecer las bases para la ampliación de la base productiva local y una distribución justa de los recursos, fortaleciendo la economía local y mejorando la calidad de vida de las familias productoras, mientras se sientan las bases para la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: Diversificación económica, certificación orgánica, agroturismo, monocultivo, sostenibilidad, productores de panela.

TABLA DE CONTENIDO

1	CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	6
	1.1 Planteamiento del problema	6
	1.2 Antecedentes del Problema.....	7
	1.3 Descripción del Problema	7
	1.4 Pregunta de investigación	8
	1.5 Objetivos de la investigación	8
	1.5.1 Objetivo general.....	8
	1.5.2 Objetivos específicos	8
	1.6 Conveniencia de la Investigación	9
2	CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y CONSTITUCIONAL	9
	2.1 Estado del Arte.....	9
	2.2 Marco Conceptual	10
	2.3 Marco Institucional	11
	2.4 Marco Legal	12
3	CAPITULO 3: DISEÑO DE PRIMER NIVEL.....	13
	3.1 Diseño de Primer Nivel.....	13
	3.1.1 Fuentes básicas	13
	3.1.2 Herramientas Metodológicas para la Investigación	14
	3.1.3 Definición del enfoque de investigación	14
	3.1.4 Diseño de la Investigación y su Alcance.....	15
	3.1.5 Definición conceptual y operacional de las variables objeto de	

3.1.6	Población, muestreo y tamaño de muestra para la diversificación económica en Nocaima	19
4	CAPITULO 4: DISEÑO DE SEGUNDO NIVEL	21
4.1	Conceptualización de los modelos, referentes y técnicas.	21
4.1.1	Modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin	22
4.1.2	Modelo de Competencias Organizacionales	23
4.1.3	Modelo de Desarrollo Sostenible	23
4.2	Caracterización de los componentes y elementos funcionales de los modelos	24
4.2.1	Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin	24
4.2.2	Modelo de Competencias Organizacionales	26
4.2.3	Modelo de Desarrollo Sostenible	27
4.2.4	Análisis Comparativo de los Modelos	29
4.3	Diseño del instrumento para la recolección de información a través de entrevistas.	31
4.3.1	Entrevista a un Propietario de Finca Productora de Panela	31
4.3.2	Entrevista a un Representante de la Asociación de Productores de Panela	32
4.3.3	Entrevista a un Líder Local	33
4.4	Identificación y descripción de la técnica para el análisis de datos, acorde al enfoque y diseño de la investigación.	34
4.4.1	Análisis Cualitativo:	34
4.5	Discusión de Resultados: Análisis de las Propuestas de Intervención y Modelos de Aplicación	42
4.5.1	Análisis de las Propuestas de Intervención	43

4.5.2	Discusión a la Luz de la Teoría.....	45
4.6	Esquema del Plan de Negocio: Viabilidad de Finca Agroturística	
	Panelera y Orgánica en Nocaima, Cundinamarca	47
4.6.1	Análisis de Mercado.....	47
4.6.2	Definición del Producto y Servicios.....	47
4.6.3	Capacitación:.....	47
4.6.4	Propuesta de Valor	48
4.6.5	Plan Operativo	48
4.6.6	Análisis DOFA.....	49
4.6.7	Plan Financiero	49
5	CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	51
5.1	Conclusiones.....	51
5.2	Recomendaciones.....	52
5.3	Conclusión general	53
6	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	54

1 CAPITULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema

El monocultivo de caña de azúcar en Nocaima, Cundinamarca, ha generado una dependencia económica crítica en la producción de panela, creando varios problemas para la comunidad local. La falta de diversificación en las actividades agrícolas ha provocado que los jóvenes pierdan interés en trabajar en este sector, ya que perciben la labor en las fincas paneleras como poco rentable y con pocas oportunidades de crecimiento económico. Este desinterés ha resultado en una disminución de mano de obra, afectando la producción continua y eficiente de panela en el municipio.

La fluctuación de los precios de la panela, controlada por intermediarios, ha limitado los beneficios económicos para los agricultores, quienes en ocasiones enfrentan pérdidas. Esta situación se agrava durante períodos de baja demanda, cuando la falta de ingresos alternativos empuja a muchas familias a la pobreza. Ante esta situación, la falta de innovación y diversificación dentro de las fincas en el municipio de Nocaima es un problema crítico. Los agricultores, influidos por la tradición, ven el monocultivo como la única opción viable, lo que compromete tanto la sostenibilidad económica como el desarrollo social de la región. Por tanto, es urgente implementar estrategias que diversifiquen las actividades en las fincas, asegurando ingresos adicionales más estables y atractivos, especialmente para las nuevas generaciones.

Aunque la Asociación de Productores de Panela de Nocaima cuenta con un gran número de asociados, se ha convertido en un monopolio donde solo unos pocos se benefician, dejando a la mayoría sin acceso a recursos y oportunidades para prosperar. Además, a pesar de cultivar caña orgánica, la panela se vende como no orgánica, desaprovechando el valor agregado que podría mejorar significativamente los ingresos de los productores. En este contexto, es

fundamental promover la diversificación y la innovación en las fincas para romper la dependencia del monocultivo y lograr un desarrollo equilibrado y sostenible para la región.

1.2 Antecedentes del Problema

El monocultivo de caña de azúcar en Nocaima se ha consolidado históricamente en Colombia, especialmente en regiones como el valle del río Cauca, y su impacto se ha replicado en áreas como Nocaima (Chabert & Sarthou, 2020). Este proceso ha fomentado una dependencia económica en los monocultivos, limitando la diversificación agrícola y debilitando la resiliencia de las comunidades ante las fluctuaciones del mercado.

Sectorialmente, el monocultivo ha favorecido la centralización del comercio en manos de intermediarios, quienes controlan los precios, afectando negativamente los ingresos de los productores locales. Chi, Mendoza-Vega, y Álvarez-Solís (2017) subrayan que esta estructura económica pone en desventaja a los agricultores frente a las dinámicas del mercado, donde los precios de productos como la panela son volátiles y frecuentemente desfavorables para los pequeños productores.

Culturalmente, el monocultivo ha arraigado una visión limitada entre los agricultores de Nocaima, quienes lo ven como su única fuente de ingresos viable. Sin embargo, la creciente demanda global por productos orgánicos ofrece una oportunidad para diversificar y agregar valor a la producción de panela, una oportunidad que, según Chi et al. (2017), está subexplotada debido a la falta de certificaciones y estrategias de comercialización.

Estos antecedentes reflejan la necesidad urgente de innovar y diversificar las actividades agrícolas en Nocaima para fortalecer la economía, y adaptarse a los cambios económicos y culturales (Cumming & Ning, 2003).

1.3 Descripción del Problema

La Asociación de Productores de Panela de Nocaima enfrenta un desafío significativo debido a la falta de diversificación económica y la dependencia del monocultivo de caña de

azúcar. Esto ha llevado a una disminución de la mano de obra joven y una baja rentabilidad en la producción panelera. Los intermediarios controlan los precios, limitando los beneficios económicos para la mayoría de los asociados. Para muchos agricultores, a pesar de cultivar caña orgánica, la panela se vende como no orgánica, desaprovechando el valor agregado que podría aumentar significativamente los ingresos.

Desde la perspectiva de Gerencia de Proyectos, existe una oportunidad para implementar estrategias que diversifiquen la economía local mediante actividades como el agroturismo y la certificación orgánica de la panela. La Gerencia de Proyectos es esencial para estructurar y ejecutar estas estrategias de manera eficiente, optimizando los recursos y cumpliendo los objetivos establecidos, lo que permitirá un enfoque sostenible y una fuente de ingresos más estable para las futuras generaciones, alineada con las demandas del mercado.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuál es la viabilidad económica y social de implementar un modelo de finca agroturística y panelera orgánica en Nocaima, Cundinamarca, como estrategia de diversificación económica local?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un plan integral de certificación orgánica y agroturismo en Nocaima que promueva la diversificación económica, fortalezca la competitividad de las familias productoras y establezca las bases para una distribución justa de los recursos.

1.5.2 Objetivos específicos

Analizar la viabilidad económica y social de implementar un programa inclusivo de certificación orgánica y actividades agroturísticas para las familias productoras en Nocaima.

Definir y desarrollar estrategias para la certificación orgánica masiva y la diversificación económica a través del agroturismo, asegurando que se minimice la influencia del monopolio y se promueva una distribución justa de los recursos.

Elaborar un programa de capacitación para las familias productoras en conocimientos básicos de gestión de proyectos, marketing y comercialización, enfocado en la certificación orgánica, la diversificación económica y el agroturismo, para mejorar su competitividad en el mercado.

1.6 Conveniencia de la Investigación

Este proyecto es especialmente útil para los productores de panela en Nocaima que no están en el grupo privilegiado del monopolio dentro de la Asociación. Al proponer un plan que incluye la certificación orgánica y el desarrollo de fincas agroturísticas, la investigación busca asegurar que estas familias también puedan acceder a los beneficios del mercado orgánico y del turismo. Los resultados ayudarán a que estos productores mejoren sus ingresos, compitan de manera justa y logren una economía más estable. Además, el proyecto aplica principios de Gestión de Proyectos, como la planificación y gestión efectiva, para asegurar que los beneficios lleguen a todos.

2 CAPITULO 2: MARCO TEORICO Y CONSTITUCIONAL

2.1 Estado del Arte

El monocultivo en la producción panelera ha sido objeto de estudio por varios autores. Según Chabert y Sarthou (2020), el monocultivo de caña de azúcar perpetúa la dependencia económica y limita la capacidad de adaptación de las comunidades rurales ante las fluctuaciones del mercado. En el caso de Nocaima, Chi, Mendoza-Vega y Álvarez-Solís (2017) enfatizan la vulnerabilidad de los productores de panela, quienes dependen de intermediarios que controlan los precios, reduciendo sus márgenes de ganancia. Esto ha generado un desinterés por parte de los jóvenes en continuar con las labores agrícolas,

debilitando la mano de obra disponible en el municipio (Cumming & Ning, 2003). Sin embargo, estudios como el de De Oliveira et al. (2018) señalan que el agroturismo y la certificación orgánica presentan oportunidades viables para diversificar la economía local y generar nuevas fuentes de ingresos.

2.2 Marco Conceptual

Monocultivo: En el contexto de Nocaima, el monocultivo de caña de azúcar se refiere a la práctica de dedicar la mayor parte de la tierra cultivable a la producción de esta materia prima para la elaboración de panela, limitando la diversidad de cultivos y generando dependencia económica.

Dependencia Económica: En Nocaima, la dependencia económica se manifiesta en la vulnerabilidad de los productores de panela frente a las fluctuaciones del mercado y al control de los precios por parte de los intermediarios. Esta situación se agrava por la falta de alternativas económicas y la concentración de la producción en un solo producto.

Diversificación Económica: La diversificación económica en Nocaima implica ampliar la base productiva de la región, incorporando nuevas actividades como el agroturismo y la producción de panela orgánica certificada. Esto permitiría reducir la dependencia del monocultivo, generar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer la resiliencia de la economía local.

Agroturismo: En el contexto de Nocaima, el agroturismo se presenta como una oportunidad para aprovechar el paisaje rural, la cultura panelera y la producción orgánica para atraer visitantes y generar ingresos adicionales. Esta actividad puede contribuir a la diversificación económica, la valoración del patrimonio cultural y la creación de empleo en la región.

Certificación Orgánica: La certificación orgánica de la panela en Nocaima incluye garantizar que la producción cumple con los estándares nacionales e internacionales de

agricultura orgánica, lo que agrega valor al producto y permite acceder a mercados más exigentes y mejor remunerados.

Gestión de Proyectos: La implementación exitosa de estrategias de diversificación económica en Nocaima requiere una planificación y gestión efectiva. La gestión de proyectos proporciona un marco metodológico para definir objetivos, asignar recursos, establecer cronogramas y evaluar resultados, asegurando que las iniciativas se lleven a cabo de manera eficiente y alcancen los resultados esperados.

Desigualdad Económica Asociativa: Hace referencia a la problemática económica dentro de la Asociación de Productores de Panela de Nocaima, donde un pequeño grupo de productores privilegiados acapara la mayor parte de los recursos y oportunidades, como el acceso a la certificación orgánica y a mercados especializados, lo que genera una desigualdad económica que afecta a la mayoría de los miembros, quienes quedan en desventaja y ven limitada su capacidad de competir en igualdad de condiciones.

2.3 Marco Institucional

En cuanto al marco institucional, es esencial considerar la estructura y políticas de la Asociación de Productores de Panela de Nocaima, la cual ha operado bajo un modelo que ha privilegiado a ciertos actores, lo que ha limitado el acceso equitativo a recursos y oportunidades entre los productores. Para fomentar un desarrollo equitativo, es necesario que la Asociación adopte mecanismos que favorezcan una distribución justa de los beneficios derivados de la certificación orgánica y el agroturismo.

Por otro lado, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), ha promovido en años recientes el desarrollo del agroturismo como una estrategia clave para la diversificación económica en zonas rurales, proporcionando apoyo financiero y técnico a los pequeños productores. También, el Ministerio de Agricultura ha impulsado políticas que buscan

incentivar la producción orgánica en el país, facilitando procesos de certificación y acceso a mercados internacionales.

2.4 Marco Legal

En el contexto de Nocaima, la implementación de estrategias de diversificación económica como el agroturismo y la certificación orgánica debe considerar el marco legal colombiano que regula estas actividades.

Ley 1876 de 2017: Establece los requisitos y procedimientos para la certificación orgánica en Colombia. Facilita el acceso de los agricultores a mercados de productos orgánicos de alta calidad y promueve la sostenibilidad en las prácticas agrícolas.

Ley 300 de 1996 (modificada por la Ley 2068 de 2020): Regula la actividad turística, incluyendo el agroturismo, con un enfoque en el desarrollo sostenible y competitivo del sector turístico en zonas rurales.

Ley 2005 de 2019: Genera incentivos para mejorar la calidad, promoción y comercialización de la panela y sus derivados. Fomenta la formalización y modernización de los trapiches en Colombia, con el objetivo de mejorar la competitividad del sector panelero.

Ley 2239 de 2022: Regula la actividad del agroturismo en Colombia, impulsando el desarrollo de proyectos rurales que integren las actividades agrícolas con el turismo, y promoviendo la sostenibilidad económica y ambiental en las áreas rurales.

Normas Técnicas Colombianas (NTC): Establecen los estándares técnicos para garantizar que los productos agrícolas y servicios turísticos cumplan con los requisitos de calidad y seguridad.

Es fundamental que los productores de panela en Nocaima conozcan y cumplan con estas regulaciones para aprovechar las oportunidades que ofrecen el agroturismo y la certificación orgánica, asegurando la sostenibilidad y el éxito de sus emprendimientos.

3 CAPITULO 3: DISEÑO DE PRIMER NIVEL

3.1 Diseño de Primer Nivel

3.1.1 Fuentes básicas

En el primer nivel, se han consultado diferentes fuentes que soportan la investigación sobre la diversificación económica en Nocaima mediante la certificación orgánica y el agroturismo. Estas fuentes permiten abarcar temas clave, como los impactos del monocultivo y la sostenibilidad agrícola:

Fuentes sobre sostenibilidad y biodiversidad agrícola: Brussaard et al. (2007) y De Oliveira et al. (2018) explican cómo la biodiversidad del suelo y la nutrición mineral influyen en la sostenibilidad de los cultivos a largo plazo. Estos estudios son vitales para entender los retos que enfrenta el monocultivo de caña de azúcar y su impacto en la economía local.

Impacto del monocultivo y adaptación económica: Chabert & Sarthou (2020) y Chi et al. (2017) destacan cómo el monocultivo ha fomentado la dependencia económica en zonas rurales, sugiriendo que la diversificación, como el agroturismo y la certificación orgánica, puede ayudar a reducir esta vulnerabilidad. Estas referencias permiten justificar la necesidad de cambio en Nocaima.

Marco Legal: Las leyes 2239 de 2022 y 2005 de 2019, referenciadas en SUIN Juriscol, regulan el agroturismo y la producción de panela en Colombia. Su inclusión asegura que el proyecto cumpla con los estándares nacionales.

Fuentes sobre agroturismo: El trabajo de Roldán & Usuga (2020) proporciona un enfoque práctico para la implementación del agroturismo en zonas rurales colombianas, siendo relevante para el desarrollo de estrategias viables en Nocaima.

3.1.2 Herramientas Metodológicas para la Investigación

Para asegurar un enfoque adecuado en el desarrollo del anteproyecto, se hace necesario utilizar herramientas metodológicas que guíen el proceso de investigación. Según los lineamientos de **Hernández, Fernández y Baptista (2010)**, quienes proponen un enfoque estructurado para el diseño de investigaciones, se plantea un marco metodológico que permitirá establecer objetivos claros, definir variables y garantizar la correcta medición de los resultados.

La guía de **Guízar (2013)** proporciona herramientas útiles para el desarrollo organizacional, lo cual es relevante en la Asociación de Productores de Panela de Nocaima, donde se requiere fortalecer la capacidad de gestión y planificación estratégica.

Además, la obra de **Alonso (2012)** sobre consultoría administrativa es clave para estructurar un plan que permita implementar estrategias de diversificación económica y certificación orgánica de manera efectiva. **Jablonski (2017)** también ofrece un marco útil sobre la creación de modelos de negocio, con especial atención a las estrategias de impacto y sostenibilidad, aspectos cruciales para promover el agroturismo y la producción orgánica en Nocaima.

Para asegurar una adecuada presentación del trabajo, se adoptarán las normas APA según la **American Psychological Association (2020)**, garantizando la correcta estructuración y referenciación de las fuentes consultadas.

3.1.3 Definición del enfoque de investigación

Este estudio se enfocará exclusivamente en un enfoque cualitativo, con el objetivo de comprender a profundidad las experiencias, percepciones y actitudes de los productores de panela en Nocaima hacia la diversificación económica a través del agroturismo y la

certificación orgánica. El enfoque cualitativo permitirá captar de forma detallada los factores sociales, culturales y económicos que influyen en la toma de decisiones de los agricultores y otros actores claves en la comunidad.

La investigación cualitativa se llevará a cabo mediante entrevistas semi-estructuradas y grupos focales, técnicas que facilitarán el acceso a los testimonios de los actores involucrados. Estas técnicas permitirán explorar temas como la aceptación de nuevas actividades económicas, los retos percibidos para la diversificación y las oportunidades para fortalecer la economía local. Esta metodología busca profundizar en las narrativas personales y el contexto social de los productores, obteniendo una visión integral sobre la adopción de prácticas sostenibles y los posibles impactos sociales en la región.

Siguiendo los lineamientos de **Hernández, Fernández y Baptista (2010)**, la investigación cualitativa aportará una comprensión más rica y contextualizada de la realidad de Nocaima, permitiendo un análisis de los factores que inciden en la diversificación económica, sin limitarse a datos cuantificables. Este enfoque permitirá tomar decisiones informadas sobre la viabilidad social y cultural de las estrategias propuestas.

3.1.4 Diseño de la Investigación y su Alcance

Aplicando la metodología propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de la investigación será cualitativo, con el objetivo de explorar las experiencias y perspectivas sobre la diversificación económica en Nocaima, enfocándose en el agroturismo y la certificación orgánica de la panela.

Este enfoque se selecciona para captar la información detallada sobre percepciones y actitudes de productores locales, líderes comunitarios y actores clave en cuanto a estrategias económicas alternativas. Utilizando entrevistas semi-estructuradas y grupos focales, se

buscará comprender cómo las dinámicas sociales, culturales y económicas afectan la implementación de estas nuevas actividades.

La investigación cualitativa permite analizar los retos, oportunidades y expectativas relacionadas con la adopción de prácticas productivas sostenibles, proporcionando una perspectiva integral de los factores que influyen en la comunidad de Nocaima. Este enfoque profundiza en temas como el impacto social y cultural de la diversificación y las percepciones de desigualdad dentro de la Asociación de Productores de Panela, aportando información útil para la toma de decisiones y planificación estratégica.

3.1.4.1 Tipo de Estudio: Cualitativo

Cualitativo: Las entrevistas semi-estructuradas con actores clave, como los agricultores y representantes de la Asociación de Productores de Panela, proporcionarán información más profunda sobre las dinámicas sociales, las percepciones de los agricultores sobre la certificación orgánica y el agroturismo, y las dificultades percibidas para la implementación de estas estrategias.

Justificación: El enfoque cualitativo permite entender las experiencias subjetivas de los productores y otros actores clave involucrados, generando información valiosa sobre las resistencias al cambio, las expectativas y los desafíos que enfrentan. Esto será crucial para adaptar las estrategias de diversificación a las realidades sociales y culturales de la región.

3.1.4.2 Alcance del Estudio

Este estudio evaluará la viabilidad económica y social de implementar un plan integral de diversificación económica en Nocaima, con un enfoque local en los productores y actores comunitarios. El alcance incluye:

Analizar el impacto de la certificación orgánica de la panela y las actividades agroturísticas en los ingresos y bienestar de las familias productoras.

Explorar los beneficios sociales para la comunidad, como el desarrollo de empleo local y la participación de jóvenes en el sector agrícola.

Identificar barreras económicas, sociales y culturales desde la perspectiva de la comunidad para la implementación de estrategias de diversificación.

Este enfoque cualitativo centrado en la comunidad permitirá obtener un análisis profundo sobre la aceptación y viabilidad de la diversificación económica a nivel local.

3.1.5 Definición conceptual y operacional de las variables objeto de medición

Para el presente estudio sobre la diversificación económica en Nocaima mediante la implementación de agroturismo y certificación orgánica, se identifican y definen cuatro variables clave que serán medidas por medio de entrevistas. Esto permitirá obtener datos preliminares sobre la viabilidad económica y social del proyecto.

3.1.5.1 Desarrollo del Agroturismo

Conceptual: Esta variable se refiere a la creación y promoción de actividades turísticas en fincas agrícolas, con el objetivo de diversificar la economía rural y atraer visitantes interesados en experiencias culturales y sostenibles.

Operacional: A través de entrevistas con agricultores, líderes locales y potenciales turistas, se medirá la disposición y capacidad de implementar actividades agroturísticas. Esto ayudará a identificar actitudes, expectativas y posibles obstáculos desde distintas perspectivas de la comunidad.

3.1.5.2 Certificación Orgánica

Conceptual: Se entiende como el proceso de certificación que asegura que la panela producida cumple con estándares de agricultura orgánica, permitiendo acceder a mercados más rentables y de mayor calidad.

Operacional: Mediante entrevistas

a productores de Nocaima, se recogerán datos sobre su nivel de conocimiento, percepciones y las principales barreras respecto a la obtención de la certificación orgánica, incluyendo beneficios y desafíos percibidos.

3.1.5.3 Sostenibilidad Económica de la Diversificación

Conceptual: La sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de nuevas actividades, como el agroturismo y la certificación orgánica, para generar ingresos sostenibles y mejorar la estabilidad económica de los productores.

Operacional: Las entrevistas con productores y actores clave del sector agrícola permitirán evaluar la percepción sobre los costos, beneficios y sostenibilidad financiera de la diversificación, especialmente en términos de mejorar los ingresos y estabilidad de las familias.

3.1.5.4 Percepción de Desigualdad Económica en la Asociación

Conceptual: Esta variable mide la percepción de los miembros de la Asociación de Productores de Panela sobre la distribución de recursos y beneficios económicos, así como el acceso a oportunidades de diversificación y certificación.

Operacional: Se emplearán entrevistas entre los miembros de la asociación para conocer sus percepciones de equidad económica y sugerencias sobre cómo mejorar la distribución de recursos y beneficios, considerando la influencia de los actuales esquemas de monopolio.

Estas entrevistas proporcionarán una visión rápida y clara sobre la situación actual y ayudarán a orientar las estrategias para diversificar la economía local hacia actividades como el agroturismo y la certificación orgánica de la panela en Nocaima.

3.1.6 Población, muestreo y tamaño de muestra para la diversificación económica en Nocaima

Se definen tres aspectos esenciales para la recolección de datos: las características de la población, la técnica de muestreo, y el tamaño de la muestra.

3.1.6.1 Características de la Población

La población objetivo del estudio está conformada por actores clave en el desarrollo económico y social de Nocaima, con foco en el monocultivo de caña de azúcar, producción de panela y opciones de diversificación económica como el agroturismo y la certificación orgánica. Los grupos principales a analizar serán:

Representantes de la Asociación de Productores de Panela: Integrantes de la Asociación de Productores, incluyendo tanto aquellos que forman parte del monopolio como los que no, con o sin certificación orgánica. Estos actores aportan información sobre la producción, comercialización y apertura hacia la diversificación económica.

Propietarios de Fincas Productoras de Panela: Propietarios de las fincas productoras de panela que no hacen parte de la Asociación de Productores.

Líderes Locales: Personas con influencia en el desarrollo rural y conocimiento sobre la economía y cultura de Nocaima. Su perspectiva es esencial para comprender las dinámicas sociales y económicas locales y las oportunidades de diversificación.

Estos grupos ayudarán a obtener una comprensión detallada de la situación actual de la economía local y su potencial para implementar estrategias como el agroturismo y la certificación orgánica.

3.1.6.2 Técnica de Muestreo

Para este estudio, se empleará una **técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia**. Este tipo de muestreo, se justifica cuando el tiempo y los recursos son limitados y se requiere seleccionar participantes que sean accesibles y dispuestos a colaborar en el estudio. Dado que la investigación tendrá una duración de aproximadamente 3 meses, este enfoque permitirá reunir datos de manera efectiva de diferentes segmentos clave de la población, lo que permitirá obtener información específica y relevante.

- **Justificación:**

Permite flexibilidad y rapidez para la recolección de datos durante el corto período del estudio.

Facilita el acceso directo a participantes con experiencia y conocimiento sobre el agroturismo y la certificación orgánica.

Asegura que se capten distintas perspectivas, al incluir productores, líderes locales, turistas potenciales y expertos.

3.1.6.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra dependerá de la diversidad y relevancia de cada grupo de la población. Se propone la siguiente distribución para garantizar la representación de los diferentes actores involucrados:

Propietarios de Fincas Productoras de Panela: Entre 1 y 3 productores, de diferentes zonas geográficas de Nocaima, con diferentes tamaños de finca (pequeña, mediana, grande) y diferentes niveles de producción de panela.

Representantes de la Asociación de Productores de Panela: Entre 1 y 2 persona, preferiblemente el presidente o director de la Asociación, así como a otro miembro de la junta directiva o con cargo relevante en la toma de decisiones de la asociación.

Representantes del Gobierno Local: Entre 1 y 2 personas representante del área de desarrollo económico municipal, así como a un representante del área de medio ambiente o agricultura.

Este enfoque busca un muestreo equilibrado y representativo que permita recopilar datos significativos sobre el impacto y las oportunidades de la diversificación económica mediante el agroturismo y la certificación orgánica.

4 CAPITULO 4: DISEÑO DE SEGUNDO NIVEL

4.1 Conceptualización de los modelos, referentes y técnicas.

En el contexto del proyecto de diversificación económica en Nocaima, los modelos y técnicas aplicadas para la intervención organizacional deben enfocarse en modificar la estructura organizacional existente, basada en el monocultivo de caña de azúcar, y promover una transición hacia un modelo más diversificado, que incluya la certificación orgánica y el agroturismo. A continuación, se presenta la conceptualización de los principales modelos, referentes y técnicas que pueden guiar este proceso.

4.1.1 Modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin

Este modelo es uno de los enfoques más utilizados para la intervención organizacional y se basa en tres fases esenciales: **descongelar**, **cambiar** y **recongelar**. Este modelo es ideal para gestionar el cambio necesario en la comunidad agrícola de Nocaima, donde los agricultores están acostumbrados a una estructura económica centrada en el monocultivo.

- **Descongelar:** Esta etapa implica generar conciencia sobre la necesidad de diversificación y el potencial de la certificación orgánica y el agroturismo como fuentes complementarias de ingresos. Se requerirá identificar las resistencias al cambio, como la falta de conocimiento sobre las nuevas oportunidades o la tradición de continuar con prácticas agrícolas heredadas.
- **Cambiar:** En esta fase, se implementarán las nuevas estrategias. Esto incluye capacitación para los agricultores en temas de gestión de proyectos, marketing, y prácticas de agricultura orgánica, así como la implementación de actividades agroturísticas en las fincas. El objetivo es modificar las prácticas tradicionales e introducir la innovación.
- **Recongelar:** Una vez que las nuevas prácticas se han introducido y probado, es crucial que se institucionalicen dentro de la comunidad para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esto incluye el monitoreo continuo, el ajuste de las estrategias según sea necesario, y el fomento de la colaboración entre los actores clave para reforzar las nuevas estructuras económicas.

Este modelo es útil porque ayuda a guiar el proceso de transformación gradual, minimizando la resistencia al cambio y asegurando que las innovaciones propuestas puedan ser sostenibles a largo plazo.

4.1.2 Modelo de Competencias Organizacionales

El modelo de competencias organizacionales se basa en la identificación, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades necesarias para el éxito de una organización en su entorno. En el caso de Nocaima, se trata de asegurar que los agricultores adquieran las competencias necesarias para participar en mercados más exigentes y diversificados.

- **Identificación de competencias clave:** Algunas de las competencias organizacionales que se deben desarrollar en los agricultores y en la comunidad incluyen habilidades en marketing digital (para promocionar sus productos orgánicos y el agroturismo), gestión de proyectos, técnicas agrícolas sostenibles (para cumplir con los estándares de certificación orgánica) y atención al cliente (para las actividades de agroturismo).
- **Desarrollo de capacidades:** Las competencias organizacionales se desarrollarán a través de programas de capacitación, tanto en técnicas agrícolas como en gestión y comercialización. Se deben organizar talleres y capacitaciones regulares en colaboración con instituciones educativas y expertos en agroturismo y certificación orgánica.

Este enfoque asegura que los agricultores puedan competir en el mercado y aprovechar al máximo las nuevas oportunidades económicas que se les presenten.

4.1.3 Modelo de Desarrollo Sostenible

El modelo de desarrollo sostenible de Chambers & Conway (1992) ofrece un marco que considera la sostenibilidad económica, ambiental y social de las intervenciones. En el contexto de Nocaima, este modelo puede aplicarse para garantizar que las nuevas prácticas introducidas (certificación orgánica y agroturismo) no solo beneficien económicamente a los agricultores, sino que también respeten el medio ambiente y promuevan el bienestar social de la comunidad.

- **Sostenibilidad económica:** Se busca que los agricultores puedan generar ingresos estables y crecientes mediante la diversificación. Esto incluye mejorar la comercialización de la panela orgánica y atraer turismo rural que genere fuentes de ingreso adicionales.
- **Sostenibilidad ambiental:** La certificación orgánica implica adoptar prácticas agrícolas que mejoren la calidad del suelo, reduzcan el uso de agroquímicos y protejan los recursos naturales locales. Esta estrategia no solo asegura el acceso a mercados más rentables, sino que también promueve la conservación ambiental.
- **Sostenibilidad social:** El agroturismo ofrece una oportunidad para revitalizar la comunidad al atraer a jóvenes y otros actores externos interesados en las prácticas agrícolas sostenibles. El desarrollo del agroturismo también tiene el potencial de aumentar la cohesión social al involucrar a la comunidad en actividades colaborativas.

Este modelo es esencial para garantizar que la intervención tenga un impacto a largo plazo y no comprometa los recursos naturales ni los lazos comunitarios.

4.2 Caracterización de los componentes y elementos funcionales de los modelos

4.2.1 Modelo de Cambio Organizacional de Kurt Lewin

Este modelo se centra en guiar a la comunidad agrícola de Nocaima a través de un proceso de transformación de su estructura económica y organizacional, pasando del monocultivo hacia actividades diversificadas, como la certificación orgánica y el agroturismo.

Componentes:

1. **Descongelar:**
 - **Conciencia del problema:** Generar conciencia en la comunidad sobre la necesidad urgente de diversificar, debido a la dependencia económica del monocultivo de caña de azúcar y las fluctuaciones del mercado.

- **Identificación de resistencias:** Detectar barreras psicológicas, culturales y estructurales que puedan frenar la adopción de nuevas prácticas productivas, como la certificación orgánica o el agroturismo.

2. Cambiar:

- **Capacitación y desarrollo:** Implementar programas de formación sobre gestión de proyectos, técnicas de agricultura orgánica, y marketing. Este componente asegura que los agricultores estén preparados para adoptar nuevas prácticas.
- **Implementación de nuevas estrategias:** Comenzar con la adopción gradual de la certificación orgánica para la panela y las primeras fases del agroturismo, como recibir visitantes en las fincas o vender productos locales a turistas.

3. Recongelar:

- **Consolidación de nuevas prácticas:** Las nuevas actividades se institucionalizan en la comunidad. Las asociaciones de agricultores deben asegurarse de mantener las certificaciones y seguir atrayendo turistas, garantizando ingresos sostenibles.
- **Monitoreo y ajuste:** Los líderes comunitarios y asesores externos deben monitorear el progreso de la diversificación y ajustar las estrategias según sea necesario para mantener el impulso.

Elementos funcionales:

- **Comunicación abierta y participativa:** Fomentar un diálogo continuo entre los agricultores, los líderes comunitarios y los expertos en diversificación para enfrentar las resistencias al cambio.

- **Gestión de la resistencia al cambio:** A través de reuniones comunitarias, coaching y el uso de ejemplos exitosos, se debe manejar el miedo o las dudas hacia las nuevas prácticas.
- **Evaluación continua del impacto:** Es clave medir el éxito de las nuevas actividades mediante indicadores de ingresos, empleo y satisfacción de los agricultores.

4.2.2 Modelo de Competencias Organizacionales

Este modelo asegura que los agricultores y la comunidad desarrollen las competencias necesarias para diversificar sus actividades y aprovechar las oportunidades de mercados más exigentes.

Componentes:

1. Evaluación de competencias actuales:

- **Análisis de habilidades:** Determinar las competencias actuales de los agricultores en gestión de proyectos, producción agrícola, marketing, y servicios turísticos.
- **Identificación de brechas:** Detectar las áreas donde los agricultores carecen de las habilidades necesarias para la diversificación y certificación orgánica.

Desarrollo de competencias:

- **Capacitación técnica:** Proporcionar formación en técnicas de agricultura orgánica, como el manejo del suelo y la rotación de cultivos, y certificación según los estándares legales colombianos.
- **Capacitación gerencial:** Los agricultores deben aprender habilidades de gestión de proyectos y finanzas para manejar de manera efectiva las nuevas actividades de agroturismo y producción orgánica.

- **Marketing y comercialización:** Ofrecer formación en marketing digital y comercialización para mejorar el acceso a mercados especializados en productos orgánicos y atraer turistas interesados en experiencias rurales.

Soporte técnico continuo:

- **Asistencia técnica:** Los agricultores deben recibir apoyo técnico continuo en la implementación de la certificación orgánica y la creación de actividades turísticas.
- **Redes colaborativas:** Fomentar el trabajo en red entre agricultores y asociaciones para intercambiar experiencias y recursos.

Elementos funcionales:

- **Capacitación estructurada:** Planes de formación continua con talleres, sesiones prácticas y asesoría externa.
- **Colaboración interinstitucional:** Participación de expertos de universidades, entidades gubernamentales y ONG's en el proceso de capacitación.
- **Plataformas de comercialización:** Desarrollo de herramientas digitales para mejorar la visibilidad de los productos orgánicos y las fincas agroturísticas.

4.2.3 Modelo de Desarrollo Sostenible

El modelo de desarrollo sostenible se aplica para asegurar que las nuevas prácticas (certificación orgánica y agroturismo) sean viables no solo desde el punto de vista económico, sino también social y ambiental, manteniendo la sostenibilidad a largo plazo.

Componentes:**1. Sostenibilidad económica:**

- **Diversificación de ingresos:** Se busca aumentar la base de ingresos de los agricultores al incorporar nuevas actividades, como la producción de panela orgánica y el agroturismo.
- **Reducción de la dependencia del monocultivo:** Minimizar el riesgo económico mediante la diversificación, disminuyendo la vulnerabilidad ante fluctuaciones del precio de la panela.

2. Sostenibilidad ambiental:

- **Prácticas agrícolas sostenibles:** Los agricultores deberán adoptar prácticas que mejoren la calidad del suelo y reduzcan el uso de agroquímicos, como la rotación de cultivos y el compostaje.
- **Conservación de recursos naturales:** El agroturismo debe basarse en la preservación del paisaje rural y el entorno natural, atrayendo turistas interesados en el ecoturismo y la sostenibilidad.

3. Sostenibilidad social:

- **Participación comunitaria:** Involucrar a toda la comunidad, incluidos jóvenes, mujeres y minorías, para asegurar que los beneficios de la diversificación se distribuyan equitativamente.
- **Cohesión social:** Fortalecer los lazos sociales dentro de la comunidad mediante la creación de proyectos colectivos, como la administración conjunta de actividades agroturísticas.

Elementos funcionales:

- **Análisis de impacto ambiental:** Se deben realizar estudios periódicos para asegurar que las nuevas prácticas no dañen el entorno natural de Nocaima.

- **Fortalecimiento de la cohesión social:** Organizar actividades comunitarias que integren a los actores clave en el proceso de diversificación, como ferias locales y eventos de turismo rural.
- **Reducción de la desigualdad económica:** A través de una distribución justa de los recursos y oportunidades generadas por las nuevas actividades, se reducirá la concentración de beneficios en un pequeño grupo de agricultores.

4.2.4 Análisis Comparativo de los Modelos

Cuadro Comparativo Estudio de Alternativa

Modelo	Características Principales	Ventajas	Desventajas	Aplicabilidad en Nocaima
Modelo de Cambio de Lewin	Tres fases: descongelar, cambiar, recongelar. Enfoque en la gestión de la resistencia al cambio y la institucionalización de nuevas prácticas.	Simplicidad y facilidad de comprensión. Guía clara para la transición gradual.	Puede ser lento y requerir un fuerte liderazgo para superar la resistencia.	Adecuado: Ayuda a superar la resistencia al cambio en una comunidad tradicionalmente arraigada al monocultivo.

<p>Modelo de Competencias Organizacionales</p>	<p>Identificación y desarrollo de las capacidades necesarias para el éxito. Enfoque en la capacitación y el fortalecimiento de habilidades.</p>	<p>Permite a los agricultores adquirir las competencias necesarias para diversificar y competir en nuevos mercados.</p>	<p>Puede ser costoso y requerir tiempo para desarrollar las capacidades necesarias.</p>	<p>Adecuado: Fundamental para preparar a los agricultores para la certificación orgánica y el agroturismo, garantizando su éxito a largo plazo.</p>
<p>Modelo de Desarrollo Sostenible</p>	<p>Considera la sostenibilidad económica, ambiental y social de las intervenciones. Enfoque en el equilibrio entre el crecimiento económico, la protección del medio ambiente y el bienestar social.</p>	<p>Asegura que la diversificación sea beneficiosa para la comunidad en todos los aspectos, no solo económicamente.</p>	<p>Puede ser complejo equilibrar los tres pilares de la sostenibilidad y requiere un monitoreo constante.</p>	<p>Adecuado: Esencial para garantizar que la diversificación en Nocaima sea sostenible a largo plazo y no comprometa los recursos naturales ni el bienestar de la comunidad.</p>

Después de un análisis cuidadoso de los tres modelos presentados, se concluye que el

Modelo de Desarrollo Sostenible es el más adecuado para guiar la intervención

organizacional en Nocaima, buscando la diversificación económica a través de la certificación orgánica y el agroturismo.

4.2.4.1 Justificación:

El Modelo de Desarrollo Sostenible, a diferencia de los otros dos, aborda de manera integral los tres pilares fundamentales para el bienestar de la comunidad: el económico, el social y el ambiental. Esto es crucial en un contexto como el de Nocaima, donde la diversificación no solo debe generar ingresos, sino también proteger el entorno natural y fortalecer el tejido social.

Este modelo se centra en la sostenibilidad a largo plazo, asegurando que las nuevas actividades económicas no solo sean rentables en el presente, sino que también preserven los recursos naturales y promuevan el bienestar de las generaciones futuras. Esto es esencial para evitar los errores del monocultivo, que ha generado dependencia y vulnerabilidad económica.

Es flexible y se puede adaptar a las particularidades de Nocaima. Permite integrar las tradiciones y la cultura local en las estrategias de diversificación, asegurando que el agroturismo y la certificación orgánica se desarrollen de manera respetuosa con la identidad de la comunidad.

La adopción de este modelo demuestra el compromiso de Nocaima con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, lo que puede atraer inversión y apoyo de organizaciones internacionales interesadas en promover prácticas sostenibles.

4.3 Diseño del instrumento para la recolección de información a través de entrevistas.

4.3.1 Entrevista a un Propietario de Finca Productora de Panela

Categoría: Situación Actual

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de su finca actualmente?

2. ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de la producción de panela en los últimos años?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente en su actividad agrícola?
4. ¿Qué opina sobre la diversificación de la actividad económica en su finca? ¿Ha considerado alguna vez implementar nuevas actividades productivas?

Categoría: Percepción sobre el Proyecto

5. ¿Qué conoce sobre la certificación orgánica y el agroturismo?
6. ¿Cree que estas actividades podrían ser viables en su finca y en la región de Nocaima?
¿Por qué?
7. ¿Estaría dispuesto a participar en programas de capacitación para implementar la certificación orgánica o desarrollar actividades agroturísticas en su finca?

4.3.2 Entrevista a un Representante de la Asociación de Productores de Panela

Categoría: Situación Actual

1. ¿Cómo evalúa la situación económica actual de los productores de panela asociados?
2. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la Asociación en términos de competitividad y acceso a mercados?
3. ¿Cómo percibe la distribución de recursos y beneficios dentro de la Asociación?
4. ¿Existen desigualdades entre los productores?

Categoría: Percepción sobre el Proyecto

5. ¿Qué opina sobre la propuesta de diversificación económica a través de la certificación orgánica y el agroturismo?

6. ¿Cómo cree que la Asociación puede apoyar a los productores en la implementación de estas nuevas actividades?
7. ¿Qué papel puede jugar la Asociación en la promoción del agroturismo y la comercialización de la panela orgánica?

4.3.3 Entrevista a un Líder Local

Categoría: Situación Actual

1. ¿Cuáles son las principales políticas y programas que el gobierno local ha implementado para apoyar al sector agrícola en Nocaima?
2. ¿Cómo evalúa el impacto de estas políticas en la economía local y en la calidad de vida de los productores?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el municipio en términos de desarrollo económico y sostenibilidad?

Categoría: Percepción sobre el Proyecto

4. ¿Qué opina sobre la propuesta de diversificación económica a través de la certificación orgánica y el agroturismo?
5. ¿Cómo puede el gobierno local apoyar la implementación de estas actividades y garantizar su sostenibilidad a largo plazo?
6. ¿Qué acciones concretas puede tomar el gobierno local para promover el desarrollo del agroturismo y la certificación orgánica en Nocaima?

4.4 Identificación y descripción de la técnica para el análisis de datos, acorde al enfoque y diseño de la investigación.

En el marco de la investigación sobre la diversificación económica en Nocaima, y considerando su enfoque, se empleará la siguiente técnica para el análisis de datos considerando que el instrumento principal para la recolección de información serán las entrevistas:

4.4.1 Análisis Cualitativo:

Análisis de Contenido: Se analizarán las respuestas a las preguntas abiertas de las encuestas y las transcripciones de las entrevistas. Se identificarán temas recurrentes, patrones y categorías en los datos textuales. Se buscarán las opiniones, percepciones y experiencias de los productores, líderes locales y representantes del gobierno sobre la diversificación económica, la certificación orgánica y el agroturismo. Se prestará especial atención a las barreras y oportunidades que se mencionen en relación a la implementación de estas estrategias.

Codificación: Se asignarán códigos a los diferentes temas y conceptos que emerjan del análisis de contenido. Esto permitirá organizar y categorizar los datos cualitativos de manera sistemática. Se podrán identificar las ideas clave, las opiniones más frecuentes, y las áreas de consenso o disenso entre los diferentes actores.

Triangulación: Se comparará y contrastará los resultados obtenidos a través del método de recolección de datos (entrevistas) a diferentes fuentes de información (productores, asociación, líderes locales). Esto permitirá obtener una visión más completa y robusta de la situación, aumentando la validez y la confiabilidad de los hallazgos.

4.4.1.1 Análisis Cualitativo por Categorización de las Respuestas

A partir de las entrevistas realizadas con **propietarios de fincas, representantes de asociaciones de productores** y un **líder local**, se realiza un análisis cualitativo organizado por categorías. Este análisis se enfoca en extraer temas relevantes, identificar patrones, desafíos y oportunidades clave para la implementación del proyecto de diversificación económica basado en agroturismo y certificación orgánica en Nocaima, Cundinamarca:

Categorías y análisis

a. Fuentes de Ingresos Actuales

Subcategorías Identificadas: Monocultivo (panela), actividades complementarias (frutales, ganadería)

Clave de Hallazgos:

- El monocultivo de caña de azúcar para la producción de panela es la fuente principal de ingresos en la mayoría de las fincas.
- Algunos agricultores se diversifican con **frutales y ganadería**, aunque estas actividades no han sustituido la dependencia de la panela.

Interpretación: La dependencia del monocultivo refleja una economía local vulnerable a fluctuaciones en el mercado de la panela, lo que enfatiza la necesidad de diversificación.

b. Rentabilidad de la Producción Panelera

Subcategorías Identificadas: Costos de producción, precios del mercado, desafíos económicos.

Clave de Hallazgos:

- Un entrevistado menciona que los precios de la panela han sido favorables; sin embargo, otro resalta que los **altos costos de producción** y el aumento del costo de vida afectan la rentabilidad.
- La **fluctuación de precios controlada por intermediarios** y los costos operativos limitan los márgenes de ganancia.

Interpretación: Existe una percepción mixta sobre la rentabilidad de la producción de panela. Aunque puede ser rentable en momentos puntuales, los costos y la falta de control sobre el mercado representan un desafío estructural.

c. Desafíos en la Actividad Agrícola

Subcategorías Identificadas: Mano de obra, apoyo gubernamental, tecnificación

Clave de Hallazgos:

- La **falta de mano de obra** y el **escaso apoyo gubernamental** son problemas recurrentes. Además, los créditos disponibles son escasos y costosos.
- Se menciona la necesidad de **tecnificación** para mejorar los procesos y reducir costos.

Interpretación: La falta de recursos y políticas de apoyo adecuadas representan una barrera importante para el desarrollo del sector. La tecnificación se identifica como una solución clave para mejorar la productividad y la sostenibilidad a largo plazo.

d. Diversificación Económica

Subcategorías Identificadas: Agroturismo, producción diversificada, cultivos alternativos

Clave de Hallazgos:

- Ambos propietarios consideran que la diversificación es necesaria. Proponen cultivos alternativos como **aguacate, cacao y limón**, que requieren menos mano de obra.
- La diversificación se percibe como una estrategia para reducir costos y mejorar la sostenibilidad económica de las fincas.

Interpretación: La diversificación económica es vista como una alternativa viable para romper con la dependencia del monocultivo. Además de mejorar la sostenibilidad, se menciona que esta estrategia puede atraer nuevas oportunidades de mercado.

e. Percepción sobre Certificación Orgánica y Agroturismo

Subcategorías Identificadas: Aceptación, escepticismo, conocimiento previo, oportunidades

Clave de Hallazgos:

- Existen posturas mixtas hacia la **certificación orgánica**: un entrevistado la ve como poco rentable y complicada, mientras que otro menciona haber tenido experiencia previa en este tipo de certificación.
- El **agroturismo** es percibido como una oportunidad con alto potencial, especialmente por la cercanía a Bogotá, siempre que se cuente con infraestructura adecuada y seguridad.

Interpretación: El agroturismo recibe una acogida positiva, pero la certificación orgánica genera más dudas por su complejidad. Esto sugiere que se debe priorizar la infraestructura turística y proporcionar incentivos para la producción orgánica gradual.

f. Viabilidad del proyecto

Subcategorías Identificadas: Infraestructura, cercanía a mercados, limitaciones logísticas

Clave de Hallazgos:

- La viabilidad del agroturismo se fundamenta en la **proximidad a Bogotá** y la existencia de infraestructura básica en algunas fincas.
- Sin embargo, se identifican desafíos como la necesidad de mejorar las **vías de acceso** y garantizar servicios básicos para atraer turistas.

Interpretación: El proyecto se considera viable, pero requiere mejoras significativas en infraestructura para garantizar una experiencia turística satisfactoria.

g. Disposición hacia la Capacitación

Subcategorías Identificadas: Capacitación en agroturismo, desinterés en certificación orgánica

Clave de Hallazgos:

- Existe disposición para participar en **programas de capacitación en agroturismo**, pero se observa resistencia hacia la certificación orgánica en algunos casos.

- Un entrevistado sugiere que se deben realizar **pilotos** de agroturismo para minimizar riesgos antes de expandir la actividad.

Interpretación: La apertura hacia la capacitación refleja una oportunidad para implementar cambios graduales. La falta de interés en la certificación orgánica indica la necesidad de sensibilización adicional o incentivos para fomentar su adopción.

4.4.1.2 Síntesis del Análisis Cualitativo

Patrones Principales

- a. **Dependencia del Monocultivo:** La producción de panela sigue siendo la principal actividad económica, pero los agricultores reconocen que es necesario diversificar.
- b. **Desafíos Estructurales:** La falta de mano de obra, altos costos de producción y falta de apoyo institucional limitan la competitividad del sector.
- c. **Aceptación del Agroturismo:** Existe consenso sobre el potencial del agroturismo como fuente de ingresos complementarios, especialmente por la proximidad a Bogotá.
- d. **Escepticismo hacia la Certificación Orgánica:** Aunque la certificación orgánica tiene potencial, se percibe como una estrategia compleja y costosa, lo que sugiere la necesidad de un enfoque progresivo.

4.4.1.3 Conclusión del Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo revela que **la diversificación económica es vista como necesaria** para mejorar la sostenibilidad del sector agrícola en Nocaima. **El agroturismo** emerge como la opción más viable en el corto plazo, dada su capacidad para generar ingresos adicionales con la infraestructura existente. Sin embargo, **la certificación orgánica** enfrenta desafíos más significativos debido a los costos y la falta de interés por parte de algunos agricultores.

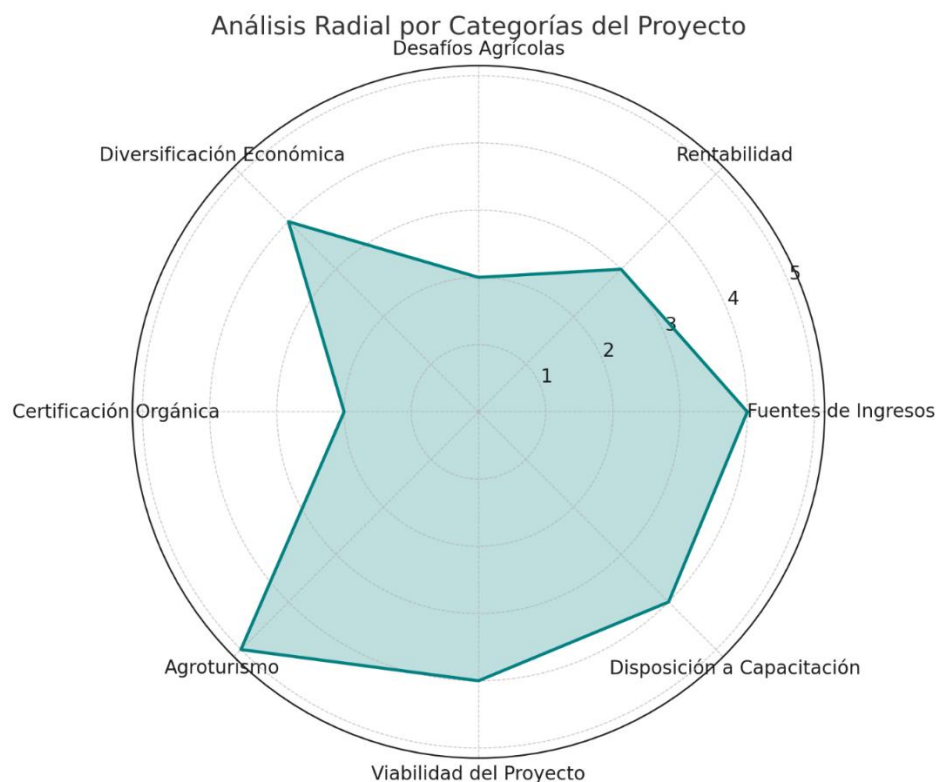
4.4.1.4 Gráfica Radial por Categorías del Proyecto

La gráfica radial muestra las percepciones extraídas de las entrevistas en función de las siguientes categorías:

- a. **Fuentes de Ingresos (4/5):** Las fincas cuentan con actividades complementarias como frutales y ganadería, aunque la producción panelera sigue predominando.
- b. **Rentabilidad (3/5):** Mixta. Algunos consideran que los precios son favorables, pero los altos costos de producción afectan los márgenes.
- c. **Desafíos Agrícolas (2/5):** Principales retos relacionados con la falta de mano de obra, recursos limitados y escaso apoyo gubernamental.
- d. **Diversificación Económica (4/5):** Los entrevistados coinciden en que diversificar es necesario para mejorar la sostenibilidad.
- e. **Certificación Orgánica (2/5):** Genera escepticismo por su complejidad y costos, aunque algunos han tenido experiencias previas.
- f. **Agroturismo (5/5):** Recibe una evaluación muy positiva, vista como una gran oportunidad por la cercanía a Bogotá.
- g. **Viabilidad del Proyecto (4/5):** Considerado viable, siempre que se cuente con infraestructura adecuada.
- h. **Disposición a Capacitación (4/5):** Interés significativo en aprender sobre agroturismo, aunque menor interés en la certificación orgánica.

Fig.1.

Análisis radial por categoría



Fuente: Creación propia

Nota: La imagen se basa en datos recopilados durante los sondeos y entrevistas realizadas en el estudio.

Interpretación

La gráfica radial destaca la **aceptación del agroturismo** como una oportunidad clave, mientras que **la certificación orgánica genera más resistencia**. La viabilidad del proyecto es reconocida, pero depende de mejorar la infraestructura. El **interés en la capacitación** es talentoso para las actividades de agroturismo, aunque será necesario trabajar en sensibilización sobre prácticas orgánicas. Esta visualización proporciona una perspectiva clara sobre las prioridades y desafíos para la implementación del proyecto.

El éxito del proyecto dependerá de la correcta ejecución de las fases propuestas, la gestión eficiente de recursos y la colaboración entre los actores locales y regionales.

Para garantizar el éxito del proyecto, se recomienda:

- **Fortalecer la infraestructura y mejorar las vías de acceso** para el agroturismo.
- **Implementar programas de capacitación continua** en agroturismo y gestión de proyectos.
- **Realizar pilotos de agroturismo** antes de la expansión para evaluar riesgos y oportunidades.
- **Ofrecer incentivos financieros y técnicos** para fomentar la adopción gradual de la certificación orgánica.

Este plan de negocio proporciona un marco integral para la implementación del proyecto, alineando las estrategias de agroturismo y certificación orgánica con los objetivos propuestos. La diversificación económica no solo permitirá mejorar los ingresos de los productores, sino que también contribuirá al desarrollo sostenible de la región.

4.5 Discusión de Resultados: Análisis de las Propuestas de Intervención y Modelos de Aplicación

El estudio sobre la viabilidad de una finca agroturística panelera y orgánica en Nocaima, Cundinamarca, revela la importancia de la diversificación económica para superar las limitaciones impuestas por el monocultivo de caña de azúcar. Este análisis, fundamentado en entrevistas con propietarios, representantes de asociaciones y líderes locales, pone en evidencia tanto las oportunidades como los desafíos inherentes a la implementación de la certificación orgánica y el agroturismo como estrategias clave para el desarrollo sostenible.

A la luz de las teorías de **desarrollo rural, gestión de proyectos y economía local sostenible**, los resultados sugieren que, aunque existe un interés favorable hacia la diversificación, se requieren intervenciones estratégicas que atiendan las limitaciones de infraestructura, capacitación y financiamiento.

4.5.1 Análisis de las Propuestas de Intervención

4.5.1.1 Certificación Orgánica como Estrategia de Valor Agregado

La certificación orgánica busca mejorar la sostenibilidad de las fincas mediante prácticas agrícolas responsables y orientadas al mercado de productos saludables. Sin embargo, los datos revelan **reticencias** por parte de algunos productores, quienes perciben esta estrategia como costosa y con retorno de inversión incierto. Esto concuerda con la literatura, que señala que la **transición a la producción orgánica** requiere altos niveles de inversión inicial, capacitación técnica y tiempo de adaptación, lo que puede desalentar a pequeños y medianos productores (IFOAM, 2021).

El enfoque de transición gradual propuesto por la **Asociación de Productores de Panela** es coherente con modelos teóricos de cambio organizacional, como el de **Lewin** (1947), que sugiere una transformación en etapas para minimizar riesgos. La gestión de proyectos puede desempeñar un papel fundamental aquí, al planificar la adopción orgánica en fases y definir cronogramas claros, minimizando el impacto económico negativo durante el proceso de adaptación.

4.5.1.2 Agroturismo como Motor de Diversificación

El agroturismo es ampliamente aceptado por los entrevistados como una oportunidad viable para atraer visitantes y generar ingresos adicionales. Esta percepción se alinea con los estudios sobre **agroturismo rural**, que destacan su capacidad para revitalizar comunidades

locales, promover la conservación del patrimonio cultural y mejorar las condiciones económicas a través del turismo experiencial (Roldán & Usuga, 2020).

Sin embargo, se identifican obstáculos en términos de **infraestructura y logística**. La falta de caminos adecuados y servicios básicos para los turistas refleja un desafío estructural. Según el marco del **PMBOK® Séptima Edición** (2021), la gobernanza y la infraestructura son componentes esenciales del **sistema de entrega de valor** de un proyecto. La ausencia de estos elementos puede limitar la capacidad de la región para explotar su potencial turístico.

Una intervención adecuada requiere la creación de **alianzas público-privadas** para mejorar la infraestructura, alineada con los objetivos del desarrollo local sostenible. Además, la capacitación en gestión turística puede proporcionar a los agricultores las herramientas necesarias para desarrollar un agroturismo competitivo.

4.5.1.3 Modelos de Aplicación de las Intervenciones

- **Gestión de Proyectos para la Diversificación**

El marco **PMBOK® Séptima Edición** enfatiza la importancia de gestionar proyectos basados en principios de **valor, colaboración e incertidumbre controlada**. En el contexto de este proyecto, la diversificación debe ser gestionada bajo un enfoque **predictivo-híbrido**. Las actividades de certificación orgánica requieren planificación y seguimiento a largo plazo, mientras que el agroturismo puede adoptar un modelo más ágil, con pilotos iniciales para validar las hipótesis y minimizar los riesgos.

El **dominio del desempeño de los interesados** del PMBOK® es crucial para este proyecto, ya que involucra a múltiples actores, como asociaciones, autoridades locales y

turistas. Una gestión eficaz de los interesados fomentará la colaboración y reducirá las resistencias al cambio.

4.5.1.4 Integración de Modelos Económicos Locales

El **modelo de economía circular** puede ser una herramienta útil para este proyecto, fomentando que los productores paneleros y agroturísticos compartan recursos y minimicen desperdicios. La producción orgánica, por ejemplo, puede suministrar insumos naturales a las actividades turísticas, mientras que los desechos de los cultivos podrían ser reutilizados como compost en la finca.

4.5.2 Discusión a la Luz de la Teoría

4.5.2.1 Teorías de Desarrollo Rural y Sostenibilidad

Los resultados de las entrevistas sugieren que la diversificación económica es vista como una herramienta clave para mejorar la sostenibilidad y la calidad de vida en la comunidad. Según **Cumming y Ning (2003)**, la diversificación reduce la vulnerabilidad económica al disminuir la dependencia de un solo producto y fomentar nuevas fuentes de ingreso. Este enfoque se refleja en la percepción favorable hacia el agroturismo, visto como una alternativa económica complementaria a la producción panelera.

Sin embargo, la **teoría de sistemas socioecológicos** advierte que la diversificación debe ser gestionada cuidadosamente para evitar sobrecargar los recursos naturales. El proyecto en Nocaima, por lo tanto, debe integrar prácticas sostenibles que promuevan la **conservación de los recursos hídricos y del suelo**, lo que también responde a las preocupaciones ambientales expresadas por los actores locales.

4.5.2.2 Desigualdad en la Asociación y Rol de la Gobernanza

Un hallazgo relevante es la percepción de desigualdad en la distribución de recursos dentro de la **Asociación de Productores de Panela**, lo cual refleja problemas estructurales en la gobernanza interna. La literatura sugiere que las asociaciones productivas deben adoptar **modelos participativos de toma de decisiones** para fomentar la equidad y maximizar el impacto de las intervenciones (Chi et al., 2017). Para mejorar la gobernanza, la asociación podría implementar **sistemas de transparencia y rendición de cuentas**, alineados con las mejores prácticas de gestión.

4.5.2.3 Conclusiones y Recomendaciones

El estudio evidencia que la **certificación orgánica y el agroturismo** son estrategias viables para diversificar la economía de Nocaima, pero requieren un enfoque estructurado que integre la **gestión de proyectos, alianzas estratégicas y fortalecimiento institucional**. Las intervenciones deben abordar:

- a. **Infraestructura y acceso:** Mejorar los caminos rurales y asegurar servicios básicos para atraer turistas.
- b. **Capacitación continua:** Brindar formación en gestión turística y agricultura orgánica para los productores.
- c. **Alianzas público-privadas:** Colaborar con entidades gubernamentales y ONGs para gestionar financiamiento y asistencia técnica.
- d. **Gestión participativa:** Fortalecer la gobernanza de la Asociación para garantizar una distribución equitativa de los recursos y beneficios.

4.6 Esquema del Plan de Negocio: Viabilidad de Finca Agroturística Panelera y Orgánica en Nocaima, Cundinamarca

El proyecto busca desarrollar la finca agroturística y panelera en Nocaima con el objetivo de diversificar la economía local mediante el agroturismo y la certificación orgánica de la panela. Este plan de negocios se enfoca en fortalecer la infraestructura, capacitar a los productores y crear un modelo de economía sostenible, que responda a los objetivos del proyecto y resuelva los desafíos identificados, como la resistencia a la certificación orgánica.

4.6.1 Análisis de Mercado

Oportunidades: Crecimiento del interés en el turismo rural y sostenible; demanda de productos orgánicos en mercados especializados; posicionamiento de Nocaima como destino emergente de turismo ecológico.

Desafíos: Necesidad de infraestructura para accesibilidad; resistencia inicial hacia la certificación orgánica por costos y desconocimiento.

4.6.2 Definición del Producto y Servicios

- Productos: Panela Orgánica para mercados especializados.
- Servicios: Experiencias Agroturísticas: Recorridos y talleres en la finca.

4.6.3 Capacitación:

Programas en agroturismo y sostenibilidad para productores.

4.6.4 Propuesta de Valor

La finca aporta beneficios económicos y sociales al ofrecer ingresos alternativos y sostenibles mediante el agroturismo y la producción de panela orgánica. Fomenta la cohesión social y promueve prácticas sostenibles y culturalmente significativas.

4.6.5 Plan Operativo

4.6.5.1 Fase 1: Fortalecimiento de Infraestructura

Mejoras en accesibilidad y acondicionamiento para recibir turistas.

4.6.5.2 Fase 2: Capacitación y Sensibilización

Formación en agroturismo y gestión; talleres de concienciación sobre certificación orgánica para vencer resistencia.

4.6.5.3 Fase 3: Programas Piloto de Agroturismo

Pruebas iniciales de actividades turísticas para ajustar la oferta.

4.6.5.4 Fase 4: Incentivos para la Certificación Orgánica

Incentivos y subsidios para fomentar la adopción gradual de la certificación orgánica.

4.6.5.5 Estrategia de Marketing

Objetivo: Posicionar la finca como destino de agroturismo y como productora de panela orgánica en mercados especializados.

Canales de Promoción: Redes sociales, alianzas con agencias de turismo, ferias de productos orgánicos y sostenibles.

4.6.6 Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
Resistencia hacia la certificación orgánica	Creciente interés en el turismo sostenible
Limitada infraestructura para el agroturismo	Demanda de productos orgánicos y diferenciados
Dependencia de intermediarios para la comercialización	Posicionamiento como destino emergente
Fortalezas	Amenazas
Experiencia local en la producción de panela	Barreras económicas para los productores locales
Apoyo de la comunidad	Competencia con otros destinos rurales
Potencial de diversificación económica	Bajos márgenes de rentabilidad sin certificación

4.6.7 Plan Financiero

4.6.7.1 Inversión Inicial

- Infraestructura Turística: Acondicionamiento de senderos, áreas de hospedaje y degustación.
- Certificación Orgánica: Costos asociados al proceso de certificación y adquisición de insumos.
- Capacitación: Programas de formación en agroturismo y prácticas agrícolas sostenibles.

4.6.7.2 Fuentes de financiamiento

- Subvenciones y préstamos del gobierno local y departamental.
- Inversiones de asociaciones y alianzas con ONGs.
- Ingresos propios por ventas iniciales de productos.

4.6.7.3 Proyección de Ingresos y Egresos

- Ingresos proyectados por visitas turísticas y venta de productos orgánicos.

- Egresos proyectados en mantenimiento de infraestructura, mano de obra y costos operativos.

4.6.7.4 Estrategia para Abordar la Resistencia hacia la Certificación Orgánica

Concienciación Gradual: Programas de sensibilización para informar a los productores sobre beneficios a largo plazo. Se realizarán talleres y demostraciones para mostrar ejemplos prácticos.

Pilotos de Certificación: Iniciar con un grupo reducido para evaluar la viabilidad en el mercado y mostrar resultados antes de una implementación amplia.

Incentivos Financieros: Ofrecer subsidios y asesoría técnica como apoyo inicial para aquellos interesados en la certificación.

Monitoreo de Resultados: Recoger feedback de los productores para ajustar la estrategia de certificación.

4.6.7.5 Evaluación y Medición de Resultados

Indicadores de desempeño:

- Número de visitantes.
- Ingresos por turismo y venta de panela orgánica.
- Proporción de productores certificados.
- Satisfacción de los turistas.

Monitoreo del Proyecto:

- Evaluación trimestral del avance de las fases y cumplimiento de los objetivos.

Planes de Contingencia:

Estrategias para mitigar riesgos relacionados con el clima, infraestructura y fluctuaciones del mercado.

5 CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

5.1 Conclusiones

a. **Diversificación Económica como Estrategia Necesaria**

El análisis de las entrevistas muestra que la dependencia del monocultivo de caña para la producción panelera ha generado vulnerabilidad económica en los productores. La diversificación hacia el **agroturismo** y la **certificación orgánica** es vista como una alternativa viable para mejorar la sostenibilidad económica de las familias productoras en Nocaima.

b. **Aceptación del Agroturismo con Grandes Expectativas**

El agroturismo es ampliamente aceptado por los productores y se considera viable gracias a la cercanía del municipio con Bogotá. Se resalta la importancia de mejorar la infraestructura y garantizar la seguridad para atraer turistas. La propuesta tiene el potencial de convertir a Nocaima en un destino rural competitivo que aproveche su riqueza cultural y agrícola.

c. **Retos y Barreras para la Certificación Orgánica**

La adopción de la certificación orgánica genera opiniones divididas. Si bien algunos productores tienen experiencia previa, otros la ven como un proceso complejo y costoso. La resistencia radica principalmente en los **altos costos de transición** y la falta de apoyo continuo por parte de las instituciones.

d. **Desafíos en la Actividad Agrícola**

La escasez de mano de obra y la falta de tecnificación fueron identificadas como los principales desafíos. Asimismo, la carencia de apoyo institucional efectivo y la dificultad para acceder a créditos representan barreras adicionales para el crecimiento y modernización del sector.

e. **Viabilidad del Proyecto**

Los entrevistados consideran que tanto el agroturismo como la certificación orgánica son viables, siempre y cuando se gestionen adecuadamente los riesgos relacionados con la infraestructura y el acceso a financiamiento. La implementación gradual es clave para minimizar los impactos negativos y garantizar resultados sostenibles a largo plazo.

5.2 **Recomendaciones**

a. **Implementación de Programas de Capacitación y Sensibilización.**

Se recomienda diseñar programas de capacitación en gestión de proyectos, marketing y turismo rural. Estos programas deben enfocarse en fortalecer las competencias de los agricultores para gestionar actividades agroturísticas y entender el valor agregado de la certificación orgánica.

b. **Creación de Alianzas Público-Privadas**

Establecer **alianzas con instituciones gubernamentales, ONGs y universidades** para obtener asistencia técnica y financiamiento. Las alianzas permitirán gestionar recursos que apoyarán la mejora de la infraestructura turística y facilitarán la transición hacia prácticas orgánicas.

c. **Mejoramiento de Infraestructura y Servicios Básicos**

El desarrollo del agroturismo depende de la mejora en los **caminos de acceso** y la provisión de servicios esenciales (agua, electricidad y saneamiento). Es fundamental coordinar esfuerzos con el gobierno local para asegurar que la infraestructura responda a las expectativas de los visitantes.

d. **Incentivos para la Producción Orgánica**

Para fomentar la adopción de prácticas orgánicas, se recomienda desarrollar **programas de incentivos financieros** como subsidios, préstamos a bajo interés y proyectos piloto que reduzcan los riesgos de los pequeños productores. Un enfoque progresivo permitirá realizar la transición sin afectar la producción actual.

e. **Monitoreo y Evaluación del Proyecto**

Implementar un **sistema de monitoreo continuo** que permita evaluar el desempeño de las actividades turísticas y agrícolas, así como los avances hacia la certificación orgánica. Este proceso asegurará que se realicen ajustes oportunos y se maximicen los beneficios a largo plazo.

f. **Desarrollo de Estrategias de Comercialización Integradas**

Promover campañas de **marketing que posicionan a Nocaima como un destino de turismo rural**. Esto incluiría la participación en ferias, el uso de plataformas digitales y la colaboración con agencias de turismo ecológico.

5.3 Conclusión general

El proyecto de implementación de una finca agroturística panelera y orgánica en Nocaima representa una oportunidad estratégica para mejorar la economía local mediante la **diversificación productiva**. Aunque existen desafíos importantes, como la falta de infraestructura y las barreras para la certificación orgánica, estos pueden superarse mediante **alianzas, capacitación y planificación adecuada**. La adopción de un enfoque gradual, la colaboración entre actores públicos y privados, y el aprovechamiento del potencial turístico de la región garantizarán el éxito y la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Brussaard, L., de Ruiter, P. C., & Brown, G. G. (2007). Soil biodiversity for agricultural sustainability. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 121(3), 233-244.

Chabert, A., & Sarthou, J. P. (2020). Monoculture agriculture and ecosystem services. *ScienceDirect*.

Chi, L., Mendoza-Vega, J., & Álvarez-Solís, J. D. (2017). Effect of long-term sugarcane cultivation on chemical and physical properties of soils. *Communications in Soil Science and Plant Analysis*, 48(7), 741-755.

Cumming, J. R., & Ning, J. (2003). Arbuscular mycorrhizal fungi enhance aluminium resistance of broomsedge (*Andropogon virginicus* L.). *Journal of Experimental Botany*, 54(390), 1447-1459.

De Oliveira, M. W., Macêdo, G. A. R., Martins, J. A., Santos, D. M. M., & Silva, J. A. (2018). Mineral nutrition and fertilization of sugarcane. In *Sugarcane - Technology and Research*. IntechOpen.

Fernandez, O., Theocharis, A., Bordiec, S., Feil, R., Jacquens, L., Clément, C., Fontaine, F., & Barka, E. A. (2012). *Burkholderia phytofirmans* PsJN acclimates grapevine to cold by modulating carbohydrate metabolism. *Molecular Plant-Microbe Interactions*, 25(4), 496-504.

Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2239 de 2022 - Por medio de la cual se regula la actividad del agroturismo en Colombia. Sistema Único de Información Normativa (SUIN). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30044422>

Congreso de la República de Colombia. (2019). Ley 2005 de 2019: Por medio de la cual se generan incentivos a la calidad, promoción del consumo y comercialización de panela, mieles vírgenes y sus derivados, así como la reconversión y formalización de los trapiches en Colombia y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.140. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30037719>

Roldán, E., & Usuga, Y. (2020). El agroturismo en los municipios de Guarne y Argelia (Antioquia). Universidad de Antioquia.

https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16882/8/RoldanEdwin_UsugaYuliana_2020_AgroturismoGuarneArgelia.pdf

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, sexta edición. Disponible en base de datos Libros electrónicos Ebooks 7-24.

Roldán, M., & Usuga, C. (2020). Agroturismo en Colombia: Guía para la implementación de proyectos sostenibles. Medellín: EAFIT.

Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill.

Chabert, L., & Sarthou, J. P. (2020). El monocultivo de la caña de azúcar en Colombia: Impactos socioeconómicos y ambientales. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

ANEXO 1.

RESULTADOS ENTREVISTAS PROYECTO VIABILIDAD FINCA AGROTURISTICA

Entrevista a propietarios de finca productora de panela

Entrevista a un Propietario de Finca Productora de Panela		
Categoría: Situación Actual		
	Respuesta Entrevista 1	Respuesta Entrevista 2
1. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingreso de su finca actualmente?	Fuentes de ingresos: panela, frutales y ganadería	Actualmente es la producción panelera
2. ¿Cómo ha evolucionado la rentabilidad de la producción de panela en los últimos años?	En los últimos años, el precio de la panela ha sido favorable para los agricultores	La rentabilidad ha venido disminuyendo, ya que, aunque el valor de venta aumenta, los costos de producción también lo hacen, sumado al alto costo de vida
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente en su actividad agrícola?	Los desafíos son la falta de mano de obra y la falta de apoyo del gobierno; además, no existen políticas claras, y los créditos son escasos y costosos	El principal desafío es aumentar la producción y disminuir costos, lo cual solo se lograría tecnificando cultivos y el proceso de manufactura
4. ¿Qué opina sobre la diversificación de la actividad económica en su finca? ¿Ha considerado alguna vez implementar nuevas actividades productivas?	La diversificación es la salida ante la falta de mano de obra, con actividades que requieran menos, como el cultivo de limón, aguacate y cacao	Sí, es necesario diversificar para que la finca produzca de diferentes formas y, al menos, se cultiven alimentos básicos para reducir costos sin requerir mucha mano de obra
Categoría: Percepción sobre el Proyecto		
5. ¿Qué conoce sobre la certificación orgánica y el agroturismo?	La certificación orgánica es un negocio y no representa una salida importante para el ingreso del agricultor; sin embargo, el agroturismo es una oportunidad, pero debe ser responsable y asociada	Conozco algo sobre certificación orgánica, ya que anteriormente estuvimos certificados como asociación, y el agroturismo podría ser una fuente adicional de ingresos

<p>6. ¿Cree que estas actividades podrían ser viables en su finca y en la región de Nocaima? ¿Por qué?</p>	<p>El agroturismo es una oportunidad; tenemos muchos clientes potenciales cerca, pero se necesita infraestructura y seguridad para atender el turismo adecuadamente</p>	<p>Sí, son viables, ya que contamos con instalaciones y estamos cerca de Bogotá, lo cual facilita la atracción de turistas</p>
<p>7. ¿Estaría dispuesto a participar en programas de capacitación para implementar la certificación orgánica o desarrollar actividades agroturísticas en su finca?</p>	<p>No estoy interesado en la certificación orgánica, pero sí en el agroturismo; se deberían realizar pilotos para reducir riesgos</p>	<p>Claro que sí, estamos dispuestos a capacitarnos, siempre es necesario aprender algo nuevo</p>

Entrevista a un representante de la Asociación de Productores de Panela

Entrevista a Representantes de la Asociación de Productores de Panela		
Categoría: Situación Actual		
	Respuesta Entrevista 1	Respuesta Entrevista 2
<p>1. ¿Cómo evalúa la situación económica actual de los productores de panela asociados?</p>	<p>La situación económica del asociado frente a empresas o familias no cambia mucho. El costo de producción y las dificultades de comercialización son factores determinantes del sustento de los paneleros. La asociatividad mejora el conocimiento y ofrece algunas ayudas, pero no representa una ayuda primordial.</p>	<p>La situación económica actual de los productores es desafiante. Aunque la producción de panela es constante, los márgenes de ganancia son inestables debido a los altos costos de producción. La Asociación ha implementado estrategias para mejorar la eficiencia y explorar nuevos mercados, mitigando parte del impacto.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la Asociación en términos de competitividad y acceso a mercados?</p>	<p>Las dificultades son logísticas. El transporte y la distribución de los cultivos dificultan unificar producciones. Las centrales de beneficio muchas veces están controladas por pocas personas, generando desigualdad para los pequeños productores.</p>	<p>Los principales retos incluyen la falta de acceso a mercados internacionales, barreras arancelarias y la limitada capacidad para competir con grandes productores. La falta de certificaciones especializadas, como la orgánica, es un obstáculo para ingresar a mercados que valoran productos sostenibles.</p>

<p>3. ¿Cómo percibe la distribución de recursos y beneficios dentro de la Asociación? ¿Existen desigualdades entre los productores?</p>	<p>La distribución de recursos y beneficios genera desigualdad debido al desinterés de algunos miembros en cumplir requisitos mínimos para acceder a mejores programas o convocatorias. Esto provoca que los beneficios lleguen a productores con mejores condiciones, aumentando la desigualdad.</p>	<p>La distribución ha sido equitativa en la medida de lo posible, pero existen desigualdades debido a diferencias en capacidad y calidad de producción. Los grandes productores obtienen más beneficios en términos de volumen de ventas, mientras que los pequeños enfrentan mayores dificultades. La Asociación trabaja en equilibrar estos aspectos mediante capacitación y acceso a nuevas oportunidades.</p>
<p>Categoría: Percepción sobre el Proyecto</p>		
<p>4. ¿Qué opina sobre la propuesta de diversificación económica a través de la certificación orgánica y el agroturismo?</p>	<p>El agroturismo implica complicaciones: falta de vías de acceso y logística de transporte. Además, el conocimiento de los productores en turismo es escaso, y muchos no pueden dedicar tiempo para capacitarse o iniciar un nuevo negocio. La certificación orgánica también presenta desafíos, como la falta de asistencia efectiva para la transición, que es costosa y requiere tiempo.</p>	<p>La diversificación a través de la certificación orgánica y el agroturismo es una oportunidad clave para mejorar la sostenibilidad económica de los productores, ya que agregaría valor a la panela y atraería turistas interesados en experiencias auténticas y productos saludables, generando un impacto positivo en la comunidad.</p>
<p>5. ¿Cómo cree que la Asociación puede apoyar a los productores en la implementación de estas nuevas actividades?</p>	<p>La Asociación puede apoyar la transición a cultivos orgánicos, siempre que haya recursos para reemplazar abonos tradicionales y ejecutar programas efectivos. La transición debe ser escalonada para que los productores no arriesguen sus cultivos funcionales.</p>	<p>La Asociación puede apoyar mediante programas de capacitación en prácticas orgánicas, asesoría para certificaciones y recursos para adaptar las fincas al agroturismo. También puede facilitar el financiamiento y conectar a los productores con redes de distribución más amplias.</p>
<p>6. ¿Qué papel puede jugar la Asociación en la promoción del agroturismo y la comercialización de la panela orgánica?</p>	<p>La Asociación puede implementar un seguimiento en la transición a abonos, fertilizantes y productos orgánicos para la panela. En términos de turismo, apoya con caracterizaciones de productores, ayuda administrativa para cumplir con requisitos de programas y capacitaciones.</p>	<p>La Asociación puede ser un facilitador y promotor, organizando campañas de marketing, formando alianzas estratégicas y promoviendo la región como destino de agroturismo y productos orgánicos, actuando también como enlace con instituciones que apoyan el desarrollo rural.</p>

Entrevista a un Líder Local – Jefe Umata Nocaima

Entrevista a Líder Local - Jefe de UMATA Nocaima	
	Respuesta
<p>1. ¿Qué políticas y programas ha implementado el gobierno local para apoyar el sector agrícola en Nocaima?</p>	<p>El gobierno local, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Agropecuario y Ambiental, ha implementado políticas para mejorar la productividad, sostenibilidad y calidad de vida de los productores. Destacan la mejora de infraestructura (caminos rurales y sistemas de riego), capacitación en prácticas agrícolas sostenibles y asistencia técnica en cultivos como caña, plátano, aguacate, cacao y frutales. Además, se entregan insumos agrícolas para huertas caseras y se apoya en el mejoramiento genético bovino.</p>
<p>2. ¿Cómo se ha apoyado a los productores en el acceso a mercados y en la comercialización de sus productos?</p>	<p>Se promueve la comercialización a través de ferias y mercados locales, así como la formación de Asociaciones de Productores, que reciben capacitación y apoyo institucional. Estas asociaciones son fortalecidas con talleres y capacitaciones en gestión y comercialización en alianza con la Cámara de Comercio y la Gobernación de Cundinamarca.</p>

<p>3. ¿Qué impacto han tenido estos programas en la economía local y en la calidad de vida de los productores?</p>	<p>La asistencia técnica y el mejoramiento genético han incrementado la productividad de cultivos como el cacao y el plátano, fomentando la diversificación agrícola. Las ferias y las huertas caseras han contribuido a la autosuficiencia alimentaria y a diversificar la economía. La calidad de vida de los productores ha mejorado, ya que cuentan con herramientas para comercializar y generar ingresos sostenibles, y el enfoque en la sostenibilidad ambiental ayuda a mitigar el cambio climático.</p>
<p>4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el municipio en términos de desarrollo económico y sostenibilidad?</p>	<p>Los desafíos incluyen el acceso limitado a mercados más grandes, la falta de infraestructura para agregar valor a los productos (como plantas de procesamiento), problemas de calidad de agua en algunos acueductos veredales, el impacto del cambio climático y el limitado acceso a financiamiento para los productores.</p>
<p>5. ¿Cuál es su percepción sobre la propuesta de diversificación económica mediante certificación orgánica y agroturismo?</p>	<p>La diversificación con certificación orgánica y agroturismo es vista como una oportunidad para fortalecer la agricultura local y abrir un nuevo frente económico en turismo. La certificación orgánica aumentaría el valor agregado de los productos, mientras que el agroturismo ofrece experiencias rurales auténticas para los turistas. No obstante, el sistema de producción orgánica puede ser costoso y difícil de implementar para pequeños productores.</p>

<p>6. ¿De qué manera puede apoyar el gobierno local para implementar y asegurar la sostenibilidad de estas actividades?</p>	<p>El gobierno local puede brindar apoyo a través de capacitación en prácticas agrícolas orgánicas y gestión turística, ofrecer incentivos financieros, gestionar proyectos con entidades nacionales para cubrir los costos de certificación y apoyar la promoción del agroturismo. También puede mejorar la infraestructura y establecer alianzas estratégicas con el sector privado, ONGs y universidades.</p>
<p>7. ¿Qué acciones concretas se pueden tomar para promover el desarrollo del agroturismo y la certificación orgánica en Nocaima?</p>	<p>Entre las acciones concretas están la creación de rutas agroecoturísticas, establecer convenios con centros de formación para asistencia técnica y certificación, organizar eventos como ferias de productos orgánicos y facilitar el acceso a mercados a través de acuerdos comerciales y plataformas digitales para la venta directa.</p>