

# **FACTORES SOCIOECONÓMICOS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN COMUNIDADES PRODUCTORAS DE CHONTADURO (*Bactris gasipaes* KUNTH) EN BUENAVENTURA (COLOMBIA)**

**Díaz-Calderon, Joan Fernando<sup>1</sup>  
Aguilera-Arango, Germán Andrés<sup>2</sup>  
Reyes-Franco, Hugo Mario<sup>3</sup>**

Recibido: 25/07/2024 Revisado: 02/08/2024 Aceptado: 16/02/2026

## **RESUMEN**

La Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Agrosavia) ha trabajado en la implementación de la oferta tecnológica de renovación de plantaciones de chontaduro (*Bactris gasipaes* Kunth), en el Pacífico colombiano, documentando el estado de las organizaciones, sus labores administrativas y la gestión comunitaria para la implementación de proyectos con enfoque territorial. El objetivo del estudio fue caracterizar los factores socioeconómicos y organizacionales de comunidades afrocolombianas productoras de chontaduro en el Pacífico colombiano, con base en la teoría organizacional y analizar las formas de pensamiento, perspectivas comunitarias y su aproximación a los criterios de desarrollo institucional. La metodología consistió en la descripción analítica a través de herramientas cualitativas que permitieron describir características, problemáticas y expectativas de los miembros de las diferentes organizaciones. Se encontró que los factores de gestión organizacional se categorizaron en exógenos -influencia política, económica, ambiental y el desarrollo sociohistórico enmarcado en las acciones colectivas afrocolombianas-; y factores internos a las organizaciones comunitarias -formas de producción, comercialización y modelos de negocios desde la perspectiva social-. Un aspecto clave identificado es la necesidad de avanzar en modelos de negocio y estudios de mercado con enfoque étnico-territorial, que permitan reconocer el valor cultural y productivo del chontaduro, identificar la demanda real, fortalecer encadenamientos con redes comerciales y estructurar esquemas financieros sólidos basados en el análisis de costos, elementos fundamentales para consolidar procesos comerciales sostenibles en tales comunidades. Se concluyó que para el trabajo con comunidades afrocolombianas es necesario un análisis multidimensional de los factores organizacionales para poder desarrollar cambios e impactos desde los programas institucionales, con miras al mejoramiento de la calidad

---

<sup>1</sup> Magíster en sociedades rurales (Universidad de Caldas-UCaldas, Colombia) Magíster en Administración (Universidad Nacional de Colombia). Administrador de empresas (Universidad Nacional de Colombia-UNAL, Colombia). Profesional de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria. *Dirección postal:* Diagonal a la intersección de la carrera 36A con calle 23, Contiguo a la Penitenciaría. Palmira, Valle del Cauca, Colombia. *ORCID:* <https://orcid.org/0000-0003-4085-2016>. *Teléfono:* +57 316 2752389; *e-mail:* [jfdiaz@agrosavia.co](mailto:jfdiaz@agrosavia.co)

<sup>2</sup> Magíster en Ciencias Biológicas (Universidad Nacional de Colombia-UNAL, Sede Palmira, Colombia); Biólogo (Universidad del Valle-Univalle, Colombia). Docente adscrito a la Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente-ECAPMA de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Centro de Educación Abierta y a Distancia Palmira. *Dirección postal:* Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). CEAD Palmira, Carrera 28 # 40-56. Palmira, Valle del Cauca, Colombia. *ORCID:* <http://orcid.org/0000-0002-3942-4658>. *Teléfono:* +57 320 698 5949; *e-mail:* [german.aguilera@unad.edu.co](mailto:german.aguilera@unad.edu.co)

<sup>3</sup> Magíster en Ciencias Agrarias con énfasis en Fisiología Vegetal (Universidad Nacional de Colombia-UNAL, Sede Palmira, Colombia); Ingeniero Agrónomo (UNAL-Sede Palmira, Colombia). Investigador Máster de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA). *Dirección postal:* Corporación Colombiana de Investigación - AGROSAVIA, Diagonal a la intersección de la Carrera 36A con Calle 23. Palmira, Valle del Cauca, Colombia. *ORCID:* <https://orcid.org/0000-0003-3815-0736>. *Teléfono:* +57 3218468976; *e-mail:* [hreyes@agrosavia.co](mailto:hreyes@agrosavia.co)

de vida, teniendo en cuenta las diferencias de las cosmovisiones comunitarias e institucionales a través de los programas implementados en las comunidades afrocolombianas. Finalmente, se evidenció el estado de las organizaciones afrocolombianas y las diversas miradas de la comunidad hacia el desarrollo y beneficio comunitario.

**Palabras clave:** análisis organizacional, chontaduro, comunidades afrocolombianas, socioeconomía, Buenaventura, Colombia

## ABSTRACT

The Colombian Agricultural Research Corporation (Agrosavia) has been advancing the implementation of a technological package for the renewal of chontaduro (*Bactris gasipaes* Kunth) plantations in the municipality of Buenaventura, in the Colombian Pacific region. As part of this effort, the institution has documented the status of local organizations, their administrative practices, and their approaches to community management in the execution of territorially focused projects. Accordingly, this study aimed to characterize the socioeconomic and organizational factors of Afro Colombian communities engaged in chontaduro production in the Colombian Pacific, and to analyze—through the lens of organizational theory—their forms of thought, community worldviews, and alignment with institutional development criteria. The methodology consisted of an analytical and descriptive approach using qualitative tools that enabled the identification of characteristics, challenges, and expectations among members of the different organizations. The findings indicate that organizational management factors can be classified into exogenous elements—such as political, economic, and environmental influences, as well as sociohistorical processes embedded in Afro Colombian collective action—and endogenous elements internal to community organizations, including production systems, marketing practices, and socially oriented business models. A key finding is the need to develop business models and market studies with an ethnic-territorial focus, which will make it possible to recognize the cultural and productive value of chontaduro, identify actual demand, strengthen value chains through commercial networks, and establish sound financial frameworks based on cost analysis—all of which are essential for consolidating sustainable commercial processes in these communities. The study concludes that understanding the current state of community organizations is crucial for designing appropriate interventions aimed at improving quality of life, while acknowledging the differences between community and institutional worldviews in programs implemented in Afro Colombian territories. Finally, the research highlights the organizational conditions of Afro Colombian communities and the diverse perspectives through which they pursue collective well being.

**Key words:** Organizational analysis, chontaduro, Afro-Colombian communities, socioeconomics, Buenaventura, Colombia

## RÉSUMÉ

La Société colombienne de recherche agricole (Agrosavia) a travaillé à la mise en œuvre de l'offre technologique pour le renouvellement des plantations de chontaduro (*Bactris gasipaes* Kunth) dans la municipalité de Buenaventura, dans le Pacifique colombien, en documentant le statut des organisations, leurs tâches administratives et le community management pour la mise en œuvre de projets à vocation territoriale. Par conséquent, l'objectif de cette recherche était de caractériser les facteurs socio-économiques et organisationnels des communautés afrocolombiennes produisant du chontaduro dans le Pacifique colombien, d'analyser à partir de la théorie organisationnelle les formes de pensée et les visions du monde communautaires et leur approche des critères de développement institutionnel. La méthodologie utilisée consistait en une description analytique à travers des outils qualitatifs qui ont permis de décrire les caractéristiques, les problèmes et les attentes des membres des différentes organisations. Il a été constaté que les facteurs de gestion organisationnelle étaient classés comme exogènes, tels que l'influence politique, économique, environnementale et le développement sociohistorique encadrés dans les actions collectives afrocolombiennes; et les facteurs internes aux organisations communautaires, tels que les formes de production, de commercialisation et les modèles d'affaires d'un point de vue social. L'un des aspects clés mis en évidence est la nécessité de développer des modèles économiques et des études de marché axés sur les spécificités ethniques et territoriales, qui permettent de reconnaître la valeur culturelle et productive du chontaduro, d'identifier la demande réelle, de renforcer les liens avec les réseaux commerciaux et de mettre en place des montages financiers solides fondés sur l'analyse des coûts, éléments essentiels pour consolider des processus commerciaux durables au sein de ces communautés. Il a été conclu qu'il est

particulièrement intéressant de connaître l'état des organisations pour réaliser l'intervention appropriée, en vue d'améliorer la qualité de vie, en tenant compte des différences de visions du monde communautaires et institutionnelles à travers les programmes mis en œuvre dans les communautés afrocolombiennes. Enfin, l'état des organisations afrocolombiennes et les différentes perspectives de la communauté en quête de bien-être commun ont été montrés.

**Mots-clés :** analyse organisationnelle, chontaduro, communautés afro-colombiennes, socio-économie, Buenaventura, Colombie

## RESUMO

A Corporação Colombiana de Pesquisa Agropecuária (Agrosavia) vem trabalhando na implementação da oferta tecnológica para a renovação das plantações de chontaduro (*Bactris gasipaes* Kunth) no município de Buenaventura, no Pacífico colombiano, documentando a situação das organizações, suas tarefas administrativas e gestão comunitária para a implementação de projetos com enfoque territorial. Portanto, esta pesquisa teve como objetivo caracterizar os fatores socioeconômicos e organizacionais das comunidades afrocolombianas produtoras de chontaduro no Pacífico colombiano, para analisar a partir da teoria organizacional as formas de pensamento e as visões de mundo comunitárias e sua abordagem aos critérios de desenvolvimento institucional. A metodologia utilizada consistiu na descrição analítica através de ferramentas qualitativas que permitiram descrever características, problemas e expectativas dos membros das diferentes organizações. Verificou-se que os fatores de gestão organizacional foram categorizados como exógenos como influência política, econômica, ambiental e desenvolvimento sócio-histórico enquadrados nas ações coletivas afrocolombianas; e fatores internos às organizações comunitárias, como formas de produção, comercialização e modelos de negócios numa perspectiva social. Um aspecto fundamental identificado é a necessidade de avançar em modelos de negócios e estudos de mercado com enfoque étnico-territorial, que permitam reconhecer o valor cultural e produtivo do chontaduro, identificar a demanda real, fortalecer as cadeias de valor com redes comerciais e estruturar esquemas financeiros sólidos baseados na análise de custos -elementos fundamentais para consolidar processos comerciais sustentáveis nessas comunidades. O estudo concluiu que compreender a situação atual das organizações comunitárias é fundamental para conceber intervenções adequadas destinadas a melhorar a qualidade de vida, reconhecendo simultaneamente as diferenças entre as visões de mundo comunitárias e institucionais nos programas implementados em territórios afro-colombianos. Por fim, a investigação destaca as condições organizacionais das comunidades afro-colombianas e as diversas perspectivas através das quais estas procuram alcançar o bem-estar coletivo.

**Palavras-chave:** análise organizacional, chontaduro, comunidades afro-colombianas, socioeconomia, Buenaventura, Colômbia

## 1. INTRODUCCIÓN

El chontaduro (*Bactris gasipaes* Kunth) es un cultivo de gran importancia económica y cultural para las poblaciones de la región pacífica de Colombia, ya que integra una variedad de aspectos y relaciones socioeconómicas que ayudan al crecimiento de las comunidades afrocolombianas en el entorno de este sistema productivo. Actualmente este cultivo ha experimentado un decrecimiento significativo en términos de áreas de producción, cosecha e indicadores de rendimiento (AGROSAVIA, 2023). Esto se ha

debido a factores ambientales relacionados con altas precipitaciones, conocidos en Colombia como el fenómeno de la Niña, así como la presencia de plagas y enfermedades relacionadas con las especies *Rhynchophorus palmarum* y *Dynamis borassi*, además de una implementación escasa de tecnologías agrícolas para el manejo agronómico del cultivo que implican manejo de las plantaciones, control de plagas y enfermedades, planes de fertilización, riego y disponibilidad de semilla de chontaduro con estándares de calidad.

Esta situación evidencia la necesidad de generar estrategias y actividades desde las entidades públicas encargadas de la investigación y transferencia tecnológica agropecuaria. Ello implica implementar acciones que favorezcan el repoblamiento y la conservación de las palmas existentes de chontaduro, como una estrategia de recuperación vegetal en la región (Corpoica, 2014), así como también otras orientadas al manejo fitosanitario y al fortalecimiento de capacidades locales de las comunidades en aspectos tecnológicos que les permitan mejores condiciones del sistema productivo.

Para fortalecer estas estrategias, AGROSAVIA implementó el proyecto Plan Nacional de Semillas (PNS), cuyo objetivo es establecer centros de producción para la multiplicación de los ecotipos de chontaduro en los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y Risaralda (Colombia), asegurando la disponibilidad de semillas de acuerdo con la normativa vigente (ICA, 2015). Como parte integral de esta estrategia, el desarrollo de capacidades locales incluye el vínculo con las organizaciones productivas regionales de chontaduro, la comprensión de su situación actual y el diseño e implementación de planes de formación técnica-productiva y socio-empresarial (Díaz & Reyes, 2018).

En el desarrollo de la estrategia de fortalecimiento, diversas organizaciones jugaron un papel importante al participar como actores en el proceso de transferencia de tecnología y extensión rural. Este proceso fue condicionado por la gestión de los recursos propios e influenciado por factores externos como los sociales, ambientales, culturales y económicos y factores internos de la organización comunitaria que le permitieron alcanzar sus objetivos. La complejidad de integrar estos factores socioculturales que intervienen e influyen en las comunidades afrocolombianas hace posible una caracterización multidimensional, promoviendo la cohesión entre instituciones y comunidad. Al mismo tiempo permite controlar los procesos de empoderamiento de la estrategia orientada a mejorar la calidad de vida de los pobladores (Díaz & Reyes, 2018).

El accionar institucional requiere de la intervención en las comunidades objeto de estudio, siendo importante la participación de la comunidad afrocolombiana. Esto requiere de un análisis integrado de múltiples factores que influyen en el desarrollo y la gestión organizacional para alcanzar los objetivos institucionales y comunitarios enmarcados en un contexto étnico-social. Este proceso de desarrollo organizacional -en el marco de su configuración por sus componentes socioculturales que enfrentaron las comunidades- difiere de la noción comúnmente aceptada de los principios de gestión, que no obstante guardan relación con las teorías generales administrativas y organizacionales.

En este sentido, la participación de las comunidades conforma aspectos relevantes en las actividades que promueven lineamientos para la gestión comunitaria. Durston (2002) refiere que los planes de desarrollo modernos incluyen una mayor participación de los beneficiarios que actúan como co-ejecutores en el diseño, gestión y rendición de cuentas de los programas públicos, permitiendo la cooperación entre instituciones y mejor relacionamiento interinstitucional. Esta reforma se basa en varios aspectos importantes, incluida la habilidad de los integrantes de grupos sociales y comunidades para cooperar en apoyo externo y sistemas coordinados de gestión colectiva. Esta cooperación implica en algunos casos ejercer control y dominio sobre los grupos de interés. Con respecto a la participación comunitaria, Scott (2004) señala que la gobernanza no es un proceso de desarrollo solo con la población local objeto de los proyectos, sino un proceso de desarrollo en el que intervienen todos los grupos sociales y actores del sistema. Así, la participación comunitaria se transforma en el objetivo del modelo de desarrollo, con un enfoque en «la participación en el diseño y la implementación de acciones» (Ray, 2001, p. 11; Navarro *et al.*, 2014). Esto último genera un ambiente propicio para la estructuración de herramientas que promueven la gestión organizacional comunitaria desde el componente étnico, integrando modos de producción e incluso el relacionamiento con el medio ambiente.

La culminación de las estrategias y el nivel de impacto de la implementación de programas del Estado es propiciada -en parte- por la capacidad de gestión organizacional y facultades administrativas y comunitarias de las organizaciones, estando estas enmarcadas en condiciones culturales y sociales propias de los territorios. Esta investigación se centra en el estudio de las técnicas organizacionales y el análisis de los procesos administrativos y de gestión a partir de los fundamentos de la teoría de la administración científica (Taylor, 1979), basada en cuatro principios: Planeación, Control, Dirección y Organización. Si bien se trata de principios generales para todas las formas de organización, deben ser analizados con mayor profundidad, dadas las condiciones de la población afrodescendiente y su carácter histórico de desarrollo comunitario y asociativo. Estos principios establecen las nociones modernas para las actividades de gestión administrativa de cualquier organización tanto lucrativa como social, incluyendo poblaciones vulnerables.

En principio las organizaciones están constituidas por diversos grupos de individuos que aúnan actividades para alcanzar determinados propósitos. Es un sistema de roles y relacionamientos con objetivos comunes, el cual es alcanzable mediante procesos sistematizados en una estructura que propicia la emergencia de atributos necesarios para actuar en un entorno (Velásquez, 2007). La aplicabilidad de estos procedimientos se da en mayor o menor grado, independientemente de las estructuras sociales y cosmovisiones culturales, en lo que al caso de comunidades afrocolombianas se refiere. Estas poseen un carácter especial de organización, enmarcadas en términos normativos y que además poseen características propias para los procesos organizacionales, caracterizadas en un marco sociohistórico que permite analizar las formas de pensamiento hacia la gestión organizacional en poblaciones afrocolombianas.

El abordaje de la teoría organizacional para el estudio en la gestión de las comunidades afrocolombianas abarca un conjunto de conceptos interrelacionados que estudian sociológicamente las estructuras y el funcionamiento de las organizaciones sociales

formales. Sin embargo, estos principios -planeación, control, dirección, organización- también se encuentran en otras formas organizacionales de diferente índole -política, comunitaria, social-. Además, analiza el comportamiento de los grupos dentro de estas estructuras, el cual puede diferir del comportamiento individual.

Desde la teoría organizacional, Alcover *et al.* (2011) sostienen que solo las organizaciones que cambian rápidamente y pueden adaptarse a las dinámicas tecnológicas, culturales, financieras, sociales y políticas sobrevivirán y aprovecharán las oportunidades ocultas en circunstancias imprevistas, creando un marco para el desarrollo organizacional y comunitario. Quienes dudan, se resisten o retrasan el proceso de adaptación corren el riesgo de declinar y extinguirse. Este enfoque domina el diseño organizacional actual y se resume en el término «diseñar para el cambio» (Lawler & Worley, 2006). Sin embargo, para las comunidades del Pacífico colombiano los contextos históricos y culturales han limitado el proceso de desarrollo organizacional, alejándose de las nociones occidentales de desarrollo y definiéndose casi exclusivamente por el progreso económico, rentabilidad y los flujos de efectivo representados por el capital.

Analizando las condiciones sociales y étnicas de las comunidades afrocolombianas, el legislativo colombiano busca incluir a estos pueblos en sus planes de desarrollo, con énfasis en su diversidad de ideas y cosmovisiones y acercándolos así al principio de autonomía territorial. Se ha materializado con la promulgación de la Ley 70 de 1993, en la que se define el espacio para la población e intervención en el desarrollo sistémico de estas comunidades. Esta ley se cimienta en la cultura afrocolombiana y los principios fundamentales como lo es la propiedad colectiva de la tierra.

Según Leal (2008) la población afrodescendiente comparte una cultura e historia común, en especial, por sus prácticas habituales de producción. Ello ha servido como base para definir su carácter étnico y establecer así sus derechos territoriales -que deberían ser colectivos-, creándose leyes que protegen los derechos de estas comunidades. Además, se basa en el reconocimiento de la

realidad cultural de la población afrocolombiana, lo que a su vez sirve como base para facilitar la organización social de estas poblaciones. Al hacerlo, los involucran en decisiones importantes sobre sus tierras y prácticas comunitarias, les dan autonomía sobre sus tradiciones y fortalecen su historia y cultura compartidas. Según las prácticas, técnicas productivas tradicionales y derechos de la propiedad, la citada Ley 70 reconoce a las comunidades afrocolombianas que han ocupado terrenos baldíos en las zonas rurales de la cuenca del Pacífico colombiano. Este reconocimiento gira en torno a cuestiones de gran importancia para las comunidades afrodescendientes: la propiedad de la tierra y la colectividad (Cuesta & Hinestroza, 2017). A partir de esa ley se estableció la forma organizacional para estas comunidades, llamadas los Consejos comunitarios, creadas bajo personería jurídica según la legislación colombiana. Estos organismos son los encargados de administrar los recursos y de gestionar, además de las regulaciones legislativas, la participación de la comunidad en propuestas institucionales que intervengan en el territorio.

Además de los consejos comunitarios existen dentro de sus territorios otras formas organizativas de las comunidades: las asociaciones. Estas pertenecen al grupo de las entidades sin ánimo de lucro (ESALES, en Colombia), enmarcadas en la Ley Colombiana 454 de 1998, que tienen como características poseer personería jurídica, la asociación de sus miembros con un fin específico acorde al objeto social y actividades relacionadas a sus quehaceres, el beneficio colectivo de los asociados, la forma especial de repartición de excedentes económicos y el tratamiento jurídico según la legislación colombiana. Si bien ambas formas de organización difieren en cuanto al alcance de territorios y objeto social, tanto los consejos comunitarios como las asociaciones de productores tienen procesos organizacionales que son determinados por elementos del entorno y características propias de la organización. En este sentido, el alcance de los objetivos y la adopción de las diferentes tecnologías institucionalmente propuestas son definidos por el accionar de los ejecutores

institucionales y comunitarios, dependiendo del grado de incidencia de los factores internos y externos.

Diferentes estudios han abordado la temática del desarrollo en comunidades afrocolombianas. En general concluyen que las comunidades negras, afrocolombianas, palenqueras y raizales hoy padecen vejámenes y secuelas como resultado directo e indefectible de la violencia simbólica y estructural, siendo esto causa de las condiciones de pobreza en que se encuentran la mayoría de los representantes de estas comunidades. Se trata, fundamentalmente, de una relación causa-efecto entre el pasado, el presente y el futuro de quienes han participado desde un comienzo en la formación de la nación colombiana y que han sido excluidos e invisibilizados por la historiografía tradicional. Así, se les ha negado el derecho a la igualdad histórica a quienes, en diferentes ambientes y espacios, han forjado la nacionalidad colombiana (Gonzales-Sevillano, 2023; Quevedo, 2020). Dicha causalidad está también presente en las diversas formas de aprovechamiento de los recursos y del ecosistema, los modos de uso del dinero y la producción para el autoconsumo (Gutiérrez *et al.*, 2022). Estas características marcadas por el contexto histórico repercuten en las formas organizacionales de estas comunidades y en su accionar frente a procesos administrativos y de gestión.

Conociendo la importancia que tienen los diversos factores que hacen posible llevar a cabo satisfactoriamente un proyecto institucional, este estudio tiene como objetivo identificar y analizar los principales factores internos y externos que influyen en los procesos de gestión y administrativos desde la perspectiva de las comunidades afrodescendientes productoras de chontaduro ubicadas en el Pacífico colombiano. Sobre esta base, se efectúa un análisis para la implementación de proyectos de desarrollo rural y territorial, teniendo en cuenta los procesos histórico-sociales y las prácticas ancestrales de estas comunidades en el municipio de Buenaventura (Colombia), lo que da lugar a diferentes transformaciones y dinámicas culturales, así como a la legislación especial para estos territorios.

## 2. METODOLOGÍA

El trabajo se desarrolló desde una perspectiva epistemológica analítica-descriptiva, con un enfoque cualitativo orientado a comprender en profundidad las dinámicas organizativas, productivas y de gestión implementadas por los productores pertenecientes a las distintas organizaciones comunitarias vinculadas al cultivo de chontaduro. Este enfoque permitió describir y analizar las actividades realizadas durante el período de estudio comprendido entre los años 2015 y 2020, atendiendo a las particularidades territoriales, culturales y organizacionales de cada experiencia. Para la recolección de información se aplicaron herramientas de cartografía social de carácter descriptivo, tal como se presenta en la Tabla 1, las cuales facilitaron procesos de diálogo participativo entre la comunidad y la institucionalidad. Estas técnicas promovieron la construcción colectiva de información mediante consensos, discusión de diversos puntos de vista y ejercicios de lluvia de ideas, apoyados en matrices de sistematización.

La información obtenida a través de las herramientas de cartografía social fue organizada y sistematizada mediante la construcción de categorías de análisis, las cuales permitieron estructurar e interpretar los resultados de manera coherente y ordenada. Este proceso facilitó la identificación de patrones, relaciones y contrastes entre las distintas dimensiones sociales, productivas, organizacionales y culturales abordadas en la investigación. Las categorías de análisis se definieron a partir de la recurrencia temática y la relevancia de los contenidos expresados por los participantes, lo que permitió agrupar la información sin perder la riqueza del enfoque cualitativo. De esta forma, la categorización se constituyó en un instrumento metodológico clave para comprender las dinámicas internas de las organizaciones, fortalecer la validez del análisis y orientar la discusión de los hallazgos desde una perspectiva territorial y comunitaria.

Los casos de estudio fueron las organizaciones de productores que han participado en el Plan Nacional de Semillas (PNS) de AGROSAVIA desde el año 2015

**Tabla 1**

*Métodos para la toma de información primaria*

Herramienta	Descripción
Línea de tiempo organizacional	Recopila información de participación en eventos, programas y proyectos públicos o privados, descripción de las actividades y la percepción subjetiva de los resultados en torno a los indicadores de logro de objetivos
Análisis de factores internos y externos- FODA	La herramienta permite realizar un análisis de las estrategias en las cuales las organizaciones responden ante las diferentes variables del entorno, tanto internas como externas. A través de esto, se visualiza las distintas formas e imaginarios sobre la gestión y administración en el territorio, a través de las unidades organizacionales
Calendario Agrícola	La herramienta muestra el desarrollo técnico y la aplicación del conocimiento; la forma directa de administración de recursos para el sistema productivo de chontaduro
Análisis de acceso a mercados en las líneas productivas	El análisis descriptivo de esta herramienta permite comprender las diferentes formas de gestión empresarial ante los programas que se han desarrollado y sus perspectivas como comunidad

*Fuente:* adaptado del Informe del proyecto Plan Nacional de semillas (MADR-ICA-AGROSAVIA, 2018)

hasta 2020, en el municipio de Buenaventura (Valle, Colombia). La investigación sintetiza la información de 18 organizaciones, entre las que se analizaron diez consejos comunitarios enmarcados en la Ley 70 de 1993 y ocho asociaciones pertenecientes al grupo de las Entidades sin Ánimo de Lucro-ESALES.

### 3. RESULTADOS

Los resultados derivados del análisis de los factores sociales, económicos, culturales y productivos fueron sistematizados en el presente estudio a partir de dos categorías analíticas principales. Esta categorización se construyó con base en la información obtenida mediante los ejercicios participativos desarrollados a través de herramientas de cartografía social, las cuales permitieron recoger y representar de manera colectiva las percepciones, dinámicas y relaciones territoriales de las comunidades participantes. La cartografía social facilitó la identificación de elementos internos y externos que inciden en los procesos organizativos y productivos, así como la comprensión de las interacciones entre el territorio, las prácticas productivas y las estructuras comunitarias. De este modo, la organización de los resultados en categorías analíticas no responde únicamente a un criterio técnico, sino a una lectura integral del territorio construida desde el conocimiento local.

La primera categoría se refiere a los factores externos, donde se encuentran los componentes del contexto social, cultural y ambiental o factores externos a la gestión y administración en las comunidades estudiadas en torno al manejo de las plantaciones de chontaduro. Las características principales de esta categoría son aspectos sobre los cuales las organizaciones y productores no tienen ningún grado de control y toda actividad organizacional está sujeta a las variaciones en el ambiente externo, promoviendo la adaptación al medio. La segunda categoría de análisis corresponde a factores internos organizacionales, en los cuales las organizaciones tienen total incidencia y grado de control. Esta categorización obedece a una síntesis de los ejercicios de cartografía social, tomando solo los elementos que permitan identificar y caracterizar los factores en la gestión y organización de las comunidades afrocolombianas.

### 3.1. FACTORES INTERNOS A LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES EN COMUNIDADES AFROCOLOMBIANAS DEL PACÍFICO COLOMBIANO

#### 3.1.1. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN LAS COMUNIDADES AFROCOLOMBIANAS

Rodríguez (2008) y Cuesta & Hinestroza (2017) refieren que en la actualidad se ha presentado un importante cambio en cuanto a la visibilización de las comunidades afrocolombianas que han habitado en Colombia desde la época de la Colonia. A partir de la lucha por los derechos de igualdad en 1991 -a partir de la reforma de la constitución colombiana- hubo un importante momento histórico para las denominadas comunidades negras de la sociedad: se reconoció una nación multiétnica y pluricultural, e introdujo a su vez la participación ciudadana como cimiento de la democracia (Domínguez, s.f.). Fue necesario también elaborar el artículo transitorio 55, que en 1993 dio paso a la Ley 70 o Ley de Negritudes. De acuerdo con lo expuesto, se da la creación de una nueva forma organizacional, especial para comunidades negras, conocida como los Consejos Comunitarios de Comunidades Negras. Se trata de organizaciones étnico-territoriales que tienen dentro de sus funciones ejercer la gestión y administración en los territorios colectivos entregados bajo las disposiciones legales (Hernández, 2011). Los miembros de los consejos comunitarios están bajo la influencia y dependencia organizacional, acorde a la norma vigente -en especial para temas como la propiedad de la tierra y la autonomía territorial-, fundamentada en las bases sociales e históricas. Evidencia de esto se presenta en la apropiación de las comunidades para la participación en los proyectos presentados, a los que ellos en algunos casos transforman y adaptan a las necesidades presentes.

Ahora, la norma adapta los diferentes parámetros administrativos, pero juega un papel fundamental: el factor social-cultural en el territorio, que transforma en algunas ocasiones la esencia y la perspectiva del desarrollo territorial, que puede ser alterna a las formas de desarrollo occidentales y que se sistematiza en el proceder administrativo y de la gestión. Los consejos comunitarios y las

asociaciones de pequeños productores son dos formas organizacionales diferentes que pueden integrar el mismo territorio. Sus diferencias radican en la asignación y destinación de recursos acorde con el objeto social establecido, los parámetros de distribución de tierras en el caso de los consejos comunitarios, los objetivos misionales y otros aspectos organizacionales relacionados con la naturaleza de la entidad. Tanto los consejos comunitarios como las asociaciones pueden realizar alianzas interinstitucionales con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para el desarrollo regional en el territorio a través de proyectos privados o establecidos en política pública, siendo el primer filtro para avalar proyectos implementados en el territorio. La responsabilidad de evaluar y validar la pertinencia y aceptación de los términos para estudios, proyectos y otras intervenciones recae en la junta directiva.

Aunque frecuentemente participan en proyectos similares, las asociaciones tienen objetivos centrados en el beneficio de sus asociados. Sin embargo, debido a que prevalecen las relaciones de comunidad y los elementos asociativos, pueden surgir conflictos de intereses entre estos dos tipos de organizaciones. Ambos tipos de organizaciones se han integrado a numerosos programas de desarrollo con diversas instituciones, a lo que actualmente enfrentan una serie de problemas que les impiden satisfacer completamente las necesidades básicas, debido a la divergencia de enfoques entre institución y comunidad. Los programas podrían no prestar atención a los criterios de los productores en cuanto a la implementación de innovaciones y avances tecnológicos, lo que se refleja en la falta de adopción y retroceso de procesos, que a su vez impactan en los procedimientos organizacionales internos de las diversas comunidades y las instituciones de investigación, desarrollo y extensionismo rural.

La organización de las comunidades afrocolombianas en el Pacífico es un factor inicial para los procesos de toma de decisiones en gestión y administración de recursos del territorio, ya sea de productores asociados o de la comunidad en general, organizada bajo el consejo comunitario. Cabe indicar que toda

la comunidad está adscrita a un consejo comunitario, que administra los recursos para el territorio, mientras que no toda la comunidad pertenece a una asociación de productores. Esto es particularmente relevante, debido al sentido que adquiere la toma de decisiones por la naturaleza de la forma organizacional.

### 3.1.2. ASPECTOS PRODUCTIVOS DE LAS COMUNIDADES

A partir de los resultados de la investigación participativa, el calendario agrícola del chontaduro orientado a la producción comunitaria se concibe como una herramienta que integra tiempos productivos, prácticas culturales y organización social. El ciclo inicia con la selección y cuidado de semillas y plántulas -realizados de manera colectiva-, priorizando material vegetal local por su adaptación al territorio y su valor cultural. La siembra se programa al inicio de la temporada de lluvias, lo que favorece el establecimiento del cultivo y reduce la dependencia de insumos externos. Durante la fase de crecimiento y desarrollo, las labores de manejo -limpieza, control manual de arvenses y protección del suelo- se articulan con mingas comunitarias, fortaleciendo los vínculos organizativos. La floración y fructificación se monitorean de forma conjunta, combinando conocimiento técnico y saberes tradicionales. La cosecha, concentrada en periodos específicos del año, se organiza colectivamente para garantizar el abastecimiento familiar, el intercambio local y la comercialización solidaria. De este modo, el calendario agrícola del chontaduro trasciende una lógica meramente productiva y se consolida como un instrumento de planificación comunitaria, soberanía alimentaria y reproducción cultural.

El chontaduro brinda a las comunidades afrocolombianas una fuente de alimento con alto valor nutricional, siendo parte importante de la seguridad alimentaria. Por ello, este fruto se ha conservado en sistemas de producción tradicionales, transmitido de generación en generación y es una de las principales fuentes de ingresos de muchos productores. El material vegetal utilizado por la comunidad corresponde a ecotipos regionales sin procesos de modificación o mejoramiento genético, por

lo que su valor cultural radica en su valor social y significativo sistema de producción económica. Las comunidades en muchas ocasiones no cuentan con planes para la propagación de material vegetal basados en criterios o estándares institucionales que definan principios de calidad. De hecho, la estandarización de la producción y el registro del material ante las autoridades regulatorias no es común entre los productores de la región, ya que su producción consiste en ampliar las áreas de plantación y replantar nuevas parcelas impulsado por la demanda. Según los productores participantes en la construcción de los ejercicios de cartografía social realizados, menos del 1% de la cosecha se destinará a la producción de material vegetal -semillas- de forma tradicional y estos métodos de propagación no se consideran procesos que garanticen la calidad física y fisiológica, fitosanitaria y genética. Así mismo, no existen viveros registrados para la comercialización de semilla de chontaduro en las zonas productoras, donde el establecimiento de los cultivos y la cadena productiva inicia con semilla que no cumple con las características necesarias que favorezcan los rendimientos esperados. La gestión administrativa y organizacional -en lo referente a los procesos de producción para el cultivo de chontaduro- obedece en su mayoría a sistemas de autoabastecimiento para alimentación de la familia principalmente; la otra proporción es destinada a la comercialización, donde se evidencian prácticas de manejo agronómico que permiten obtener resultados del trabajo familiar.

### **3.1.3. ELEMENTOS INTERNOS DEL COMPONENTE ORGANIZACIONAL**

En el estudio se evidenció que los factores internos asociados a las organizaciones afrocolombianas productoras de chontaduro configuran una base estratégica para el fortalecimiento de sus sistemas productivos y organizacionales. El emprendimiento se desarrolla principalmente en torno a la comercialización del fruto fresco, lo que refleja una dependencia de mercados tradicionales y una limitada agregación de valor, evidenciando la necesidad de impulsar procesos agroindustriales comunitarios. La tenencia de

la tierra, regulada por los consejos comunitarios en el marco de la Ley 70 de 1993, garantiza el acceso colectivo al territorio y constituye un elemento clave para la sostenibilidad productiva y ambiental. El capital humano representa uno de los mayores activos, dado el conocimiento acumulado sobre el manejo del cultivo, que permite optimizar la producción primaria y responder a las demandas del mercado. Así mismo, el liderazgo comunitario facilita la interlocución institucional y la gestión de proyectos, fortaleciendo la economía organizativa. El sentido de pertenencia, estrechamente ligado al valor cultural del chontaduro, promueve la conservación y recuperación de los cultivos. Finalmente, la comercialización, enmarcada en la seguridad alimentaria regional, abre oportunidades para diversificar mercados y consolidar encadenamientos agroindustriales con enfoque territorial.

La Tabla 2 muestra los principales aspectos organizacionales que resultaron del ejercicio de categorización de variables del estudio de la matriz DOFA, en el componente de fortalezas comunitarias frente al sistema productivo de chontaduro.

En cuanto a las dificultades identificadas a partir de la herramienta DOFA para determinar debilidades organizacionales internas y en concordancia con Díaz & Reyes (2018), los principales aspectos están relacionados con la falta de recursos económicos y se refieren a limitaciones en cuanto a la disponibilidad de recursos para la cooperación y financiamiento organizacional. Si bien la mayoría de las veces las organizaciones brindan contribuciones representadas en materias primas, herramientas y suministros, en algunos casos puede ser difícil para las organizaciones -tanto consejos comunitarios como asociaciones- obtener los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las actividades y cubrir rubros como mano de obra, mantenimiento de los cultivos y demás actividades asociadas. Otro aspecto limitante es el conflicto de intereses, en el que elementos psicológicos que influyen en las dinámicas sociales y culturales y afectan el comportamiento de los individuos en sus actividades diarias dentro de las organizaciones. También afectan

**Tabla 2**

*Aspectos organizacionales en comunidades afro para el cultivo de chontaduro en Buenaventura, Colombia*

Emprendimiento	Se refiere a un proceso desarrollado en conjunto con diversas organizaciones que pueden fortalecer el emprendimiento y las ideas de negocios en torno a la producción de chontaduro y sus derivados, contribuyendo así al desarrollo económico de las organizaciones de la región. Las frutas frescas se venden principalmente en varios mercados de las principales ciudades. Sin embargo, existen pocas iniciativas para procesos agroindustriales de materias primas
Tenencia de tierras	Disponibilidad de áreas para siembra, establecimiento de cultivos, residencia y cuidado del medioambiental. La tenencia de tierras depende del concepto emitido por el concejo comunitario, dispuesto por la ley 70 de 1993
Capital humano	Ha referencia al conocimiento de procesos específicos de producción de chontaduro y la destreza adquirida para las actividades en el sistema productivo. Un amplio conocimiento del manejo del cultivo de chontaduro es el mayor potencial de desarrollo ya que este fruto tiene aceptación en diversos sectores del mercado. Esto permite a los fabricantes mejorar sus procesos de producción primaria
Liderazgo	Las organizaciones poseen una liderazgo visible y empoderamiento de alguno de sus miembros, dirigiendo hacia el cambio y desarrollo organizacional. El liderazgo se presenta, así como en las demás organizaciones, una representación de la comunidad ante organismos institucionales con el cual buscan gestionar proyectos para financiar y desarrollar economías solidas en el mercado
Sentido de pertenencia	La disposición al trabajo y voluntad de conservación, adecuación y trabajo para recuperación de cultivos debido la perdida de las áreas en plantaciones de chontaduro. Este punto es importante, debido a importancia cultural que otorgan las comunidades y productores de chontaduro. El sentido de pertenencia cobra fuerza en la medida del respaldo en los factores económicos, sociales y culturales que las plantaciones representan para las comunidades
Comercialización	El chontaduro es un fruto dentro de la conceptualización de seguridad alimentaria de alto consumo en la región del Pacifico, que se ha extendido a otras regiones del país. Esto ha permitido ampliar los nichos de mercado, más allá de lo local, generando nuevas ideas de negocio como la integración de sistemas agroindustriales

negativamente los flujos de comunicación internos, debido a los problemas interpersonales y colectivos entre los miembros de las organizaciones.

Por otro lado, fueron formuladas algunas estrategias para combinar las fortalezas, aprovechar las oportunidades del sector y enfrentar las amenazas del ambiente en aspectos sociales, económicos y ecológicos a través de un análisis colaborativo y la participación de los miembros de las diversas organizaciones. Debido a que estas organizaciones no solo se caracterizan por comercializar el chontaduro, sino que también poseen una variedad de sistemas productivos, como cacao, cítricos y especies de pan coger -cultivos que contribuyen a la alimentación de la población, como yuca, plátano y maíz- que hacen parte de cadenas productivas y productos destinados a la producción para mercados además de autoabastecimiento, se han desarrollado estrategias de fortalecimiento para mejorar los canales de comunicación y fomentar la creación de asociaciones en el territorio.

### 3.1.4. EL MODELO EMPRESARIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE CHONTADURO

Uno de los principales resultados del ejercicio metodológico del estudio de mercado para el modelo productivo de chontaduro fue constatar que las organizaciones poseen amplios aspectos organizativos y comerciales en el desarrollo de un modelo que permita visualizar las posibilidades de crear diversas oportunidades mercantiles. Las características culturales tienen un impacto directo en el proceso de comercialización y en asumir riesgos comerciales dentro de ciertos parámetros, que a su vez están afectados por las condiciones externas, tales como los aumentos de precios, la distribución y los problemas de seguridad creados en la región del mercado. A continuación se detallan algunos aspectos esenciales del modelo de negocio del chontaduro en Buenaventura, percepciones derivadas de los ejercicios metodológicos:

- *Propuesta de valor*: el programa institucional tiene como objetivo principal animar a las comunidades a establecer unidades productivas para multiplicar material vegetal a

través de viveros. Sin embargo, las comunidades aprovechan todas las materias primas y sus derivados del chontaduro que tienen el potencial de crear nuevas líneas de mercado en la agroindustria humana y animal. Estos criterios de consumo y comercio de los clientes definen la gestión organizacional y el diseño de estrategias empresariales. La propuesta de valor es considerada por las diversas características sensoriales y organolépticas del fruto de acuerdo con los ecotipos regionales.

- *Plaza y clientes potenciales*: el chontaduro tiene un gran potencial de consumo y se ha demostrado tanto en la región pacífica como en otras áreas donde este fruto no tiene una cultura de consumo habitual. Para este fruto exótico algunos mercados en ciudades principales han abierto sus límites comerciales e iniciado actividades como propaganda y recepción en plazas de abasto. Ante la acogida y aumento de la demanda, es necesaria la ampliación de áreas de producción, lo que incentiva la puesta en marcha de viveros. La ausencia de viveros bajo la normativa ICA (205) para la propagación de material de siembra con características de calidad presenta una gran oportunidad de negocio para la puesta en marcha de la creación de nuevas líneas productivas por parte de las comunidades.

- *Proveedores y socios clave*: el sistema productivo de chontaduro en la región ha prosperado gracias a las oportunidades y el fácil acceso a insumos, herramientas y la existencia de proveedores cercanos a las zonas rurales. En algunos casos las alianzas interinstitucionales entre comunidades y organismos estatales han permitido a las organizaciones obtener diversos insumos, material para el cultivo, incentivos para la comercialización y otras herramientas necesarias para el desarrollo de aspectos técnicos y comerciales.

- *Procesos de comercialización*: la presencia de intermediación comercial en el proceso de venta encarece los productos al consumidor final, cuyo costo es trasladado a los precios finales pagados por este. En parte esta situación ha desincentivado la propagación de material de siembra porque en algunos casos se disminuye la demanda.

- *Estructura de costos y precios para venta:* los precios -tanto del material vegetal como de fruto puesto en plaza de mercado- en su mayoría no se derivan de un análisis de costos, que puedan servir como fundamento para decisiones relativas a su fijación. Además, están fuertemente supeditados a los intermediarios, generando así incertidumbre en las decisiones financieras y de gestión por parte de los productores de chontaduro a título propio.

### **3.1.5. ASPECTOS ORGANIZACIONALES CON ENFOQUE ÉTNICO AFROCOLOMBIANO EN PROCESOS DE APROPIACIÓN DE CONOCIMIENTO EN COMUNIDADES AFROCOLOMBIANAS**

Como complemento al análisis de los factores que inciden en los procesos de gestión organizacional, resulta fundamental incorporar los conceptos de apropiación social del conocimiento, en articulación con los factores socioeconómicos y organizativos que caracterizan a las comunidades con enfoque étnico en Colombia. Estos factores -como la estructura organizativa, el capital humano, las dinámicas productivas, el acceso a recursos y los sistemas de toma de decisiones- influyen directamente en el desarrollo exitoso de proyectos de innovación tecnológica y en la adopción de tecnologías, no solo productivas, sino también orientadas al fortalecimiento de la gestión organizacional. En la elaboración de estos diagnósticos se evidencian limitaciones que trascienden los procesos técnico-productivos, tradicionalmente priorizados por los programas de extensión desde una lógica productivista y que se relacionan con dimensiones organizacionales, empresariales, sociales y culturales, frecuentemente subvaloradas en las evaluaciones iniciales. En este contexto, la planificación institucional debe considerar de manera integral cómo las soluciones tecnológicas impactan las dinámicas socioeconómicas, culturales, productivas y ambientales del territorio, reconociendo que las formas de organización étnica condicionan la gestión, la adopción tecnológica y los resultados de los procesos de transferencia, al incidir en la estructura interna y en las relaciones con el entorno.

## **3.2. FACTORES EXTERNOS DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES EN COMUNIDADES AFROCOLOMBIANAS DEL PACÍFICO COLOMBIANO**

### **3.2.1. RECONOCIMIENTO HISTÓRICO, CULTURAL E IMAGINARIOS SOCIALES INFLUYENTES EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL AFROCOLOMBIANA**

Los procesos históricos, culturales y los imaginarios sociales afrocolombianos inciden en la gestión organizacional, configurando prácticas colectivas, liderazgos comunitarios y formas propias de toma de decisiones. Empleando la herramienta de línea de tiempo se reconoció el desarrollo histórico de la población de estudio, mediante la representación de hitos y sucesos trascendentales en el ejercicio de gestión organizacional con respecto a las dinámicas socioproductivas de las comunidades afrocolombianas y su asociación al sistema de producción de chontaduro. Así, el ejercicio identificó las bases actuales del comportamiento y las actividades en la gestión y planeación en los procesos administrativos de las comunidades.

Como es conocido, el comportamiento humano -expresado en la cultura- determina los procesos involucrados en la gestión de recursos y las actividades propias de la administración. Las teorías administrativas -teoría clásica de la Administración, teoría de la administración científica, teoría del comportamiento organizacional- abarcan un sinnúmero de hipótesis y supuestos desde el punto de vista de las ciencias sociales, que pretenden explicar los diferentes comportamientos. En este contexto resulta necesario articular los enfoques teóricos de la administración con las expresiones culturales y territoriales, reconociendo que los modelos de gestión no son universales, sino social e históricamente construidos.

Las organizaciones en las comunidades del Pacífico, junto a su cultura y formas de expresión comunitarias, permiten la existencia de aspectos y perspectivas diferentes de desarrollo territorial -alternas a las comúnmente aceptadas-, las cuales son influenciadas por los sistemas económicos actuales. Estas miradas de desarrollo tienen diferentes instrumentos de

materialización, vistos como contradictorios a los modelos de desarrollo comúnmente aceptados y su falta de implementación en el sentido de los procesos administrativos como planeación, control, dirección y organización que puede verse como retraso al desarrollo. Sin embargo, el juicio a priori de las formas y métodos debe ser evaluado, en el sentido en que los productores y miembros de las comunidades tienen relación con el entorno y que en consecuencia moldean la forma de organización.

Las formas organizacionales para las comunidades afrocolombianas se observan a través del proceso de culturalización empresarial e histórica, que a través del tiempo permite a estas comunidades tener un tipo de organización definida. En otros términos, permite entender cómo estas comunidades se han adaptado a las formas de colonización del conocimiento a través de la transferencia tecnológica y de las nociones de desarrollo, adaptándose a las estructuras legalmente reconocidas por la legislación colombiana y siguiendo los parámetros estructurales para la creación, gestión, actividades gerenciales y operativas. Reconocer el proceso histórico de estas comunidades permite dilucidar los comportamientos heredados en su forma de gestión, adaptados a su medio y aceptados por la comunidad. La amplitud del concepto de desarrollo para los casos estudiados se enmarca en la mejora de la calidad de vida con base en su bienestar comunitario y no propiamente en el crecimiento monetario y la obtención de bienes para consumo. Si bien no se desconoce la situación, que medida a través de indicadores de estado sitúa al territorio por debajo de los límites de pobreza, el potencial de desarrollo se ajusta a las necesidades de la comunidad.

Este reconocimiento de culturalidad histórica está asociado a la designación de las representaciones sociales, expresadas en sus hábitos, cosmovisión o ideologías en los procesos de gestión y administración de recursos. En parte han sido transformadas por diferentes culturas administrativas y burocráticas, evidenciadas en estructuras empresariales de corrientes neoliberales y de desarrollos amplios de mercado -cuyo énfasis está en la acumulación de capitales y en generar

capitales nuevos a partir de este- y que gracias a los enfoques de desarrollo rural representados y extendidos con la participación de diferentes instituciones, se pretenden replicar con las comunidades afrocolombianas. Apoyándose en Randazzo (2012), las significaciones imaginarias sociales e instituciones cristalizadas conforman el imaginario social instituido, asegurando socialmente la repetición de las mismas formas que regulan la vida en comunidad. Castoriadis (1997, p. 9) las refiere como las que «crean un mundo propio para la sociedad considerada, son en realidad ese mundo: conforman la psique de los individuos. Crean así una representación del mundo, incluida la sociedad misma y su lugar en ese mundo».

Para estas comunidades y en concordancia con Castoriadis (1997), el imaginario social presume un esfuerzo conceptual desde el materialismo para relativizar la influencia que tiene lo material sobre el entorno comunitario y social que, asociado al caso de estudio, parte de la importancia económica y social que tiene el chontaduro como representación material de las dinámicas territoriales. A partir de la línea de tiempo de las organizaciones afrocolombianas, el planteamiento evidencia una tensión histórica entre los modelos institucionales de desarrollo y las formas organizativas propias de estas comunidades. Desde las primeras expresiones organizativas afrocolombianas, ligadas a la defensa del territorio y la reproducción cultural, el desarrollo ha sido concebido de manera integral, articulando producción, identidad y seguridad alimentaria. En contraste, especialmente desde finales del siglo XX, la intervención de instituciones estatales y técnicas ha promovido enfoques centrados en la productividad y la transferencia tecnológica, asociados a lógicas de mercado y eficiencia económica. Esta divergencia se profundiza con la consolidación de organizaciones afrocolombianas tras la Constitución de 1991 y la Ley 70 de 1993, cuando las comunidades fortalecen discursos alternativos de desarrollo propio. En este marco, el chontaduro no se reduce a un bien productivo, sino que se configura como un elemento cultural, alimentario y simbólico, evidenciando cómo las organizaciones

afrocolombianas han resistido y resignificado las nociones hegemónicas de desarrollo a lo largo del tiempo.

Es posible profundizar en cómo esta divergencia conceptual se ha expresado de manera diferenciada a lo largo del tiempo en los procesos organizativos afrocolombianos. En las décadas previas al reconocimiento jurídico de los derechos colectivos, las prácticas productivas asociadas al chontaduro se desarrollaron principalmente bajo esquemas comunitarios, donde el conocimiento se transmitía de forma intergeneracional y estaba estrechamente vinculado al manejo del territorio y a la sostenibilidad ecológica. Con la institucionalización de las políticas de desarrollo rural y la expansión de programas de transferencia tecnológica, las organizaciones afrocolombianas se vieron obligadas a negociar entre la adopción parcial de innovaciones productivas y la preservación de sus sistemas socioculturales. Este proceso dio lugar a estrategias híbridas, en las que la productividad no se descarta, pero se subordina a principios de autonomía, soberanía alimentaria y continuidad cultural. Así, la trayectoria organizativa afrocolombiana revela una construcción histórica del desarrollo como práctica situada, colectiva y culturalmente significativa, en contraste con enfoques técnicos estandarizados.

### 3.2.2. RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE

La problemática relacionada con la gestión administrativa radica en el accionar frente a las variaciones ambientales provocadas por diferentes fenómenos naturales que interfieren en las actividades organizacionales, siendo el resultado del ejercicio de priorización de estrategias generadas en la matriz DOFA. El desarrollo de los objetivos institucionales radica precisamente en superar los acontecimientos para la reactivación económica de las actividades de producción de chontaduro en la región. Hechos como inundaciones, deslizamientos, temporadas prolongadas de lluvias y desbordamiento del cauce de los ríos son condiciones que las organizaciones productoras afrontan para continuar la producción de sus cultivos y que motivan el desarrollo del conocimiento en gestión frente

a la solución o mitigación de impactos generados por factores no controlables del entorno.

En términos de la teoría organizacional abordada y en relación con las condiciones del medio ambiente, las comunidades afrocolombianas de esta región implementan planes de contingencia frente a las problemáticas arriba mencionadas. Con ello se reduce el impacto generado por este factor exógeno, que representa para ellos afectaciones de tipo económico por las pérdidas en los cultivos de chontaduro. A raíz de la matriz DOFA se evidenciaron las estrategias frente a este factor: i) identificar los riesgos ambientales frente a la problemática de las plagas; ii) acciones de contingencia y prevención; y, iii) iniciativas de gestión para la recuperación de las plantaciones afectadas. Estas acciones, resultado de las estrategias analizadas en la matriz, indican un avance frente a los principios organizacionales en cuestión de planeación de las actividades y la realización de planes de acción como parte del ejercicio administrativo.

### 3.2.3. INSTITUCIONALIDAD Y POLÍTICA PÚBLICA

La categoría analizada referida a la institucionalidad y política pública surgió como resultado del análisis mediante la matriz DOFA y se entiende como el conjunto de factores externos a las comunidades, sobre los cuales estas poseen un margen limitado o nulo de decisión, incidencia y control. En esta se encontró el aporte de diversos programas de apoyo que fortalecen a las comunidades afrocolombianas en los siguientes aspectos: i) organización a través de la capacitación (*e.g.*, Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA); ii) productividad y gestión; iii) apoyo a procesos de reforestación, mantenimiento, capacitación productiva (*e.g.*, AGROSAVIA, SENA, VallenPaz, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO, entre otras); y, iv) otros programas gubernamentales que intervienen como factor para que las organizaciones desarrollen iniciativas de gestión para el mejoramiento de la calidad de vida a través del desarrollo económico y social. Las comunidades afrocolombianas han respondido exitosamente

a las iniciativas propuestas, logrando los objetivos sociales y comunitarios. Sin embargo, refieren la necesidad de mayor acompañamiento por parte de las instituciones para trabajar otros temas relacionados al desarrollo, que no solo impliquen el factor monetario -tales como el fortalecimiento de las capacidades de gestión en producción de chontaduro y agroindustria para la innovación de subproductos-. En relación con los principios organizacionales es importante resaltar el control de las comunidades frente a la implementación de diferentes proyectos de desarrollo, fortaleciendo capacidades de gestión comunitaria.

Como factores externos que han afectado negativamente el ámbito institucional se encuentra el abandono del Estado, en cuanto a la priorización de recursos que permitan mejorar las condiciones comunitarias necesarias para la comercialización. Es el caso de las vías de acceso y transporte, que se encuentran en un estado precario para la facilitación de la comercialización en las zonas urbanas, tanto del chontaduro como de otros productos agrícolas de la zona.

También la política monetaria -responsable de la estabilidad de los precios- ha jugado un papel importante en la gestión organizacional. Esto es debido al alza de los precios en los insumos agrícolas necesarios para el mantenimiento y cosechas de las plantaciones, lo que juega un papel importante en procesos de planeación de las actividades agrícolas de los productores. Son estos quienes deben tomar decisiones a partir de la priorización de necesidades propias y familiares, que a su vez afectan los procesos organizacionales, ya que la situación es general para la comunidad.

Otro factor del entorno político y social es la presencia de grupos armados y la constante situación de orden público en el municipio, que han causado desplazamientos de la población rural hacia las zonas urbanas. Como consecuencia, se abandonan los predios de producción de chontaduro, lo que se refleja en la reducción de los indicadores productivos y económicos, que a su vez se reflejan en los datos estadísticos nacionales de pobreza. Si bien esta situación relacionada con la gestión organizacional es completamente ajena a las

comunidades, dado que por naturaleza el ser humano prevalece el instinto de supervivencia, afecta fuertemente al finalizar abruptamente los procesos organizacionales adelantados por los productores. En muchos casos se ha evidenciado que esta situación genera desgaste psicológico, al tener que iniciar de nuevo los procesos de planeación, gestión y control de las actividades agrícolas.

#### **3.2.4. DINÁMICAS DE MERCADO PARA COMERCIALIZACIÓN DEL FRUTO DE CHONTADURO**

En el ejercicio de análisis de mercado para los productos de chontaduro se evidenció que los productores observan el potencial del fruto de chontaduro para su comercialización, debido a la aceptación en el mercado, además de que existen algunos estudios que demuestran el valor nutricional para las comunidades (Restrepo & Estupiñán, 2007). El chontaduro tiene demanda por seguridad alimentaria en la región del Pacífico y por aceptación de consumo en las principales ciudades de Colombia, siendo este un nicho importante de comercialización. Tradicionalmente las organizaciones de productores del Pacífico colombiano han tenido como base principal de su economía el cultivo de chontaduro, que representa el arraigo cultural en torno a este sistema productivo y su utilización en la alimentación como producto de alto valor nutricional, que se remonta a las tradiciones ancestrales. Factores intrínsecos del fruto como color, olor, textura y sabor son características que han permitido posicionar el fruto de chontaduro como producto exótico para los clientes. Estas condiciones de mercado han sido valoradas por las comunidades para expandir las iniciativas de comercialización y mejorar procesos organizacionales en torno a las actividades administrativas inherentes a estos procesos: apertura de mercados, establecimiento de marca, creación de necesidades para los clientes y procesos propios de marketing. Las comunidades han implementado iniciativas de gestión para lograr un cambio de mentalidad frente a su consumo, aunque la aceptación del fruto en los mercados es un factor no controlable. No obstante, la alta tasa de intermediación ha obstaculizado el

crecimiento económico ideal, ya que en algunos casos los ingresos por ventas son inferiores a los costos de producción.

También se identificaron a través del ejercicio de análisis de mercados las siguientes limitantes: i) la problemática fitosanitaria es el principal motivo de la disminución de las plantaciones de chontaduro, reflejada en los ataques de diversas plagas y enfermedades asociadas al cultivo de chontaduro. Se han afectado por tanto las áreas de cosecha y producción, lo que implica a su vez cortes en sus ciclos económicos. Este aspecto se categoriza como externo a las comunidades, debido a que las acciones tomadas solo mitigan los daños causados, pero sus causas son ajenas a los productores; ii) el cambio generacional como problemática hace referencia a la creciente migración de jóvenes de las zonas rurales a las urbanas, debido a diversos problemas sociales y económicos, a la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional y de desarrollo. Ello resulta en una escasez de jóvenes en las comunidades afrocolombianas, asociados a la mano de obra especializada y no especializada no solo para las plantaciones de chontaduro, sino para todos los sistemas productivos en la región. Enfrentar esta limitante implicaría que las comunidades han de realizar fuertes cambios en la gestión y organización de las comunidades afrocolombianas, tales como: i) incentivar a los jóvenes al trabajo en el campo, evitando la migración masiva campo-ciudad que perjudica las actividades de producción del sistema productivo de chontaduro; ii) gestión de programas para el reconocimiento sociocultural frente al chontaduro, realizando acciones para la conservación, mejoramiento de las cadenas de comercialización y reconocimiento en los mercados locales y regionales.

#### 4. CONCLUSIONES

Para el trabajo con comunidades afrocolombianas es necesario un análisis multidimensional de los distintos factores intervinientes, para así poder generar cambios e impactos desde los programas institucionales, debido a la diversidad de factores que podrían presentarse al intentar alcanzar los objetivos de

cualquier propuesta de intervención en el territorio. La metodología empleada permite concluir que los factores socioeconómicos para la gestión organizacional y comunitaria en poblaciones afrocolombianas del Pacífico colombiano se categorizan en dos componentes. El primero abarca los factores exógenos, que comprenden el reconocimiento histórico, dinámicas culturales e imaginarios sociales que definen las perspectivas y formas de pensamiento de las comunidades y su diferenciación de la cosmovisión por parte de las instituciones. El marco sociohistórico define una serie de recursos que moldean el actuar frente a la gestión y los principios administrativos de la teoría clásica de la administración -planear, controlar, organizar y dirigir-, los cuales a vista del observador pueden ir en contravía. Sin embargo, entender estas posiciones es fundamental para una implementación óptima de los programas de desarrollo. Así mismo, el relacionamiento con el medio ambiente, la institucionalidad, la política pública y las dinámicas de mercado son factores definidos por los productores como representativos para la gestión. En tanto variables exógenas, no están bajo el control de las comunidades, requiriendo por tanto instrumentar estrategias para mitigar los impactos. Y, en tanto parte del proceso de gestión administrativa y organizacional, son también parte fundamental para poder afrontar las dinámicas del mercado-.

El segundo componente identificado se centra en los factores internos, en los que se agrupan variables directamente relacionadas con la dinámica propia de las comunidades, tales como la forma de organización comunitaria, los aspectos productivos, el emprendimiento, la tenencia de la tierra, el capital humano, el liderazgo, el sentido de pertenencia y los procesos de comercialización. Estas variables configuran elementos sustantivos de la gestión administrativa y organizacional de las organizaciones afrocolombianas estudiadas, en la medida en que son controladas y gestionadas por las propias comunidades, lo que les otorga un mayor margen de autonomía en la toma de decisiones. En este sentido, su fortalecimiento contribuye de manera directa a mejorar los

procesos de planeación estratégica, orientados a la reducción de riesgos asociados a las actividades productivas del sistema de chontaduro. Un aspecto clave identificado es la necesidad de avanzar en la construcción de modelos de negocio y estudios de mercado con enfoque étnico-territorial, que permitan reconocer el valor cultural y productivo del fruto, identificar la demanda real, fortalecer el encadenamiento de redes comerciales y estructurar esquemas financieros sólidos basados en el análisis de costos. Estos elementos resultan fundamentales para consolidar procesos comerciales sostenibles del chontaduro en las comunidades afrocolombianas del municipio de Buenaventura.

Finalmente, la metodología adoptada y el uso de herramientas de cartografía social posibilitaron la recolección y sistematización de información clave para el análisis de variables socioeconómicas, al incorporar de manera directa las percepciones, experiencias y dinámicas propias de la población afrocolombiana. Este enfoque participativo permitió comprender la gestión organizativa no solo desde los indicadores cuantitativos, sino también desde las prácticas cotidianas, relaciones comunitarias y formas propias de toma de decisiones, visibilizando dimensiones que suelen quedar excluidas en evaluaciones convencionales. Así mismo, la cartografía social facilitó la identificación de actores, recursos, conflictos y potencialidades territoriales, fortaleciendo la lectura integral del contexto. A partir de estos insumos fue posible formular líneas de acción institucional más pertinentes y contextualizadas, orientadas a futuras evaluaciones de impacto. En este sentido, la metodología contribuye a desplazar el énfasis de una evaluación centrada en la lógica institucional hacia una evaluación integral con enfoque territorial, que reconoce el territorio como un espacio social, cultural y productivo construido colectivamente.

## 5. AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo brindado por la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA) y las organizaciones comunitarias (Consejos

comunitarios y asociaciones de productores) del municipio de Buenaventura, que participaron en el desarrollo del proyecto Plan Nacional de semillas.

## REFERENCIAS

- 
- AGROSAVIA (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria). (2023). *Balance social 2022*. AGROSAVIA. <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/38187>
- Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 7-16. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1140.pdf>
- Castoriadis, C. (1997). El imaginario social instituyente. *Zona Erógena*, (35), 1-9. <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/267/Castoriadis%20Cornelius%20-%20El%20Imaginario%20Social%20Instituyente.pdf>
- CORPOICA (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria). (2014). *Informe final macroproyecto: Producción de semillas de calidad de variedades mejoradas y regionales para disponibilidad de los pequeños productores agrícolas. Fase I*. CORPOICA.
- Cuesta Rentería, J., & Hinestroza Cuesta, L. (2017). Análisis jurídico de las funciones de los consejos comunitarios en territorios colectivos de comunidades negras. *En Justicia*, 32(22), 160-181. <https://doi.org/10.17081/just.22.32.2910>
- Díaz, J., & Reyes, H. (2018). Análisis organizacional en comunidades del Pacífico colombiano: Implementación de estrategias por AGROSAVIA en la renovación de cultivos de chontaduro. [Anales del] *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2018* (pp. 450-467). Universidad del Externado. [https://www.academia.edu/70265017/LAS\\_NUEVAS\\_TECNOLOG%3%8DAS\\_Y\\_LOS\\_DESAF%3%8DOS\\_PARA\\_LA\\_ADMINISTRACI%3%93N\\_COMPILADORES](https://www.academia.edu/70265017/LAS_NUEVAS_TECNOLOG%3%8DAS_Y_LOS_DESAF%3%8DOS_PARA_LA_ADMINISTRACI%3%93N_COMPILADORES)

- Domínguez, M. (s.f.). El derecho al territorio de las comunidades negras: Movilización social y formación del Estado en el Pacífico colombiano (1993-2005). [Ponencia presentada en el] *Congreso Nacional de Sociología*.
- Durston, J. (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: Diadas, equipos, puentes y escaleras*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cae56298-0e53-49ba-b225-af58de9b952b/content>
- González-Sevillano, P. H. (2023). Contexto histórico y sociojurídico de la marginalidad y la exclusión de la población afrocolombiana: Relación pasado y presente. *Jurídicas*, 20(2), 122-143. <https://doi.org/10.17151/jurid.2023.20.2.7>
- Gutiérrez, A., Restrepo, E., Vega, L., & Velandia, P. (2022). *Pasando trabajo: Economía y vida campesina afrodescendiente en el Pacífico sur colombiano*. Fondo Editorial ICANH. <https://publicaciones.icanh.gov.co/index.php/picanh/catalog/book/188>
- ICA (Instituto Colombiano Agropecuario). (2015). *Resolución 3168 de 2015: Por medio de la cual se reglamenta la producción, importación y exportación de semillas producto del mejoramiento genético para la comercialización y siembra en el país, así como del registro de las unidades de evaluación agronómica y/o unidades de investigación en fitomejoramiento y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial año CLI N° 49.632, del 11 de septiembre de 2015. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30033935>
- Hernández Noviteño, O. O. (2011). *Análisis de la participación comunitaria en un proceso de consulta previa y sus aportes en la elaboración de estudios de impacto ambiental en territorios de comunidades negras: Estudio de caso proyecto «Construcción de la doble calzada Buga, Buenaventura*. [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/1557/HernandezNovitenoOscarOrlando2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lawler III, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- Leal, C. (2008). Disputas por tagua y minas: Recursos naturales y propiedad territorial en el Pacífico colombiano, 1870-1930. *Revista Colombiana de Antropología*, 44(2), 409-438. <https://doi.org/10.22380/2539472X.1063>
- Ley 70 de 1993. *Por la cual se desarrolla el artículo transitorio 55 de la Constitución Política*. Diario Oficial No. 41.013, 31 de agosto de 1993. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=7388>
- Ley 454 de 1998. *Por la cual se crea el marco conceptual que regula la economía solidaria*. Diario Oficial No. 43.357, del 6 de agosto de 1998. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3433>
- MADR-ICA-AGROSAVIA (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-Instituto Colombiano-Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria). (2018). *Plan de acción para la conservación, multiplicación, uso e intercambio de las semillas nativas y criollas*. MADR-ICA-AGROSAVIA
- Navarro, F., Cejudo, E., & Maroto, J. C. (2014). Reflexiones en torno a la participación en el desarrollo rural: ¿Reparto social o reforzamiento del poder? LEADER y PRODER en el sur de España. *EURE (Santiago)*, 40(121), 203-223. <http://hdl.handle.net/10481/34833>
- Quevedo Pérez, D. C., Noriero Escalante, L., & Hinestroza Valencia, J. F. (2020). Diversificación cultural de las comunidades afrocolombianas: Subregiones agrícola y minera del Pacífico colombiano. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 89(2), 131-150. <https://doi.org/10.28928/ri/892020/aot2/hiniestrozajf/norierol>
- Randazzo, F. (2012). Los imaginarios sociales como herramienta. *Imagonautas*, 2(2), 77-96. <https://revistas.usc.edu.co/index.php/imagonautas/article/view/101>
- Ray, C. (2001). Transnational cooperation between rural areas: Elements of a political economy of EU rural development. *Sociologia Ruralis*, 41(3), 279-295. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00183>

- Restrepo, J., & Estupiñan, J. A. (2007). Potencial del chontaduro como fuente alimenticia de alto valor nutricional en países tropicales. *Revista de Ciencias*, 11(1), 1-8. <https://doi.org/10.25100/rc.v11i0.529>
- Rodríguez, G. A. (2008). Continúa la exclusión y la marginación de las comunidades negras colombianas. *Revista Diálogo del Saber*, 29, 215-238. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/2051>
- Scott, M. (2004). Building institutional capacity in rural Northern Ireland: The role of partnership governance in the LEADER II programme. *Journal of Rural Studies*, 20(1), 49-59. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(03\)00042-1](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(03)00042-1)
- Taylor, F. (1979). *Principios de la administración científica*. El Ateneo.
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61(1), 129-155. <https://doi.org/10.21158/01208160.n61.2007.425>