

**Guía para elaborar un modelo pedagógico de gestión administrativo y
financiero para las unidades productivas de cacao del municipio de Pailitas –
Cesar**

García Cardona Edwin

CC. 1.007.839.689

Pallares Guerrero Diego Alejandro

CC. 1.003.259.334

**Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica
Dirección de Ciencias Administrativas, Contables y
Económicas Programa de Administración de Empresas
Aguachica, Cesar 2024**

**Guía para elaborar un modelo pedagógico de gestión administrativo y
financiero para las unidades productivas de cacao del municipio de Pailitas –
Cesar**

García Cardona Edwin

CC. 1.007.839.689

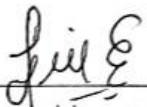
Pallares Guerrero Diego Alejandro

CC. 1.003.259.334

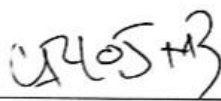
**Director Laura Talía Picón González Magíster en
Dirección y Gestión de Proyectos**

**Universidad Popular del Cesar, Seccional Aguachica
Dirección de Ciencias Administrativas, Contables y
Económicas Programa de Administración de Empresas
Aguachica, Cesar 2024**

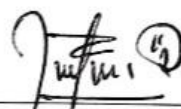
Nota de Aceptación



Director del proyecto



Evaluador 1



Evaluador 2

Aguachica, 30 de julio 2024

Dedicatoria

Este trabajo de grado es dedicado a nuestros padres, por su amor incondicional y apoyo constante. Su dedicación y perseverancia han sido una inspiración para nosotros y nos han permitido alcanzar nuestras metas. Gracias por creer en nosotros y por estar siempre allí siempre.

Gracias a todos.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestro tutora Laura Talia Picón González, por su invaluable guía y apoyo a lo largo de este proceso. Sus conocimientos, paciencia y dedicación han sido fundamentales para la realización de este trabajo. De igual manera, extendemos nuestro agradecimiento a la Universidad Popular del Cesar-Seccional Aguachica por brindarnos la oportunidad de llevar a cabo este proyecto de investigación y por facilitarnos los recursos necesarios. A nuestros compañeros y amigos, gracias por su compañerismo, motivación y por compartir con nosotros este recorrido. Finalmente, queremos expresar nuestra más sincera gratitud a nuestras familias, quienes han sido nuestro mayor soporte emocional y nos han acompañado incondicionalmente a lo largo de esta etapa. Gracias por creer en nosotros y por impulsarnos a alcanzar nuestras metas.

Tabla de Contenido

Introducción.....	15
1 Guía para la elaboración de un modelo pedagógico de gestión administrativo y financiero para las unidades productivas de cacao del municipio de Pailitas - Cesar.....	16
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.1.1 Formulación del problema.....	18
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo general.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificación.....	19
1.3.1 Valor teórico.....	20
1.3.2 Relevancia social.....	21
1.3.3 Implicaciones prácticas.....	22
1.3.4 Utilidad metodológica.....	22
1.4 Delimitación.....	23
1.4.1 Delimitación teórica-temática.....	23
1.4.2 Delimitación temporal.....	24
1.4.3 Delimitación contextual.....	25
2 Marco Referencial.....	28
2.1 Antecedentes.....	28
2.1.1 Antecedentes históricos.....	28
2.1.2 Antecedentes investigativos.....	29
2.2 Marco teórico.....	33

2.2.1	Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo.....	35
2.2.2	14 principios de la administración (Henry Fayol).....	35
2.3	Espíritu de cuerpo.....	37
2.4	Marco conceptual.....	38
2.5	Marco legal.....	39
	3 Aspectos Metodológicos de la Investigación.....	40
3.1	Enfoque y tipo de estudio.....	40
3.2	Diseño de la investigación.....	41
3.3	Formulación de hipótesis.....	41
3.4	Sistema de variables.....	41
3.5	Población, tipo de muestreo y muestra.....	43
3.5.1	Población.....	43
3.5.2	Método de la muestra.....	43
3.5.3	Determinación de la muestra.....	43
3.5.4	Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información.....	44
3.5.5	Fuentes de información primarias.....	44
3.5.6	Fuentes de información secundaria.....	44
3.6	Procedimiento.....	44
3.7	Análisis para el procesamiento de la información.....	46
	Esquema Temático.....	47
	Discusión.....	10
	9	
	Conclusiones.....	11
	1	
	Recomendaciones.....	11
	3	

Anexos.....	11
4	
Referencias.....	1
14	
Apéndices.....	117

Lista de Gráficos

Gráfico 1. <i>Comportamiento del sector cacaotero en Pailitas.....</i>	17
Gráfico 2. <i>Ubicación Geográfica de Pailitas.....</i>	26
Gráfico 3. <i>Distribución geográfica de las unidades productivas en el municipio de Pailitas.....</i>	48
Gráfico 4. <i>Distribución por género de los productores cacaoteros.....</i>	49

Lista de TablasTabla 1. *Matriz de categorías* ¡Error! Marcador no definido.

Tabla 2. *Productores cacaoteros del municipio de Pailitas*..... 50

Tabla 3. *Matriz DOFA sector cacaotero de Pailitas* 56

Tabla 4. *Fomento de cooperativas y asociaciones locales* 62

Tabla 5. *Implementación de sistemas administrativos modernos* 63

Tabla 6. *Capacitación y asistencia técnica*..... 64

Tabla 7. *Proyectos de impacto y acceso a financiación* 66

Tabla 8. *Promoción del emprendimiento y generación de empleo* 67

Tabla 9. *Acceso a programas gubernamentales y proyectos comunitarios* 68

Tabla 10. *Estrategias de comercialización y exportación* 70

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. <i>Estrategias de gestión administrativa y financiera</i>	54
---	----

Lista de Apéndices

Anexo 1. <i>Registro fotográfico de producciones de cacao de Pailitas.....</i>	114
Anexo 2. <i>Talleres participativos con productores locales.....</i>	114

Resumen

En el municipio de Pailitas, Cesar, la producción de cacao emerge como un pilar fundamental de su economía. Este proyecto se centra en el análisis administrativo y financiero de esta actividad agrícola, destacando su relevancia socioeconómica y su potencial para el desarrollo regional; a través de un enfoque pedagógico, se determinaron los aspectos tanto administrativos como financieros que rigen en esta industria cacaotera, este análisis se realizó con el fin de comprender profunda y accesible a los agricultores de la zona. Este análisis no solo busca identificar áreas de mejora, sino también promover un crecimiento sostenible y equitativo en el sector, en línea con los objetivos de desarrollo local y regional. Con una metodología participativa, se espera involucrar activamente a la comunidad en la generación de soluciones prácticas y estratégicas que impulsen el progreso económico y social en Pailitas.

Palabras claves: Guías, Modelo pedagógico, Gestión Administrativa, Gestión Financiera

Abstract

In the municipalita of Pailitas, Cesar, cocoa production emerges as a fundamental pillar of its economy. This project focuses on the administrative and financial analysis of this agricultural activity, highlighting its socioeconomic relevance and its potential for regional development; Through a pedagogical approach, both the administrative and financial aspects that govern this cocoa industry were determined. This analysis was carried out in order to gain a deep and accessible understanding of the farmers in the area. This analysis not only seeks to identify areas of improvement, but also promote sustainable and equitable growth in the sector, in line with local and regional development objectives. With a participatory methodology, it is expected to actively involve the community in the generation of practical and strategic solutions that promote economic and social progress in Pailitas.

Keywords: Guides, Pedagogical Model, Administrative Management, Financial Management

Glosario

Modelo Pedagógico: se definen las metodologías, estrategias y recursos utilizados para facilitar el aprendizaje de una población específica (Gandur, 2021).

Gestión Administrativa: se conoce al conjunto de actividades y procesos destinados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros y materiales de una organización para alcanzar sus objetivos (Coposuite, 2022).

Unidades Productivas de Cacao: empresas dedicadas al cultivo, producción y comercialización de cacao y sus derivados (Villamil, 2022).

Capacitación: método de enseñanza y desarrollo de habilidades a comunidades para mejorar el desempeño laboral y la productividad (IBM, 2018).

Sostenibilidad: prácticas y políticas que aseguran la viabilidad a largo plazo de las actividades económicas, sociales y ambientales, sin comprometer los recursos para las generaciones futuras (ONU, 2023).

Productividad: relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados, que refleja la eficiencia en la utilización de dichos recursos (Drew, 2018).

Eficiencia: capacidad para lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos posibles, minimizando el desperdicio y maximizando el rendimiento (Cesar, 2019).

Desarrollo Sostenible: Proceso de mejorar las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, equilibrando los aspectos económicos, sociales y ambientales (ONU, 2015).

Inclusión Social: políticas y prácticas destinadas a garantizar la participación equitativa y el acceso igualitario a oportunidades económicas, sociales y políticas para todos los miembros de la sociedad (Mineducación, 2022).

Introducción

En el municipio de Pailitas, ubicado en el departamento del Cesar en Colombia, el cultivo de cacao representa una actividad económica de gran importancia que contribuye al sustento de un buen número de familias y al desarrollo de la región. Según el Ministerio de Agricultura, al año 2022 la producción de Cacao en Pailitas fue de 48 toneladas, con un área sembrada de 80 hectáreas (Agronet, 2024). Las cifras, aunque modestas cuando se comparan con otros municipios de la región, evidencian un potencial productivo de este sector, sin embargo, muchas unidades productivas cacaoteras enfrentan desafíos significativos desde el punto de vista de su gestión administrativa y financiera, lo que limita su capacidad para alcanzar niveles óptimos de sostenibilidad y eficiencia.

Conscientes de esta realidad y buscando contribuir al fortalecimiento del sector cacaotero de la región, surge el proyecto de *Guía para la Elaboración de un Modelo Pedagógico de gestión administrativo y financiero para las unidades productivas de cacao del municipio de Pailitas - Cesar*. Este proyecto tiene como objetivo principal desarrollar un enfoque integral y participativo para mejorar las capacidades de gestión de los productores de cacao, proporcionándoles las herramientas y conocimientos necesarios para una administración eficiente de sus unidades productivas.

A través de la implementación de esta guía de modelo pedagógico, se busca fortalecer las habilidades técnicas y administrativas de los productores, fomentando una cultura de colaboración, aprendizaje y mejora continua en el sector cacaotero del municipio de Pailitas. Al empoderar a los productores con las herramientas y conocimientos necesarios, se busca promover la equidad social e impulsar el desarrollo rural integral.

1 Guía de modelo pedagógico de gestión administrativo y financiero para las unidades productivas de cacao del municipio de Pailitas - Cesar

1.1 Planteamiento del problema

En el contexto rural mundial, se identifica de manera amplia la heterogeneidad que tienen los territorios. Esta heterogeneidad se refleja en las variadas realidades, necesidades y potencialidades de las distintas comunidades rurales. En ese sentido, se reconoce a los habitantes rurales como actores fundamentales en la gestión y dirección de su propio desarrollo, sin embargo, es de anotar que todavía persisten desafíos significativos en el diseño e implementación de políticas y programas que efectivamente promuevan este enfoque participativo.

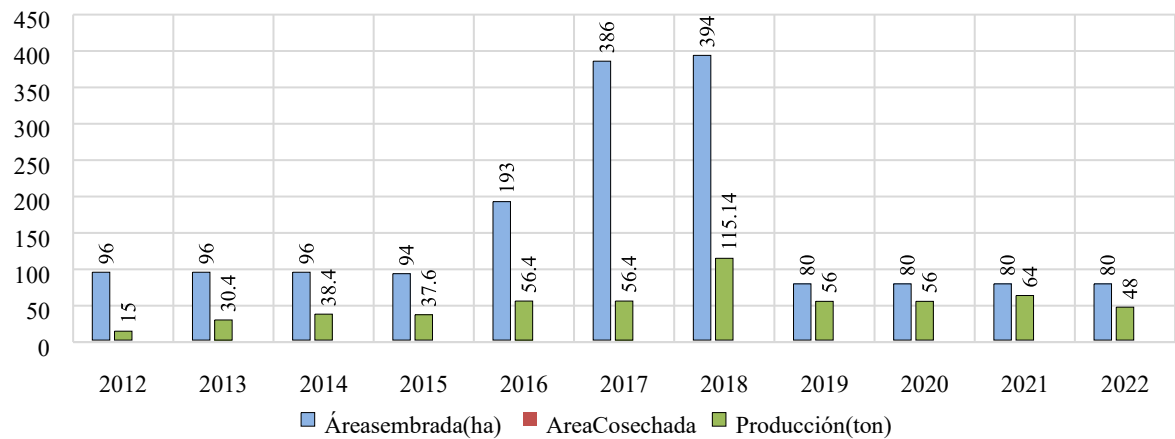
La coyuntura socioeconómica actual en Colombia se caracteriza por el notable crecimiento del sector solidario, el cual se consolida como una guía modelo multidisciplinario que beneficia a una gran parte de la población. De hecho, es destacable el incremento que han experimentado estas formas asociativas en las áreas rurales, donde muchas veces, aunque carecen de promoción y respaldo para su pleno desarrollo, se abren espacios para potenciar avances representativos.

Aterrizando este ejercicio investigativo al campo organizacional, vale mencionar que las empresas, desde sus modelos de gestión, buscan mejorar su rendimiento estructural, financiero y administrativo mediante elementos que afectan todas las operaciones comerciales y productivas. Junto a ello, la gestión empresarial se encarga de llevar a cabo las actividades planificadas en las empresas y hacer realidad los objetivos establecidos en ellas (Zumba, Jácome y Bermúdez, 2023).

La presencia de la industria del cacao desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de los países y ha tenido un impacto significativo en el mercado global (Paredes, Quispe y Garate, 2022). En el municipio de Pailitas, ubicado en el departamento de Cesar, las unidades productivas cacaoteras (entendidas como organizaciones en busca de lucro) enfrentan una serie de desafíos significativos en términos de la gestión administrativa y financiera, todo esto, pese a la representatividad que en los últimos años ha adquirido la producción de cacao en el municipio.

El gráfico 1 muestra que la actividad agrícola y puntualmente la cacaotera en Pailitas ha experimentado un crecimiento constante en área sembrada y producción a lo largo de los años, lo que refleja su importancia para la economía local y regional por la generación de empleo y diversificación económica.

Gráfico 1. *Comportamiento del sector cacaotero en Pailitas*



Tomado de Agronet (2024).

La contribución a la seguridad alimentaria que hace el sector, es sustentada a partir de los datos sobre producción de los últimos 10 años. Pese a este comportamiento, la ausencia de una guía de modelo pedagógico que sea adecuado para la gestión administrativa y financiera limita de forma significativa el potencial de crecimiento y desarrollo de las unidades productivas cacaoteras del territorio.

La carencia de herramientas y conocimientos especializados que les permitan a las pequeñas unidades productivas de cacao gestionar de una manera eficiente sus recursos y analizar los factores que les afectan en la productividad y competitividad se va haciendo cada vez más notable. Desde esta mirada, es importante anotar que en las zonas rurales del país existe un gran número de pequeños agricultores quienes no tienen adecuados conocimientos sobre sus procesos empresariales por falta de capacitación, lo que limita la competitividad de las regiones y deriva en unos bajos niveles de asociatividad (Tello y Tello, 2015).

A pesar del potencial productivo que tiene el cacao en la región sur del Cesar y puntualmente en el municipio de Pailitas, la ausencia de un control administrativo y financiero para las unidades productivas se destaca como un problema toda vez que se vincula con un abanico

de retos y desafíos asociados con el desarrollo rural integral, como la limitación del conocimiento administrativo en las unidades productivas, la ausencia de herramientas tecnológicas y administrativas, el uso inadecuado uso de la información financiera, la baja eficiencia administrativa o los elevados costos de producción. Esta guía de modelo pedagógico administrativo y financiero se realizará con el fin de organizar y estructurar las unidades productivas de cacao del municipio y contribuir a las mejoras en términos de productividad y competitividad.

1.1.1 Formulación del problema

Seguidamente, se realizará la siguiente pregunta ¿Cómo implementar una guía para la elaboración de modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera que responda a las necesidades específicas de las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas, Cesar?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una guía de modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera para las unidades productivas cacaoteras en el municipio de Pailitas - Cesar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico administrativo y financiero de las unidades productoras de cacao.
- Generar estrategias de gestión en el marco de los aspectos administrativos y financieros que fortalezcan la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las unidades productivas cacaoteras.
- Diseñar una propuesta pedagógica que abarque los aspectos administrativo y financiero de las unidades productivas de cacao.

1.3 Justificación

En el mundo competitivo toda organización sin distinguir su tamaño necesita de una guía pedagógica estratégica para dar cumplimiento con las metas y objetivos que se establecen para una ejecución a corto, mediano y largo plazo esto ayuda a alinear los esfuerzos necesarios donde todos los participantes de la organización proporcionen crecimiento siendo la guía una herramienta fundamental para la toma de decisiones (Barrera, 2021).

Según lo planteado por (Pabón, 2022), la producción actual de cacao el municipio de Pelaya se caracteriza por tener un economía predominante principalmente por las líneas productivas agrícolas, siendo el cacao una de las más significativas en esta región. Este municipio ubicado en el departamento del Cesar, es reconocido por su gran potencial de producción de cacao, pero como muchas otras zonas cacaoteras, enfrenta ciertas falencias en cuanto a la gestión administrativa y financiera de las unidades productivas, estos problemas limita a accesos de recursos y tecnologías adecuadas, y a la volatilidad de los precios del mercado que representan desafíos significativos afectando la viabilidad y sostenibilidad de las actividades cacaoteras en Pelaya.

Un guía pedagógica de gestión administrativa y financiera es un sistema de acciones orientadas al logro de los objetivos de las fincas productoras de cacao; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo. Al implementar este guía a las fincas cacaoteras, permitirá establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos administrativos internos y del producto, de tal forma que se le facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente; también es importante incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta del producto (Aguirre, 2020).

La gestión administrativa y financiera es juega un papel fundamental en la competitividad de las empresas en un mercado competitivo; la toma de decisiones acertadas, basadas en análisis y procesos eficientes se hace necesario para garantizar la sostenibilidad a largo plazo (Velásquez, 2022). La investigación se centrará en evaluar las prácticas en las unidades productivas de cacao en Pailitas, buscando identificar áreas de mejora y optimización, el desarrollo específico para estas unidades promoverá su competitividad y eficiencia.

1.3.1 Valor teórico

En las unidades productoras de cacao, la gestión administrativa y financiera desempeña un papel crucial en su éxito y sostenibilidad. Para abordar esta investigación, se hace necesario explorar teorías que guíen la gestión de estas unidades que ofrecen perspectivas valiosas sobre la toma de decisiones, la gestión financiera, la cadena de suministro y el aprendizaje organizacional. Con este trabajo se quiere aplicar estas teorías con el fin de implementar una guía de modelo pedagógico para mejorar la actividad productiva de cacao para convertirlas en empresas eficientes y competitividad dentro del sector.

Investigaciones de (Palacios, 2024) proporcionan un acercamiento a la función de los líderes y administradores para evaluar la información compleja y tomar decisiones estratégicas para el éxito de sus operaciones en las unidades productivas de cacao. Este estudio es importante para comprender cómo se aplican los principios de gestión en entornos dinámicos y competitivos.

La tesis de la Gestión Financiera de (Pino, 2023), expone como optimizar el uso de los recursos financieros en las unidades productivas de cacao, en la cual demuestra de manera explícita conceptos para la gestión efectiva de ingresos, costos y capital, lo que permite una toma de decisiones inmediatas y estratégicas.

Otro estudio importante para el sector cacaotero, es el de (Fabricio, 2022), que se fundamenta en el establecimiento de un modelo de gestión administrativo y financiero en el cual se plasman flujos de procesos operativos en toda la cadena de valor. El aplicar esta teoría en estas organizaciones, les facilitó la identificación de oportunidades y estrategias para las mejoras continuas en eficiencia y comercialización del cacao.

El modelo administrativo y financiero de una organización es fundamental para la evolución estratégica para el desarrollo en las unidades productivas de cacao. Estudiaron cómo las organizaciones adquieren, comparten y utilizan el conocimiento para mejorar su desempeño, lo que puede ser aplicado para promover el aprendizaje continuo y la mejora en el sector cacaotero (González, Lino, & Mora, 2022).

Por último, tenemos el estudio de (Iglesias, 2020), el cual fue importante para comprender cómo con la implementación de una guía de modelo administrativo y financiero en la unidad productiva de cacao pudo generar cambios para superar las dificultades de la organización.

1.3.2 Relevancia social

La propuesta de esta investigación surge por la necesidad de estudiar a las problemáticas relacionadas con la gestión administrativa y financiera del sector cacaotero, estas productoras rurales de cacao, representan significativamente un ingreso económico regional convirtiéndose en fuentes generadoras de empleo a las comunidades aledañas. No obstante, estas productoras zonales se enfrentan a diversas problemáticas en el camino hacia la eficiencia y la sostenibilidad empresarial, como lo son la mala administración financiera y mal funcionamiento operativo de sus actividades diarias. Este trabajo tiene como objetivo presentar una guía para la elaboración de un modelo pedagógico claro y conciso que permita la enseñanza y el aprendizaje sobre la producción cacaotera, basándonos principalmente en una gestión administrativa y financiera efectiva. Se busca proporcionar un enfoque integral que permita comprender y aplicar los principios administrativos y financieros clave en todas las etapas del proceso de producción del cacao (Gutierrez, 2021).

Para (Ramos, 2024), esta región busca mejorar la gestión administrativa y financiera en la producción de cacao, se espera que con la implementación de esta guía pueda superar las problemáticas dentro de sus unidades productivas; un aumento significativo de ingresos y oportunidades tanto económicas como laborales será importante para incentivar a la participación e implementación de la guía modelo, esto no solamente beneficiara a nivel individual, sino que también serán reconocidos por todo el sur del Cesar por el gran avance municipal que contribuye al mejoramiento general del bienestar de la zona rural donde estén ubicadas los sistemas productivos, también se busca mitigar los impactos negativos contribuyendo a la conservación de los recursos naturales, la protección de la biodiversidad y la reducción de la huella ecológica de estas actividad agrícola.

Con la puesta en marcha de esta guía de modelo pedagógico aseguramos no solamente la situación económica de la zona, sino también una alimentación inocua a la sociedad, y todo se debe a como cultivamos y vendemos nuestros productos. Esta fuente de empleo es una pieza clave para mejorar la calidad de vida de ciento de familias, las cuales también aprenderán a tomar buenas decisiones y a administrar de manera eficiente sus ingresos, esto nos convierte en una región con un desarrollo productivo agrícola alto.

1.3.3 Implicaciones prácticas

Esta guía ofrece una guía prácticas que facilita las actividades internas de las empresas para mejorar la eficiencia administrativa y financiera de productoras de cacao en el municipio de pelaya que permiten la capacitación de funciones, con el fin de mejorar la rentabilidad y eficiencia de los productores locales. Con este enfoque pedagógico se incentiva al desarrollo económico sostenible que fortalece a las comunidad agrícola, impulsando así el crecimiento y la prosperidad en el municipio y sus alrededores.

1.3.4 Utilidad metodológica

A través de la combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos de tipo investigativo, este estudio busca diseñar una guía de modelo pedagógico administrativo y financiero que aborde las necesidades específicas de las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas – Cesar, este enfoque integral permite una comprensión holística de los desafíos que enfrentan estas unidades, ofreciendo así una base sólida para el desarrollo de soluciones efectivas. Como parte de este proceso, se emplearán encuestas como principal método de recolección de datos. Las encuestas proporcionarán información detallada sobre las prácticas y estrategias existentes en las unidades productivas de cacao, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo; esta metodología participativa garantiza la inclusión de las perspectivas de los actores clave y facilita la identificación de soluciones adaptadas a las necesidades reales del sector cacaotero en la región (OIT, 2023).

El análisis riguroso de datos desempeñará un papel fundamental en la evaluación de la eficacia de esta guía de modelo pedagógico propuesto. Métodos y técnicas estadísticas avanzadas, como el análisis de regresión y el análisis multivariado, serán empleados para identificar los factores que influyen en el rendimiento y la sostenibilidad de las unidades productivas de cacao, este análisis permitirá no solo validar la efectividad del modelo propuesto, sino también identificar áreas de mejora y refinamiento (Gomez, Monroy, & Bonilla, 2018).

Asimismo, los resultados y conclusiones obtenidos a partir de este proyecto de investigación tuvo un impacto más allá de las unidades productivas de cacao en Pailitas - Cesar.

El conocimiento generado servirá como punto de partida para futuras investigaciones en el campo de la gestión administrativa y financiera en el sector cacaotero. Estas investigaciones podrán profundizar en aspectos específicos del tema o ampliar el alcance geográfico de la investigación, adaptando y replicando el modelo pedagógico desarrollado en otras regiones cacaoteras; además, los hallazgos y conclusiones derivados de este proyecto pueden inspirar a futuros investigadores a explorar nuevas áreas de estudio dentro del sector cacaotero, como la implementación de tecnologías digitales, el análisis de cadenas de valor o la evaluación de políticas públicas (Pinto, 2020), este proyecto de investigación contribuyó significativamente al avance del conocimiento y la práctica en el ámbito agrícola, fomentando la innovación y el desarrollo sostenible en las comunidades rurales.

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación teórica-temática

Este proyecto se centra en el diseño de una guía para la elaboración de un modelo pedagógico de gestión administrativo y financiero específicamente dirigido a las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas - Cesar, Colombia, este enfoque abarca aspectos clave de la gestión administrativa y financiera, incluyendo planificación, organización, dirección, control, así como la gestión de recursos financieros. La investigación empleará un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, y se contextualizará dentro de las características socioeconómicas y culturales de la comunidad local.

Se delimita geográficamente al municipio de Pailitas - Cesar y temporalmente al período de estudio específico, garantizando una investigación enfocada y relevante para las necesidades de la comunidad cacaotera en esta región.

1.4.2 Delimitación temporal

El presente trabajo de grado se ejecutará en un lapso de tiempo de 5 meses debido a que tiene un proceso de organización y estudio de la entidad para así proporcionar una mejora en el área administrativa y financiera para los productores de cacao del municipio de Pailitas, Cesar.

Objetivo	Actividad	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Caracterizar las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas R e v i s i ó n b i b l i o g r á f i c a s o b r e m o d e l o s p e d a	gógicos de gestión administrativa y financiera en unidades productivas de cacao	15 días	19/02/2024	04/03/2024
	Convocar al equipo de trabajo para revisión bibliográfica	1 día	05/03/2024	05/03/2024
	Diseñar instrumentos para la caracterización de las unidades productivas de cacao en Pailitas	15 días	06/03/2024	20/03/2024
	Convocar al equipo de trabajo para diseño de instrumentos	1 día	20/03/2024	20/03/2024
	Aplicar los instrumentos de caracterización en las unidades productivas de cacao en Pailitas	10 días	21/03/2024	04/04/2024
	Convocar a los productores de cacao para aplicación de instrumentos	1 día	29/03/2024	29/03/2024
	Tabular y analizar la información recolectada	13 días	05/04/2024	17/04/2024
	Convocar al equipo de trabajo para análisis de datos	1 día	17/04/2024	17/04/2024
	Planificar talleres participativos para identificar el DOFA en las unidades productivas	15 días	19/02/2024	04/03/2024
	Convocar a los productores de cacao para planificación de	1 día	29/03/2024	29/03/2024
Identificar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas en las unidades productivas de cacao				
Objetivo	Actividad	Duración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin

	talleres				
	Realizar los talleres participativos con los productores de cacao en Pailitas	5 días	05/04/2024	10/04/2024	
	Convocar a los productores de cacao para los talleres participativos	1 día	11/04/2024	11/04/2024	
	Analizar los resultados de los talleres DOFA	5 días	12/04/2024	17/04/2024	
Generar estrategias de gestión en el marco de los aspectos administrativos y financieros para las unidades productivas cacaoteras en el municipio de Pailitas	Diseñar estrategias de gestión administrativa y financiera basadas en el diagnóstico	10 días	18/04/2024	28/05/2024	
	Convocar a los productores de cacao para validación de estrategias	1 día	29/05/2024	29/05/2024	
	Ajustar y finalizar la guía del modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera	10 días	30/05/2024	08/06/2024	
	Presentar la guía del modelo pedagógico a las autoridades locales y productores	1 día	12/06/2024	12/06/2024	

1.4.3 Delimitación contextual

La delimitación contextual de este proyecto se basa en municipio de Pailitas - Cesar, y específicamente al sector de las unidades productivas de cacao en esta región. Esta delimitación se justifica por la relevancia socioeconómica y cultural del cultivo de cacao en Pailitas, así como por la necesidad de abordar las particularidades y desafíos específicos que enfrentan los productores de cacao en este entorno. Se considerarán las características geográficas, climáticas, económicas y culturales del municipio de Pailitas - Cesar al diseñar una guía para la elaboración de un modelo pedagógico de gestión administrativo y financiero. Además, se tomarán en cuenta las prácticas agrícolas, los recursos disponibles y las dinámicas socioeconómicas locales para

garantizar que la guía modelo propuesto sea relevante y efectivo para la comunidad cacaotera de esta región. Esta delimitación contextual asegura que el proyecto esté firmemente arraigado en la realidad local, maximizando así su impacto y su capacidad para abordar las necesidades específicas de los productores de cacao en Pailitas - Cesar.

Gráfico 2. *Ubicación Geográfica de Pailitas*



Tomado de (Vallejo, 2021).

Pailitas tiene sus raíces en el año 1939, cuando los primeros pobladores llegaron a la zona bajo el liderazgo de Emilio Atehortúa, José Caro Leman, Alfonso Galvis, Eliborio Gutiérrez y Carlos Angulo los cuales fueron enviados para trazar la carretera principal del país durante su exploración y descubrieron un llano junto a un pozo llamado Pailas, que impresionó al ingeniero Atehortúa por su entorno montañoso, decidió establecer el centro de operaciones en este lugar, llamándolo el campamento de Pailas. La construcción de viviendas y la posterior edificación del hospital y el colegio San José de Tunumá en marzo de 1941 marcó el inicio del desarrollo de Pailitas como municipio, atrayendo a pobladores de varios departamentos y facilitando la colonización de la región (Pailitas, 2024).

Ubicado en el departamento del Cesar, Pailitas se extiende sobre 512.5 km² y limita con Pelaya al sur, Norte de Santander al este, Chimichagua al norte y Tamalameque al oeste, dividido

en cinco corregimientos y con una cabecera municipal a 77 msnm, este municipio cuenta con una geografía marcada por cerros y cuchillas, así como una red hídrica que incluye numerosas quebradas; su clima, con una temperatura media de 30°C, es propicio para las actividades económicas predominantes en la región, centradas en la agricultura (cultivos diversos) y la ganadería, siendo esta última el pilar económico fundamental para la comunidad (Pailitas, 2024).

2 Marco Referencial

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes históricos

Su desarrollo es importante porque la toma de decisiones y su implementación se convirtieron en la base de la gestión en la antigüedad, como se expresa en el Código de Hamurai en el Nuevo Testamento, al igual que la gestión empresarial en Grecia, el antiguo Egipto, Roma y China. Posteriormente, en la Edad Media, se pueden notar claros signos de nacionalización y administración, algunos tratados establecen obligaciones relacionadas con la gestión de activos y funciones administrativas; En la era moderna dieron paso a un movimiento administrativo llamado Coméraliste, que alcanzó su apogeo en 1560. Decidieron intentar mejorar los sistemas administrativos utilizados en aquella época, y finalmente en la era moderna la gestión se consolidó como una verdadera ciencia, en esta época surgieron las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas debido a las necesidades de la época, y aparecieron teorías, principios, funciones y procedimientos (Gonzalez, 2016).

Durante el siglo XIX en el primer modelo de gestión administrativa y financiera se lograron grandes cambios a nivel mundial, un periodo determinado por el progreso y crecimiento de la economía local. Mano de obra económica, disponibilidad a recursos de trabajo, mejora continua del sector cacaotero y un mercado mucho más amplio. El mundo ha experimentado grandes avances beneficiosos para esta industria aplicando la metodología que plantea Frederick Taylor como un modelo de trabajo, el cual expresa que la productividad eficiente es el medio para lograr los objetivos planteados (Alvarez, 2019).

Por primera vez probamos la organización del trabajo y los métodos de producción. Se puede decir que el “propósito racional” como modelo para este período refuerza la tendencia a lograr beneficio, dinero y ganancias. Lo que se decida aquí traerá resultados muy positivos para la empresa, porque si un empleado ya no trabaja eficientemente, hay que sustituir a otro, tal es la

racionalidad de los directivos en esta época. Esta función fue creada por Henri Fayol quien diseñó el proceso administrativo (Lopez, 2021).

La gestión administrativa ha surgido como una necesidad inevitable desde los primeros días de la existencia humana, cuando las personas tenían que unirse para llevar a cabo actividades de supervivencia, tomar decisiones, gestionar recursos, buscar alimentos, etc. Por tanto, las fundaciones administrativas surgieron en la antigüedad, principalmente y fueron las antecesoras de la organización administrativa (Suarez, 2021).

Este nuevo enfoque requiere un nuevo sistema y una nueva estructura basada en la responsabilidad, la especialización, la jerarquía y una visión de la organización como un conjunto de organizaciones estrechamente vinculadas, pero cada organización desarrollando funciones claras: administrativas, comerciales, técnicas, contables, de seguridad y funcionales. Esta personalización es el punto de partida para la creación de empleo, división del trabajo y tareas, incentivos salariales, condiciones laborales, estandarización de procesos y diseño de equipos.

2.1.2 Antecedentes investigativos

2.1.2.1 Del orden internacional

Modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba (Peña & Almaguer, 2019)

Este trabajo presenta el modelo de gestión administrativa y financiera para escuelas profesionales industriales, incluyendo componentes y subcomponentes que ayudan a implementar la gestión administrativa y financiera en la práctica, siguiendo la lógica funcional del proceso de gestión. La participación ocurre durante todo el proceso de Gestión Financiera y Administrativa (FAM) como un resultado de calidad. Asimismo, también se proporcionan definiciones y métodos de especificación para GAF, teniendo en cuenta las características distintivas del IPI de ETP. Como aporte teórico resultado de la investigación educativa, constituye una herramienta invaluable para

los directivos y responsables de la dirección de las instituciones educativas, y puede incidir en la mejora de la calidad del proceso administrativo en los centros educativos.

La anterior investigación se ajusta a nuestro tema en cuanto el modelo aplicado de gestión administrativa y financiero para mejorar los procesos. Dentro de este contexto, es necesario impulsar la gestión administrativa y financiera, con el fin de poder responder a las exigencias que se necesitan para realizar un buen diseño de acuerdo con nuestro proyecto. Por estas razones se hace Necesario proponer un modelo de gestión administrativa y financiera en las fincas cacaoteras de Pailitas-cesar. En el cual se detectaron fallas en el modelo administrativo y financiero, por lo que, utilizando las herramientas aprendidas por el instituto Politécnico industriales IPI, se identifica el camino más idóneo para planificar, organizar, ejecutar y controlar para asegurar un desarrollo exitoso del proceso administrativo.

Análisis de la cadena de valor del cacao en Brasil: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y postcosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado, (Santos & Diamão, 2021), este proyecto de tesis tuvo como objetivo comprobar qué tan bien están haciendo su trabajo los responsables del cultivo de cacao en la zona. Este modelo ayudó a utilizar mejor nuestros recursos, hacer los nuestros procesos funcionen mejor y seguir las reglas que establecemos para las fincas de cacao de la zona. Esto hará que nuestras operaciones sean más eficientes y alineadas con nuestros objetivos. Entonces, además, usaremos el modelo para asegurarnos de que estamos haciendo las cosas bien y detectando cualquier problema antes de que se salga de control.

Este proyecto aporta una alternativa de base metodológica para la obtención de resultados y el análisis de estos, garantizando el poder identificar los diseños de modelos administrativos y financiero para el mejoramiento de las actividades productivas de cacao de Pailitas, Cesar.

Análisis del modelo de gestión financiero y administrativo de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, Universidad polo del conocimiento, Ecuador (Fässler & Tenelanda, 2022).

El objetivo de este artículo es analizar el modelo de gestión financiera y administrativa aplicado en una empresa de consultoría y auditoría médica a través del proceso ICAMP en el estado de Quito, Provincia de Pichincha, mediante el uso de instrumentos y herramientas administrativas y financieras que reflejen el nivel de actividad y gestionar sus operaciones internas. Para ello se utilizaron técnicas como la observación, aplicación de encuestas a empleados asalariados y entrevistas a directivos administrativos y financieros para verificar la situación organizacional que refleja la efectividad del modelo antes mencionado. Al analizar la información se pudo comprobar que a pesar del corto plazo para la implementación del modelo, los resultados positivos se reflejaron en la organización, la empresa ha tratado de mejorar la calidad de sus servicios gracias al mapa de procesos que unifica las operaciones, también corrige errores en la presentación de los estados financieros, proporcionando información de apoyo para la toma de decisiones de la empresa.

El ICAMP ha mantenido una estructura interna ideal donde se ha modificado el organigrama y el manual funcional. La investigación concluyó que implementar un modelo de gestión administrativa y financiera adaptado a las necesidades de una empresa de auditoría y consultoría médica a través de procesos ICAMP ayuda a incrementar la rentabilidad de la empresa, así como mejorar la imagen de la empresa.

Esta investigación fue tomada como base para el proyecto, debido a que la gestión financiera y administrativa es una herramienta fundamental para sustentar la toma de decisiones y debe ser implementada de manera sistémica en las organizaciones para reflejar datos reales dentro del proceso de mejora empresarial.

2.1.2.2 Del orden nacional

Diseño del área administrativa y contable de la empresa estrena todo, universidad libre seccional Pereira (García C. M., 2018).

La situación actual del país con las condiciones sociales y políticas incide directamente en el crecimiento económico, el desarrollo empresarial, la globalización así como los tratados de libre

comercio, el acceso a nuevas herramientas de comunicación y comunicación, las redes sociales, los eventos sociales, culturales y económicos que se han dado en Colombia y el región desde el siglo XXI, entre otros factores; Son cruciales para dimensionar y comprender la dinámica actual del sector comercial e industrial en la región y más específicamente en Pereira, una ciudad con una clara orientación comercial, con una ubicación geográfica que le otorga a la ciudad una clara ventaja estratégica como ciudad. El país en el que la ciudad tiene condiciones favorables para el desarrollo de las actividades comerciales de Estrena todo, las cuales deben promoverse de tal manera que se posicione frente a la competencia y no pierda posición en el mercado, dados los altos desafíos y desafíos.

Se eligió una investigación anterior porque proporciona a nuestro proyecto orientación sobre un modelo que garantiza la facilidad de implementación y le permite convertirse en una herramienta que ayuda a mejorar la competitividad de una empresa y generar un crecimiento fuerte y sostenible.

Diseño de un modelo de gestión administrativo para el manejo y control de inventarios en la empresa comercial depósito san martín del municipio de Cartago, Valle Del Cauca, Universidad del valle (Franco & Rendon, 2019).

Este grado de trabajo surgió ante la inminente necesidad de mejorar el inventario de la empresa comercializadora Depósito San Martín, al mismo tiempo que brindaba una oportunidad para mejorar la situación actual por el excedente de inventario por comrade productos excedentes. Por parte de los distribuidores, ante esta situación, surgieron problemas: la empresa excedió sus necesidades de inventario, provocando vencimientos evidentes de productos, pérdida de productos por robo o daño, problemas de flujo de caja y liquidez, problemas de espacio, etc. Reducir los beneficios empresariales. Además, es necesario señalar que la empresa no cuenta con una política clara de gestión y control de inventarios. Se eligió la investigación anterior porque determinará dónde la empresa es más fuerte y dónde es más débil, y cómo capitalizar estas fortalezas al formular la estrategia; Cómo abordar la amenaza, prevenirla o mejorar la vulnerabilidad y la capacidad de tomar las mejores decisiones.

Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña. Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede / Centro Tutorial Girardot (Borrero & Hernandez, 2022).

Los modelos de gestión administrativa y financiera son herramientas administrativas que ayudan en la gestión de las organizaciones, así como en la toma de decisiones dentro de la organización. De esta manera, la administración pública cuenta con las herramientas adecuadas para determinar las acciones correctas a tomar para lograr el beneficio económico de la organización. La Estación de Servicio de Trípoli es una organización que adolece de varios defectos internos que han afectado la estabilidad financiera y administrativa de la organización. Por lo tanto, a través de este relevamiento se diagnosticó la organización y se identificaron los puntos importantes que necesitaban mejorar y también se identificaron las deficiencias más destacadas para crear un modelo administrativo y financiero acorde a las necesidades de la emisora. El servicio ayuda a paliar los problemas internos que enfrenta, así como avanzar hacia el desarrollo de la empresa. Para este desarrollo se llevó a cabo una revisión crítica, así como una colección bibliográfica de literatura académica relevante y una entrevista estructurada al personal de la organización. Este estudio es de gran importancia para nosotros, pues tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera, en el cual se realizará el diagnóstico a las unidades productoras de cacao del municipio de Bailletas Cesar, para verificar el estado de su organización.

2.1.2.3 Del orden regional o local

Modelo gerencial para fortalecer la gestión administrativa y operativa de la asociación cacaotera Nuevo Amanecer

El documento trata sobre la implementación de un plan para mejorar el desempeño de las plantaciones de cacao en la asociación Nuevo Amanecer del municipio de Pailitas, este grupo presentan problemas económicos que les dificultan hacer cosas que puedan ayudar a reducir, detener o prevenir los riesgos en el cultivo del cacao. Este proyecto tiene como objetivo encontrar una forma práctica de crear recursos y hacer que estas unidades sean financieramente estables, para que puedan trabajar con los planes y estrategias del gobierno local. Nuestro objetivo es ayudar

a los productores de cacao a cultivar sus cultivos de una manera que sea buena para el medio ambiente y las personas que viven allí.

2.2 Marco teórico

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa y financiera, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración en la búsqueda de la forma más eficiente y eficaz para así lograr cumplir todas las metas u objetivos propuestos:

(Kotler, 2017), un experto en marketing, resaltó la importancia de este campo en la industria cacaotera al enfocarse en la satisfacción del cliente. Kotler introdujo la idea de que las empresas deben centrarse en satisfacer las necesidades de los consumidores, según su enfoque, el marketing es un proceso que requiere comprender las necesidades de los consumidores y ofrecer productos que las satisfagan, para entender mejor el cacao, esto implica comprender las demandas del mercado y producir cacao con valores y cualidades que resuenen con los consumidores, facilitando así el intercambio de productos que satisfagan sus necesidades.

En el sector cacaotero, (Berrocal & Segura, 2019) resalta la innovación como un punto fundamental en los procesos de producción, logística, marketing y aspectos financieros, entre otros, con el fin de asegurar la permanencia en el mercado, las empresas productoras de cacao deben desarrollar ventajas competitivas mediante el análisis de factores internos y externos.

Según (Proaño, 2020), la asociatividad es un factor crucial en la gestión administrativa y financiera de las empresas cacaoteras. Define la innovación como una característica distintiva de individuos creativos y dinámicos, que a través de técnicas innovadoras en los procesos de producción, generan valor y atraen riesgos y beneficios.

Las guías para los modelos de gestión en el sector cacaotero responden a cambios políticos, sociales y económicos adaptados a las particularidades del país que los implementa. Estas guías se estructuran en base a principios, atributos, factores y componentes que, al ser aplicados en la

producción de cacao, impactan la percepción del productor y la calidad del producto final. Esto lleva a la exigencia de garantías para el respeto de los derechos laborales y ambientales. En el marco de una nueva gestión pública en el sector cacaotero, es fundamental implementar reformas que aseguren una mayor efectividad y eficiencia en la producción y comercialización del cacao (Ríos, 2021).

2.2.1 Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo

La teoría de David Ricardo sobre cómo los países pueden beneficiarse del comercio de diferentes productos es muy importante en economía y también funciona para el cacao. Esta teoría dice que un país hace lo que se le da bien y fabrica más cosas que otros países. Básicamente, si un lugar es mejor fabricando cosas que otro, aún pueden comerciar y ganar más dinero concentrándose en aquello en lo que son buenos (Unipiloto, 2019). Según esta teoría, se sugiere que los países que son más eficientes en la producción de cacao en términos de recursos y costos deberían especializarse en su producción. Por ejemplo, los países con un clima adecuado y mano de obra barata tienen una ventaja comparativa en la producción de cacao en comparación con otros países. Al especializarse en la producción de cacao, estos países tendrían la oportunidad de maximizar su producción y luego comerciar con otros bienes y servicios en los que tengan una ventaja comparativa más fuerte, lo que les permitiría beneficiarse mutuamente del comercio. En pocas palabras, la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo sugiere que el comercio internacional puede ser beneficioso para todos los países, incluso si algunos países son más eficientes en la producción de todos los bienes.

2.2.2 14 principios de la administración (Henry Fayol)

Los 14 principios de gestión de Henry Fayol son generales en diversas áreas de la gestión organizacional. Estos principios incluyen especialización laboral para mejorar la eficiencia, autoridad y responsabilidad claras, unidad de mando para evitar confusión y orientación a objetivos al liderar. También enfatizan la necesidad de subordinar el interés individual al interés general de la organización, una remuneración justa, una centralización adecuada de la toma de

decisiones y una jerarquía organizacional. Además, se centran en la necesidad de mantener el orden y la equidad en el trato a los empleados, la longevidad de los empleados y fomentar la iniciativa y el espíritu de equipo. La combinación de estos principios tiene como objetivo promover un entorno organizacional eficiente, justo y propicio (APMEN, 2019):

División del trabajo: Este principio implica la especialización de tareas y funciones dentro de la organización, lo que permite a los empleados desarrollar habilidades específicas y aumenta la eficiencia en la realización de tareas.

Autoridad y responsabilidad: La autoridad se refiere al derecho de dar órdenes y esperar obediencia, mientras que la responsabilidad implica la obligación de llevar a cabo las tareas asignadas y rendir cuentas por los resultados.

Unidad de mando: Este principio establece que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar confusiones y conflictos en la ejecución de tareas.

Unidad de dirección: Todas las actividades de la organización deben estar alineadas hacia un mismo objetivo o meta común, para evitar la desorientación y maximizar la eficiencia.

Subordinación de los intereses individuales al interés general: Los intereses individuales de los empleados deben estar subordinados al bienestar y los objetivos de la organización en su conjunto.

Remuneración del personal: Este principio indica que la remuneración de los empleados debe ser justa y adecuada para incentivar un buen desempeño y satisfacción laboral.

Centralización: Refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en la cima de la organización, lo cual puede variar según las circunstancias y necesidades de la empresa.

Jerarquía: Establece una clara línea de autoridad que va desde la cúpula directiva hasta los niveles más bajos de la organización, facilitando la comunicación y la coordinación.

Orden: Se refiere a la organización ordenada de recursos materiales y humanos, lo cual contribuye a la eficiencia y productividad de la organización.

Equidad: Se trata de tratar a los empleados con justicia e imparcialidad, evitando favoritismos y discriminaciones injustas.

Estabilidad del personal: La rotación excesiva de personal puede afectar negativamente la eficiencia y la continuidad de los procesos, por lo que este principio aboga por la estabilidad laboral siempre que sea posible.

Iniciativa: Se alienta a los empleados a proponer ideas, tomar decisiones y asumir responsabilidades dentro de su ámbito de trabajo, fomentando así la creatividad y la innovación.

Espíritu de equipo: Promueve la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados para lograr objetivos comunes de manera más eficaz y satisfactoria.

Esprit de corps: Busca crear un ambiente de camaradería, solidaridad y respeto mutuo entre los miembros de la organización, lo cual contribuye a un clima laboral positivo y productivo.

2.3 Espíritu de cuerpo

El principio del "Esprit de corps" se refiere a la promoción de un espíritu de unidad y camaradería entre los miembros de una organización, el autor enfatizaba la importancia de crear un ambiente laboral positivo donde los empleados se sintieran parte de un equipo unido, compartiendo valores, objetivos y compromisos comunes.

Fayol consideraba que este sentido de unidad y solidaridad era fundamental para mejorar la moral y la motivación de los empleados, lo que a su vez conduciría a un mejor desempeño individual y colectivo. Al promover el "Esprit de corps", se busca fomentar relaciones laborales basadas en el respeto mutuo, la confianza y el apoyo entre los miembros de la organización, lo que contribuye a crear un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

2.4 Marco conceptual

Con el fin de dar mayor soporte al presente trabajo investigativo, se procede a definir palabras o frases claves que hacen parte directa o indirectamente de la gestión administrativa y financiera:

-Teorías de la Administración Agrícola: incluye las principales teorías y enfoques de la administración aplicadas al sector agrícola, como la teoría de sistemas, la teoría de la contingencia y la gestión basada en resultados. Estas teorías proporcionan una base para comprender la gestión eficaz de las unidades productivas cacaoteras (Lopez C. , 2020).

-Principios de la Gestión Administrativa y Financiera: refiere a los principios fundamentales de la gestión administrativa y financiera que son aplicables a las unidades productivas cacaoteras, como la planificación, organización, dirección y control, así como la gestión eficiente de recursos financieros y presupuestos (Cabrera & Fuentes, 2019).

-Modelos Pedagógicos: plantea guías pedagógicos utilizados en el sector agrícola para brindar capacitaciones a los agricultores y contribuir a las mejorar en los aspectos de en gestión administrativa y financiera. (Vales & Arias, 2021).

-Conceptos de Desarrollo Rural y Sostenibilidad: destaca la importancia del desarrollo rural sostenible en el contexto de las unidades productivas cacaoteras, incluyendo prácticas agrícolas sostenibles, gestión de recursos naturales y desarrollo de capacidades para mejorar la resiliencia de las comunidades rurales (FAO, 2021).

-Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): examina cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar la gestión administrativa y financiera en las unidades productivas cacaoteras, incluyendo el uso de software de gestión empresarial, aplicaciones móviles y plataformas en línea para el seguimiento y la evaluación de actividades (EOI, 2018).

-Legislación y Políticas Agrícolas: analiza la legislación y las políticas agrícolas relevantes a nivel local, regional y nacional que afectan la gestión administrativa y financiera de las unidades productivas cacaoteras, incluyendo regulaciones sobre propiedad de la tierra, impuestos agrícolas y programas de apoyo al sector (Minagricultura, 2022).

2.5 Marco legal

Ley 1676 del 2013: Promover el acceso al crédito y establecer reglas para las garantías mobiliarias. El objetivo de las normas contenidas en estaley es incrementar el acceso al crédito ampliando los bienes, derechos o acciones que pueden ser objeto de una garantía mobiliaria, simplificando su constitución, aplicabilidad.

La ley 1014 de 2006 : Promover y destacar los negocios en Colombia, e incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas. Promover el desarrollo productivo de las pequeñas y microempresas innovadoras, creando condiciones para una competencia igualitaria y ampliando su base productiva y capacidades comerciales para liberar su potencial creativo para crear mejores oportunidades laborales y contribuir a la sostenibilidad de la producción.

Ley 789 de 2002:Colombia ha creado el Fondo de Emprendimiento, un espacio para promover y desarrollar pequeñas y medianas empresas a través de recursos públicos que buscan fomentar el crecimiento de nuevos negocios en Colombia. El sistema debe crear condiciones que permitan a los trabajadores asumir nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral, incorporando al mismo tiempo los riesgos asociados a los cambios económicos y sociales.

Ley 590 de 2000: se implementan acuerdos para promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Fortalecer la provisión de factores más favorables para las pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a los mercados de bienes y servicios, ya sea para adquirir materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, simplemente para elaborarsus productos.

Ley 2069 de 2020:A través del cual se promueve el emprendimiento en Colombia. El objetivo de esta ley es crear un marco legal para promover el emprendimiento, el crecimiento, la consolidación y la sostenibilidad de las empresas para promover el bienestar social y crear justicia.

3 Aspectos Metodológicos de la Investigación

3.1 Enfoque y tipo de estudio

El proyecto está enfocado a un tipo de investigación cualitativa, en donde realizaremos una socialización directa con la población para la recolección de datos y talleres participativos a los productores para la recolección de la información de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades están presente es sus unidades productivas..

El tipo de estudio de nuestro hace referencia a un diseño descriptivo teniendo en cuenta los postulado de (Sampieri, 2019), debido a que vamos a dar a conocer las falencias presentes en cada una de las fincas productoras, que tipo de cultivos utilizan y en que parte se encuentran ubicadas, también aplicaremos el método de observación donde básicamente interpretaremos las actuaciones, el comportamiento de las personas, para identificar como tal, como realizan las actividades habitualmente; de modo similar, se describirán algunos elementos del objeto de estudio que demuestren con claridad las cifras y datos que plasmaremos en este tipo de investigación.

3.2 Diseño de la investigación

Se implementará un diseño de investigación-acción, el cual nos podrá permitir involucrar a los actores clave (productores cacaoteros) en el proceso de diseño, implementación y evaluación de la guía para la elaboración de un modelo pedagógico. Estos datos obtenidos nos permitirán una descripción precisa de la situación actual de los cacaoteros de Pailita, Cesar.

3.3 Formulación de supuestos

Supuesto 1: La guía de modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera puede ser efectivo para mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad económica y la sostenibilidad de las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas - Cesar.

Supuesto 2: La guía de modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera no tiene un impacto significativo en la eficiencia operativa, la rentabilidad económica ni la sostenibilidad de las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas - Cesar.

3.4 Sistema de variables

Tabla 1. *Matriz de categorías*

Objetivo general: Diseñar una guía para la elaboración de un modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera para las unidades productivas cacaoteras en el municipio de Pailitas - Cesar.

Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Fuentes de información	Técnicas de información
Caracterizar las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas	Demografía	de Ubicación de la finca	Coordinación agropecuaria	de Observación directa
	Características las finas	y Tamaño de la finca	Pailitas, Cesar	Revisión de documentos
	Producción productividad	Variedades de semilla y manejo postcosecha	Observación directa	
Identificar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas	Participantes a los Talleres	Talleres participativos a los productores		Talleres participativos a los productores
en las unidades productivas de cacao a Objetivo general: Diseñar una guía para la elaboración de un modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera para las unidades productivas cacaoteras en el municipio de Pailitas - Cesar.				
Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Fuentes de información	Técnicas de información

través de talleres participativos	Estrategias de gestión	de Aspectos administrativos financieros	y Documentación relacionada con el tema	Revisión documental
Generar estrategias de gestión en el marco de los aspectos administrativos y financieros para las unidades productivas cacaoteras en municipio de Pailitas				
Elaborar un documento técnico que soporte de manera conceptual y gráfica la experiencia obtenida	Documento técnico	Conceptual grafico	y Resultados de la investigación	Redacción del documento

Fuente: Autores 2024

3.5 Población, tipo de muestreo y muestra

3.5.1 Población

El total poblacional de este proyecto consiste en 32 productores de cacao en Pailitas, Cesar, estos representan un grupo clave dentro de la cadena productiva del cacao en la región, por lo tanto el enfoque de la guía del modelo pedagógico de gestión administrativo y financiero se centra en fortalecer sus capacidades, mejorar sus prácticas de gestión y contribuir al desarrollo sostenible de sus unidades productivas. Con un total de estos involucrados, se busca impactar de manera significativa en la eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad de la producción de cacao en la zona, generando beneficios tanto a nivel individual como colectivo.

3.5.2 Método de la muestra

Para la ejecución de esta investigación, decidimos implementar el método de muestreo aleatorio simple para seleccionar a los cacaoteros que serán partícipes en este proyecto. Teniendo en cuenta que trabajaremos con la población total, este método lo que hace es asegurar que cada participante tenga la misma disposición participativa al taller para obtener información precisa y fiable, asegurando que las conclusiones del estudio sean aplicadas a los productores del municipio de Pailitas.

3.5.3 Determinación de la muestra

Para determinar la muestra en el estudio, se ha decidido utilizar un enfoque de muestra censal, donde se incluye toda la población de 32 cacaoteros del municipio de Pailitas - Cesar. Este enfoque se justifica por la manejabilidad de la población y la necesidad de obtener una visión completa de las opiniones y perspectivas de todos los participantes, en línea con la definición de muestra censal según Hayes (1999).

3.5.4 Fuentes y Técnicas para la Recolección de la Información

El método de muestreo de bola de nieve se utiliza para la identificación de los participantes de un grupo específico para nuestra investigación. Este método implica la selección de una muestra a través de una base de datos primarios suministrada por la coordinación agropecuaria del municipio. Este proceso investigativo facilita la recolección de información la cual es suministrada por los colaboradores participantes del proyecto que nos quienes facilitan el contacto con otros individuos que cumplen con los criterios de estudio. Este enfoque se utiliza en situaciones donde la población es difícil de localizar o tiene límites difusos. La técnica de muestreo de bola de nieve se destaca por su capacidad para descubrir redes y tendencias ocultas dentro de una población específica, lo que contribuye a una comprensión más completa de las diversas poblaciones y sus redes sociales.

3.5.5 Fuentes de información primarias

Para garantizar la confiabilidad de la información con el fin de poder dar cumplimiento al objetivo de la presente investigación, se obtuvo mediante la observación directa de los procesos y comportamientos de los cacaoteros, así como la recolección de información a través de entrevistas no estructuradas, encuestas y documentos suministrado por la organización.

3.5.6 Fuentes de información secundaria

Fuentes bibliográficas especializadas en guías de modelos de gestión y teóricos administrativos que se usaron como bases para la investigación realizada, académicos como Webber, Chiavenato, entre otros.

3.6 Procedimiento

1.1. Revisión y análisis de la documentación relevante los productores de cacao del municipio de Pailitas-Cesar. .

Actividad 2: Diagnóstico del estado actual del área administrativa

2.1. Diálogos directos con los productores de cacao del municipio.

2.2. Diseño y ejecución del taller participativo para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre el estado actual de la gestión administrativa y financiera de sus producciones.

2.3. Análisis de los datos recopilados para diagnosticar el estado actual del área administrativa, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes a partir de la DOFA.

Actividad 3: Desarrollo de mejoras en la guía para la elaboración del modelo de gestión administrativa y financiero.

3.1. Basándose en los resultados del diagnóstico, desarrollo de una guía de modelo pedagógico para mejorar la gestión administrativa y financiera para el sector cacaotero.

Actividad 4: Definición de indicadores

4.1. Desarrollo de indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar los procesos y resultados de la guía del modelo propuesto de gestión administrativa.

Actividad 5: Presentación de los resultados

5.1. Compilación y análisis de los datos recogidos y los resultados obtenidos.

5.2. Creación de una cartilla pedagógica, incluyendo la descripción del proceso de investigación, los hallazgos y recomendaciones para el sector cacaotero de Pailitas, Cesar.

5.3. Revisión, ajuste y entrega de la cartilla final de la guía modelo pedagógico administrativo y financiero.

3.7 Análisis para el procesamiento de la información

En el desarrollo del proyecto de grado, los datos recogidos se procesaron meticulosamente, la información fue suministrada por la coordinación agropecuaria municipal.

Se llevó a cabo una caracterización de los productores para determinar sus falencias y problemáticas en sus unidades de producción.

El proceso de investigación para el desarrollo de una guía de modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera para las unidades productivas de cacao en Pailitas, Cesar, implica la revisión detallada de la documentación pertinente, diálogos directos con los productores de cacao, la realización de talleres participativos para recopilar datos esenciales, el análisis profundo de la información recopilada para identificar fortalezas y debilidades, la creación de esta guía innovadora

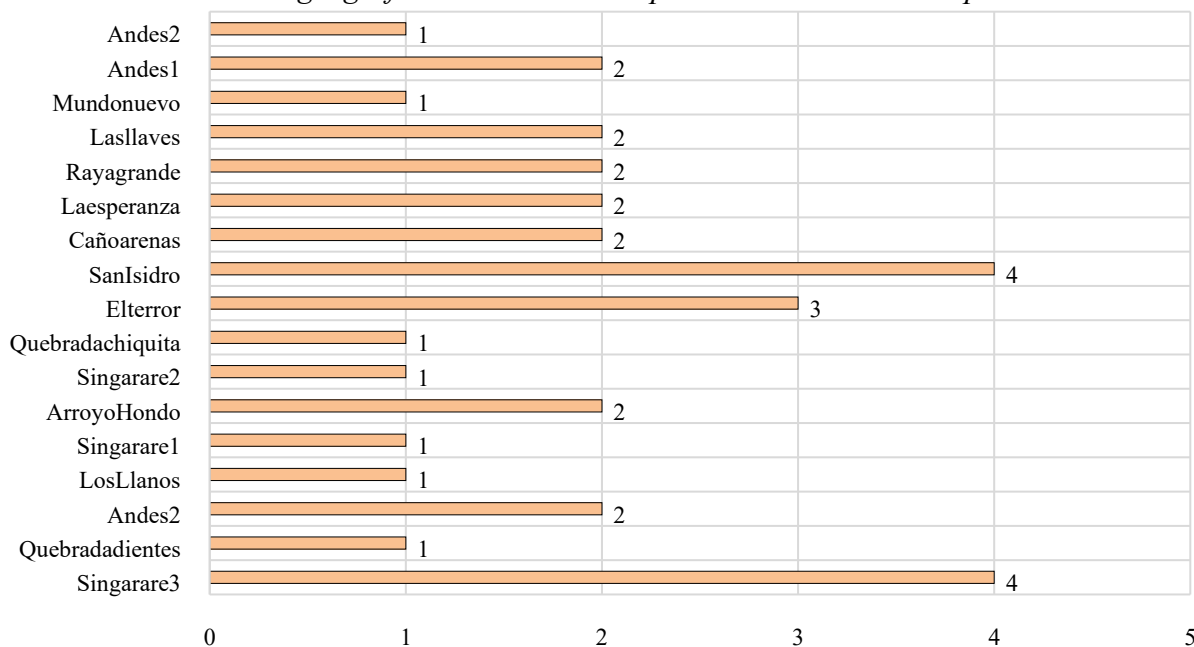
basado en estos hallazgos, la definición de indicadores clave para evaluar su efectividad, la presentación de resultados detallados y la elaboración de una cartilla pedagógica con recomendaciones específicas. Este proyecto se realiza con el objetivo de contribuir a las mejoras de gestión y sostenibilidad de las unidades productivas de cacao en la región.

4 Esquema Temático

4.1 Diagnóstico administrativo y financiero de las unidades productoras de cacao

La distribución de productores de cacao en el municipio de Pailitas, constituye un aspecto clave para comprender y potenciar el desarrollo agrícola de la región. Sin embargo, esta distribución presenta algunas debilidades que deben ser abordadas para maximizar su potencial productivo, entre los 32 productores identificados en la zona, se observa una disparidad en la cantidad de productores por área, con concentraciones significativas en ciertos lugares como Singarare 3 y San Isidro, mientras que otros, como Mundo Nuevo, presentan una representación mínima. Véase el gráfico a continuación con corte del mes de Mayo de 2024. Alcaldía municipal de Pailitas:

Gráfico 3. *Distribución geográfica de las unidades productivas en el municipio de Pailitas*



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos que proporcionó la alcaldía municipal

Por otro lado, es crucial reconocer la diversidad de áreas de producción, desde Singarare hasta Quebrada Chiquita, donde, la existencia de diferentes microclimas y suelos pueden ser aprovechados para cultivar cacao de calidad. Además, la presencia de productores en lugares como

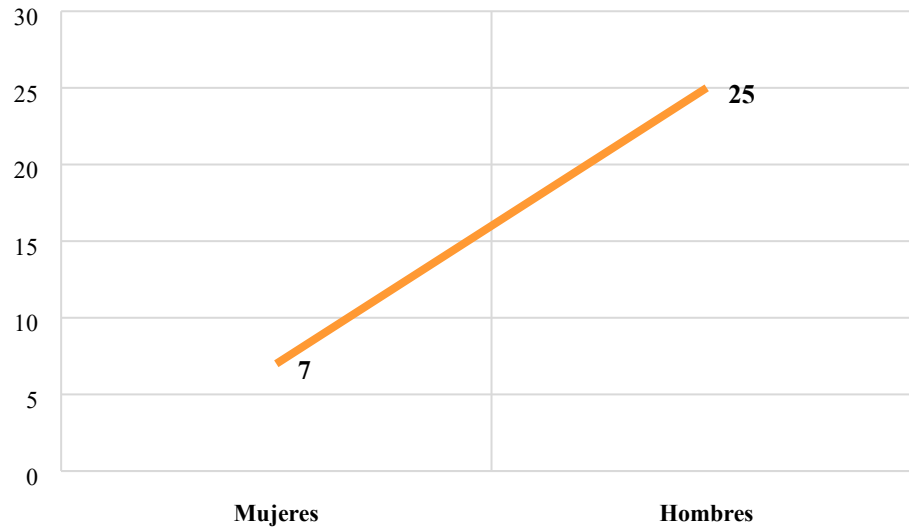
El Terror y Raya Grande indica una disposición para explorar y trabajar en áreas que podrían ser consideradas menos accesibles o menos desarrolladas.

Sin embargo, para capitalizar plenamente el potencial productivo del municipio, es necesario abordar las debilidades identificadas en su distribución de productores de cacao. Esto contempla la implementación de políticas y programas que fomenten una distribución más equitativa de recursos y servicios de apoyo entre los productores, iniciativas para diversificar y fortalecer la producción en áreas menos representadas y la gestión adecuada de los aspectos administrativos y financieros de las unidades existentes.

La distribución de productores de cacao en el municipio de Pailitas también revela una disparidad de género que merece atención. Con solo siete mujeres entre los 32 productores identificados, se evidencia una clara brecha de género en el acceso y participación en la producción de cacao. Esta desigualdad puede estar relacionada con varias barreras, como el acceso limitado a la tierra y los recursos, así como normas sociales y culturales que restringen la participación de las mujeres en actividades agrícolas. Abordar esta brecha de género es una cuestión de equidad y una oportunidad para aprovechar el potencial productivo que representan las mujeres en el desarrollo agrícola.

A pesar de esta disparidad de género, es importante reconocer el papel que desempeñan los hombres productores de cacao en el municipio, con 25 hombres involucrados en la producción, representan una pequeña parte de la fuerza laboral agrícola local. Véase el gráfico a continuación:

Gráfico 4. *Distribución por género de los productores cacaoteros*



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos que proporcionó la alcaldía municipal.

Para abordar la brecha de género en la distribución de productores de cacao, se requieren medidas específicas que promuevan la igualdad de oportunidades, el empoderamiento de las mujeres en el sector agrícola y los modelos alternativos de gestión financiera y administrativa. Paralelamente, es fundamental trabajar en la sensibilización y el cambio de actitudes dentro de la comunidad para eliminar las barreras sociales y culturales que limitan la participación de las mujeres en la producción agrícola.

Tabla 2. *Productores cacaoteros del municipio de Pailitas*

Productores a cargo de las unidades productivas	
1	Adinael Cáceres Clavijo
2	Adner Lericit Arias
3	Adolfo Avendaño
4	Aliro Contreras Duarte
5	Deicy Cuadrado Barros
6	Deimer León Bonilla
7	Delfín López Suarez
8	Diosenel Solano Reyes
17	José De La Cruz Contreras Trillos
18	Juan De Dios Navarro Fuentes
19	Leonel López Suarez
20	Luz Darys Reyes Loperena
21	María Dormelina Romero Arrieta
22	Mireya Tovar Avilés
23	Neftalí Guarín Quintero
24	Ramón Celiar Cáceres Téllez

9	Esaú Mandón Jaimes	25	Salvador Mandón Carvajal
10	Gabriel Angarita Donado	26	Sandra Patricia Navarro
11	Héctor Angarita Angarita	27	Serafín Pabón Rodríguez
12	Heli Guerrero García	28	Tairis Sánchez Garnica
13	Heriberto Barbosa Álvarez	29	Wilson Santiago Botello
14	Jairo Contreras Duarte	30	Yimi Camilo Melo Pacheco
15	Jhonatan Bustos Rincón	31	Yovani Pérez López
16	Joel Guarín Velásquez	32	Yurley Quintero Cuadros

Fuente. Elaboración propia a partir de la base de datos que proporcionó la alcaldía municipal.

Al estudiar las unidades de producción de cacao en Pailitas, hemos llegado a comprender los diversos factores que influyen económicamente en el cultivo y la producción de cacao. Las unidades de producción no están distribuidas equitativamente y esta distribución afecta la facilidad de acceso a lo que se necesita así como el funcionamiento del mercado, además, la forma en que cultivaban y los recursos que obtenían variaban mucho entre los diferentes grupos.

La unidades productoras de cacao de esta zona, presenta una serie de desafíos en su gestión administrativa y financiera que requieren atención urgente, a través de un diagnóstico integral se ha identificado la carencia de una guía para la elaboración de un modelo pedagógico que incluya misión, visión y políticas actualizadas, lo que limita la capacidad de la organización para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, el uso ineficiente de los recursos y el manejo desordenado del flujo de caja han generado dificultades en el cumplimiento de obligaciones con proveedores afectando la estabilidad financiera.

Tabla 3. *Principales problemas de la gestión administrativa y financiera*

Categoría	Problema	Descripción
Capacidad financiera	Falta de empresas que estimulen la actividad económica local	No hay suficientes empresas que promuevan el desarrollo económico de la región cacaotera

	Abundancia de acaparadores en el sector agropecuario	La presencia de intermediarios que compran a bajo precio y venden a alto precio afecta a los productores
	Elevado precio de los insumos en todos los sectores	Los costos altos de insumos agrícolas limitan la capacidad de producción y rentabilidad
	Escasez de empleo para la mano de obra local	Falta de oportunidades laborales para los habitantes locales en el sector cacaotero
	Dificultades para acceder a las distintas fuentes de financiación	Problemas para obtener recursos económicos que financien la producción y mejora de las unidades productivas
	Agricultores sin acceso a tierras	Falta de acceso a tierras por parte de los agricultores limita la expansión de la producción
	Baja producción del sector cacaotero	La producción de cacao es insuficiente para satisfacer la demanda del mercado
Capacidad administrativa	No hay continuidad en las cadenas de producción	Las cadenas productivas están interrumpidas, lo que afecta la eficiencia y productividad
	Desinterés de ciertos residentes hacia iniciativas comunitarias y productivas	Falta de participación y compromiso de algunos miembros de la comunidad en proyectos productivos
	Descontento generalizado por el abandono al sector rural por parte de los campesinos	Los campesinos se sienten desatendidos por las políticas gubernamentales y apoyo técnico
	Mal estado de las vías secundarias y terciarias	La infraestructura vial deficiente dificulta el transporte y la comercialización de cacao

	Carencia de estrategias gubernamentales a corto, medio y largo plazo	Ausencia de políticas y planes claros para el desarrollo del sector cacaotero
	Servicio eléctrico deficiente	Problemas con el suministro de electricidad que afectan la producción y conservación del cacao
	Necesidad de proyectos agrícolas de gran impacto	Falta de iniciativas de gran escala que impulsen la producción y comercialización del cacao
	Falta de apoyo constante en forma de asistencia técnica, formación y respaldo financiero para proyectos productivos	Necesidad de apoyo continuo para mejorar las prácticas agrícolas y financieras de los productores
	Escasez de mano de obra calificada	Dificultad para encontrar trabajadores con las habilidades necesarias para optimizar la producción de cacao

Fuente. Elaboración propia a partir de la base de datos que proporcionaron los productores..

En el ámbito administrativo se destaca la falta de continuidad en las cadenas de producción, el desinterés de los residentes, el abandono gubernamental del sector rural, y la deficiente infraestructura vial y eléctrica, pronunciando que existe una carencia de estrategias claras para las unidades productoras. En el ámbito financiero, los problemas incluyen la falta de empresas promotoras del desarrollo económico, acaparadores que afectan a los productores, altos precios de insumos, escasez de empleo, dificultades para acceder a financiación, y problemas de acceso a tierras y baja producción de cacao.

Teniendo en cuenta las problemáticas planteadas por los productores y se logró identificar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de las unidades productivas de cacao, la elaboración de talleres participativos fue una herramienta esencial para involucrar a los actores claves en el proceso de análisis y planificación. Estos talleres ofrecieron un espacio para que los productores de cacao, junto con otros miembros de la comunidad y expertos en el tema, compartieran sus experiencias, conocimientos y perspectivas. En este entorno participativo, se

pudieron identificar las debilidades específicas que enfrentan las unidades productivas, tales como problemas de acceso a financiamiento, falta de capacitación técnica o dificultades en la comercialización.

Además, los talleres participativos permitieron detectar oportunidades que puedan estar pasando desapercibidas por parte de los productores. Estas oportunidades incluyen la posibilidad de acceder a programas de apoyo gubernamental, la introducción de nuevas variedades de cacao más resistentes o la demanda creciente de productos orgánicos y de comercio en los mercados internacionales.

Durante estos talleres se identificaron las amenazas que enfrentan las unidades productivas de cacao, tanto a nivel local como global. Estas amenazas pueden estar relacionadas con factores externos como el cambio climático, plagas y enfermedades que afectan los cultivos, o cambios en las políticas comerciales que pueden impactar en los precios y la competitividad del cacao producido en el municipio y la región.

La matriz DOFA permitió identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas que enfrenta este sector específico. En un contexto agrícola y rural como el del departamento del Cesar, donde la producción de cacao es una actividad económica relevante, comprender estos aspectos es importante para el desarrollo rural sostenible.

Al analizar las debilidades, se identificaron áreas que requieren intervención y mejoras dentro del proceso de producción de cacao. Los actores mencionaron la falta de infraestructura, acceso limitado a las tecnologías adecuadas, o deficiencias en los procesos de comercialización.

Las debilidades presentes en el entorno rural y agropecuario delinean un panorama desafiante para el desarrollo económico y social de estas comunidades. La falta de empresas que impulsen la actividad económica local limita las oportunidades de crecimiento y diversificación, dejando a la población dependiente de pocas fuentes de ingresos. La presencia abundante de acaparadores en el sector agropecuario genera desequilibrios en los precios y desincentiva la participación de los productores locales en la cadena de valor.

Por otro lado, la falta de continuidad en las cadenas de producción agrava la situación, dificultando la planificación a largo plazo y la estabilidad financiera de los agricultores. Esta discontinuidad se ve agravada por el desinterés de ciertos residentes hacia iniciativas comunitarias y productivas, lo que disminuye los esfuerzos colaborativos en el marco del desarrollo rural. El descontento generalizado por el abandono del sector rural por parte de los campesinos refleja la urgente necesidad de políticas y acciones que revitalicen y fortalezcan la agricultura y sus procesos internos como motor económico de la región.

A continuación, la matriz DOFA elaborada en conjunto con los actores locales del sector cacaotero:

Tabla 4. *Matriz DOFA sector cacaotero de Pailitas*

Externas		Oportunidades	Amenazas
Internas Fortalezas	- El cultivo de cacao como una oportunidad - Mercados internos y externos con alta demanda de cacao - Importancia económica y comercial constante de la Troncal del Caribe	- Situaciones de orden público complejas para las comunidades - Impacto negativo de los fenómenos climáticos extremos (fenómeno del niño y de la niña) - Incremento de los índices de pobreza y de las Necesidades Básicas - Preocupaciones por la inseguridad alimentaria - Inseguridad en las veredas y centros poblados rurales dispersos - Escasa competitividad del municipio en términos económicos	
	- Habilidades para emprender - Posibilidades de acceder a programas gubernamentales - Disponibilidad de maquinaria agrícola en el municipio - La mesa de víctimas como impulsora de políticas públicas - Instituto Agropecuario Rosa Jaimes Barrera - Áreas cultivables en cuencas hidrográficas		
	Estrategia FO- de crecimiento - Aprovechar la destacada vocación hacia la agricultura y la diversidad de los suelos para satisfacer la alta demanda de cacao en mercados internos y externos	Estrategia FA- defensivas - Utilizar la capacidad de convocatoria de las asociaciones productivas y la dinámica comercial de los negocios familiares para enfrentar situaciones de orden público complejas y reducir la inseguridad alimentaria.	
	- La destacada vocación hacia la agricultura y la diversidad de los suelos - Agricultores con habilidades y entusiasmo para fortalecer la seguridad alimentaria - Cooperación a través de ASOJUNTAS - Competencia administrativa y capacidad de gestión de las Juntas de Acción Comunal - La capacidad de convocatoria de las asociaciones productivas - Abundancia de recursos hídricos en el municipio - Dinámica comercial que brindan los negocios familiares de sustento		

56

- Emplear los recursos hídricos abundantes para extremos y garantizar la sostenibilidad de la producción
mitigar el impacto de los fenómenos climáticos agrícola.

económica prometedora		
Debilidades	Estrategia DO- refuerzo	Estrategia DA- supervivencia

- Falta de empresas que estimulen la actividad económica local - Abundancia de acaparadores en el sector agropecuario - No hay continuidad en las cadenas de producción - Desinterés de ciertos residentes hacia iniciativas comunitarias y productivas - Descontento generalizado por el abandono al sector rural por parte de los campesinos - Mal estado de las vías secundarias y terciarias - Carencia de estrategias gubernamentales a corto, medio y largo plazo - Servicio eléctrico deficiente - Necesidad de proyectos agrícolas de gran impacto - Elevado precio de los insumos en todos los sectores - Escasez de empleo para la mano de obra local - Falta de apoyo constante en forma de asistencia técnica, formación y respaldo financiero para proyectos productivos - Dificultades para acceder a las distintas fuentes de financiación - Politización de las instituciones públicas a nivel	- Incentivar la creación de empresas que estimulen la actividad económica local mediante la capacitación y el apoyo financiero. - Implementar programas de formación y asistencia técnica para mejorar la continuidad en las cadenas de producción y reducir el desinterés hacia iniciativas comunitarias.	- Desarrollar proyectos agrícolas de gran impacto y mejorar el estado de las vías secundarias y terciarias para aumentar la competitividad económica del municipio - Buscar fuentes alternativas de financiación y fomentar la cooperación entre agricultores para superar la escasez de mano de obra y el acceso limitado a tierras
nacional, regional y local - Agricultores sin acceso a tierras - Escasez de mano de obra calificada - Baja producción del sector cacaotero		

Las oportunidades y amenazas externas también fueron cruciales para el análisis de la producción de cacao en el municipio de Pailitas.

El municipio presenta una serie de fortalezas que pueden ser aprovechadas como pilares para el desarrollo económico y social. La destacada vocación hacia la agricultura y la diversidad de los suelos ofrecen un terreno fértil para la producción de una variedad de cultivos, lo que brinda oportunidades para la diversificación y la seguridad alimentaria. Además, los agricultores locales cuentan con habilidades y entusiasmo para fortalecer la producción agrícola.

La cooperación a través de ASOJUNTAS y la competencia administrativa de las Juntas de Acción Comunal son ejemplos claros de cómo la organización comunitaria puede ser una fortaleza en sí misma. Estas estructuras permiten en el municipio de Pailitas la implementación de proyectos que beneficien a toda la comunidad. Al mismo tiempo, la capacidad de convocatoria de las asociaciones productivas es un activo importante para la movilización de recursos y la generación de iniciativas que impulsen el desarrollo local de manera colaborativa.

De forma paralela, el municipio cuenta con abundantes recursos hídricos, lo que constituye un elemento valioso para el desarrollo agrícola y agroindustrial. Esta disponibilidad de agua ofrece una base sólida para la implementación de proyectos productivos y la mejora de la productividad en el campo. En este contexto, el cultivo de cacao se destaca como una oportunidad económica prometedora, que puede generar ingresos adicionales para los agricultores locales y contribuir a la dinámica comercial de los negocios familiares de sustento y al fortalecimiento de la economía local.

La investigación permitió conocer deficiencias administrativas y financieras de las unidades productoras de cacao, se detacaron varios problemas como registros incompletos, planificacion financiera inadecuada y falta de conocimientos financieros básicos entre productores, tambien carecen de servicios formales, lo que limita su capacidad de invertir en innovación perjudicando su crecimiento empresarial. La necesidad de realizar talleres con los productores se hizo con el fin de identificar brechas y comprender las barreras culturales y educativas mas significativas, lo cual fue de gran importancia para la construcción de la matriz DOFA.

4.1 Generar estrategias de gestión en el marco de los aspectos administrativos y financieros para las unidades productivas cacaoteras

En el municipio de Pailitas, la producción de cacao es una actividad económica que se proyecta como un negocio familiar de sustento, sin embargo, se ha evidenciado por parte de este estudio que el sector enfrenta múltiples desafíos que limitan su potencial de desarrollo y sostenibilidad. Entre las principales dificultades se encuentran la falta de infraestructura adecuada, el acceso limitado a financiamiento, la ausencia de apoyo técnico constante y las dificultades para acceder a mercados competitivos. Ante este panorama, es fundamental diseñar estrategias de gestión que aborden tanto los aspectos administrativos como financieros de las unidades productivas de cacao, buscando mejorar la productividad y la calidad del cacao, generar un impacto positivo en la economía local, aumentar la generación de empleo y mejorar las condiciones de vida de los agricultores. La cooperación entre las entidades gubernamentales, las instituciones locales y los productores es clave para lograr estos objetivos.

A continuación, las estrategias desarrolladas de la mano con los productores locales en el marco del taller participativo llevado a cabo en la cabecera municipal:

Ilustración 1. *Estrategias de gestión administrativa y financiera*



Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

Tabla 4. *Relación de estrategias*

Estrategia FO- de crecimiento	Estrategia FA- defensivas
Desarrollo Integral de Capacitación y Asistencia Técnica a Productores de Cacao	Acceso a los programas gubernamentales
- Aprovechar la destacada vocación hacia la agricultura y la diversidad de los suelos para satisfacer la alta demanda de cacao en mercados internos y externos	- Utilizar la capacidad de convocatoria de las asociaciones productivas y la dinámica comercial de los negocios familiares para enfrentar situaciones de orden público complejas y reducir la inseguridad alimentaria
Fomentar cooperativas y asociaciones locales	Proyectos de impacto y acceso a financiación
- Potenciar las habilidades de los agricultores y la cooperación de ASOJUNTAS para acceder a programas gubernamentales que fortalezcan la seguridad alimentaria y las capacidades productivas	- Emplear los recursos hídricos abundantes para mitigar el impacto de los fenómenos climáticos extremos y garantizar la sostenibilidad de la producción agrícola
Estrategia DO- refuerzo	Estrategia DA- supervivencia
-Implementar sistemas administrativos modernos - Promoción del emprendimiento y generación de empleo	Proyectos de impacto y acceso a financiación
- Incentivar la creación de empresas que estimulen la actividad económica local mediante la capacitación y el apoyo financiero	- Desarrollar proyectos agrícolas de gran impacto y mejorar el estado de las vías secundarias y terciarias para aumentar la competitividad económica del municipio
Desarrollo Integral de Capacitación y Asistencia Técnica a Productores de Cacao	-Acceso a programas gubernamentales y proyectos comunitarios
	-Acceso a programas gubernamentales y proyectos comunitarios
- Implementar programas de formación y asistencia técnica para mejorar la continuidad en las cadenas de producción y reducir el desinterés hacia iniciativas comunitarias	- Buscar fuentes alternativas de financiación y fomentar la cooperación entre agricultores para superar la escasez de mano de obra y el acceso limitado a tierras

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

Fomento de cooperativas y asociaciones locales

La estrategia de fomentar cooperativas y asociaciones locales en el sector cacaotero de Pailitas se fundamenta en la necesidad de fortalecer la posición de los productores frente a los intermediarios, así como en la búsqueda de mayor autonomía y estabilidad económica para los agricultores. Crear y fortalecer grupos organizados de productores es crucial para mejorar la

negociación y reducir la dependencia de intermediarios externos. Esto les otorga mayor control sobre el proceso de comercialización y les permite obtener precios más justos por sus productos.

Las actividades específicas diseñadas para llevar a cabo esta estrategia incluyen organizar reuniones con productores de cacao para formar cooperativas y asociaciones, desarrollar estatutos y reglamentos internos para dichas organizaciones, y capacitar a los miembros en gestión administrativa y financiera. Estas acciones proporcionan el marco institucional y el conocimiento necesario para su funcionamiento, estableciendo bases sólidas para la colaboración y el éxito colectivo.

Tabla 5. *Fomento de cooperativas y asociaciones locales*

Contexto	Actividades específicas	Escenario prospectivo
Crear y fortalecer grupos organizados de productores para mejorar la negociación y reducir la dependencia de intermediarios.	- Organizar reuniones con productores de cacao para formar cooperativas y asociaciones.	Cooperativas y asociaciones fuertes que mejoren la negociación y reduzcan la dependencia de acaparadores, aumentando los ingresos de los productores.
	- Desarrollar estatutos y reglamentos internos para las organizaciones.	
	- Capacitar a los miembros en gestión administrativa y financiera.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

El escenario prospectivo de esta estrategia apunta a la creación de cooperativas y asociaciones fuertes que mejoren la negociación y reduzcan la dependencia de acaparadores, aumentando así los ingresos de los productores. Una vez establecidas y fortalecidas, estas organizaciones pueden transformar la dinámica del mercado cacaotero en Pailitas, permitiendo a los agricultores negociar en mejores condiciones y obtener mejores precios por sus productos. Esto se traduce en un aumento de los ingresos para los agricultores y en una mayor estabilidad económica para sus familias y comunidades.

Implementación de sistemas administrativos modernos

La estrategia de implementar sistemas administrativos modernos en las unidades productivas de cacao en Pailitas surge como una respuesta a la necesidad de mejorar la eficiencia y la transparencia en la gestión, así como de reducir errores y costos operativos. La digitalización de registros y procesos administrativos es necesaria para agilizar las operaciones y garantizar la integridad de la información, junto a ello, capacitar a los productores en el uso de herramientas tecnológicas de gestión les permite aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías para optimizar sus actividades diarias.

Tabla 6. *Implementación de sistemas administrativos modernos*

Contexto	Actividades específicas	Escenario prospectivo
Implementar sistemas administrativos modernos y eficientes para mejorar la gestión de las unidades productivas de cacao.	- Digitalizar los registros y procesos administrativos.	Mayor eficiencia y transparencia en la gestión administrativa, reducción de errores y costos operativos, y mejor toma de decisiones basada en datos actualizados.
	- Capacitar a los productores en el uso de herramientas tecnológicas de gestión.	
	- Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua de la producción y finanzas.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

La digitalización de registros y procesos administrativos contempla la adopción de sistemas informáticos que permitan almacenar, procesar y acceder a la información de manera rápida y segura. Además, la capacitación de los productores en el uso de estas herramientas tecnológicas les permite familiarizarse con los sistemas y aprender a utilizarlos de manera eficiente en su día a día.

La implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua de la producción y finanzas complementa esta estrategia. Este sistema proporcionaría datos actualizados sobre el

rendimiento de las unidades productivas, permitiendo una toma de decisiones más informada y ágil, y facilitando la detección temprana de posibles problemas para implementar medidas correctivas de manera oportuna.

Capacitación y asistencia técnica

La estrategia de capacitación y asistencia técnica en el sector cacaotero de Pailitas se fundamenta en la necesidad de mejorar las prácticas agrícolas de los productores, aumentar su productividad y calidad del cacao, y hacerlos más competitivos en el mercado. Proporcionar formación y apoyo técnico continuo son elementos que empoderan a los agricultores y les brinda las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar sus métodos de cultivo y gestión.

Tabla 7. *Capacitación y asistencia técnica*

	Actividades específicas	Escenario prospectivo
Contexto	- Establecer alianzas con el Instituto Agropecuario Rosa Jaimes Barrera. - Organizar talleres y capacitaciones periódicas. - Ofrecer asistencia técnica en campo para la mejora de prácticas agrícolas.	Incremento en la productividad y calidad del cacao, con productores más capacitados y competitivos en el mercado.
Proporcionar formación y apoyo técnico continuo a los productores para mejorar sus prácticas agrícolas.		

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

Las actividades específicas diseñadas para llevar a cabo esta estrategia incluyen establecer alianzas con el Instituto Agropecuario Rosa Jaimes Barrera, organizar talleres y capacitaciones periódicas y ofrecer asistencia técnica en campo para la mejora de prácticas agrícolas. Estas acciones permitirían a los agricultores acceder a recursos educativos y técnicos de calidad,

proporcionándoles las herramientas necesarias para optimizar sus procesos de producción y gestionar eficientemente sus cultivos.

El escenario prospectivo de esta estrategia apunta a un incremento en la productividad y calidad del cacao, así como a la formación de productores más capacitados y competitivos en el mercado. Al recibir formación y asistencia técnica adecuadas, los agricultores pueden mejorar sus prácticas agrícolas, aumentar sus rendimientos y producir cacao de mayor calidad, lo que les permite destacarse en un mercado cada vez más competitivo.

Proyectos de impacto y acceso a financiación

La estrategia de diseñar proyectos de impacto y facilitar el acceso a financiamiento en el sector cacaotero de Pailitas tiene como objetivo principal aumentar la inversión en el sector agrícola y proporcionar a los productores los recursos necesarios para impulsar su producción y mejorar sus condiciones de vida. Este enfoque busca diseñar proyectos agrícolas de gran impacto que puedan generar resultados significativos para la comunidad agrícola, al tiempo que se facilita el acceso a financiamiento para su implementación.

Las actividades específicas diseñadas para llevar a cabo esta estrategia incluyen identificar y diseñar proyectos agrícolas de gran impacto, buscar financiamiento y subvenciones en bancos y programas gubernamentales, y acompañar a los productores en el proceso de solicitud y gestión de financiamiento. Estas acciones están orientadas a garantizar que los proyectos propuestos sean viables y estén alineados con las necesidades y capacidades de los productores, además de facilitar el acceso a los recursos financieros necesarios para su ejecución.

Tabla 8. Proyectos de impacto y acceso a financiación

	Actividades específicas	-	Escenario prospectivo
	Identificar y diseñar proyectos agrícolas de gran impacto.		
Contexto			
	-	Buscar financiamiento y subvenciones en bancos y programas gubernamentales.	Aumento de la inversión en el sector agrícola, con acceso a nuevos recursos económicos que impulsen la producción y mejoren las condiciones de los agricultores.
Diseñar proyectos agrícolas de gran impacto y facilitar el acceso a financiamiento para los productores.	-	Acompañar a los productores en el proceso de solicitud y gestión de financiamiento.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

El escenario prospectivo de esta estrategia apunta a un aumento significativo en la inversión en el sector agrícola, lo que permitirá a los productores implementar proyectos innovadores y de alto impacto que impulsen la producción y mejoren las condiciones de vida de la comunidad agrícola en Pailitas. Al tener acceso a nuevos recursos económicos, los agricultores podrán adoptar prácticas más eficientes, mejorar la calidad y cantidad de su producción, y diversificar sus fuentes de ingresos, lo que a su vez contribuirá al desarrollo sostenible de la región y al bienestar de sus habitantes.

Promoción del emprendimiento y generación de empleo

La estrategia de promoción del emprendimiento y generación de empleo en el sector cacaotero de Pailitas se basa en la necesidad de fomentar la creación de pequeñas empresas y generar empleo local vinculado a la cadena productiva del cacao. Esta iniciativa busca dinamizar la economía local y ofrecer nuevas oportunidades a los habitantes, fortaleciendo así el sector agrícola y promoviendo un desarrollo sostenible.

Para implementar esta estrategia, es esencial crear programas de emprendimiento local enfocados en la cadena de valor del cacao, programas que deben estar diseñados para identificar y apoyar a emprendedores locales, proporcionando las herramientas y conocimientos necesarios para iniciar y gestionar pequeñas empresas.

Tabla 9. Promoción del emprendimiento y generación de empleo

Contexto	Actividades específicas	Escenario prospectivo
Fomentar la creación de pequeñas empresas y la generación de empleo local relacionado con la cadena productiva del cacao.	- Crear programas de emprendimiento local enfocados en la cadena de valor del cacao. - Fomentar la creación de pequeñas empresas y talleres de formación. - Establecer incentivos para la contratación de mano de obra local.	Incremento en el empleo local y dinamización de la economía, con nuevas oportunidades para los habitantes y fortalecimiento de la cadena productiva del cacao.

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

Otro aspecto fundamental de esta estrategia es el establecimiento de incentivos para la contratación de mano de obra local. Estos incentivos contemplan los beneficios fiscales, subvenciones o apoyo técnico, y están destinados a estimular a los empresarios locales a emplear a trabajadores de la comunidad, reduciendo así el desempleo y fortaleciendo la economía local.

El escenario prospectivo de esta estrategia es un incremento significativo en el empleo local y una dinamización de la economía en Pailitas; promoviendo el emprendimiento y facilitando la creación de nuevas empresas, se generan nuevas oportunidades económicas para los habitantes, mejorando así su calidad de vida. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao contribuye a una mayor estabilidad y sostenibilidad del sector agrícola, beneficiando a toda la comunidad a largo plazo.

Acceso a programas gubernamentales y proyectos comunitarios

La estrategia de facilitar el acceso a programas gubernamentales y proyectos comunitarios en el sector cacaotero de Pailitas se basa en la necesidad de proporcionar a los productores los recursos y el apoyo necesarios para su desarrollo. Facilitar la participación de los productores en estos programas es crucial para que puedan beneficiarse de subsidios, asistencia técnica y otras formas de apoyo que mejoren sus prácticas agrícolas y su capacidad productiva.

Las actividades específicas para implementar esta estrategia incluyen difundir información sobre programas y subsidios disponibles, asistir a los productores en la inscripción y aplicación a estos programas, y promover la participación en iniciativas comunitarias a través de ASOJUNTAS. La difusión de esta información es esencial para que los productores conozcan las oportunidades disponibles en el contexto macroeconómico y de su entorno.

Tabla 10. *Acceso a programas gubernamentales y proyectos comunitarios*

Contexto	Actividades específicas	Escenario prospectivo
----------	-------------------------	-----------------------

-
i

D

Facilitar la participación de los productores gubernamentales comunitarios para obtener recursos y apoyo.	fundir información sobre programas y subsidios disponibles.	ASOJUNTAS.
	- Asistir a los productores en la inscripción y aplicación a estos programas y proyectos programas.	Mayor participación de los productores en programas gubernamentales, con acceso a recursos y políticas públicas que favorezcan el desarrollo del sector agrícola.
	- Promover la participación en iniciativas comunitarias a través de	

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

El escenario prospectivo de esta estrategia prevé una mayor participación de los productores en programas gubernamentales, lo que les permitirá acceder a recursos y políticas públicas diseñadas para favorecer el desarrollo del sector agrícola. Con un mayor acceso a estos programas, los productores de cacao en Pailitas podrán mejorar sus prácticas agrícolas, aumentar su productividad y mejorar sus ingresos.

Estrategias de comercialización y exportación

La estrategia de desarrollar estrategias de comercialización y exportación en el sector cacaotero de Pailitas es esencial para aumentar la competitividad y el reconocimiento del cacao local en los mercados nacionales e internacionales.

Esta estrategia se basa en la necesidad de mejorar el acceso a mercados más amplios y lucrativos mediante la implementación de prácticas de calidad y marketing efectivas, para

implementar esta estrategia, se deben realizar estudios de mercado y obtener la certificación de calidad para los productores de cacao, estos estudios permitirán identificar las demandas y preferencias de los consumidores, así como los requisitos específicos de calidad que deben cumplirse para acceder a diferentes mercados.

Tabla 11. *Estrategias de comercialización y exportación*

Contexto	Actividades específicas	Escenario prospectivo
Desarrollar estrategias de mercado y certificación de calidad para acceder a mercados nacionales e internacionales.	- Realizar estudios de mercado y certificación de calidad del cacao. - Establecer contactos con compradores nacionales e internacionales. - Promover el cacao local en ferias y exposiciones comerciales.	Ampliación de mercados, tanto nacionales como internacionales, con un aumento en las ventas y reconocimiento del cacao de Pailitas como un producto de alta calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión participativa con los productores locales.

Además de esto, es importante establecer contactos con compradores tanto nacionales como internacionales, lo que implica la promoción del cacao local en ferias y exposiciones comerciales. Participar en estos eventos permite a los productores de Pailitas mostrar su producto a un público más amplio, destacando sus características y calidad superior.

El escenario prospectivo de esta estrategia es la ampliación de mercados, tanto nacionales como internacionales, con un aumento en las ventas y el reconocimiento del cacao de Pailitas como un producto de alta calidad.

4.3 Diseño de una guía para la elaboración de una propuesta pedagógica basado en los aspectos administrativos y financieros de las unidades de producción de cacao.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN MODELO



Pailitas-Cesar

2024



UNICESAR
UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

ÓN ADMINISTRATIVA Y

**FINANCIERA PARA LAS UNIDADES
PRODUCTORAS DE CACAO “*THEOBROMACACAO*”**



Estudiantes:

Diego Alejandro pallares Guerra

Edwin Garcia Cardona

**Universidad Popular del Cesar - Seccional Aguachica Administración
de Empresas**

**GUÍA PARA LA ELABORACIÓN MODELO PEDAGÓGICO DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LAS UNIDADES**

PRODUCTORAS DE CACAO “*THEOBROMA CACAO*”

El problema a investigar

En el contexto rural mundial, se identifica de manera amplia la heterogeneidad que tienen los territorios. Esta heterogeneidad se refleja en las variadas realidades, necesidades y potencialidades de las distintas comunidades rurales.

Las empresas, desde sus modelos de gestión, buscan mejorar su rendimiento estructural, financiero y administrativo mediante elementos que afectan todas las operaciones comerciales y productivas.

En el municipio de Pailitas, ubicado en el departamento de Cesar, las unidades productivas cacaoteras (entendidas como organizaciones en busca de lucro) enfrentan una serie de desafíos significativos en términos de la gestión administrativa y financiera, todo esto, pese a la representatividad que en los últimos años ha adquirido la producción de cacao en el municipio.



Introducción

Esta guía tiene como objetivo servir de referencia para la elaboración de un modelo pedagógico administrativo y financiero que optimice las producciones de cacao, la industria cacaotera enfrenta desafíos significativos como la necesidad de aumentar la productividad y mejorar la rentabilidad, es esencial contar con un enfoque estructurado que integre aspectos pedagógicos, administrativos y financieros.

El modelo propuesto se fundamenta en la premisa de que una adecuada capacitación y formación de los productores de cacao no solo mejora la calidad del producto, sino que también fortalece la gestión empresarial, abarcando desde el desarrollo de habilidades en la administración de recursos hasta la planificación financiera y el control de costos, elementos cruciales para la sostenibilidad de las operaciones cacaoteras, se establecerán programas de capacitación que aborden tanto las técnicas de cultivo como las mejores prácticas de gestión empresarial permitiendo a los productores entender el proceso de producción del cacao y gestionar sus finanzas y operaciones de manera efectiva.

Se proporcionarán herramientas y metodologías para la administración de empresas cacaoteras, incluyendo la elaboración de planes de negocio y la optimización de procesos productivos. Un componente clave del modelo es la planificación financiera, que incluye la elaboración de presupuestos y el análisis de viabilidad económica, lo que permitirá a los productores tomar decisiones informadas y estratégicas. La implementación de este modelo busca aumentar la productividad, mejorar la rentabilidad y fomentar la sostenibilidad, contribuyendo así a un futuro próspero y sostenible para la industria cacaotera.

Guía para Manual Administrativo

1. Plan Estratégico

A continuación se presenta una guía para la elaboración de un modelo pedagógico para el área administrativo de la asociación productora de cacao del municipio de Pailita, Cesar.

Quienes somos:

Somos una asociación de productores de cacao, fundada en el año 2004 bajo la razón social “Asociación de Productores de Cacao Pailitas”, centrándonos en los intereses de sus miembros, fomentando el apoyo mutuo entre los fabricantes municipales y de defensa.

Al transcurrir el tiempo hemos vivido ciertos cambios y mejoras continuas en nuestras producciones, por ser una entidad pública, la estructura organizacional que tomamos nos permite trabajar asociadamente con los productores zonales, generando empleo y oportunidades de comercialización de productos y subproductos.

También cuenta con recursos humanos que permiten brindar un servicio adecuado de calidad y eficiencia, estableciendo actividades y reuniones.

Misión:

Somos una asociación que agrupa a trabajadores y empleados de la industria del cacao con el objetivo de garantizar el bienestar de cada miembro en el lugar de trabajo, mejorar la calidad de vida en la región y contribuir a la creación de empleo y la innovación.

Visión:

La Asociación de Productores de Cacao de Pailitas desea y centra todos sus esfuerzos en una organización amplia, organizada, independiente, eficiente, flexible y transparente, integrada por productores regionales, hacia una convivencia social de alta calidad.

Principios

- **Trabajo en equipo:** con la oportunidad de brindar un servicio de calidad en tiempos óptimos, se hace necesario considerar la ejecución del trabajo conjunto en los diferentes aspectos laborales.
- **Satisfacción a los socios:** se debe tener en cuenta que el principal factor de relaciones, es el buen trato y satisfacción al cliente; esto es responsabilidad del desempeño de los empleados productores, para lograr la caracterización del producto.
- Selección del personal adecuado: con el fin de alcanzar un ambiente adecuado, es primordial que exista una selección de personal que contribuya al desarrollo y desempeño en las unidades productivas.
- **Capacitación al personal:** brindar capacitación a los productores en cuanto al manejo y actividades diarias del cultivo de cacao, dichas capacitaciones deben ser impartidas por personal capacitado que cumpla con los criterios de enseñanza a los involucrados.

Valores:

- **Responsabilidad:** con todas las actividades designadas, dando respuesta a las actividades establecidas.
- **Honestidad:** todas las actividades productivas que se realicen deberán ser bajo este valor.
- **Calidad:** en cuanto a los servicios y productos ofrecidos al consumidor final.
- **Respeto:** en cuanto a las condiciones, opiniones y situaciones, por ellos es primordial la práctica constante de este valor.
- **Motivación:** se hace necesario que los integrantes del grupo sientan la necesidad e incentivo de seguir trabajando en pro del grupo establecido.
- **Compromiso:** se debe aplicar este valor con los clientes, el cual va de la mano con la satisfacción y responsabilidad al momento de ofrecer productos de calidad.

Políticas

Se hace necesario definir las políticas dentro de la Asociación de productores, puesto que se deben regir por los lineamientos políticos para la guía de las actividades que se realicen teniendo en cuenta cada unidad productiva, la cual deberán considerar las siguientes políticas:

Políticas administrativas:

-Estructura Organizativa

1. Junta Directiva: Establecer una junta directiva que se encargue de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión de las actividades de la asociación, esta junta debe ser elegida democráticamente por los miembros de la asociación para asegurar la representación de todos los productores.

2. Comités de Trabajo: Crear comités específicos para áreas como producción, comercialización, finanzas y capacitación facilitando así la especialización y el enfoque en cada aspecto crítico de la operación.



-Participación y Transparencia

1. Toma de Decisiones Democrática: Fomentar la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones asegurando que las políticas y estrategias se desarrollen de manera inclusiva y representativa.

2. Transparencia Financiera: Implementar un sistema de contabilidad claro y accesible que permita a todos los miembros conocer el uso de las primas y sobrepuestos generados por la venta de cacao, promoviendo la confianza y la responsabilidad dentro de la asociación.

-Capacitación y Desarrollo

1. Programas de Capacitación: Desarrollar programas de formación continua para los productores en buenas prácticas agrícolas, manejo de plagas y técnicas de post-cosecha con el fin de mejorar la calidad del cacao y la productividad de los cultivos.

2. Asistencia Técnica: Proveer asistencia técnica a los miembros para la implementación de tecnologías sostenibles y prácticas agrícolas eficientes que aumenten la competitividad en el mercado.

-Sostenibilidad y Responsabilidad Social

- 1. Prácticas Sostenibles:** Promover el uso de prácticas agrícolas sostenibles que protejan el medio ambiente y la biodiversidad asegurando que los cultivos se realicen en zonas autorizadas para la agricultura.
- 2. Responsabilidad Social:** Fomentar iniciativas que beneficien a la comunidad local, como programas de desarrollo social y económico que mejoren la calidad de vida de los productores y sus familias.

-Monitoreo y Evaluación

- 1. Evaluación de Desempeño:** Establecer indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de las políticas implementadas y hacer ajustes necesarios, esto incluye el monitoreo de la calidad del cacao y la satisfacción de los miembros.
- 2. Revisión Periódica de Políticas:** Realizar revisiones periódicas de las políticas administrativas para adaptarse a cambios en el entorno del mercado y las necesidades de los productores.

Políticas administrativas/recurso humano:

Con el fin de que la asociación se mantenga y continúe creciendo y fortaleciéndose, es necesario implementar conceptos donde se considere que el capital humano juega un papel importante dentro de los procesos organizacionales (Cacao):

- **Reclutamiento:** mediante este ítems, la comunidad es informada para los diferentes procesos de selección para la postulación de cargos dentro de la organización:
 - Recomendaciones del personal.
 - Comunicación en prensa y redes sociales.
 - Agencias de reclutamiento.

- **Selección:** se utilizarán las siguientes herramientas, las cuales serán aplicadas a todo el personal interesado en ingresar a la asociación:

- Entrevistas.

- Pruebas psicológicas.

- Pruebas de conocimientos.

- Actividades prácticas.

- **Capacitación:** actividad mediante la cual se actualiza, enseña, demuestra, desarrollan conocimientos y habilidades prácticas, donde se desempeñe el aprendizaje de los asociados interesados.

- Actualización de reformas ante los entes asociativos.

- Instrucciones para la realización de tareas asignadas.

- Charlas sobre temas de relaciones con el cliente.

- Reuniones periódicas para tratar temas relacionados con la asociación.

- Charlas motivacionales para incentivar a la adquisición de nuevos conomientos.

- **Evaluación personal:** se evaluarán los avances estipulados de cada actividad asignada a los miembros asociados, se realizarán por medio del método observacional y demostrativo durante el periodo de ejecución de dicha actividad.

- **Responsabilidad del personal:**

- Cumplir con los horarios establecidos para cada actividad.

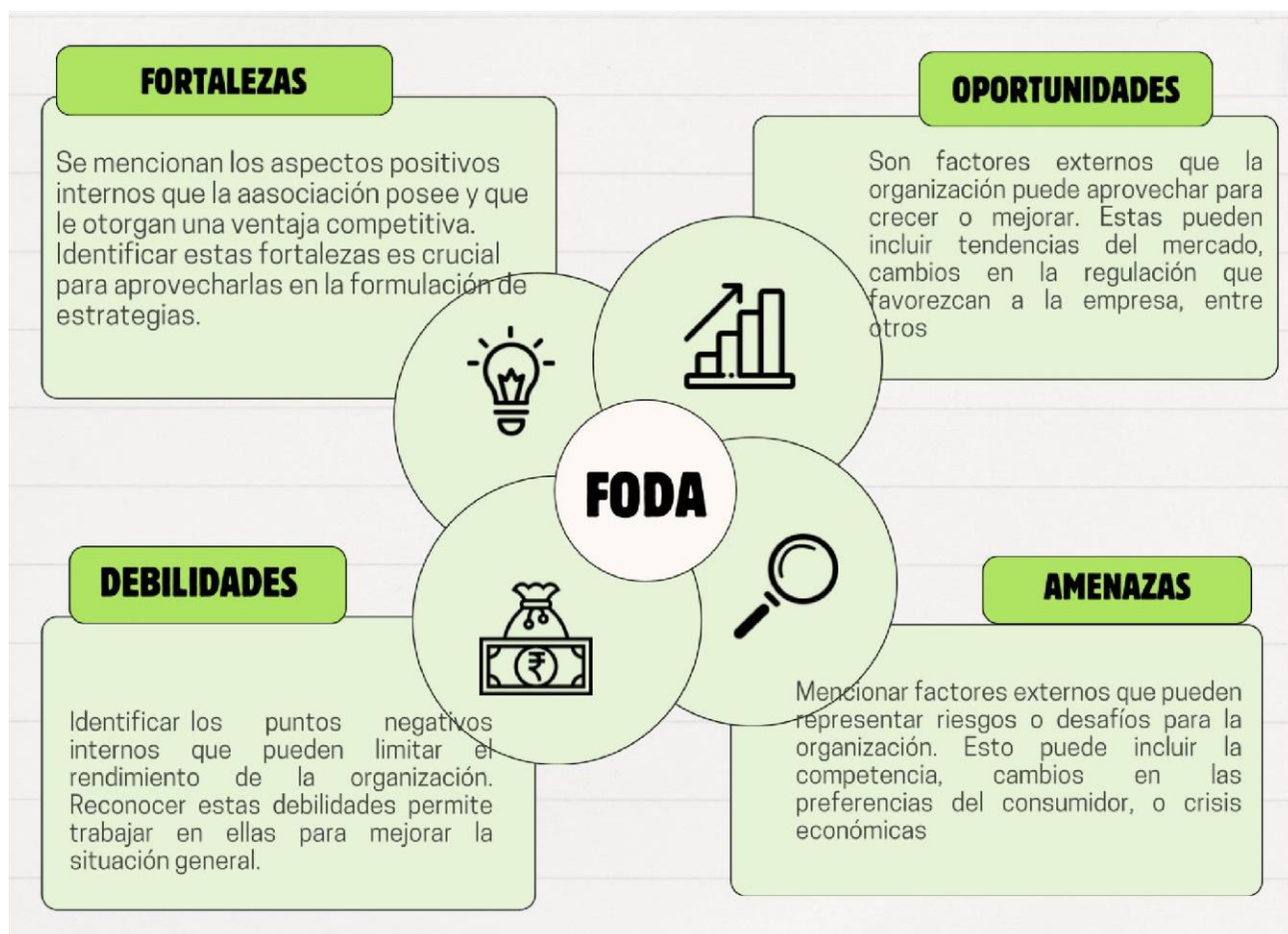
- Responsabilidad con los insumos entregados.

- Uso eficiente de los recursos de la asociación.

- **Estrategias:**

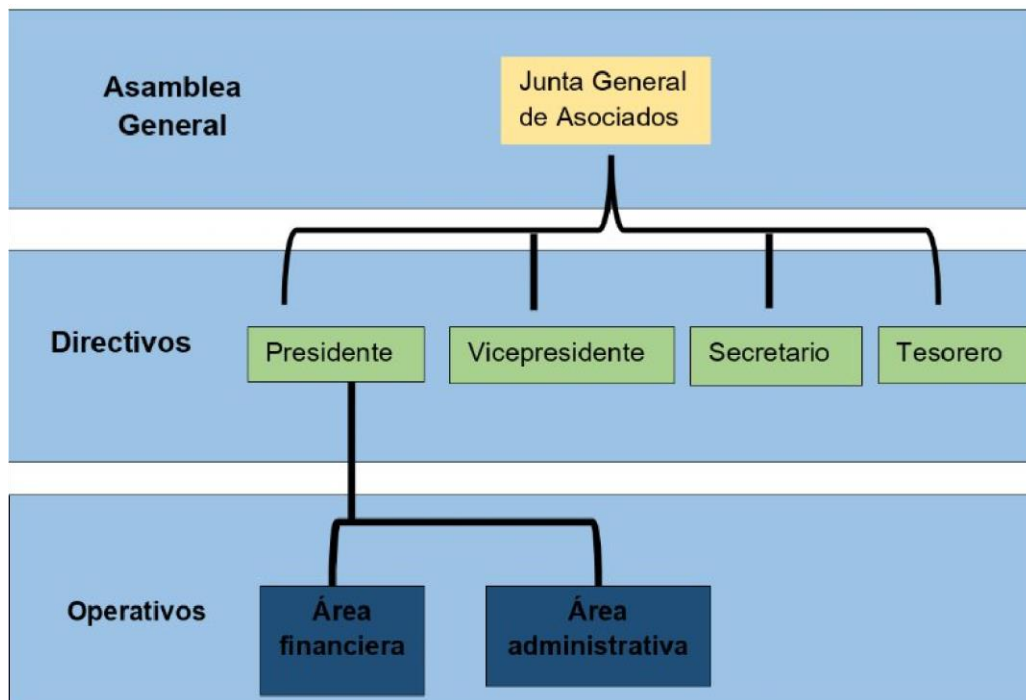
- Realizar un análisis FODA para detectar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- Establecer una visión clara y ambiciosa que inspire a los miembros al desarrollo asociativo.
- Promover una cultura organizacional enfocada en la calidad, la innovación y el servicio al cliente.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas procesadoras, distribuidores y minoristas para acceder a mercados más amplios.
- Fomentar la adopción de buenas prácticas agrícolas que minimicen el impacto ambiental y mejoren la productividad de los cultivos.
- Invertir en el desarrollo de capacidades de los productores en áreas como gestión empresarial y liderazgo.
- Estimular la generación de ideas y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la asociación.
- Aprovechar las tecnologías digitales para mejorar la eficiencia operativa y la trazabilidad del producto.

Figura 1. *Matriz FODA*



Estructura Organizacional propuesta para la asociación de cacao de Pailitas-Cesar.

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.



2. Funciones y Responsabilidades

2.1 Manual de Funciones

Basado en la estructura organizacional anterior, se establecen las funciones necesarias de los empleados para desempeñar labores dentro de la asociación de cacaoteros:

Tabla 1. *Funciones y responsabilidades.*

Asociación de cacotero de Pailitas- Cesar	
Nombre del cargo	Asociación de cacaotero de Pailitas
Área	Directivo
Número de personas a cargo	4
Objetivo	Convocar al personal cacaotero mensualmente para analizarlos avances dentro de la asociación
Perfil del cargo	Designados por elección de acuerdo a estatutos políticos. Duración del cargo máximo 2 años
Funciones	-Formular proyectos en pro del desarrollo productivo y asociativo. -Autorizar distribución de insumos. -Gestionar recursos económicos. -Elaborar informes de producción. - - Incentivar al asociado a la continuidad de los procesos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. *Funciones y responsabilidades.*

Asociación de cacotero de Pailitas- Cesar	
Nombre del cargo	Presidente
Área	Directivo
Número de personas a cargo	1
Objetivo	Representante legal de la asociación

Funciones	-Proporcionar dirección y liderazgo a la asociación, estableciendo una visión clara y motivando a los miembros a trabajar hacia objetivos comunes. -Actuar como representante oficial de la asociación ante organismos gubernamentales, instituciones y otras organizaciones, defendiendo los intereses de los productores de cacao. -Participar en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de la asociación, incluyendo la planificación de actividades y el uso de recursos. -Participar en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión de la asociación, incluyendo la planificación de actividades y el uso de recursos. -Supervisar la gestión financiera de la asociación, incluyendo la elaboración y aprobación del presupuesto, así como la búsqueda de financiamiento y recursos. -Promover programas de capacitación y desarrollo para los miembros, asegurando que estén actualizados en técnicas de producción y gestión. -Evaluar el desempeño de la asociación y de sus miembros, implementando mejoras cuando sea necesario.
------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. *Funciones y responsabilidades.*

Asociación de cacotero de Pailitas- Cesar	
Nombre del cargo	Vicepresidente
Área	Directivo
Número de personas a cargo	1
Objetivo	Reemplazar en ciertas ocasiones al representante legal de la asociación

Funciones	-Asumir las funciones del presidente en su ausencia, asegurando la continuidad del liderazgo y la toma de decisiones. -Colaborar con el presidente en la planificación y ejecución de las actividades de la asociación, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos. -Actuar como representante de la asociación en eventos y reuniones, promoviendo los intereses de los productores de cacao. -Colaborar en la evaluación del desempeño de la asociación y sus miembros, proponiendo mejoras y ajustes cuando sea necesario. -Promover la participación activa de los miembros en las actividades de la asociación, incentivando su involucramiento y compromiso.
------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Funciones y responsabilidades.

Tabla 4.

Asociación de cacotero de Pailitas- Cesar	
Nombre del cargo	Secretario
Área	Directivo
Número de personas a cargo	1
Objetivo	Apoyar las tareas asignadas por el presidente o vicepresidente dentro de la asociación.
Funciones	-Organizar y mantener los documentos y registros de la asociación asegurando que toda la información esté actualizada y sea accesible. -Preparar y asistir a las reuniones de la junta directiva y de los miembros tomando notas y redactando actas que reflejen las decisiones y acciones acordadas. -Gestionar la correspondencia de la asociación incluyendo la recepción y envío de cartas, correos electrónicos y otros documentos oficiales. -Participar en actividades de promoción y divulgación de la asociación, buscando atraer nuevos miembros y fortalecer la imagen de la organización en la comunidad. -Proporcionar apoyo administrativo a los miembros de la junta directiva en la ejecución de sus funciones y en la implementación de las decisiones tomadas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.

Asociación de cacotero de Pailitas- Cesar
--

Funciones y responsabilidades.

Nombre del cargo	Tesorero
Área	Directivo
Número de personas a cargo	1
Objetivo	Será el responsable de todos los fondos financieros de la asociación
Funciones	-Llevar un registro detallado y permanente de todas las transacciones financieras de la asociación, incluyendo ingresos, gastos y saldos. -Autorizar y realizar el pago de todas las facturas y obligaciones financieras de la asociación, siguiendo las directrices establecidas por la mesa directiva. -Hacer seguimiento a las cuotas de membresía colectadas y remitir las cuotas per cápita a las entidades correspondientes. -Proteger la privacidad de los miembros utilizando la información de los mismos únicamente para fines relacionados con la asociación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6.

Asociación de cacotero de Pailitas- Cesar	
Nombre del cargo	Contadora
Área	Operativo
Número de personas a cargo	1
Objetivo	Responsable de ejecutar las acciones operativas dentro de la asociación

Funciones y responsabilidades.

Funciones administrativas	-Clasificar y registrar las transacciones financieras de la empresa, especificando en qué se gasta el dinero y organizando los ítems de cada movimiento. -Determinar la forma en que se presentarán las cuentas y los informes financieros, asegurando que cumplan con los requerimientos de la dirección. - Preparar informes que resuman la situación económica de la empresa, lo que es fundamental para la toma de decisiones. -Mantenerse al día con las normativas contables y fiscales, así como con las mejores prácticas del sector, para asegurar un ejercicio profesional competente.
Funciones financieras	-Preparar estados financieros, como balances, cuentas de resultados y flujos de efectivo, que proporcionen una visión clara de la situación económica de la asociación. -Desarrollar y supervisar el presupuesto anual de la empresa, asegurando que los recursos se asignen de manera eficiente y se ajusten a las proyecciones financieras. -Evaluar los costos de producción y operativos para identificar oportunidades de reducción de gastos y mejorar la rentabilidad.

	-Gestionar las cuentas por cobrar y por pagar, asegurando que los clientes paguen a tiempo y que las obligaciones se cumplan según lo programado.
--	---

Fuente: elaboración propia.



3. Cadena de Valor de cacao

La cadena de valor del cacao abarca un conjunto de actividades que se desarrollan desde la producción hasta la comercialización del cacao, añadiendo valor en cada etapa del proceso; comienza con la producción que incluye el cultivo del cacao, desde la siembra hasta la cosecha, donde la implementación de buenas prácticas agrícolas es fundamental para garantizar la calidad del grano, luego sigue la post-cosecha, que abarca la fermentación, secado y almacenamiento, cruciales para

desarrollar el sabor y aroma del cacao, posteriormente, se realiza el beneficio, que implica el procesamiento del cacao en productos intermedios como la manteca y el licor de cacao, añadiendo valor antes de la comercialización, la comercialización conecta a los productores con los mercados, ya sea de manera directa o a través de intermediarios.

La transformación se refiere a la producción de productos finales, como chocolate, maximizando el valor agregado, la distribución implica la logística y el transporte de los productos terminados hacia los puntos de venta, siendo clave para el acceso a mercados más amplios, el consumo es la etapa donde los productos de cacao llegan a los consumidores. La integración de todos estos eslabones es esencial para mejorar la competitividad de los productores, aumentar la rentabilidad y fomentar prácticas sostenibles, permitiendo identificar oportunidades de mejora y optimizar procesos en el sector cacaotero.

Se realizó una cadena de valor para el levantamiento de procesos para identificar cuales son las actividades de la asociación que generan cadena de valor, razón por la cual se determinan las siguientes actividades:

3.1 Actividades primarias

Son las acciones fundamentales que se llevan a cabo en la producción de bienes y servicios, en la cadena de valor del cacao, estas actividades incluyen la cultivación del cacao, que abarca la siembra, el cuidado de las plantas y la cosecha.

La poscosecha implica la fermentación, secado y almacenamiento del grano; y la comercialización, que se refiere a la venta del cacao y sus derivados, estas actividades son esenciales para agregar valor al producto y asegurar su calidad, lo que a su vez impacta en la competitividad en el mercado:

- **logística interna:** se refiere a la organización y gestión eficiente de las actividades que facilitan el flujo de recursos y productos dentro de la asociación, incluyendo la planificación de la producción, el control de inventarios, el transporte interno y la comunicación entre departamentos, todo ello alineado con la estrategia general de la organización.

Es la primera actividad para realizar dentro de la asociación para lograr la gestión y la administración de todas las unidades productivas de cacao, para esto se debe tener en cuenta el rol de cada uno de los asociados y poder descontar tanto los aportes como los consumos mensuales.

- **Operaciones:** Hace referencia a todas las solicitudes de los asociados y de todos los servicios que brinda la asociación.

- **Logística externa:** Esta etapa permite la formulación y gestión de contratos y convenios con empresas externas con el fin de llegar a comercialización de los productos y subproductos obtenidos de la cosecha de cacao.

- **Marketing:** Si bien es cierto que la asociación cuenta varios años de su apertura pero carece de planes de marketing y publicidad para la venta de sus productos, también se hace necesario la publicidad de la asociación para que nuevas personas hagan parte de este grupo asociativo.

3.2 Actividades de apoyo

Son aquellas que complementan y facilitan las actividades primarias en una organización, contribuyendo a mejorar la eficiencia y efectividad de la cadena de valor, estas actividades incluyen la gestión de recursos humanos que se encarga de la contratación, capacitación y desarrollo del personal.

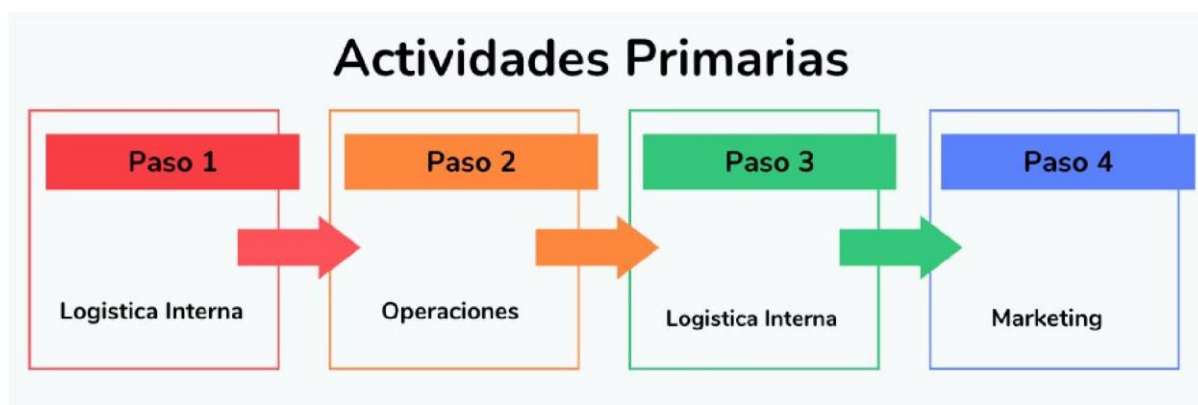
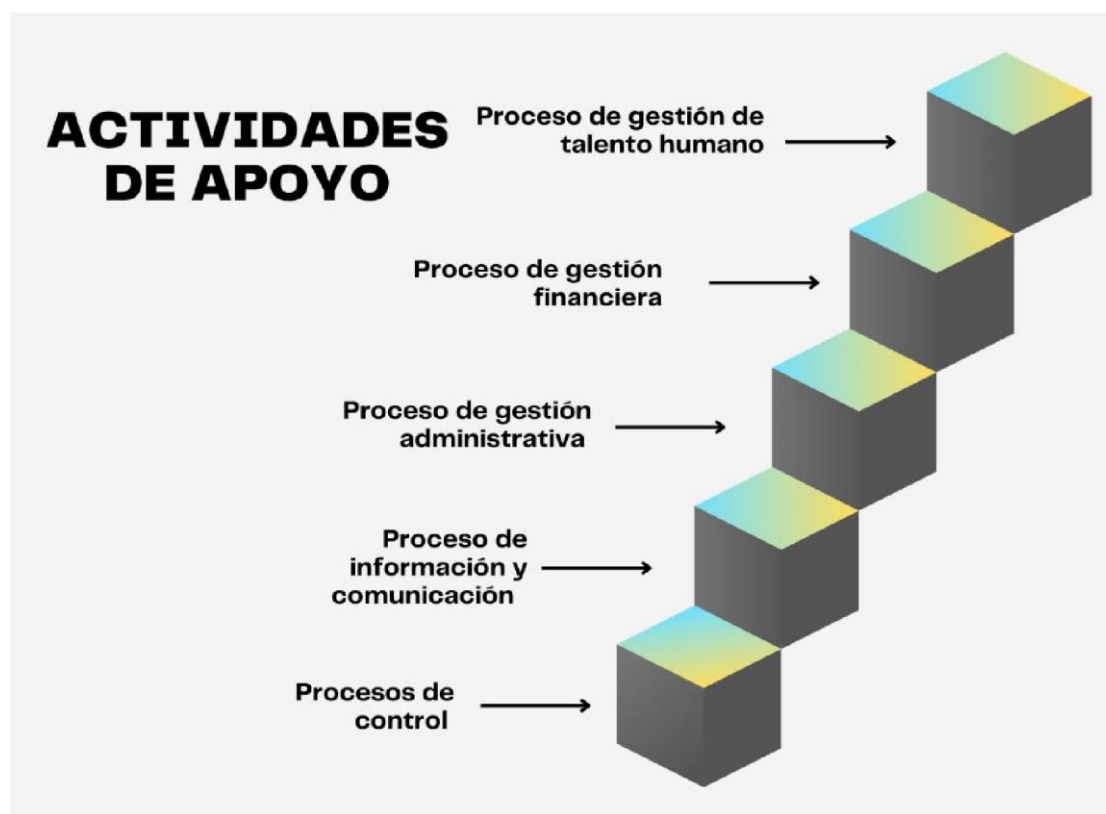
La gestión de tecnología que implica la investigación y desarrollo de nuevas técnicas y procesos para mejorar la producción y calidad del cacao y la gestión de infraestructura, que se refiere al mantenimiento y mejora de las instalaciones y equipos utilizados en la producción y procesamiento del cacao, estas actividades son esenciales para respaldar las operaciones principales y asegurar que la organización funcione de manera óptima, permitiendo así que se maximice el valor en cada etapa de la cadena de producción.

- Proceso de gestión de talento humano.

- Proceso de gestión financiera.
- Proceso de gestión administrativa.
- Proceso de información y comunicación.
- Procesos de control.



Figura 3. *Actividades de apoyo de la asociación.*



Fuente: tomado de (XXXX)

Tabla 7. Cuadro de mapa de procesos

Macroprocesos	Proceso	Subproceso
Estratégicos	Gestión estratégica	Planificación

		estratégica
Soporte	Gestión del conocimiento	-Perfil de cargos - Selección y reclutamiento del personal
	Gestión financiera	Gestión contable
	Gestión administrativa	-Gestión de tecnología de información -Gestión de archivo
	Control	Evaluación y seguimiento de resultados

Operativos	Logística interna	- Acuerdos con las unidades de negocios
	Logística externa	Convenios con empresas externas que brindan servicios
	Operaciones	Desarrollo de las actividades inmersas en la asociación
	Marketing	Publicidad y divulgación

Fuente: elaboración propia.

Se considera que los procesos operativos son las actividades y procedimientos sistemáticos que se llevan a cabo para transformar insumos en productos finales o servicios. En el contexto de la producción de cacao, estos procesos incluyen la siembra, cultivo, cosecha, post-cosecha (fermentación, secado y almacenamiento), procesamiento y comercialización del cacao.

La eficiencia y efectividad de estos procesos son cruciales para asegurar la calidad del producto, optimizar recursos y maximizar la rentabilidad, la implementación de buenas prácticas en los procesos operativos puede contribuir a la sostenibilidad ambiental y social, mejorando la competitividad de los productores en el mercado global, los procesos operativos son el corazón de la producción, y su adecuada gestión es esencial para el éxito de la asociación de productores de cacao.

Guía para Manual Financiero Contable

A continuación se presenta una guía para la elaboración de un modelo pedagógico para el área financiera de la asociación productora de cacao del municipio de Pailita, Cesar.

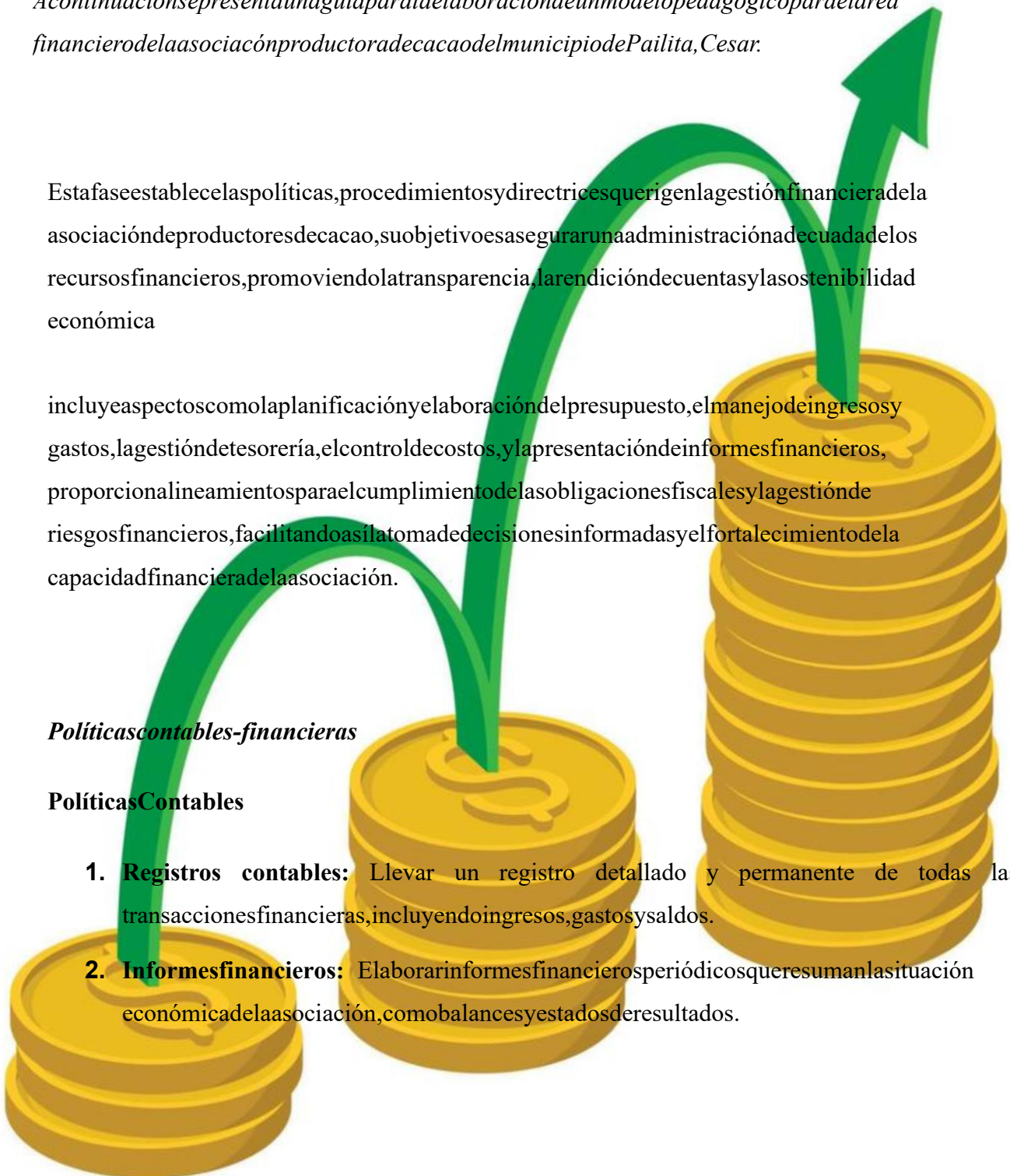
Esta fase establece las políticas, procedimientos y directrices que rigen la gestión financiera de la asociación de productores de cacao, su objetivo es asegurar una administración adecuada de los recursos financieros, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad económica

incluye aspectos como la planificación y elaboración del presupuesto, el manejo de ingresos y gastos, la gestión de tesorería, el control de costos, y la presentación de informes financieros, proporcionar lineamientos para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la gestión de riesgos financieros, facilitando así la toma de decisiones informadas y el fortalecimiento de la capacidad financiera de la asociación.

Políticas contables-financieras

Políticas Contables

- 1. Registros contables:** Llevar un registro detallado y permanente de todas las transacciones financieras, incluyendo ingresos, gastos y saldos.
- 2. Informes financieros:** Elaborar informes financieros periódicos que resuman la situación económica de la asociación, como balances y estados de resultados.



- 3. Cumplimiento fiscal:** Asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales y tributarias, presentando las declaraciones de impuestos en las fechas requeridas.

Políticas Financieras

- 1. Presupuesto:** Desarrollar y supervisar un presupuesto anual que asigne los recursos de manera eficiente y se ajuste a las proyecciones financieras.
- 2. Gestión de tesorería:** Mantener una adecuada liquidez para cubrir las obligaciones financieras y optimizar la inversión de los excedentes de efectivo.
- 3. Acceso a financiamiento:** Facilitar el acceso a créditos y otras fuentes de financiamiento para los productores, con el fin de apoyar inversiones en insumos, maquinaria y tecnología.
- 4. Fijación de precios:** Establecer un sistema de fijación de precios del cacao basado en las cotizaciones internacionales y los costos de producción.
- 5. Gestión de cuentas por cobrar y pagar:** Administrar eficientemente las cuentas por cobrar a clientes y las cuentas por pagar a proveedores, asegurando el cumplimiento de los plazos establecidos

Tabla 8. *Etapa de la cadena de valor y actores claves del cacao*

Análisis financiero		
Proyecciones financieras	Análisis de sostenibilidad	Tratamiento contable
Ingresos: Estimaciones basadas en precios de mercado y volúmenes de producción.	Evaluación de escenarios (precios fluctuantes, cambios en la demanda).	Activos biológicos: Valoración y contabilización de cultivos de cacao.

Gastos: Costos de producción, operación y comercialización.	Estrategias de mitigación de riesgos.	Aplicar normas internacionales de información financiera aplicables.
---	---------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia.



Manual de Procedimientos contables

El proceso contable ayudara para que la Asociación registre y procese todas las operaciones que se realizan diariamente para la obtención de estados financieros; dicho proceso actualmente se propondrá realizarlo en plantillas de Excel; sin embargo, la visión a mediano plazo será la adquisición o desarrollo de un software contable.

-Fase del proceso contable

· Libro diario

Es un documento donde se registran cronológicamente todas las operaciones o transacciones en forma de asiento. El asiento número uno que se deberá registrar es el asiento de apertura.

· Modelo de libro diario

Tabla 9. *Libro modelo diario*

Asociación de Productores de cacao Pailitas- Cesar					
FECHA	CODIGO	DETALLE	PARCIAL	DEBE	HABER

Nota: elaboración propia

-Balance de Comprobación

Se le conoce también como balance de comprobación de sumas y saldos, es aquel que refleja un resumen del estado financiero y de las operaciones realizadas en la organización durante un periodo determinado, este balance de comprobación se apoya en el libro mayor que mencionamos anteriormente, ya que, se traslada los saldos obtenidos en dicho documento.

Este instrumento contable sirve para comprobar que todos los saldos que utilicemos durante el ejercicio económico sean fiables, a más de ello nos ayuda a verificar que todos los movimientos contables realizados han sido ejecutados con el principio de partida doble.

Tabla 10. Balance de comprobación

COD	CUENTA	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR

--	--	--	--	--	--

Nota: elaboración propia

Analisis financiero

Apoyará en el estudio e interpretación de la situación financiera de la asociación y de las unidades productivas para el proceso contable del futuro de la asociación:

-Análisis vertical: consiste en la composición porcentual de los estados financieros de una fecha estipulada, para determinar el aumento o las bajas financieras de las unidades productivas.

-Análisis horizontal: se encarga de comparar estados financieros de dos o más períodos consecutivos para observar las fluctuaciones en las cuentas cada día.

-Indicadores financieros : Esto ayudará a conocer la situación económica y financiera y el desempeño financiero a lo largo del tiempo.

Estados financieros

Los estados financieros proporcionan un conjunto de informes producidos por un sistema contable para informar y guiar a los propietarios sobre el desempeño operativo, la situación financiera, el flujo de caja, etc.

Todo sucede en una empresa entre períodos específicos.

Los estados financieros reflejan las consecuencias o resultados financieros de las decisiones tomadas por los gerentes o propietarios de una empresa.

Balance General Clasificado

Como su nombre lo indica, se encarga de clasificar cada cuenta contable con un saldo, identificando su estafo financiero como activo, pasivo y patrimonio, así:

-Activos:

- **Corrientes/Circulantes:** Los recursos propiedad del fabricante y/o de la asociación deben venderse, recolectarse o utilizarse durante no más de un año.
- **No corrientes/Fijos:** Los recursos que pertenecen al fabricante y/o a la asociación no están destinados a la venta sino a apoyar y realizar actividades comerciales, es decir, a apoyar operaciones comerciales.
- **Otros Activos (Inmovilizado Inmaterial):** recursos intangibles, franquicias, marca, inversiones en otras empresas, etc.

-Pasivos:

- **Corrientes/Corto plazo:** deudas requeridas en dinero, productos o servicios con vencimiento máximo a un año plazo.
- **No corrientes/Largo plazo:** deudas requeridas en dinero, cuyo plazo de vencimiento es más de un año.

-Patrimonio: Este es el derecho del propietario sobre los activos de la empresa, producto y/o asociación, es decir, sobre los activos financiados por el propietario, el capital proviene de las contribuciones de los propietarios, así como de otras transacciones o circunstancias.

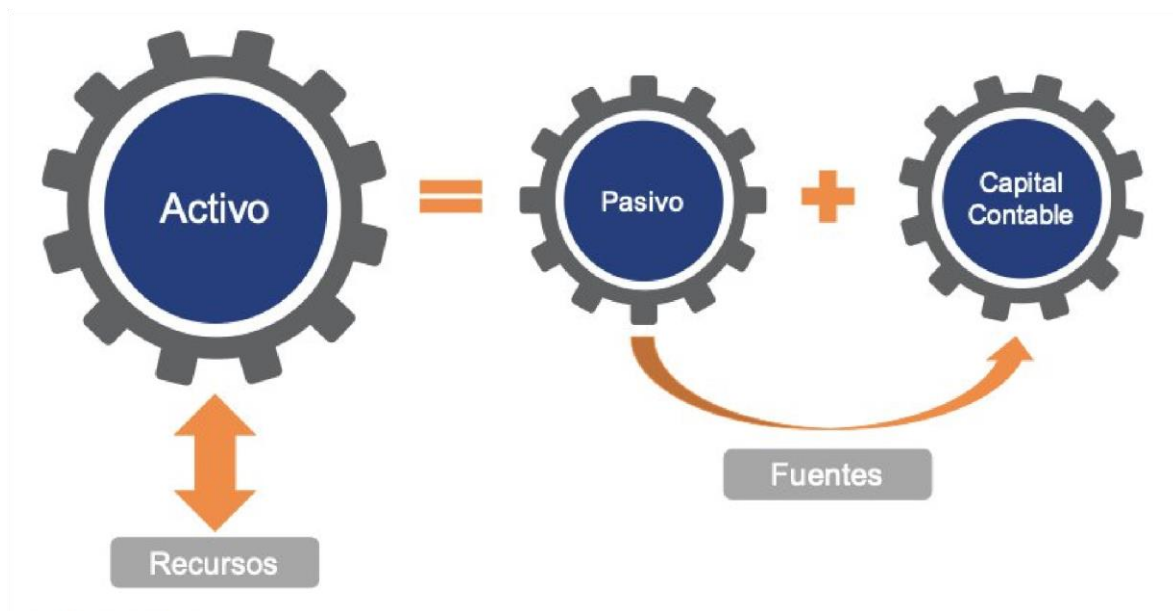
- Capital Neto (pagado).
- Reservas.
- Resultados acumulados.
- Resultados del ejercicio.

Tabla 9. *Modelo balance general clasificado*

Activos	Pasivos
Activo circulante	Pasivo de corto plazo
Activo fijo	Pasivos de largo plazo
Otros activos	Patrimonio
Total activos	Total pasivos y patrimonio

En el siguiente gráfico se muestra el cuerpo de un balance clasificado:

Figura 3. *Balance clasificado.*



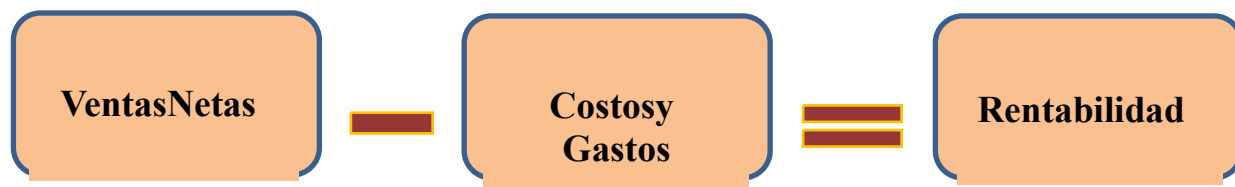
Tomado de (Recurso financiero, 2024).

Estado de Resultados

Los empresarios necesitan recopilar información sobre los resultados de sus actividades comerciales para saber si gracias a las actividades que realizan después de un cierto período de tiempo obtendrán resultados positivos (ganancias) o viceversa, y si obtendrán una pérdida o no.

La cuenta de pérdidas y ganancias es un estado financiero que muestra organizada y detalladamente los resultados obtenidos durante el año específico. La información detallada de pérdidas y ganancias proporciona a los asociados y productores información precisa y eficaz, permitiéndoles identificar áreas o elementos que deben abordarse para lograr una mayor eficiencia de los recursos económicos. Los resultados se determinan comparando las ventas durante un período de tiempo determinado, reduciendo o restando costos y gastos.

Figura 4. Resultado para costos



Tomado de (Recurso financiero, 2024).

-Estructura de un Estado de Resultados

La estructura del estado de resultados debe adaptarse a las necesidades de cada socio comercial en lo que respecta a la toma de decisiones comerciales.

A medida que avance el análisis, los socios deberán ampliar la información. Por lo tanto, se recomienda comenzar con una matriz simple que permita considerar los factores más relevantes, como se muestra en el siguiente cuadro: **Tabla 10. Itens evaluacion de costos**

Ingresos Operacionales	
(-)Costo de ventas	
(=) Margen Bruto	
(-)Gastos Operacionales de Administración	
(=)Resultado Operacional	
(+)Ingresos	no
operacionales	
(-)Ingresos no operacionales	

(=)Resultado Operacional	No
(=)Utilidad Neta antes de Impuestos	
(-)Impuesto a la Renta	
(-)Resultado del Ejercicio	

Tomado de (Recurso financiero, 2024).

Ventas netas: Hace referencia a la suma de las ventas netas de un tiempo establecido el cual se desea analizar. El IVA no está excluido ya que se trata por separado.

Costos: Es el costo total incurrido durante el período, el cual se puede dividir en costos de materia prima, mano de obra y producción.

Margen bruto: Es una puntuación determina el rango de utilidad que los ingresos pueden generar durante el período.

Gastos operacionales: Igual al total de gastos incurridos en el período, no todos los gastos se suman a gastos.

Resultado operacional: La diferencia en los ingresos menos los costos y gastos incurridos para lograr estos ingresos.

Ingresos no operacionales: Retribuye a la desigualdad de ingresos menos los costos y gastos incurridos para lograr estos ingresos.

Gestión financiera

Gastos o Egresos no operacionales: Son gastos que no están principalmente relacionados con las operaciones a las actividades principales de la empresa. Se tienen en cuenta los costos de financiación, ventas de activos fijos, costos inusuales o costos varios.

Resultado no operacional: Este resultado proporciona información sobre la relación de factores que no están relacionados con las operaciones de la empresa que hace relación a los dos factores.

Utilidad Neta antes de Impuestos: Esta medición contable es el resultado de sumar las utilidades operativas y no operativas de la empresa, que servirán de base para el cálculo de los impuestos.

Impuesto a la Renta: El empresario deberá constituir una provisión para el pago de este impuesto en abril del año siguiente, según la cual se deberá aplicar a la rentabilidad una tasa impositiva del 25%

Resultado, utilidad neta o pérdida: Los ingresos de esta actividad se utilizan para calcular los beneficios disponibles para los propietarios de la empresa al tomar decisiones de empleo.



Considerar para la evaluación de costos

Los resultados se pueden medir durante un período específico o residente, ya sea un mes, un semestre o un año.

Es importante que todos los valores registrados correspondan a este período de tiempo.

1

La asociación de cacaoteros de Pailitas transitó un camino de análisis profundo y participativo, comenzando por una caracterización de las unidades productivas de cacao

2

La función financiera es fundamental para combinar recursos financieros como dinero, bonos y acciones para producir bienes y servicios. Incluye la intermediación financiera, donde instituciones como bancos recogen depósitos y los prestan para financiar proyectos productivos

3

El análisis administrativo subraya la necesidad de implementar estrategias efectivas para optimizar la producción y comercialización del cacao. La sostenibilidad y la adopción de buenas prácticas agrícolas son esenciales para garantizar la calidad del cacao y mejorar la rentabilidad de los pequeños productores.

Modelo Pedagógico Administrativo y Financiero

Conclusiones

4

En el análisis FODA todas las falencias administrativas y financieras presentes en las unidades de producción.



RECOMENDACIONES



1. Se aconseja a los directivos de la asociación a implementar el modelo administrativo y financiero, para facilitar su aplicación y delimitar sus procesos, actividades, responsabilidades en cada una de las actividades de la asociación.
2. Desde el fortalecimiento de las capacidades administrativas y financieras de los productores hasta el fomento de alianzas estratégicas y el acceso a financiamiento adecuado, estas estrategias están diseñadas para abordar las necesidades identificadas y capitalizar las oportunidades presentes en el entorno cacaotero local. La formulación de estas estrategias ha sido un proceso colaborativo, donde la participación y el aporte de conocimientos y experiencias por parte de los actores locales fue crucial para su desarrollo.

Discusión

El proyecto de investigación se enfocó en diseñar un modelo pedagógico de gestión

administrativa y financiera para fortalecer las unidades productivas de cacao en el municipio de Pailitas, Cesar. Los hallazgos clave del estudio incluyen:

Las unidades productivas de cacao en Pailitas enfrentan desafíos significativos en cuanto a la gestión administrativa y financiera, lo que limita su acceso a recursos y tecnologías adecuadas. Según lo planteado por (Pabon, 2022), la producción actual de cacao en el municipio de Pelaya, ubicado en el departamento del Cesar, se caracteriza por tener una economía predominantemente agrícola, siendo el cacao una de las líneas productivas más significativas en esta región. Sin embargo, como muchas otras zonas cacaoteras, Pailitas enfrenta ciertas falencias en la gestión administrativa y financiera de las unidades productivas, lo que representa desafíos importantes para la viabilidad y sostenibilidad de las actividades cacaoteras.

La implementación de un modelo pedagógico permitirá establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos administrativos internos y del producto, facilitando la toma de decisiones. Según (Perffeti, 2021), al implementar este modelo a las fincas cacaoteras, se podrán establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos administrativos internos y del producto, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente. También es importante incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta del producto.

La gestión administrativa y financiera juega un papel fundamental en la competitividad de las empresas en un mercado competitivo. (Otero, 2023) Afirma que la toma de decisiones acertadas, basadas en análisis y procesos eficientes, se hace necesaria para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas y análisis estadístico avanzado, permitió una comprensión holística de los desafíos y el desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades del sector cacaotero.

Conclusiones

El diseño de un modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera para las unidades productivas cacaoteras en el municipio de Pailitas emerge como una respuesta estratégica y holística a los desafíos y oportunidades presentes en este sector clave de la economía local. A lo largo de este proyecto, hemos transitado un camino de análisis profundo y participativo, comenzando por una caracterización minuciosa de las unidades productivas de cacao, donde hemos

explorado su diversidad en términos de tamaño, infraestructura, recursos disponibles, tecnología empleada y prácticas de producción. Este análisis nos ha proporcionado una visión comprensiva de la realidad cacaotera en Pailitas, identificando tanto los puntos fuertes que deben ser potenciados como las áreas de mejora crítica que requieren atención inmediata.

A través de la implementación de talleres participativos, hemos involucrado activamente a los productores y otros actores relevantes en el análisis DOFA, un proceso que ha permitido la identificación conjunta de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas inherentes a las unidades productivas de cacao en el contexto específico de Pailitas. Este ejercicio ha enriquecido nuestra comprensión de las dinámicas locales, permitiéndonos formular estrategias de gestión administrativa y financiera que sean verdaderamente pertinentes y efectivas.

Las estrategias propuestas se utilizan como pilares fundamentales para impulsar la sostenibilidad y el crecimiento del sector cacaotero en Pailitas. Desde el fortalecimiento de las capacidades administrativas y financieras de los productores hasta el fomento de alianzas estratégicas y el acceso a financiamiento adecuado, estas estrategias están diseñadas para abordar las necesidades identificadas y capitalizar las oportunidades presentes en el entorno cacaotero local. Es fundamental destacar que la formulación de estas estrategias ha sido un proceso colaborativo, donde la participación activa y el aporte de conocimientos y experiencias por parte de los actores locales han sido cruciales para su desarrollo.

El documento técnico resultante de este proyecto no solo constituye un compendio detallado de los hallazgos, análisis y estrategias propuestas, sino que también representa una herramienta invaluable para la implementación práctica del modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera en las unidades productivas cacaoteras de Pailitas. Este documento

servirá como guía para los actores involucrados, proporcionando orientación y recursos necesarios para asegurar una ejecución efectiva y un impacto positivo y sostenible en la comunidad cacaotera local.

Este proyecto no solo tiene el potencial de transformar la realidad cacaotera en Pailitas, sino que también representa un ejemplo inspirador de cómo la colaboración, la participación comunitaria y el enfoque integral pueden ser catalizadores poderosos para el desarrollo económico y social en contextos rurales. Es un testimonio elocuente de nuestro compromiso compartido con el fortalecimiento de las comunidades locales y la promoción de prácticas sostenibles en el sector agrícola.

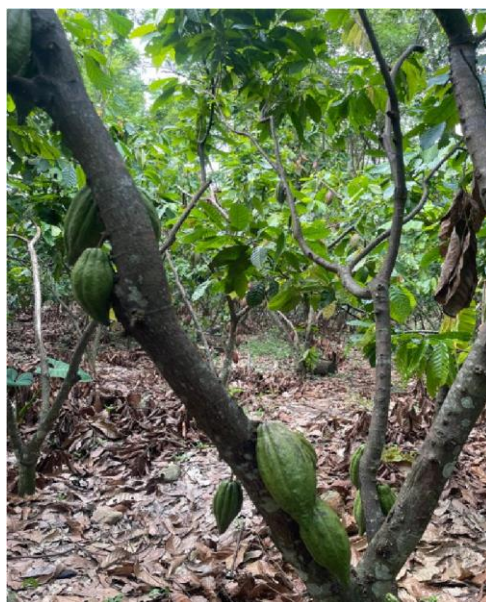
Recomendaciones

Se recomienda implementar el modelo pedagógico de gestión administrativa y financiera en las unidades productivas de cacao de Pailitas para mejorar sus prácticas de gestión y contribuir a su desarrollo sostenible; también, se debe continuar investigando y actualizando el modelo pedagógico para adaptarlo a las necesidades cambiantes del sector cacaotero y aprovechar nuevas oportunidades de mejora, se sugiere promover la colaboración entre los productores de cacao, las autoridades locales y otras partes interesadas para fortalecer el sector cacaotero de manera integral.

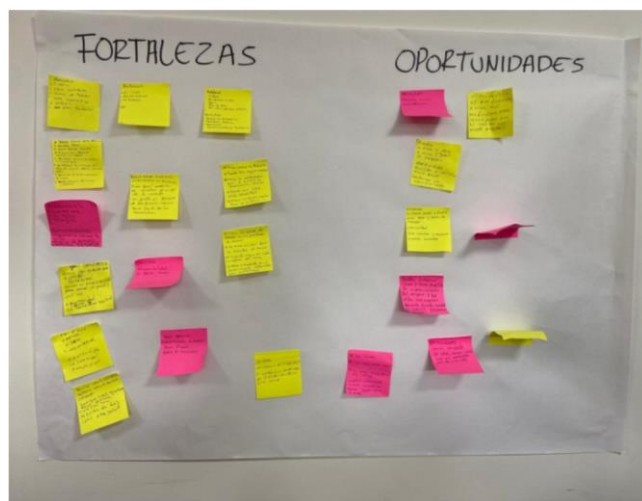
Es fundamental establecer incentivos para la contratación de mano de obra local, contemplando beneficios fiscales, subvenciones o apoyo técnico, con el fin de estimular a los empresarios locales a emplear a trabajadores de la comunidad, reduciendo así el desempleo y fortaleciendo la economía local. El escenario prospectivo de esta estrategia es un incremento significativo en el empleo local y una dinamización de la economía en Pailitas, promoviendo el emprendimiento y facilitando la creación de nuevas empresas, generando nuevas oportunidades económicas para los habitantes y mejorando su calidad de vida. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao contribuye a una mayor estabilidad y sostenibilidad del sector agrícola, beneficiando a toda la comunidad a largo plazo.

Anexos

Anexo a. *Registro fotográfico de producciones de cacao de Pailitas*



Anexo b. *Talleres participativos con productores locales*





Referencias

Quiroga, G. (2006). METODOS ALTERNATIVO DE CONFLICTOS: PERSPECTIVA MULTIDICIPLINAR. En Q. Gonzalo, *METODOS ALTERNATIVO DE CONFLICTOS: PERSPECTIVA MULTIDICIPLINAR* (págs. 113 -129). Bosnia de Saravejo: Editorial URG.

Baelo, R. Á., & Álavarez Baelo, R. (Noviembre 2009). LAS TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista Iberoamericana de educación*, 5-10.

Baelo, R. (Noviembre 2009). LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACION EN LA EDUCACION SUPERIOR. *Revista Iberoamericana de Educación*, 5 - 10.

Matlin, M. (1996). SENSACIÓN Y PERCEPCIÓN. *Prentice Hall*, 554.

Litwin, E. (Diciembre 2007). *Cuadernos de Investigación Educativa*. Uruguay: Publicación anual del Instituto de Educación.

Fajardo, G. P., & Riasgos Erazo, S. C. (Enero - Abril de 2011). PROPUESTA PARA LA MEDIACIÓN DEL IMPACTO DE LAS TIC EN LA ENSEÑANZA UNIVERSITARIA. *Educ.Educ*, 14(1), 169-188. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14nl/vl4n1a10pdf>

Scheel, J. E., & Laval, E. (4,5 y 6 de Diciembre de 2000). Roles alternativos de TIC en educación: sistemas de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje. *Ribie*. Obtenido de <http://www.niee.ufrgs.br/eventos/RIBIE/2000/papers/048.htm>

Mariño, J. C. (Octubre de 2008). TIC y la transformación de la práctica educativa en el contexto de las sociedades del conocimiento. *Universidad y sociedad del conocimineto*, 5(2). Obtenido de <http://www.uoc.edu/rusc/5/2/dt/esp/gonzalez.pdf>

Gómez, M. d., & García Gómez, A. (Enero - Junio de 2013). PROGRAMA DE ENSEÑANZA LUDICA: Un espacio para todos. *Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*(10). Obtenido de <http://www.ride.org.mx/docs/publicaciones/10/educacion/C27.pdf>

Price, M. S., & Henao Calderón, J. L. (2011). Influencia de la percepción visual en el aprendizaje. *Universidad de La Salle. Fundación Universitaria del Área Andina* , 9(1), 89. Obtenido de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/sv/article/view/221>

Benavides, G. Z. (1998). *Lúdica: Una opción para comprender*. Caldas.

Echeverry, J. H., & Gómez, J. (2009). Lúdica del maestro en formación.

- Betancur, M. (16 de Julio de 2002). *Al tablero*.
- Bandera, P. F. (2003). *Programa general de acciones recreativas para dolescentes, jovenes y adultos*. Bogotá.
- Oviedo, G. L. (2004). La definicion del concepto de percepción en psicologia con base en la teoria de Gestalt. *Revista de estudioas sociales*, 89-96.
- Gibson, J. (2008). Los sentidos considerados como sistema de percepción. Boston.
- Guido, L. M. (2009). *Tecnología de la infromacion y la comunicacón*. Argentina.
- Skinner. (2009). *Aprendizaje y comportamiento*. Barcelona.
- Solomon. (2010). *Entorno de aprendizaje con ordenadores*. Barcelona.
- Araujo, & Shadwick. (2008). *Tecnologia educacional*. Barcelona.
- Bravo. (1991). *Psicologia de las dificultades del aprendizaje escolar*. Santiago de Chile.
- Gallego. (1997). *Las estrategias cognitivas en el aula*. Madrid.
- Goróstegui. (1997). *Síndrome de déficit de atención con hiperactividad*.
- Kinsbourle, & Kaplan. (1990). *Problema de atención y aprendizaje en niños*. México.
- Genovard, Gotzens, & Montané. (1987). *Psicologia de la educacón*. Barcelona.
- Pineda. (1996). *Disfunción ejecutiva en niños con transtorno por deficit de atención con hiperactividad*. *Revista neurológica Colombiana*, 16-25.
- Garcia, & Magaz. (2000). *Actualidad sobre el TDA-H*.
- Cominetti, & Ruiz. (1997). *Algunos factores del rendimiento: las expectativas y el genero*. Honduras.
- B, B., & Bricklin M. (1998). *Causa psicologica del bajo rendimiento escolar*. México.
- Natale, V. D. (1990). *Estilo de aprendizaje y rendimiento académico*. *Estilo de aprendizaje*, 1(5).
- Scheel, J. E. (2000). *Roles alternativos de las tics en educacón:sistema de apoyo al sistema de enseñanza aprendizaje*. Chile.
- Orjales. (1998). *Deficit de atención con hiperactividad*. Madrid.
- wehmeyer, M. (2008). *The intellectual disability construct and its relation to human functioning*. *Intellectual and Developmental Disabilities* . San Diego.
- Adams, Finn, Moes, Flannery, & Rizzo. (2009). *The virtual reality classroom*. *Childneuropsychology*, 15, 120-135.
- Quintero. (2009). *Avances en el transtorno por deficit de atención e hiperactividad*. *Revista actas esp psiquitria*, 9(6), 352-358.

- Souza, D. (2008). The impact when not diagnosed. *Revista Jbras psiquiatry*, 57(2), 139151.
- Hernández, F., & Fernandez, S. (2016). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Zubiria, F. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, D.C: Estudios.
- Valle, V. J. (2021). *La gestión administrativa y financiera y su influencia en el desarrollo empresarial*. ambato,ecuador.
- Castro Bocanegra, O. M. (2016). *Modelo administrativo y financiero para las tiendas clasificadas como microempresas comerciales de la comuna 5 de la ciudad de ibague*. ibague. Obtenido de <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/3875/Libro%20Contabilidad%20-%20ACAF.pdf;jsessionid=A47E174C663E1F571EA4704B4CE6E679?sequence=1>
- Barrera, O. B. (15 de Diciembre de 2021). *Diseño de propuesta de plan estratégico para la Asociación de Cacao-Cultores de Cacao Casanare – ASOCACUMANI*. . Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/43788/2020osmarbarrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velásquez, B. (20 de Mayo de 2022). *La Gestión Administrativa y Financiera*. Obtenido de <file:///Users/bibi/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaYFinanciera-5603313.pdf>
- Pabón, M. G. (15 de Noviembre de 2022). *CARACTERIZACION SOCIO-ECONÓMICA Y PRODUCTIVA DEL CULTIVO DE CACAO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER (COLOMBIA)*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/141/14146082001/html/>
- Aguirre, M. (30 de Noviembre de 2020). *L MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA*. Obtenido de https://portalweb-uniminuto.s3.amazonaws.com/activos_digitaes/DocInstitucionales/Informe+de+Gestion+-+2023+-+cap+1-15.pdf
- Palacios, L. R. (2024). *Gestión administrativa de la exportadora Agrícola MA&CAO S.A*. Obtenido de <https://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/12197/1/MUTC-001848.pdf>.
- Pino, A. (2023). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COMERCIALIZACIÓN DEL CACAO EN EL CENTRO DE ACOPIO MIRYAN, CANTÓN MONTALVO, PROVINCIA DE LOS RÍOS AÑO 2023*. Obtenido de <https://dspace.ueb.edu.ec/bitstream/123456789/5817/1/Josue%20Pino%20Tesis..pdf>

Iglesias, C. J. (2020). *Modelo de Gestión Administrativa Para Establecer Procesos de Industrialización del Cacao en Montalvo – Ecuador*. Obtenido de <http://204.199.82.243:8080/bitstream/handle/123456789/1149/Modelo%20de%20Gesti%c3%b3n%20Administrativa%20Para%20Establecer%20Procesos%20de%20Industrializaci%c3%b3n%20del%20Cacao%20en%20Montalvo%20e2%80%93%20Ecuador..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

González, Lino, & Mora. (2022). *Análisis operativo y administrativo de la fabricación de chocolate*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8549573>

Fabricio, M. U. (2022). *GESTION ADMINISTRATIVA Y SISTEMA DE CALIDAD: CASO EXPORTADORA DE CACAO JOERBRY*. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/4638/1/MONAR%20URGUILLEZ%20BORIS%20FABRICIO.pdf>

Gutierrez, O. P. (2021). *Análisis socioeconómico de productores de cacao, localidad Guabito, provincia Los Ríos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181565709001/html/>

Ramos, J. (7 de Abril de 2024). *El auge del cacao en América Latina: oportunidades y desafíos en un mercado en evolución*. Obtenido de <https://www.swissinfo.ch/spa/el-auge-delcacao-en-am%c3%a9rica-latina%3a-oportunidades-y-desaf%c3%ados-en-un-mercado-enevoluci%c3%b3n/75237114>

OIT. (2023). *OPORTUNIDADES, RETOS Y NECESIDADES*. Obtenido de https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---srolima/documents/publication/wcms_886027.pdf

Gomez, J., Monroy, L., & Bonilla, C. (17 de Agosto de 2018). *Caracterización de los modelos pedagógicos y su pertinencia en una educación contable*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/2654/265460762011/html/>

Pinto, R. R. (2020). *La gestión de las microempresas del cacao y sus efectos en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchillas – Ecuador*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/323344569.pdf>

Vallejo, G. (22 de Julio de 2021). *Pailitas-Cesar*. Obtenido de <https://www.viajarenverano.com/pailitas-cesar/>

Pailitas. (Enero de 2024). *Alcaldía municipal de Pailiats-Cesar*. Obtenido de <https://www.pailitas-cesar.gov.co/>

Alvarez, F. (2019). Siglo XIX apertura sobre el modelo de gestión . *Fundacion Universitaria del Area Andina* .

Gonzalez, F. (2016). Fundamentos administrativos de la edad antigua . *Universidad Autonoma del Caribe* .

Suarez, M. (2021). Origen Y Evolución De La Gestión Administrativa. *Investicga*.

Lopez, M. T. (2021). Por primera vez se experimenta en la organización del trabajo y métodos de fabricación. Se podría decir que el “Objetivo Racional” como modelo de este periodo promueve una dirección clara y orientada a obtener utilidad, dinero, beneficios. Todo lo que aquí. *Digitum*.

Santos, A., & Diamão, C. (2021). *Análisis de la cadena de valor del cacao en Brasil: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y poscosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado*. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/60801/1032373448-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peña, J. L., & Almaguer, A. M. (2019). *Modelo de gestión administrativa y financiera para Institutos Politécnicos Industriales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5891/589162002004/589162002004.pdf>

Fässler, R. E., & Tenelanda, M. V. (2022). *Análisis del modelo de gestión financiero y administrativo de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP*. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4115>

Borrero, P. A., & Hernandez, K. (2022). *Modelo para la gestión administrativa y financiera de la Estación de Servicio El Trébol en el municipio de Saldaña – Tolima 2022* . Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/14949>

Garcia, C. M. (2018). *DISEÑO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA EMPRESA ESTRENATODO*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17404/DISE%c3%91O%20DEL%20c3%81REA%20ADMINISTRATIVA%20Y%20CONTABLE%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Franco, J. E., & Rendon, J. L. (2019). *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA EL MANEJO Y CONTROL DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA COMERCIAL DEPÓSITO SAN MARTÍN DEL MUNICIPIO DE CARTAGO, VALLE DEL*

CAUCA. Obtenido de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/908c06e7-3d70-4cbf-a879bac829d6fcc0/content>

Ríos, F. (12 de Junio de 2021). *ESTRATEGIAS PAÍS PARA LA OFERTA DE CACAOS ESPECIALES POLÍTICAS E INICIATIVAS PRIVADAS EXITOSAS*. Obtenido de https://www.colombiamascompetitiva.com/wpcontent/uploads/2018/10/Cadena_de_Valor_Cacao.pdf

Proaño, L. F. (2020). *La Cultura del Emprendimiento y su Formación*. Obtenido de <file:///Users/bibi/Downloads/Dialnet-LaCulturaDelEmprendimientoYSuFormacion-5599803.pdf>

Berrocal, V. B., & Segura, J. T. (2019). *La gestión de la innovación como ventaja competitiva sostenible*. Obtenido de http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2008/TECHNOLOGICAL_AND_ORGANIZATIONAL_INNOVATION/1849-1858.pdf

Kotler, P. (Noviembre de 2017). *Philip Kotler: conoce la historia y las principales contribuciones del padre del Marketing moderno*. Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/philip-kotler/#google_vignette

Unipiloto. (2019). *¿Qué es la ventaja comparativa en comercio internacional? ¿Qué es la ventaja comparativa en comercio internacional?* Obtenido de <https://estudiavirtual.unipiloto.edu.co/blog/ventaja-comparativa-quees#:~:text=Ventaja%20comparativa%20seg%C3%BAAn%20David%20Ricardo&text=Establece%20que%20las%20naciones%20se,en%20comparaci%C3%B3n%20con%20otras%20naciones>.

APMEN. (2019). *Los 14 principios de H. Fayol para administrar una empresa*. Obtenido de <https://asociacionmetal.com/los-14-principios-h-fayol-administrar-una-empresa/>

Sampieri. (2019). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Lopez, C. (Marzo de 2020). *Evaluaciones Procesos y Teorías Administrativas*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/411300425/Evaluaciones-Procesos-y-Teorias-Administrativas>

Cabrera, C., & Fuentes, M. (2019). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>

Vales, R., & Arias, M. I. (2021). *Modelo pedagógico para la capacitación agrícola con criterios bioproductos en la gestión ambiental*. Obtenido de https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24775/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gandur, M. (3 de Octubre de 2021). *Modelos pedagógicos: Qué son y cuáles son los fundamentales en educación*. Obtenido de <https://www.tekmaneducation.com/modelospedagogicos-en-educacion/>

Coposuite. (Junio de 2022). *¿Qué es la gestión administrativa?* Obtenido de <https://corposuite.com.mx/2022/08/04/que-es-la-gestion-administrativa/>

Villamil, M. (2022). *Cacao y sus derivados*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/agroindustria/cacao-y-sus-derivados>

IBM. (2018). *¿Qué es capacitación y desarrollo?* Obtenido de <https://www.ibm.com/mxes/topics/training-development>

ONU. (2023). *Sostenibilidad*. Obtenido de <https://www.un.org/es/impactoacad%C3%A9mico/sostenibilidad>

Drew. (2018). *¿Qué es la productividad?* Obtenido de <https://marketing.wearedrew.co/que-es-la-productividad>

Cesar, J. (2019). *¿Qué es la eficiencia?* Obtenido de <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/#:~:text=La%20eficiencia%20es%20la%20capacidad,puede%20ser%20subjetiva%20y%20cualitativa.>

ONU. (2015). *¿Qué es el desarrollo sostenible?* Obtenido de <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm>

Mineducación. (Mayo de 2022). Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-363488_recurso_17.pdf

FAO. (2021). *Agricultura sostenible*. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/home>

EOI. (6 de Febrero de 2018). *Las TICs y la Gestión empresarial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/>

Minagricultura. (2022). *Un campo para la sostenibilidad*. Obtenido de https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf