



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIRA

**Ángela Naír Ortiz Rojas**  
**Edgar Enrique Bonilla Blanchar**  
**Marta Josefina Castrillón Rois**

# **Análisis de la dinámica productiva con enfoque social y solidario del municipio de Fonseca, La Guajira**



**ANÁLISIS DE LA DINÁMICA PRODUCTIVA CON  
ENFOQUE SOCIAL Y SOLIDARIO  
DEL MUNICIPIO DE FONSECA, LA GUAJIRA**

# **Análisis de la dinámica productiva con enfoque social y solidario del municipio de Fonseca, La Guajira**

**Ángela Naír Ortiz Rojas**  
**Edgar Enrique Bonilla Blanchar**  
**Marta Josefina Castrillón Rois**



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

**Análisis de la dinámica productiva con  
enfoque social y solidario del municipio  
de Fonseca, La Guajira**

© Ángela Naír Ortiz Rojas  
Edgar Enrique Bonilla Blanchar  
Marta Josefina Castrillón Rois

© Universidad de La Guajira  
Primera edición, 2019

ISBN: 978-958-5534-46-9

**Directivas académicas**

Carlos Arturo Robles Julio

**Rector**

Hilda Choles

**Vicerrectora Académica**

Víctor Pinedo Guerra

**Vicerrector de Investigación y Extensión**

Sulmira Patricia Medina

**Directora Centro de Investigaciones**

Depósito legal

Reservados todos los derechos de esta edición

**Portada:**

Luz Mery Avendaño

**Impresión:**

Editorial Gente Nueva

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

## **ANÁLISIS DE LA DINÁMICA PRODUCTIVA CON ENFOQUE SOCIAL Y SOLIDARIO DEL MUNICIPIO DE FONSECA, LA GUAJIRA**

**Ministerio del Trabajo      Entidades aliadas al Observatorio del  
Mercado Laboral de La guajira**

<b>LUIS EDUARDO GARZÓN</b> MINISTRO DEL TRABAJO	<b>TANIA BUITRAGO GONZÁLEZ</b> GOBERNACIÓN DE LA GUAJIRA
<b>LUIS ERNESTO GÓMEZ LONDOÑO</b> VICEMINISTRO DE EMPLEO Y PENSIONES	<b>FABIO VELÁSQUEZ RIVADENEIRA</b> ALCALDÍA DISTRITAL DE RIOHACHA
<b>YANIRA MARCELA OVIEDO GIL</b> DIRECTORA GENERACIÓN Y PROTECCIÓN DEL EMPLEO Y SUBSIDIO FAMILIAR	<b>CARLOS ARTURO ROBLES JULIO</b> UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA
<b>DIANA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ</b> SUBDIRECTORA DE ANÁLISIS, MONITOREO Y PROSPECTIVA LABORAL	<b>LINDA DE JESÚS TROMP VILLARREAL</b> SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE, SENA
<b>MARÍA PATRICIA SÁNCHEZ PARDO</b> DELEGADA ORMET LA GUAJIRA	<b>ÁLVARO ROMERO GUERRERO</b> CÁMARA DE COMERCIO DE LA GUAJIRA

**ÁNGELA NAÍR ORTIZ ROJAS**  
**EDGAR ENRIQUE BONILLA BLANCHAR**  
**MARTA JOSEFINA CASTRILLÓN ROIS**

El presente documento es el resultado de un esfuerzo colaborativo entre las entidades aliadas y entidades cooperantes Ministerio del Trabajo, Universidad de La Guajira, Cámara de Comercio de La Guajira, Gobernación de La Guajira y Servicio Nacional de Aprendizaje.

Las opiniones expresadas en este documento, que no han sido sometidas a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen el pensamiento del Departamento para la Prosperidad Social, el Ministerio de Trabajo, como tampoco a las demás entidades que apoyaron su elaboración.



# Contenido

Resumen	13
Introducción	15
1. Contextualización regional y local	17
1.1 Generalidades del departamento de La Guajira	17
1.1.1 Aspectos demográficos	18
1.1.2 Desarrollo económico	19
1.1.2.1 Composición y evolución del PIB	19
1.1.2.2 Ocupación por actividad económica	21
1.2. Generalidades del municipio de Fonseca	21
1.2.1 Localización del municipio de Fonseca	22
1.2.2 Aspectos demográficos	22
1.2.3 Climatología	23
1.2.4 Características del suelo	23
1.2.5 Economía del municipio de Fonseca	24
1.2.5.1 Unidades Productoras (UP) en territorio de grupos étnicos	27
1.2.5.2 Unidades Productoras (UP) en territorio sin grupos étnicos	27
1.2.5 Desarrollo empresarial	29
2. Marco de referencia	33
2.1 Marco teórico	33
2.2.1 Cadena de valor	33
2.2.2 Sectores productivos	34
2.2 Antecedentes investigativos	35
3. Aspectos metodológicos	39
3.1 Metodología	39
3.1.1 Tipo y diseño de investigación	39
3.1.2 Población y muestra	39
4. Dinámica productiva municipio de Fonseca	43
4.1 Principales actividades económicas prominentes	43
4.1.1 Cultivo de café	45
4.1.1.1 Análisis de causalidad de los problemas	45

4.1.1.2	Identificación de soluciones	49
4.1.1.3	Cadenas de valor del cultivo del café	51
4.1.2	Cultivo de cacao	52
4.1.2.1	Análisis de causalidad de los problemas	52
4.1.2.2	Identificación de soluciones	56
4.1.2.3	Cadenas de valor del cultivo del cacao	58
4.1.3	Cultivo de arroz	59
4.1.3.1	Análisis de causalidad de los problemas	59
4.1.3.2	Identificación de soluciones	63
4.1.3.3	Cadena de valor del cultivo del arroz	65
4.1.4	Cultivo de mango	65
4.1.4.1	Análisis de causalidad de los problemas	66
4.1.4.2	Identificación de soluciones	70
4.1.4.3	Cadena de valor de productos del mango	71
4.2	Integración horizontal y vertical de las actividades prominentes	72
5.	Demanda laboral social y solidaria	73
5.1	Características y condiciones de las cooperativas	73
5.1.1	Aspecto jurídico	73
5.1.2	Aspecto tributario y contable	74
5.1.3	Costos financieros	75
5.1.4	Entorno	76
5.1.5	Grupo y proyecto solidario	77
5.1.6	Gestión del talento humano y seguridad social	79
5.1.6	Grupo de interés (Stakeholders)	80
5.1.8	Propuesta de valor	82
5.2	Características y condiciones productivas de las empresas privadas	84
5.3	Competencias requeridas para el recurso humano vinculado al sector empresarial de los encadenamientos productivos	92
5.4	Competencias de los principales cargos de las actividades productivas seleccionadas.	94
5.4 1	Descripción del cargo (Gerente general)	94
5.4 2	Descripción del cargo (Agrónomo, administrador de campo)	94
5.4 3	Descripción del cargo (Administrador agrícola)	94
5.4 4	Descripción del cargo (Gerente de mercadeo)	94
5.5	Asociatividad y cultura de solidaridad con enfoque de género	97
6.	Personal ocupado en el sector social y solidario	99
6.1	Características de la base social vinculada al sector solidario	99
6.2	Valores solidarios para el fortalecimiento de la base social del sector solidario	109
7.	Esquema territorial y competitivo del municipio de Fonseca	111



7.1 Planes de intervención para el fortalecimiento del sector solidario	111
7.2 Oportunidades y debilidades del entorno productivo del municipio	113
7.2.1 Oportunidades del entorno productivo	113
7.2.2 Debilidades del entorno productivo	113
8. Recomendaciones para la intervención	133
8.1 Factores de producción	133
8.2 Asociatividad	134
8.3 Entorno productivo	134
Bibliografía	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. La Guajira. PIB por ramas de actividad a precios constantes de 2005 (miles de millones de pesos)	20
Tabla 2. Estructura empresarial, municipio de Fonseca, según tamaño	25
Tabla 3. Principales actividades económicas prominentes municipio de Fonseca, 2016	26
Tabla 4. Unidades Productoras (UP) en territorio de grupos étnicos	28
Tabla 5. Unidades Productoras (UP) en territorio sin grupos étnicos	30
Tabla 6. La Guajira. Estructura empresarial, 2015	31
Tabla 7. Escala de valoración	44
Tabla 8. Evaluación actividades económicas prioritarias	44
Tabla 9. Cultivo de café	45
Tabla 10. Identificación de problemas, cultivo de café	45
Tabla 11. Escala de relación de causalidad	46
Tabla 13. Consistencia de la matriz, cultivo de café	46
Tabla 12. Asignación de ponderaciones, cultivo de café	47
Tabla 14. Asignación de ponderaciones, cultivo de café	49
Tabla 15. Identificación de aliados potenciales	51
Tabla 16. Cultivo de cacao	52
Tabla 17. Identificación de problemas, cultivo de cacao	53
Tabla 18. Asignación de ponderaciones, cultivo de cacao	54
Tabla 19. Consistencia de la matriz, cultivo de cacao	55
Tabla 20. Asignación de ponderaciones	56
Tabla 21. Soluciones identificadas	57
Tabla 22. Identificación de aliados potenciales	58
Tabla 23. Cultivo de arroz	59
Tabla 24. Identificación de problemas, cultivo de arroz	59
Tabla 25. Asignación de ponderaciones, cultivo de arroz	61
Tabla 26. Consistencia de la matriz, cultivo de arroz	62
Tabla 27. Asignación de ponderaciones	63
Tabla 28. Identificación de aliados potenciales	64
Tabla 29. Cultivo de mango	66
Tabla 30. Identificación de problemas, cultivo de mango	66

Tabla 31. Asignación de ponderaciones, cultivo de mango	67
Tabla 32. Consistencia de la matriz, cultivo de mango	68
Tabla 33. Asignación de ponderaciones, cultivo de mango	69
Tabla 34. Identificación de aliados potenciales	71
Tabla 35. Competencias de los principales cargos de las actividades productivas seleccionadas	95
Tabla 36. Resumen instrumento 1, Cooperativas	112
Tabla 37. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de café	120
Tabla 38. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de frutales	125
Tabla 39. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de maíz	129

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ocupación por actividad económica	21
Figura 2. Localización del municipio de Fonseca	23
Figura 3. Consistencia de la matriz, cultivo de café	48
Figura 4. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de café	48
Figura 5. Cadena de valor del cultivo de café	51
Figura 6. Consistencia de la matriz, cultivo de cacao	55
Figura 7. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de cacao	55
Figura 8. Cadena de valor del cultivo de cacao	58
Figura 9. Consistencia de la matriz, cultivo de arroz	60
Figura 10. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de arroz	62
Figura 12. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de mango	69
Figura 11. Consistencia de la matriz, cultivo de mango	68
Figura 13. Aspecto jurídico, documento de constitución	73
Figura 14. Aspecto jurídico, control de legalidad	74
Figura 15. Aspecto jurídico control de legalidad	74
Figura 16. Aspectos tributarios y contables	75
Figura 17. Costos financieros	76
Figura 18. Análisis del entorno interno de las cooperativas	76
Figura 19. Análisis del entorno externo de las cooperativas	77
Figura 20. Grupo y proyecto solidario	78
Figura 21. Grupo y proyecto solidario, herramienta de gestión	79
Figura 22. Gestión del talento humano y seguridad social	79
Figura 23. Grupo de interés, asociados	80
Figura 24. Grupo de interés, dirección	80
Figura 25. Grupo de interés, clientes	81
Figura 26. Grupo de interés, proveedores	81
Figura 27. Propuesta de valor, asociados	82
Figura 28. Propuesta de valor, clientes	83
Figura 29. Propuesta de valor, comunicación	84
Figura 30. Información básica de la unidad económica	84
Figura 31. Ramas de actividad de la unidad productiva	85
Figura 32. Eslabones de la cadena de la unidad económica	85

Figura 33. Alianzas comerciales de la unidad económica	86
Figura 35. Innovación e impacto de la unidad económica	87
Figura 36. Identificación de fuentes de financiación de la unidad económica	87
Figura 37. Uso del crédito de la unidad económica	88
Figura 38. Servicios de apoyo empresarial o social necesario para fortalecer la actividad de la unidad económica	88
Figura 39. Mecanismos para contactar y contratar la unidad económica	90
Figura 40. Tipo de formación necesaria de la unidad económica	90
Figura 41. Tipo de agremiación de socios, trabajadores en la unidad económica	91
Figura 42. Pago de aportes parafiscales de la unidad económica	91
Figura 43. Participación en instancias de planeación, consultoría local o desarrollo del territorio	92
Figura 44. Situación jurídica y funcional de las unidades económicas	100
Figura 45. Inconvenientes o dificultades de las unidades económicas	100
Figura 46. Innovación e impacto en bienes o servicios de las unidades económicas	101
Figura 47. Dinámica de financiamiento de las unidades económicas	101
Figura 48. Motivación para crear la unidad económica	102
Figura 49. Servicios ofrecidos por la unidad económica	103
Figura 50. Servicios utilizados por la unidad económica	103
Figura 51. Servicios necesarios para fortalecer la actividad de la unidad económica	104
Figura 52. Mecanismos para contactar y contratar la unidad económica	105
Figura 53. Tipo de formación necesaria de la unidad económica	106
Figura 54. Tipo de agremiación de socios, trabajadores o asociados en la unidad económica	106
Figura 55. Pago de aportes parafiscales de la unidad económica	107
Figura 56. Conocimiento de socios y extensión de beneficios a otros segmentos sociales de la unidad económica	107
Figura 57. Mecanismos adecuados de comunicación de la unidad económica	108
Figura 58. Participación en instancias de planeación, consultoría local o desarrollo del territorio de la unidad económica	108
Figura 59. Resumen diagnóstico, Cooperativas	113



## Resumen

**E**l presente documento contiene el diagnóstico territorial de la dinámica productiva con enfoque social y solidario para orientar la intervención del sector trabajo en el marco del posacuerdo, del municipio de Fonseca. Es producto de una investigación científica con enfoque cuantitativo y cualitativo; el tipo de investigación y el diseño seleccionado, abordado desde los lineamientos teóricos del tipo de investigación descriptiva y prospectiva, mixta (de campo y documental), con diseño no experimental. El establecimiento y selección de la población está conformado por el sector social y solidario del municipio de Fonseca, utilizando la base de datos de la Cámara de Comercio de La Guajira con sede en Fonseca y de las empresas que constituyen el sector social y solidario formal, tanto en la zona urbana de la cabecera municipal como de la zona rural, obteniendo así un total de sesenta y siete (67) organizaciones, de las cuales se tomó una muestra representativa de 36 organizaciones. Para la recolección, organización y análisis de los datos se aplicaron varios instrumentos proporcionados por el Ministerio del Trabajo, además de las bases de datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Confecamaras, Ministerio de Salud y Ministerio de Agricultura.

Para la escogencia de los cultivos prominentes del municipio, es decir aquellos que los actores consideraran con mayores potencialidades de desarrollo actual y potencial, se utilizó la matriz de Vester, además de la encuesta a representantes legales de las empresas de los sectores sociales y solidarios del municipio.

La Guajira: constituido por una caracterización de la dinámica productiva urbana, rural y formal del territorio, la identificación de las actividades económicas prominentes para la generación de ingresos, empleo y emprendimiento y la caracterización de la integración horizontal y vertical de las actividades económicas prominentes presentes en el territorio que generen, a su vez, una cadena productiva.



## Introducción

**E**l sector agropecuario es el principal empleador en los municipios rurales, por ello se hace necesario implementar estrategias para el fortalecimiento de la asociatividad, la producción agropecuaria y no agropecuaria, la capacitación del recurso humano y la asistencia técnica acorde a la vocación y capacidad productiva del territorio, todo ello con miras a generar encadenamientos productivos, en términos de la integración horizontal y vertical, para todos aquellos productos prominentes e insertados en una cadena de valor con potencial competitivo local.

Para el desarrollo del trabajo de campo fueron incluidos los grupos focales con expertos, actores locales y regionales estratégicos, tratándose los diferentes aspectos en diversas reuniones; acompañado todo ello por levantamiento de información a partir de entrevistas semiestructuradas y el análisis de fuentes secundarias como registros administrativos y bases de datos.

El documento está conformado por un capítulo de contextualización regional y local en el que se describe la ubicación macro (referentes al departamento de La Guajira) y micro (referente al municipio de Fonseca, entidad local en la cual se desarrolló la investigación).

Seguidamente se hace una descripción de los aspectos metodológicos en los cuales se ubica la investigación, atendiendo aspectos relativos al qué y cómo se desarrollará la investigación para el logro de los objetivos planteados.

Los capítulos siguientes hacen referencia a los resultados obtenidos sobre la dinámica productiva. En dichos capítulos se determinaron las actividades prominentes y la demanda laboral, social y solidaria, realizando una caracterización de las organizaciones sociales y solidarias. Todo lo anterior es seguido de unas recomendaciones sobre la intervención en los factores de producción y asociatividad.

**Los autores**



# 1. Contextualización regional y local

La contextualización regional y local contiene información sobre la caracterización del departamento de La Guajira y del municipio de Fonseca, con el propósito de señalar elementos importantes de la ubicación macro y micro donde se desarrolló la investigación.

## 1.1 Generalidades del departamento de La Guajira

El departamento de La Guajira está localizado en la llanura del Caribe Colombiano, posee una extensión de 20.848 km<sup>2</sup>, que representa el 13,8% de la región Caribe colombiana (151.118 km<sup>2</sup>) y el 1,8% de la superficie del territorio del país (1.141.748 km<sup>2</sup>) (Bonilla, Sierra, Gómez, Frías, & Ortiz, 2017). El departamento limita al norte con el mar Caribe, al este con el mar Caribe y Venezuela, al oeste con el departamento del Magdalena y el mar Caribe, y al sur con el departamento del Cesar.

El territorio de La Guajira cuenta con un total de 15 municipios, 44 corregimientos, 69 inspecciones de policía y numerosos sitios poblados por indígenas Wayuu, estos últimos son llamados *rancherías* y no constituyen una división política ni un centro poblado formal. En cuanto a la actividad económica primaria predominante se tiene la explotación minera de carbón en las minas del Cerrejón; también ocupan un lugar preponderante para la economía departamental la actividad comercial en la ciudad de Riohacha y en la zona fronteriza de Maicao, la explotación y producción de sal marina en el municipio de Manaure, el turismo y los servicios personales, la extracción de gas para uso doméstico e industrial que abastece la Costa Atlántica y el interior del país. Así mismo, aunque en menor proporción, se encuentra la explotación del yeso y la barita.

Por otro lado, un segundo renglón lo constituye la ganadería de vacunos, caprinos y ovinos; la agricultura es básicamente de subsistencia y sin embargo logra alcanzar algún nivel de desarrollo en los municipios del sur del departamento: Riohacha, Fonseca y Dibulla. En estos municipios se llevan a cabo, principal-

mente, cultivos de maíz, café, sorgo, yuca, frijol, cacao, arroz, frutas, hortalizas ajonjolí, y se desarrollan actividades pesqueras, realizadas en forma artesanal, especialmente de mariscos y tortugas (Bonilla, Sierra, & Gómez, 2011).

En cuanto al clima del departamento de La Guajira éste se caracteriza por ser árido, seco y de altas temperaturas, modificado un poco por las brisas del mar y los vientos alisos del noreste que soplan durante la mayoría del año; las lluvias, por su parte, se presentan de manera escasa. Por otro lado, el departamento ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Dentro de sus principales atractivos se destacan el Cabo de la Vela, las playas de Dibulla, Fonseca y Bahía Honda, el Santuario de Flora y Fauna Los Flamencos en la localidad de Camarones, los parques nacionales naturales Macuira y sierra Nevada de Santa Marta, el área comercial de Maicao, las minas de carbón de El Cerrejón y las Salinas de Manaure.

El departamento de La Guajira cuenta con una red vial que comunica a la ciudad de Riohacha con los municipios del sur (Barrancas, Fonseca, San Juan, Villanueva). A su vez dicha red vial conecta al departamento con Valledupar y con otras ciudades del país. Una de sus principales vías la constituye la carretera de Paraguachón que conecta a Maicao con Venezuela; la otra vía conecta a Riohacha con Santa Marta, Barranquilla y las demás ciudades del país. Por último, La Guajira cuenta además con una línea férrea y una carretera de 150 km desde el lugar de las minas del cerrejón hasta Bahía Portete, pequeña bahía del Caribe colombiano donde se encuentra el puerto Simón Bolívar que constituye un puerto marítimo dedicado exclusivamente a la explotación de este mineral. Además este puerto permite el arribo de embarcaciones de otros lugares del mundo con mercancías que luego se comercializan en el departamento.

### **1.1.1 Aspectos demográficos**

El departamento de La Guajira, según proyección del censo Dane 2005, para el año 2016 cuenta con una población en cabecera de 540.417 y 445.035 en el resto del departamento, para un total de 985.452 habitantes, la cual representa el 2,0% de la población total del país. Por otro lado, la población en su gran mayoría lo constituyen resguardos indígenas Wayuu en la alta y media Guajira.

Al tener en cuenta la distribución poblacional por sexo, en La Guajira se encuentra que la proporción de hombres y mujeres, con respecto al total de la población, es de 49,5% y 50,5% respectivamente; presentándose un comportamiento uniforme hasta el año 2020.

En cuanto a su distribución poblacional por edad puede observarse que en el departamento predomina la población joven con 248.107 niños entre los 0 y 9 años que representarían el 25,2% del total de habitantes y 374.633 de jóvenes y adolescentes en el rango de 10 a 29 años constituyen el 38,0%. Por su parte, los adultos entre los 30 y 59 años constituyen 290.480 habitantes equivalentes al 29,5%; y 72 235 personas mayores de 60 años representarían al 7,3% del total de los habitantes. Lo anterior deja entrever que el predominio de la población joven generará un mayor impacto y con ello una presión en el mercado de trabajo en los años venideros.

Para el mismo año se evidencia que los municipios que albergan la mayor población en el departamento son la ciudad de Riohacha con 268.712 habitantes; Uribía con 180.385 habitantes; Maicao con 159.675 habitantes; Manaure con 108.006 habitantes y Fonseca con 33.785 habitantes. Así mismo, los municipios con menor población son La Jagua del Pilar con 3.253 habitantes y el Molino con 8.837 habitantes. En cuanto a la estructura demográfica del departamento para el año 2020 se proyecta una población de 1.093.671 habitantes.

### **1.1.2 Desarrollo económico**

El desarrollo económico está conformado por un análisis del Producto Interno Bruto (PIB), así como de la situación de desempleo, ambos con base en información proporcionada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

#### ***1.1.2.1 Composición y evolución del PIB***

El departamento de La Guajira, para el año 2016, muestra un valor de 5.507 miles de millones de pesos a precios constantes, reflejando un decrecimiento del 2,4%, lo que denota la baja participación de algunos sectores económicos.

Entre los sectores económicos que resaltan por su promedio anual se encuentra el sector de comercio, reparación, restaurantes y hoteles con un porcentaje del 4,8%, donde se resaltan eventos significativos que atraen un gran número de visitantes (Festival del Bolero, Festival Francisco el Hombre, Festival de la Cultura Wayúu, Festival Cuna de Acordeones, Festival Cuna de Compositores, entre otros). Por su parte, los sectores de electricidad, gas y agua cuentan con un porcentaje 4,4%; las actividades de servicio sociales, comunales y personales con un 4,2%; establecimiento financiero, seguros, actividades inmobiliarias y servicio a la empresa con un 4,2%; transporte, almacenamiento

y comunicaciones con un 3,3%, observándose el aumento de esta actividad debido a la llegada masiva de personas de otros territorios como es el caso del vecino país de Venezuela.

Las actividades económicas que presentan un decrecimiento son agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (4,2%), como también la explotación de minas y canteras (2,5%), disminuyendo la contribución al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) departamental. Además de los anteriores también evidencia un decrecimiento el sector de la construcción con un 1,9%, esto

**Tabla 1. La Guajira. PIB por ramas de actividad a precios constantes de 2005**  
(miles de millones de pesos)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO INTERANUAL
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.	253	233	220	216	213	-4,2
Explotación de minas y canteras	3.071	2.949	2.991	2.894	2.781	-2,5
Industria manufacturera	56	57	59	56	53	-1,4
Electricidad, gas y agua	231	266	285	278	274	4,4
Construcción	161	187	210	201	149	-1,9
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	288	304	322	342	348	4,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	261	271	289	300	297	3,3
Establecimiento financiero, seguro, inmobiliarias	168	175	184	192	198	4,2
Actividades de servicio sociales, comunales y personales	802	872	900	928	946	4,2
Sub total valor agregado	5.264	5.283	5.437	5.425	5.254	-0,1
Derechos e impuestos	246	260	266	268	273	2,6
PIB DEPARTAMENTO	5.501	5.528	5.688	5.670	5.507	0,03
PIB REGIÓN CARIBE	71.061	74.676	76.850	78.307	81.724	3,6
PIB NACIONAL	470.880	493.831	515.528	53.262	54.675	3,6

Fuente: Cuentas Nacionales Departamentales, Dane 2005.

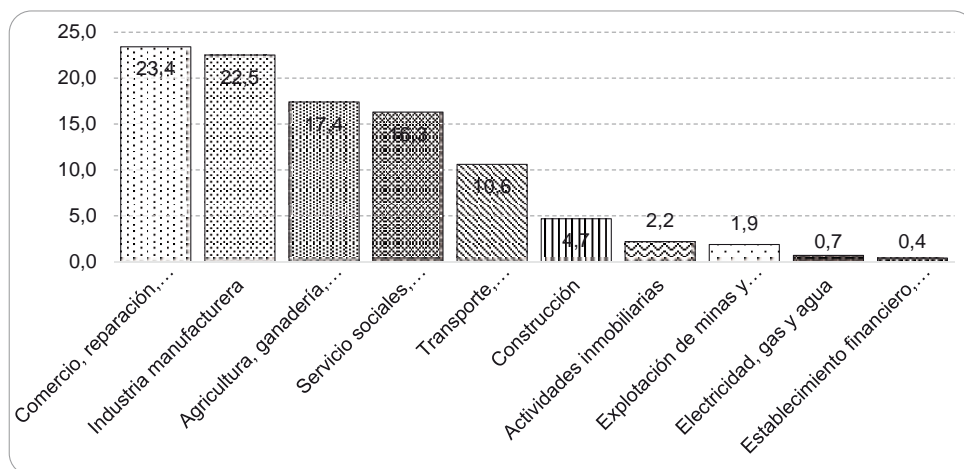
debido a la poca inversión como consecuencia de la ingobernabilidad que se presenta en el departamento.

### 1.1.2.2 Ocupación por actividad económica

En el departamento de La Guajira, para el año 2016, la mayor participación de fuerza laboral la tuvo el sector comercio, hoteles y restaurantes con 103.048 puestos ocupados que representan el 23,4% sobre el total de 440.576 personas, seguido por el sector de la industria manufacturera con 22,5%. En un tercer momento se encuentra el sector de agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura con un 17,4%, seguido por el sector servicios comunales, sociales y personales con 16,3%; los servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones participa con un 10,6% y, por último, se encuentra el sector de la construcción con un 4,7%.

Así mismo se evidencia una baja contribución de los sectores de intermediación financiera con 0,4%, seguido por el sector electricidad, gas y agua con 0,7%; explotación de minas y canteras con 1,9% y finalmente actividades de inmobiliaria con 2,2% de participación.

Figura 1. Ocupación por actividad económica



Fuente: Elaboración propia, Encuesta Continua de Hogares y Gran Encuesta Integrada de Hogares, Dane.

## 1.2. Generalidades del municipio de Fonseca

El territorio de Fonseca fue habitado inicialmente por indígenas llamados *Cariachile* hacia el año 1739 y cuenta con una parroquia entre los pueblos

de la jurisdicción del Valle de Upar llamada San Agustín de Faviás de los Cariachiles. En cuanto a la fundación del municipio se tienen dos versiones que hacen referencia a dos posibles fundadores: por una parte el hidalgo español Agustín Fonseca, quien llegó primero al Molino y se desplazó a otras tierras construyendo chozas alrededor del río Ranchería por ser unas tierras fértiles, aldea a la que más adelante le correspondió reubicarse por las muchas inundaciones; y, por otra parte, el otro fundador sería el italiano José Agustín Parodi Ovalle, quien fue encomendado como capitán del ejército conquistador bajo órdenes de los reyes de España a quien debe su nombre hacia los años 1740 y 1750. Este municipio inicialmente perteneció al departamento del Magdalena y al crearse en 1954 la intendencia nacional de La Guajira pasó a formar parte de la nueva división administrativa del departamento (IGAC).

### **1.2.1 Localización del municipio de Fonseca**

El municipio de Fonseca se encuentra ubicado en la depresión del valle del río Ranchería, afluente que lo atraviesa de oeste a este permitiendo la conformación de suelos fértiles. El área municipal de Fonseca es de 487 km<sup>2</sup> y se encuentra ubicada al sur del departamento de La Guajira. Sus límites son: al norte con el municipio de Riohacha y la Sierra Nevada de Santa Marta; al sur con la República Bolivariana de Venezuela y la Serranía del Perijá; al este con el municipio de Barrancas; y al oeste con el municipio de Distracción y San Juan del Cesar. En cuanto a su división administrativa cuenta con el corregimiento de Conejo, las inspecciones de policía de Bangañitas, Cardonal, El Confuso, El Hatico, Los Altos, Quebrachal y Sitionuevo; además posee dos (2) caseríos en donde para los primeros días de enero del 2017 se registran 11.854 predios urbanos y 1.778 rurales y, por último, cuenta con cuatro (4) centros poblados, según el Diccionario Geográfico de Colombia (2017).

El territorio del municipio de Fonseca posee una superficie de 45 326 hectáreas, 8.240 km<sup>2</sup>. Dicha extensión se encuentra distribuida de la siguiente manera: el área urbana comprende 423 hectáreas y 4.812 km<sup>2</sup>, lo cual representa el 0,93% del área total del municipio; por último el área rural ocupa una extensión de 44.903 hectáreas y 3.422 km<sup>2</sup> que equivale a un 99,07% de la extensión total de municipio. Estas cifras muestran que la zona rural tiene una vocación agrícola, ganadera, minera y de conservación, lo cual indicaría que se presentan grandes posibilidades de desarrollo económico y social tendientes a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región (ver figura 2).



Figura 2. Localización del municipio de Fonseca



Fuente: [www.laguajira.edu.co](http://www.laguajira.edu.co).

### 1.2.2 Aspectos demográficos

Según proyección del censo del 2005, la población total para el municipio de Fonseca para el año 2017 está conformada por 34.286 habitantes de los cuales 22.282 viven en la zona urbana y 12.004 viven en la zona rural. Cabe señalar que del total de habitantes del municipio 4.760 habitantes son indígenas y 805 habitantes son afrocolombianos. En el territorio se encuentra resguardos indígenas como: Mayabangloma, Trupiogacho y la Meseta. Así mismo, la densidad de la población para ese mismo año es de 70,4 habitantes por km<sup>2</sup>; la estructura demográfica indica que la población entre 0-14 años constituye el 39,25%, entre 15 y 64 años el 55.82% y por último la población de 65 años o más hace parte del 4.93%.

### 1.2.3 Climatología

La temperatura media anual del municipio de Fonseca es de 28°C, el clima es seco con excepciones en algunos sectores que son subhúmedos como en la Serranías del Perijá y ciertas zonas más húmedas situadas en la parte media oriental de las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta.

#### 1.2.4 Características del suelo

Según el Diccionario Geográfico de Colombia del Instituto Agustín Codazzi (2017), el territorio de Fonseca se caracteriza por tener dos unidades morfológicas, una al este y oeste montañosa que corresponde a las estribaciones de la Sierra Nevada de Santa Marta y a los Montes de Oca, en donde se destacan el cerro Mojón, la loma Montelia y la cuchilla el Oso; y otra al centro del municipio plana que hace parte del valle del río Ranchería. Así mismo, este territorio posee numerosas corrientes, entre ellas los ríos Ranchería, al igual que los arroyos Riecito, el Chorro y Mamón. Sus tierras se distribuyen entre los climas cálido y templado, la humedad relativa promedio anual es de 70% y la temperatura promedio anual es de 27,7°C, siendo julio el mes de mayor temperatura y diciembre el de menor; La precipitación media anual es de 793 mm, está asociada a la Zona de Convergencia Intertropical (ZCIT) y se distribuye en un régimen monomodal que se extiende entre los meses de abril a noviembre, siendo octubre el mes más fértil.

#### 1.2.5 Economía del municipio de Fonseca

El municipio de Fonseca presenta una característica particular en cuanto a su desarrollo económico: predomina el sector agropecuario como el eje central de su actividad económica, esto dado que cuenta con fértiles tierras para el cultivo y pastoreo de animales por la cercanía del río Ranchería, afluente considerado como la arteria hídrica de la región que humedece el mayor número de tierra en el municipio. De igual manera se destaca la actividad comercial y de servicio dado su cercanía al corredor turístico y minero del departamento.

En cuanto al sector pecuario en el municipio, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) para el año 2015 reporta 20.139 cabezas de ganado bovino y 1.551 de ganado porcino. Otras especies pecuarias son el ganado equino con 725 cabezas, el ganado caprino con 138, el ganado ovino con 1.031 cabeza y el ganado bufalino con 52 ejemplares. En el sector avícola se encuentra 2.000 aves de engorde. Por último, en el sector acuícola se da el cultivo de cachama donde se registra una producción de 600 kg mensuales.

Para el sector industrial, según el registro de la Cámara de Comercio para el año 2015, Fonseca se ubica como el municipio del sur de La Guajira con el mayor número de empresas registradas (1.075); de las cuales 1.057 son microempresas, 12 se clasifican como pequeñas y 3 corresponden a mediana y grande empresa, tal como se aprecia a continuación:

En cuanto a las 1.075 empresas ubicadas en el municipio de Fonseca, según sus actividades económicas se clasifican de la siguiente manera: 547

empresas dedicadas al comercio al por mayor y al menor, 108 empresas a la industria manufacturera, 82 empresas perteneciente al alojamiento y servicio de comida, 48 empresas en actividades profesionales, científicas y técnicas y 44 empresas dedicadas a la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Actividades en menor participación se registra 2 empresas de administración pública y defensa, 8 empresas de distribución de agua y saneamiento ambiental, 17 empresas de transporte y almacenamiento y 18 empresas de educación, de actividad artística, de entretenimiento y recreación.

**Tabla 2. Estructura empresarial, municipio de Fonseca, según tamaño**

CLASIFICACIÓN	NO. DE EMPRESAS
Microempresa	1.057
Pequeña	12
Mediana	3
Grande	3
Total	1.075

Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de La Guajira (2015).

Respecto al sector agrícola, en el municipio de Fonseca se destacan los cultivos de arroz, café tecnificado, café tradicional, maíz amarillo, fique, mango y palma de aceite, lo que evidencia que para el año 2016, según el Consenso Agropecuario Municipal y la Secretaria de Desarrollo Económico del departamento de La Guajira, el municipio cuenta con 1670 hectáreas sembradas de estos productos, obteniéndose una producción total de 9.757 toneladas, de las cuales la mayor participación la tiene el arroz con un 54%, seguido por la palma de aceite con un 38,9%, y en menor proporción se encuentra el maíz amarillo con un 0,33% de participación.

En cuanto al número de unidades productoras, en el año 2016 se registró un total de 405, de las cuales 147 (36,3%) corresponden a café tecnificado, 96 (23,7%) corresponde a arroz, 58 (14,3%) corresponde a fique, 54 (13,3%) corresponde a mango, 22 (5,4%) corresponde a café tradicional y maíz amarillo y 6 (1,5%) corresponde a palma de aceite.

Lo anterior acorde a lo señalado en el Plan de Desarrollo Territorial 2016-2019, donde se destacan los productos de mayor cantidad sembrada, entre ellos el arroz, el café y el maíz. Es de resaltar, según lo señalado en dicho plan, que en el municipio de Fonseca han tomado importancia otros

productos como la yuca, el limón, el mango, la naranja, la palma de aceite y el plátano, aumentando con el paso de los años el número de hectáreas sembradas, cosechadas y toneladas producidas. Por el contrario, productos como el maíz, el melón y el tomate han disminuido en sus indicadores de producción (ver tabla 3).

#### **1.2.5.1 Unidades Productoras (UP) en territorio de grupos étnicos**

De acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario, el área rural dispersa en territorios de grupos étnicos del departamento de La Guajira cuenta con 30.328 unidades productivas, de las cuales el 97,84% corresponden a Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) y el 2,16% a Unidades Productivas No Agropecuarias (UPNA).

Los municipios que presentan el mayor número de unidades productivas agropecuarias son Uribía con 13.147 (44,30%), seguido por Manaure con 7.256 (24,45%), Maicao con 4.490 (15,08%) y Riohacha con 1.324 (4,46%). Los municipios que presentan menor número de UPA son en su orden: Villanueva con 0,0%, La Jagua del Pilar con 0,0%, Urumita con 7 (0,023%), Molino con 19 (0,06%) y Fonseca con 88 (0,29%).

En cuanto a las UPNA, los municipios que presentan un mayor número de unidades son Hatonuevo con 256 (39,08%), Barrancas con 206 (31,45%), Maicao con 78 (11,90%) y Riohacha con 44 (6,71%). Se resalta que los municipios Distracción, El Molino, La Jagua del Pilar, Uribía, Urumita y Villanueva no cuentan con UPNA; Fonseca y Albania cuentan con una sola unidad productiva no agropecuaria.

Es de anotar que en el departamento de La Guajira, en territorios de grupos étnicos, las UPA ocupan un área total de 1.241.931,6 hectáreas, mientras que las UPNA ocupan un área de 7.059,3 hectáreas. Específicamente, en el municipio de Fonseca las UPA ocupan un área total de 1.575,5 hectáreas y las UPNA ocupan un área total de 74,9 hectáreas (ver tabla 4).

#### **1.2.5.2 Unidades Productoras (UP) en territorio sin grupos étnicos**

En cuanto al área rural dispersa en territorios sin grupos étnicos del departamento de La Guajira se tiene un total de 17.859 unidades productivas, de las cuales el 66,17% corresponde a Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) y el 33,83% a Unidades Productivas No Agropecuarias (UPNA).

Tabla 3. Principales actividades económicas prominentes municipio de Fonseca, 2016

CULTIVOS	ARROZ	CAFÉ TECNIFICADO	CAFÉ TRADICIONAL	MAÍZ AMARILLO	FIQUE	MANGO	PALMA DE ACEITE	TOTAL
Área sembrada (ha)	870	327	75	28	77	54	239	1.670
Área cosechada (ha)	850	305	75	20	69	51	174	1.471
Producción obtenida (ton)	5.270	214	45	32	90	306	3.800	9.757
% Participación producción	54,00%	2,20%	0,46%	0,33%	0,92%	3,10%	38,90%	100,00%
Rendimiento (kgr/ha)	6.200	0.700	0.600	1.600	5.000	6.000	25.000	43.801,30
Precio pagado productor (\$)	1.150.000	5.000.000	5.000.000	1.200.000	1.850.000	600.000	450.000	15.250.000
Costos de producción (\$)	4.358.000	3.720.000	3.605.000	1.985.000	2.150.000	798.000	8.248.000	24.864.000
Unidades productoras	96	147	22	22	58	54	6	405
% Participación unidades	23,70%	36,30%	5,40%	5,40%	14,30%	13,30%	1,50%	100,00%

Fuente: Censo Agropecuario Municipal, Secretaría de Desarrollo Económico, Gobernación de La Guajira

**Tabla 4. Unidades Productoras (UP) en territorio de grupos étnicos**

MUNICIPIO	TOTAL	PARTICIPACIÓN (%)	UPA	PARTICIPACIÓN (%)	UPNA	PARTICIPACIÓN (%)	UPA ÁREA (HA.)	UPNA ÁREA (HA.)
Riohacha	1.368	4,51	1.324	4,46	44	6,71	118.194,9	1.072,3
Albania	650	2,14	649	2,18	1	0,15	20.079,6	12,2
Barrancas	1.380	4,55	1.174	3,95	206	31,45	10.089,4	346,1
Dibulla	605	2,00	579	1,95	26	3,96	107.046,3	3.839,1
Distracción	176	0,60	176	0,60	0	0,0	3.135,3	0
El Molino	19	0,06	19	0,06	0	0,00	416,4	0
Fonseca	89	0,30	88	0,29	1	0,15	1.575,5	74,9
Hatomuevo	410	1,35	154	0,51	256	39,08	7.286,8	394,4
La Jagua del Pilar	0	0,0	0	0,0	0	0,00	0	0
Maicao	4.568	15,06	4.490	15,08	78	11,90	105.916,4	839,8
Manaure	7.285	24,02	7.256	24,45	29	4,42	150.746,7	284,5
San Juan del Cesar	631	2,08	620	2,08	11	1,67	30.819	196,1
Uribá	13.147	43,34	13.147	44,30	0	0,00	686.495,2	0
Urumita	7	0,02	7	0,02	0	0,00	130,5	0
Villanueva	0	0,0	0	0,00	0	0,00	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30.328</b>	<b>100,0</b>	<b>29.673</b>	<b>100,00</b>	<b>655</b>	<b>100,00</b>	<b>1.241.931,6</b>	<b>7.059,3</b>
Participación (%)	30.328		29.673	97,84	655	2,16		

Fuente: Censo Nacional Agropecuario.

Los municipios que presentan el mayor número de unidades productivas agropecuarias son Riohacha con 2.520 (14,11%), seguido por Maicao con 2.458 (13,76%), Dibulla con 2.434 (13,63%) y San Juan del Cesar con 2.285 (12,79%). Los municipios que presentan menor número de UPA son en su orden: Hatonuevo con 202 (1,13%), La Jagua del Pilar 362 (2,03%), Urumita con 621 (3,48%), Molino con 652 (3,65%).

En cuanto a las UPNA, los municipios que presentan un mayor número de participación son Dibulla con 2.291 (19,39%), Riohacha con 1.623 (13,73%) y San Juan del Cesar con 1.479 (12,52%). Mientras que los municipios como Manauare con 173 (1,46%), Hatonuevo con 163 (1,38%) y Uribía con 86 (0,73%) arrojan los porcentajes menores en UPNA.

Cabe destacar que en el departamento de La Guajira, en territorios sin grupos étnicos, las UPA ocupan un área total de 708.168,10 hectáreas, mientras que las UPNA ocupan un área de 90.207,90 hectáreas. Específicamente, en el municipio de Fonseca las UPA ocupan un área total de 39.918,20 hectáreas y las UPNA ocupan un área total de 2.889,4 hectáreas (ver tabla 5).

### 1.2.5 Desarrollo empresarial

Según la Cámara de Comercio de La Guajira, para el 2015, el departamento de La Guajira muestra un registro empresarial de 15.377 empresas distribuidas de la siguiente manera: 2.329 sociedades y 13.048 empresas de personas naturales.

Por otro lado, observando la estructura empresarial del departamento de La Guajira por municipios, se encuentra que Riohacha y Maicao concentran el 67,55% del total de empresas, con una participación de 40,52% y 27,0%, respectivamente. Le siguen, en ese orden de importancia, Fonseca 7,0%, San Juan del Cesar 5,1%, Barrancas 3,5% y Villanueva 2,8%, destacándose en todos los municipios las empresas de personas naturales. Mientras que los municipios que cuenta con pocas empresas son: La Jagua del Pilar con 0,1%, el Molino 0,4% y Distracción con 1,1% empresas constituidas (ver tabla 6).

**Tabla 5. Unidades Productoras (UP) en territorio sin grupos étnicos**

MUNICIPIO	TOTAL	PARTICIPACIÓN (%)	UPA	PARTICIPACIÓN (%)	UPNA	PARTICIPACIÓN (%)	UPA (HA.)	UPNA (HA.)
Riohacha	2.520	14,11	1.623	13,73	897	14,85	151.165,9	25.957,4
Albania	1.179	6,60	397	3,36	782	12,94	22.543,8	11.280,6
Barrancas	1.050	5,88	874	7,40	176	2,91	68.035,5	753,3
Dibulla	2.434	13,63	2.291	19,39	143	2,37	44.776,2	19.677,7
Distracción	739	4,14	697	5,90	42	0,70	19.226,6	232,4
El Molino	652	3,65	636	5,38	16	0,26	23.169,8	53,5
Fonseca	968	5,42	815	6,90	153	2,53	39.918,2	2.889,4
Hatonuevo	202	1,13	163	1,38	39	0,65	14.755	160,8
La Jagua del Pilar	362	2,03	335	2,83	27	0,45	17.389,2	165
Maicao	2.458	13,76	971	8,22	1.487	24,61	58.243,5	17.113,2
Manauare	939	5,26	173	1,46	766	12,68	11.685,7	598,4
San Juan del Cesar	2.285	12,79	1.479	12,52	806	13,34	87.812	9.519,6
Uribía	720	4,03	86	0,73	634	10,49	101.463,8	317
Urumita	621	3,48	605	5,12	16	0,26	23.575,2	59,6
Villanueva	730	4,09	672	5,69	58	0,96	24.407,7	1.430
TOTAL	17.859	100,00	11.817	100,00	6.042	100,00	708.168,1	90.207,9
Participación (%)	17.859		11.817	66,17	6.042	33,83		

**Fuente:** Censo Nacional Agropecuario.



**Tabla 6. La Guajira. Estructura empresarial, 2015**

MUNICIPIO	SOCIEDADES	P. NATURAL	TOTAL	PORCENTAJE
Riohacha	1.143	5.083	6.226	40,5%
Maicao	477	3.682	4.159	27,0%
Fonseca	127	948	1.075	7,0%
San Juan del Cesar	106	671	777	5,1%
Barrancas	133	401	534	3,5%
Albania	95	342	437	2,8%
Villanueva	43	387	430	2,8%
Dibulla	40	378	418	2,7%
Uribía	53	355	408	2,7%
Hatonuevo	51	221	272	1,8%
Manaure	22	229	251	1,8%
Distracción	12	154	166	1,1%
Urumita	13	121	134	0,9%
El molino	10	57	67	0,4%
La Jagua del Pilar	4	19	23	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>2.329</b>	<b>13.048</b>	<b>15.377</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro de la Cámara de Comercio de La Guajira, 2015.



## 2. Marco de referencia

### 2.1 Marco teórico

La dinámica productiva de un país o región puede ser analizado desde varias dimensiones. La sectorial, estudiada mediante el uso de matrices de insumo producto, o tablas de interdependencia estructuradas que contienen una serie de coeficientes referentes a cada estructura productiva particular que permiten definir elementos de política económica encaminados a lograr cierto equilibrio entre los sectores y la economía general en conjunto.

La dinámica productiva y el desarrollo económico dependen en alto grado de las innovaciones de producto, de proceso y de organización que estimulen la transformación y renovación del sistema productivo de una región. En este sentido, los actores claves deben tomar decisiones adecuadas de inversión en tecnología, formación, asistencia y organización que les permita innovar y con ello impulsar la transformación del sistema productivo (Manosalvas Vaca, 2009).

En el mismo sentido, French Davis (2005) asevera que la dinámica productiva es determinante de los cambios que impulsan el crecimiento económico, esto en la medida en que interactúa con un ambiente económico estable de manera tal que donde está presente se genera un crecimiento económico rápido y creciente, y donde hay ausencia de dicha dinámica se tendrán efectos negativos.

#### 2.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor radica en la descripción de los eslabones que conforman el proceso de elaboración de un producto o servicio, lo cual agrega valor al producto final. Al respecto, Porter (1985) señala que las actividades de la cadena de valor van desde la producción, seguidas por la comercialización hasta llegar a la venta del producto al consumidor o usuario final

La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. De acuerdo con lo planteado por Vergiú Canto

(2013) dicha cadena de valor se constituye en un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final.

Porter (1985), creador de la cadena de valor, afirma que las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. En cuanto a las primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. Mientras que las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

El mismo Porter (1985) señala que cada empresa tiene una cadena de actividades que aportan un valor a sus clientes, y es a través del análisis minucioso y profundo de esta cadena que una compañía podrá encontrar fuentes de las ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. Además el mismo autor expone que los directivos de las empresas han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la mejor estrategia.

### **2.2.2 Sectores productivos**

De acuerdo con lo planteado por Bohigues (2014), la actividad económica se define como el conjunto de actuaciones de los seres humanos mediante las cuales se cubren las necesidades de producción, distribución y consumo de bienes y productos. La riqueza de un país o comunidad se consigue a partir de la actividad económica: agricultura, ganadería, industria, comercio, las comunicaciones, entre otras. Las actividades económicas desarrolladas por los seres humanos son primarias, secundarias y terciarias.

En cuanto al sector primario, denominado también sector extractivo, comprende la actividad productiva casi exclusivamente extractiva. Comprende actividades que significan extracción de la naturaleza, las cuales no necesitan de transformaciones. Están incluidas en este sector las actividades relacionadas con la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza, la pesca y la minería. Por otra parte, el sector secundario fundamentalmente comprende las actividades que involucran la transformación de alimentos y materias primas a través de procesos industriales, de allí que también se le llama sector industrial. Este sector agrupa las actividades desarrolladas por la construcción, producción de energía, siderurgia y la industria en general (química, textil, de bienes de consumo, entre otros). Finalmente el sector terciario concentra las actividades de

servicios que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano necesarios para atender las demandas de la sociedad, por esta razón se le llama además sector servicios e involucra el comercio, los transportes, los seguros, las profesiones liberales, la banca, la educación, el turismo, la bolsa, entre otros.

En este sentido, conceptúan, al aumentar el nivel de desarrollo de un país se produce una transferencia de población activa (aquel extracto de población que trabaja) del sector primario hacia el secundario y sobre todo al terciario. Un bajo nivel de vida (baja renta per cápita) se encuentra asociado a una baja proporción de población activa ocupada en el sector terciario y a un alto porcentaje de esta ocupada en el sector primario, caracterizándose el sector primario por un progreso técnico medio, el sector secundario por un gran progreso técnico y el sector terciario por un progreso técnico muy pequeño.

## 2.2 Antecedentes investigativos

A continuación se presentan algunos resúmenes de estudios sobre dinámica productiva que precedieron al presente, con el fin de tomarlos como referencia en los aspectos teóricos, metodológicos y bibliográficos en la medida que hagan aportes importantes para el desarrollo y enriquecimiento del documento.

Parra (2011), en su artículo titulado *Un análisis de la dinámica productiva de la empresarialidad informal: el caso del sector textil en la Paz y el Alto, Bolivia en 2010*, se planteó como objetivo analizar cómo las condiciones laborales y económicas de cada sujeto varían dependiendo el tipo de inserción y la rama productiva en la que labora, su antigüedad en el negocio, las redes sociales y económicas con las que cuenta, y su forma de producción. Metodológicamente la investigación se desarrolló en dos fases: en la primera parte se presentó tanto la estructura metodológica del estudio cualitativo que se realizó en las ciudades de La Paz y El Alto para el sector informal como la hipótesis de investigación, colocando a la heterogeneidad laboral y productiva del sector informal como principal eje de la investigación para describir las diferentes dimensiones de análisis. En la segunda parte se mostraron algunos casos para ilustrar la compleja realidad a la que se enfrentan diversos actores, teniendo en cuenta el testimonio y la experiencia vivida por los entrevistados. Allí se vio que la lógica de operación de un microempresario de la rama textil dista mucho de la dinámica económica de un comerciante de ropa nueva, más aún de la perspectiva de un artesano cuyo objetivo es la subsistencia propia o la de su familia. Ello conlleva analizar las restricciones institucionales que existen para el desarrollo. Como resultado se obtuvo que la dinámica de las empresas del sector informal boliviano es tan compleja que las relaciones a

nivel comercial, productivo y laboral sobrepasan las abstracciones teóricas o empíricas que se pueden hacer de ellas. Igualmente se conoció que los factores asociados a la ampliación de nuevos mercados para la comercialización y venta de los productos tienen mayor peso como restricción a la actividad productiva en el sector informal textilero de Bolivia, frente a factores de tipo institucional como lo son la carga tributaria, los requisitos de formalización del negocio, o el acceso al crédito. Indicando con ello que el caso analizado manifiesta un comportamiento diferente al que se muestra en la literatura especializada sobre el tema, dado que ésta observa un mayor peso de los factores institucionales como elementos restrictivos en el crecimiento empresarial frente a los aspectos del mercado.

Uno de los estudios consultados es el de Barrera & Fernández (2017), cuyo objetivo es contribuir al debate en torno a los determinantes del salario. Centrando su análisis en los diferenciales interindustriales relacionados entre productividad y salarios en la Argentina del periodo 2003-2012. El estudio tiene un enfoque cuantitativo en donde relacionan las pautas de evolución de tal correspondencia. Se concluye que para el primer quinquenio del período de análisis hubo un incremento del salario real mayor al de la productividad para todos los sectores industriales; mientras, en el siguiente quinquenio el comportamiento fue más disperso. De igual forma, a nivel de sectores se encontró una fuerte correspondencia entre productividad y salarios para el año 2003, dinámica que se ve afectada, en ambas series, en los subperiodos 2003 y 2007, toda vez que los salarios reales crecen por encima de la productividad general a partir de 2008, junto con el incremento de precios, lo que genera gran dispersión en el comportamiento de las variables.

Isabella (2014) realizó un trabajo titulado *Dinámica de los sectores productivos para el cambio estructural* cuyo objetivo fue evaluar la sofisticación y la transversalidad tecnológica de los sectores productivos como indicadores de su potencialidad para conducir a las economías hacia el desarrollo. Metodológicamente el autor se basó en las herramientas desarrolladas en la literatura del “Espacio de Producto” aplicando conceptos neoschumpeterianos para evaluar senderos de transformación estructural que se abren a partir de la presencia de los diversos sectores productivos en la estructura económica de un país; así mismo trabajaron con datos de comercio exterior de 113 países y territorios para el período 2005- 2009. Como resultados se encontró que los “sectores clave” en la economía mundial son “Maquinaria Industrial”, “Instrumentos Científicos y Médicos” y “Farmacéutica”. Los resultados del sector “Electrónica” y la alta transversalidad de sectores basado en tecnologías maduras como “Manu-

facturas Básicas” o “Equipo de Transporte” lo llevó a concluir que más que la consolidación de un nuevo paradigma basado en las TIC, lo que observó fue la sobrevivencia y superposición de sectores clave de diferentes etapas históricas, en una suerte de capas geológicas, explicado por la persistencia de los sistemas tecnológicos previos. Parece que los sectores que alcanzan posiciones clave en un cierto paradigma tecnológico tienden a perder su sofisticación relativa a medida que las oportunidades de innovaciones incrementales disminuyen y nuevas innovaciones radicales cambian las tendencias del crecimiento económico. Sin embargo, esos sectores tienden a mantener una alta transversalidad por un largo tiempo.

Otro estudio es el de Menco Rivera (2011) titulado *Dinámica productiva agrícola en los Montes de María 2010*, desarrollado en el marco del proceso de la constitución de las Zonas de Reservas Campesinas para Montes de María. El objetivo del estudio es mostrar la dinámica productiva de esa región, tomando como punto de partida la producción, el área sembrada y cosechada para el período en mención. Con este propósito se toma información generada por los consensos departamentales acudiendo a las directrices metodológicas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para el cálculo de las variables consideradas en el estudio. Como conclusiones se tiene que se da una mejora sustancial de la producción, del ingreso y del empleo productivo en la subregión. No obstante se requiere de mayores inversiones para lograr la vinculación a la producción del mayor número posible de actores claves, generando más jornales y más empleo. Igualmente debe darse un mayor impulso a la actividad agrícola reorganizándola de tal manera que la vocación de los suelos indique hacia dónde dirigir las inversiones del sector.





## 3. Aspectos metodológicos

### 3.1 Metodología

Entendiendo la metodología como el conjunto de métodos, técnicas, enfoques, procedimientos y pasos necesarios para abordar una investigación científica, en la formulación y resolución de un problema, entonces, podemos precisar que el desarrollo de la presente investigación se fundamentó en la metodología de la investigación científica con enfoque cuantitativo y cualitativo. Desde el enfoque cuantitativo se buscó explicar las variables que intervienen en la dinámica productiva en el contexto municipal de Fonseca; con el enfoque cualitativo, por su parte, se pretendió analizar las creencias e hipótesis de los actores en cuanto a la dinámica agrícola frente a los factores que han influido en su desarrollo, buscando generar cuestionamientos y respuestas que permitieran la solución a la problemática planteada y, así mismo, lograr con la participación de los actores sociales, solidarios e institucionales la construcción de una visión compartida del desarrollo agroindustrial del municipio y proyectar el talento humano necesario para lograr un escenario prospectivo laboral para el sector. Desde esa perspectiva el estudio asumió también una tipología prospectiva.

En ese sentido, con las herramientas que ofrecen los diferentes enfoques investigativos planteados se pudo, entre otros aspectos, captar las realidades de la dinámica productiva con enfoque social y solidario en el sector agrícola del municipio de Fonseca en el departamento de La Guajira.

#### 3.1.1 Tipo y diseño de investigación

En lo referente al tipo de investigación y al diseño seleccionado, la investigación se abordó desde los lineamientos teóricos del tipo de investigación descriptiva y prospectiva, mixta (de campo y documental), con diseño no experimental.

#### 3.1.2 Población y muestra

El procedimiento para el establecimiento y selección de la población del sector social y solidario del municipio de Fonseca utilizó bases de datos de la Cámara

de Comercio de La Guajira, con sede en Fonseca, así como de las empresas que constituyen el sector social y solidario formal, tanto en la zona urbana de la cabecera municipal como de la zona rural, obteniendo un total de 67 organizaciones clasificadas de la siguiente manera: 30 cooperativas, 8 ONG, 6 Juntas de Acción Comunal (JAC), 7 corporaciones, 6 organizaciones comunitarias, 2 cabildos indígenas, 3 clubes sociales, 7 organizaciones sociales como comités, fundaciones, asociaciones, entre otros. De dicho total se tomó una muestra representativa de 36 organizaciones entre cooperativas, empresas comerciales del sector, asociaciones y organizaciones solidarias de tal forma que quedaran elementos representativos de cada subpoblación.

En cuanto a las fuentes e instrumentos para la recolección, organización y análisis de los datos, con el apoyo del Ministerio del Trabajo, se elaboraron varios instrumentos, entre ellos: diagnóstico socio-empresarial de organizaciones solidarias; formulario de caracterización de empresas; caracterización de organizaciones sociales y solidarias, sus socios, trabajadores y asociados; formulario para la identificación de la demanda laboral, cargos existentes, creados, modificados y necesarios.

La fase de recolección de la información constituye uno de los aspectos más importantes de la investigación, puesto que su confiabilidad y validez determinan su éxito. Por consiguiente, una vez determinado el tipo de investigación y la población, y aceptados los instrumentos e identificadas las fuentes en las cuales se encontró la información, se procedió a realizar una pesquisa minuciosa de la información documental, haciendo una lectura selectiva y crítica de los documentos que dieron origen al planteamiento de la necesidad del diagnóstico propuesto por el Ministerio de Trabajo: bases de datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) entre las cuales se encuentra el Censo Nacional Agropecuario; bases de datos del Departamento Nacional de Planeación (DNP) a propósito del SISBEN y las fichas municipales; bases de datos de Confecamaras (Registro Único Empresarial y Social, RUES); bases de datos del Ministerio de Salud (Planilla Integrada de Liquidación de Aportes); bases de datos del Ministerio de Agricultura (Agronet y Colombia Siembra), entre otros. Todo ello sirvió para plantear un contexto territorial desde la dinámica productiva con énfasis en el sector agrícola, desde las realidades demográficas, geográficas, económicas, sociales y culturales del territorio.

Para la obtención de la información primaria, en primer lugar, se realizó un acercamiento entre los investigadores y la alcaldía municipal de Fonseca, esto con el propósito de identificar y convocar a los actores sociales y solidarios con incidencia en el sector productivo agrícola del territorio. Para ello la

alcaldía convocó a los actores con los cuales se realizó un taller utilizando la técnica de grupo focal, todo ello con el objetivo de lograr mayores resultados en cuanto al consenso para escoger los cultivos prominentes del municipio, es decir, aquellos que los actores consideraran con mayores potencialidades de desarrollo actual y potencial. Para esto se utilizó la matriz de Vester: un instrumento de desarrollo que forma parte de la matriz de marco lógico que ayuda y facilita la identificación de la problemática con mayor impacto del campo a aplicar, técnica desarrollada por el alemán Frederic Vester y que consiste en una matriz de doble entrada que permite calificar y ponderar la causalidad factorial de la problemática tratada.

Por otro lado, para obtener la información de primera mano de los actores se aplicó una encuesta a representantes legales de las empresas de los sectores sociales y solidarios del municipio, encuestas aportadas y diseñadas por el Ministerio del Trabajo con preguntas dicotómicas, tricotómicas, de opciones múltiples y abiertas.

Para la tabulación y el análisis de la información se utilizó, por un lado, el software estadístico SSPS, obteniendo los estadígrafos necesarios para obtener los resultados en cuanto a las características de las poblaciones objeto de estudios (entre ellas las organizaciones sociales y solidarias, sus trabajadores, sus asociados, las necesidades de cargos y la perspectiva laboral). En cuanto a la escogencia de los cultivos prioritarios para el municipio se analizó el trabajo realizado en el taller, haciendo los cálculos respectivos, mirando la lógica causal de los factores estudiados escogiendo cuatro cultivos con potencialidad de desarrollo. De allí se procedió a estudiar la cadena de valor de cada uno, se miró sus perspectivas de encadenamiento productivo y la posibilidad de industrialización.



## 4. Dinámica productiva municipio de Fonseca

Este aparte contiene el diagnóstico territorial de la dinámica productiva con enfoque social y solidario del municipio de Fonseca, La Guajira, con la respectiva identificación de los productos insertados en una cadena de valor con potencial competitivo regional, susceptibles de encadenamientos productivos y con potencial de vinculación de mano de obra local. Igualmente se identifican las empresas y organizaciones solidarias estratégicas que hacen parte de la integración horizontal y vertical, así como las necesidades sobre las que habría que incidir para su fortalecimiento.

### 4.1 Principales actividades económicas prominentes

El desarrollo de esta actividad comenzó con la caracterización y priorización de las actividades económicas y productivas de mayor desarrollo del municipio. Para ello el grupo investigador consultó el plan de desarrollo del departamento de La Guajira, el plan de desarrollo del municipio de Fonseca, evaluaciones agropecuarias municipales y departamental de la Secretaría de Desarrollo Económico de La Guajira, y se congregó a expertos locales del municipio.

El grupo de expertos locales participantes en el proceso estuvo conformado por el secretario de gobierno municipal, la directora de la Cámara de Comercio de La Guajira seccional Fonseca, representantes de los gremios, la directora del núcleo de educación y rectores de instituciones educativas, el funcionario del Centro Agroempresarial y Acuícola del Sena Regional Guajira, la directora provincial de la Universidad de La Guajira.

Con el grupo se hizo el análisis de impacto y de viabilidad a partir de la discusión de los grupos de trabajo conformados por los expertos locales, teniendo en cuenta la generación de empleo y valor por parte de la actividad, la vinculación con el eslabonamiento de la cadena productiva definida con prioritaria y los beneficios generados por la actividad para el municipio en el corto y mediano plazo. Para la viabilidad se tuvo en cuenta la voluntad política para implementar las actividades, la capacidad del gobierno y los actores locales para el desarrollo

de las actividades productivas, así como el mercado y la infraestructura física que permitan el desarrollo sostenible de la actividad, quedando identificados, para ello, los cultivos de café, cacao, frutas, hortalizas, arroz y maíz.

Para el desarrollo del ejercicio se tuvo en cuenta la valoración en consenso y por mayoría de forma grupal, atendiendo la escala de valoración para cada una de las variables de impacto y de viabilidad (tabla 7).

**Tabla 7. Escala de valoración**

Muy alto	100
Alto	75
Medio	50
Bajo	25
Nulo	0

Fuente: PNUD, Metodología de Vester.

El desarrollo del ejercicio con el grupo de investigadores, facilitadores del proceso, y la participación de los expertos locales, arrojó como actividades económicas prioritarias el cultivo de café, cacao, frutas y arroz (Ver tabla 8).

Una vez seleccionadas las cuatro actividades económicas prioritarias en el territorio, a través de una lluvia de ideas se procedió a la identificación de los problemas asociados con cada actividad y que influyen en la generación de los impactos deseados, teniendo en cuenta dónde ocurren y a quiénes afecta. A cada uno de los problemas le fue asignado un código para facilitar su operacionalización, en cada una de las actividades priorizadas, tal como se relacionan a continuación.

**Tabla 8. Evaluación actividades económicas prioritarias**

	ACTIVIDADES	IMPACTO	VIABILIDAD	RANKING
1	Cultivo de café	475	350	825
2	Cultivo de cacao	375	300	675
2	Cultivo de frutas	350	200	550
2	Cultivo de arroz	275	200	475
5	Cultivo de hortalizas	275	175	450
6	Cultivo de maíz	275	175	450

Fuente: trabajo de campo, grupo focal.

#### 4.1.1 Cultivo de café

De acuerdo con el plan de desarrollo territorial de Fonseca *Construyendo cambio para la paz 2016- 2019*, los cultivos de café, desarrollados en el área de la serranía del Perijá, representan la actividad más importante de la economía del municipio, esto de acuerdo con la cantidad sembrada. A diferencia del arroz, el cultivo de café ha venido aumentando sus indicadores de producción al pasar de 380 ha sembrada a 402 ha entre los años 2012-2016, representando un incremento de 5,79% en el periodo señalado y un crecimiento anual promedio de 1,42%. No obstante, los productores de café vienen soportando en los últimos años el abandono por parte de las administraciones locales, padeciendo la falta de vías de acceso en buen estado, maquinarias con tecnologías obsoletas, sin acceso a los sistemas de salud, educación y asistencia técnica, entre otros (tabla 9).

**Tabla 9. Cultivo de café**

CONCEPTOS	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
Área sembrada (ha)	380	411	416	401	402	402
Área cosechada (ha)	326	353	416	397	380	374,4
Producción obtenida (ton)	228	247	282	269	259	257
Rendimiento (ton/ha)	0,60	0,60	0,68	0,67	0,64	0,64

Fuente: Evaluaciones agropecuarias municipales y departamentales, 2012-2016

##### 4.1.1.1 Análisis de causalidad de los problemas

**Tabla 10. Identificación de problemas, cultivo de café**

CÓDIGO	PROBLEMAS
P1	No existen vías de acceso
P2	No existen políticas de desarrollo rural
P3	Tenencia de la tierra, títulos de propiedad
P4	Limitación en el acceso a los créditos
P5	El municipio no cuenta con los recursos para mejorar las vías de acceso
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación
P7	Limitada asistencia técnica
P8	Carencia de recurso humano calificado
P9	Desmotivación para la asociatividad
P10	Cafetales viejos

Fuente: Grupo Focal con expertos locales

A partir de los problemas identificados se procedió a realizar un análisis de causalidad entre ellos, relacionando filas con columnas, teniendo en cuenta la ponderación consignada en la tabla 11.

**Tabla 11. Escala de relación de causalidad**

VALOR	DESCRIPCIÓN
0	No es causa
1	Es causa indirecta
2	Es causa medianamente directa
3	Es causa muy directa

Fuente: PNUD, Metodología de Vester

Con estos elementos se procedió a diligenciar la matriz con los valores señalados teniendo en cuenta el siguiente planteamiento: ¿Qué grado de causalidad tiene el problema 1 sobre el 2, sobre el 3, sobre el n-ésimo?, esto hasta completar cada fila en forma sucesiva y llenar toda la matriz. La valoración dada a la relación entre un problema con el otro se obtiene del consenso de los criterios del grupo de expertos participante (tabla 12).

Para verificar el correcto llenado de la matriz se calculó que no más del 30% de las celdas debe corresponder al valor 3, ya que de ser mayor presentaría inconsistencia. El resultado de este cálculo arrojó un valor de 3,33, demostrando la consistencia del ejercicio (tabla 13, figura 3).

**Tabla 13. Consistencia de la matriz, cultivo de café**

VALORACIÓN	FA	FR
Valor 0	53	58,89
Valor 1	17	18,89
Valor 2	17	18,89
Valor 3	3	3,33
TOTAL	90	100,00

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

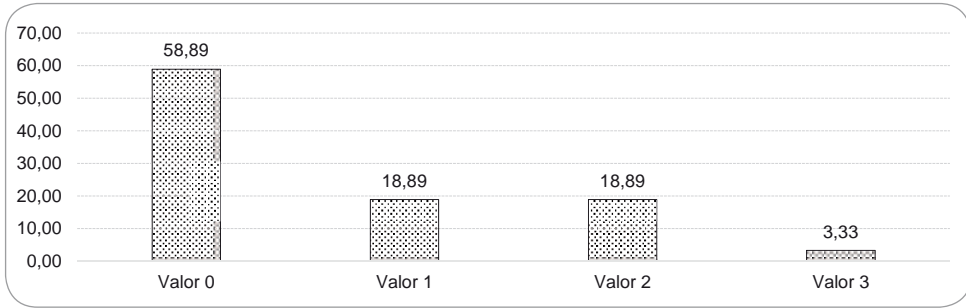


Tabla 12. Asignación de ponderaciones, cultivo de café

CÓDIGO	PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	X
P1	No existen vías de acceso		0	0	2	0	1	2	2	0	0	7
P2	No existen políticas de desarrollo rural	1		3	1	0	1	0	0	0	0	6
P3	Tenencia de la tierra, títulos de propiedad	1	0		2	0	1	0	0	0	0	4
P4	Limitación en el acceso a los créditos	0	1	2		0	2	2	2	0	2	11
P5	El municipio no cuenta con los recursos para mejorar las vías de acceso	0	0	0	0		0	2	3	0	2	7
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación	1	0	0	1	1		2	2	0	0	7
P7	Limitada asistencia técnica	0	0	0	0	0	2		1	0	3	6
P8	Carencia de recurso humano calificado	0	0	0	1	2	2	1		0	0	6
P9	Desmotivación para la asociatividad	2	0	0	1	1	0	1	0		0	5
P10	Cafetales viejos	0	0	0	1	0	0	0	0	0		1
Y		5	1	5	9	4	9	10	10	0	7	43

Fuente: Grupo Focal con expertos locales

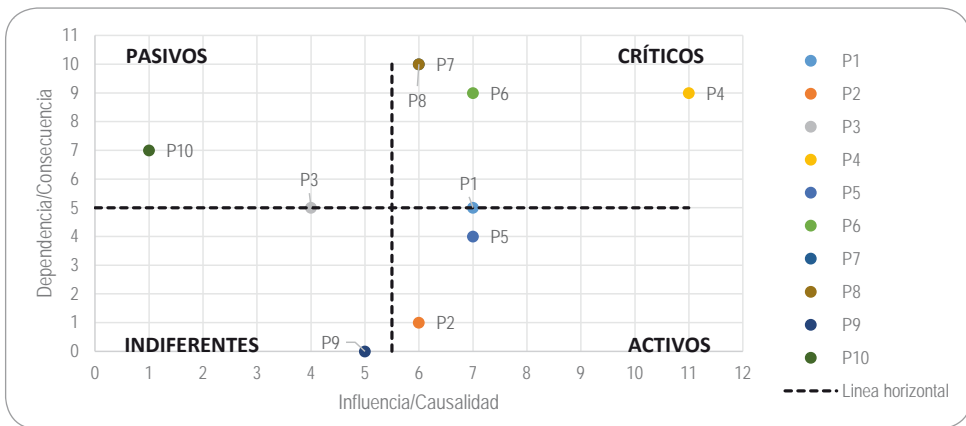
**Figura 3. Consistencia de la matriz, cultivo de café**



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

Una vez calculada la sumatoria de la influencia (activos) y dependencia (pasivos) para cada problema identificado se procedió a graficar los valores en el plano cartesiano, La suma de cada columna conduce al total de los pasivos que se interpreta como el grado de causalidad de todos los numerales sobre la causa particular analizada, es decir, su nivel como consecuencia o efecto (figura 4).

**Figura 4. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de café**



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

De acuerdo con los resultados, se observa que los problemas críticos asociados a la producción del café con sus respectivas causas y efectos están representados así (Tabla 14):

**Tabla 14. Asignación de ponderaciones, cultivo de café**

CÓD.	PROBLEMAS	PROBLEMA CRÍTICO	CAUSA	EFECTO
P1	No existen vías de acceso		P1	
P2	No existen políticas de desarrollo rural		P2	
P3	Tenencia de la tierra, títulos de propiedad			P3
P4	Limitación en el acceso a los créditos	P4		
P5	El municipio no cuenta con los recursos para mejorar las vías de acceso		P5	
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación	P6		
P7	Limitada asistencia técnica	P7		
P8	Carencia de recurso humano calificado	P8		
P9	Desmotivación para la asociatividad			
P10	Cafetales viejos			P10

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

Lo anterior evidencia que el limitado acceso al crédito, las tecnologías deficientes para la producción y transformación del café, la limitada asistencia técnica y la carencia de recurso humano calificado son los problemas críticos de esta actividad productiva. Esta situación obedece a que no existen vías de acceso, políticas de desarrollo rural; además el municipio no cuenta con los suficientes recursos para mejorar las vías de acceso lo cual ha conllevado a que los cafetales sean viejos porque no se renuevan los cultivos. Es de resaltar que P9 no se tiene en cuenta porque es indiferente en el proceso de acuerdo con lo expresado por los expertos.

#### **4.1.1.2 Identificación de soluciones**

Para solucionar los problemas críticos reconocidos a través de la metodología planteada se tienen en cuenta las causas identificadas para proceder a plantear las soluciones, identificando las potencialidades del territorio, analizando los planes de desarrollo local y las buenas prácticas que en otras regiones del país han venido implementándose y dando resultados.

## **Solución 1**

Ejecutar las políticas de desarrollo rural establecidas en el plan de desarrollo como objetivo estratégico para generar desarrollo productivo sustentable y competitivo (Dimensión económica del plan territorial construyendo cambio para la paz, 2016-2019).

### **Alternativas de solución**

- Comprometer al alcalde y al concejo municipal para que se desarrollen políticas que conlleven a la implementación de buenas prácticas en la producción del café.
- Aumentar la productividad agropecuaria mediante el fortalecimiento de las áreas productivas (café), gremios, asociaciones (indicadores de resultados y productos del sector agropecuario y del sector rural).
- Proyectos formulados para la industrialización de actividades productivas.
- Asistencia técnica para productores rurales.
- Flexibilizar los términos para acceder a los créditos en el sector rural.

## **Solución 2**

Gestionar recursos para adecuar y construir las vías de acceso en el sector rural.

### **Alternativas de solución**

- Construcción de vías en el sector rural.
- Radicar proyecto.
- Disponibilidad de recursos.
- Convocatoria.
- Adjudicación y desarrollo del proyecto.
- Mejoramiento de vías terciarias (actores secretaría de planeación y despacho del alcalde).

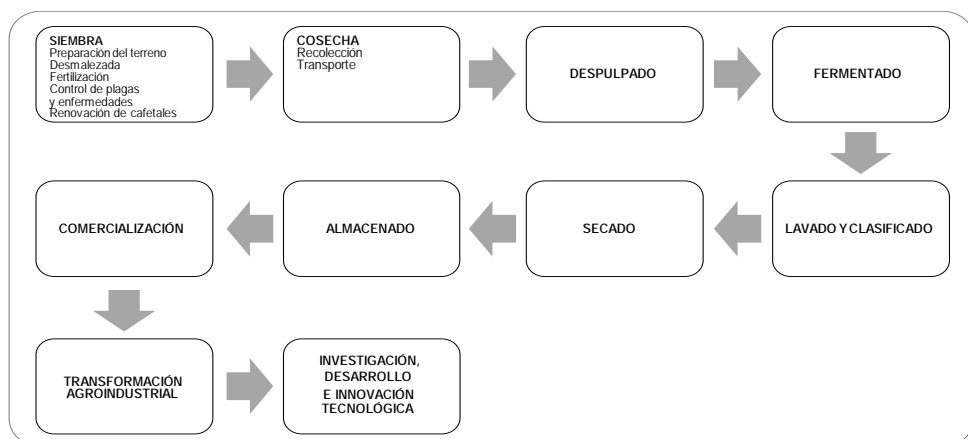
**Tabla 15. Identificación de aliados potenciales**

SOLUCIONES	ACTORES	CONTACTO
Ejecutar las políticas de desarrollo rural establecidas en el plan de desarrollo como objetivo estratégico para generar desarrollo productivo sustentable y competitivo (Dimensión económica del plan territorial construyendo cambio para la paz, 2016-2019)	Alcaldes Concejo Municipal	Alcaldía de Fonseca 3175535274 Correo: mimaju2002@hotmail.com
Gestionar recursos para adecuar y construir las vías de acceso en el sector rural.	Planeación Municipal Oficina del Alcalde DNP	Alcaldía de Fonseca 3175535274, correo:mimaju2002@hotmail.com Tel: 3815016 - 3815017 Correo: dnp@dnp.gov.co Página: www.dnp.gov.co

Fuente: Elaboración propia con base en información de grupos focales

#### 4.1.1.3 Cadenas de valor del cultivo del café

**Figura 5. Cadena de valor del cultivo de café**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2 Cultivo de cacao

El cultivo de cacao, desarrollado en el área de la serranía del Perijá, es la segunda actividad identificada por los expertos, esto a pesar de que no se encuentra relacionada en el plan de desarrollo municipal. Dicho cultivo permite aprovechar los dos pisos térmicos porque se da tanto en terrenos fríos como cálidos, adicionalmente se convierte en una oportunidad para sembrar hortalizas y algunas frutas. Así mismo es un producto atractivo por su demanda en el mercado y los precios competitivos que generan ingresos a los productores. De igual manera puede ser un producto que permite el eslabonamiento productivo en el corto tiempo.

Todo lo anterior muy a pesar de la disminución que viene presentando el cultivo de cacao al pasar de 9 ha sembradas en 2012 a 4 ha en 2016, lo que representa una disminución para el período de 55,56%, y una disminución anual promedio de 18,35%.

**Tabla 16. Cultivo de cacao**

CONCEPTOS	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
Área sembrada (ha)	9	7	7	4	4	6,2
Área cosechada (ha)	9	5	5	4	1	4,8
Producción obtenida (ton)	5	3	3	2	1	2,8
Rendimiento (ton/ha)	0,56	0,43	0,43	0,20	0,25	0,43

Fuente: Evaluaciones agropecuarias municipales y departamentales, 2012-2016.

##### 4.1.2.1 *Análisis de causalidad de los problemas*

A partir de los problemas identificados se procedió a realizar un análisis de causalidad entre ellos, relacionando filas con columnas, teniendo en cuenta la ponderación consignada en la tabla 4.

Con estos elementos se procedió a diligenciar la matriz con los valores señalados teniendo en cuenta el siguiente planteamiento: ¿qué grado de causalidad tiene el problema 1 sobre el 2, sobre el 3, sobre el n-ésimo? Esto se realiza hasta completar cada fila en forma sucesiva y llenar toda la matriz. La valoración dada a la relación entre un problema con el otro se obtiene del consenso de los criterios del grupo de expertos participante.

**Tabla 17. Identificación de problemas, cultivo de cacao**

CÓDIGO	PROBLEMAS
P1	No existen vías de acceso
P2	No existen políticas de desarrollo rural
P3	Escases de programas de apoyo al campo
P4	Limitación en el acceso a los créditos
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación
P7	Falta de tecnificación
P8	Carencia de recurso humano calificado
P9	Desmotivación para la asociatividad
P10	Baja producción

Fuente: Grupo Focal con expertos locales.

Para verificar el correcto llenado de la matriz se calculó que no más del 30% de las celdas debe corresponder al valor 3, ya que de ser mayor presentaría inconsistencia. El resultado de este cálculo arrojó un valor de 11,11 demostrando la consistencia del ejercicio (tabla 19).

Una vez calculada la sumatoria de la influencia (activos) y dependencia (pasivos) para cada problema identificado se procedió a graficar los valores en el plano cartesiano. La suma de cada columna conduce al total de los pasivos que se interpreta como el grado de causalidad de todos los numerales sobre la causa particular analizada, es decir, su nivel como consecuencia o efecto.

De acuerdo con los resultados se observa que los problemas críticos asociados a la producción del cacao con sus respectivas causas y efectos están representados en la tabla 20.

Lo anterior evidencia que la falta de tecnificación es el problema crítico que presenta la producción del cacao, esto debido a que no existen vías de acceso, la escases de programas de apoyo al campo, la limitación en el acceso a los créditos, la no existencia de programas de capacitación para programas agrícolas, las tecnologías deficientes para la producción y transformación del cacao y la carencia de recurso humano calificado. Todo lo anterior ha conllevado a una baja producción. Cabe resaltar que P9 no se tiene en cuenta porque es indiferente en el proceso de acuerdo con lo expresado por los expertos.

Tabla 18. Asignación de ponderaciones, cultivo de cacao

CÓDIGO	PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	X
P1	No existen vías de acceso	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	5
P2	No existen políticas de desarrollo rural	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P3	Escases de programas de apoyo al campo	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3	6
P4	Limitación en el acceso a los créditos	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	7
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas	0	0	1	0	2	3	0	0	0	3	9
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación	0	0	0	1	0	3	0	0	0	3	7
P7	Falta de tecnificación	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	5
P8	Carencia de recurso humano calificado	0	0	0	0	2	0	1	0	0	3	6
P9	Desmotivación para la asociatividad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
P10	Baja producción	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3
Y	DEPENDENCIA	0	0	1	4	2	8	13	0	0	21	0

Fuente: Grupo Focal con expertos locales.

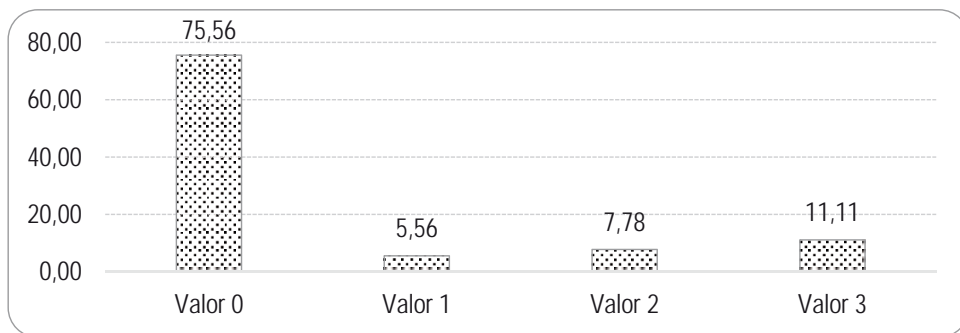


**Tabla 19. Consistencia de la matriz, cultivo de cacao**

Valoración	FA	FR
Valor 0	68	75,56
Valor 1	5	5,56
Valor 2	7	7,78
Valor 3	10	11,11
TOTAL	90	100,00

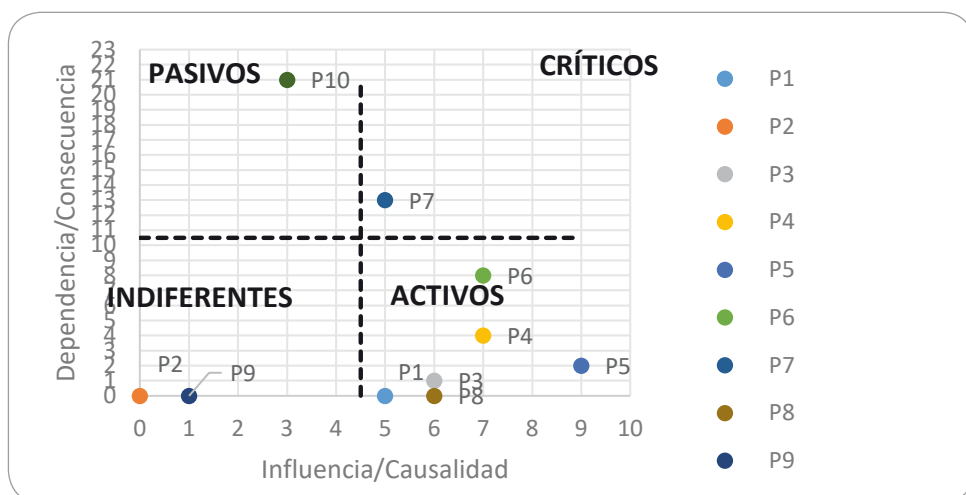
Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

**Figura 6. Consistencia de la matriz, cultivo de cacao**



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

**Figura 7. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de cacao**



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

**Tabla 20. Asignación de ponderaciones**

CÓD.	PROBLEMAS	PROBLEMA CRÍTICO	CAUSA	EFECTO
P1	No existen vías de acceso		P1	
P2	No existen políticas de desarrollo rural			
P3	Escases de programas de apoyo al campo		P3	
P4	Limitación en el acceso a los créditos		P4	
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas		P5	
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación		P6	
P7	Falta de tecnificación	P7		
P8	Carencia de recurso humano calificado		P8	
P9	Desmotivación para la asociatividad			
P10	Baja producción			P10

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

#### **4.1.2.2 Identificación de soluciones**

Para solucionar los problemas críticos reconocidos a través de la metodología planteada se tienen en cuenta las causas identificadas para proceder a proponer las soluciones, esto teniendo en cuenta las potencialidades del territorio, los planes de desarrollo local y las buenas prácticas que otras regiones del país han venido implementando. Debido a que son seis las soluciones que emergen del proceso, se procedió a priorizar los criterios propuesto por la metodología de Vester, como se muestra a continuación (tabla 21).

- Genera resultados en el corto y mediano plazo (menos de 5 años).
- Corresponde a una apuesta de competitividad nacional o regional.
- Existen actores interesados en aportar.
- El territorio cuenta con recursos financieros y humanos para implementarla.
- Llega a un importante número importante de jóvenes y a la población vulnerable.
- Promueve la equidad.
- Puede ser aceptada culturalmente por las poblaciones afectadas.

Tabla 21. Soluciones identificadas

SOLUCIONES IDENTIFICADAS	CRITERIOS PRIORIZADOS							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
Construcción vías de acceso	100	75	50	50	75	75	100	425
Implementar programas para el campo	75	50	50	25	50	75	75	325
Acceso a crédito para los productores	75	25	50	50	75	100	100	375
Programas de capacitación para las labores agrícolas	100	25	50	50	75	75	100	375
Tecnologías eficientes para la producción y transformación	100	50	50	25	50	75	75	350
Recurso humano calificado	100	50	25	25	75	75	100	350

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada

## Solución Priorizadas

Construcción de vías en el sector rural.

### Alternativas de solución

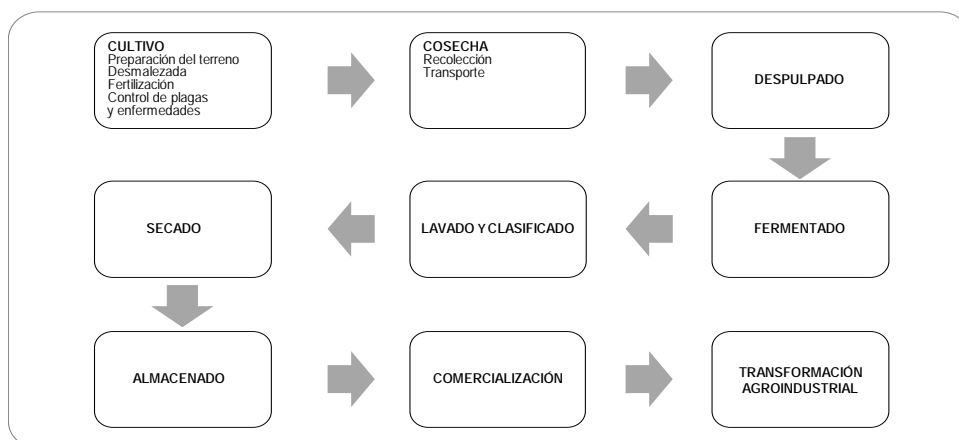
- Radicar proyecto.
- Disponibilidad de recursos.
- Convocatoria.
- Adjudicación y desarrollo del proyecto.
- Mejoramiento de vías terciarias (Actores secretaría de planeación y despacho del alcalde).

**Tabla 22. Identificación de aliados potenciales**

Soluciones	Actores	Contacto
Vías de acceso	Planeación municipal Oficina del Alcalde DNP	Alcaldía de Fonseca 3175535274, correo:mimaju2002@hotmail.com Teléfono: 3815016- 3815017 Correo: <a href="mailto:dnp@dnp.gov.co">dnp@dnp.gov.co</a> Página: <a href="http://www.dnp.gov.co">www.dnp.gov.co</a>

### 4.1.2.3 Cadenas de valor del cultivo del cacao

**Figura 8. Cadena de valor del cultivo de cacao**



Fuente: elaboración propia.

### 4.1.3 Cultivo de arroz

El cultivo de arroz como actividad económica se viene desarrollando históricamente en localidades como El Hatico, Las Iguanas, Cardenal y Guamachal. Se configura como la tercera actividad identificada por los expertos, y a pesar de que se advierte una sensible disminución en los dos primeros años presenta una recuperación en los tres últimos años en relación con la cantidad de áreas sembradas. Las disminuciones obedecen a la problemática de la escasez de agua que viene afectando al territorio por el cambio climático.

**Tabla 23. Cultivo de arroz**

CONCEPTOS	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
Área sembrada (ha)	780	524	760	750	870	736,80
Área cosechada (ha)	775	499	710	720	850	710,80
Producción obtenida (ton)	4.650	2.994	4.260	4.320	5.270	4.298,80
Rendimiento (ton/ha)	5,96	5,71	5,60	5,76	6,06	5,82

Fuente: Evaluaciones agropecuarias municipales y departamentales, 2012-2016.

#### 4.1.3.1 Análisis de causalidad de los problemas

**Tabla 24. Identificación de problemas, cultivo de arroz**

CÓDIGO	PROBLEMAS
P1	No existen vías de acceso
P2	No existen políticas de desarrollo rural
P3	Escases de agua
P4	Daños por insectos y plagas
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas
P6	Tecnologías deficientes para la recolección y transformación
P7	Falta de tecnificación
P8	Carencia de recurso humano calificado
P9	Desmotivación para la asociatividad
P10	Precios desfavorables

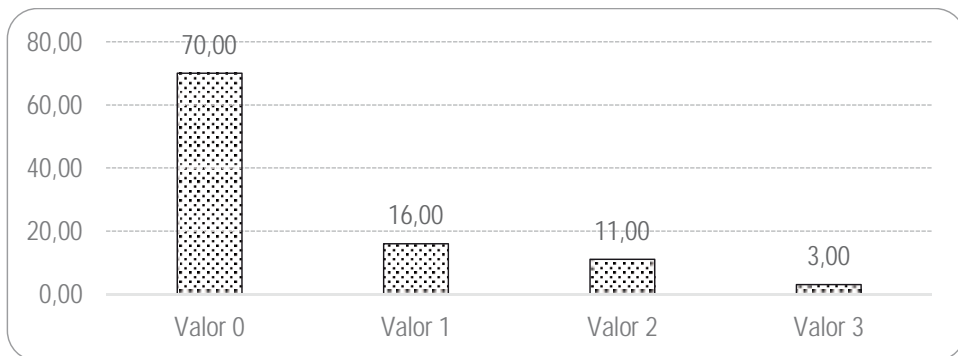
Fuente: Grupo Focal con expertos locales.

A partir de los problemas identificados se realizó un análisis de causalidad entre ellos, relacionando filas con columnas, teniendo en cuenta la ponderación consignada en la tabla 4.

Con estos elementos se diligenció la matriz con los valores señalados teniendo en cuenta el siguiente planteamiento: ¿qué grado de causalidad tiene el problema 1 sobre el 2, sobre el 3, sobre el n-ésimo? Esto hasta completar cada fila en forma sucesiva y llenar toda la matriz. La valoración dada a la relación entre un problema con el otro se obtiene del consenso de los criterios del grupo de expertos participante (ver tabla 25).

Para verificar el correcto llenado de la matriz se calculó que no más del 30% de las celdas debe corresponder al valor 3, ya que de ser mayor presentaría inconsistencia. El resultado de este cálculo arrojó un valor de 3,00 demostrando la consistencia del ejercicio.

**Figura 9. Consistencia de la matriz, cultivo de arroz**



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada

Una vez calculada la sumatoria de la influencia (activos) y dependencia (pasivos) para cada problema identificado se procedió a graficar los valores en el plano cartesiano, La suma de cada columna conduce al total de los pasivos que se interpreta como el grado de causalidad de todos los numerales sobre la causa particular analizada, es decir, su nivel como consecuencia o efecto.

De acuerdo con los resultados se observa que los problemas críticos asociados a la producción del arroz con sus respectivas causas y efectos están representados como se muestra en la tabla 27:

Tabla 25. Asignación de ponderaciones, cultivo de arroz

CÓDIGO	PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	X
P1	No existen vías de acceso	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
P2	No existen políticas de desarrollo rural	3	0	2	0	2	2	1	0	1	1	3
P3	Escases de agua	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
P4	Daños por insectos y plagas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas	0	0	0	3	0	0	2	3	0	0	0
P6	Tecnologías deficientes para la recolección y transformación	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
P7	Falta de tecnificación	0	0	2	1	0	1	0	0	0	2	0
P8	Carencia de recurso humano calificado	0	0	0	2	0	1	2	0	0	1	0
P9	Desmotivación para la asociatividad	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
P10	Precios desfavorables	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0
Y	DEPENDENCIA	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0

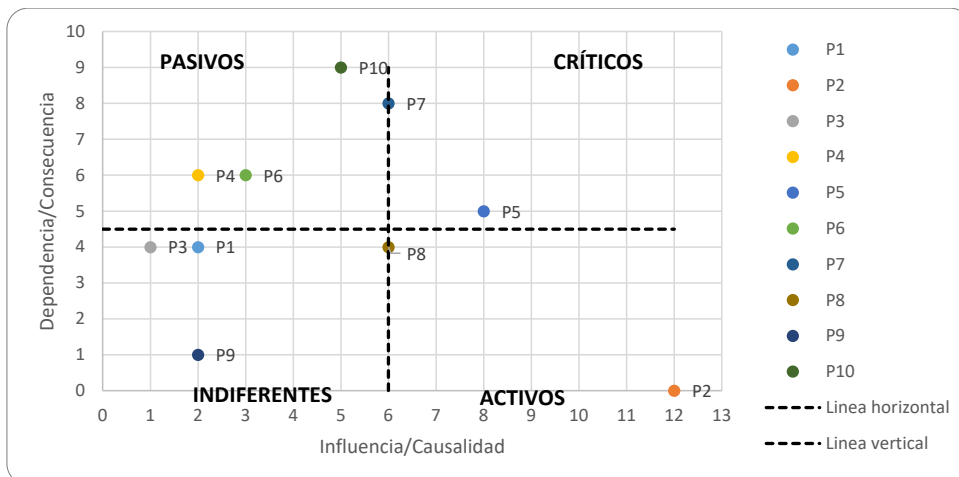
Fuente: Grupo Focal con expertos locales

**Tabla 26. Consistencia de la matriz, cultivo de arroz**

VALORACIÓN	FA	FR
Valor 0	70	70,00
Valor 1	16	16,00
Valor 2	11	11,00
Valor 3	3	3,00
TOTAL	100	100,00

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada

**Figura 10. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de arroz**



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada



**Tabla 27. Asignación de ponderaciones**

CÓD.	PROBLEMAS	PROBLEMA CRÍTICO	CAUSA	EFFECTO
P1	No existen vías de acceso			
P2	No existen políticas de desarrollo rural		P2	
P3	Escases de agua			
P4	Daños por insectos y plagas			
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas	P5		
P6	Tecnologías deficientes para la recolección y transformación			P6
P7	Falta de tecnificación			P7
P8	Carencia de recurso humano calificado		P8	
P9	Desmotivación para la asociatividad			
P10	Precios desfavorables			P10

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

Lo anterior evidencia que la inexistencia de capacitación para las labores agrícolas constituye el problema crítico que presenta la producción del arroz, esto debido a que no existen políticas de desarrollo rural y a que hay una carencia de recurso humano calificado, situación que ha conllevado a una baja producción.

#### **4.1.3.2 Identificación de soluciones**

Para solucionar el problema crítico reconocido a través de la metodología planteada se tienen en cuenta las causas identificadas para proceder a plantear las soluciones, identificando las potencialidades del territorio, analizando los planes de desarrollo local y las buenas prácticas que en otras regiones del país han venido implementándose y dando resultados.

#### **Solución 1**

Ejecutar las políticas de desarrollo rural establecidas en el plan de desarrollo como objetivo estratégico para generar desarrollo productivo sustentable y competitivo (Dimensión económica del plan territorial construyendo cambio para la paz, 2016-2019).

### Alternativas de solución

Comprometer al alcalde, con el apoyo de Fedearroz, para que desarrollen programas de capacitación para las labores agrícolas que conlleven la modernización en el cultivo de arroz.

Asistencia técnica para productores rurales.

Establecer líneas de crédito para capital de trabajo con tasas de interés blanda que beneficie a los productores, esto como parte de una política para el fortalecimiento de la capacidad productiva.

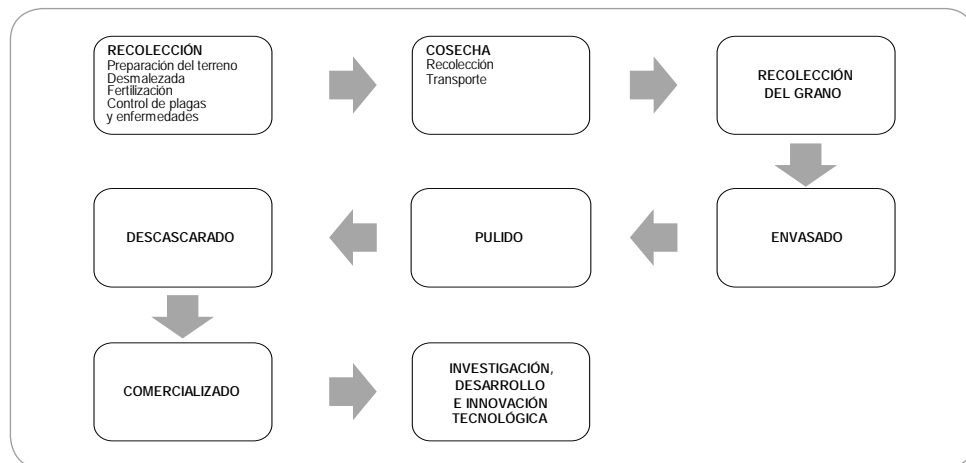
Gestionar ante la Universidad de La Guajira la creación e implementación de programas técnicos, tecnológicos y profesionales que den respuestas a las necesidades del sector agrícola.

**Tabla 28. Identificación de aliados potenciales**

SOLUCIONES	ACTORES	CONTACTO
Ejecutar las políticas de desarrollo rural establecidas en el plan de desarrollo como objetivo estratégico para generar desarrollo productivo sustentable y competitivo (Dimensión económica del plan territorial construyendo cambio para la paz, 2016-2019)	Alcaldes Consejo Municipal	Alcaldía de Fonseca 3175535274 Correo: mimaju2002@hotmail.com
Asistencia técnica	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Miniagricultura (571) 2543300 www.minagricultura.gov.co
	Gobernación de La Guajira	Secretaría de desarrollo económico Yoismar López Ibarra www.laguajira.gov.co/web/secretaria-de-desarrollo-economico.html
Nuevos programas técnicos, tecnológicos, profesionales	Universidad de La Guajira	Facultad de Ingeniería Decana: Sandy Romero Cuello Correo: sromero@uniguajira.edu.co

Fuente: Elaboración propia con base en información de grupos focales.

### 4.1.3.3 Cadena de valor del cultivo del arroz



Fuente: elaboración propia.

### 4.1.4 Cultivo de mango

El cultivo de mango ha tomado importancia en el municipio en los últimos años ya que antes no era considerada como una actividad económica, tan solo era la siembra de algunos árboles para el consumo familiar (Plan de desarrollo Fonseca 2016-2019). Lo anterior teniendo en cuenta que la ubicación geográfica y oferta edafoclimática, particularmente al sur del departamento de La Guajira, brindan una de las mayores oportunidades para producir cosechas rentables de frutas sin el menor riesgo del ataque de enfermedades fungosas. Además, el megaproyecto de riego del río Ranchería hará posible el desarrollo de una fruticultura rentable y competitiva en esta región del país para diversificar su oferta económica. De esta manera, se considera que los frutales jueguen un papel importante en la generación de empleo y divisas (Minagricultura, 2006).

No obstante, en el período de análisis se observa una leve disminución en el cultivo de mango al pasar de 59 ha sembradas en 2012 a 54 ha en 2016, lo que representa una disminución para el período de 8,47%, y una disminución anual promedio de 2,19%.

**Tabla 29. Cultivo de mango**

CONCEPTOS	2012	2013	2014	2015	2016	PROMEDIO
Área sembrada (ha)	59	59	52	53	54	55,40
Área cosechada (ha)	56	57	51	49	51	52,80
Producción obtenida (ton)	336	342	306	294	306	316,80
Rendimiento (ton/ha)	0,6	0,6	0,68	0,67	0,64	0,64

Fuente: Evaluaciones agropecuarias municipales y departamentales, 2012-2016

#### 4.1.4.1 Análisis de causalidad de los problemas

**Tabla 30. Identificación de problemas, cultivo de mango**

CÓDIGO	PROBLEMAS
P1	Falta de apoyo por parte de las administraciones locales
P2	No existen políticas de desarrollo rural
P3	Insuficiente apoyo en bancarización
P4	Vías de acceso en mal estado
P5	No existen programas de capacitación para labores agrícolas
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación
P7	Insuficiente asesoría técnica
P8	No existen centros de acopio dentro de las áreas de producción
P9	Inexistencia de procesos de transformación
P10	La producción está sujeta al mercado interno.

Fuente: Grupo Focal con expertos locales

Partiendo de los problemas identificados se procedió a realizar un análisis de causalidad entre ellos, relacionando filas con columnas, teniendo en cuenta la ponderación consignada en la tabla 4.

Con estos elementos se procedió a diligenciar la matriz con los valores señalados teniendo en cuenta el siguiente planteamiento: ¿qué grado de causalidad tiene el problema 1 sobre el 2, sobre el 3, sobre el n-ésimo? Esto hasta completar cada fila en forma sucesiva y llenar toda la matriz. La valoración dada a la relación entre un problema con el otro se obtiene del consenso de los criterios del grupo de expertos participante.

Tabla 31. Asignación de ponderaciones, cultivo de mango

CÓDIGO	PROBLEMAS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	X
P1	Falta de apoyo por parte de las administraciones locales		0	0	3	0	0	2	0	0	2	7
P2	No existen políticas de desarrollo rural	0		2	0	2	2	2	2	3	3	16
P3	Insuficiente apoyo en bancarización	0	3		0	0	3	0	2	1	3	12
P4	Vías de acceso en mal estado	0	0	0		3	0	0	0	0	2	5
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas	0	0	1	0		2	2	2	1	2	10
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación	0	1	1	0	0		0	1	2	2	7
P7	Insuficiente asesoría técnica	0	0	1	0	1	2		1	1	2	8
P8	No existen centros de acopio dentro de las áreas de producción	0	0	1	0	1	0	1		1	2	6
P9	Inexistencia de procesos de transformación	0	2	1	0	1	1	1	1		1	8
P10	La producción está sujeta al mercado interno	0	0	1	0	0	0	0	0	1		2
Y	DEPENDENCIA	0	6	8	3	8	10	8	9	10	19	0

Fuente: Grupo Focal con expertos locales.

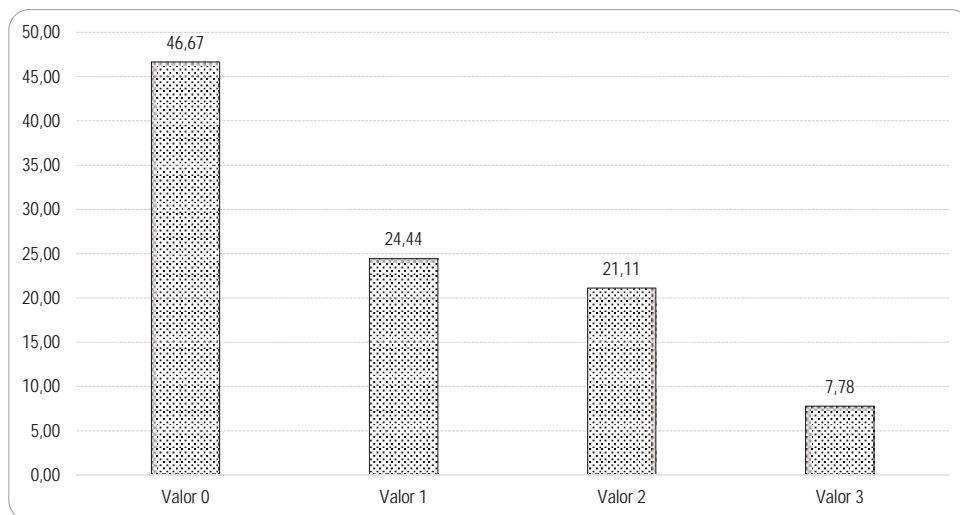
Para verificar el correcto llenado de la matriz se calculó que no más del 30% de las celdas debe corresponder al valor 3, ya que de ser mayor presentaría inconsistencia. El resultado de este cálculo arrojó un valor de 7,78 demostrando la consistencia del ejercicio.

**Tabla 32. Consistencia de la matriz, cultivo de mango**

VALORACIÓN	FA	FR
Valor 0	42	46,67
Valor 1	22	24,44
Valor 2	19	21,11
Valor 3	7	7,78
TOTAL	90	100,00

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada

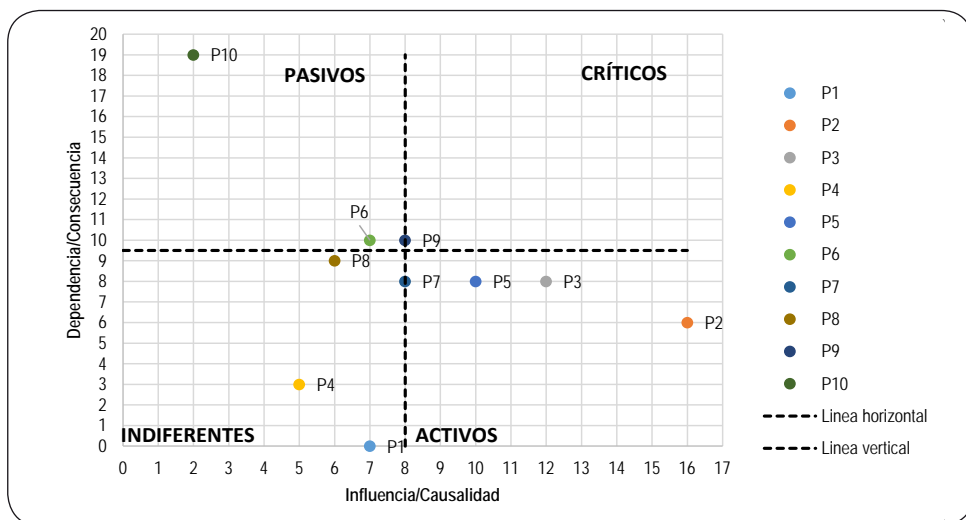
**Figura 11. Consistencia de la matriz, cultivo de mango**



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

Una vez calculada la sumatoria de la influencia (activos) y dependencia (pasivos) para cada problema identificado se procedió a graficar los valores en el plano cartesiano. La suma de cada columna conduce al total de los pasivos que se interpreta como el grado de causalidad de todos los numerales sobre la causa particular analizada, es decir, su nivel como consecuencia o efecto.

Figura 12. Ubicación espacial de los problemas, cultivo de mango



Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada.

De acuerdo con los resultados se observa que los problemas críticos asociados a la producción de mango con sus respectivas causas y efectos están representados así:

Tabla 33. Asignación de ponderaciones, cultivo de mango

CÓD.	PROBLEMAS	PROBLEMA CRÍTICO	CAUSA	EFEECTO
P1	Falta de apoyo por parte de las administraciones locales			
P2	No existen políticas de desarrollo rural		P2	
P3	insuficiente apoyo en bancarización		P3	
P4	Vías de acceso en mal estado			
P5	No existe programas de capacitación para labores agrícolas		P5	
P6	Tecnologías deficientes para la producción y transformación			P6
P7	Insuficiente asesoría técnica		P7	
P8	No existen centros de acopio dentro de las áreas de producción			
P9	Inexistencia de procesos de transformación	P9		
P10	La producción está sujeta al mercado interno.			P10

Fuente: Elaboración propia con base en matriz ponderada

Los resultados muestran que la inexistencia de procesos de transformación en el cultivo de mango obedece a que no existen políticas de desarrollo rural, al insuficiente apoyo en bancarización, a la carencia de programas de capacitación para labores agrícolas y a la insuficiente asesoría técnica. Todo esto ha conllevado a que las tecnologías utilizadas en la producción y transformación del mango sean deficientes, dejándola sujeta al mercado interno.

#### **4.1.4.2 Identificación de soluciones**

Como estrategia de solución al problema crítico detectado por medio de la metodología utilizada, se tienen en cuenta las causas identificadas para proceder a plantear las soluciones, identificando las potencialidades del territorio, analizando los planes de desarrollo local y las buenas prácticas que en otras regiones del país han venido implementándose y dando resultados.

##### **Solución**

Ejecutar las políticas de desarrollo rural establecidas en el plan de desarrollo, esto como objetivo estratégico para generar desarrollo productivo, sostenible y competitivo (Dimensión económica del plan territorial construyendo cambio para la paz, 2016-2019).

##### **Alternativas de solución**

- Comprometer al alcalde y al concejo municipal para que se desarrollen políticas que conlleven la implementación de procesos de transformación del mango.
- Apoyar la producción de mango mediante el fomento de las actividades agrícolas conducentes al incremento del área sembrada.
- Formular proyectos para la implementación de procesos de transformación del mango mediante su industrialización.
- Proponer la creación de fondos para el apoyo financiero a los cultivadores que garanticen el acceso a los recursos.
- Formular programas de capacitación para labores agrícolas, y la asesoría técnica, involucrando a instituciones como el Sena, la Universidad de La Guajira y otras organizaciones del orden local y nacional.

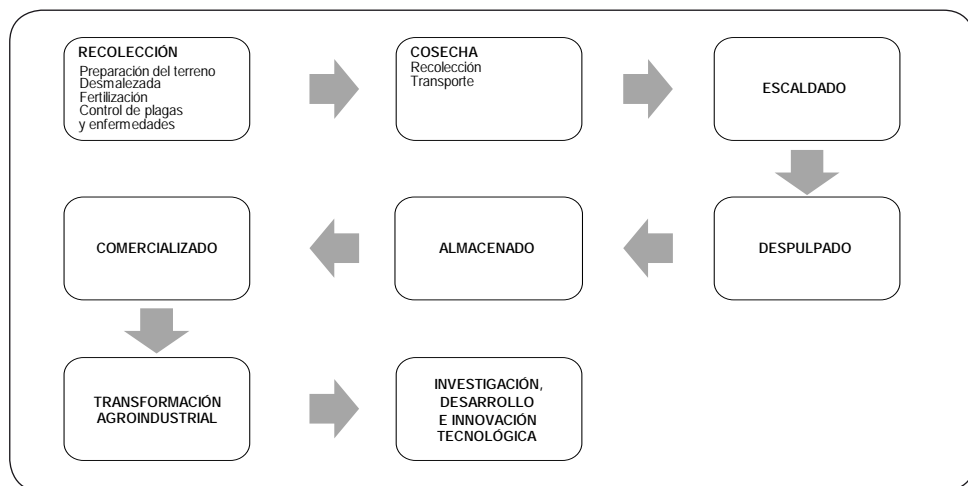


**Tabla 34. Identificación de aliados potenciales**

SOLUCIONES	ACTORES	CONTACTO
Ejecutar las políticas de desarrollo rural establecidas en el plan de desarrollo como objetivo estratégico para generar desarrollo productivo sustentable y competitivo (Dimensión económica del plan territorial construyendo cambio para la paz, 2016-2019).	Alcaldes Concejo municipal	Alcaldía de Fonseca 3175535274 Correo: mimaju2002@hotmail.com
	Asohofrucol	Teléfonos: (57 – 1) 2810411 -0113 – 0116 Dirección: Cra 10 No. 19 – 45 Piso 9 email:contactenos@ asohofrucol.com.coTwitter @ Asohofrucol
	Ministerio de Agricultura	<a href="https://www.minagricultura.gov.co/">https://www.minagricultura.gov.co/</a>

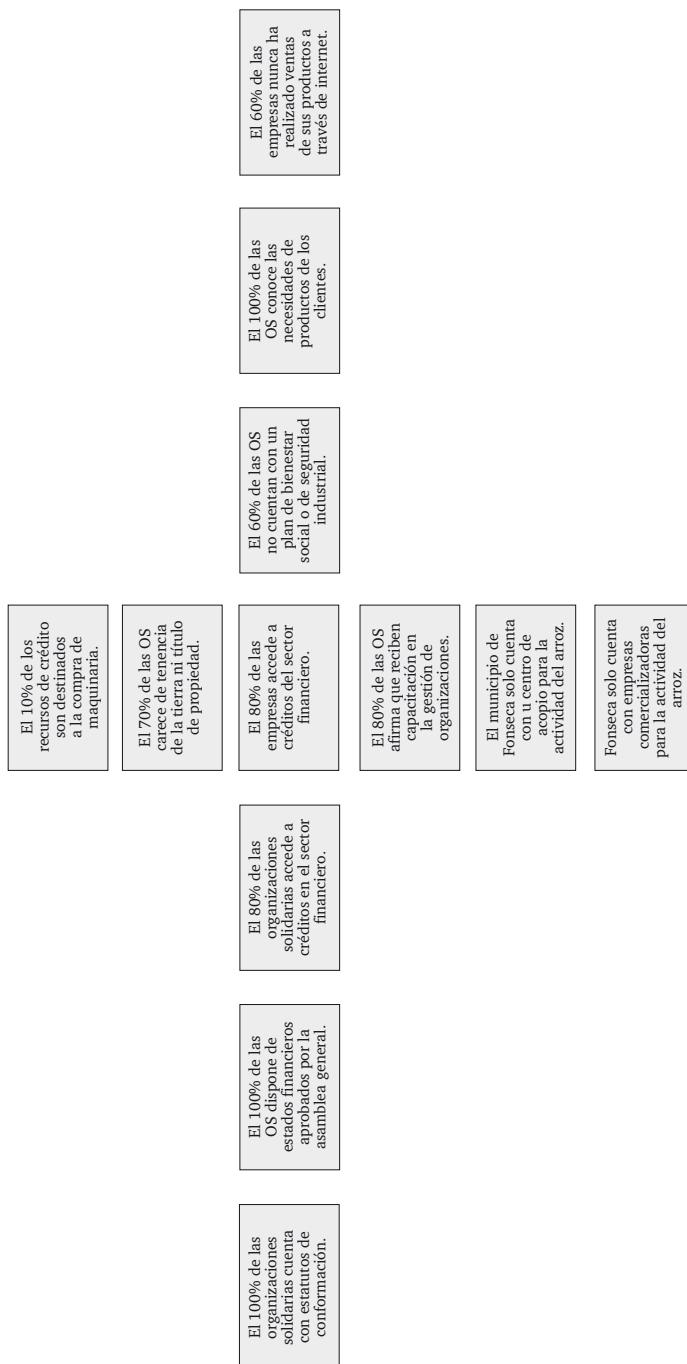
Fuente: Elaboración propia con base en información de grupos focales

#### 4.1.4.3 Cadena de valor de productos del mango



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Integración horizontal y vertical de las actividades prominentes



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Demanda laboral social y solidaria

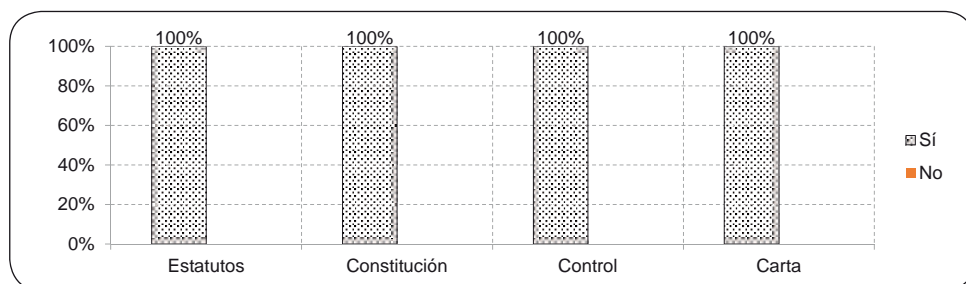
### 5.1 Características y condiciones de las cooperativas

Este aparte presenta una caracterización de las cooperativas del municipio de Fonseca, señalando aspectos jurídicos, contables, financieros y su relación con el entorno.

#### 5.1.1 Aspecto jurídico

El 100% de las cooperativas encuestadas cuenta con estatuto, acta de constitución, órganos de administración y control, y su respectiva carta de aceptación, registrados todos ellos ante la Cámara de Comercio.

Figura 13. Aspecto jurídico, documento de constitución

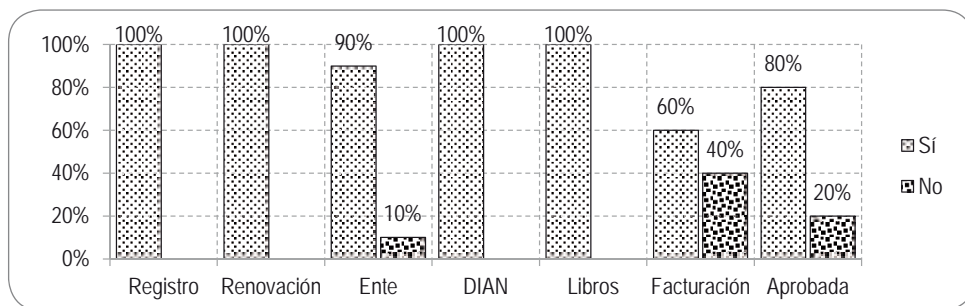


Fuente: elaboración propia, 2018.

El 100% se encuentra vinculada con registro actualizado ante la Cámara de Comercio y su respectiva renovación, con su Número de Identificación Tributaria (NIT), Registro Único Tributario (RUT) y llevan libros contables registrados.

El 90% se encuentra registrada a otros entes tales como: Alcaldía, Gobernación o Superintendencia de Economía Solidaria. Dichas cooperativas han presentado la información de gestión operativa, contable y financiera ante los órganos de control, registran sus decisiones a través de actas de reunión de los órganos de administración y control. El 80% tiene facturación aprobada por la DIAN y el 60% adelanta operaciones susceptibles de facturación.

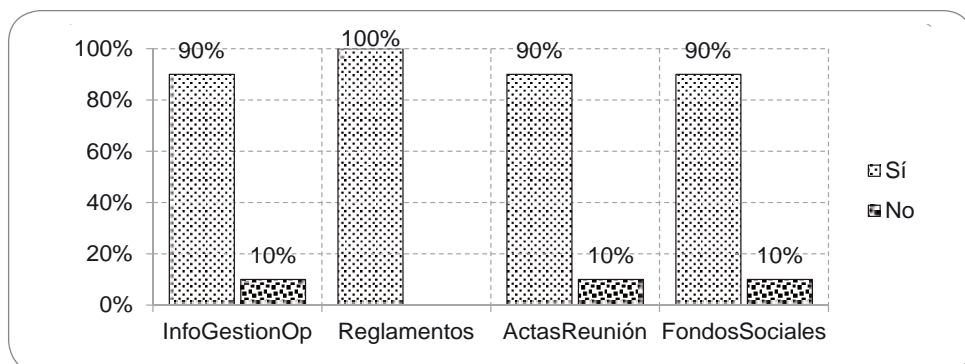
**Figura 14. Aspecto jurídico, control de legalidad**



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 100% cuenta con los reglamentos de los órganos de administración y control; por otro lado, el 90% cuenta con informe de gestión, actas de reunión y la administración de sus fondos sociales.

**Figura 15. Aspecto jurídico control de legalidad**



Fuente: elaboración propia, 2018.

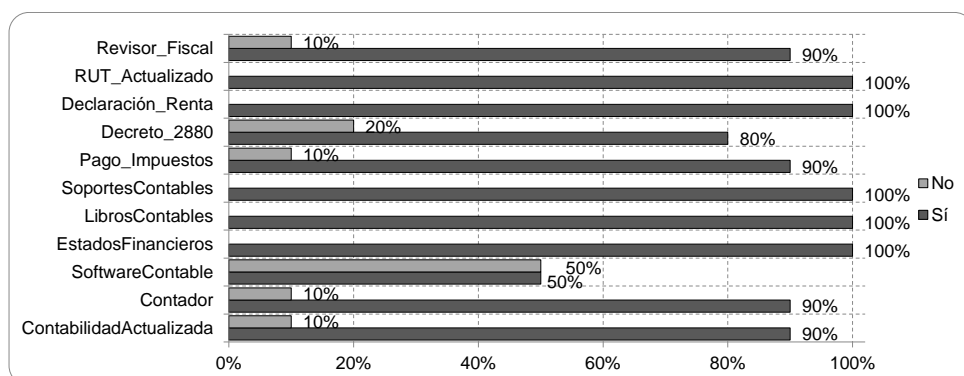
Además, las cooperativas encuestadas presentan una vigencia promedio de 19,4 años de vinculación a la Cámara de Comercio y una asistencia de los asociados a las asambleas del 50,0% distribuido de la siguiente forma: entre 21 y 40 asociados el 30,0%; entre 0 y 20 asociados el 20,0%.

### 5.1.2 Aspecto tributario y contable

El 100% de las cooperativas encuestadas cuenta con estados financieros debidamente aprobados por la asamblea general, lleva libros contables, tiene archivos físicos de los soportes contables, presenta anualmente la declaración de renta y patrimonio y mantiene actualizado el RUT. El 90% posee contabilidad

actualizada acorde con el sector solidario, tienen contador, revisor fiscal y han realizado el pago de impuestos locales y nacionales. El 80% aplica el Decreto 2880 de 2004 y un 50% dispone de un software especializado para el manejo contable.

**Figura 16. Aspectos tributarios y contables**



Fuente: elaboración propia, 2018.

### 5.1.3 Costos financieros

El 90% de las cooperativas cuenta con un presupuesto anual y los presenta a la junta directiva o al consejo de administración, y no presenta dificultad para el pago de sus préstamos. El 80% accede a créditos en el sector financiero. El 70% de los asociados realizan sus aportes y los cancelan cumplidamente.

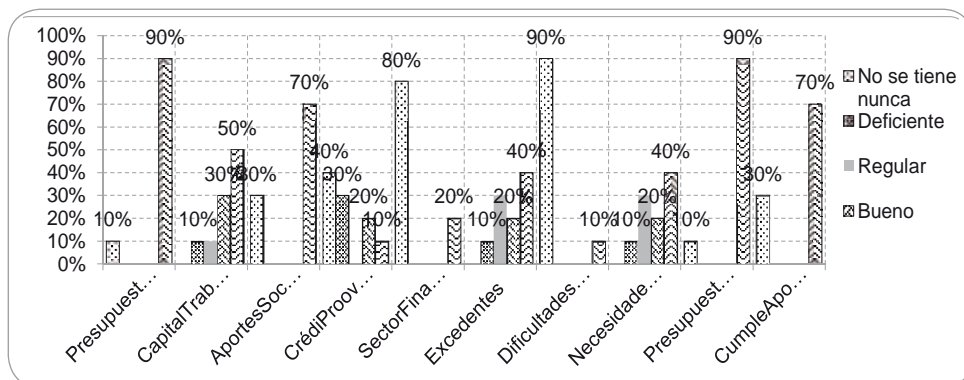
En cuanto al manejo del capital de trabajo, un 50% de las cooperativas presentan un manejo excelente del capital de trabajo, un 30% bueno, un 10% regular y un 10% deficiente. El 40% nunca recibe crédito de los proveedores y no aprovecha los descuentos por volumen y por pronto pago; un 30% lo hace de forma deficiente, un 20% bueno y un 10% excelente.

En cuanto a los excedentes económicos un 40% de las cooperativas lo hace estando acordes con la tasa de colocación y/o los costos de los servicios, un 30% lo realiza regularmente, un 20% lo realiza de buena manera y un 10% lo realiza de forma deficiente. La distribución de excedentes se hace teniendo en cuenta un 20% para labores de capacitación a asociados, ahorro de asociados, aportes de asociados y prestación de servicios sociales.

En cuanto a los ingresos, el 40% considera que son suficientes para cubrir las necesidades operacionales y sociales de la organización y sus asociados, un

30% lo considera regular, un 20% lo considera bueno y un 10% lo considera deficiente. Las principales fuentes de financiación están constituidas por el ahorro de los asociados, los aportes por planilla, los proveedores y la prestación de servicios.

Figura 17. Costos financieros

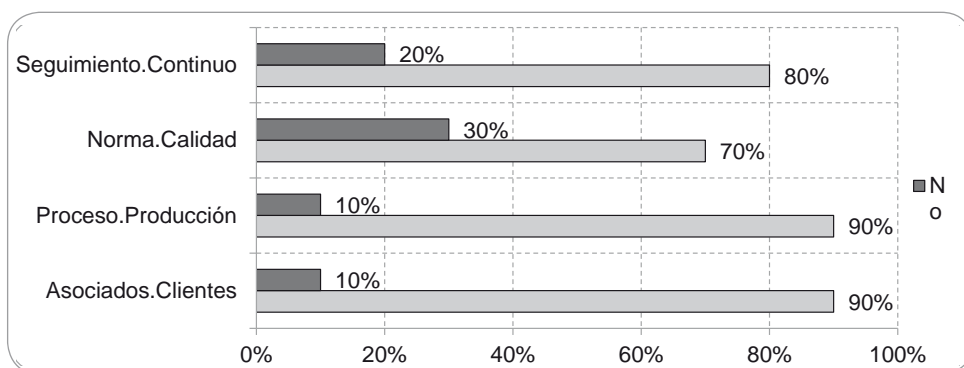


Fuente: elaboración propia, 2018.

#### 5.1.4 Entorno

El 90% de las cooperativas identifica las necesidades de sus asociados clientes utilizando diferentes estrategias: ejercen procesos de producción y cuentan con facilidad para socializar y compartir experiencias a nivel institucional con otras organizaciones. El 80% hace seguimiento continuo del impacto, cobertura y calidad de las actividades realizadas. Un 70% ha implementado algunas normas o técnicas de calidad a productos y servicios y no siente apoyo del sector público para el desarrollo de proyectos de la organización.

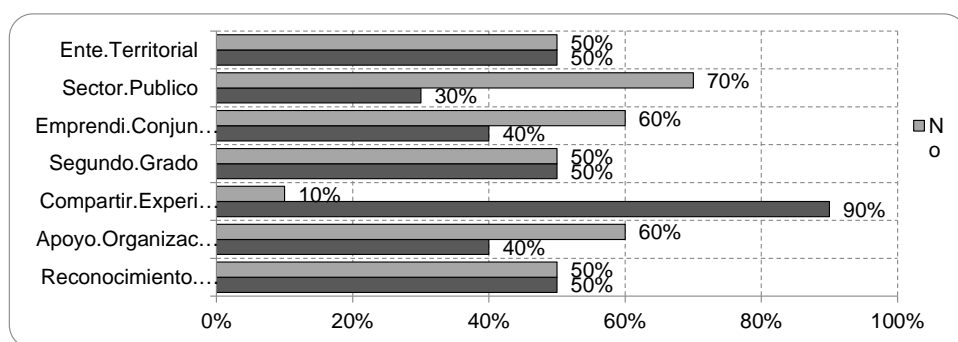
Figura 18. Análisis del entorno interno de las cooperativas



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 90% de las cooperativas cuenta con facilidad para socializar y compartir experiencias a nivel institucional con otras organizaciones; mientras que un 70% no cuenta con el apoyo de organizaciones privadas o públicas que fortalezcan el desarrollo de sus actividades. El 60% no participa en proyectos de emprendimientos conjuntos con otras organizaciones ni tiene apoyo del sector público para el desarrollo de proyectos. Finalmente, el 50% hace parte de algún organismo de segundo grado, gremio, asociación, federación o confederación y ha recibido apoyo para alguna iniciativa de parte de un ente territorial y cuenta con algún tipo de reconocimiento para sus actividades.

**Figura 19. Análisis del entorno externo de las cooperativas**



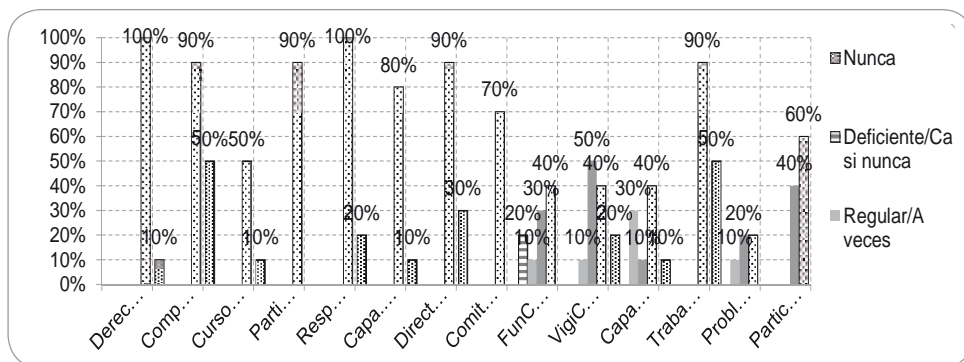
Fuente: elaboración propia, 2018.

### 5.1.5 Grupo y proyecto solidario

El 100% de las cooperativas manifiestan que sus asociados conocen sus derechos y deberes en el marco de la gestión y sus directivos conocen sus responsabilidades y funciones. El 90% considera que los integrantes conocen, reconocen y comparten la doctrina de las organizaciones solidarias, participan activamente tanto en asistencia como en ideas; así mismo los directivos conocen aspectos jurídicos y no tienen problemas para trabajar en equipo. En lo que respecta a la capacitación recibida por los colaboradores para atender la gestión de organizaciones solidarias: un 80% ha recibido capacitación. El 70% de las organizaciones cuenta con comités de apoyo a la gestión solidaridad y educativa. El 60% estimula la participación de los asociados y trabajadores para identificar y solucionar problemas y para la producción de nuevas ideas sobre procesos, productos, sistemas y procedimientos de trabajo. El 50% de los asociados han recibido el curso básico de economía solidaria.

En referencia a los órganos de vigilancia y control el 50% ejercen sus labores frecuentemente, un 40% siempre y el 10% a veces. El 50% de los integrantes de las cooperativas no tienen problemas para el trabajo en equipo, un 20% señala que frecuentemente, un 20% siempre y el 10% señala que a veces. El 40% considera que los comités funcionan adecuadamente, un 30% frecuentemente, un 20% casi nunca y 10% a veces.

Figura 20. Grupo y proyecto solidario



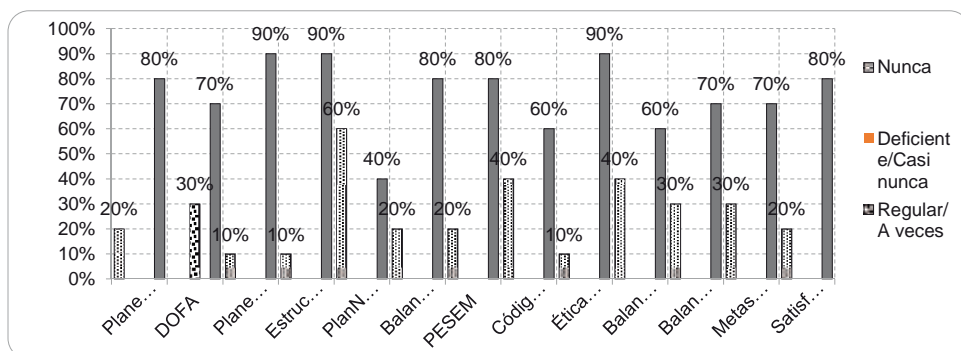
Fuente: elaboración propia, 2018.

El 90% de las cooperativas encuestadas realiza una planeación adecuada de las actividades basadas en las necesidades de los asociados, cuentan con instrumentos formales que soportan la estructura tales como manuales de procesos, funciones o procedimientos y ha suscrito o participado en acuerdos que promueven la ética empresarial y el buen gobierno. El 80% realiza con frecuencia y rigurosidad planeación estratégica, cuenta con el Balance Social Institucional BSI, Proyecto Educativo Social y Empresarial P.E.S.E.M y posee indicadores de satisfacción del cliente.

El 70% realiza ejercicio de aplicación de la planeación teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA), ha tenido un balance económico positivo durante los últimos 2 años, ha establecido metas en cuanto a los servicios sociales dirigidos al asociado y/o a su familia. El 60% cuenta con código de buen gobierno, balance social que ha sido positivo durante los últimos 2 años, pero, sin embargo, no cuenta con planes de negocios.



**Figura 21. Grupo y proyecto solidario, herramienta de gestión**

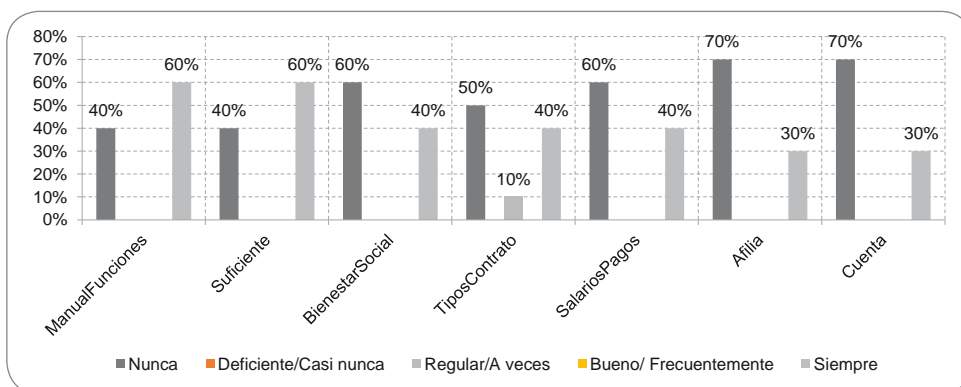


Fuente: elaboración propia, 2018.

### 5.1.6 Gestión del talento humano y seguridad social

El 70% de las cooperativas encuestadas manifiesta que la organización no afilia a todos sus trabajadores en su sistema general de pensiones, sistema de seguridad social, sistema de riesgos profesionales y parafiscales o exige que sus colaboradores realicen estos aportes, ni cuenta con una persona o área que realiza las diferentes actividades de contratación, seguridad social y parafiscales. El 60% señala que cuenta con un manual de funciones, talento humano suficiente para responder a la operación, mientras que no cuenta con un plan de bienestar social o salud ocupacional y seguridad industrial, ni contempla todos los porcentajes y factores salariales de sus colaboradores. El 50% no maneja los diferentes tipos de contrato, mientras que un 40% siempre y un 10% a veces.

**Figura 22. Gestión del talento humano y seguridad social**

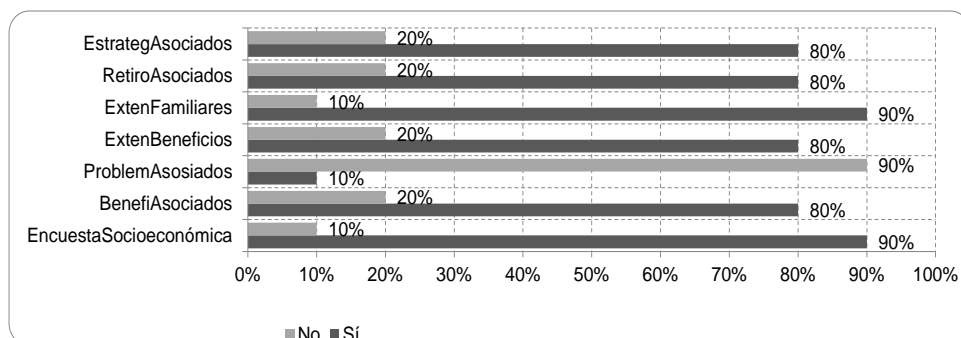


Fuente: elaboración propia, 2018.

### 5.1.6 Grupo de interés (Stakeholders)

El 90% de las cooperativas encuestadas conoce las necesidades de sus asociados, las actividades y beneficios se extienden a las familias de los asociados y no han tenido problemas graves con sus asociados. El 80% de los asociados han recibido beneficios, la cobertura de las actividades se extiende a los asociados de los municipios cercanos a su sede, conoce las razones de retiro de los asociados vinculados y tiene estrategia para la retención o vinculación de los asociados.

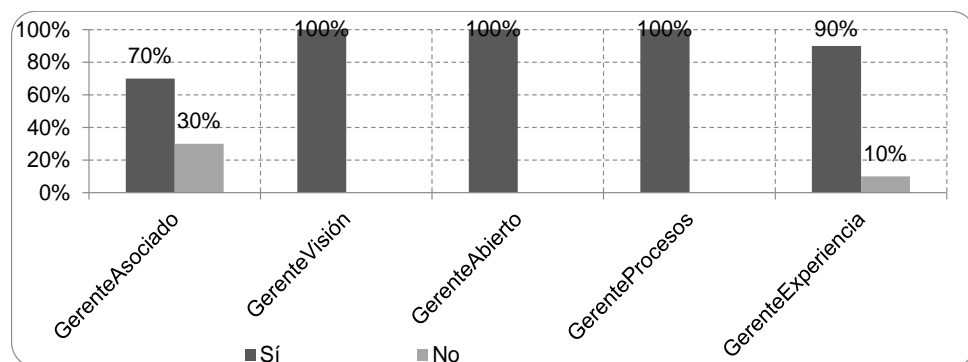
Figura 23. Grupo de interés, asociados



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 100% de las cooperativas encuestadas considera que el gerente es una persona con visión y liderazgo, abierta a nuevas ideas y que conoce los procedimientos y procesos de la empresa. El 90% manifiesta que el gerente ha tenido experiencias en otros negocios. Por último, el 70% señala que el gerente se encuentra vinculado como asociado a la organización.

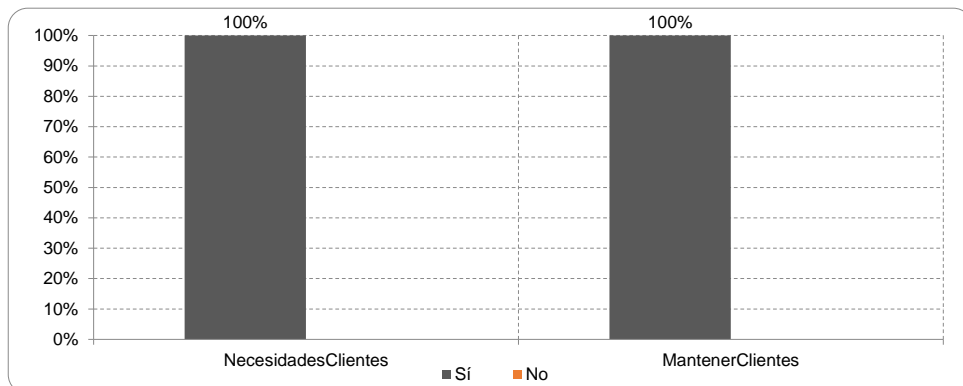
Figura 24. Grupo de interés, dirección



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 100% de las cooperativas encuestadas considera que conoce las necesidades en cuanto a productos y/o servicios de los clientes y tiene estrategias para mantenerlos vinculados.

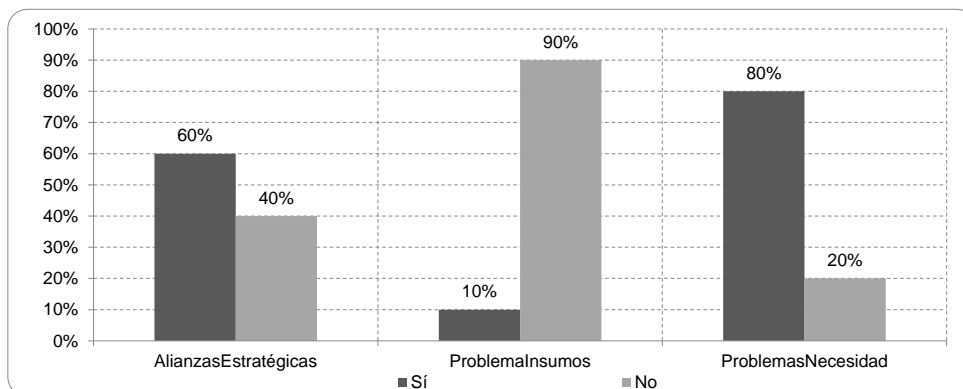
Figura 25. Grupo de interés, clientes



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 90% de las cooperativas encuestadas manifiesta no tener problema alguno para la consecución de insumos necesarios para la producción del bien o la prestación del servicio. El 80% conoce las necesidades o problemas más sentidos de su comunidad. El 60% cuenta con alianzas estratégicas para el desarrollo de su actividad económica o para la prestación del servicio de carácter social.

Figura 26. Grupo de interés, proveedores

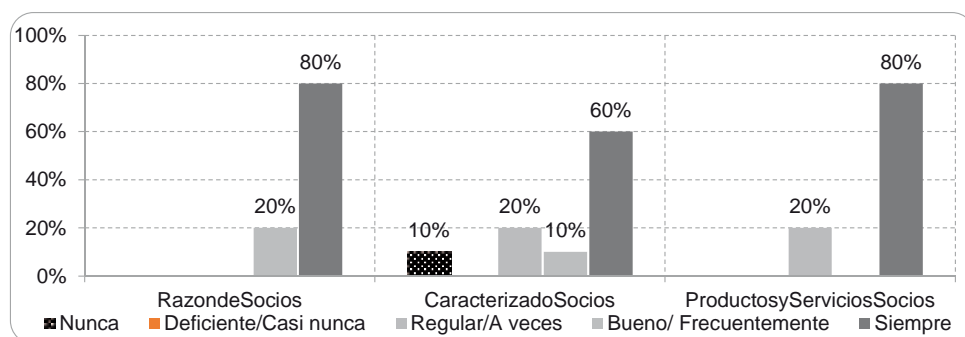


Fuente: elaboración propia, 2018.

### 5.1.8 Propuesta de valor

El 80% de las cooperativas encuestadas conocen las razones del porqué sus asociados hacen parte de la organización y el 20% dice conocerlas frecuentemente. En cuanto a los productos y servicios ofertados a sus asociados el 80% de las organizaciones considera que siempre están basados en sus necesidades y un 20% afirma que esto ocurre a veces. Por último, el 60% tiene caracterizado a sus asociados, un 20% dice a veces tenerlos caracterizados, un 10% afirma que esto ocurre frecuentemente y un 10% menciona que esto nunca ocurre.

Figura 27. Propuesta de valor, asociados



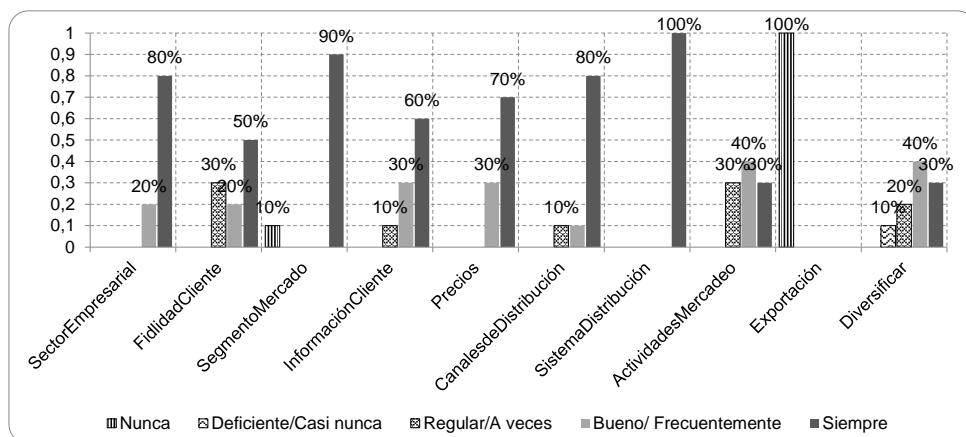
Fuente: elaboración propia, 2018.

El 100% de las cooperativas encuestadas manifiesta que siempre cuentan con un eficiente sistema de distribución y no han exportado ningún producto o servicio. El 90% considera que siempre la organización tiene identificado segmentos de mercado que debe atender y un 10% afirma no tener identificado dichos segmentos. El 80% de las cooperativas siempre tiene identificado el sector al que pertenecen y un 20% lo hace frecuentemente. En cuanto a los canales de distribución: el 80% tiene claro cuáles son sus canales de distribución, un 10% a veces y otro 10% frecuentemente.

El 70% de las organizaciones siempre asigna los precios con base en estudios de costos, de oferta y demanda y el 30% afirma hacer dicha asignación de manera frecuente. El 60% de las cooperativas señala disponer siempre de información suficiente sobre sus clientes, sus gustos y necesidades y razón de compras, un 30% afirma disponer de dicha información de manera frecuente y un 10% menciona disponer algunas veces de dicha información. El 50% de las cooperativas siempre es consciente del porqué sus clientes prefieren sus productos y no los de la competencia, un 30% señala que esto a veces ocurre y

el 20% afirma que esto ocurre frecuentemente. El 40% realiza frecuentemente actividades de mercadeo, un 30% señala realizarlo siempre y un 30% dice a veces realizar dichas actividades. En lo relacionado con la diversificación de cliente, producto y mercado el 40% la realiza frecuentemente, un 30% siempre, un 20% a veces y el 10% casi nunca.

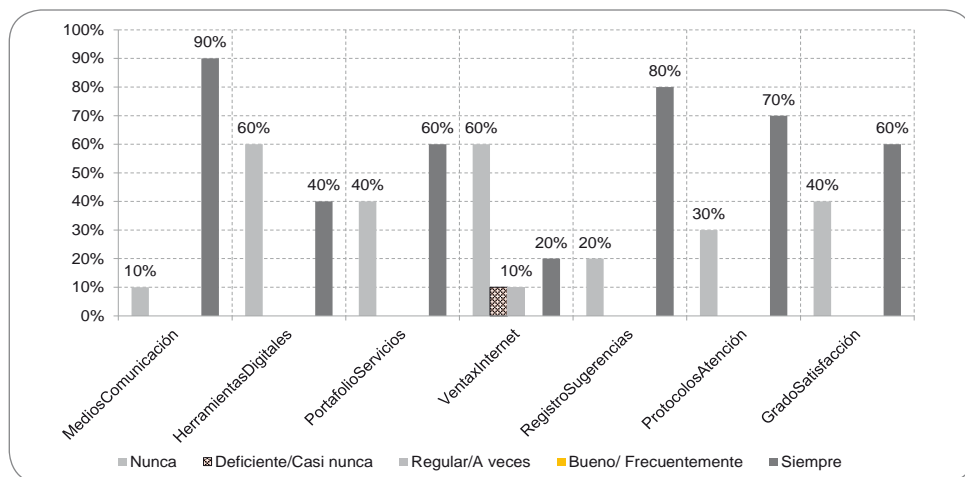
**Figura 28. Propuesta de valor, clientes**



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 90% de las cooperativas encuestadas cuenta con canales y medios directos de comunicación y difusión orientados a los asociados y a los clientes y un 10% señala nunca usar dichos medios. El 80% de las organizaciones indica que siempre lleva un registro de las recomendaciones, comentarios, sugerencias y quejas de los asociados o clientes y un 20% afirma nunca. El 70% siempre cuenta con protocolos para la atención del asociado o cliente y un 30% señala nunca contar con dichos protocolos. El 60% de las cooperativas posee un portafolio de servicios sociales y el 40% afirma nunca tenerlo. En cuanto al grado de satisfacción el 60% de las organizaciones afirma siempre tener una herramienta que mide el grado de satisfacción del asociado y del cliente. El 60% nunca utiliza herramientas digitales para comunicarse con el exterior y el 40% siempre lo hace. Por último, el 60% de las asociaciones nunca ha realizado ventas de productos y/o servicios por internet, un 20% afirma hacerlo siempre, un 10% a veces y otro 10% casi nunca.

**Figura 29. Propuesta de valor, comunicación**

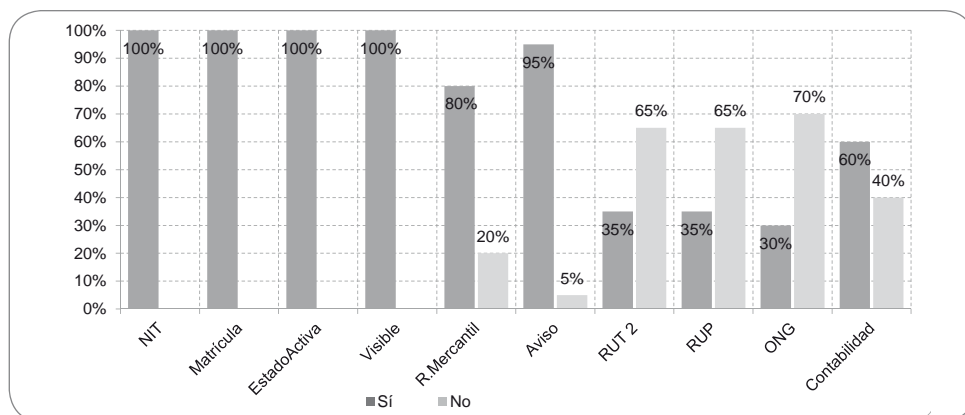


Fuente: elaboración propia, 2018.

## 5.2 Características y condiciones productivas de las empresas privadas

Todas las veinte (20) empresas encuestadas están constituidas como persona natural, encontrándose el 100% activa, registrada ante la Cámara de Comercio, con matrícula mercantil vigente y visible al público; el 95% poseen aviso, un 80% cuenta con registro mercantil. El 60% lleva contabilidad, solo el 35% cuenta con Registro Único Tributario (RUT) y Registro Único de Proponentes (RUP). El 30% está constituido como ONG.

**Figura 30. Información básica de la unidad económica**

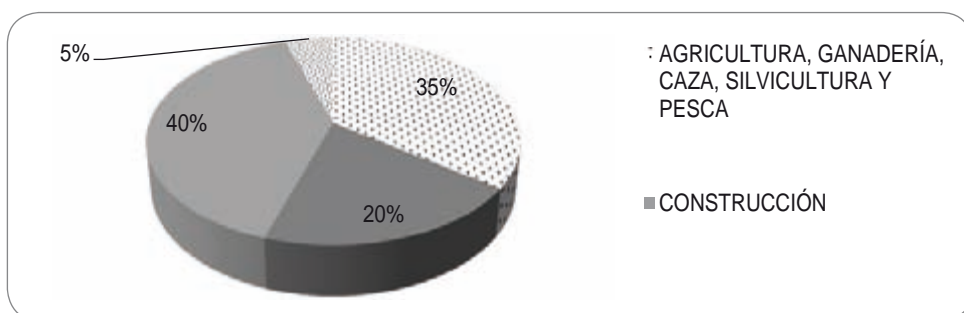


Fuente: elaboración propia, 2018.

Por otro lado, en cuánto al lugar donde funciona la unidad económica, el 55% manifestó funcionar en local arrendado y, de ese porcentaje, el 64% sostiene que cancela por concepto de arriendo entre \$500.000 y \$1.500.000. En referencia al tiempo de funcionamiento en el municipio de Fonseca, el 55% de las organizaciones llevan 10 años o más de estar funcionando.

Además se pudo evidenciar que el 40% de las unidades económicas encuestadas obtiene sus ingresos de las actividades del comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos, automotores y motocicletas, el 35% de las actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, un 20% de la construcción y un 5% a información y comunicaciones.

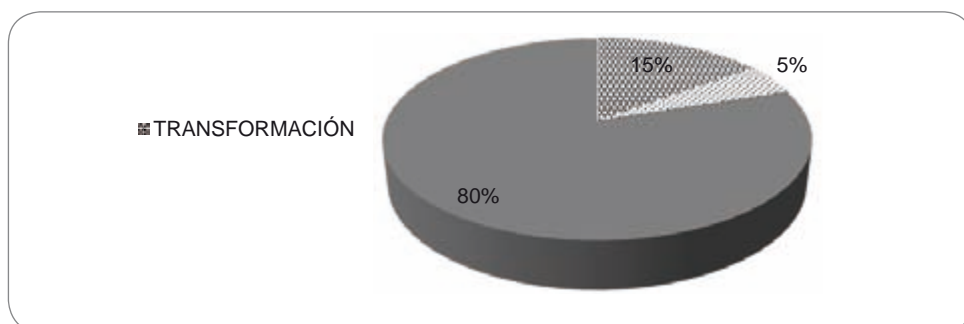
**Figura 31. Ramas de actividad de la unidad productiva**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En cuanto a la cadena de valor se evidenció que el 80% de las organizaciones pertenecen al eslabón de la cadena productiva de comercialización, el 15% a la transformación y solo un 5% se dedica a la distribución y transporte.

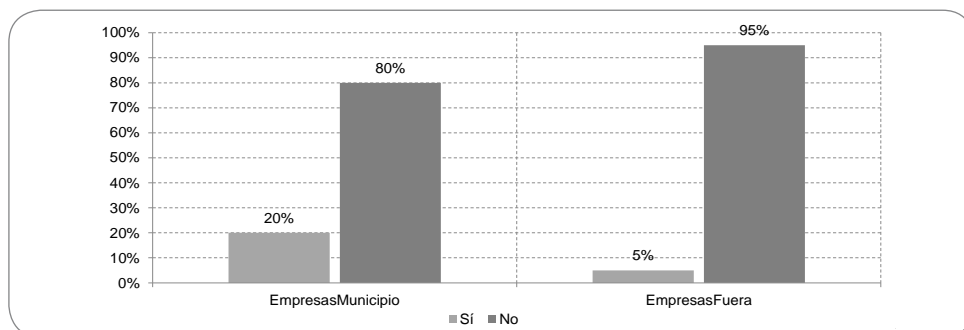
**Figura 32. Eslabones de la cadena de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo que se refiere a las alianzas comerciales se evidenció para las unidades económicas encuestadas un bajo nivel de alianzas estratégicas comerciales: solo un 20% lo hace con empresas residenciadas en el municipio y un 5% por fuera del municipio.

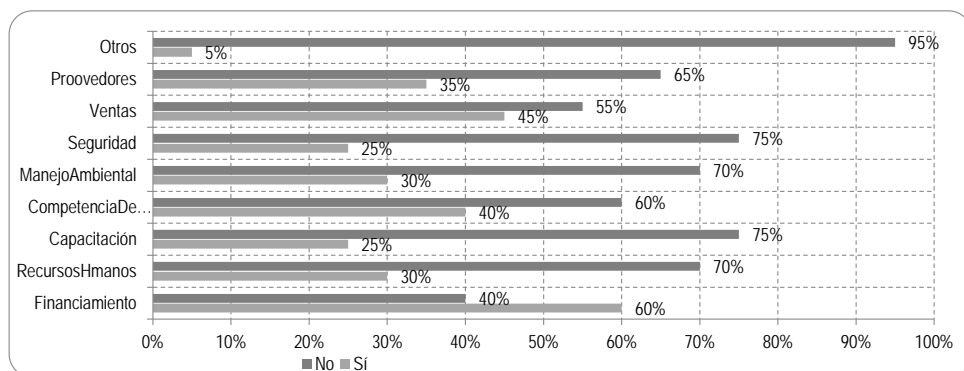
**Figura 33. Alianzas comerciales de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo que se refiere a los inconvenientes o dificultades para el desarrollo de su actividad los encuestados de las unidades económicas manifestaron que el 60% tiene inconvenientes en financiamiento, un 45% en ventas, un 40% en competencia desleal, un 35% con proveedores, un 30% con recurso humano y manejo ambiental y un 25% con seguridad y capacitación.

**Figura 34. Inconvenientes y dificultades de la unidad económica**



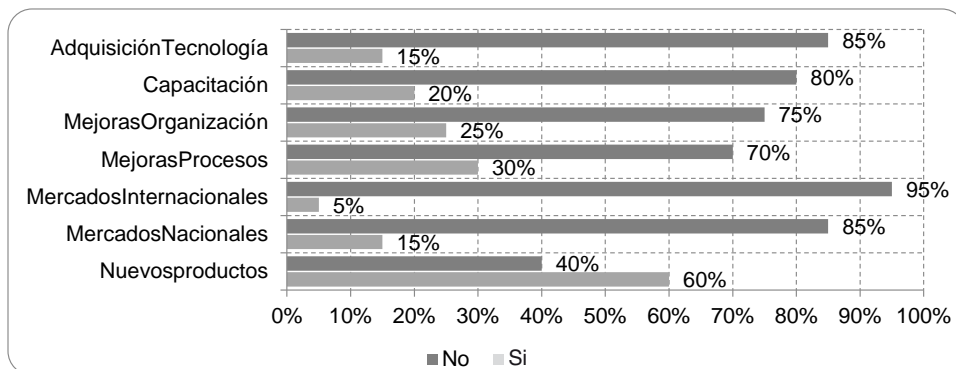
Fuente: elaboración propia, 2018.

En ese mismo orden de ideas se observa que el 60% de las unidades económicas ha realizado innovaciones colocando nuevos productos en el mercado, el 30% ha desarrollado mejoras en los procesos, el 25% en la organización y/o en la administración, el 20% ha realizado capacitación del talento humano, el 15%



ha adquirido tecnología incorporada al capital y ha realizado ventas en otros mercados nacionales y solo un 5% ha realizado ventas en mercados internacionales.

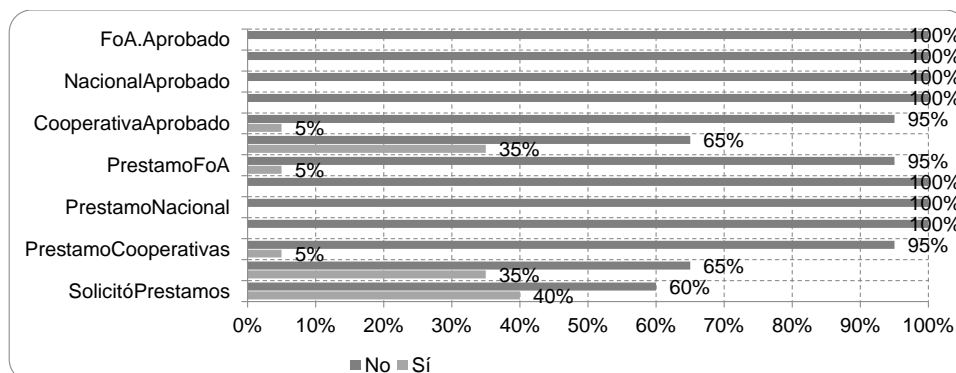
**Figura 35. Innovación e impacto de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 40% de los encuestados de las unidades económicas manifestó haber solicitado préstamos, el 35% lo hizo a bancos y fueron aprobados, un 5% a cooperativas los cuales no fueron aprobados y a familiares o amigos. Es importante resaltar, que no se registró solicitud de crédito a otras fuentes tales como prestamistas, gobierno nacional, gobierno distrital.

**Figura 36. Identificación de fuentes de financiación de la unidad económica**

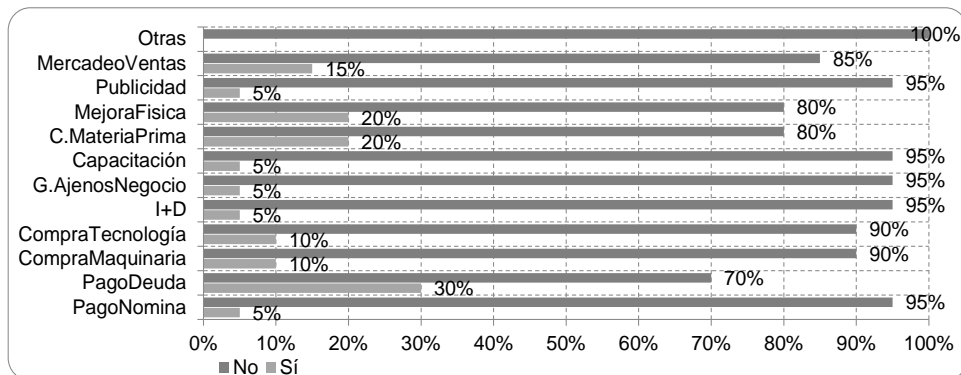


Fuente: elaboración propia, 2018.

En cuanto al uso de los recursos del crédito las unidades económicas señalan que el 30% fueron destinados para el pago de deudas, el 20% para compra de materia prima y mejoras o ampliación física, el 15% para mercadeo y ventas,

el 10% para compra de maquinaria y tecnología, el 5% para pago de nómina, investigación y desarrollo, gastos ajenos al negocio, capacitación y publicidad.

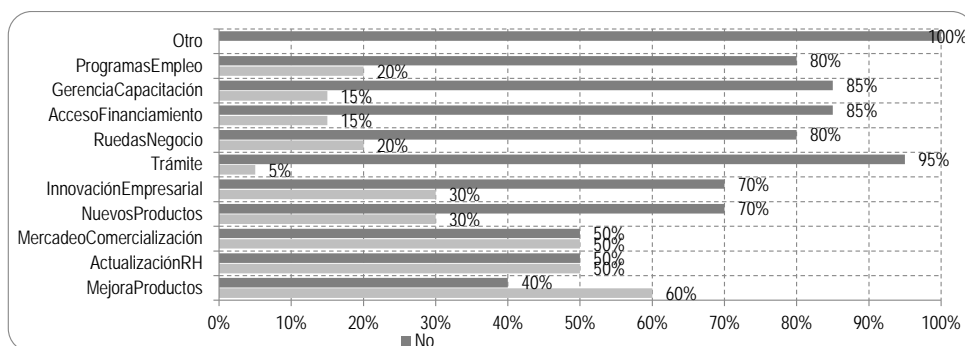
**Figura 37. Uso del crédito de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

El 60% de las unidades económicas saben que existen los servicios de capacitación en mejoras de productos y servicios; el 50% los de capacitación y actualización del recurso humano y asesoría en mercadeo y comercialización; el 30% los de asesoría en el manejo de nuevos productos e innovación empresarial; el 20% sobre participación en ferias, ruedas de negocios y eventos nacionales e internacionales y programas de empleo implementados por alguna entidad pública; el 15% sabe que existen los servicios de información sobre acceso a financiamiento y gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales y el 5% sobre asesoría en trámites.

**Figura 38. Servicios de apoyo empresarial o social necesario para fortalecer la actividad de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo que respecta al personal ocupado por las empresas privadas se evidenció que, en promedio, en el mes trabajaron 5 personas de las cuales 1 se encuentra en condición de discapacidad. También fue posible observar que el número de personas por afiliación asociados fue de 2 hombres y 1 mujer; familiares: 41 hombres y 15 mujeres; adherentes o colaboradores: 15 hombres y 12 mujeres. En referencia al tipo de contratación por persona se observó que en contrato permanente 26 son hombres y 20 mujeres; contrato temporal: 18 son hombres y 10 mujeres. Las empresas encuestadas no tienen vinculadas personas con tipo de contratación aprendices.

En este mismo sentido, el personal ocupado con respecto al rango de edades y enfoque de género: en el rango entre 18 y 28 años hay 14 hombres y 6 mujeres; en el rango entre 29 y 40 años hay 32 hombre y 18 mujeres; en el rango entre 41 y 60 años hay 4 hombres y 3 mujeres.

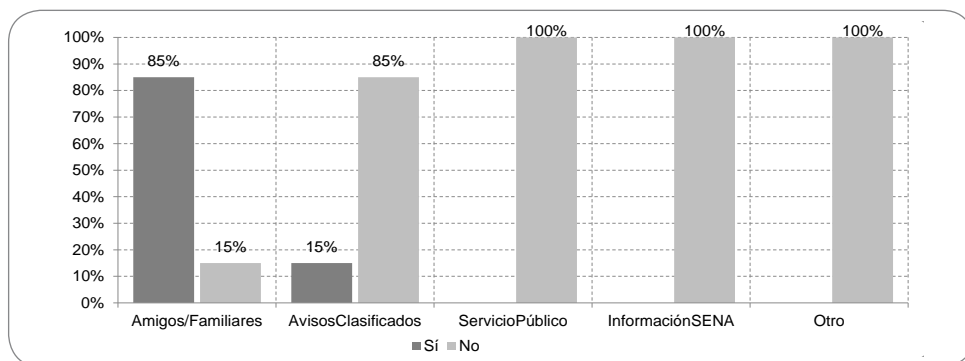
En cuanto al número de personas por formación en nivel educativo se encontró: sin ninguna formación hay 1 mujer; con estudios de primaria hay 12 hombres; con estudios de secundaria hay 13 hombres y 11 mujeres; con educación técnica hay 15 hombres y 4 mujeres; con educación tecnológica hay 3 hombres y 11 mujeres; con estudios de pregrado hay 5 hombres y 8 mujeres. Se evidencia que no existen personas con nivel académico de postgrado.

En cuanto al número de socios o asociados trabajadores que residen en el municipio se encontró que el 85% de las empresas encuestadas afirman que todos sus trabajadores residen en el municipio. De los trabajadores o asociados que no residen en el municipio el 30% provienen de otros municipios del departamento de La Guajira y un 5% de municipios de otros departamentos.

En relación con los mecanismos utilizados para contactar y contratar a sus trabajadores, el 85% de las empresas encuestadas señalan que utilizan recomendaciones de amigos y familiares y un 15% señala utilizar avisos clasificados. Además se evidencia que el 50% de las empresas privadas diseña y pone en marcha esquemas de formación, capacitación y/o entrenamiento permanente para sus socios, trabajadores o asociados.

Con respecto a los esquemas de estímulos empleados por la organización social o solidaria para incrementar la preparación académica de sus socios, trabajadores y/o asociados se observó que el 40% de las asociaciones realiza cursos de capacitación en la propia empresa; un 10 % realiza cursos de capacitación en centros especializados; y otro 10% lleva a cabo certificación ocupacional por conocimientos empíricos. En cuanto a las razones por las cuales la organización social o solidaria no considera necesario capacitar a sus socios,

**Figura 39. Mecanismos para contactar y contratar la unidad económica**

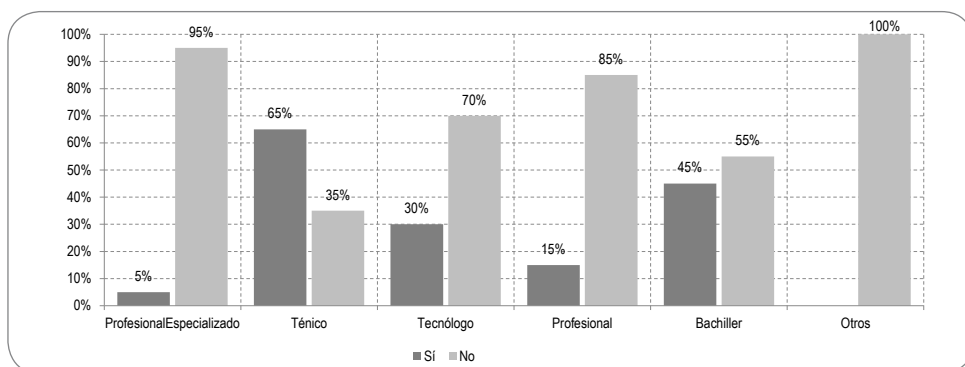


Fuente: elaboración propia, 2018.

trabajadores y/o asociados, el 35% señala que los trabajadores ya están capacitados; el 10% por desconocimiento y considera que es pérdida de tiempo; el 5% considera que los cursos de capacitación son costosos y no hay ofertas de cursos en el municipio.

Desde la perspectiva del tipo de formación académica necesaria de sus trabajadores, las empresas privadas sostienen que el 65% requiere técnico; 45% bachiller; 30% tecnólogos; el 15% profesionales; y el 5% especializado.

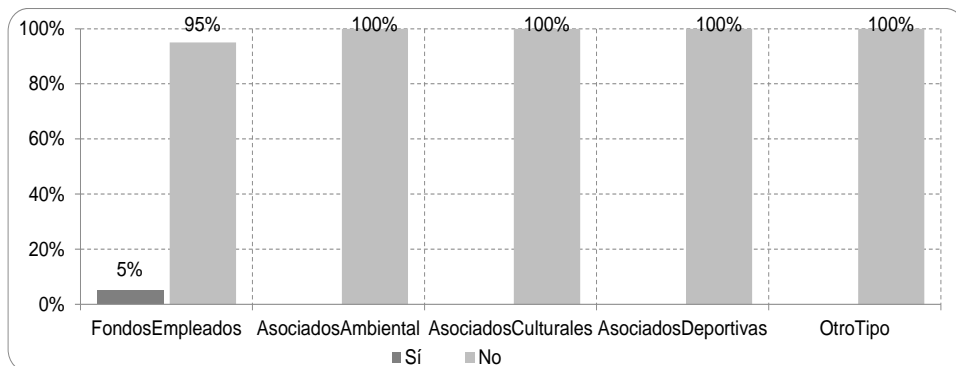
**Figura 40. Tipo de formación necesaria de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo que tiene que ver con el tipo de agremiación de trabajadores y/o asociados existentes en la empresa, sólo el 5% pertenece a fondos de empleados, los cuales surgieron por iniciativa de los asociados. Las demás agremiaciones tales como sindicatos, ambientales, culturales y deportivas no tienen presencia alguna en estas empresas.

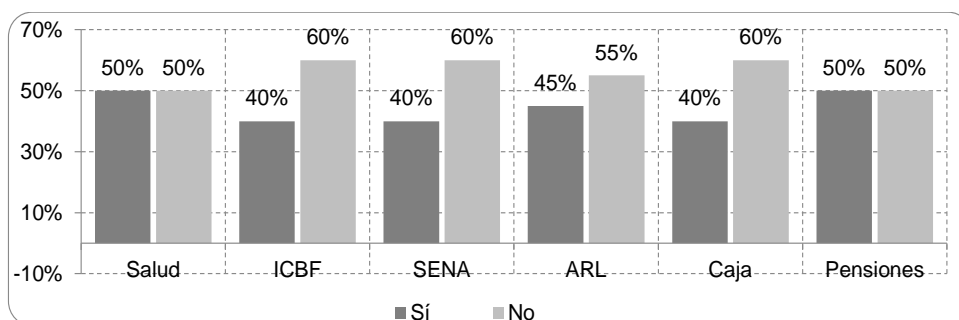
**Figura 41. Tipo de agremiación de socios, trabajadores en la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo que respecta al pago de aportes parafiscales de las empresas privadas: el 50% realiza aportes mensuales al sistema de salud y pensiones; el 45% realiza el pago a Administración de Riegos Laborales (ARL); el 40% a cajas de compensación familiar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

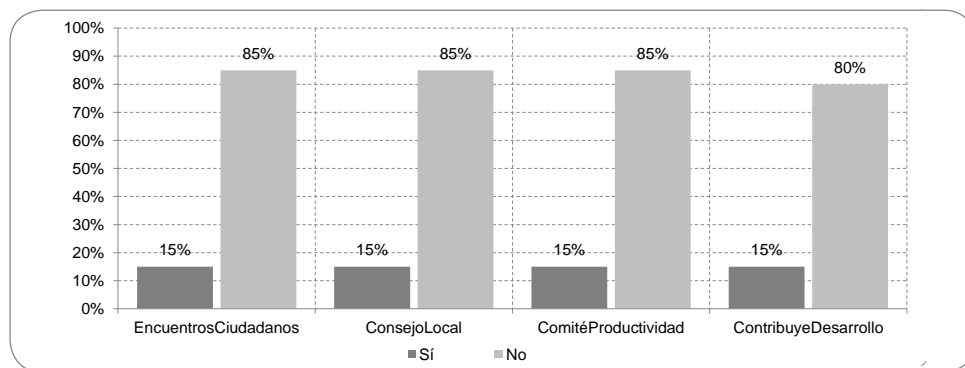
**Figura 42. Pago de aportes parafiscales de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo pertinente a la participación en las instancias de planeación, consultoría local o desarrollo del territorio de la empresa privada, el 15% de las organizaciones participa en encuentros ciudadanos, consejos locales de planeación y comités de productividad-competitividad, y su producción o servicio contribuye con el desarrollo de la región.

**Figura 43. Participación en instancias de planeación, consultoría local o desarrollo del territorio**



Fuente: elaboración propia, 2018.

### 5.3 Competencias requeridas para el recurso humano vinculado al sector empresarial de los encadenamientos productivos

Las empresas encuestadas señalan que se dedican al cultivo, empaque y distribución de productos agrícolas. Dichas empresas cuentan con cargos como agrónomos, jefe de producción y contador público con nivel de formación universitario; atendedor y fumigador sin ningún nivel de formación; administradores, operarios y molineros con educación secundaria; personal de riegos con nivel de formación tecnológica; abonador, regador, coteros y conductores con nivel de formación primaria.

Dentro de las actividades realizadas están planear las fechas en las cuales se debe abonar el cultivo; dosificar la cantidad de abono y riego de agua que se debe utilizar según las hectáreas cultivadas; asignar el tipo de veneno utilizado; supervisar los cultivos; velar por el bienestar de los cultivos; realizar fumigación, fertilización y aplicación de productos para el control de maleza; manejo de maquinaria, mantenimiento y reparación de equipos; velar por la seguridad industrial; realizar asistencia técnica; llevar a cabo la venta de los productos; transportar la materia prima; descargar de camiones; elaborar reportes administrativos y contables.

En cuanto a los conocimientos, las empresas encuestadas requieren personal con competencias en el área de agricultura, específicamente en conocer la materia prima; las clases de veneno que se utilizan; los diferentes tipos de plagas; la cantidad de agua requerida para el cultivo; las etapas de la cosecha de los productos; el manejo de las normas de seguridad industrial; el conocimiento de

riego, fertilización y control de maleza; el manejo de máquinas especializadas para la recolección de cultivos; el sistema de riegos; y el manejo los precios.

Para la realización de las labores asignadas es necesario que el personal cuente con habilidades como estar actualizado con las nuevas tecnologías que beneficien los cultivos; agilidad para el manejo de maquinaria, herramientas y equipos; capacidad para la toma de decisiones; aplicación de productos de control de maleza; manejo de riego, reconocimiento de los estados del cultivo (malezas, plagas y enfermedades); respetar las normas de tránsito; ser fuerte; mantener al cliente satisfecho; y tener capacidades relacionadas con el cultivo.

En lo referente a las actitudes requeridas por las empresas para desempeñar el cargo se tiene: ser honesto; tener compromiso, empeño, disponibilidad de tiempo, destrezas y capacidades en la manipulación de la producción; tener responsabilidad, seriedad, tolerancia, y habilidades para la resolución de conflictos; estar dispuesto al trabajo en equipo; mantener su ética profesional; caracterizarse por la flexibilidad para saber adaptarse a las circunstancias; realizar un uso de vocabulario adecuado; tener carisma y paciencia; ser discreto para manejar buenas relaciones interpersonales.

En cuanto a los conocimientos, habilidades y/o actitudes con los que la empresa considera que el cargo requiere capacitación, reentrenamiento o formación se puede mencionar: capacitaciones para el personal para que continúe con su formación académica en el área de agricultura, en el manejo de sustancias tóxicas y químicas, en los instrumentos de seguridad y salud ocupacional. También cabe mencionar la necesidad de asistencia a foros y eventos relacionados con los cultivos; la realización de cursos técnicos abiertos que le permita al personal su avance académico, un manejo defensivo, una mejor atención al cliente, un correcto manejo de riegos y drenajes, y la adecuada operación de maquinaria pesada.

En lo que respecta a los cargos críticos las empresas encuestadas señalan que los cargos de más difícil consecución (por ello llamados ‘críticos’) son: recolector, operador de maquinaria para corte de cultivo, técnico electricista y salubrista. Dichos cargos implican el tener conocimientos en el manejo adecuado de las máquinas, conocer la calidad del producto, también se hace menester conocer sobre electricidad industrial, maquinaria y equipos.

### **Recurso humano necesario para los encadenamientos productivos**

- Ingeniero agrícola.
- Agrónomos.
- Técnicos agrícolas.

- Jornaleros.
- Recolectores.
- Técnico en despulpado.
- Administrador de empresas y afines con especialización o maestría en mercadeo.
- Contadores.
- Ingenieros agroindustriales con perfil de emprendimiento e innovación
- Asesores en gestión y aseguramiento de la calidad.
- Conductores y operadores de maquinaria.
- Almacenistas o bodegueros.
- Ingenieros de sistemas.
- Asistentes administrativos.

## **5.4 Competencias de los principales cargos de las actividades productivas seleccionadas.**

### **5.4 1 Descripción del cargo (Gerente general)**

Planear, organizar, dirigir y controlar, a través de otros directores, empresas de producción de bienes, servicios, transporte y construcción. También le compete formular políticas que establezcan la dirección a tomar por las empresas. Generalmente es un cargo que sigue orientaciones de un órgano directivo.

### **5.4 2 Descripción del cargo (Agrónomo, administrador de campo)**

Suministrar asesoría y asistencia sobre diversos aspectos de la administración de fincas, cultivos, fertilización, cosecha, postcosecha, erosión y composición del suelo, prevención de enfermedades, nutrición, rotación de cultivos y venta de cosechas. Este tipo de cargo será empleado por fincas, entidades del gobierno para asistir a la comunidad agropecuaria, empresas agrícolas o también pueden trabajar en forma independiente.

### **5.4 3 Descripción del cargo (Administrador agrícola)**

Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de empresas de explotación agrícola, forestal, silvícola, pecuaria, acuícola y de pesca comercial.

### **5.4 4 Descripción del cargo (Gerente de mercadeo)**

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de establecimientos y departamentos en empresas comerciales e industriales comprometidos con ven-



Tabla 35. Competencias de los principales cargos de las actividades productivas seleccionadas

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTITUDES	APTITUDES
Gerencia	Administración de empresas y áreas afines.	Pensamiento crítico. Buena comunicación. Creatividad. Autocontrol. Iniciativa.	Trabajo en equipo.	Capacidad analítica Capacidad de liderazgo. Disciplina.
Administrador de Campo (ingeniero agrónomo)	Administración de empresas agropecuarias, biología, zootecnia, agricultura y técnica agronómica, investigación e innovación, conocimiento contable y financiero, conocimientos informáticos, salud, seguridad y conservación del medio ambiente.	Comprensión de lectura. Comunicación asertiva. Pensamiento crítico. Escucha activa. Criterio y toma de decisiones. Manejo de talento humano.	Trabajo en equipo. Resolución de conflictos. Resiliente. Conciencia ecológica. Adaptación al cambio.	Diagnosticar enfermedades y plagas en el campo. Prevenir los riesgos. Hacer prospección de resultados.
Administrador agrícola	Administración de empresas agropecuarias, biología, zootecnia, agricultura y técnica agronómica, investigación e innovación, conocimientos contables y financieros, conocimientos informáticos, salud y seguridad y conservación del medio ambiente.	Comprensión de lectura. Comunicación asertiva. Pensamiento crítico. Escucha activa. Criterio y toma de decisiones. Manejo de talento humano.	Toma de decisiones, dirección, liderazgo, redactar informes, trabajo en equipo, habilidades comunicativas, conocimiento en temas ambientales y de contratación. Capacidad de adaptación al cambio. Conocimientos informáticos. Organización, planificación. Gestionar presupuestos. Asesor administrativo y técnico.	Capacidad analítica. Capacidad de liderazgo. Disciplina.

**Tabla 35. Competencias de los principales cargos de las actividades productivas seleccionadas** (continuación)

<p>Jefe de comercialización</p>	<p>Administración de empresas y afines con conocimientos de mercadeo.</p>	<p>Comprensión de lectura. Comunicación asertiva. Pensamiento crítico. Escucha activa. Criterio y toma de decisiones. Manejo de talento humano. Eficiencia para trabajo bajo presión.</p>	<p>Toma de decisiones, dirección, liderazgo, redacción de informes, trabajo en equipo, habilidades comunicativas, conocimiento en temas ambientales y en temas de contratación. Adaptabilidad al cambio. Conocimientos informáticos. Habilidades en organización, planificación, y gestión de presupuestos. Asesor administrativo y técnico, autocontrol.</p>	<p>Capacidad analítica. Capacidad de liderazgo y disciplina.</p>
<p>Asesor de calidad</p>	<p>Administración de empresas y afines con especialización en gestión de la calidad.</p>	<p>Comprensión de lectura. Habilidades comunicativas. Asertividad. Pensamiento crítico. Escucha activa. Criterio y toma de decisiones. Manejo de talento humano. Eficiencia para trabajo bajo presión.</p>	<p>Toma de decisiones, dirección, liderazgo, redacción de informes, trabajo en equipo, habilidades comunicativas, conocimiento en temas ambientales y de contratación. Adaptabilidad al cambio. Conocimientos informáticos. Habilidades en organización, planificación, y gestión de presupuestos. Asesor administrativo y técnico, autocontrol.</p>	<p>Capacidad analítica. Capacidad de liderazgo. Disciplina</p>

tas, mercadeo, publicidad y relaciones públicas. Están empleados por empresas de comercio al por mayor, industriales y comerciales, empresas de consultoría de mercadeo y relaciones públicas, y por el gobierno (ver tabla 35).

## **5.5 Asociatividad y cultura de solidaridad con enfoque de género**

El análisis comparativo de las organizaciones solidarias del municipio de Fonseca permitió conocer la cultura de solidaridad y la forma de agrupación de las asociaciones teniendo en cuenta su afinidad en la actividad que desarrollan y las relaciones con actores gubernamentales de la región. Se evidenció que dentro de los valores que comparten este tipo de organizaciones se encuentran la participación, la solidaridad, la convivencia y la cooperación. Se resalta que el 90% de estas empresas son lideradas por hombres y el 10% restante por mujeres.



## 6. Personal ocupado en el sector social y solidario

### 6.1 Características de la base social vinculada al sector solidario

El 90% de las organizaciones sociales y solidarias, según su tipo de organización jurídica, se constituye en cooperativas. Por otro lado, el 50% señala que las organizaciones solidarias más frecuentes en la ruralidad son las asociaciones de usuarios de acueductos veredales, un 20% señala a las asociaciones agropecuarias y campesinas, y un 10% menciona las veedurías ciudadanas, los grupos asociativos étnicos y las entidades ambientalistas.

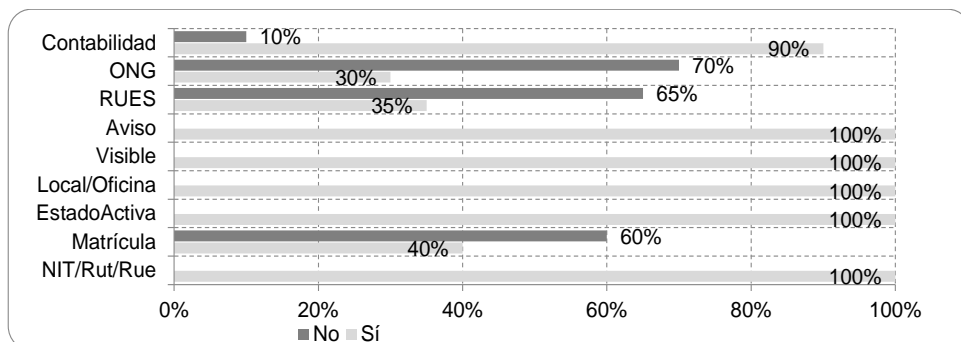
En lo referente al tipo de documento del negocio del sector social y solidario, el 100% cuenta con NIT, RUT y RUE. Dichas organizaciones se encuentran activas, funcionando en local u oficina, tienen aviso publicitario y son visibles al público. El 90% de las unidades económicas lleva registros contables. El 60% funciona como sede principal. El 40% cuenta con matrícula mercantil. El 35% con RUES y un 30% son organizaciones no gubernamentales (ONG).

En cuanto a la vigencia de los documentos del negocio el 90% tiene vigente el registro de contabilidad; el 70% tiene vigente el RUT; el 30% tiene activo el registro de entidad privada sin ánimo de lucro; el 20% tiene activo el RUES; y el 10% tiene activo el Registro Único de Proponente (RUP) (ver figura 44).

El 50% de las unidades económicas funcionan en local arrendado, el 40% en local propio y el 10% funciona en otro tipo de lugar. Así mismo, el 20% paga menos de \$500.000 de arrendamiento, otro 20% paga entre \$500.001 y \$1.000.000, un 10% paga entre \$1.000.001 y \$1.500.000. En cuanto al tiempo de funcionamiento el 90% tiene entre 10 años o más y el 10% entre 3 y 5 años.

Otro de los indicadores de las actividades de la unidad económica lo constituye el porcentaje de ingreso. En dicho indicador se señala que un 60% del porcentaje de ingreso lo tiene el transporte y el almacenamiento; un 10% lo constituye la agricultura, la ganadería, la caza, la silvicultura y la pesca; un

**Figura 44. Situación jurídica y funcional de las unidades económicas**



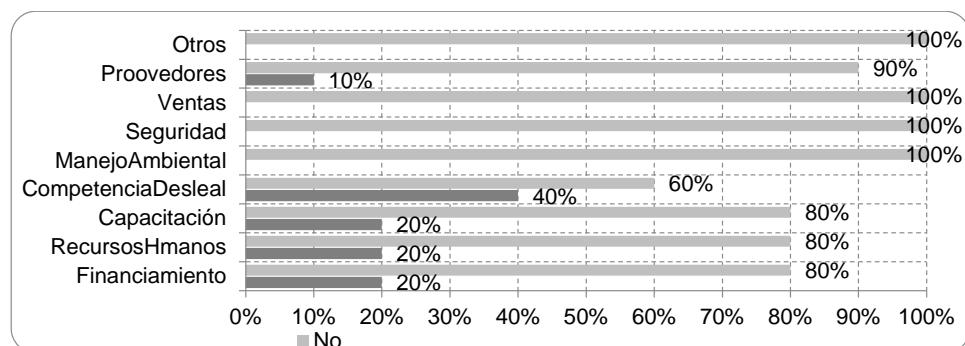
Fuente: elaboración propia, 2018.

10% refiere a la explotación de minas y canteras; y otro 10% lo constituye la educación y otras actividades de servicio.

En cuanto al eslabón en el que se ubican las unidades económicas dentro de la cadena productiva: el 60% de las unidades económicas se ubica en distribución y transporte y el 40% restante en comercialización. En lo que respecta a las alianzas comerciales con otras empresas dentro y fuera del municipio: el 80% no realiza alianzas, sin embargo el principal destino de sus productos es de orden departamental (60%), nacional (30%) y local (10%).

Entre los inconvenientes o dificultades de las unidades económicas el 100% no registra problemas de manejo ambiental, seguridad y ventas; el 90% reporta dificultades con proveedores; el 80% menciona inconvenientes con financiamiento, recurso humano, capacitación; y un 60% menciona dificultades con competencia desleal.

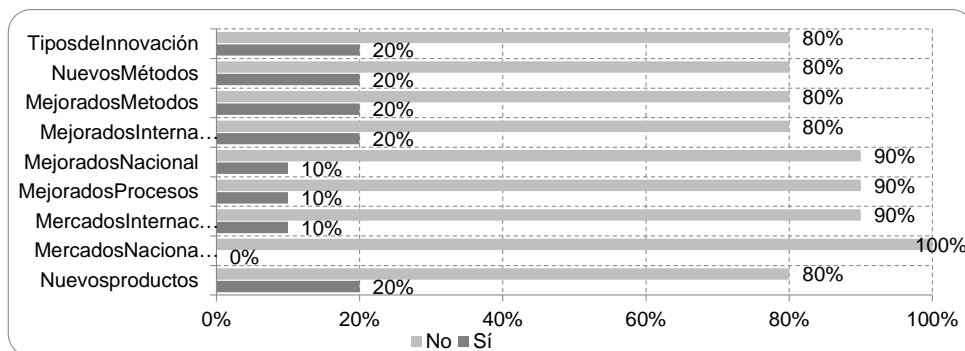
**Figura 45. Inconvenientes o dificultades de las unidades económicas**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En cuanto a la innovación e impacto de bienes y servicios en las unidades económicas: el 100% de dichas unidades no ha desarrollado innovaciones para el mercado nacional; el 90% no lo ha llevado a cabo en el mercado internacional, en servicios mejorados para la empresa y el mercado nacional; el 80% no ha desarrollado métodos organizativos internos, técnicas de comercialización, métodos empresariales y bienes y servicios mejorados para el mercado internacional.

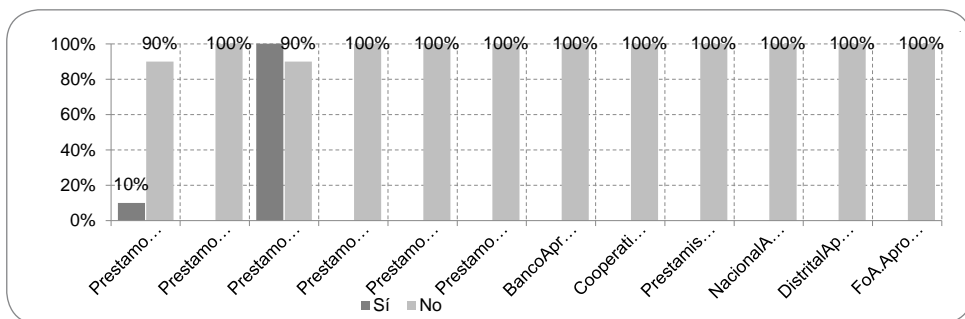
**Figura 46. Innovación e impacto en bienes o servicios de las unidades económicas**



Fuente: elaboración propia, 2018.

Desde la perspectiva de la dinámica de financiamiento de las unidades económicas se evidenció que el 100% de dichas unidades no solicitó y, por ende, no se le negó crédito por parte de préstamo gobierno nacional, distrital, familiares o amigos, cooperativas. No obstante, el 90% de las unidades solicita créditos a prestamistas y el 10% a entidades bancarias, destinándolo principalmente a publicidad y ampliación física.

**Figura 47. Dinámica de financiamiento de las unidades económicas**

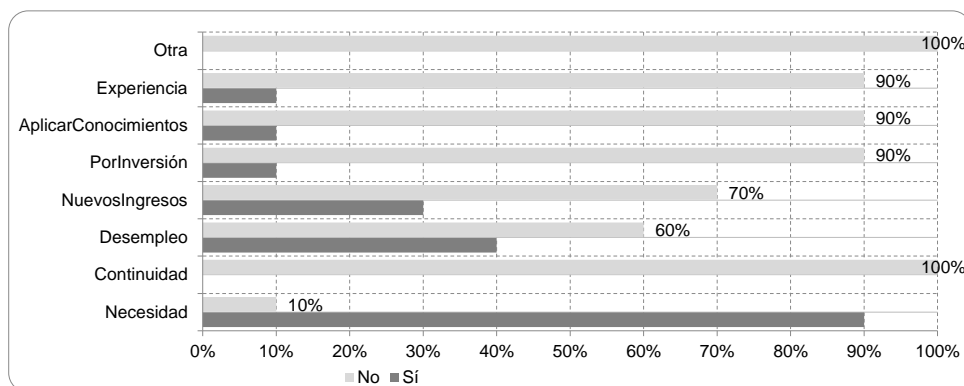


Fuente: elaboración propia, 2018.

En cuanto al valor promedio de los ingresos por ventas de las unidades económicas: un 30% de dichas unidades obtuvo ingreso por más de 50 millones de pesos; otro 30% lo obtuvo entre 1.5 y 4 millones de pesos; un 20% registró ingresos entre 0.5 y 1.5 millones de pesos; un 10% entre 4 y 7 millones de pesos; y el 10% restante obtuvo entre 14 y 20 millones de pesos. El promedio de activos de las unidades económicas se distribuye de la siguiente manera: un 40% posee activos por menos de 10 millones; el 30% registra activos por más de 17.000 millones; 20% señala tener activos entre 100 y 283 millones; y un 10% registra activos entre 10 y 100 millones. En lo referente a los medios utilizados para efectuar sus compras el 80% prefiere el efectivo y un 20% prefiere otros medios (cheques, bonos).

Por otro lado, entre las motivaciones para crear la unidad económica: el 90% de las unidades afirma haberse motivado por la necesidad económica; un 40% afirma llevarlo a cabo por el desempleo; un 30% señala hacerlo por tener nuevos ingresos y un 10% dice llevarlo a cabo por inversión, aplicar conocimientos y por obtener experiencia.

**Figura 48. Motivación para crear la unidad económica**

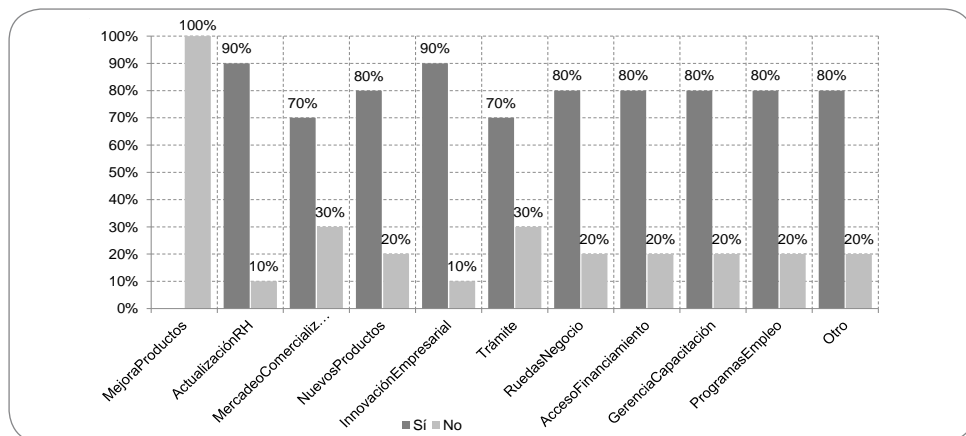


Fuente: elaboración propia, 2018.

Desde la dimensión de los servicios ofrecidos para apoyar la unidad económica: el 90% señala conocer que existe el servicio de actualización de recurso humano e innovación empresarial; el 80% se refiere al acceso a nuevos productos, ruedas de negocios, acceso a financiamiento, gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales y programas de empleo.



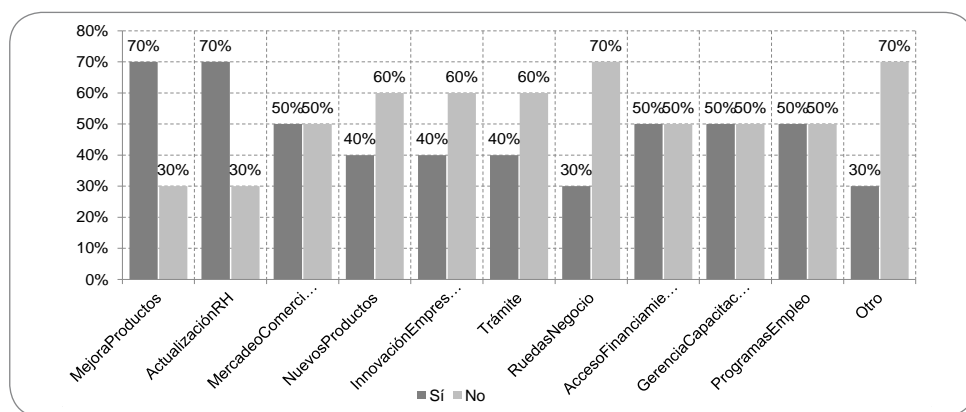
**Figura 49. Servicios ofrecidos por la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

Con respecto a la dimensión de los servicios utilizados para apoyar la unidad económica: el 70% utiliza el servicio de actualización de recurso humano y mejora de producto; el 50% utiliza mercadeo comercial, acceso a financiamiento, gerencia y capacitación para la formulación e implementación de proyectos empresariales y programas de empleo; el 40% se dirige a nuevos productos, innovación y trámites; y un 30% coloca su énfasis en ruedas de negocios.

**Figura 50. Servicios utilizados por la unidad económica**

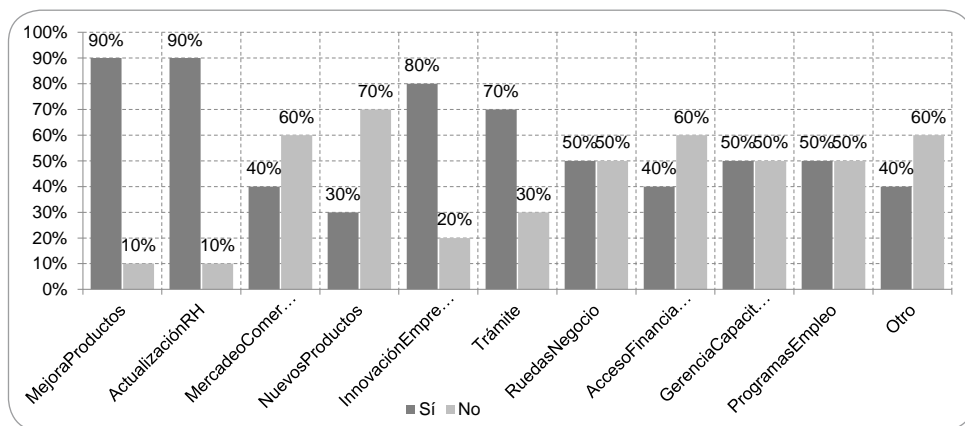


Fuente: elaboración propia, 2018.

Desde la perspectiva de los servicios necesarios para fortalecer la actividad de la unidad económica: el 90% considera mejoras en sus productos y actualización del recurso humano; el 80% señala innovación empresarial; el 70% la realización de trámites; el 50% indica ruedas de negocios, gerencia y capacita-

ción para la formulación e implementación de proyectos empresariales y programas de empleo; y por último el 40% hace referencia a mercadeo comercial y acceso a financiamiento.

**Figura 51. Servicios necesarios para fortalecer la actividad de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En cuanto al personal ocupado de la organización social o solidaria se evidenció que en promedio el mes pasado trabajaron 15 personas de las cuales 2 se encuentran en condición de discapacidad. El número de personas por afiliación (asociados) fue de 349 hombres y 244 mujeres; el número de familiares fue de 7 hombres y 1 mujer; la cifra de empleados fue de 52 hombres y 30 mujeres y la de voluntarios fue de 2 hombres y 1 mujer. En referencia al tipo de contratación por persona se observó que en contrato a término indefinido se encuentran registrados 3 hombres y 21 mujeres. Por contrato fijo se tienen 22 hombres y 6 mujeres. Y por acuerdo de voluntades se tienen 22 hombres. No se registró persona alguna por contrato de aprendizaje u otro tipo de contrato (*ad honorem*).

Con respecto al rango de edades con enfoque de género del personal ocupado se evidencia que en el rango entre 18 y 28 años se tienen a 6 hombres y 1 mujer; en el rango entre 29 y 40 años los índices muestran 67 hombre y 21 mujeres; en el rango entre 41 y 60 años son 78 hombres y 19 mujeres; y entre el rango de edades 60 años o más años solamente se encuentra 4 hombres.

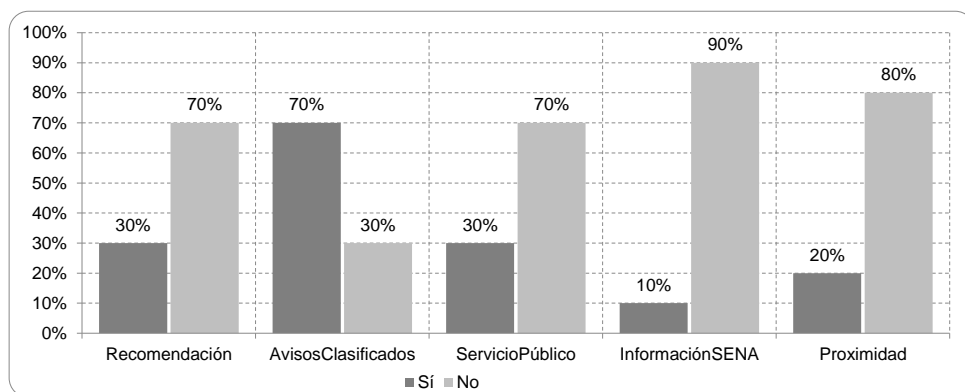
Teniendo en cuenta el número de personas por formación académica se encontró que 5 hombres y 1 mujer cuentan con nivel educativo primaria; 109 hombres y 12 mujeres tienen estudios de secundaria; 27 hombres y 14 mujeres adelantaron educación técnica o tecnológico; 4 hombres y 5 mujeres cuentan

con educación en nivel pregrado; y, finalmente, 9 hombres y 10 mujeres tienen estudios de postgrado.

A propósito del número de socios o asociados trabajadores que residen en el municipio se encontró que el 60% de las unidades económicas encuestadas afirman que ninguno de sus trabajadores reside en el municipio, los cuales provienen en un 80% de otros municipios del departamento y un 20% de municipios de otros departamentos y de fuera del país.

En cuanto a los mecanismos utilizados para contactar y contratar a sus trabajadores, el 70% de las unidades económicas encuestadas señala que utilizan los avisos clasificados; un 30% lo hace a través de los servicios públicos de empleo y recomendaciones de amigos y familiares; un 20% lo realiza por proximidad geográfica y un 10% por sistema información SENA. Además, se evidencia que el 70% de las organizaciones solidarias diseña y pone en marcha esquemas de formación, capacitación y/o entrenamiento permanente para sus socios, trabajadores o asociados.

**Figura 52. Mecanismos para contactar y contratar la unidad económica**

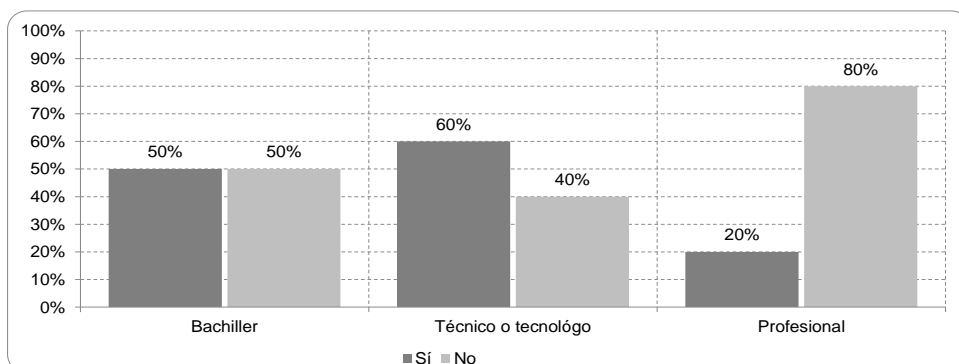


Fuente: elaboración propia, 2018.

Con respecto a los esquemas de estímulos empleados por la organización social o solidaria para incrementar la preparación académica de sus socios, trabajadores y/o asociados se evidenció que el 80% realiza cursos de capacitación en la propia organización; un 20% lo realiza en centros especializados; el 10% lo lleva a cabo con pasantías en otras organizaciones. En cuanto a las razones por las cuales la organización social o solidaria no considera necesario capacitar a sus socios, trabajadores y/o asociados, el 30% señala que los trabajadores ya están capacitados y el 10% consideran que capacitar al talento humano es una pérdida de tiempo.

Desde la dimensión tipo de formación académica necesaria de sus trabajadores, las unidades económicas afirman que el 60% requiere técnico o tecnólogo; el 50% bachiller; y el 20% profesionales.

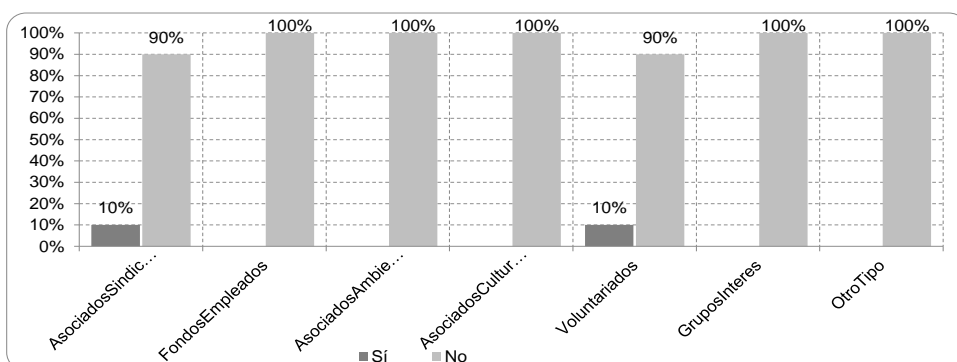
**Figura 53. Tipo de formación necesaria de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo que tiene que ver con el tipo de agremiación de socios, trabajadores y/o asociados existentes en la unidad económica, sólo el 10% pertenece a sindicatos y a grupos de voluntariado, los cuales surgieron por iniciativa de los asociados, empresas sociales y solidarias y por terceros. Las demás agremiaciones tales como fondos de empleados, ambientales, culturales y deportivos no tienen presencia alguna en este tipo de unidad económica.

**Figura 54. Tipo de agremiación de socios, trabajadores o asociados en la unidad económica**

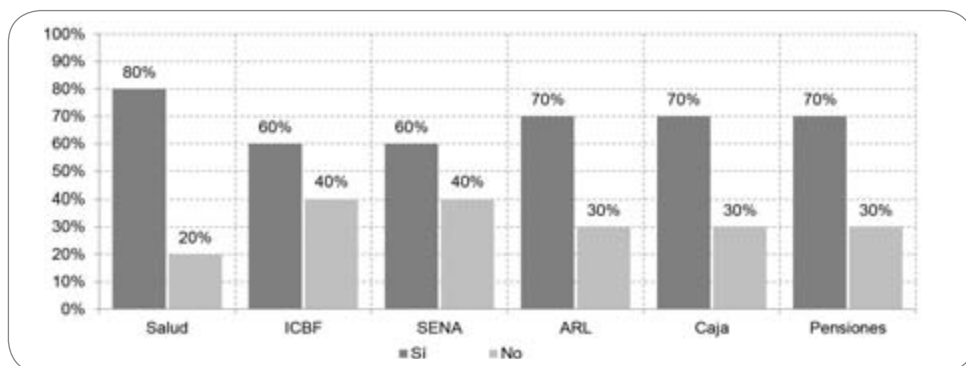


Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo que respecta al pago de aportes parafiscales de las unidades económicas: el 80% realiza aportes mensuales al sistema de salud; un 70% apor-

ta a pensiones así como a Administración de Riegos Laborales (ARL) y cajas de compensación familiar; un 60% realiza aportes al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

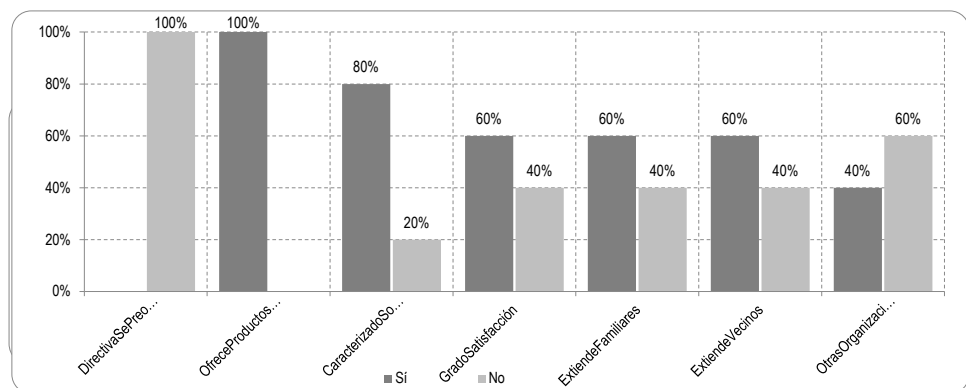
**Figura 55. Pago de aportes parafiscales de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

En lo atinente al conocimiento que la unidad económica tiene de sus socios, trabajadores y asociados: el 100% ofrece sus productos y servicios basados en sus necesidades; el 80% lo hace de acuerdo con sus intereses particulares; el 60% cuenta con herramientas que miden el grado de satisfacción. Además, en cuanto a la extensión de los beneficios, el 60% de las empresas sociales y solidarias los extienden a otros segmentos sociales diferentes a sus socios como familiares y comunidades vecinas, mientras que el 40% lo extiende a otras organizaciones sociales similares.

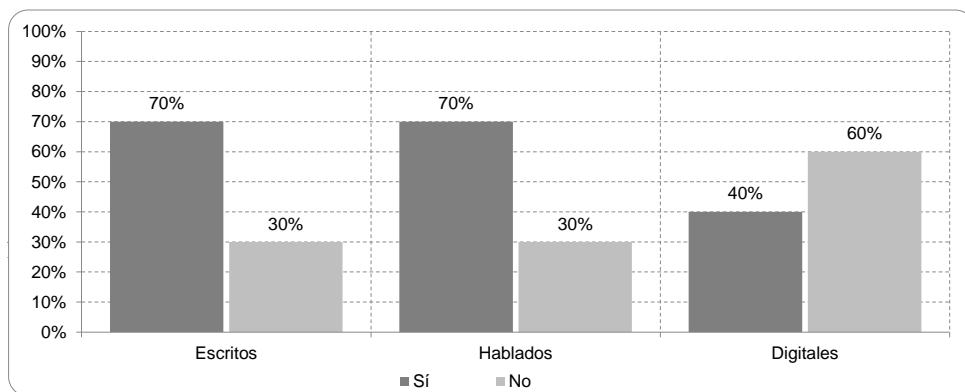
**Figura 56. Conocimiento de socios y extensión de beneficios a otros segmentos sociales de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

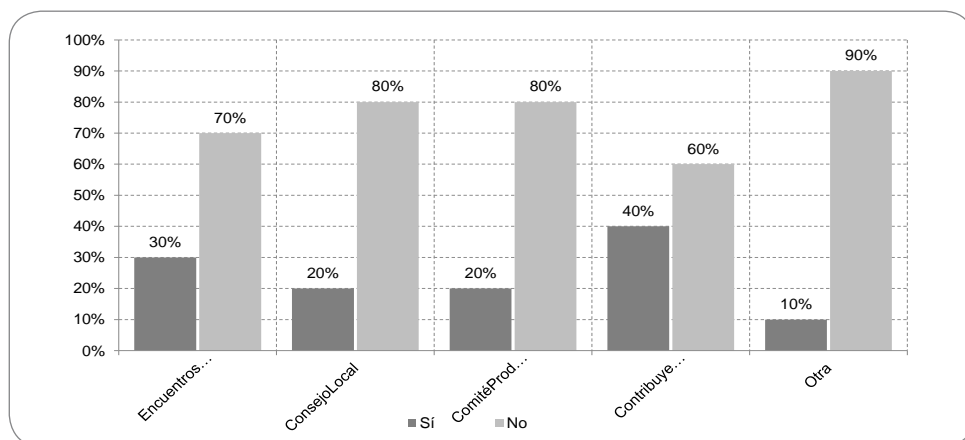
En relación con los mecanismos adecuados de comunicación de la unidad económica con sus socios, trabajadores y/o asociados: el 70% manifiesta que utiliza la comunicación escrita y hablada y un 40% lo hace de forma digital.

**Figura 57. Mecanismos adecuados de comunicación de la unidad económica**



En lo pertinente a la participación en las instancias de planeación, consultoría local o desarrollo del territorio de la unidad económica: el 40% de las unidades contribuye con el desarrollo de la región; el 30% participa en encuentros ciudadanos; un 20% realiza participaciones en consejos locales de planeación y comité de productividad–competitividad; y el 10% participa en otro tipo de instancias.

**Figura 58. Participación en instancias de planeación, consultoría local o desarrollo del territorio de la unidad económica**



Fuente: elaboración propia, 2018.

## **6.2 Valores solidarios para el fortalecimiento de la base social del sector solidario**

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede afirmar que las directivas de las organizaciones sociales o solidarias ofrecen conocimiento de la unidad económica a sus socios, trabajadores y asociados, y también ofrecen sus productos y servicios basados en sus necesidades. Así mismo las asociaciones conocen los intereses particulares de sus asociados y cuentan con herramientas que miden el grado de satisfacción. Además, en cuanto a la extensión de los beneficios a personas diferentes a sus socios, las empresas sociales y solidarias los extienden a otros segmentos sociales como familiares y comunidades vecinas y otras organizaciones sociales similares.

Cabe resaltar que las organizaciones solidarias cuentan con mecanismos adecuados de comunicación con sus socios y trabajadores, resultando ser el medio de mayor utilización la comunicación hablada seguida por la escrita y la digital es poco utilizada.

En lo pertinente a la participación en las instancias de planeación, consultoría local o desarrollo del territorio, la unidad económica contribuye con el desarrollo de la región teniendo en cuenta el producto o servicio que ofrece; así mismo participa en encuentros ciudadanos, en consejos locales de planeación, en comités de productividad–competitividad y en otro tipo de instancias.





## **7. Esquema territorial y competitivo del municipio de Fonseca**

### **7.1 Planes de intervención para el fortalecimiento del sector solidario**

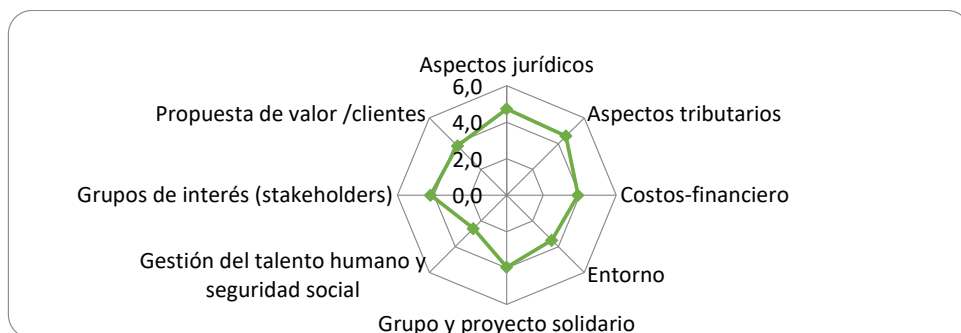
- Construcción de vías de acceso.
- Implementar programas para el campo.
- Acceso a crédito para los productores.
- Programas de capacitación para las labores agrícolas.
- Tecnologías eficientes para la producción y transformación.
- Recurso humano calificado.
- Plan de gestión del talento humano y seguridad social.
- Construcción o actualización del balance social y proyecto educativo socio empresarial.
- Construcción y ejecución de un plan de mercadeo organizacional.
- Monitoreo y evaluación del proceso empresarial.
- Implementación del sistema de gestión de calidad.
- Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación en manejo de semillas e insumos y demás relacionados teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo.
- Promover el conocimiento sobre la producción agrícola en las nuevas generaciones.
- Participar en las mesas comunitarias para la elaboración de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.
- Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para la conservación de la semilla y otros insumos.
- Ampliar, rehabilitar o renovar los cultivos existentes, con el fin de incrementar la producción por Ha.

**Tabla 36. Resumen instrumento 1, Cooperativas**

ASPECTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	SUMA	PROMEDIO
Aspectos jurídicos	4,7	4,2	5	4,5	5	4,5	4,7	4,7	5	5	47,3	4,73
Aspectos tributarios	4,6	4,3	4,6	5	4,6	4,6	3,9	5	4,3	5	45,9	4,59
Costos-financiero	1,8	4	4,5	5	2,9	4,4	4,3	4,3	3,6	4,3	39,1	3,91
Entorno	1,4	2,5	3,5	5	4,3	3,2	4,3	2,1	4,3	4,3	34,9	3,49
Grupo y proyecto solidario	2,3	4	4,8	4,3	3,4	3	4,3	4,7	4,3	4,4	39,5	3,95
Gestión del talento humano y seguridad social	0,7	2,1	0,7	5	0,7	0,7	2,4	3,9	5	4,7	25,9	2,59
Grupos de interés (stakeholders)	3,1	4	4,3	4,3	4,5	4,3	3,6	4,8	4,8	4,1	41,8	4,18
Propuesta de valor / clientes	2,85	3,7	4,2	4,6	3,65	4	3,8	4	3,1	4,35	38,25	3,825

Fuente: elaboración propia, 2018.

**Figura 59. Resumen diagnóstico, Cooperativas**



Fuente: elaboración propia, 2018.

## 7.2 Oportunidades y debilidades del entorno productivo del municipio

### 7.2.1 Oportunidades del entorno productivo

- Ventanas de oportunidad incluidas en la Ley de innovación agropecuaria de 2017 para todas las actividades agrícolas.
- Acuerdo de paz con la FARC y los recursos internacionales de apoyo al proceso.
- Represa del río Ranchería y el sistema de riego.
- Suficientes hectáreas aptas y disponibles para los cultivos priorizados.
- Mano de obra barata proveniente de grupos desmovilizados en el marco del acuerdo de paz.
- Convenios y acuerdos del orden departamental para incentivar el comercio exterior con las Antillas.
- Posición geoestratégica del departamento de La Guajira.

### 7.2.2 Debilidades del entorno productivo

- Fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.
- Sistema agroecológico de producción, de semillas certificadas, uso de fertilizantes según recomendaciones técnicas por parte de entidades idóneas.
- Material genético óptimo para su utilización de acuerdo con cada zona agroecológica del país.

- Asistencia técnica sobre siembras, insumos y materia prima.
- Alianzas público-privadas para el fortalecimiento de las cadenas productivas.
- Modelo de gestión social con el fin de lograr la participación de los cultivadores.
- Competitividad en los núcleos productivos identificados y priorizados, esto como base fundamental de vinculación entre el sector productivo y comercial y las entidades de apoyo con el objetivo de lograr consolidar una cadena productiva dinámica y progresista.
- Cultura del registro administrativo por parte de las entidades nacionales, departamentales, territoriales y municipales para que los datos puedan ser suficientes y disponibles en el tiempo.
- Mecanismos de difusión y divulgación de la dinámica productiva del municipio.
- Manejo de siembras, insumos, materia prima y costos asociados.
- Titularidad de tierras para que campesinos puedan garantizar el acceso a créditos.

### Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de cacao

Estas estrategias corresponden a los planteamientos suministrados por swisscontact, fedecacao, corpoica ministerio de agricultura y desarrollo rural, procolcacao, agencia de renovación del territorio.

	PROVISIÓN DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN (SIEMBRA Y COSECHA)	TRANSFORMACIÓN (PRODUCTO CON POTENCIAL COMPETITIVO)	TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Disponibilidad de tecnología	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.
	Mejorar el sistema agroecológico de producción, uso de semillas certificadas, uso de fertilizantes según recomendaciones técnicas por parte de entidades idóneas.	Asegurar la calidad recibiendo asesoría en la fermentación del grano para obtener sabor y aroma. Asesoría, por ejemplo, de Fedecacao/ Procolcacao.	Elaborar sustratos a través de los desechos del cacao: mucilago para abonos para entregar al productor (ejemplo: Procolcacao).	Revisar otros usos del cacao, por ejemplo licor de cacao, chocolatería, etcétera.	
	Disponer de material genético óptimo para su utilización de acuerdo con cada zona agroecológica del país.	Ampliar, rehabilitar o renovar los cultivos existentes con el fin de incrementar la producción por Ha.			
	Solicitar asistencia técnica sobre insumos y materia prima a entidades como Fedecacao, Corpoica, Procolcacao.	Solicitar asistencia técnica permanente en todo el proceso a entidades como Fedecacao, Corpoica, Procolcacao.			
	Revisar el manejo del cadmio, en particular la prohibición a nivel internacional a partir 2019. A tener en cuenta: Corpoica se encuentra realizando estudios sobre la disminución de la absorción de cadmio en los cultivos de cacao.				

Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de cacao (continuación)

	<p>Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena del cacao.</p> <p>Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector cacaoero.</p> <p>Desarrollar un modelo de gestión social con el fin de lograr la participación de los cultivadores de cacao.</p>	<p>Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena del cacao.</p> <p>Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector cacaoero.</p> <p>Desarrollar un modelo de gestión social con el fin de lograr la participación de los cultivadores de cacao.</p> <p>Impulsar campañas de calidad para la certificación de fincas cacaoeras con Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en coordinación con entidades vinculadas al sector cacaoero.</p>	<p>Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena del cacao.</p> <p>Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector cacaoero.</p> <p>Desarrollar un modelo de gestión social con el fin de lograr la participación de los cultivadores de cacao.</p> <p>Identificar las características de los derivados del cacao según el mercado potencial.</p>	<p>Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena del cacao.</p> <p>Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector cacaoero.</p> <p>Desarrollar un modelo de gestión social con el fin de lograr la participación de los cultivadores de cacao.</p>	<p>Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena del cacao.</p> <p>Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector cacaoero.</p> <p>Desarrollar un modelo de gestión social con el fin de lograr la participación de los cultivadores de cacao.</p> <p>Promover la producción de cacaos especiales con miras al mercado internacional. Para tener en cuenta: cacao colombiano fue declarado como fino y de aroma.</p>
<p>Gestión</p>	<p>Adelantar las gestiones pertinentes para la formulación de los acuerdos de competitividad en los núcleos productivos identificados y priorizados, esto como base fundamental de vinculación entre el sector productivo y comercial y las entidades de apoyo con el fin de lograr la consolidación de una cadena productiva dinámica y progresista.</p>	<p>Adelantar las gestiones pertinentes para la formulación de los acuerdos de competitividad en los núcleos productivos identificados y priorizados, esto como base fundamental de vinculación entre el sector productivo y comercial y las entidades de apoyo con el fin de lograr la consolidación de una cadena productiva dinámica y progresista.</p>	<p>Adelantar las gestiones pertinentes para la formulación de los acuerdos de competitividad en los núcleos productivos identificados y priorizados, esto como base fundamental de vinculación entre el sector productivo y comercial y las entidades de apoyo con el fin de lograr la consolidación de una cadena productiva dinámica y progresista.</p>	<p>Adelantar las gestiones pertinentes para la formulación de los acuerdos de competitividad en los núcleos productivos identificados y priorizados, esto como base fundamental de vinculación entre el sector productivo y comercial y las entidades de apoyo con el fin de lograr la consolidación de una cadena productiva dinámica y progresista.</p>	<p>Adelantar las gestiones pertinentes para la formulación de los acuerdos de competitividad en los núcleos productivos identificados y priorizados, esto como base fundamental de vinculación entre el sector productivo y comercial y las entidades de apoyo con el fin de lograr la consolidación de una cadena productiva dinámica y progresista.</p> <p>Promover la participación en convocatorias de orden internacional, nacional y departamental. Por ejemplo: Colombia + Competitiva, Impulsa, Swisscontact</p> <p>Recopilar información para conocer las preferencias del mercado interno y externo y realizar ajustes pertinentes.</p> <p>Promover la participación en el Salón del Chocolate en París.</p>

	<p>Revisar y unificar información, a partir de fuentes secundarias, para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas. Fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria.</p>	<p>Revisar y unificar información, a partir de fuentes secundarias, para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas. Fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria.</p>	<p>Revisar y unificar información, a partir de fuentes secundarias, para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas. Fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria.</p>	<p>Revisar y unificar información, a partir de fuentes secundarias, para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas. Fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria.</p>	<p>Revisar y unificar información, a partir de fuentes secundarias, para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas. Fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria.</p>
	<p>Identificar las fuentes de información y el uso de estas para planificar la intervención técnica en el eslabón.</p>	<p>Identificar las fuentes de información y el uso de estas para planificar la intervención técnica en el eslabón.</p>	<p>Identificar las fuentes de información y el uso de estas para planificar la intervención técnica en el eslabón.</p>	<p>Identificar las fuentes de información y el uso de estas para planificar la intervención técnica en el eslabón.</p>	<p>Identificar las fuentes de información y el uso de estas para planificar la intervención técnica en el eslabón.</p>
<p>Mediciones</p>	<p>Promover la cultura del registro administrativo por parte de las entidades nacionales, departamentales, territoriales y municipales para que los datos puedan ser suficientes y estén disponibles en el tiempo.</p>	<p>Promover la cultura del registro administrativo por parte de las entidades nacionales, departamentales, territoriales y municipales para que los datos puedan ser suficientes y estén disponibles en el tiempo.</p>	<p>Promover la cultura del registro administrativo por parte de las entidades nacionales, departamentales, territoriales y municipales para que los datos puedan ser suficientes y estén disponibles en el tiempo.</p>	<p>Promover la cultura del registro administrativo por parte de las entidades nacionales, departamentales, territoriales y municipales para que los datos puedan ser suficientes y estén disponibles en el tiempo.</p>	<p>Promover la cultura del registro administrativo por parte de las entidades nacionales, departamentales, territoriales y municipales para que los datos puedan ser suficientes y estén disponibles en el tiempo.</p>
	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector cacaoero.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector cacaoero.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector cacaoero.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector cacaoero.</p>
		<p>Revisar actualización de costos de producción del cacao.</p>	<p>Revisar actualización de costos de producción del cacao.</p>	<p>Revisar actualización de costos de producción del cacao.</p>	<p>Actualización de costos de producción del cacao.</p>
	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de cacao en general.</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de cacao en general.</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de cacao en general.</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de cacao en general.</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de cacao en general.</p>
	<p>Incorporar en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) el suelo destinado para la producción de cacao</p>	<p>Incorporar en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) el suelo destinado para la producción de cacao</p>	<p>Incorporar en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) el suelo destinado para la producción de cacao</p>	<p>Incorporar en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) el suelo destinado para la producción de cacao</p>	<p>Incorporar en los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) el suelo destinado para la producción de cacao</p>

**Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de cacao** (continuación)

<p>Identificar las necesidades de capacitación en manejo de insumos, materia prima y costos asociados.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo teniendo en cuenta la ubicación geográfica. Por ejemplo, se puede realizar la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación en nuevas técnicas de transformación del café. Por ejemplo, se puede realizar la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que se requieren para transportar de manera óptima el producto. Por ejemplo, se puede realizar la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros (una capacitación acerca de mecanismos efectivos de transporte y distribución).</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso de comercialización, sobre todo a nuevos mercados. Dicha información se puede solicitar, por ejemplo, ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>
<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación en manejo de semillas e insumos y demás relacionados, todo lo anterior teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo y teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación relacionadas con la transformación del cacao.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación sobre logística, cadena de conservación y demás relacionados con el transporte y distribución del cacao y sus derivados.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación sobre investigación de mercado y demás relacionados con la comercialización del cacao y sus derivados.</p>
<p>Promover la motivación de nuevas generaciones para que continúen e innoven en la cadena de valor del cacao.</p>	<p>Promover la motivación de nuevas generaciones para que continúen e innoven en la cadena de valor del cacao.</p>	<p>Promover la motivación de nuevas generaciones para que continúen e innoven en la cadena de valor del cacao.</p>	<p>Promover la motivación de nuevas generaciones para que continúen e innoven en la cadena de valor del cacao.</p>	<p>Promover la motivación de nuevas generaciones para que continúen e innoven en la cadena de valor del cacao.</p>
<p>Promover el conocimiento en la producción agrícola en las nuevas generaciones.</p>	<p>Promover el conocimiento en la producción agrícola en las nuevas generaciones.</p>	<p>Promover el conocimiento en la producción agrícola en las nuevas generaciones.</p>	<p>Promover el conocimiento en la producción agrícola en las nuevas generaciones.</p>	<p>Promover el conocimiento en la producción agrícola en las nuevas generaciones.</p>
<p>Participar en las mesas comunitarias para la elaboración de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.</p>	<p>Participar en las mesas comunitarias para la elaboración de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.</p>	<p>Participar en las mesas comunitarias para la elaboración de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.</p>	<p>Participar en las mesas comunitarias para la elaboración de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.</p>	<p>Participar en las mesas comunitarias para la elaboración de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.</p>
<p>Apoyos logísticos, financieros y de servicios</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio para la cadena de valor del cacao.</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio para la cadena de valor del cacao.</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio para la cadena de valor del cacao.</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio para la cadena de valor del cacao.</p>



<p>Apoyos logísticos, financieros y de servicios</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en la Ley de innovación agropecuaria de 2017 para todo el sector cacaoero.</p> <p>Promover la asociatividad para evitar que los intermediarios impongan el precio del insumo.</p> <p>Agilizar el proceso de titularidad de tierras para que campesinos puedan garantizar el acceso a créditos.</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en la Ley de innovación agropecuaria de 2017 para todo el sector cacaoero.</p> <p>Promover y/o fortalecer la asociatividad.</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en la Ley de innovación agropecuaria de 2017 para todo el sector cacaoero.</p> <p>Promover y/o fortalecer la asociatividad para mejorar la calidad de producto, la identificación de nuevos mercados, y desarrollar nuevas variedades y derivados del cacao.</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en la Ley de innovación agropecuaria de 2017 para todo el sector cacaoero.</p> <p>Crear nuevas asociaciones para fortalecer el eslabón en el municipio.</p>	<p>Identificar las ventanas de oportunidad incluidas en Ley de innovación agropecuaria de 2017 para todo el sector cacaoero.</p> <p>Crear nuevas asociaciones para fortalecer el eslabón en el municipio.</p> <p>Promover la comercialización interna a través de la construcción de identidad que reconozca la diferenciación de la variedad del cacao.</p> <p>Promover la participación en convocatorias de orden internacional, nacional y departamental. Por ejemplo: Colombia + Competitiva de Swisscontact</p> <p>Gestionar y ejecutar proyectos para "cacaos especiales" o "marca origen" con miras al mercado internacional.</p>
<p>Infraestructura física</p>	<p>Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para la conservación de la semilla y otros insumos.</p>	<p>Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para el transporte y la conservación del producto.</p>	<p>Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para el transporte y conservación del producto.</p>	<p>Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para el transporte y conservación del producto.</p>	<p>Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para el transporte y conservación del producto.</p>

**Tabla 37. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de café**

	PROVISIÓN DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN (SIEMBRA Y COSECHA)	TRANSFORMACIÓN (PRODUCTO CON POTENCIAL COMPETITIVO)	TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
	<p>Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.</p>	<p>Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.</p>	<p>Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.</p>	<p>Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.</p>	<p>Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.</p>
	<p>Solicitar asistencia técnica, por ejemplo, a la Federación Nacional de Cafeteros - Programa de mejoramiento de semillas y/o OMA, para que las semillas sean suministradas teniendo en cuenta la ubicación geográfica del municipio productor.</p>	<p>Identificar nuevas opciones de asistencia técnica, diferente a la UMATA, que puedan ser de apoyo productivo en cada municipio, como por ejemplo los Centros Provisionales de Gestión Agroempresariales.</p>	<p>Promover la transformación de productos con potencial competitivo derivados del café, en coordinación con entidades vinculadas al sector cafetero, como por ejemplo los Centros Provisionales de Gestión Agroempresariales y la Federación Nacional de Cafeteros.</p>		
<p>Disponibilidad de tecnología</p>	<p>Desincentivar los viveros de los cultivadores ya que de esta forma se pierde la calidad de las semillas. Como alternativa se sugiere buscar acompañamiento, por ejemplo de la Federación Nacional de Cafeteros, para mejorar este proceso.</p>	<p>Solicitar la prestación de asistencia técnica, por ejemplo a la Federación Nacional de Cafeteros, para mejorar la técnica en el secado tradicional del café.</p>	<p>Promover mecanismos de implementación adecuada de la tecnología al momento de adoptar un proceso de transformación, incluyendo soporte técnico permanente, teniendo en cuenta todos los costos del uso, mantenimiento y reparación de la tecnología de transformación (gasolina, repuestos, conectividad y vías de acceso).</p>		
	<p>Promover la adopción de nuevas tecnologías</p>	<p>Hacer acompañamiento durante todo el proceso de adaptación e implementación adecuada de la tecnología para el proceso de producción, teniendo en cuenta los costos del uso de la nueva tecnología (gasolina, repuestos, conectividad y vías de acceso).</p>	<p>Identificar nuevas técnicas de transformación del café, por ejemplo a través de capacitaciones que se pueden solicitar ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>		

<p>Utilizar modelos corporativos públicos y mixtos que garanticen la continuidad de la alianza entre el gobierno y las asociaciones.</p>	<p>Utilizar modelos corporativos públicos y mixtos que garanticen la continuidad de la alianza entre el gobierno y las asociaciones.</p>	<p>Utilizar modelos corporativos públicos y mixtos que garanticen la continuidad de la alianza entre el gobierno y las asociaciones.</p>	<p>Utilizar modelos corporativos públicos y mixtos que garanticen la continuidad de la alianza entre el gobierno y las asociaciones.</p>	<p>Utilizar modelos corporativos públicos y mixtos que garanticen la continuidad de la alianza entre el gobierno y las asociaciones.</p>
<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del café, tanto empresariales como solidarios.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del café, tanto empresariales como solidarios.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del café, tanto empresariales como solidarios, para realizar procesos de transformación.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del café, tanto empresariales como solidarios, para que sea óptimo el proceso de transporte y distribución.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del café, tanto empresariales como solidarios, para buscar nuevos mercados.</p>
<p>Revisar donde no hay presencia de la Federación Nacional de Cafeteros y solicitar su acompañamiento a través de sus programas.</p>	<p>Incentivar la participación en el Proyecto de Alianzas Productivas para fortalecer la asociatividad del sector (vigencia 2018)</p>	<p>Identificar nuevos proveedores de insumos, materia prima y tecnología que se requieren para la transformación de café.</p>	<p>Incentivar el programa de Obras por Impuestos en los lugares donde no se puede sacar el producto por la falta de vías. Por ejemplo: se puede buscar apoyo en la ART.</p>	<p>Revisar donde no hay presencia de la Federación Nacional de Cafeteros y solicitar su acompañamiento a través de sus programas.</p>
<p>Identificar nuevos proveedores de insumos y materia prima que se requieren para la producción de café.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo a las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo.</p>	<p>Revisar donde no hay presencia de la Federación Nacional de Cafeteros y solicitar su acompañamiento a través de sus programas.</p>	<p>Revisar donde no hay presencia de la Federación Nacional de Cafeteros y solicitar su acompañamiento a través de sus programas.</p>	<p>Recopilar información para conocer preferencias del mercado y realizar ajustes pertinentes.</p>
<p>Gestión</p>	<p>Buscar apoyo institucional que acompañe la implementación de tecnología en la producción. Dicho apoyo se puede ejecutar a través de modelos corporativos públicos y mixtos que garanticen la sostenibilidad entre el gobierno y las asociaciones.</p>			<p>Difundir, en coordinación con entidades del sector cafetero, los mecanismos de comercialización de café y nuevos mercados potenciales.</p>

**Tabla 37. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de café** (continuación)

Mediciones	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de café en general.</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el estado de las vías y condiciones geográficas.</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el estado de las vías y condiciones geográficas.</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.</p>
	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>
	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo teniendo en cuenta la ubicación geográfica. Por ejemplo, se puede realizar la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación en nuevas técnicas de transformación del café. Por ejemplo, se puede realizar la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que se requiere para transportar de manera óptima el producto. Por ejemplo, se puede solicitar a la Federación Nacional de Cafeteros una capacitación acerca de mecanismos efectivos de transporte y distribución.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso de comercialización, mercados actuales, nuevos mercados, etc. Dicha información se puede solicitar, por ejemplo, ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>
Talento humano	<p>Incentivar, en coordinación con instituciones educativas y de formación, la capacitación en educación financiera.</p>	<p>Incentivar, en coordinación con instituciones educativas y de formación, la capacitación a pequeños productores en educación financiera y nuevas técnicas de transformación del café.</p>	<p>Incentivar, en coordinación con instituciones educativas y de formación, la capacitación a pequeños productores en educación financiera y nuevas técnicas de transformación del café.</p>	<p>Incentivar, en coordinación con instituciones educativas y de formación, la capacitación en barrismo.</p>
	<p>Coordinar con las secretarías de educación local el calendario académico y sus respectivos horarios para evitar las altas tasas de deserción escolar en época de cosecha.</p>			

Apoyo logístico y financiero	<p>Garantizar la presencia de entidades financieras a través de solicitudes directas a Finagro.</p> <p>Promover una flexibilización en el otorgamiento de créditos blandos a través de organizaciones.</p> <p>Desarrollar un mecanismo, en coordinación con cooperación internacional, para que un tercero (alcaldía, cooperativa, asociación, entre otras) asuma el riesgo crediticio para el acceso a capital semilla.</p>	<p>Garantizar la presencia de entidades financieras a través de solicitudes directas a Finagro.</p> <p>Promover una flexibilización en el otorgamiento de créditos blandos a través de organizaciones.</p> <p>Promover la participación en los proyectos, programas y fondos concursables de las ONG para financiar proyectos.</p> <p>Dar a conocer la línea especial de crédito para renovación de cafetales por zoca, donde también se da apoyo para la renovación de cultivos viejos.</p> <p>Promover la planificación del proceso productivo (siembra, cosecha y posocosecha) por los ocho años que se necesitan para mantener una renovación adecuada del cultivo.</p> <p>Agilizar el proceso de titularidad de tierras para que campesinos puedan garantizar su producción y acceso a créditos a través de la asociatividad.</p>	<p>Garantizar la presencia de entidades financieras a través de solicitudes directas a Finagro.</p> <p>Promover una flexibilización en el otorgamiento de créditos blandos a través de organizaciones.</p> <p>Promover la participación en los proyectos, programas y fondos concursables de las ONG para financiar proyectos.</p>	<p>Garantizar la presencia de entidades financieras a través de solicitudes directas a Finagro.</p> <p>Promover una flexibilización en el otorgamiento de créditos blandos a través de organizaciones.</p> <p>Promover alianzas estratégicas entre los transportadores locales con otros medios de transporte externos para mejorar las condiciones de transporte, disminuyendo costos y garantizando que se conserve la calidad del producto.</p>	<p>Garantizar la presencia de entidades financieras a través de solicitudes directas a Finagro.</p> <p>Promover una flexibilización en el otorgamiento de créditos blandos a través de organizaciones.</p>
------------------------------	--	--	--	--	--

**Tabla 37. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de café** (continuación)

Infraestructura física	Incentivar la implementación de distritos de riego en la producción y aprovechamiento de recursos naturales.			Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros en el transporte y conservación del producto.	Buscar nuevos canales de comercialización internacional.
				Promover alianzas público-privadas que permitan un mejor aprovechamiento de las vías 4G, obras por impuestos y programa 50/51, de tal manera que se puedan reducir los costos de transporte.	
				Identificar medios de transporte alternativos ya que algunas vías no se van a reparar en el corto plazo.	

Tabla 38. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de frutales

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	PROVISIÓN DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN (SIEMBRA Y COSECHA)	TRANSFORMACIÓN	TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Disponibilidad de tecnología	Promover el uso de semillas certificadas y nuevas variedades en coordinación con las entidades vinculadas al sector frutales (por ejemplo a través de Corpoica).	Mejorar el sistema de producción propiciando la adopción y vinculación de tecnología disponible, modificando prácticas convencionales (por ejemplo a través de Corpoica).	Adoptar tecnologías y procesos de poscosecha estandarizados para la generación de valor agregado y transformación de productos.		
		Identificar modelos productivos sostenibles basados en tecnologías de manejo integral identificadas en este sector.	Identificar modelos de transformación sostenibles basados en tecnologías de manejo integral identificadas en este sector.	Mejorar los centros de acopio y medios de transporte a través de la cadena de frío con estándares internacionales para evitar pérdidas de producto, considerando que las frutas son productos perecederos.	
Gestión	Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena de frutales.	Promover la aplicación de los parámetros establecidos en los estándares de producción limpia y orgánica existentes a nivel nacional e internacional que permitan la reducción de síntesis química.	Promover la aplicación de las buenas prácticas de manufactura de los derivados de las frutas existentes a nivel nacional e internacional.	Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena de frutales.	Realizar alianzas público-privadas para el fortalecimiento de la cadena de frutales.
	Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector frutales.	Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector frutales.	Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector frutales.	Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector frutales.	Fomentar y fortalecer las organizaciones solidarias relacionadas con el sector frutales.
	Participar en las mesas comunitarias en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.	Participar en las mesas comunitarias en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.	Participar en las mesas comunitarias en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.	Participar en las mesas comunitarias en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.	Participar en las mesas comunitarias en el marco de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio.

**Tabla 38. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de frutales** (continuación)

	<p>Propiciar que en los planes de desarrollo se establezcan y definan líneas para apropiarse recursos para inversiones en infraestructura con el objetivo de mejorar vías terciarias que faciliten y reduzcan los costos.</p>	<p>Propiciar que en los planes de desarrollo se establezcan y definan líneas para apropiarse recursos para inversiones en infraestructura con el objetivo de mejorar vías terciarias que faciliten y reduzcan los costos.</p>	<p>Propiciar que en los planes de desarrollo se establezcan y definan líneas para apropiarse recursos para inversiones en infraestructura con el objetivo de mejorar vías terciarias que faciliten y reduzcan los costos, atendiendo que las ventajas competitivas dependen más de la calidad que del precio. Por tanto es necesario que el transporte se haga debidamente, siendo por vía carretable en la mayoría de las veces cuando es a nivel interno, y por vía marítima al exterior.</p>	<p>Propiciar que en los planes de desarrollo se establezcan y definan líneas para apropiarse recursos para inversiones en infraestructura con el objetivo de mejorar vías terciarias que faciliten y reduzcan los costos, atendiendo que las ventajas competitivas dependen más de la calidad que del precio. Por tanto es necesario que el transporte se haga debidamente, siendo por vía carretable en la mayoría de las veces cuando es a nivel interno, y por vía marítima al exterior.</p>
<p>Gestión</p>	<p>Buscar apoyo institucional que acompañe la implementación de tecnología en la producción. Dicho apoyo se puede ejecutar a través de modelos corporativos públicos y mixtos que garanticen la sostenibilidad entre gobierno y las asociaciones.</p>			<p>Recopilar información para conocer las preferencias del mercado interno y externo y realizar ajustes pertinentes.</p>
<p>Mediciones</p>	<p>Revisar y unificar información a partir de fuentes secundarias para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas (fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria).</p>	<p>Revisar y unificar información a partir de fuentes secundarias para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas (fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria).</p>	<p>Revisar y unificar información a partir de fuentes secundarias para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas (fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria).</p>	<p>Revisar y unificar información a partir de fuentes secundarias para conocer hectáreas cultivadas y toneladas producidas (fuentes como Censo Agropecuario, Registro Único Empresarial y Social (RUES) y SuperSolidaria).</p>



<p>Mediciones</p>	<p>Identificar, revisar y socializar los estudios e indicadores epidemiológicos de cultivos de frutas existentes (por ejemplo, el Ministerio de Agricultura dispone de información).</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo teniendo en cuenta la ubicación geográfica. Por ejemplo, se puede realizar la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que se requieren para transportar de manera óptima el producto. Por ejemplo, se puede solicitar a la Federación Nacional de Cafeteros una capacitación acerca de mecanismos efectivos de transporte y distribución.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso de comercialización, así como información a propósito de mercados actuales, nuevos mercados etc. Dicha información se puede solicitar, por ejemplo, ante la Federación Nacional de Cafeteros.</p>
<p>Talento humano</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso de acuerdo con las necesidades de capacitación que requiere el proceso en el eslabón de distribución y transporte y teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo o del centro de acopio.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación que requiere el proceso en el eslabón de distribución y transporte y teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo o del centro de acopio.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación que requiere el proceso en el eslabón de distribución y transporte y teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo o del centro de acopio.</p>	<p>Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación que requiere el proceso de transformación.</p>
<p>Apoyos logísticos, financieros y de servicio</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso de acuerdo con las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo y teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo.</p>	<p>Implementar políticas y programas de fomento y flexibilización a la financiación para organizaciones solidarias productoras.</p>	<p>Implementar políticas y programas de fomento y flexibilización a la financiación para que las organizaciones solidarias incursionen en la generación de valor a los frutales.</p>	<p>Implementar políticas y programas de fomento y flexibilización de créditos para la consecución de nuevos mercados.</p>

**Tabla 38. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de frutales** (continuación)

Infraestructura física				<p>Promover alianzas público-privadas que permitan un mejor aprovechamiento de las vías 4G, obras por impuestos y programa 50/51, de tal manera que se puedan reducir los costos de transporte.</p>	
				<p>Promover la construcción de centros de acopio que cuenten con cadena de frío para evitar pérdidas de producto, considerando que las frutas son productos perecederos.</p>	

Tabla 39. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de maíz

	PROVISIÓN DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA	PRODUCCIÓN (SIEMBRA Y COSECHA)	TRANSFORMACIÓN (PRODUCTO CON POTENCIAL COMPETITIVO)	TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN	COMERCIALIZACIÓN
Disponibilidad de tecnología	Incentivar la investigación y desarrollo de material genético apropiado para cada zona del territorio nacional. Por ejemplo: con Copcoica.	Asegurar la calidad del grano recibiendo asesoría en la postcosecha.	Identificar otros usos del maíz, por ejemplo para uso agroindustrial.	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.
	Incentivar la producción de insumos y materia prima nacional para su utilización de acuerdo con cada zona agroecológica del país.	Promover el acompañamiento técnico durante todo el proceso de adaptación e implementación adecuada de la tecnología.	Identificar productos con potencial competitivo derivados del maíz.		
	Solicitar asistencia técnica permanente sobre insumos y materia prima (por ejemplo a Fenalce).	Solicitar asistencia técnica permanente para el secado, acopio y almacenamiento (por ejemplo a Fenalce).	Promover el acompañamiento técnico durante todo el proceso de adaptación e implementación adecuada de tecnologías de transformación del maíz.		
	Mejorar el sistema agroecológico de producción, semillas certificadas y uso de fertilizantes según recomendaciones idóneas.	Mejorar el sistema agroecológico de producción con el uso de fertilizantes según recomendaciones técnicas por parte de entidades idóneas, así como la utilización de maquinaria agrícola en alguna fase del proceso.			
	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.	Identificar fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías mecanizadas.			

**Tabla 39. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de maíz (continuación)**

<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del maíz, tanto empresariales como solidarios.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del maíz, tanto empresariales como solidarios.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del maíz, tanto empresariales como solidarios.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del maíz, tanto empresariales como solidarios, con el objetivo de que sea óptimo el proceso de transporte y distribución.</p>	<p>Promover y/o fortalecer la asociatividad y las alianzas estratégicas entre los actores de la cadena de valor del maíz, tanto empresariales como solidarios, para buscar nuevos mercados.</p>
<p>Incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la rentabilidad del maíz, por ejemplo a través de Fenalce.</p>	<p>Incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la rentabilidad del maíz, por ejemplo a través de Fenalce.</p>	<p>Incentivar el uso de nuevas tecnologías para mejorar la rentabilidad del maíz, por ejemplo a través de Fenalce.</p>	<p>Crear nuevas asociaciones para fortalecer el eslabón en el municipio.</p>	<p>Crear nuevas asociaciones para fortalecer el eslabón en el municipio.</p>
<p>Buscar apoyo institucional en Corpoica y otras entidades para que introduzcan nuevos materiales y aceleren la investigación con técnicas modernas que disminuyan tiempo y costos en la producción de maíz.</p>	<p>Buscar apoyo institucional en Corpoica y otras entidades de investigación para que introduzcan nuevos materiales y aceleren la investigación con técnicas modernas que disminuyan tiempo y costos en la producción de maíz.</p>	<p>Buscar apoyo institucional en Corpoica y otras entidades de investigación para que introduzcan nuevos materiales y aceleren la investigación con técnicas modernas que disminuyan tiempo y costos en la producción de maíz.</p>	<p>Incentivar la creación de centros de acopio.</p>	<p>Recurrir a potenciales alianzas comerciales.</p>
<p>Coordinar acciones compartidas con los organismos competentes y revisar los aranceles al maíz definidos en los TLC.</p>	<p>Coordinar acciones compartidas con los organismos competentes y revisar los aranceles al maíz definidos en los TLC.</p>	<p>Coordinar acciones compartidas con los organismos competentes y revisar los aranceles al maíz definidos en los TLC.</p>		<p>Promover la comercialización interna a través de alianzas específicas con las industrias de alimentos balanceados, avicultura, porcicultura, ganadería, trilla, harinas, almídonos, consumo humano en fresco (fabricantes de arepas, etc.).</p>
<p>Proponer la revisión de la reglamentación vigente y los procedimientos técnicos sobre el uso de fertilizantes.</p>	<p>Proponer la revisión de la reglamentación vigente y los procedimientos técnicos sobre el uso de fertilizantes.</p>	<p>Proponer la revisión de la reglamentación vigente y los procedimientos técnicos sobre el uso de fertilizantes.</p>		
<p>Revisar y proponer incentivos de rebaja de impuestos por obras de infraestructura física.</p>	<p>Revisar y proponer incentivos de rebaja de impuestos por obras de infraestructura física.</p>	<p>Revisar y proponer incentivos de rebaja de impuestos por obras de infraestructura física.</p>	<p>Revisar y proponer incentivos de rebaja de impuestos por obras de infraestructura física.</p>	<p>Revisar y proponer incentivos de rebaja de impuestos por obras de infraestructura física.</p>
<p>Revisar y proponer incentivos al productor de maíz en términos de reducción de impuestos.</p>	<p>Revisar y proponer incentivos al productor de maíz en términos de reducción de impuestos.</p>	<p>Revisar y proponer incentivos al productor de maíz en términos de reducción de impuestos.</p>		<p>Buscar aliados entre las grandes empresas, por ejemplo SOYA. Pueden organizar a los productores y ser compradores a la vez.</p>

Gestión

	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p> <p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de cacao en general.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p> <p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo de cacao en general.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>	<p>Desarrollar un mecanismo de consolidación y divulgación de información relevante para el sector agrícola.</p>
<p>Mediciones</p>	<p>Promover el uso de mecanismos de difusión como Agronet y emisoras radiales municipales que ofrezcan información disponible y veraz relacionada con el cultivo del maíz en general.</p>	<p>Apoyar a los cultivadores en la medición de costos de producción y en definir el precio final de venta.</p>			<p>Apoyar a los cultivadores en la medición de costos de transformación y distribución y para definir el precio final de venta de los derivados del maíz.</p>

**Tabla 39. Ficha de pervivencia cadena de valor del cultivo de maíz (continuación)**

	Identificar las necesidades de capacitación en manejo de insumos, materia prima y costos asociados.	Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo teniendo en cuenta la ubicación geográfica. Por ejemplo, se puede realizar la solicitud ante Fenalce.	Identificar las necesidades de capacitación en nuevas técnicas de transformación del maíz.	Identificar las necesidades de capacitación que se requieren para transportar de manera óptima el producto.	Identificar las necesidades de capacitación que requiere el proceso de comercialización, mercados actuales, nuevos mercados etc. Dicha información se puede solicitar a Fenalce.
Talento humano	Incentivar la creación de colegios agrícolas en los municipios.	Incentivar la creación de colegios agrícolas en los municipios.	Incentivar la creación de colegios agrícolas en los municipios.	Incentivar la creación de colegios agrícolas en los municipios.	Incentivar la creación de colegios agrícolas en los municipios.
	Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación en manejo de semillas, insumos y demás relacionados, teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo.	Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación que requiere el proceso productivo y teniendo en cuenta la ubicación geográfica del cultivo.	Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación relacionadas con la transformación del maíz.	Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación sobre logística, cadena de conservación y demás relacionados con el transporte y distribución del maíz y sus derivados.	Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación sobre investigación de mercado y demás relacionados con la comercialización de maíz y sus derivados.
Apoyos logísticos, financieros y de servicios	Promover la asociatividad para evitar que los intermediarios impongan el precio del insumo.	Promover y/o fortalecer la asociatividad.	Promover y/o fortalecer la asociatividad para mejorar la calidad de producto, identificación de nuevos mercados, desarrollar nuevas variedades y derivados del maíz.	Crear nuevas asociaciones para fortalecer el eslabón en el municipio.	Crear nuevas asociaciones para fortalecer el eslabón en el municipio.
	Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para la conservación de la semilla y otros insumos.	Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros en el almacenamiento de las cosechas.		Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros en el transporte y conservación del producto.	
Infraestructura física				Promover alianzas público-privadas que permitan un mejor aprovechamiento de las vías 4C, obras por impuestos y programa 50/51, de tal manera que se puedan reducir los costos de transporte.	

## 8. Recomendaciones para la intervención

### 8.1 Factores de producción

- Desarrollar políticas y programas de acceso a crédito para los productores e identificación de nuevas fuentes de financiación y acompañamiento técnico para la adopción de nuevas tecnologías.
- Implementar programas de capacitación para las labores agrícolas que permitan el fortalecimiento del sector productivo en los cultivos priorizados.
- Adopción o adquisición de nuevas tecnologías eficientes para la producción y transformación de manera tal que coadyuven a la generación de valor en las cadenas productivas.
- Diseño de un plan de gestión del talento humano para su calificación en las labores de producción y acceso a la seguridad social que propenda por un empleo digno y decente.
- Generar oferta educativa de acuerdo con las necesidades de capacitación en manejo de semillas e insumos y demás relacionados con la ubicación geográfica del cultivo.
- Desarrollar programas de sensibilización y motivación que promuevan el conocimiento en la producción agrícola en las nuevas generaciones.
- Fomentar programas y políticas para ampliar, rehabilitar o renovar los cultivos permanentes existentes, con el fin de incrementar la producción por hectárea.
- Implementación de un sistema agroecológico de producción de semillas certificadas y uso de fertilizantes según recomendaciones técnicas por parte de entidades idóneas.
- Creación de una unidad de asistencia técnica que asesore, oriente, y acompañe a los productores sobre siembras, insumos y materia prima.

- Implementar las políticas nacionales definidas para la titularidad de tierras para que los campesinos puedan garantizar la estabilidad del uso y explotación de la producción.

## **8.2 Asociatividad**

- Elaboración de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) del municipio que permitan la participación en forma individual y asociativa en las mesas comunitarias de concertación para el desarrollo del sector agrícola.
- Desarrollo de alianzas público-privadas encaminadas al fortalecimiento de las cadenas productivas en los cultivos priorizados.
- Diseño de un modelo de gestión social que incluya capacitación en la doctrina de las organizaciones solidarias (Proyecto Educativo Social y Empresarial - PESEM) con el fin de lograr la participación de los cultivadores.

## **8.3 Entorno productivo**

- Gestionar ante los entes territoriales la financiación de la construcción de vías de acceso para el fortalecimiento de la producción agrícola e incremento de la competitividad.
- Construcción y ejecución de un plan de mercadeo organizacional que identifique los nichos de mercado y garantice la venta de los productos.
- Diseño e implementación de una unidad para el monitoreo, evaluación, difusión y divulgación de los procesos empresariales de la dinámica productiva con enfoque social y solidario del municipio.
- Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad para las diferentes actividades priorizadas.
- Incentivar la creación de centros de acopio, mostrando las ventajas que pueden tener dichos centros para la conservación de la semilla y otros insumos.
- Fomentar la competitividad en los núcleos productivos identificados y priorizados como base fundamental de vinculación entre el sector productivo-comercial y las entidades de apoyo, esto con el objetivo de lograr la consolidación de una cadena productiva dinámica y progresista.



- Generar la cultura de registro administrativo por parte de las entidades nacionales, departamentales, territoriales y municipales, para que los datos puedan ser suficientes y estén disponibles en el tiempo.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece la Ley de innovación agropecuaria de 2017 para todas las actividades agrícolas.
- Crear un plan de veeduría ciudadana de la ejecución y distribución de los recursos provenientes del Acuerdo de paz con la FARC y los recursos internacionales de apoyo al proceso.
- Gestionar ante el orden nacional la operatividad de la represa del río Ranchería y la construcción e implementación del sistema de riego.
- Aprovechar los convenios y acuerdos del orden departamental que incentivan el comercio exterior con las Antillas.
- Aprovechar la posición geoestratégica del departamento de La Guajira.



## Bibliografía

- Alcaldía de Fonseca (2016). *Plan de Desarrollo Municipal, 2016-2019. Construyendo cambio para la paz*. Fonseca: Mimeo, municipio de Fonseca.
- Barrera Insua, F. & Fernández Massi, M. (2017). La dinámica productiva como límite superior de los salarios en la industria argentina. *Perfiles latinoamericanos*, 25 (50), pp. 301-329. Recuperado de <https://cutt.ly/ArqRUB7>.
- Bohigues, I. (2014). *Ámbito sociolingüístico*. Madrid: Ediciones Parainfo.
- Bonilla, E., Sierra, W., y Gómez, L. (2011) *Diagnóstico del Mercado Laboral de La Guajira*. Riohacha: Editorial Uniguajira.
- Bonilla, E., y otros (2017). *Calidad del empleo y condiciones laborales en el sector comercio, reparación, hoteles y restaurantes del Distrito Especial de Riohacha*. Riohacha: Editorial Uniguajira.
- CCG. (2017). *Estructura Empresarial, 2016-2019*. Riohacha: Cámara de Comercio de La Guajira.
- \_\_\_\_\_. (2016). *Registro mercantil, 2015*. Riohacha: Cámara de Comercio de La Guajira.
- Confecámaras. (2017). *Registro Único Empresarial y Social*. Bogotá: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.
- DANE. (2016). *Censo Nacional Agropecuario*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- \_\_\_\_\_. (2017). *Cuentas Nacionales*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2005.
- DNP. (2017). *Fichas municipales*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- \_\_\_\_\_. (2017). *Plan de Desarrollo Nacional, 2016-2019*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Gobernación de La Guajira. (2017). *Censo Agropecuario Municipal, 2012 - 2016*. Riohacha: Gobernación de La Guajira, Secretaría de Desarrollo Económico.
- Ffrench-Davis, R. (2005). *Crecimiento esquivo y volatilidad financiera*. Bogotá: Naciones Unidas.

- ICA. (2015). *Censo Agropecuario*. Bogotá: Instituto Colombiano Agropecuario.
- IGAC. (2017). *Diccionario Geográfico de Colombia*. Bogotá: Instituto Geográfico Agustín Codazzi.
- Isabella, F. (2014). Dinámica de los sectores productivos para el cambio estructural. *Serie Documentos de Trabajo, DT 05/2014*. Montevideo: Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Manosalvas Vaca, M. (2009). *Gestión de proyectos productivos comunitarios: entre la tradición y el mercado*. Quito: Ediciones Abya Yala.
- Ministerio de Agricultura. (2006). *AgroNet y Colombia siembra*. Bogotá: Ministerio de Agricultura.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). *Planilla Integrada de Liquidación de Aportes, PILA*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social.
- Menco Rivera, D. (2011). Dinámica productiva agrícola en los Montes de María 2010. *Revista OI DLES*, 5 (11).
- Parra, L. (2011). Un análisis de la dinámica productiva de la empresariedad informal: el caso del sector textil en la Paz y el Alto, Bolivia en 2010. *Revista EAN*, 70, pp. 150-156. Recuperado de: <https://cutt.ly/irqRVjw>.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior and Performance*. Nueva York: The Free Press.
- Vergíu Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16 (1), pp. 17-28.

