

SABER UNIVERSITARIO

Nº 16, julio-diciembre 2026



Nº 16

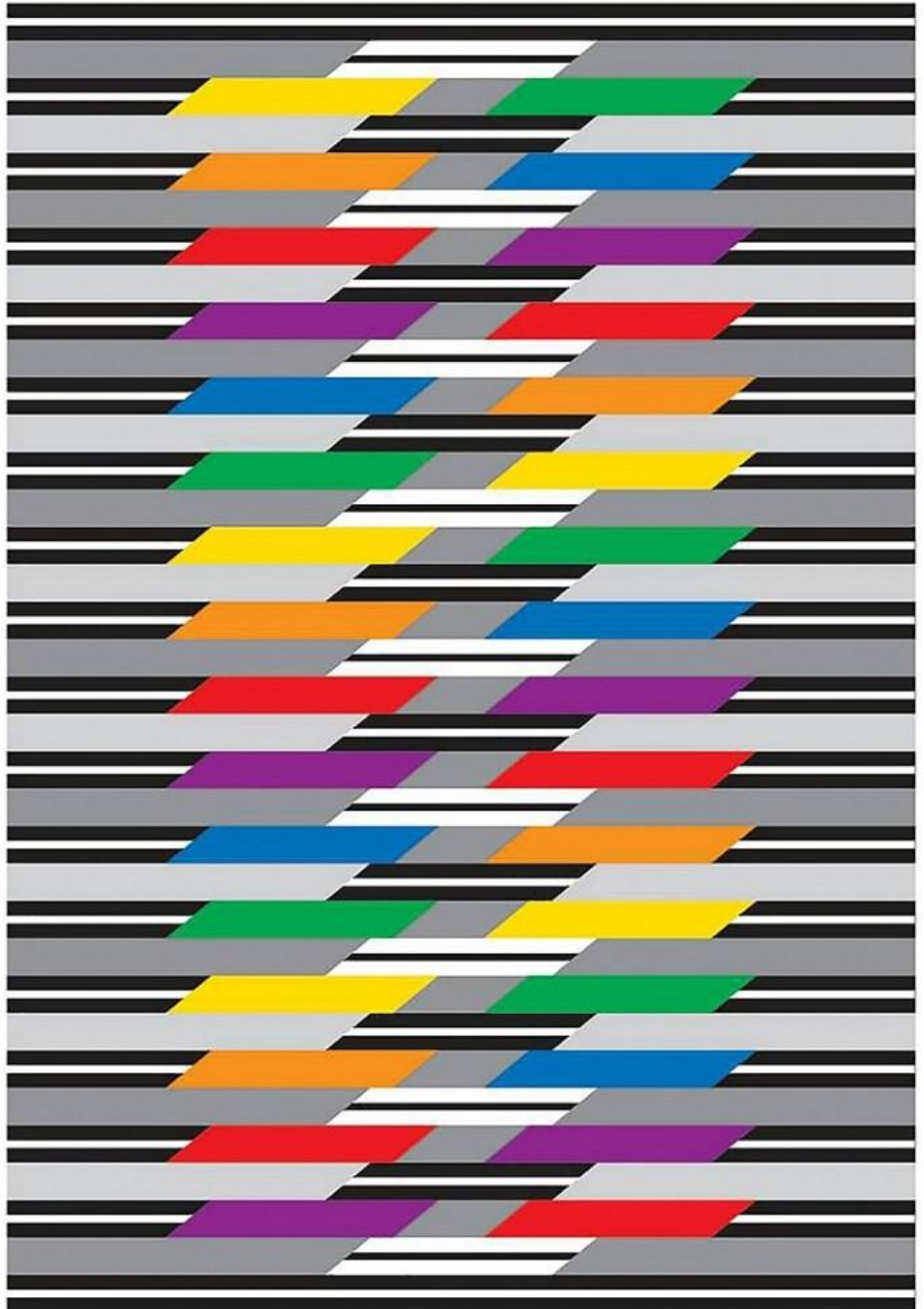


Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”
Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Ordenara Gil-Albert Almeida
Rector

Mairett Cermeño Medina
Responsable del Área
Académica

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello
Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño
Directora

Luis Peñalver-Bermúdez
Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira Regardiz (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFT
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Nº 16, julio-diciembre 2026.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

Gestión administrativa y prácticas agroecológicas: dinámicas organizativas, sostenibilidad y desarrollo territorial en comunidades rurales

María José Gómez Freites

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Maturín, Venezuela
carlavalentinamoisesjose@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-1367-6678>

Sol Beatriz López Martínez

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Maturín, Venezuela
*solbeatriz31@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-3580-6919>

Resumen

Las prácticas agroecológicas se extienden en las comunidades rurales latinoamericanas de la mano de organizaciones colectivas cuya gestión administrativa se conoce de forma limitada. El objetivo del presente artículo fue analizar las lógicas organizativas que soportan las prácticas agroecológicas, su vínculo con la sostenibilidad y su impacto en el desarrollo territorial. Metodológicamente, se realizó una investigación de campo cualitativa, a través de observación participante, entrevistas semiestructuradas, conversaciones en asamblea y revisión documental, en un ciclo agrícola en dos comunidades rurales del estado Monagas, Venezuela. Desde los resultados se puede afirmar que la gestión que sostiene la agroecología campesina resulta híbrida, combina la asamblea como órgano de decisión con roles rotativos y registros informales, tensiona con la lógica burocrática de los programas públicos y genera métricas propias del valor producido. La sostenibilidad del agroecosistema demostró depender de una sostenibilidad organizativa previa. Se concluye que la gestión administrativa comunitaria es variable central del desarrollo territorial y reclamo teórico y práctico para la administración.

Palabras clave: gestión administrativa, agroecología, comunidades rurales, sostenibilidad, desarrollo territorial, organizaciones campesinas

Introducción

Los sistemas agroalimentarios se encuentran bajo presiones que ningún país ha logrado resolver: el hambre aumentó después de años de retroceso y la perspectiva para la última

década es negativa (FAO et al., 2023), al mismo tiempo que el cambio climático amenaza la producción, el acceso y los medios de vida rurales (IPCC, 2022). En ese escenario, la agroecología consolidó su estatuto de triple objeto, ciencia, práctica y movimiento social, y hoy plantea la transformación de los sistemas alimentarios en su conjunto (Anderson et al., 2021). La discusión sobre esa transformación se ha concentrado, sin embargo, en lo agronómico y lo sociopolítico. Casi no se pregunta cómo se administran las organizaciones que siembran, deciden, controlan y distribuyen; qué formas de gestión sostienen la práctica agroecológica en el día a día de las comunidades rurales; con qué registros, qué asambleas, qué arreglos de roles y recursos.

Ese silencio es doblemente problemático en América Latina, donde la agricultura familiar produce una porción decisiva de los alimentos y donde la respuesta institucional a la crisis alimentaria ha privilegiado el impulso de la producción comunal (CEPAL et al., 2021). Los programas públicos llegan al territorio con instrumentos administrativos formales, formularios, rendiciones de cuentas, indicadores, mientras las comunidades operan con arreglos organizativos propios, en gran parte informales. La distancia entre ambos lenguajes administrativos condiciona el resultado de cualquier política, pero permanece casi inexplorada por la literatura.

Este artículo revisa dicha frontera a partir de una etnografía realizada en dos comunidades rurales del estado Monagas, Venezuela, durante un ciclo productivo agrícola. La investigación tiene tres objetivos: describir las dinámicas organizativas que articulan las prácticas agroecológicas campesinas; evaluar en qué modo esas dinámicas se asocian con la sustentabilidad de los agroecosistemas, y al mismo tiempo, con la sustentabilidad de las propias organizaciones; y reconocer el potencial de ambas como vectores de desarrollo territorial. Se sostiene la tesis que la gestión administrativa comunitaria, en lugar de ser un apéndice burocrático, es el subsuelo invisible de la agroecología y una variable nodal el desarrollo territorial.

Problema y contexto

El campo venezolano acumula una década de presión económica severa: escasez de insumos agrícolas, dificultad para el combustible y el transporte, migración de la mano de obra y deterioro de la infraestructura de servicios. El contexto regional acompaña ese diagnóstico, pues las evaluaciones sobre los efectos de la pandemia y sus secuelas mostraron que la agricultura familiar sostuvo la oferta alimentaria pese a operar con menor acceso a financiamiento y tecnología, y absorbiendo al mismo tiempo parte del desempleo que retornó al campo (CEPAL et al., 2021). En ese cuadro, las políticas públicas nacionales orientaron recursos hacia la producción comunal, con programas de semillas, acompañamiento técnico y compras estatales de cosecha.

Las dos comunidades estudiadas ilustran esa coyuntura. Una, de vocación agrícola en la llanura aluvial, combina conucos familiares, parcelas comunales y una estructura

organizativa consolidada en torno al consejo comunal y a los ciclos del plan agroalimentario. La otra, en zona de piedemonte, sostiene policultivos, cría menor y bancos de semillas locales, con una organización más joven y dependiente de unos pocos dirigentes. En ambas, las prácticas agroecológicas no son novedad importada: la asociación de cultivos, los abonos orgánicos y la conservación de semillas criollas forman parte de la memoria productiva del campesinado oriental, aunque con grados distintos de sistematización.

El problema que motivó la investigación surge de una tensión observable. Los registros oficiales de los programas públicos registran parte mínima de la actividad agroecológica real: muchas siembras no aparecen en ningún formulario, muchas cosechas circulan por canales no reportados y muchas decisiones se toman en asambleas sin acta. Esa brecha suele leerse como informalidad o atraso. La lectura alternativa, que este trabajo explora, es que existe una gestión administrativa campesina específica, funcional a sus propósitos, que los instrumentos convencionales no logran ver y cuya invisibilidad produce consecuencias prácticas: subestimación de la producción real, diseño de programas desajustados y discontinuidad del acompañamiento institucional (FAO et al., 2023). La pregunta de investigación se formula entonces en términos precisos: qué formas de gestión administrativa sostienen las prácticas agroecológicas en las comunidades rurales estudiadas, y bajo qué condiciones esas formas contribuyen a la sostenibilidad y al desarrollo territorial.

Referencias teóricas

La agroecología contemporánea define la transición como un proceso deliberado que debe ocurrir de manera interconectada en múltiples dominios, desde el acceso a la tierra y las semillas hasta los mercados y los marcos institucionales, porque los avances técnicos aislados se diluyen si el entorno organizativo permanece inalterado (Anderson et al., 2021). Esa tesis convierte la organización en condición de viabilidad y no en accesorio sociológico. Tittone et al. (2022) refuerzan el punto desde la crítica: separar la agroecología de su sustrato sociopolítico, reducirla a paquete de prácticas agronómicas aceptables para el mercado, vacía su potencial transformador. La advertencia tiene un correlato empírico en la deriva de las etiquetas empresariales: el examen agronómico de la agricultura regenerativa muestra cómo definiciones difusas y apropiaciones comerciales diluyen la exigencia científica de los enfoques originales (Giller et al., 2021). Para el estudio de campo, estos referentes obligan a mirar las prácticas sin disociarlas de la estructura que las sostiene y de los proyectos que les dan sentido.

La teoría administrativa reciente ofrece un puente conceptual inesperado. Parker y Grote (2022) demuestran que, en la era digital, el diseño del trabajo decide si la organización amplifica la autonomía de las personas o intensifica su control, y que los equipos con grados reales de decisión requieren condiciones deliberadas: competencias, información accesible y sistemas de coordinación. Trasladada al mundo rural, esa tesis ilumina la asamblea campesina como dispositivo de diseño del trabajo y no como ritual. Howard-Grenville

(2021) agrega la dimensión normativa: los grandes desafíos contemporáneos desbordan las fronteras organizacionales y exigen de los estudios de gestión un compromiso con los valores y con la deliberación sobre los fines, lo que legitima preguntar, junto con las comunidades, para qué se administra y para quién.

La resiliencia de los sistemas alimentarios se basa en cualidades sistémicas que la gestión convencional a menudo considera fallas: la diversidad, la redundancia y la conectividad actúan como capacidades de absorción, adaptación y transformación en respuesta a los choques (El Bilali, 2021). La evidencia de los beneficios de la agroecología en la seguridad alimentaria, incluyendo la diversidad dietética y los ingresos de los pequeños agricultores, es en gran medida transversal y requiere más evidencia longitudinal y rigurosa en muchos casos (Bezner Kerr et al., 2021). En términos de medición, la contabilidad del valor verdadero es una herramienta que ayuda a los sistemas agroalimentarios a estimar los costos ocultos, ambientales, de salud y sociales que las métricas tradicionales no tienen en cuenta en la toma de decisiones (FAO, 2024). Y el análisis de la economía política advierte que las transformaciones no ocurren por urgencia técnica cuando los actores dominantes tienen incentivos para el statu quo (Béné, 2022).

Los marcos regionales sitúan la agricultura familiar como eje de la seguridad alimentaria y de la cohesión territorial, y subrayan la necesidad de institucionalidad que la acompañe de manera sostenida (CEPAL et al., 2021). La prospectiva sobre trayectorias de los sistemas alimentarios distingue dos futuros posibles: una industrialización digital concentrada que subordina a productores y consumidores a plataformas, y una transición agroecológica redistributiva que descentraliza poder y valor (IPES-Food, 2021). La gestión de cadenas aporta el concepto decisivo: las cadenas de suministro no son conductos neutros sino instituciones sociales transformables hacia la resiliencia y la distribución de valor (Wieland, 2021). La síntesis de estos referentes define la lente del estudio: observar en el terreno cómo la organización campesina administra diversidad, decide sobre el valor y se articula, o no, con las estructuras territoriales de gobernanza.

Metodología

Se asumió un enfoque cualitativo de base interpretativa, con un diseño de estudio de caso colectivo que tomó como unidades de análisis dos comunidades rurales del estado Monagas, seleccionadas por presentar prácticas agroecológicas activas y estructuras organizativas funcionales, una en la llanura agrícola y otra en zona de piedemonte. El trabajo de campo se desarrolló a lo largo de un ciclo agrícola, con visitas periódicas a las parcelas, a las asambleas y a los espacios de venta.

Participaron, mediante muestra intencional, 6 productores y productoras con al menos un ciclo de experiencia agroecológica, dirigentes de las estructuras organizativas comunales y técnicos de acompañamiento institucional. Los criterios de inclusión privilegiaron la

participación activa en las decisiones productivas y la permanencia en la comunidad durante el período estudiado.

Las técnicas se combinaron para garantizar la triangulación. La observación participante generó registros en diario de campo durante jornadas de siembra, cosecha, elaboración de abonos, asambleas y ferias de venta. Las entrevistas semiestructuradas, organizadas por dimensiones (prácticas, organización, sostenibilidad, vínculo institucional), capturaron las trayectorias de los productores y las decisiones de gestión. Las conversaciones grupales en asamblea permitieron observar la deliberación en acto. Finalmente, el análisis documental procesó actas, cuadernos de siembra y control, y los registros de los programas públicos que han intervenido en las comunidades.

El material se sometió a análisis de contenido temático con codificación abierta y axial, a partir de las dimensiones teóricas y de las categorías emergentes. La calidad se resguardó mediante triangulación de fuentes y técnicas, descripción densa de las situaciones y devolución de las interpretaciones preliminares a los participantes para su contraste. En materia ética, se obtuvo el consentimiento informado de todas las personas participantes, se resguardó el anonimato en los registros y se acordó la devolución final de los resultados a las comunidades.

Resultados y discusión

El hallazgo más consistente es la coexistencia de dos capas organizativas. La capa visible está formada por la asamblea comunal, los cargos formales y los registros exigidos por los programas públicos. La capa operativa, que sostiene la práctica diaria, funciona con arreglos distintos: roles que rotan según la disponibilidad de cada familia, préstamos recíprocos de herramientas y semillas, cuadernos individuales de siembra cuya contabilidad es la memoria del productor y compromisos verbalizados que la comunidad controla mediante vigilancia social. Esta gestión híbrida cumple funciones administrativas plenas, asigna recursos, coordina el trabajo, resuelve conflictos y evalúa resultados, aunque lo haga fuera del vocabulario formal.

La tensión entre ambas capas apareció en cada conversación. Los formularios de los programas exigen datos que la memoria oral no retiene en el formato pedido; las convocatorias institucionales compiten con los calendarios agrícolas; las rendiciones de cuentas escritas duplican un control que la comunidad ya ejerce de otro modo. El resultado no es la carencia de gestión sino un desencuentro de lenguajes administrativos. La literatura de diseño del trabajo anticipa el riesgo de esa colisión: cuando los instrumentos externos se imponen sin reconocer los arreglos existentes, tienden a desplazar la autonomía por el control documental, con costos de desmotivación y subregistro (Parker & Grote, 2022). A la inversa, donde los técnicos reconocieron los cuadernos campesinos como fuente válida, la articulación mejoró. Los hallazgos también confirman la tesis agroecológica de que la participación no es un método accesorio sino la forma misma en que la organización produce

conocimiento y decisión (Anderson et al., 2021). Donde la asamblea deliberó sobre qué sembrar y para quién, las prácticas se sostuvieron; donde los dirigentes administraron solos, la participación decayó y con ella parte de la fuerza de trabajo colectiva.

El componente de poder no puede omitirse. Las decisiones sobre quién accede a las semillas entregadas por los programas, qué parcela comunal se siembra y a quién se vende la cosecha distribuyen beneficios concretos, y los actores con posición dominante en la estructura tienden a conservar esa posición (Béné, 2022). En una de las comunidades, la rotación efectiva de cargos operó como contrapeso; en la otra, la concentración de la mediación institucional en un solo dirigente generó dependencia y desconfianza. La gestión administrativa campesina es, también, una economía política en miniatura.

Las prácticas observadas coinciden con el repertorio agroecológico regional: policultivos, asociaciones maíz-caraota, abonos orgánicos elaborados en la parcela, control biológico de plagas, conservación de semillas criollas y manejo del agua con técnicas de bajo costo. Lo relevante para el argumento es su condición de existencia. Las prácticas no se sostuvieron por decisión técnica aislada sino por decisiones organizativas previas: la asignación comunal de espacios para el compostaje, el banco de semillas administrado como bien colectivo, el acuerdo de asamblea que prioriza la siembra de autoconsumo antes que la venta. Cuando la organización se debilitó, las prácticas retrocedieron, aunque el conocimiento agronómico permaneciera. La sostenibilidad del agroecosistema demostró depender de una sostenibilidad organizativa previa, y esa dependencia es el aporte empírico central del estudio.

Las métricas con que los productores evaluaron sus resultados tampoco coinciden con las oficiales. El éxito se describió en términos de variedad en la mesa, ahorro de insumos comprados, salud del suelo reconocible por color y fauna, y capacidad de regalar alimentos a vecinos y escuelas. Esas métricas registran, sin nombrarlo, el argumento del valor verdadero: capturan beneficios que la contabilidad de rendimiento por hectárea excluye (FAO, 2024). La evidencia comparada respalda la pertinencia de tales indicadores, pues los efectos de la agroecología sobre la seguridad alimentaria se expresan sobre todo en diversidad dietética y resiliencia de ingresos antes que en volumen bruto (Bezner Kerr et al., 2021). Los atributos de resiliencia observados, diversidad de cultivos, redundancia de fuentes de abono, conectividad entre familias, corresponden exactamente a las propiedades que el análisis conceptual sitúa en la base de los sistemas alimentarios capaces de absorber choques (El Bilali, 2021).

Conviene, no obstante, la cautela que la crítica agronómica impone: la potencial deriva de las etiquetas hacia definiciones difusas alcanza también a las comunidades, donde el término agroecológico puede usarse para acreditar prácticas que en realidad desbordan el uso de insumos sintéticos (Giller et al., 2021). La sistematización de registros propios permitiría a las organizaciones sostener su exigencia técnica sin someterse a la lógica del formulario externo.

El tercer plano es el territorial. Las ventas se canalizaron principalmente por circuitos cortos: ferias comunales, venta directa a escuelas y comedores, trueque entre comunidades vecinas y compra estatal de cosecha cuando el programa operó. La cadena así configurada distribuye valor en el territorio, reduce intermediarios y fortalece la identidad productiva local, en línea con la concepción de las cadenas como instituciones sociales gestionables hacia fines colectivos (Wieland, 2021). Su fragilidad, sin embargo, es institucional: la continuidad de las compras estatales y del acompañamiento técnico dependió de los ciclos políticos y de la gestión de los mediadores, no de reglas estables. El contraste con la prospectiva regional es directo: sin gobernanza que redistribuya poder sobre los datos, los mercados y las decisiones, la convergencia entre lo comunal y lo digital corre el riesgo de subordinar a las comunidades a intermediarios nuevos (IPES-Food, 2021). La variable administrativa aparece, una vez más, como decisiva: el territorio se desarrolla cuando la articulación con las instituciones estables se construye reconociendo la gestión propia, y se diluye cuando se impone el formato externo (CEPAL et al., 2021).

Conclusiones

Las prácticas agroecológicas de las comunidades estudiadas se sostienen sobre una gestión administrativa híbrida que combina asamblea deliberativa, rotación de roles, reciprocidad y registros propios, funcional a sus propósitos y ajena al vocabulario formal de los programas públicos. Esa gestión no es informalidad: es infraestructura invisible de la agroecología, y su reconocimiento o su desconocimiento condiciona el resultado de las políticas. La sostenibilidad del agroecosistema demostró depender de la sostenibilidad organizativa, hallazgo que desplaza el centro de la intervención técnica hacia el fortalecimiento de las capacidades colectivas de decidir, registrar y controlar. Y el desarrollo territorial se configura como resultado de la articulación entre circuitos cortos de valor y una gobernanza capaz de institucionalizar el reconocimiento de la gestión propia, más allá de los ciclos políticos.

El aporte del artículo consiste en nombrar esa interfaz, entre la administración convencional y la gestión campesina, como problema de investigación y de política pública. La agenda que se desprende es concreta: estudios longitudinales que relacionen dinámicas organizativas y resiliencia agroecológica a lo largo de varios ciclos; diseño participativo de instrumentos administrativos que incorporen los registros campesinos como fuente válida; y evaluación de los circuitos comunales de comercialización mediante métricas de valor verdadero que capturen lo que las comunidades ya miden de otro modo. Mientras la administración siga mirando solo lo que sus formularios registran, el campo seguirá administrando por su cuenta lo esencial.

Referencias

- Anderson, C. R., Bruil, J., Chappell, M. J., Kiss, C., & Pimbert, M. P. (2021). *Agroecology now! Transformations towards more just and sustainable agri-food systems*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-61315-0>
- Béné, C. (2022). Why the great food transformation may not happen: A multi-dimension analysis of political economy and socio-political drivers of food system transformation. *Food Security*, 14(4), 877–901. <https://doi.org/10.1007/s12571-022-01271-9>
- Bezner Kerr, R., Liebert, J., Kansanga, M., & Kpienbaareh, D. (2021). Human and social values in agroecology: A review. *Elementa: Science of the Anthropocene*, 9(1), Artículo 00038. <https://doi.org/10.1525/elementa.2020.00038>
- CEPAL, FAO, & IICA. (2021). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2021-2022**. CEPAL. <https://www.fao.org/americas/perspectivas/en/>
- El Bilali, H. (2021). Food systems resilience: Conceptual analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7326. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147326>
- FAO. (2021). *The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cb4476en>
- FAO. (2024). *The State of Food and Agriculture 2024: Value-driven transformation of agrifood systems*. FAO. <https://www.fao.org/publications/sofa>
- FAO, IFAD, UNICEF, WFP, & WHO. (2023). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023: Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural–urban continuum*. FAO. <https://doi.org/10.4060/cc3017en>
- Giller, K. E., Hijbeek, R., Andersson, J. A., & Sumberg, J. (2021). Regenerative agriculture: An agronomic perspective. *Outlook on Agriculture*, 50*(1), 13–25. <https://doi.org/10.1177/0030727021998063>
- Howard-Grenville, J. (2021). Grand challenges, wicked problems, and philosophy: Why society needs management scholars, and why management scholars need philosophy. *Journal of Management Inquiry*, 30(1), 64–71. <https://doi.org/10.1177/1056492620966057>
- IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009325844>
- IPES-Food. (2021). A long food movement: Transforming food systems by 2045. *International Panel of Experts on Sustainable Food Systems*. <https://www.ipes-food.org>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2022). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, 71(4), 1171–1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12337>
- Tittonell, P., Fernández, G. E. S., Preiss, P. V., Sarapura, S., Laborda, L., Mentler, A. K., ... Angonese, S. R. A. (2022). Regenerative agriculture—agroecology without politics?

Frontiers in Sustainable Food Systems, 6, 844261.
<https://doi.org/10.3389/fsufs.2022.844261>
Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58–73.
<https://doi.org/10.1111/jscm.12248>

Síntesis curricular

María José Gómez Freites. Licenciada en Recursos Materiales y Financieros, 2007, UNESR. T.S.U Administración Industrial, 2002, IUTIRLA, Materias impartidas: Métodos y técnicas de estudios, Metodología de la Investigación I y II, Proyecto I, Proyecto II, Seminario.

Síntesis curricular

Sol Beatriz López Martínez. Lcda. en Educación, egresada de la UNESR en Julio 2010, e Ingeniero Agrónomo egresada de la UNELLEZ julio 2010. Facilitadora del PNF en Agroecología de la UNESR núcleo Maturín Monagas.