



Estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca

Ingrid Tatiana Cañas López ID 1098350

Ana María Guerrero Rojas ID 112508

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Mayo de 2026

Estrategias para la gestión de recursos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca

Estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca

Ingrid Tatiana Cañas López ID 1098350

Ana María Guerrero Rojas ID 112508

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesora

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez

Magíster en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Mayo de 2026

## CONTENIDO

LISTADO DE TABLAS.....	5
LISTADO DE FIGURAS .....	6
LISTADO DE ANEXOS .....	7
RESUMEN .....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1. Descripción del problema.....	12
1.1.1. Contextualización del Objeto de Estudio .....	12
1.1.2. Problemática central identificada .....	14
1.2. Pregunta de investigación.....	14
1.2.1. Objetivo general .....	14
1.2.2. Objetivos específicos .....	15
1.3. Justificación .....	15
2. MARCO DE REFERENCIA .....	17
2.1. Marco de Antecedentes .....	17
2.2. Marco Teórico .....	19
2.2.1. Emprendimiento asociativo rural y actividades productivas en Bojacá.....	19
2.2.2. Sostenibilidad.....	20
2.2.3. Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos.....	21
2.3. Marco Normativo .....	23
3. METODOLOGÍA .....	26
3.1 Enfoque de la investigación .....	26
3.1.1 Alcance de la investigación.....	28
3.2 Población y tamaño de la muestra.....	28
3.3 Instrumentos.....	30
3.3.1 Modelo de Caracterización de Negocios Rurales .....	30
3.3.2. Análisis documental – Metodologías en gerencia de proyectos .....	32
3.4 Descripción de Procedimientos.....	32
3.4.1. Procedimiento de aplicación del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales .....	32
3.4.2. Procedimiento de aplicación del análisis documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos .....	34

3.5. Análisis de la información .....	36
3.5.1. Análisis de la información del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales .....	36
3.5.2. Análisis de la información a partir de la revisión documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos.....	37
3.6. Consideraciones Éticas .....	38
3.6.1. Análisis de consideraciones éticas .....	38
3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización .....	39
4. PREMISAS DE INVESTIGACIÓN.....	40
4.1. Categorías de Análisis .....	40
Estrategias de Gerencia de Proyectos (Acción Fortalecedora) .....	40
4.2. Planteamiento de Premisas .....	41
5. RESULTADOS.....	41
5.1. Caracterización del municipio de Bojacá, Cundinamarca .....	41
5.1.1. Resultados del análisis de la información recolectada mediante instrumentos de investigación .....	58
5.2. Selección de la metodología en gerencia de proyectos.....	64
5.3. Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad (económica, social o ambiental) de	66
6. DISCUSIÓN .....	69
7. CONCLUSIONES .....	73
8. RECOMENDACIONES .....	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS .....	81

## LISTADO DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> <i>NORMOGRAMA APLICABLE A LAS FORMAS ASOCIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO RURAL EN BOJACÁ, CUNDINAMARCA</i> .....	23
<b>TABLA 2.</b> <i>VARIABLES E INDICADORES APLICABLES A LAS FORMAS ASOCIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO RURAL EN BOJACÁ, CUNDINAMARCA</i> .....	29
<b>TABLA 3.</b> <i>RUTA METODOLÓGICA DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL APLICADO A LA GERENCIA DE PROYECTOS</i> .....	35
<b>TABLA 4.</b> <i>CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL DEL MUNICIPIO DE BOJACÁ, CUNDINAMARCA</i> .....	42
<b>TABLA 5.</b> <i>CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DE LAS VEREDAS DEL MUNICIPIO DE BOJACÁ, CUNDINAMARCA</i> . .....	51
<b>TABLA 6.</b> <i>TABLA COMPARATIVA METODOLOGÍAS EN GERENCIA DE PROYECTOS</i> .....	65
<b>TABLA 7.</b> <i>ESTRATEGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL</i> .....	67
<b>TABLA 8.</b> <i>MATRIZ BIBLIOGRÁFICA</i> .....	83
<b>TABLA 9.</b> <i>MATRIZ DE ENTREVISTAS</i> .....	92
<b>TABLA 10.</b> <i>MATRIZ OBSERVACIÓN DIRECTA</i> .....	97

**LISTADO DE FIGURAS**

**FIGURA 1.** *GRÁFICO RADIAL CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL MUNICIPIO DE BOJACÁ, CUNDINAMARCA.*  
..... 49

**FIGURA 2.** *GRÁFICO RADIAL CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DE LAS ESTRATEGIAS DESDE LA GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR EL ACCESO Y LA GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN ASOCIACIONES DEL MUNICIPIO DE BOJACÁ, CUNDINAMARCA, EN EL ÁMBITO (SOCIAL, AMBIENTAL O ECONÓMICO).*  
..... 54

**FIGURA 3.** *GRÁFICO RADIAL CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DE LAS ESTRATEGIAS DESDE LA GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR EL ACCESO Y LA GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN ASOCIACIONES DEL MUNICIPIO DE BOJACÁ, CUNDINAMARCA, EN EL ÁMBITO ECONÓMICO.* ..... 55

**FIGURA 4.** *GRÁFICO RADIAL CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DE LAS ESTRATEGIAS DESDE LA GERENCIA DE PROYECTOS PARA MEJORAR EL ACCESO Y LA GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS EN ASOCIACIONES DEL MUNICIPIO DE BOJACÁ, CUNDINAMARCA, EN EL ÁMBITO AMBIENTAL.* ..... 56

**LISTADO DE ANEXOS**

**ANEXO 1. CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
..... 81

**ANEXO 2. MATRIZ BIBLIOGRÁFICA**..... 83

**ANEXO 3. FORMATO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**..... 88

**ANEXO 4. MATRIZ DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS** ..... 91

**ANEXO 5. OBSERVACIÓN DIRECTA**..... 96

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo formular una propuesta de estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en las asociaciones rurales del municipio de Bojacá. Metodológicamente, se desarrolló un enfoque cualitativo de tipo descriptivo–propositivo mediante un estudio de caso, empleando entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental aplicados a cinco asociaciones, con posterior análisis mediante categorización temática. Los resultados evidenciaron limitaciones asociadas a la baja capacidad técnica en la formulación de proyectos, el desconocimiento de convocatorias públicas, la débil articulación institucional y la complejidad de los procesos administrativos, lo que refleja una brecha entre el marco normativo y su implementación territorial. En conclusión, la aplicación del Enfoque de Marco Lógico y la Gestión para Resultados permitió estructurar estrategias orientadas al fortalecimiento de capacidades organizativas e institucionales, contribuyendo a mejorar la gestión de recursos públicos y la sostenibilidad de las asociaciones rurales.

**Palabras clave:** Gerencia de Proyectos, Acceso a Recursos Públicos, Asociaciones Rurales, Gestión Institucional, Desarrollo Rural.

## ABSTRACT

This research aimed to formulate a set of strategies from a project management approach to improve access to and management of public resources in rural associations in the municipality of Bojacá. Methodologically, a qualitative, descriptive–propositional approach was adopted through a case study design, using semi-structured interviews, direct observation, and documentary analysis applied to five associations, followed by thematic categorization for data analysis. The results revealed limitations related to low technical capacity in project formulation, lack of awareness of public calls for proposals, weak institutional coordination, and the complexity of administrative processes, reflecting a gap between the regulatory framework and its territorial implementation. In conclusion, the application of the Logical Framework Approach and Results-Based Management enabled the structuring of strategies aimed at strengthening organizational and institutional capacities, thereby contributing to improved public resource management and the sustainability of rural associations.

**Keywords:** Project Management, Access to Public Resources, Rural Associations, Institutional Management, Rural Development.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objeto de estudio las formas asociativas rurales que operan en el municipio de Bojacá, Cundinamarca, particularmente en las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco, donde pequeños productores, artesanos y actores locales se han organizado en asociaciones y cooperativas con el propósito de fortalecer sus capacidades organizativas y mejorar sus condiciones de vida. Estas formas asociativas representan un componente clave para el desarrollo rural, al permitir la articulación de esfuerzos colectivos orientados al aprovechamiento de oportunidades institucionales y al acceso a recursos públicos.

El municipio de Bojacá, ubicado en la Sabana Occidente de Cundinamarca, se caracteriza por su cercanía con Bogotá y por conservar una identidad rural basada en actividades agrícolas, ganaderas y culturales (Alcaldía de Bojacá, 2023). De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2024), la población proyectada para 2025 es de 12.557 habitantes, de los cuales una proporción significativa se encuentra vinculada a actividades informales o por cuenta propia. Este contexto territorial evidencia la relevancia de fortalecer mecanismos de acceso a recursos públicos que permitan mejorar las condiciones socioeconómicas de las organizaciones locales.

Las asociaciones rurales del municipio desarrollan actividades productivas como la agricultura, la transformación de alimentos, la ganadería, la artesanía y el turismo rural comunitario. Estas prácticas contribuyen al desarrollo económico local, generan empleo y fortalecen el tejido social mediante el trabajo colaborativo, además de promover la preservación de saberes tradicionales y el uso sostenible de los recursos naturales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023). Sin embargo, estas organizaciones enfrentan importantes barreras para acceder y gestionar recursos públicos, tales como la complejidad de los procesos administrativos, el desconocimiento de convocatorias institucionales, la limitada capacidad técnica para la formulación de proyectos y la débil articulación con entidades estatales (Grindle, 1996; Peters, 2018). Estas dificultades reflejan una brecha significativa entre la disponibilidad de instrumentos de apoyo gubernamental y la capacidad real de las asociaciones para aprovecharlos.

En este contexto, la presente investigación propone abordar dicha problemática mediante la formulación de estrategias desde la gerencia de proyectos, orientadas a mejorar el acceso y la

gestión de los recursos públicos en las asociaciones rurales del municipio de Bojacá. De acuerdo con el Project Management Institute (2021), la gerencia de proyectos permite estructurar de manera eficiente los procesos de planificación, ejecución y evaluación, fortaleciendo las capacidades organizativas para la gestión de iniciativas. En este sentido, la implementación de estas herramientas no solo optimiza el uso de los recursos disponibles, sino que también fortalece la articulación entre las asociaciones y las instituciones públicas, favoreciendo procesos de desarrollo rural más sostenibles e inclusivos.

Desde el punto de vista metodológico, aunque inicialmente se consideran enfoques cuantitativos y mixtos para el análisis del fenómeno, la investigación adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo–propositivo, sustentado en un estudio de caso. Este enfoque permite comprender en profundidad las experiencias, percepciones y dinámicas organizacionales de los actores involucrados en el acceso a recursos públicos (Hernández Sampieri et al., 2022; Yin, 2018). Para la recolección de información se emplean técnicas como entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental, las cuales permiten identificar las principales barreras existentes y orientar la formulación de estrategias de mejora.

Finalmente, el presente documento se estructura en seis capítulos. El capítulo 1 presenta el planteamiento del problema, incluyendo su descripción, la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación. El capítulo 2 desarrolla el marco de referencia, compuesto por los antecedentes, el marco teórico y el marco normativo. El capítulo 3 describe la metodología utilizada en la investigación. El capítulo 4 aborda la formulación de la hipótesis y sus variables. El capítulo 5 expone los resultados obtenidos, incluyendo el análisis de la información y la propuesta de estrategias. Por último, el capítulo 6 presenta las conclusiones del estudio, en coherencia con los objetivos planteados.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.Descripción del problema**

#### **1.1.1. Contextualización del Objeto de Estudio**

A pesar de los esfuerzos gubernamentales para promover el emprendimiento asociativo mediante políticas, fondos y programas de fomento, las organizaciones rurales de Bojacá enfrentan barreras persistentes que limitan su sostenibilidad económica y social. Estas dificultades se relacionan principalmente con la brecha existente entre la oferta institucional de recursos públicos y la capacidad real de las asociaciones para acceder a ellos. Según datos de la Confederación de (Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop), 2022), menos del 2 % de los micronegocios en Colombia están vinculados a cooperativas o asociaciones, lo que evidencia una baja participación en esquemas de economía solidaria. En el ámbito regional, la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) señala que solo el 18 % de los emprendimientos asociativos en Cundinamarca ha accedido a recursos públicos, debido al desconocimiento de los programas de apoyo, la complejidad de los requisitos técnicos y la falta de acompañamiento institucional para la formulación de proyectos.

En el municipio de Bojacá, la situación refleja una problemática estructural que afecta directamente la sostenibilidad de las asociaciones productivas, cooperativas y organizaciones comunitarias que operan en sectores agropecuarios, artesanales y de servicios. Aunque estas agrupaciones surgen como respuesta a las necesidades económicas locales, su desarrollo se ve obstaculizado por una débil articulación con las instituciones públicas, escasa capacidad técnica para gestionar proyectos, y limitadas competencias administrativas para cumplir con los estándares de acceso a los fondos estatales (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), 2024). Estas dificultades no solo restringen el aprovechamiento de los instrumentos de financiación disponibles, sino que también reducen las oportunidades de crecimiento, innovación y formalización empresarial dentro del territorio.

Desde la perspectiva de la sostenibilidad económica, la falta de acceso a recursos públicos impide que las asociaciones rurales consoliden su estabilidad financiera y desarrollen estrategias de competitividad a largo plazo. La carencia de capital para inversión en tecnología, infraestructura

y capacitación frena la capacidad de generar valor agregado en los productos locales y limita la posibilidad de acceder a nuevos mercados (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023). De igual forma, las limitaciones financieras afectan la creación de empleo formal y la diversificación productiva, factores esenciales para el fortalecimiento de las economías rurales sostenibles.

En el plano de la sostenibilidad social, esta problemática se manifiesta en la baja participación de los miembros en procesos de capacitación, la débil cohesión organizacional y la escasa apropiación de los proyectos colectivos. Según la Unidad Solidaria (2024), muchas asociaciones rurales carecen de liderazgo comunitario y estrategias de gobernanza que permitan la toma de decisiones participativas, lo que repercute en su capacidad de incidir en el desarrollo local. La falta de acompañamiento técnico y educativo también contribuye a que los emprendedores rurales no logren identificar las oportunidades institucionales que podrían potenciar sus proyectos. En consecuencia, la problemática no solo afecta la competitividad de los emprendimientos, sino que amplía las brechas sociales y económicas dentro del territorio, perpetuando condiciones de desigualdad y dependencia institucional (FAO, 2022).

En el contexto institucional, la Política Nacional de Emprendimiento y Fomento a la Economía Popular y Comunitaria (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2023) reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones rurales para que puedan acceder efectivamente a los programas públicos. Sin embargo, su implementación enfrenta retos en materia de articulación interinstitucional, descentralización y seguimiento de resultados. Como señalan (Grindle, 1996; Peters, 2018), la capacidad institucional es un factor determinante para el éxito de las políticas públicas, y su ausencia genera vacíos que limitan la efectividad de los programas orientados al desarrollo local. En este sentido, la falta de coordinación entre los niveles de gobierno y las comunidades receptoras ha dificultado que los instrumentos de apoyo estatal se traduzcan en beneficios reales para los territorios rurales.

Por tanto, resulta prioritario identificar y analizar los factores estructurales, institucionales y sociales que dificultan el acceso de las formas asociativas de Bojacá a los recursos públicos, con el propósito de proponer estrategias de fortalecimiento que promuevan su sostenibilidad en el tiempo. Este estudio se orienta, así, a comprender cómo las políticas de apoyo estatal pueden

convertirse en oportunidades reales de desarrollo rural inclusivo, equitativo y sostenible. Adicional, busca aportar al debate académico y práctico sobre la efectividad de los modelos de gobernanza y gestión pública aplicados a las organizaciones de economía solidaria, considerando las particularidades del territorio y la relevancia de la participación comunitaria en los procesos de desarrollo local.

### **1.1.2. Problemática central identificada**

En el municipio de Bojacá, Cundinamarca, las formas asociativas de emprendimiento rural, representadas principalmente por cooperativas, asociaciones de productores y grupos comunitarios, constituyen una alternativa clave para dinamizar la economía local y fortalecer el tejido social. Estas organizaciones surgen como respuesta a las limitadas oportunidades de empleo formal y a la necesidad de generar ingresos sostenibles a través del trabajo colaborativo. Su papel es especialmente relevante en sectores como la agricultura, la ganadería, la artesanía y el turismo rural, actividades que no solo representan la base económica del territorio, sino que también contribuyen a la preservación de la identidad cultural y de las prácticas tradicionales. En este contexto, las asociaciones rurales de Bojacá se proyectan como actores fundamentales para el desarrollo local, pero su potencial se ve restringido por dificultades estructurales en el acceso a apoyos institucionales y recursos públicos, necesarios para su fortalecimiento y consolidación.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿De qué manera la implementación de estrategias desde la gerencia de proyectos contribuye a mejorar el acceso y la gestión de los recursos públicos en las asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca?

### **Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general**

Proponer estrategias desde la gerencia de proyectos que fortalezcan el acceso y la gestión de los recursos públicos en las asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca, teniendo en cuenta los factores estructurales, institucionales y sociales que fortalezcan su sostenibilidad, competitividad y contribución al desarrollo económico local.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Caracterizar las formas asociativas de emprendimiento en el contexto rural de Bojacá, identificando su estructura organizativa, actividades productivas, nivel de formalización y las condiciones socioeconómicas del territorio en el que se desarrollan.

Revisar metodologías, modelos y herramientas de la gerencia de proyectos aplicables al fortalecimiento de organizaciones rurales, con el propósito de seleccionar las más idóneas para abordar las limitaciones identificadas en las asociaciones de Bojacá, Cundinamarca-

Formular estrategias de fortalecimiento basadas en la gerencia de proyectos, articuladas con los hallazgos de la caracterización, que contribuyan a la mejora de la capacidad de gestión, el acceso a recursos públicos y la sostenibilidad económica y social de las formas asociativas del municipio.

### **1.3. Justificación**

El presente estudio adquiere relevancia al abordar una problemática estructural que afecta el desarrollo económico y social del municipio de Bojacá, Cundinamarca: las dificultades que enfrentan las formas asociativas de emprendimiento para acceder y aprovechar los recursos públicos. En contextos rurales, este tipo de organizaciones como cooperativas, asociaciones de productores y grupos comunitarios desempeñan un papel fundamental en la dinamización económica local y en la promoción de la cohesión social (FAO, 2022). Sin embargo, la limitada articulación con las instituciones estatales, la falta de capacidades técnicas y la débil cultura de gestión colectiva impiden que dichas asociaciones logren consolidar su sostenibilidad y contribuyan plenamente al desarrollo territorial (Confecoop, 2022).

Desde el ámbito académico y científico, esta investigación resulta significativa porque amplía el conocimiento existente sobre los factores que limitan la sostenibilidad de los emprendimientos rurales, y lo hace mediante un enfoque aplicado que integra herramientas de la gerencia de proyectos con el análisis organizacional. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), los estudios de carácter mixto permiten obtener una comprensión más integral de los fenómenos sociales, al combinar el análisis de percepciones cualitativas con la medición de variables cuantitativas. Así, este proyecto busca generar un aporte teórico y metodológico que

enriquezca la comprensión del emprendimiento asociativo desde una perspectiva de gestión sostenible, aportando evidencia empírica sobre su funcionamiento en Bojacá.

En términos de impacto para el objeto de estudio, la investigación ofrece una oportunidad para identificar debilidades internas y externas de las asociaciones locales, y formular estrategias concretas que les permitan fortalecer sus capacidades administrativas y de gestión de recursos. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2024), la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos en organizaciones rurales puede mejorar la eficiencia en la formulación y ejecución de iniciativas productivas, facilitando su acceso a programas de financiación pública. En ese sentido, los resultados de este estudio podrán orientar acciones de capacitación y acompañamiento técnico que incrementen la competitividad de las formas asociativas de Bojacá.

Por otra parte, el aporte académico radica en la sistematización de experiencias locales que evidencian las brechas existentes entre las políticas públicas de fomento al emprendimiento y su aplicación real en el territorio. Tal como señalan Peters (2018) y Grindle (1996), la capacidad institucional y la gobernanza local son factores determinantes para el éxito de las políticas públicas; por tanto, analizar cómo estos elementos influyen en la gestión de las asociaciones permitirá proponer mejoras en los mecanismos de articulación entre Estado y comunidad. De esta manera, el proyecto contribuye al debate sobre la efectividad de las políticas de desarrollo rural y la economía solidaria en Colombia, aportando elementos para futuras investigaciones y decisiones institucionales.

Finalmente, desde la dimensión social y comunitaria, este trabajo tiene un valor práctico al ofrecer recomendaciones que buscan empoderar a los actores rurales en la gestión de sus propios procesos de desarrollo. El fortalecimiento de las asociaciones de Bojacá mediante herramientas de gerencia de proyectos no solo favorecerá su sostenibilidad económica, sino que también impulsará la participación ciudadana, la equidad en la distribución de oportunidades y la construcción de capital social en el territorio (Unidad Solidaria, 2024). En este sentido, la investigación trasciende el plano académico para convertirse en un instrumento de transformación social, orientado al desarrollo inclusivo y sostenible de las comunidades rurales.

## **2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1.Marco de Antecedentes**

En los últimos años, diversas investigaciones han abordado los desafíos que enfrentan las formas asociativas de emprendimiento rural para acceder a recursos públicos y fortalecer su sostenibilidad económica, social e institucional. Estos estudios coinciden en señalar la existencia de barreras estructurales, administrativas y técnicas que dificultan el aprovechamiento de los programas estatales de fomento, así como la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y de gestión de las asociaciones rurales. A continuación, se presentan los principales antecedentes organizados de manera cronológica, con el propósito de evidenciar la evolución de las investigaciones y tendencias relacionadas con el emprendimiento asociativo rural.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2022) sostiene que las cooperativas rurales que logran formalizarse y cumplir requisitos normativos contribuyen significativamente al desarrollo local. Sin embargo, advierte que persisten debilidades en el acceso a recursos públicos y que las políticas de fomento empresarial suelen centrarse en iniciativas individuales antes que colectivas, limitando el potencial del emprendimiento asociativo.

En el mismo año, el informe de Construirnos DNP–Sinergia (2022) resalta que los emprendimientos inclusivos y los microcréditos solidarios han fortalecido la dinámica económica de pequeñas asociaciones rurales. No obstante, identifica que la ausencia de mecanismos de continuidad y sostenibilidad institucional limita el impacto de las políticas implementadas, especialmente en territorios rurales con baja presencia estatal.

De igual forma, García y Sabater Solarte (2022) destacan que las cooperativas rurales representan una alternativa de mejora en la calidad de vida de las comunidades campesinas, al fomentar la inclusión productiva y social. Sin embargo, señalan que estas organizaciones enfrentan limitaciones relacionadas con la baja cobertura de los mecanismos de crédito, la limitada asistencia técnica y las dificultades para acceder a programas estatales de fortalecimiento empresarial.

Posteriormente, Rueda y Herrera (2023) identifican que las principales barreras para la consolidación de organizaciones solidarias rurales en departamentos como Risaralda, Quindío, Boyacá y Cundinamarca provienen de deficiencias técnicas, trabas administrativas y una infraestructura institucional insuficiente. Los autores evidencian que los principales obstáculos se

relacionan con la falta de financiación, la escasa asistencia técnica-productiva, el débil acompañamiento institucional y el deterioro de los recursos naturales. Además, resaltan la importancia de fortalecer la gestión administrativa y las capacidades locales mediante herramientas de planificación y gerencia de proyectos, aspectos fundamentales para promover el acceso a recursos públicos y la sostenibilidad económica de las asociaciones rurales.

De manera complementaria, el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2023), en el estudio sobre economía popular y ruralidad, señala que las políticas dirigidas al emprendimiento rural presentan vacíos en la articulación interinstitucional y escasa focalización hacia los territorios rurales. El informe enfatiza que la débil presencia estatal en zonas rurales genera desigualdades en la distribución de apoyos financieros y técnicos para las asociaciones.

En esta misma línea, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2023) evidencia que los requisitos formales, las altas tasas de interés y las dificultades geográficas continúan limitando el acceso al crédito de pequeños productores agropecuarios y organizaciones asociativas rurales. Estas condiciones restringen la inclusión financiera y dificultan la consolidación de emprendimientos sostenibles en el territorio.

Posteriormente, Camacho, Berrocal, Rojas y Herrera (2023) afirman que el fortalecimiento productivo de las cooperativas rurales depende de la articulación estratégica entre actores públicos y privados, la transferencia de conocimiento técnico y la gestión eficiente de recursos. Sin embargo, advierten que existe poca evidencia sobre el uso real de los recursos públicos y una limitada evaluación del impacto de las políticas de fomento implementadas en el sector rural.

Más recientemente, Vargas-Duque (2025) plantea que las cooperativas rurales poseen un alto potencial para la gestión participativa y la generación de valor agregado, aunque su capacidad para aprovechar recursos públicos continúa limitada por deficiencias en la planeación de proyectos y el desconocimiento de convocatorias o líneas de financiación disponibles.

En el mismo año, Vargas-Chávez y Rocha (2025) argumentan que, aunque el sector cooperativo rural ha mostrado resiliencia frente a crisis económicas y sociales, persisten vulnerabilidades financieras y barreras estructurales que dificultan el acceso equitativo a créditos, programas estatales y mecanismos de fortalecimiento institucional.

En conjunto, los antecedentes analizados evidencian que las principales limitaciones del emprendimiento asociativo rural se relacionan con la baja capacidad institucional, la insuficiente formación en gerencia de proyectos, la limitada articulación con entidades públicas y las dificultades de acceso a mecanismos de financiación. No obstante, también se reconocen avances importantes en materia de inclusión financiera, fortalecimiento de economías solidarias y reconocimiento del cooperativismo rural como estrategia de desarrollo territorial. Estos hallazgos permiten identificar la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas y organizativas de las asociaciones rurales para facilitar su acceso a recursos públicos y promover su sostenibilidad económica y social en el tiempo.

## **2.2.Marco Teórico**

### **2.2.1. Emprendimiento asociativo rural y actividades productivas en Bojacá**

En el municipio de Bojacá, Cundinamarca, las formas asociativas de emprendimiento se han consolidado como actores esenciales en la dinamización económica y social del territorio rural. Unidad Solidaria, (2024) y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2023) Estas organizaciones agrupan a productores agrícolas, artesanos, ganaderos y prestadores de servicios turísticos que, mediante la cooperación y el trabajo colectivo, buscan fortalecer su capacidad de producción, comercialización y sostenibilidad. Las asociaciones rurales en Bojacá, conformadas en su mayoría por pequeños agricultores y familias campesinas, desarrollan actividades orientadas al cultivo de hortalizas, flores, frutales y productos lácteos, además de la elaboración artesanal de alimentos tradicionales y artículos decorativos. De igual forma, el turismo rural emerge como una actividad complementaria que promueve el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y culturales del municipio.

De acuerdo con Vázquez-Barquero (2007), el desarrollo rural depende del fortalecimiento de las capacidades locales y del aprovechamiento del capital humano existente en cada territorio. En este contexto, el emprendimiento asociativo en Bojacá se presenta como una estrategia para generar ingresos, fomentar la inclusión laboral y reducir las brechas de desigualdad en zonas rurales. (FAO, 2022). Las asociaciones permiten que los productores accedan a mercados más amplios, compartan recursos tecnológicos y gestionen de manera conjunta proyectos de inversión

y apoyo institucional. Así, el negocio rural asociativo se convierte en un mecanismo de desarrollo endógeno que integra los saberes tradicionales con las dinámicas modernas de gestión y comercialización.

Estas dinámicas productivas reflejan la importancia de la ruralidad como espacio económico y social activo, donde la cooperación y la solidaridad reemplazan la competencia individual como principio de crecimiento. No obstante, el acceso limitado a recursos públicos, la falta de acompañamiento técnico y la baja formalización de las asociaciones constituyen obstáculos significativos para su consolidación. Comprender estas barreras exige un sustento teórico que permita analizar los factores estructurales, sociales e institucionales que inciden en la sostenibilidad de estas organizaciones rurales. A partir de este punto, se desarrollan los enfoques conceptuales que orientan el presente estudio, entre ellos la teoría del capital social, la teoría institucional, la teoría del desarrollo endógeno, la economía solidaria y la teoría de la capacidad institucional y gobernanza local.

### **2.2.2. Sostenibilidad**

La sostenibilidad se abordará desde una perspectiva integral, reconociendo la interdependencia entre los tres ejes —ambiental, social y económico— como base para el fortalecimiento de las formas asociativas rurales. En el contexto de Bojacá, donde las actividades agropecuarias, artesanales y de servicios sustentan gran parte de la economía local, cada dimensión de la sostenibilidad resulta clave para el equilibrio territorial y el bienestar comunitario.

El eje ambiental es fundamental porque las asociaciones rurales dependen directamente de los recursos naturales para su productividad y supervivencia. Según García y Torres (2025), la sostenibilidad ambiental en el emprendimiento rural implica prácticas de producción responsables, uso racional del suelo y conservación de ecosistemas, garantizando la viabilidad de las actividades agrícolas y artesanales a largo plazo. En esta línea, la FAO (2022) señala que la gestión sostenible de los recursos naturales es esencial para mantener la seguridad alimentaria y la resiliencia de las comunidades rurales ante el cambio climático

El eje social constituye otro pilar esencial, dado que la cohesión, la participación y la equidad son factores determinantes del éxito organizacional. Las formas asociativas en Bojacá fortalecen el tejido social al promover la inclusión productiva y la cooperación comunitaria. Como señalan

Sánchez y Duarte (2023), la sostenibilidad social se alcanza cuando las organizaciones fomentan el capital humano, la participación democrática y la formación de redes de confianza, lo que potencia su capacidad de gestión y su incidencia en el desarrollo local. De igual forma, el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD, 2022) enfatiza que la sostenibilidad requiere equilibrio entre las necesidades humanas y la capacidad del entorno para sostenerlas en el tiempo.

Por su parte, el eje económico asegura la viabilidad y autonomía de las asociaciones, al permitir la generación de ingresos, la competitividad y la expansión de mercados. Castaño y Vélez (2023) destacan que la sostenibilidad económica depende del acceso a recursos financieros, del fortalecimiento de capacidades empresariales y del acompañamiento institucional. En el caso de Bojacá, el acceso limitado a recursos públicos restringe este eje, afectando la estabilidad de las asociaciones. La FAO (2021) advierte que el desarrollo económico sostenible en zonas rurales requiere políticas que promuevan la asociatividad y la inclusión financiera de pequeños productores.

En conjunto, abordar la sostenibilidad de manera integral permite comprender que el éxito de los emprendimientos asociativos no depende solo de factores económicos, sino también de la interacción entre las dimensiones sociales y ambientales. Esta visión sistémica favorece la creación de estrategias de desarrollo rural equilibradas, equitativas y perdurables.

### **2.2.3. Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos**

La gerencia de proyectos constituye una herramienta esencial para planificar, organizar, ejecutar y evaluar iniciativas que buscan generar impacto sostenible en los territorios. En el contexto rural, su aplicación resulta especialmente relevante, dado que las organizaciones asociativas y cooperativas suelen enfrentarse a limitaciones en la gestión técnica, la formulación de proyectos y la articulación con entidades públicas. Según el Project Management Institute (PMI, 2021), la gerencia de proyectos se define como un conjunto de prácticas y conocimientos orientados al logro de objetivos específicos dentro de un tiempo y recursos determinados, lo que la convierte en un instrumento estratégico para alcanzar resultados medibles y sostenibles. En el caso de las formas asociativas rurales, su implementación permite optimizar la administración de los recursos públicos, mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer la capacidad institucional para la gestión del desarrollo local Castaño & Vélez (2023) y FAO (2022).

En los últimos años, las metodologías de gerencia de proyectos se han diversificado, adaptándose a distintos contextos productivos y sociales. Entre las más reconocidas se encuentran el Project Management Body of Knowledge (PMBOK), el Enfoque del Marco Lógico (EML) y la Gestión para Resultados (GpR). Cada una de ellas ofrece una estructura metodológica que contribuye a la toma de decisiones, la planificación estratégica y la evaluación de resultados. El PMBOK, desarrollado por el PMI, propone diez áreas de conocimiento y cinco grupos de procesos que orientan la ejecución ordenada de proyectos (PMI, 2021). Su aplicación en contextos rurales facilita la estandarización de procedimientos y el seguimiento de metas, promoviendo una gestión más técnica y eficiente. Sin embargo, este modelo tiende a requerir capacidades administrativas avanzadas, lo que puede representar una limitación para asociaciones rurales con bajo nivel de formalización. (Ortiz & Mejía, 2022)

Por otro lado, el Enfoque del Marco Lógico (EML) ha demostrado una alta pertinencia en proyectos de desarrollo social y rural debido a su capacidad para integrar la planificación estratégica con la evaluación del impacto. Este enfoque, ampliamente utilizado por organismos internacionales como la FAO (2023) y la Unión Europea, permite identificar un problema central, establecer una jerarquía de objetivos, definir resultados esperados y construir indicadores verificables. Ortiz y Mejía (2022) señalan que el EML promueve la coherencia interna de los proyectos, facilitando la alineación entre las metas institucionales y las necesidades territoriales. En el contexto de Bojacá, esta metodología resulta idónea para estructurar propuestas de fortalecimiento organizacional, pues ayuda a transformar las barreras identificadas —como la baja capacidad de formulación o el desconocimiento de los programas estatales— en objetivos concretos y medibles.

Complementariamente, el enfoque de Gestión para Resultados (GpR) se centra en la obtención de impactos tangibles más que en la ejecución de actividades. Becerra y López (2024) destacan que este modelo fomenta una cultura organizacional basada en la eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia, principios que son esenciales para mejorar la relación entre las asociaciones rurales y las entidades públicas. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022), la GpR permite alinear los recursos institucionales con los resultados esperados, fortaleciendo la sostenibilidad de las políticas públicas. Su adopción favorece la sostenibilidad institucional al impulsar la evaluación constante de los resultados alcanzados, el

aprendizaje organizacional y la mejora continua de los procesos. De esta forma, la GpR complementa metodologías como el EML al enfatizar la medición del valor generado para la comunidad, elemento clave en los proyectos de desarrollo territorial.

Entre las metodologías mencionadas, el Enfoque del Marco Lógico (EML) es el más adecuado para orientar el presente estudio, debido a su aplicabilidad en contextos rurales, su capacidad para abordar problemas complejos y su orientación hacia la sostenibilidad. La FAO (2023) destaca que este enfoque contribuye a garantizar la pertinencia y viabilidad de los proyectos al integrar componentes económicos, sociales y ambientales en un mismo marco lógico de análisis. En el caso de las formas asociativas de Bojacá, el EML permite identificar las causas estructurales de las dificultades de acceso a recursos públicos, al mismo tiempo que facilita la formulación de estrategias de fortalecimiento alineadas con los planes de desarrollo municipal y departamental. Su aplicación favorece una gestión participativa, donde los propios actores comunitarios se convierten en agentes activos del cambio (CEPAL, 2022).

En síntesis, la revisión teórica de las metodologías de gerencia de proyectos evidencia que el fortalecimiento de las asociaciones rurales requiere no solo de apoyo financiero, sino también de herramientas técnicas que les permitan planificar de manera estratégica y sostenible. El uso del Enfoque del Marco Lógico se presenta como la alternativa más pertinente para este estudio, ya que posibilita una articulación efectiva entre la planeación, la ejecución y la evaluación de los proyectos asociativos. A través de su aplicación, las organizaciones rurales de Bojacá podrán mejorar su capacidad de gestión, acceder con mayor eficacia a los recursos públicos y contribuir a un desarrollo local equitativo, participativo y sostenible.

### **2.3.Marco Normativo**

El marco normativo que regula las formas asociativas y su acceso a recursos públicos en Colombia se fundamenta en un conjunto de leyes, políticas y planes de desarrollo orientados al fortalecimiento de la economía solidaria y del emprendimiento colectivo. Este marco legal busca garantizar la participación equitativa de las organizaciones rurales en los programas estatales, promover la asociatividad como estrategia de desarrollo sostenible y asegurar la distribución eficiente de los recursos públicos. En este sentido, el análisis normativo se convierte en un componente esencial para comprender las condiciones institucionales bajo las cuales operan las

asociaciones del municipio de Bojacá, pues permite identificar las oportunidades, limitaciones y responsabilidades derivadas de la aplicación de dichas disposiciones (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

La Ley 79 de 1988 establece el marco jurídico de las cooperativas y demás formas asociativas de economía solidaria en Colombia, definiendo sus principios, características organizativas y mecanismos de funcionamiento (Congreso de Colombia, 1988). Posteriormente, la Ley 454 de 1998 creó el Sistema Nacional de la Economía Solidaria (SIES), fortaleciendo institucionalmente las organizaciones solidarias y promoviendo mecanismos de apoyo estatal para su sostenibilidad y desarrollo (Congreso de Colombia, 1998).

De igual manera, la Ley 1014 de 2006 promueve la cultura del emprendimiento mediante la articulación entre el sector educativo, empresarial y gubernamental, incentivando la creación y fortalecimiento de iniciativas productivas sostenibles, especialmente en sectores rurales y comunitarios (Congreso de Colombia, 2006). Estas disposiciones normativas constituyen referentes fundamentales para el fortalecimiento de las asociaciones rurales y su articulación con programas de desarrollo territorial.

En el ámbito de la planeación nacional, la Ley 1955 de 2019, correspondiente al Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022, incorporó estrategias orientadas al fortalecimiento de emprendimientos rurales, la formalización empresarial y el acceso a mecanismos de financiación para pequeños productores y organizaciones asociativas (Congreso de Colombia, 2019). Asimismo, el Documento CONPES 4051 de 2021 estableció lineamientos para la Política Nacional de Emprendimiento e Innovación Social, promoviendo instrumentos de inclusión financiera, asistencia técnica y fortalecimiento institucional para organizaciones productivas rurales (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2021).

Más recientemente, la Ley 2294 de 2023, mediante la cual se adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 “Colombia Potencia Mundial de la Vida”, prioriza la asociatividad rural, el fortalecimiento de economías populares y solidarias, y la generación de capacidades productivas sostenibles en los territorios (Congreso de Colombia, 2023). Esta normativa reconoce el papel estratégico de las asociaciones rurales en la transformación económica y social del país.

A continuación, se presenta el normograma correspondiente, en el que se sistematizan las principales normas, políticas y lineamientos que orientan la gestión de las formas asociativas en el ámbito rural colombiano, así como su articulación con los instrumentos de apoyo y financiamiento público. Este análisis servirá como base para establecer la relación entre la normativa vigente y las problemáticas identificadas en el acceso a recursos públicos, facilitando la formulación de estrategias de fortalecimiento institucional desde la gerencia de proyectos (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2022; Unidad Solidaria, 2024).

**Tabla 1.** Normograma aplicable a las formas asociativas de emprendimiento rural en Bojacá, Cundinamarca

<b>Norma o Política</b>	<b>Contenido Principal</b>	<b>Relación con el Estudio</b>
<b>Ley 79 de 1988 (Congreso de Colombia, 1988)</b>	Regula la organización y funcionamiento de las cooperativas y demás formas de economía solidaria.	Fundamenta la existencia y estructura de las formas asociativas.
<b>Ley 454 de 1998 (Congreso de Colombia, 1998)</b>	Crea el Sistema Nacional de la Economía Solidaria (SIES) y establece mecanismos de fomento.	Define las competencias institucionales de apoyo a asociaciones.
<b>Ley 1014 de 2006 (Congreso de Colombia, 2006)</b>	Promueve la cultura del emprendimiento en los sectores productivos.	Conecta las políticas de emprendimiento con el desarrollo rural.
<b>Ley 1955 de 2019 (Congreso de Colombia, 2019) (Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022)</b>	Plantea estrategias de fortalecimiento y formalización de emprendimientos rurales y asociativos.	Sustenta las políticas de fomento vigentes al nivel territorial.

Norma o Política	Contenido Principal	Relación con el Estudio
<b>Documento CONPES 4051 de 2021 (DNP, 2021)</b>	Política Nacional de Emprendimiento e Innovación Social.	Establece lineamientos para el acceso equitativo a instrumentos financieros y de apoyo técnico.
<b>Ley 2294 de 2023 (Congreso de Colombia, 2023)</b> (Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026)	Promueve la asociatividad y el fortalecimiento del tejido productivo rural.	Actualiza el marco legal de apoyo a asociaciones rurales y locales.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Estas normas consolidan la base legal que sustenta el desarrollo del emprendimiento asociativo en Colombia. Sin embargo, los hallazgos empíricos en regiones como Bojacá muestran una brecha entre lo normativo y lo operativo. Aunque el Estado dispone de instrumentos para promover el acceso a recursos públicos, la complejidad administrativa, la falta de capacitación y la débil articulación institucional limitan la efectividad de estas políticas, afectando la sostenibilidad y el impacto real de las asociaciones locales.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolla dentro de un enfoque cualitativo descriptivo, que permiten comprender integralmente las barreras y desafíos que enfrentan las formas asociativas de emprendimiento en el municipio de Bojacá, Cundinamarca, para acceder a los recursos públicos disponibles. Todo esto desde la realidad social, ambiental y económica, priorizando la percepción, experiencia y significados de los actores involucrados (Hernández-Sampieri et al., 2022).

Este enfoque permite explorar las dinámicas sociales, culturales y organizativas que influyen en el desarrollo de la investigación, entendido como un proceso participativo y

comunitario, siendo útil para la formulación de estrategias de fortalecimiento institucional y técnico de las asociaciones rurales y entidades públicas y privadas frente a los principios y herramientas de la gerencia de proyectos (Sandín, 2003).

Metodológicamente, el estudio adopta un diseño descriptivo–propositivo. Es descriptivo porque busca caracterizar la situación actual de la comunidad de Bojacá, Cundinamarca, en términos socioeconómicos, académicos y técnicos; y propositivo porque plantea estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento organizacional y a la gestión de proyectos (Tamayo & Tamayo, 2019). De tal forma, que orienta el desarrollo del estudio hacia la comprensión integral de las dinámicas organizacionales, sociales e institucionales que influyen en el acceso a los recursos públicos.

El Enfoque de Marco Lógico (EML) se utiliza como herramienta metodológica para estructurar el diagnóstico de problemas, causas y efectos, y para vincular los resultados del análisis con la formulación de estrategias de fortalecimiento sostenible. Esta integración entre la comprensión social y la planeación técnica permite articular la investigación con la práctica gerencial y la gestión de proyectos en contextos rurales (FAO, 2023).

Se adopta un diseño de estudio de caso, centrado en el análisis de las asociaciones rurales del municipio de Bojacá. Según Yin (2018), este diseño es apropiado cuando se busca comprender fenómenos complejos dentro de su entorno real, especialmente en contextos sociales donde múltiples factores interactúan. El estudio de caso permite examinar en profundidad las experiencias y percepciones de las asociaciones, así como las relaciones que mantienen con las instituciones públicas locales, departamentales y nacionales encargadas de promover el emprendimiento asociativo.

Para la recolección de información se emplearán instrumentos como entrevistas semiestructuradas, encuestas y análisis documental, los cuales permitirán identificar las principales barreras de acceso a recursos públicos y generar insumos para la formulación de estrategias desde la gerencia de proyectos orientadas al fortalecimiento de las asociaciones.

### **3.1.1 Alcance de la investigación**

El alcance de la presente investigación se define en términos temporales, espaciales y temáticos.

En cuanto al alcance temporal, el estudio se desarrolla durante el periodo comprendido entre la asignatura Investigación I y la asignatura Investigación II, abarcando las fases de diagnóstico, análisis y formulación de estrategias.

Respecto al alcance espacial, la investigación se centra en el municipio de Bojacá, Cundinamarca, específicamente en las asociaciones rurales presentes en este territorio y su interacción con entidades públicas a nivel local, departamental y nacional.

En relación con el alcance temático, el estudio se enfoca en el análisis del acceso y la gestión de recursos públicos por parte de las asociaciones, así como en la identificación de barreras estructurales, institucionales y sociales que limitan dicho acceso. Asimismo, aborda la aplicación de herramientas y metodologías de la gerencia de proyectos para la formulación de estrategias de mejora.

Finalmente, la relevancia de la investigación radica en su aporte al fortalecimiento de las capacidades organizativas y de gestión de las asociaciones rurales, contribuyendo a mejorar su acceso a recursos públicos y promoviendo el desarrollo local sostenible desde un enfoque de gerencia de proyectos.

### **3.2 Población y tamaño de la muestra**

La población objeto de estudio estuvo conformada por los miembros de las formas asociativas de emprendimiento rural que operan en el municipio de Bojacá, Cundinamarca, incluyendo asociaciones de productores agrícolas, cooperativas, grupos de artesanos y organizaciones de turismo rural comunitario ubicadas en las veredas Cubia la Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roeblehueco, especialmente aquellas familias vinculadas a la investigación. Este grupo representa una muestra viva del tejido social rural: campesinos productores, guías turísticos, jóvenes emprendedores y mujeres líderes que participan.

La muestra es no probabilística y de tipo intencional, seleccionada con base en criterios de pertinencia y disponibilidad de información. (Martínez, 2012). Se incluyen aquellas asociaciones que estén formalmente constituidas o en proceso de consolidación, desarrollen actividades productivas rurales, y hayan tenido algún tipo de relación o intento de acceso a programas de recursos públicos o de fomento estatal. Participaron cinco (5) asociaciones, representadas por sus líderes, miembros o gestores de proyectos.

Además de las familias campesinas, la población también incluye a actores complementarios que intervienen directa o indirectamente en el desarrollo de iniciativas sostenibles, como asociaciones comunitarias, organizaciones ambientales, emprendedores rurales y representantes del sector turístico local. Esta diversidad de actores permite comprender de forma integral la dinámica socioeconómica del territorio y las posibilidades de articular la producción agroecológica con el turismo educativo (OMT, 2022).

Dentro de la investigación se manejaron las siguientes variables e indicadores

**Tabla 2.** Variables e indicadores aplicables a las formas asociativas de emprendimiento rural en Bojacá, Cundinamarca

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores Propuestos</b>
Estructural	Nivel de Formalización	Registro legal, cumplimiento normativo
	Capacidad técnica	Existencia de planes o proyectos
Institucional	Acceso a recursos públicos	Participación en convocatorias, fondos o programas
	Acompañamiento estatal	Presencia de asistencia técnica o capacitaciones
Social	Cohesión organizacional	Nivel de participación, liderazgo y gobernanza

	Capital Humano	Capacitación, Educación, experiencia previa
Económica	Sostenibilidad Financiera	Fuentes de ingreso, reinversión, acceso a crédito

Fuente: Elaboración Propia (2025)

### 3.3 Instrumentos

#### 3.3.1 Modelo de Caracterización de Negocios Rurales

El objetivo del modelo es realizar una caracterización integral del contexto en el que se desarrollan las asociaciones rurales del municipio de Bojacá, con el fin de identificar los aspectos prioritarios que deben fortalecerse para garantizar su sostenibilidad social, ambiental y económica. Este modelo permite definir la información más relevante para el estudio, orientando la recolección de datos hacia las dimensiones productiva, organizativa e institucional que inciden en el fortalecimiento de estas asociaciones. En coherencia con ello, se seleccionan los instrumentos de investigación bajo el marco del modelo de caracterización, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos para obtener un diagnóstico riguroso y contextualizado, tal como lo proponen Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) en la aplicación de metodologías mixtas de investigación.

A partir del modelo de caracterización, se establecieron los instrumentos de recolección de información que integran enfoques cualitativos y cuantitativos, con el fin de obtener un diagnóstico completo del contexto de las asociaciones rurales. A continuación, se describen dichos instrumentos, los cuales se presentan de manera detallada en los anexos 3, 4 y 5 del presente documento.

#### Entrevista

Las entrevistas constituyen un instrumento clave en la investigación, ya que permiten profundizar en las percepciones, experiencias y saberes de los actores. A través de este instrumento se obtiene información detallada sobre los procesos productivos, la viabilidad y la sostenibilidad de las asociaciones, así como sobre las afectaciones que enfrentan dentro del proceso productivo y las oportunidades de mejora para el acceso a recursos públicos (ver Anexo 3 y Anexo 4).

La estructura del instrumento contempla tres secciones:

Sección I. Datos generales del entrevistado: nombre (opcional), edad, ocupación, tiempo de residencia, tipo de actividad económica y nivel de vinculación con la asociación.

Sección II. Preguntas semiestructuradas por categoría, que orientan la conversación sin limitar las respuestas, permitiendo captar testimonios, experiencias y narrativas locales.

Sección III. Observaciones del entrevistador, donde se registran percepciones, actitudes, lenguaje corporal y otros elementos contextuales relevantes para la interpretación cualitativa.

### **Análisis documental**

El análisis documental tiene como propósito revisar fuentes secundarias como planes de desarrollo, políticas públicas, estatutos y normativas relacionadas con las asociaciones rurales de Bojacá, con el fin de contextualizar su situación dentro del marco institucional y normativo vigente. Este instrumento permite identificar las oportunidades, limitaciones y estrategias que influyen en su sostenibilidad social, económica y ambiental.

La revisión se estructura a partir de categorías definidas en el modelo de caracterización: formalización, institucionalidad, sostenibilidad y acompañamiento estatal. Las variables analizadas incluyen coherencia normativa, acceso a recursos, participación comunitaria y fortalecimiento organizativo. El formato es digital, mediante fichas de análisis en matrices comparativas que faciliten la sistematización de la información, en coherencia con la ruta metodológica propuesta por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018).

### **Observación Directa**

La observación directa constituye un instrumento esencial dentro del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales, dado que permite registrar de manera detallada y contextual los comportamientos, dinámicas productivas y condiciones reales en las que operan las asociaciones rurales del municipio de Bojacá (ver Anexo 5). Este método, ampliamente utilizado en investigaciones cualitativas, posibilita identificar aspectos que no siempre emergen en encuestas o entrevistas, tales como prácticas cotidianas, uso del territorio, infraestructura productiva, procesos organizacionales y relaciones comunitarias. Según Sandín (2003), la

observación directa fortalece la validez del estudio al permitir una aproximación empírica al entorno natural de los actores, integrando elementos sociales, culturales y ambientales que enriquecen el análisis interpretativo.

El uso de este instrumento responde a la necesidad de comprender las dinámicas internas de las formas asociativas rurales desde un enfoque vivencial, situando al investigador como observador participante o no participante según lo requiera cada contexto. Su aplicación permite capturar información relevante sobre procesos productivos, interacción entre miembros, prácticas de sostenibilidad, mecanismos de gobernanza local, uso de recursos públicos, formas de articulación institucional y otros elementos que complementan el diagnóstico integral propuesto en el modelo de caracterización.

### **3.3.2. Análisis documental – Metodologías en gerencia de proyectos**

El análisis documental busca, a través de la revisión bibliográfica de conceptos, herramientas y metodologías en gerencia de proyectos, identificar cuáles son las más adecuadas para fortalecer las asociaciones rurales del municipio de Bojacá. Este proceso permite seleccionar y adaptar aquellas metodologías que favorezcan la sostenibilidad social, ambiental y económica de las organizaciones rurales, orientando la formulación de estrategias efectivas para su desarrollo.

La revisión se estructura a partir de fuentes teóricas y técnicas como el PMBOK, el Enfoque del Marco Lógico (EML) y la Gestión para Resultados (GpR), relacionadas con las categorías del modelo de caracterización: capacidad técnica, institucionalidad, sostenibilidad y acompañamiento estatal. Las variables analizadas incluyen planificación, gestión de recursos, participación y evaluación de resultados. El formato es digital, mediante fichas y matrices comparativas, siguiendo las recomendaciones de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) para integrar la evidencia documental con los hallazgos empíricos del estudio.

## **3.4 Descripción de Procedimientos**

### **3.4.1. Procedimiento de aplicación del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales**

La aplicación del modelo se desarrolla mediante un proceso secuencial que articula fuentes primarias y secundarias. Primero, se revisan los parámetros y características del modelo para definir los aspectos a evaluar en las asociaciones rurales. Luego, se planifica el trabajo de campo,

determinando veredas, actores y asociaciones a visitar. En territorio, se aplican los instrumentos seleccionados (encuesta, entrevista, observación directa y análisis documental) según la naturaleza de cada característica. Cada instrumento se registra indicando su tipo de fuente y la puntuación correspondiente. Finalmente, la información recolectada se sistematiza en la matriz del modelo, integrando datos cualitativos y cuantitativos para analizar el impacto de cada característica en la sostenibilidad de las asociaciones rurales.

### **Descripción de procedimientos de aplicación de la entrevista**

La entrevista semiestructurada se aplica a actores clave del territorio rural de Bojacá, agrupados en tres roles estratégicos: líderes o representantes de asociaciones, productores o emprendedores rurales y funcionarios públicos vinculados al desarrollo rural. El procedimiento inicia con la elaboración de una guía temática estructurada a partir de las dimensiones del modelo de análisis (estructural, institucional, social, económica y ambiental). Posteriormente, se programan las entrevistas de manera presencial en el territorio o, cuando las condiciones lo requieren, en modalidad virtual. Durante su desarrollo, se promueve que los entrevistados profundicen en sus experiencias, identificando barreras, oportunidades y dinámicas relacionadas con el acceso a recursos públicos, los procesos productivos y la organización comunitaria. El investigador realiza registro mediante notas de campo, observaciones y elementos contextuales relevantes para el análisis cualitativo. Una vez finalizadas, las entrevistas son transcritas, categorizadas y analizadas en función de las variables del estudio, siguiendo la lógica de estudios de caso propuesta por Yin (2018).

### **Descripción de procedimientos de aplicación de la observación directa**

La observación directa se realiza de manera sistemática en las veredas donde operan las asociaciones rurales, con el propósito de identificar condiciones reales que influyen en su sostenibilidad y en su acceso a recursos públicos. El procedimiento inicia con la elaboración de una guía de observación alineada con las características del modelo: infraestructura productiva, prácticas de sostenibilidad, dinámica organizativa, procesos productivos, uso del suelo y condiciones ambientales. Durante el trabajo de campo, el investigador registra, mediante notas descriptivas y fotografías (cuando sea autorizado), aspectos visibles sobre la operación de las asociaciones, interacciones entre los miembros, equipamientos, manejo de recursos naturales y

articulación institucional. Esta información será consignada en la matriz del modelo marcando la casilla correspondiente a la observación directa como fuente primaria. Finalmente, los datos recolectados se contrastarán con los hallazgos obtenidos mediante encuesta y entrevista para fortalecer la triangulación, en concordancia con lo planteado por Sandín (2003) para estudios cualitativos contextualizados.

### **3.4.2. Procedimiento de aplicación del análisis documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos**

El análisis documental de los conceptos de gerencia de proyectos se desarrolla siguiendo la propuesta metodológica de revisión y análisis documental planteada por Corona, Almón y Garza (2023), adaptándola al contexto del proyecto sobre factores limitantes en el acceso y uso de recursos públicos por parte de las formas asociativas de emprendimiento en Bojacá. En primer lugar, se determina como objetivo del análisis identificar enfoques, metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que contribuyen a fortalecer la capacidad de formulación, gestión y sostenibilidad de las asociaciones rurales.

Posteriormente, se define los tres principios epistémicos: el sujeto (investigadora y asociaciones rurales como actores de análisis), el objeto (conceptos y metodologías de gerencia de proyectos aplicables al contexto rural) y el método (revisión documental sistemática con enfoque cualitativo). A partir de ello, se establece categorías de análisis tales como planificación estratégica, formulación de proyectos, gestión de recursos públicos, análisis de riesgos, sostenibilidad y evaluación de resultados. No obstante, se delimita el contexto de búsqueda a documentos académicos, guías metodológicas e instrumentos técnicos reconocidos (PMBOK, Enfoque de Marco Lógico, Gestión para Resultados), priorizando fuentes científicas e institucionales publicadas en bases de datos académicas y repositorios oficiales.

En coherencia con lo anterior, se define un protocolo de búsqueda que incluya palabras clave relacionadas con gerencia de proyectos rurales, acceso a recursos públicos y fortalecimiento asociativo, así como criterios de inclusión (publicaciones recientes, pertinencia temática, respaldo institucional) y exclusión (documentos sin rigor académico o desactualizados). Para el registro de la información se diseña una matriz de análisis documental en Excel, donde se sistematizan autor, año, enfoque metodológico, conceptos clave y posibles aportes al objeto de estudio. Finalmente,

se realiza la extracción y organización de los datos, elaborando un mapa de conexiones conceptuales que permita articular los hallazgos teóricos con las necesidades identificadas en Bojacá y sustentar la propuesta de fortalecimiento desde la gerencia de proyectos (Corona et al., 2023).

**Tabla 3.** Ruta metodológica del análisis documental aplicado a la gerencia de proyectos

<b>Fase</b>	<b>Paso metodológico (Corona et al., 2023)</b>	<b>Aplicación en el proyecto (Bojacá)</b>	<b>Producto esperado</b>
1	Determinación del objetivo	Identificar metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que fortalezcan el acceso y uso de recursos públicos en asociaciones rurales	Objetivo delimitado del análisis
2	Principios epistémicos: sujeto, objeto y método	Sujeto: investigadora y asociaciones rurales. Objeto: enfoques de gerencia de proyectos aplicables al contexto rural. Método: revisión documental cualitativa sistemática	Marco conceptual definido
3	Categorías de análisis	Planificación, formulación, gestión de recursos, riesgos, sostenibilidad, evaluación, enfoque territorial	Sistema de categorías
4	Contexto de búsqueda	Bases de datos académicas, repositorios institucionales (PMI, DNP, FAO, UNIMINUTO), literatura sobre proyectos rurales	Universo documental delimitado
5	Criterios de búsqueda	Publicaciones recientes, respaldo académico/institucional, pertinencia temática	Filtro de selección documental
6	Protocolo de búsqueda	Palabras clave: “gerencia de proyectos rurales”, “acceso a recursos públicos”, “marco lógico”, “gestión para resultados”	Estrategia estructurada de búsqueda
7	Instrumento de registro	Matriz en Excel con autor, año, enfoque, conceptos clave y aporte al objeto de estudio	Matriz bibliográfica sistematizada
8	Extracción de datos	Análisis comparativo y síntesis de conceptos relevantes	Información organizada
9	Informe final	Elaboración de mapa de conexiones conceptuales y análisis textual articulado al modelo de caracterización	Sustento teórico para la propuesta

Fuente: Adaptado de Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023).

### **3.5. Análisis de la información**

#### **3.5.1. Análisis de la información del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales**

El análisis desarrollado en Microsoft Excel, presenta un enfoque mixto, inicialmente se procesa la información cuantitativa (escalas de impacto 1–5 del Modelo) mediante estadística descriptiva y cruces por vereda y ámbito (social, económico, ambiental); siguiente a esto, se desarrolla el análisis cualitativo de entrevistas y observación directa con codificación temática alineada a las 15 características específicas de la pestaña Específico; y finalmente, se hace el proceso de triangulación entre hallazgos de campo y la evidencia documental (EOT, Plan de Desarrollo, POMCA y normativa) para verificar coherencia, brechas y oportunidades de mejora en la elegibilidad y acceso a recursos públicos. La integración final se presenta en matrices comparativas y tableros de resultados, vinculando puntajes, citas y evidencia por vereda, tal como sugiere la literatura de métodos mixtos y estudio de caso aplicada a contextos rurales (Hernández-Sampieri et al., 2022; Yin, 2018; Creswell & Plano Clark, 2018).

#### **Análisis de la información obtenida de la entrevista**

Las entrevistas semiestructuradas, ya definidas en la Guía de entrevistas, se transcriben y codifican en una matriz cualitativa (Excel). Se generan matrices de evidencia por vereda (Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehuco) y por actor (asociaciones/JAC), identificando patrones, discrepancias y citas clave que expliquen los puntajes 1–5 en la matriz y orienten acciones de fortalecimiento (preinversión sanitaria-ambiental, acompañamiento EOT, formalización comercial). Este abordaje sigue la lógica de estudio de caso y triangulación cualitativa recomendada por Yin (2018) y Hernández-Sampieri et al. (2022).

#### **Análisis de la información obtenida de la observación directa**

Las notas de campo, listas de chequeo (infraestructura, procesos, señalética, medidas ambientales) y registros fotográficos autorizados se sistematizan en una bitácora de observación por vereda y por característica del Modelo. Cada hallazgo se contrasta con lo reportado en entrevistas para confirmar (o refutar) condiciones de uso del suelo, prácticas sostenibles y cumplimiento normativo. Se generan tablas de verificación que alimenten la puntuación 1–5 y

respalden ajustes a la propuesta metodológica del proyecto (por ejemplo, incluir paquetes de preinversión: mejoras eléctricas, sanitarias e hídricas). Este procedimiento fortalece la confiabilidad y la validez por triangulación método-fuente, como sugieren FAO (EML) y la literatura de métodos cualitativos (Hernández-Sampieri et al., 2022; FAO, 2023).

### **Análisis de la información obtenida del análisis documental**

Se elaboran fichas de extracción y matrices normativas para los documentos clave: EOT, Plan de Desarrollo Municipal, POMCA/CAR, lineamientos MADR, y políticas DNP. Cada ficha incluye: referencia, apartes relevantes, requisitos habilitantes (compatibilidad de uso, licencias, permisos de vertimientos, BPM, residuos), e implicaciones para la elegibilidad en convocatorias. Luego, se hará contraste explícito entre este marco y la realidad veredal evidenciada en campo, identificando brechas y rutas de cierre (actos administrativos, planes de manejo, soportes sanitarios y ambientales). Este componente proporciona la trazabilidad técnico-normativa de los puntajes y sustenta las recomendaciones de formulación bajo EML/PMBOK/GpR (FAO, 2023; PMI, 2021; CEPAL, 2022; Alcaldía de Bojacá, 2023; DNP, 2023).

#### **3.5.2. Análisis de la información a partir de la revisión documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos**

El análisis documental de los conceptos en gerencia de proyectos se desarrolla mediante un procedimiento sistemático y secuencial orientado a identificar, seleccionar y adaptar aquellas metodologías que resulten pertinentes para fortalecer la capacidad de gestión de las formas asociativas de emprendimiento rural en el municipio de Bojacá. En una primera fase, se realiza la búsqueda y recopilación de fuentes académicas y técnicas especializadas, tales como el PMBOK del Project Management Institute (PMI, 2021), el Enfoque del Marco Lógico –EML– (FAO, 2023) y la Gestión para Resultados –GpR– (CEPAL, 2022), así como literatura científica relacionada con la aplicación de estas metodologías en contextos rurales.

Posteriormente, la información recopilada se organiza en fichas de análisis y matrices comparativas elaboradas en Microsoft Excel, donde se clasifican los conceptos según categorías previamente definidas en el modelo de caracterización: planificación, formulación de proyectos, gestión de recursos, análisis de riesgos, sostenibilidad, participación comunitaria y evaluación de resultados. Cada concepto es relacionado con las variables estructurales, institucionales, sociales

y económicas identificadas en las asociaciones de Bojacá, permitiendo establecer su nivel de pertinencia frente a las barreras detectadas en el acceso y uso de recursos públicos.

En una tercera etapa, se realiza un análisis comparativo entre los hallazgos documentales y la información obtenida en campo (entrevistas, observación y revisión normativa), con el fin de determinar qué herramientas metodológicas responden de manera más efectiva a las limitaciones evidenciadas, especialmente en aspectos como la formulación técnica de proyectos, el cumplimiento de requisitos institucionales y la sostenibilidad financiera. Finalmente, los resultados del análisis se integran al Modelo de Caracterización de Negocios Rurales, sustentando la selección del Enfoque del Marco Lógico como metodología central para la formulación de estrategias de fortalecimiento, en coherencia con los principios de planificación estratégica, participación y sostenibilidad planteados en la literatura especializada (Hernández Sampieri et al., 2022; Yin, 2018).

### **3.6. Consideraciones Éticas**

#### **3.6.1. Análisis de consideraciones éticas**

La presente investigación se fundamenta en la Política de Ética e Integridad Científica de la Investigación, Desarrollo, Innovación y Creación Artística y Cultural (I+D+i+C) de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, la cual orienta los procesos investigativos bajo los principios de honestidad, transparencia, responsabilidad, respeto por la dignidad humana y compromiso social. En coherencia con estos lineamientos institucionales, el proyecto garantiza la protección de los derechos de los participantes, la confidencialidad de la información, el uso responsable de los datos y la integridad en la presentación de resultados. Además, se acoge a los estándares éticos reconocidos en la investigación en ciencias sociales, asegurando rigor metodológico, consentimiento informado y respeto por la autonomía de las comunidades rurales involucradas (Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, s.f.; Hernández Sampieri et al., 2022).

En relación con la protección de datos personales, la información recolectada mediante entrevistas, observación directa y análisis documental será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán anonimizados mediante códigos que impidan la identificación de los

participantes y almacenados en archivos digitales con acceso restringido, en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y bajo los principios de confidencialidad y reserva de la información.

Respecto a la minimización de riesgos, el estudio se clasifica como de riesgo mínimo, ya que se centra en la recolección de percepciones sobre el acceso a recursos públicos. No obstante, se garantiza la participación voluntaria mediante consentimiento informado, aclarando que los participantes podrán retirarse en cualquier momento. Este procedimiento se fundamenta en el principio de respeto por las personas y en los criterios éticos aplicables a investigaciones sociales (Yin, 2018).

Finalmente, los resultados son socializados con las asociaciones del municipio de Bojacá, promoviendo su uso práctico y el fortalecimiento organizativo, en coherencia con la responsabilidad social universitaria (FAO, 2022). El proyecto se alinea con los lineamientos éticos de UNIMINUTO y con los estándares metodológicos de la investigación cualitativa (Sandín, 2003; Hernández Sampieri et al., 2022), garantizando transparencia, adecuada citación y rigor académico.

### **3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización**

La aplicación del instrumento de aceptación y autorización (consentimiento informado) se realizará previo al desarrollo de las entrevistas y actividades de observación directa con los representantes y miembros de las asociaciones rurales del municipio de Bojacá. Antes de iniciar la recolección de información, se explica de manera clara y comprensible el propósito del estudio, los objetivos, el alcance de la participación, el uso académico de la información y las garantías de confidencialidad y anonimato. De esta manera, se informa que la participación es voluntaria y que podrán retirarse en cualquier momento sin que ello genere consecuencia alguna.

El consentimiento es presentado en formato escrito y firmado por cada participante, dejando constancia de que comprende las condiciones del estudio y autoriza el uso de la información exclusivamente con fines académicos. En los casos en que la recolección se realice de manera virtual, se solicita autorización expresa por medio digital. Este procedimiento se desarrolla en coherencia con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y con la Política de Ética e Integridad Científica de UNIMINUTO.

El formato correspondiente se incluye en el Anexo 1. Consentimiento informado para participantes del proyecto de investigación, el cual contiene los datos del investigador, la descripción del estudio, los derechos del participante, el tratamiento de datos personales y el espacio para firma de aceptación.

#### **4. PREMISAS DE INVESTIGACIÓN**

En el marco de la presente investigación cualitativa de tipo descriptivo–propositivo, no se pretende la comprobación estadística de relaciones causales, sino la comprensión profunda de las dinámicas organizacionales y su transformación a partir de la implementación de técnicas gerenciales. En este sentido, se establecen premisas orientadoras que guían el análisis e interpretación de la información recolectada en campo.

##### **4.1. Categorías de Análisis**

El estudio se estructura a partir de categorías analíticas que permiten organizar e interpretar el entramado social y técnico observado en las veredas del municipio de Bojacá.

##### **Estrategias de Gerencia de Proyectos (Acción Fortalecedora)**

Comprende el conjunto de herramientas asociadas al Enfoque de Marco Lógico (EML) y la Gestión para Resultados (GpR). Esta categoría analiza la capacidad de las asociaciones para la planificación estratégica, la formulación de árboles de problemas y objetivos, así como la definición de indicadores técnicos alineados con los requisitos de convocatorias estatales.

##### **Acceso y Gestión de Recursos Públicos (Fenómeno de Estudio)**

Se refiere a la capacidad de las asociaciones rurales para interactuar eficazmente con el sistema institucional, cumplir con criterios de elegibilidad y gestionar de manera transparente los recursos públicos obtenidos.

##### **Subcategorías (Dimensiones de Sostenibilidad)**

Con el fin de realizar un análisis integral, se incorporan las dimensiones social, económica y ambiental. Estas permiten evaluar aspectos que van desde la formalización legal y organizativa hasta la gestión sostenible de los recursos naturales y el fortalecimiento de la identidad territorial.

## **4.2. Planteamiento de Premisas**

Las siguientes premisas se configuran como supuestos interpretativos que orientan la discusión de los resultados:

### **Premisa de Mediación Técnica**

La implementación de estrategias de gerencia de proyectos, particularmente el EML y la GpR, actúa como un mecanismo de mediación técnica que contribuye a reducir la brecha entre la oferta institucional del Estado y las capacidades operativas de las asociaciones rurales del municipio de Bojacá. Esto facilita la traducción de necesidades locales en proyectos estructurados y elegibles para financiación pública.

### **Premisa de Fortalecimiento Organizativo**

La profesionalización de la gestión interna, mediante la definición clara de roles, responsabilidades y procesos administrativos, fortalece el capital social y la confianza institucional. Como resultado, se incrementa la capacidad de las asociaciones para participar exitosamente en convocatorias y acceder a recursos públicos.

### **Premisa de Sostenibilidad Integral**

La adopción de metodologías estructuradas de gestión permite que las asociaciones no solo accedan a recursos de manera coyuntural, sino que consoliden prácticas de producción sostenible y gobernanza participativa. Esto favorece la viabilidad económica, social y ambiental de las iniciativas rurales en el largo plazo.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1. Caracterización del municipio de Bojacá, Cundinamarca**

El diagnóstico de las estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca, se realiza utilizando el modelo de caracterización de negocios rurales desde dos puntos de vista: uno con las características generales en relación con el territorio rural y la influencia de su contexto y otro con características particulares en los ámbitos social, económico y ambiental, con el fin de establecer aquellos aspectos que requieren ser intervenidos para garantizar su sostenibilidad.

La tabla presentada a continuación, refleja los resultados obtenidos en la caracterización general en el contexto rural de los Factores limitantes en el Acceso y uso de Recursos Públicos: El Reto y propuestas desde la gerencia de proyectos de las Formas Asociativas de Emprendimiento en el municipio de Bojacá, Cundinamarca.

**Tabla 4.** *Caracterización general del del municipio de Bojacá, Cundinamarca.*

<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Ubicación y acceso al municipio (cercanía a la cabecera municipal)</b>	Bojacá se localiza en la Provincia de Sabana Occidente, departamento de Cundinamarca, y mantiene una estrecha relación territorial y económica con Bogotá debido a su cercanía geográfica, con una distancia aproximada entre 33 y 46 kilómetros, según las rutas viales disponibles; el desplazamiento habitual oscila entre 50 minutos y 1 hora en carro, lo que evidencia su buena conectividad por carretera (Rome2Rio, 2026; CalcularRuta, 2026). Esta proximidad favorece la movilidad de personas y bienes, permitiendo a los productores rurales acceder con mayor facilidad a los mercados urbanos de la capital.	<b>4</b>
<b>Categoría del territorio según población</b>	Bojacá (Cundinamarca), con una población aproximada de 12.189 personas y una cabecera urbana menor a 25.000 habitantes, se clasifica como un municipio rural o rural disperso según los criterios de la Misión para la Transformación del Campo (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023). Esta clasificación indica que Bojacá presenta características propias de territorios rurales, con una densidad poblacional y patrón de asentamiento que reflejan una fuerte conexión con actividades agropecuarias, menor concentración urbana y un vínculo directo entre habitantes rurales y sus prácticas productivas. Adicionalmente, refleja una población mayoritariamente fuera de centros urbanos grandes, con densidades moderadas o bajas, lo que impacta las oportunidades de acceso a mercados, servicios y programas públicos	<b>3</b>

<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Tipología de las fincas</b>	En el territorio rural del municipio de Bojacá, Cundinamarca, la tipología predominante en el territorio corresponde a pequeñas y medianas fincas rústicas destinadas a actividades agropecuarias (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023). Estas unidades, generalmente gestionadas de manera individual, en arriendo o mediante asociación, presentan limitaciones en escala e infraestructura, lo que afecta su capacidad productiva. La asociatividad permite a los pequeños productores fortalecer su gestión y acceder a recursos públicos, aunque la ausencia de fincas de gran extensión limita la generación de economías de escala. En este contexto, la tipología de finca constituye tanto una oportunidad —al favorecer el trabajo colectivo— como un reto debido a la fragmentación de la propiedad, la informalidad en la tenencia de la tierra y las restricciones normativas que condicionan el acceso a programas estatales.	3
<b>Tipo de población en el territorio</b>	En las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehuco, conviven hogares campesinos oriundos con arraigo en hortalizas, lácteos y artesanías, neorrurales vinculados a turismo rural y transformación artesanal, y hogares desplazados que reactivan sus ingresos mediante la asociatividad. Esta composición se complementa con movilidad pendular hacia centros cercanos (empleo y servicios) y población flotante asociada al turismo religioso del casco urbano, lo que dinamiza ventas estacionales. La heterogeneidad social favorece redes y mano de obra familiar (oportunidad de asociatividad), pero fragmenta capacidades por diferencias de formalización, información y tiempo para gestionar proyectos, afectando el acceso a recursos públicos.	4
<b>Transformaciones de uso de suelo de acuerdo a las prácticas de las comunidades</b>	En las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehuco se identifican transformaciones concretas del uso del suelo que condicionan la elegibilidad de proyectos asociativos y el acceso a recursos públicos: 1) Parcelación de áreas agrícolas hacia vivienda campestre y uso residencial–mixto en bordes viales y cercanías al casco urbano, reduciendo área productiva y exigiendo conceptos de compatibilidad de uso. 2) Introducción de equipamientos turísticos y de servicios (fincas agroturísticas, ofertas gastronómicas y comercio rural estacional ligados al turismo religioso), con requerimientos sanitarios, de seguridad y movilidad que las asociaciones no siempre cumplen. 3) Transición de cultivos tradicionales a invernaderos, floricultura y pequeñas plantas de transformación, que demanda adecuaciones locativas y permisos/soportes ambientales específicos. 4) Intervenciones de infraestructura y mejoramientos viales menores, que alteran la logística de acopio y venta directa. Cuando estos cambios no se ajustan al EOT o carecen de licencias y soportes, devienen en barreras técnico–normativas para postular a convocatorias, subsidios e incentivos; ello se agrava por el escaso acompañamiento técnico en ordenamiento y formulación con enfoque de gerencia de proyectos.	2

<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Transformaciones según Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</b>	<p>En Bojacá, el Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT-POT) organiza el suelo rural en zonas de uso productivo, protección ambiental y restricciones, lo que incide directamente en la viabilidad de los proyectos productivos impulsados por asociaciones en veredas como Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehuco (Alcaldía de Bojacá, 2023). De manera particular, proyectos como invernaderos de hortalizas, floricultura, pequeñas salas de transformación láctea y agroalimentaria, y rutas de agroturismo deben demostrar compatibilidad con los subusos rurales productivos y cumplir criterios de manejo ambiental, saneamiento y movilidad, exigidos por la normativa territorial (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).</p> <p>En zonas clasificadas como de protección o con restricción de uso, estas iniciativas requieren conceptos de uso del suelo, licencias y soportes ambientales, cuya ausencia ha dificultado la habilitación de las asociaciones en convocatorias de fomento y programas públicos. Esta brecha entre la planificación territorial y las necesidades reales de producción rural refleja limitaciones institucionales que afectan la participación de las asociaciones en el acceso a recursos públicos, especialmente en contextos donde se aplican criterios de clasificación territorial y focalización estatal (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2023).</p>	3
<b>Dinámica de formulación de Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</b>	<p>En Bojacá, la formulación del EOT ha incorporado fases técnico-participativas (diagnóstico físico-biótico y socioeconómico, propuestas y concertación), pero la incidencia efectiva de las formas asociativas de las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehuco ha sido intermitente y, en varios casos, reactiva (asistencia a socializaciones sin trazabilidad de aportes productivos), lo que limita la traducción de sus necesidades en determinantes de uso del suelo y subusos habilitantes para proyectos (Alcaldía de Bojacá, 2023). Esta brecha se evidencia cuando iniciativas priorizadas por las asociaciones invernaderos para hortalizas y floricultura, pequeñas salas de transformación láctea/agroalimentaria y rutas de agroturismo, no logran acreditar compatibilidad de uso, licencias o soportes ambientales/sanitarios exigidos por el ordenamiento, afectando su habilitación en convocatorias y el acceso a recursos públicos (Alcaldía de Bojacá, 2023).</p> <p>En consecuencia, fortalecer mecanismos de participación con efectos vinculantes (mesas veredales temáticas, actas con compromisos de ajuste normativo, acompañamiento técnico para radicación de actos administrativos) y articularlos con la formulación bajo enfoques EML/PMBOK del proyecto, resulta clave para alinear planeación territorial y gestión de proyectos y así mejorar la elegibilidad y sostenibilidad de las propuestas de las asociaciones rurales de Bojacá (Alcaldía de Bojacá, 2023).</p>	2

<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Tipos de actividades agropecuarias</b>	El territorio rural del municipio de Bojacá, Cundinamarca, en las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco predomina una agricultura de pequeña escala con énfasis en hortalizas (huertas intensivas y bajo invernadero), tubérculos y frutales, complementada por floricultura en módulos familiares; estas unidades se organizan en asociaciones para mejorar compras de insumos, acceso a asistencia técnica y presentación de proyectos de fomento. La ganadería bovina de doble propósito y de traspatio sostiene la producción láctea y la elaboración artesanal de derivados, mientras que actividades como apicultura y transformación agroalimentaria (conservas, lácteos, panificación rural) amplían la diversificación y el valor agregado en finca. Operativamente, estas líneas productivas enfrentan brechas de escala, infraestructura y soportes sanitario-ambientales (p. ej., adecuaciones para salas limpias, manejo de vertimientos y cumplimiento de BPM), que condicionan la elegibilidad en convocatorias y el acceso a recursos públicos si no se documentan uso del suelo, licencias y protocolos exigidos. Por ello, la caracterización agroproductiva por vereda orienta la formulación con enfoque EML/PMBOK hacia proyectos de mejoramiento productivo, agregación de valor y comercialización asociativa, vinculando requisitos normativos y criterios de sostenibilidad del territorio	4
<b>Tipos de actividades no agropecuarias</b>	En el territorio rural del municipio de Bojacá, Cundinamarca, en las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco, las actividades no agropecuarias que complementan el ingreso de las asociaciones se concentran en: 1) agroturismo y turismo comunitario (rutas pedagógicas a fincas, muestras de transformación artesanal, experiencias gastronómicas campesinas y servicios asociados al turismo religioso del casco urbano), con picos estacionales de demanda. 2) artesanías y oficios (tejidos, decoración, transformación creativa de fibras y madera) con ventas en ferias locales y circuitos veredales. 3) comercio y servicios rurales de pequeña escala (tiendas, puntos de insumos, comidas, logística de acopio/venta en finca). Estas líneas aportan diversificación y valor agregado a la economía asociativa, pero su consolidación enfrenta brechas de formalización empresarial, requisitos sanitarios para expendio/transформación, y compatibilidad de uso cuando se ubican en zonas con restricción del EOT En consecuencia, varios perfiles no se habilitan en convocatorias por faltantes de licencias, BPM/aforos o soportes de uso del suelo. De allí que la formulación con enfoque EML/PMBOK priorice proyectos de mejora sanitaria y de servicios al visitante, empaque/rotulado, señalética y movilidad veredal, e integración comercial con la oferta turística local para cumplir criterios de elegibilidad y sostenibilidad del fomento público	3

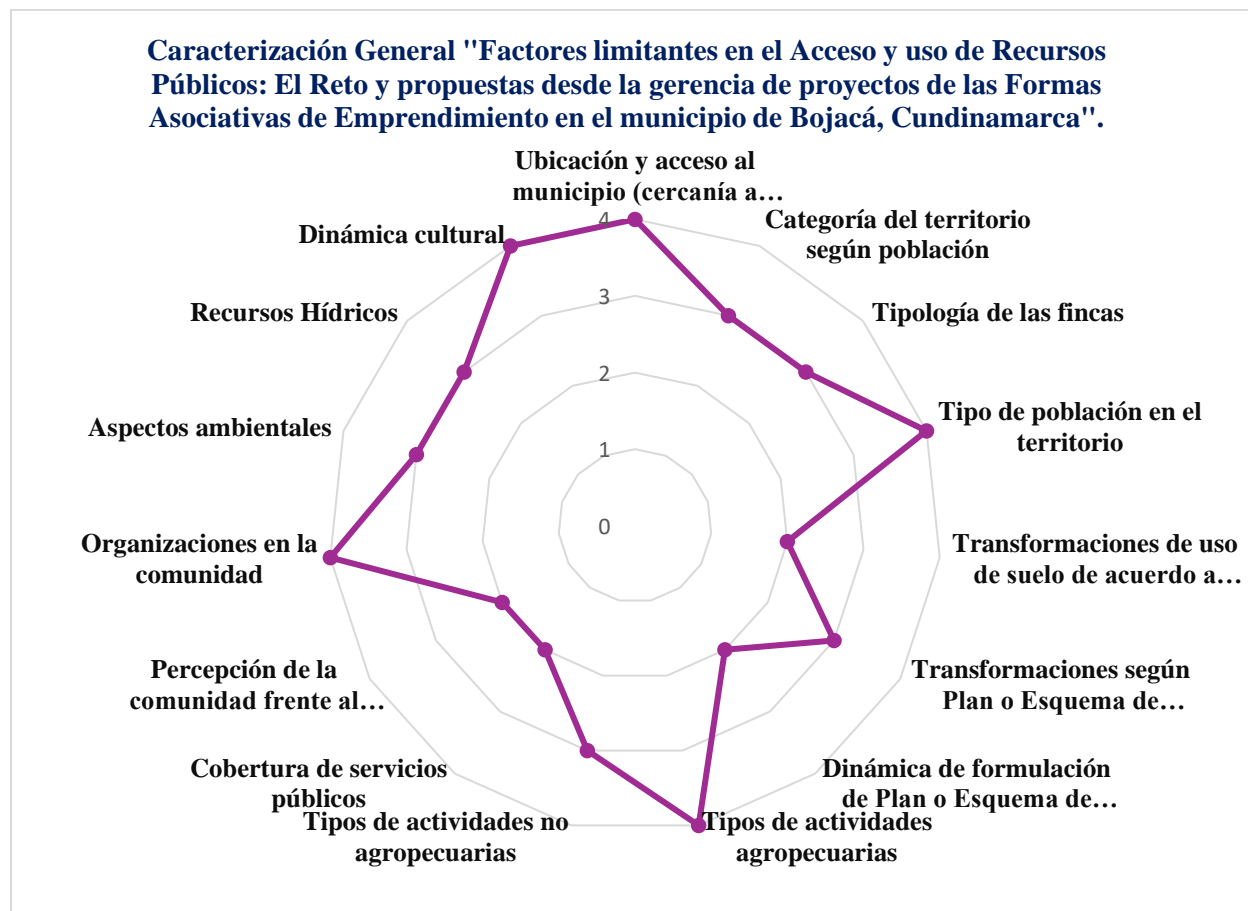
<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Cobertura de servicios públicos</b>	En las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco, la cobertura de agua y saneamiento, energía y conectividad digital presenta brechas que afectan directamente la habilitación de proyectos asociativos. La dependencia de acueductos veredales y soluciones individuales limita la obtención de certificados sanitarios y de manejo de vertimientos, necesarios para iniciativas de transformación agroalimentaria y servicios al visitante (Alcaldía de Bojacá, 2023). La energía disponible, aunque relativamente estable, no siempre soporta equipos para frío, cocción o riego presurizado, lo que obliga a prever mejoras técnicas en los proyectos productivos (Alcaldía de Bojacá, 2023). A su vez, la baja conectividad en algunas veredas dificulta la gestión de convocatorias, capacitaciones y trámites digitales, afectando la participación oportuna de las asociaciones. Estas limitaciones constituyen un factor estructural que reduce la elegibilidad ante programas públicos, por lo que los proyectos deben integrar mejoras sanitarias, eléctricas y de conectividad como requisitos de preinversión.	2
<b>Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental</b>	En las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco, la percepción de las asociaciones rurales sobre el desempeño gubernamental se construye a partir de su experiencia directa con la respuesta institucional, la ejecución de proyectos rurales y el acompañamiento técnico brindado para la formulación y presentación de iniciativas productivas (Alcaldía de Bojacá, 2023). Las asociaciones manifiestan que la limitada claridad en requisitos administrativos, los tiempos de respuesta prolongados y la falta de seguimiento a procesos de fomento generan desconfianza y reducen la participación en convocatorias, afectando su capacidad para acceder a recursos públicos. A esto se suman percepciones derivadas de brechas históricas en la atención al sector rural, especialmente en temas como servicios públicos, movilidad, y sostenibilidad de las inversiones, lo cual influye en la valoración del desempeño institucional (DNP, 2023). Desde el objeto de estudio, esta percepción se convierte en un factor social crítico: una percepción negativa disminuye la disposición de las asociaciones a interactuar con las entidades públicas y a gestionar proyectos, mientras que experiencias positivas de acompañamiento técnico, visitas veredales, o apoyo en la formalización fortalecen la articulación institucional y la confianza comunitaria. Por ello, mejorar los canales de comunicación, la asistencia técnica y la transparencia en la gestión se vuelve clave para facilitar la participación efectiva de las asociaciones de Bojacá en programas de fomento y en la obtención de recursos públicos (Alcaldía de Bojacá, 2023)	2

<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Organizaciones en la comunidad</b>	<p>En las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco, las organizaciones comunitarias, especialmente las Juntas de Acción Comunal (JAC) y las asociaciones rurales de productores, cumplen un papel central en la coordinación veredal, la movilización comunitaria y la gestión de necesidades productivas. Estas organizaciones son el principal canal mediante el cual las asociaciones acceden a información institucional, participan en espacios de planificación local, y articulan solicitudes ante la administración municipal (Alcaldía de Bojacá, 2023).</p> <p>En el contexto del proyecto, las asociaciones vinculadas a hortalizas, floricultura, ganadería, lácteos, transformación artesanal y agroturismo dependen de estas estructuras organizativas para tramitar actos administrativos, coordinar capacitaciones, y participar en la formulación de proyectos productivos. Sin embargo, persisten limitaciones en capacidades técnicas, formalización, elaboración de actas y soportes, y manejo de requisitos administrativos, lo que afecta la presentación y habilitación de iniciativas en convocatorias públicas (Matriz Modelo de Caracterización).</p> <p>Aun con estas debilidades, la presencia activa de JAC y asociaciones en las veredas constituye una fortaleza social, pues facilita la gobernanza local, el trabajo colectivo y la posibilidad de estructurar proyectos con enfoque participativo y territorial, aspectos clave para mejorar la elegibilidad y el acceso a recursos públicos de las formas asociativas rurales de Bojacá (Alcaldía de Bojacá, 2023).</p>	4
<b>Aspectos ambientales</b>	<p>Los factores ambientales que más condicionan la elegibilidad de proyectos asociativos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) la protección de fuentes hídricas y cumplimiento de criterios del EOT en zonas de conservación/restricción, que exigen conceptos de uso del suelo y soportes para manejo de vertimientos cuando se formulan salas de transformación o servicios al visitante.</li> <li>2) la adopción de prácticas productivas sostenibles (uso eficiente de agua, manejo de residuos, control de insumos) como requisito de viabilidad técnica para invernaderos, floricultura y agrotransformación.</li> <li>3) la necesidad de evidenciar cumplimiento normativo ambiental (BPM, planes de residuos, medidas de mitigación) para que los perfiles no sean descartados en la fase de habilitación de convocatorias. Estas exigencias, recogidas en la caracterización y en la ruta metodológica del proyecto, explican por qué varias iniciativas con potencial económico y social no superan criterios ambientales y de ordenamiento si no incorporan acciones correctivas y de preinversión (diagnóstico sanitario ambiental, obras menores, registros y permisos) desde la formulación (Alcaldía de Bojacá, 2023).</li> </ol> <p>En términos operativos, la incorporación de enfoques de sostenibilidad en los proyectos no solo reduce impactos, sino que mejora la puntuación frente a criterios de pertinencia y sostenibilidad exigidos por los programas de fomento, facilitando el acceso a recursos públicos para las asociaciones de Bojacá.</p>	3

<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Recursos Hídricos</b>	<p>En las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco, el abastecimiento de agua depende principalmente de acueductos veredales, nacimientos y pequeñas captaciones superficiales, cuya variabilidad en caudal, continuidad y calidad condiciona directamente la operación de actividades agropecuarias y agroindustriales asociativas (Alcaldía de Bojacá, 2023). Estas fuentes no siempre cuentan con certificaciones sanitarias, planes de manejo de vertimientos ni infraestructura suficiente para soportar procesos de transformación láctea, agroalimentaria o lavado de producto fresco, requisitos indispensables en las convocatorias que exigen criterios de sostenibilidad ambiental y manejo adecuado del recurso hídrico.</p> <p>De igual forma, la presión sobre las fuentes locales por aumento de vivienda campestre, expansión de invernaderos y turismo rural, incrementa la necesidad de sistemas de uso eficiente del agua (riego tecnificado, recirculación, captación de lluvia) y de prácticas de protección de microcuencas, especialmente en áreas clasificadas como de protección o restricción en el EOT. La ausencia de estos elementos técnicos limita la viabilidad ambiental de los proyectos y afecta su habilitación, dado que las entidades financiadoras exigen soportes de disponibilidad y manejo sostenible del recurso. En este sentido, los recursos hídricos se constituyen en un factor estratégico que condiciona la formulación de proyectos asociativos y su acceso a recursos públicos, requiriendo la incorporación de medidas de gestión hídrica como parte de los componentes de preinversión (Alcaldía de Bojacá, 2023).</p>	3
<b>Dinámica cultural</b>	<p>En las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco, la dinámica cultural se refleja en prácticas campesinas asociadas a la agricultura familiar, la ganadería tradicional, la artesanía veredal, la gastronomía local y la participación en festividades religiosas, estas últimas fuertemente vinculadas al turismo religioso del casco urbano (Alcaldía de Bojacá, 2023). Estas expresiones culturales se articulan con las actividades productivas de las asociaciones, quienes integran elementos de identidad campesina en procesos como agroturismo, rutas pedagógicas, exhibiciones artesanales y demostraciones de transformación agroalimentaria.</p> <p>A la vez, la dinámica cultural está cambiando por la llegada de neorrurales, la incorporación de nuevas tecnologías productivas (invernaderos, transformación artesanal tecnificada) y la creciente interacción con mercados externos, lo que transforma las costumbres y las formas de organización productiva. Estas transformaciones influyen en la disposición de las asociaciones para adoptar prácticas de capacitación, gestión administrativa y formulación de proyectos, elementos claves para acceder a recursos públicos. La consolidación de una identidad cultural que combina tradición e innovación fortalece la cohesión social y facilita procesos organizativos que mejoran la elegibilidad y la sostenibilidad de los proyectos asociativos en Bojacá (Alcaldía de Bojacá, 2023).</p>	4

Fuente: elaboración propia a partir de Alcaldía de Bojacá (2023); CalcularRuta (2026); Departamento Nacional de Planeación – DNP (2023); Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2023); Rome2Rio (2026).

**Figura 1.** Gráfico Radial Caracterización general del municipio de Bojacá, Cundinamarca.



Fuente: elaboración propia a partir de Alcaldía de Bojacá (2023); CalcularRuta (2026); Departamento Nacional de Planeación – DNP (2023); Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2023); Rome2Rio (2026).

La puntuación de cada característica corresponde a su nivel de impacto sobre la sostenibilidad de los Factores limitantes en el Acceso y uso de Recursos Públicos: El Reto y propuestas desde la gerencia de proyectos de las Formas Asociativas de Emprendimiento en el

municipio de Bojacá, Cundinamarca, basado en el contexto rural donde se encuentra inmerso. La escala de nivel de impacto (basado en la escala de Likert) se detalla a continuación:

- Impacto muy negativo (1): La característica presenta muy malas condiciones que influyen de manera negativa en el negocio rural analizado
- Impacto negativo (2): La característica presenta malas condiciones que influyen de manera negativa en el negocio rural analizado
- Impacto neutro (3): La característica no influye ni positiva y negativamente en el negocio rural analizado
- Impacto Positivo (4): La característica presenta buenas condiciones que influyen de manera positiva en el negocio rural analizado
- Impacto muy positivo (5): La característica presenta muy buenas condiciones que influyen de manera positiva en el negocio rural analizado

Dado lo anterior, se evidencia que las características generales del territorio rural de las formas asociativas en el municipio de Bojacá presentan tanto fortalezas como limitaciones que inciden en su sostenibilidad y acceso a recursos públicos. Entre los aspectos con mayor impacto positivo (puntaje 4), se destacan la ubicación y acceso al municipio, que favorece la cercanía a Bogotá y facilita la comercialización de productos en mercados urbanos, y la presencia de organizaciones comunitarias, que fortalecen la articulación territorial, la gestión colectiva y la canalización de iniciativas ante entidades públicas. Estas condiciones representan ventajas competitivas importantes para el desarrollo de proyectos rurales.

En contraste, los aspectos con menor puntaje (2) evidencian barreras estructurales significativas, especialmente en las transformaciones de uso del suelo, que generan conflictos con la normativa territorial y dificultan la formalización de proyectos, y la cobertura de servicios públicos, cuyas limitaciones en agua, saneamiento, energía y conectividad afectan el cumplimiento de requisitos técnicos y sanitarios exigidos en convocatorias. Estas condiciones restringen la elegibilidad de las asociaciones y evidencian la necesidad de intervenciones orientadas al

fortalecimiento institucional, la planificación territorial y la mejora de infraestructura básica. En conjunto, el análisis refleja que, aunque existen condiciones favorables para el desarrollo rural, persisten factores críticos que deben ser abordados para mejorar la sostenibilidad y el acceso efectivo a recursos públicos.

Por otra parte, en la caracterización específica, dado que el enfoque de la presente investigación corresponde a la sostenibilidad social, ambiental y económica, se evaluaron los aspectos detallados en la tabla a continuación.

**Tabla 5.** *Caracterización específica de las veredas del municipio de Bojacá, Cundinamarca. .*

<b>Título de la Característica Específica</b>	<b>Ámbito de la sostenibilidad en la cual se enmarca la característica específica</b>	<b>Descripción de la característica específica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Nivel de asociatividad comunitaria</b>	Social	En las veredas de Bojacá existe una base organizativa activa compuesta por asociaciones de productores agropecuarios, artesanos y grupos vinculados al agroturismo. Aunque la participación es constante, predomina una asociatividad de pequeña escala con estructuras organizativas básicas y dependencia de liderazgos individuales. Esto limita la formalización de iniciativas colectivas y la presentación de proyectos robustos, pero constituye un punto de partida favorable para procesos de fortalecimiento técnico y administrativo.	<b>3</b>
<b>Participación comunitaria en la gestión pública</b>	Social	La participación en espacios institucionales (mesas sectoriales, convocatorias, socializaciones del EOT y Plan de Desarrollo) es intermitente. Las veredas participan cuando los temas afectan directamente su actividad productiva, pero no hay una incidencia sistemática que permita influir en decisiones o normativas que afectan el uso del suelo, la sostenibilidad o la elegibilidad de proyectos.	<b>2</b>

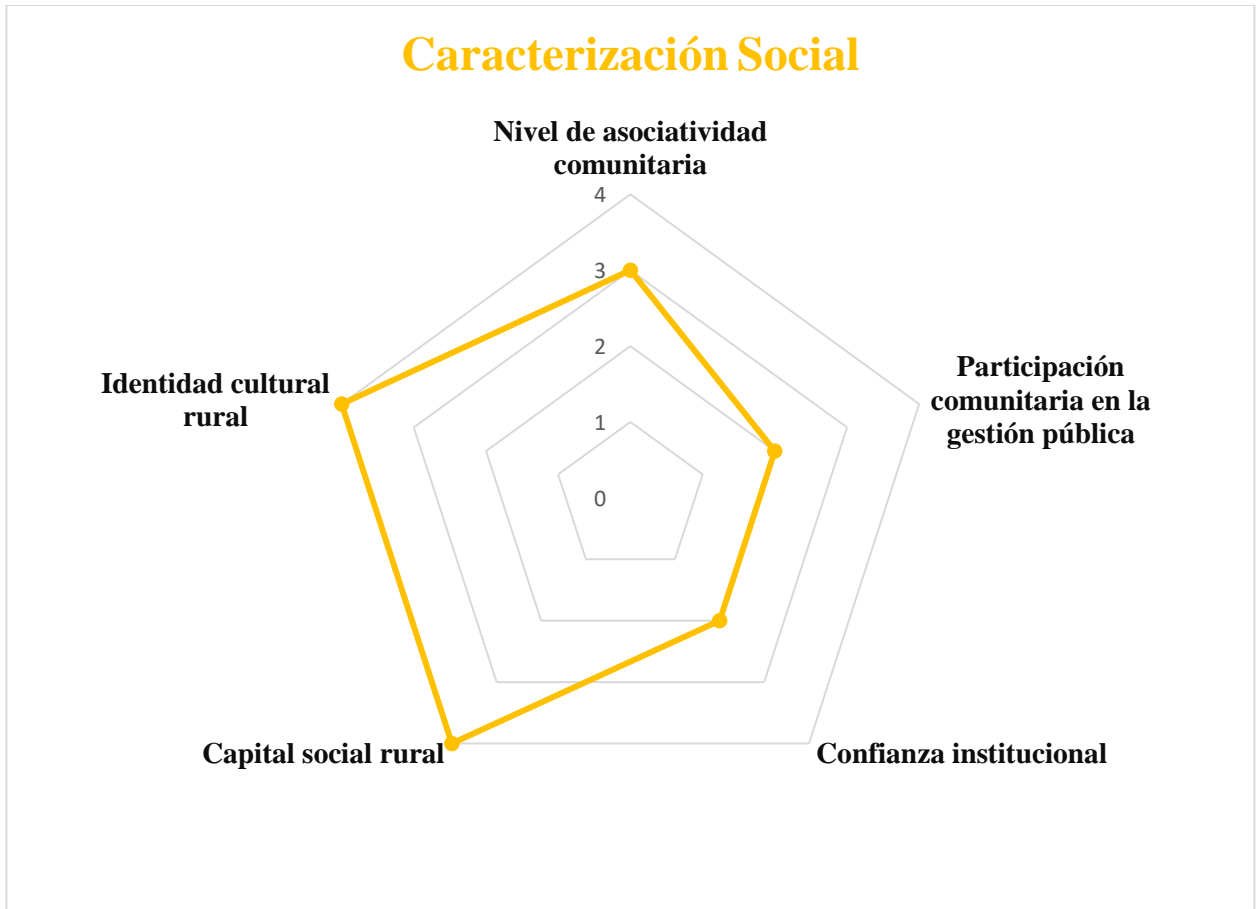
<b>Título de la Característica Específica</b>	<b>Ámbito de la sostenibilidad en la cual se enmarca la característica específica</b>	<b>Descripción de la característica específica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Confianza institucional</b>	Social	Las asociaciones de Bojacá valoran la cercanía del gobierno municipal, pero manifiestan desconfianza por la falta de acompañamiento técnico sostenido, demoras en trámites, poca claridad en requisitos y escaso seguimiento a los proyectos radicados. Esto afecta la disposición a participar en convocatorias y en procesos administrativos exigidos.	2
<b>Capital social rural</b>	Social	Las veredas cuentan con redes de apoyo comunitario tradicional (vecindad, intercambio de mano de obra, coordinación veredal), lo que fortalece la cooperación en actividades agrícolas, ferias rurales y eventos turísticos. Sin embargo, este capital social no siempre se traduce en capacidades técnicas para la formulación de proyectos o para cumplir requisitos de convocatorias	4
<b>Identidad cultural rural</b>	Social	La identidad cultural está fuertemente vinculada a prácticas agrícolas familiares, ganadería tradicional, artesanías y festividades religiosas reconocidas a nivel municipal. Esto impulsa actividades como agroturismo, gastronomía campesina y ferias locales, que fortalecen el sentido de pertenencia y generan oportunidades de proyectos socioproductivos.	4
<b>Diversificación productiva</b>	Económico	El territorio presenta actividades diversas: horticultura en invernadero y a cielo abierto, ganadería doble propósito, floricultura, apicultura, artesanía y agroturismo. Esta diversificación reduce riesgos productivos y amplía opciones de proyectos financiables, aunque la falta de infraestructura y asistencia técnica limita el aprovechamiento pleno.	4

<b>Título de la Característica Específica</b>	<b>Ámbito de la sostenibilidad en la cual se enmarca la característica específica</b>	<b>Descripción de la característica específica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Escala productiva</b>	Económico	La mayoría de las unidades productivas son de pequeña escala, con limitaciones de infraestructura, maquinaria y volumen de producción. Esto afecta su capacidad para cumplir estándares de calidad, continuidad productiva y requisitos de las convocatorias nacionales y departamentales	<b>2</b>
<b>Acceso a mercados</b>	Económico	La cercanía a Bogotá favorece la comercialización de productos frescos, artesanías y servicios turísticos. No obstante, las asociaciones carecen de estrategias de formalización comercial (facturación, registro de marca, canales digitales), lo que reduce su capacidad para sostener nuevos mercados o demostrar proyecciones económicas en formularios de convocatorias.	<b>3</b>
<b>Acceso a recursos públicos</b>	Económico	Las asociaciones conocen algunas convocatorias, pero presentan dificultades en requisitos técnicos (uso del suelo, permisos ambientales), documentación (NIT, estados financieros), y metodologías de formulación. Esto genera baja tasa de habilitación en programas nacionales y departamentales	<b>2</b>
<b>Infraestructura productiva y de servicios</b>	Económico	En las veredas predominan infraestructuras básicas para producción agrícola, pero son limitadas las salas de transformación, cuartos fríos, bodegas, puntos de acopio y señalización turística. Esto afecta la presentación y operación de proyectos productivos sostenibles.	<b>2</b>
<b>Disponibilidad de recursos naturales</b>	Ambiental	Las veredas cuentan con suelos fértiles y buenas condiciones para horticultura, floricultura y ganadería. Sin embargo, hay presión derivada de la expansión de vivienda campestre y cambios de uso del suelo que reducen área agrícola disponible.	<b>3</b>

<b>Título de la Característica Específica</b>	<b>Ámbito de la sostenibilidad en la cual se enmarca la característica específica</b>	<b>Descripción de la característica específica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio</b>	<b>Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio</b>
<b>Gestión del recurso hídrico</b>	Ambiental	Los acueductos veredales ofrecen abastecimiento irregular en continuidad y calidad. Para proyectos agroindustriales (lácteos, transformación artesanal) esto se traduce en dificultades para cumplir requisitos sanitarios, vertimientos y certificaciones necesarias para convocatorias	2
<b>Cumplimiento de la normativa ambiental</b>	Ambiental	Las asociaciones conocen parcialmente la normatividad ambiental; pocos proyectos cuentan con permisos de vertimientos, manejo de residuos o conceptos de uso del suelo. Esto afecta directamente la habilitación de proyectos de transformación o turismo	2
<b>Prácticas productivas sostenibles</b>	Ambiental	Se aplican prácticas básicas como compostaje doméstico y rotación de cultivos, pero no están ampliamente implementadas medidas de ahorro de agua, manejo técnico de residuos ni control integrado de plagas. Esto limita la sostenibilidad y competitividad.	3
<b>Protección de ecosistemas y cuencas</b>	Ambiental	Existen áreas de importancia hídrica y ambiental, pero la expansión de usos residenciales, tránsito turístico y aumento de invernaderos generan presión sobre microcuencas y zonas de recarga. La gestión comunitaria es limitada y no siempre articulada al EOT	2

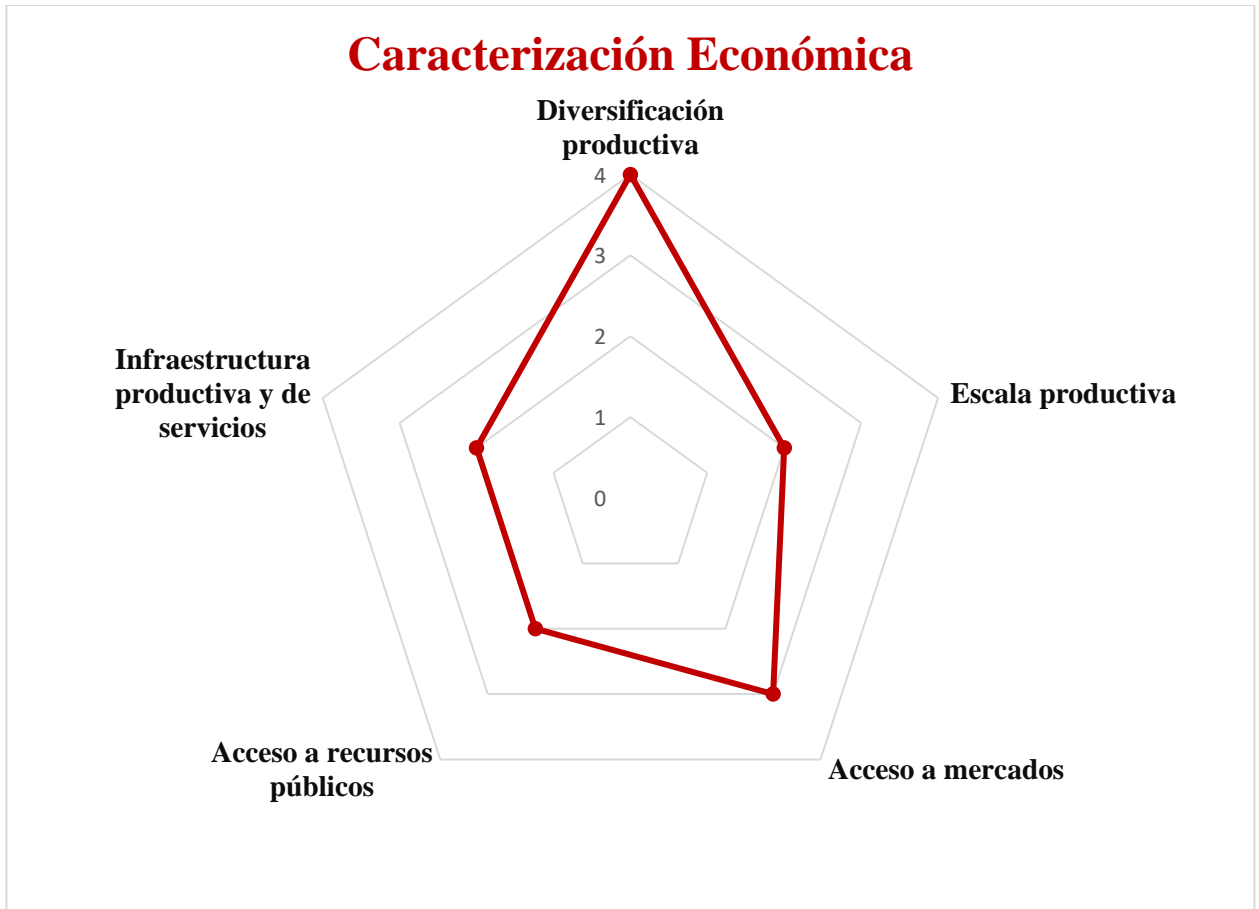
Fuente: Elaboración propia a partir de (Alcaldía de Bojacá, 2023; Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2023; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

**Figura 2.** *Gráfico Radial Caracterización específica de las estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca, en el ámbito (social, ambiental o económico).*



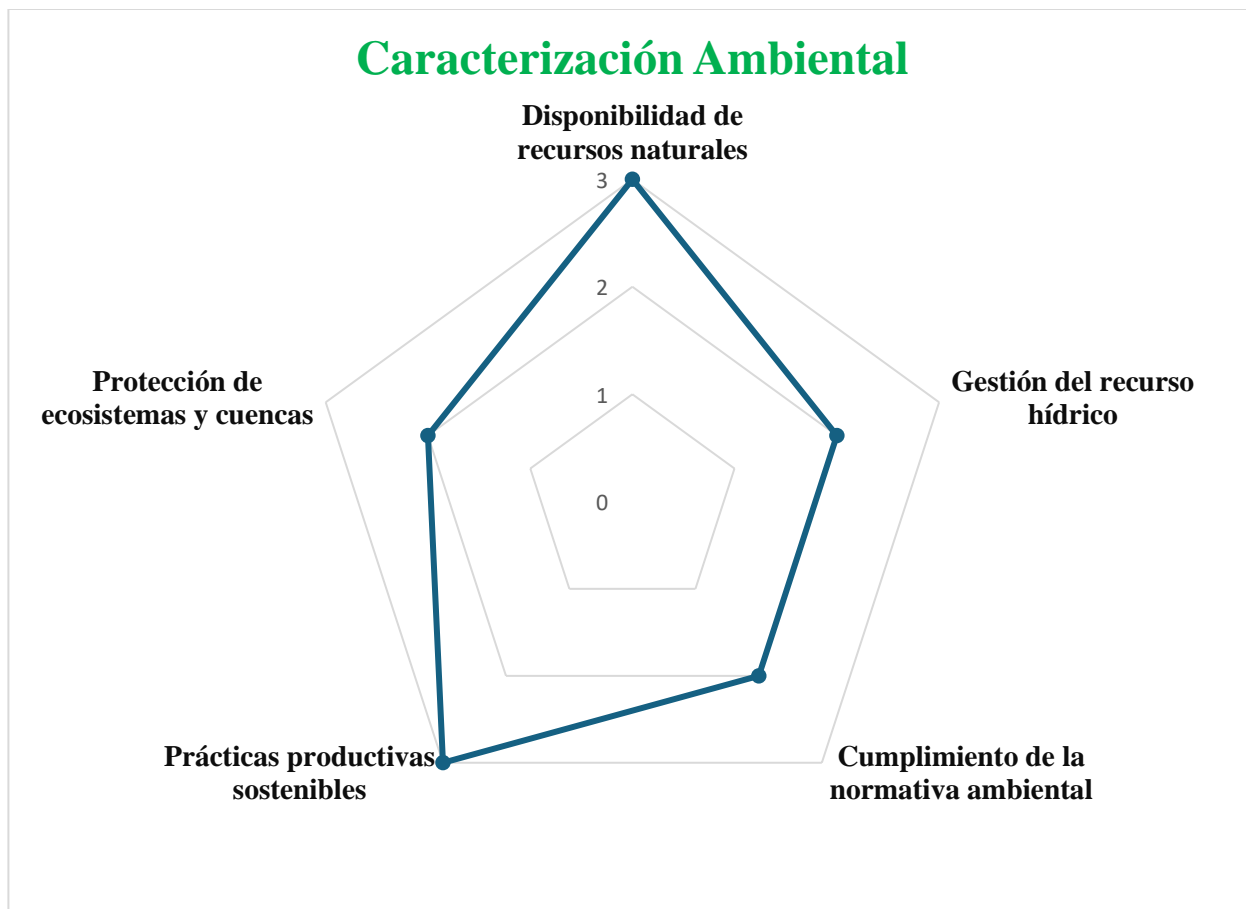
Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaldía de Bojacá (2023), Departamento Nacional de Planeación – DNP (2023) y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2023).

**Figura 3.** *Gráfico Radial Caracterización específica de las estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca, en el ámbito económico.*



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2023), Departamento Nacional de Planeación – DNP (2023) y Alcaldía de Bojacá (2023).

**Figura 4.** *Gráfico Radial Caracterización específica de las estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca, en el ámbito ambiental.*



Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2023), Departamento Nacional de Planeación – DNP (2023) y Alcaldía de Bojacá (2023).

Dado lo anterior, la caracterización específica evidencia que, en el componente social, existen fortalezas relevantes asociadas al capital social rural y la identidad cultural (puntaje 4), que favorecen la cooperación, el arraigo territorial y el desarrollo de iniciativas colectivas con enfoque productivo y turístico; sin embargo, estas capacidades contrastan con debilidades en la participación comunitaria en la gestión pública y la confianza institucional (puntaje 2), lo que limita la incidencia de las asociaciones en la toma de decisiones y reduce su disposición a gestionar recursos públicos. En este sentido, se requiere fortalecer los mecanismos de participación efectiva, el acompañamiento institucional y las capacidades organizativas para transformar el capital social existente en resultados concretos de gestión y acceso a convocatorias.

En el componente económico, se destaca la diversificación productiva (puntaje 4) como una ventaja estratégica que amplía las oportunidades de generación de ingresos y estructuración de proyectos financiables; no obstante, esta fortaleza se ve limitada por debilidades críticas en la escala productiva, el acceso a recursos públicos y la infraestructura productiva y de servicios (puntaje 2), lo que afecta el cumplimiento de estándares técnicos, la continuidad productiva y la competitividad en mercados. Por tanto, es fundamental fortalecer la tecnificación, la infraestructura, la formalización comercial y las capacidades en formulación de proyectos, con el fin de mejorar la habilitación y sostenibilidad de las iniciativas rurales.

Finalmente, en el componente ambiental, aunque se identifican condiciones favorables en la disponibilidad de recursos naturales y algunas prácticas productivas sostenibles (puntaje 3), persisten limitaciones significativas en la gestión del recurso hídrico, el cumplimiento de la normativa ambiental y la protección de ecosistemas (puntaje 2), lo que representa una barrera directa para la viabilidad y elegibilidad de los proyectos. En consecuencia, se hace necesario fortalecer la gestión ambiental mediante el uso eficiente del agua, la adopción de prácticas sostenibles, el cumplimiento de requisitos normativos y la articulación con el ordenamiento territorial, de manera que se garantice la sostenibilidad y el acceso efectivo a recursos públicos.

### **5.1.1. Resultados del análisis de la información recolectada mediante instrumentos de investigación**

#### **Entrevista Semiestructurada**

##### **Componente General**

Partiendo de las entrevistas semiestructuradas, el análisis del componente general evidencia que el territorio del municipio de Bojacá se caracteriza por la predominancia de unidades productivas de pequeña escala, principalmente fincas familiares dedicadas a actividades agropecuarias tradicionales. A partir de la información recolectada mediante entrevistas semiestructuradas (ver Anexo 3), los participantes señalaron que *“la mayoría trabajamos en parcelas pequeñas y con recursos limitados”*, lo cual restringe la capacidad productiva y la posibilidad de acceder a mayores oportunidades de financiamiento.

De igual forma, los entrevistados destacaron la presencia de una población heterogénea, en la que convergen campesinos tradicionales y nuevos habitantes, lo que influye en las dinámicas organizativas. Algunos participantes manifestaron que *“hay personas nuevas que no conocen bien los procesos del campo ni las asociaciones”*, lo cual genera dificultades en la consolidación de procesos colectivos.

Adicionalmente, se identificaron transformaciones en el uso del suelo asociadas a procesos de urbanización, lo que ha impactado las actividades rurales. Según lo expresado por los entrevistados, *“cada vez hay menos tierra para trabajar porque se está urbanizando”*. En este contexto, también se evidenció una baja participación de las asociaciones en la formulación de instrumentos de ordenamiento territorial, lo que limita su incidencia en la gestión pública. En conjunto, estos resultados reflejan un escenario con potencial productivo, pero condicionado por factores estructurales que dificultan el acceso a recursos públicos.

### **Componente Social**

En el componente social, los resultados evidencian que las asociaciones rurales presentan debilidades en aspectos organizativos, de liderazgo y de formación técnica. A partir de las entrevistas (ver Anexo X), los participantes manifestaron que *“no contamos con suficiente capacitación para manejar proyectos”* y que *“nos hace falta más organización interna”*, lo que limita la capacidad de las asociaciones para estructurar iniciativas y gestionar recursos.

A pesar de lo anterior, se identificó un alto sentido de pertenencia y trabajo colaborativo entre los miembros, lo cual constituye una fortaleza. Sin embargo, este elemento no se traduce en una gestión organizacional eficiente, debido a la falta de herramientas técnicas y administrativas. En este sentido, algunos entrevistados señalaron que *“trabajamos en grupo, pero no tenemos claro cómo organizarnos mejor”*.

Adicionalmente, se evidenció una débil articulación con las entidades públicas, reflejada en el desconocimiento de programas institucionales. Expresiones como *“no sabemos a qué convocatorias aplicar”* o *“no hay suficiente información por parte de las entidades”* evidencian una barrera importante en el acceso a recursos públicos. Estos hallazgos permiten concluir que las limitaciones sociales están relacionadas tanto con factores internos como con la falta de conexión con el entorno institucional.

### **Componente Económico**

El análisis del componente económico evidencia que las asociaciones rurales enfrentan dificultades relacionadas con el acceso a financiamiento, la comercialización de productos y la sostenibilidad de sus actividades productivas. A partir de las entrevistas realizadas (ver Anexo X), los participantes manifestaron que *“es muy difícil conseguir recursos para fortalecer los proyectos”* y que *“no tenemos apoyo económico constante”*, lo cual limita el crecimiento de sus iniciativas.

Por otra parte, se identificó que las actividades productivas se desarrollan con baja tecnificación y en condiciones informales, lo que dificulta su inserción en mercados más competitivos. Algunos entrevistados señalaron que *“producimos, pero no tenemos cómo vender a buen precio”*, evidenciando problemas en la comercialización.

En relación con el acceso a recursos públicos, se evidenciaron barreras en la formulación de proyectos y en el cumplimiento de requisitos institucionales. Los participantes indicaron que *“los requisitos son muy complicados”* y que *“no sabemos cómo hacer los proyectos para aplicar”*. Esto refleja una brecha entre la disponibilidad de programas de apoyo y la capacidad de las asociaciones para acceder a ellos, lo cual afecta directamente su sostenibilidad económica.

### **Componente Ambiental**

En el componente ambiental, los resultados evidencian que las prácticas productivas de las asociaciones rurales tienen una relación directa con el uso de los recursos naturales, presentando tanto fortalezas como limitaciones. A partir de las entrevistas (ver Anexo X), algunos participantes señalaron que *“tratamos de cuidar la tierra porque es nuestro sustento”*, lo cual refleja la existencia de conocimientos tradicionales orientados al manejo sostenible.

No obstante, también se identificaron limitaciones en la implementación de prácticas ambientales más tecnificadas. Algunos entrevistados manifestaron que *“no tenemos acceso a tecnologías limpias”* y que *“no hay apoyo para mejorar los procesos ambientales”*, lo que dificulta la adopción de prácticas sostenibles de manera sistemática.

Finalmente, se evidenció preocupación por los cambios en el uso del suelo y los impactos de la urbanización. Expresiones como *“cada vez hay más construcción y menos campo”* reflejan la

percepción de los actores frente a las transformaciones del entorno. En este contexto, la falta de acceso a programas de apoyo ambiental limita la capacidad de las asociaciones para mejorar sus prácticas productivas, lo que evidencia la necesidad de integrar estrategias que articulen sostenibilidad ambiental y desarrollo productivo.

### **Observación Directa**

#### **Componente General**

A partir de la observación directa realizada en las asociaciones rurales del municipio de Bojacá (ver Anexo 4), se evidenció que las unidades productivas se desarrollan principalmente en espacios de pequeña escala, con infraestructura limitada y condiciones básicas de operación. Se observó que la mayoría de las actividades productivas se llevan a cabo en predios familiares, con escaso uso de tecnología y baja estandarización de procesos, lo cual incide en la eficiencia productiva.

Adicionalmente, se identificaron transformaciones en el entorno territorial, particularmente asociadas a procesos de urbanización y cambios en el uso del suelo, evidenciados en la coexistencia de áreas rurales con desarrollos habitacionales. Esta situación genera tensiones en la dinámica productiva y limita la disponibilidad de tierras para actividades agropecuarias. En este contexto, la observación permitió identificar una baja visibilidad de las asociaciones en espacios institucionales, lo que refuerza su limitada incidencia en procesos de planificación territorial y acceso a recursos públicos.

#### **Componente Social**

En el componente social, la observación directa (ver Anexo 4) permitió identificar dinámicas de trabajo colaborativo entre los miembros de las asociaciones, evidenciadas en la participación conjunta en actividades productivas y en espacios de interacción comunitaria. Sin embargo, también se observaron debilidades en la organización interna, tales como la ausencia de roles claramente definidos, falta de planificación estructurada y limitada documentación de procesos administrativos.

De igual forma, se evidenció una baja presencia de procesos formales de capacitación y formación técnica durante las actividades observadas, lo que sugiere limitaciones en el fortalecimiento de capacidades organizativas. En términos de articulación institucional, no se

observaron interacciones frecuentes con entidades públicas durante los espacios analizados, lo cual coincide con la débil conexión institucional identificada en otros instrumentos. Estas condiciones reflejan la necesidad de fortalecer la estructura organizativa y los mecanismos de gestión interna de las asociaciones.

### **Componente Económico**

En el componente económico, la observación directa (ver Anexo X) evidenció que las actividades productivas se desarrollan con baja tecnificación y con recursos limitados, lo que impacta la productividad y la calidad de los productos. Se identificó el uso predominante de herramientas tradicionales y procesos manuales, así como la ausencia de infraestructura especializada para la transformación o almacenamiento de productos.

De igual forma, se observaron dificultades en los procesos de comercialización, evidenciadas en la venta directa en pequeñas cantidades y en la falta de canales formales de distribución. No se evidenció la implementación de estrategias comerciales estructuradas ni mecanismos de asociación para la venta conjunta, lo que limita la competitividad de las asociaciones. Estas condiciones permiten inferir que existen barreras significativas para la sostenibilidad económica y el acceso a oportunidades de financiamiento.

### **Componente Ambiental**

En el componente ambiental, la observación directa (ver Anexo X) permitió identificar que las actividades productivas mantienen una relación directa con el uso de los recursos naturales, evidenciándose prácticas tradicionales en el manejo del suelo y los cultivos. En algunos casos, se observaron prácticas que favorecen la sostenibilidad, como el uso de insumos orgánicos y el aprovechamiento de recursos locales.

No obstante, también se evidenciaron limitaciones en la implementación de prácticas ambientales más tecnificadas, tales como sistemas de riego eficientes, manejo adecuado de residuos o uso de tecnologías limpias. Adicionalmente, se observaron cambios en el entorno natural asociados a procesos de urbanización, lo que genera presión sobre los recursos disponibles. Estas condiciones reflejan la necesidad de fortalecer las capacidades ambientales de las asociaciones, integrando sostenibilidad y productividad en sus actividades.

## **Análisis Documental**

### **Componente General**

El análisis documental realizado (ver Anexo X) permitió identificar que, a nivel normativo e institucional, existen diversos instrumentos orientados al fortalecimiento del sector rural y al apoyo de las asociaciones productivas, tales como políticas de desarrollo rural, programas de emprendimiento y líneas de financiación pública. Sin embargo, se evidenció una brecha significativa entre estos lineamientos y su implementación en el contexto local del municipio de Bojacá.

Los documentos revisados muestran que, aunque el territorio cuenta con planes de desarrollo y herramientas de planificación que reconocen la importancia del sector rural, la participación efectiva de las asociaciones en estos procesos es limitada. Asimismo, se identificó que los instrumentos de ordenamiento territorial no incorporan de manera explícita estrategias diferenciadas para el fortalecimiento de las organizaciones rurales, lo que reduce su capacidad de incidencia en la gestión pública. En este sentido, el análisis documental confirma la existencia de un marco institucional favorable, pero con debilidades en su articulación con los actores locales.

### **Componente Social**

En el componente social, el análisis documental (ver Anexo X) evidencia que las políticas públicas y programas institucionales promueven el fortalecimiento organizativo, la participación comunitaria y el desarrollo de capacidades en el sector rural. No obstante, se identificó que estos lineamientos no siempre se traducen en procesos efectivos de acompañamiento a nivel territorial.

Los documentos revisados señalan la importancia de la capacitación y el fortalecimiento del capital social; sin embargo, no se evidencian estrategias claras de implementación continua en el municipio. Esta situación se refleja en la limitada apropiación de herramientas de gestión por parte de las asociaciones. Asimismo, se identificó una débil articulación entre entidades públicas y organizaciones rurales, lo cual coincide con lo observado en campo y en las entrevistas. En consecuencia, el análisis documental permite inferir que, aunque existe un reconocimiento institucional del componente social, persisten vacíos en su ejecución y seguimiento.

### **Componente Económico**

En relación con el componente económico, el análisis documental (ver Anexo X) evidencia la existencia de múltiples programas, convocatorias y mecanismos de financiamiento dirigidos al fortalecimiento productivo de las asociaciones rurales. No obstante, estos instrumentos suelen estar acompañados de requisitos técnicos, administrativos y financieros que dificultan su acceso por parte de organizaciones con capacidades limitadas.

Se identificó que los lineamientos institucionales priorizan la formulación de proyectos estructurados, el cumplimiento de indicadores y la sostenibilidad financiera, aspectos que no siempre son alcanzables para las asociaciones rurales del municipio. Además, los documentos analizados reflejan una orientación hacia modelos productivos competitivos, sin considerar plenamente las condiciones específicas de los pequeños productores. En este sentido, el análisis documental confirma la existencia de una oferta institucional relevante, pero con barreras de acceso que limitan su aprovechamiento.

### **Componente Ambiental**

En el componente ambiental, el análisis documental (ver Anexo X) permitió identificar que las políticas públicas y los planes de desarrollo incluyen lineamientos orientados a la sostenibilidad ambiental, el uso adecuado de los recursos naturales y la promoción de prácticas productivas responsables. Sin embargo, se evidenció que estos lineamientos no siempre se materializan en acciones concretas de apoyo técnico y financiero para las asociaciones rurales.

Los documentos revisados destacan la importancia de integrar la sostenibilidad en los procesos productivos, pero no presentan mecanismos claros de acompañamiento para su implementación en contextos locales como el de Bojacá. Asimismo, se identificó una limitada articulación entre los programas ambientales y las necesidades específicas de las asociaciones, lo que dificulta la adopción de prácticas sostenibles de manera sistemática. En consecuencia, el análisis documental evidencia una brecha entre la intención normativa y la realidad operativa en el territorio.

### **5.2. Selección de la metodología en gerencia de proyectos**

La revisión bibliográfica para la selección de la metodología se llevó a cabo siguiendo el procedimiento sistemático definido en el numeral 3.4.2 de esta investigación. Este proceso se estructuró en nueve fases que incluyeron la determinación del objetivo (identificar herramientas

para fortalecer el acceso a recursos en Bojacá), la definición de principios epistémicos y la búsqueda en bases de datos como el catálogo de UNIMINUTO y Google Académico. Se utilizaron criterios de inclusión como publicaciones recientes y respaldo institucional, consolidando la información en una matriz de análisis (Ver Anexo 2) que permitió categorizar los aportes de cada enfoque en planificación, gestión de riesgos y sostenibilidad.

La tabla presentada a continuación realiza un comparativo entre las diferentes metodologías y herramientas en gerencia de proyectos analizadas, así como sus ventajas, desventajas y aplicaciones específicas al objeto de estudio, centrado en las asociaciones rurales de Bojacá.

**Tabla 6.** *Tabla Comparativa metodologías en gerencia de proyectos*

<b>Herramienta / Metodología</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Aplicación al objeto de estudio (Asociaciones de Bojacá)</b>
<b>Guía PMBOK (7ª ed.)</b>	Estándar internacional basado en principios y dominios de desempeño para la entrega de valor.	Proporciona una estructura profesional para gestionar riesgos, interesados y calidad.	Exige capacidades administrativas avanzadas y rigor documental que puede superar la capacidad actual de las asociaciones.	Sirve como soporte para profesionalizar la formulación y asegurar que los proyectos cumplan estándares técnicos internacionales.
<b>Enfoque de Marco Lógico (EML)</b>	Metodología estructurada para la planificación, seguimiento y evaluación mediante una matriz estructurada, árbol de problemas, árbol de objetivos e indicadores verificables.	Alta pertinencia en contextos rurales y sociales; facilita la coherencia entre las metas institucionales y las necesidades del territorio.	Puede volverse rígido si no se actualiza frente a cambios drásticos del entorno rural.	Fundamental. Es la herramienta clave para que las asociaciones estructuren sus iniciativas de manera clara y cumplan con los requisitos de las convocatorias estatales.
<b>Gestión para Resultados (GpR)</b>	Modelo centrado en el impacto, la eficiencia, la creación de valor público y la sostenibilidad institucional.	Fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, elementos críticos para ganar la confianza de entidades financiadoras.	Su implementación técnica puede ser compleja en organizaciones con bajos niveles de formalización inicial	Estratégica. Permite a las asociaciones de Bojacá demostrar resultados medibles y un impacto real, facilitando el acceso recurrente a fondos de fomento.

Herramienta / Metodología	Descripción	Ventajas	Desventajas	Aplicación al objeto de estudio (Asociaciones de Bojacá)
<b>PM4R (Project Management for Results)</b>	Metodología del BID que adapta buenas prácticas del PMI a proyectos de desarrollo social.	Orientada específicamente a proyectos financiados con recursos públicos en América Latina.	Requiere un nivel de monitoreo técnico constante que las asociaciones de Bojacá aún están desarrollando.	Aporta herramientas prácticas para la ejecución y control de recursos obtenidos mediante fondos de desarrollo.
<b>Scrum / Ágil</b>	Marco de trabajo iterativo basado en sprints, adaptabilidad y liderazgo colaborativo.	Permite una respuesta rápida a cambios institucionales o del entorno rural.	Su estructura menos predictiva puede chocar con la rigidez administrativa de los procesos estatales.	Útil para la gestión interna de los equipos de las asociaciones y la distribución de responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia (2026).

A partir del análisis comparativo presentado en la tabla anterior, se identifica que las metodologías más pertinentes para el fortalecimiento de las asociaciones rurales del municipio de Bojacá son el Enfoque de Marco Lógico (EML), articulado con la Gestión para Resultados (GpR). Esta selección se sustenta en que el EML permite abordar de manera estructurada la debilidad identificada en la capacidad de formulación de proyectos, facilitando la construcción de iniciativas alineadas con los requisitos técnicos y administrativos de las convocatorias públicas, mediante el uso de matrices de planificación coherentes. Por su parte, la GpR orienta dichas iniciativas hacia la obtención de resultados concretos y medibles, promoviendo la generación de valor público, así como el fortalecimiento de la sostenibilidad económica y social de las asociaciones. En conjunto, esta articulación metodológica establece una ruta estratégica que contribuye a reducir la brecha existente entre la oferta institucional y la capacidad real de gestión de las organizaciones rurales en el territorio.

### **5.3. Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad (económica, social o ambiental) de**

De acuerdo con los hallazgos del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales (numeral 5.1), en los cuales se identificaron brechas críticas en las dimensiones económica, social y ambiental, reflejadas en bajos niveles de desempeño, especialmente en el acceso a recursos públicos y el cumplimiento de requisitos normativos, y en coherencia con la metodología de

gerencia de proyectos seleccionada (numeral 5.2), se presenta la siguiente Matriz de Estrategias para la Sostenibilidad.

Este instrumento de carácter operativo integra el Enfoque de Marco Lógico (EML) y la Gestión para Resultados (GpR) dentro de una estructura técnica que define roles, principios orientadores, un conjunto priorizado de actividades y componentes, así como fases de ejecución organizadas en etapas de implementación.

Su propósito es transformar las barreras estructurales identificadas en las asociaciones rurales del municipio de Bojacá en capacidades técnicas y organizativas, fortaleciendo su elegibilidad ante entidades estatales y contribuyendo a la viabilidad, sostenibilidad y proyección de sus iniciativas productivas.

**Tabla 7.** *Estrategias para la Sostenibilidad económica, social y ambiental*

<b>Estrategia</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Roles responsables</b>	<b>Principios orientadores (GpR)</b>	<b>Componentes y Actividades (EML)</b>	<b>Fases de Ejecución y Cronograma</b>
<b>Producción limpia y gestión hídrica</b>	Ambiental	1.Líder de sostenibilidad 2.Asesor técnico (CAR)	1.Responsabilidad normativa. 2. Sostenibilidad ambiental. 3. Resiliencia.	1. Diagnóstico ambiental y uso del recurso hídrico. 2. Implementación de prácticas de producción limpia (compostaje, manejo de residuos). 3. Gestión de trámites y cumplimiento de normativa ambiental.	Fase 1: Diagnóstico integral. Fase 2: Ejecución de prácticas sostenibles. Fase 3: Legalización y seguimiento normativo.
<b>Fortalecimiento técnico en formulación de proyectos</b>	Económico	1.Coordinador de proyectos 2.Enlace institucional (Alcaldía/entidades)	1. Objetividad. 2. Transparencia 3. Orientación a resultados.	1. Identificación de convocatorias públicas. 2. Formulación de proyectos bajo Enfoque de Marco Lógico. 3. Elaboración de soportes técnicos y administrativos	Etapa 1: Análisis de elegibilidad técnica. Etapa 2: Estructuración del Marco Lógico Etapa 3: Radicación y postulación formal.

<b>Estrategia</b>	<b>Ámbito</b>	<b>Roles responsables</b>	<b>Principios orientadores (GpR)</b>	<b>Componentes y Actividades (EML)</b>	<b>Fases de Ejecución y Cronograma</b>
				(presupuestos, cronogramas).	
<b>Gobernanza y fortalecimiento de la participación</b>	Social	1.Facilitador social 2.delegados veredales	1. Inclusión. 2. Participación. 3. Generación de valor público.	1.Creación y fortalecimiento de mesas de asociación. 2. Participación en espacios de incidencia (EOT, planes locales). 3. Capacitación en liderazgo y gestión organizacional.	Periodo 1: Consolidación de la estructura interna. Periodo 2: Ejercicio de incidencia institucional. Periodo 3: Evaluación de impacto y mejora.

Fuente: Elaboración propia (2026).

De acuerdo con los hallazgos del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales (numeral 5.1), en los cuales se identificaron brechas críticas en las dimensiones económica, social y ambiental, reflejadas en bajos niveles de desempeño, especialmente en el acceso a recursos públicos y el cumplimiento de requisitos normativos, y en coherencia con la metodología de gerencia de proyectos seleccionada (numeral 5.2), se presenta la siguiente Matriz de Estrategias para la Sostenibilidad.

Este instrumento de carácter operativo integra el Enfoque de Marco Lógico (EML) y la Gestión para Resultados (GpR) dentro de una estructura técnica que define roles, principios orientadores, un conjunto priorizado de actividades y componentes, así como fases de ejecución organizadas en etapas de implementación.

Su propósito es transformar las barreras estructurales identificadas en las asociaciones rurales del municipio de Bojacá en capacidades técnicas y organizativas, fortaleciendo su elegibilidad ante entidades estatales y contribuyendo a la viabilidad, sostenibilidad y proyección de sus iniciativas productivas.

## **6. DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten comprender de manera integral que las limitaciones en el acceso a recursos públicos por parte de las asociaciones rurales del municipio de Bojacá no constituyen un fenómeno aislado ni coyuntural. Por el contrario, responden a una configuración estructural en la que convergen factores técnicos, institucionales, territoriales y organizacionales. Esta comprensión no surge exclusivamente del análisis de resultados, sino del propio proceso metodológico de la investigación, el cual, mediante la aplicación del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales y sus instrumentos, permitió identificar de forma sistemática las brechas existentes entre las capacidades locales y las exigencias del entorno institucional.

En este sentido, los hallazgos empíricos confirman y profundizan lo señalado por la literatura sobre desarrollo rural, particularmente por Rueda y Herrera (2023), quienes sostienen que las principales barreras para el acceso a financiamiento en contextos rurales no se explican únicamente por la disponibilidad de recursos, sino por la capacidad de las organizaciones para cumplir con los requisitos técnicos y administrativos establecidos por las entidades financiadoras. En el caso de Bojacá, esta afirmación adquiere una materialidad concreta: si bien existe una oferta institucional activa, diversificada y alineada con los lineamientos de la política pública nacional, dicha oferta no se traduce en oportunidades efectivas para las asociaciones rurales debido a limitaciones persistentes en la formulación, estructuración y presentación de proyectos.

Este resultado cobra especial relevancia cuando se analiza desde la perspectiva de la gerencia de proyectos como campo disciplinar. Tal como plantea Ponce López (2019), la gerencia de proyectos no se reduce a un conjunto de herramientas técnicas, sino que constituye un marco de referencia que permite organizar, planificar y evaluar iniciativas de manera eficiente. No obstante, en el contexto analizado se evidencia que las asociaciones rurales operan, en su mayoría, bajo esquemas empíricos de gestión, caracterizados por la ausencia de planificación estructurada, la limitada definición de objetivos e indicadores y una débil alineación con criterios de viabilidad técnica y financiera. Esta situación no solo afecta la calidad de los proyectos formulados, sino que propicia su exclusión temprana en los procesos de evaluación, configurando una barrera invisible pero altamente determinante.

A partir de este hallazgo, la investigación no se limita a ratificar la importancia de la gerencia de proyectos, sino que aporta una lectura crítica sobre su aplicación en contextos rurales. En particular, se evidencia que herramientas como el Enfoque de Marco Lógico (EML) y la Gestión para Resultados (GpR), ampliamente utilizadas en la formulación de proyectos de inversión pública, requieren procesos de adaptación contextual para lograr efectividad. La literatura tradicional suele presentar estas metodologías como instrumentos estandarizados; sin embargo, los resultados obtenidos en Bojacá demuestran que su implementación sin procesos de apropiación pedagógica resulta limitada. En consecuencia, la efectividad de estas herramientas depende de su capacidad para dialogar con las realidades locales, integrando conocimientos tradicionales, niveles heterogéneos de formación y dinámicas productivas propias del territorio.

En relación con el capital social, los resultados permiten establecer un contraste significativo con los planteamientos de Sánchez y Duarte (2023) y Vázquez Barquero (2007), quienes destacan su papel central en los procesos de desarrollo endógeno. En Bojacá se identificaron altos niveles de cohesión social, confianza comunitaria y disposición al trabajo colectivo, lo que evidencia la existencia de un capital social sólido. No obstante, la investigación demuestra que dicho capital no se traduce automáticamente en capacidades de gestión ni en acceso efectivo a recursos públicos. Este hallazgo introduce un matiz relevante en la discusión académica, al evidenciar que el capital social, en ausencia de capital técnico, resulta insuficiente para garantizar la inclusión en los sistemas formales de financiamiento. De este modo, se plantea la necesidad de avanzar hacia enfoques integrales de fortalecimiento organizacional que articulen ambas dimensiones, superando visiones reduccionistas del desarrollo rural.

Por otra parte, el análisis del entorno institucional permitió identificar una desconexión estructural entre los instrumentos de planificación territorial y las condiciones reales de las asociaciones rurales. Los Esquemas de Ordenamiento Territorial (EOT) y los planes de desarrollo, si bien constituyen herramientas fundamentales para la organización del territorio, presentan limitaciones en su capacidad para responder a las necesidades específicas del sector rural. Variables como el uso del suelo, el acceso a servicios públicos y el cumplimiento de normativas ambientales obtuvieron valoraciones bajas en el proceso de caracterización, reflejando restricciones que afectan directamente la viabilidad de los proyectos. Este resultado se alinea con lo señalado por la OCDE (2022) respecto a la brecha entre el diseño de políticas públicas y las

capacidades locales, y aporta evidencia empírica sobre cómo dicha brecha se traduce en la exclusión efectiva de los actores rurales en los procesos de asignación de recursos.

En este contexto, la investigación sugiere que la planificación territorial no debe concebirse como un proceso exclusivamente técnico y normativo, sino como un ejercicio que incorpore mecanismos de participación efectiva, permitiendo a las asociaciones rurales incidir en la definición de sus propias condiciones de desarrollo. Esta implicación no se formula como una recomendación aislada, sino como una consecuencia directa de los resultados, que evidencian cómo la falta de articulación entre planificación y realidad territorial constituye una de las principales barreras para el acceso a recursos públicos.

Desde el ámbito económico, los resultados cuestionan uno de los supuestos más extendidos en la literatura sobre desarrollo territorial: la relación directa entre proximidad geográfica y competitividad. A pesar de la cercanía de Bojacá con Bogotá, las asociaciones rurales no logran capitalizar plenamente esta ventaja debido a limitaciones en infraestructura, escala productiva y cumplimiento de estándares de calidad. Este hallazgo coincide con lo planteado por la OCDE (2022) sobre la desventaja estructural de los esquemas asociativos frente a modelos individuales más formalizados, y añade evidencia empírica que refuerza la relevancia de las capacidades organizacionales internas como factor determinante de la competitividad territorial.

En relación con la sostenibilidad ambiental, los resultados evidencian un rezago significativo frente a los lineamientos promovidos por la FAO (2022). Las dificultades en la gestión del recurso hídrico, la obtención de permisos ambientales y el cumplimiento normativo constituyen barreras recurrentes que afectan la viabilidad de los proyectos. Este hallazgo permite integrar la dimensión ambiental dentro de la lógica de la gerencia de proyectos, evidenciando que no se trata de un componente accesorio, sino de un requisito habilitante que incide directamente en la elegibilidad de las iniciativas.

Desde una perspectiva general, el principal aporte de esta investigación al campo de la gerencia de proyectos y el desarrollo rural radica en la evidencia empírica sobre la necesidad de enfoques territoriales diferenciados. Se propone entender la gerencia de proyectos como un mecanismo de inclusión institucional, orientado a cerrar la brecha entre capacidades locales y exigencias del entorno. Este enfoque implica redefinir el rol del gestor de proyectos, quien pasa de

ser un ejecutor técnico a un mediador entre el conocimiento local y los lenguajes institucionales, introduciendo así una dimensión sociotécnica relevante para contextos rurales.

De igual forma, la investigación contribuye al debate sobre desarrollo rural al evidenciar que el fortalecimiento de las asociaciones no puede limitarse a dimensiones sociales o productivas, sino que debe incorporar procesos de profesionalización técnica que permitan su inserción efectiva en los sistemas formales de financiamiento. Este hallazgo tiene implicaciones directas para el diseño de políticas públicas, al señalar la necesidad de avanzar hacia modelos de intervención integrales que articulen formación, acompañamiento institucional y ajustes normativos.

Finalmente, el estudio abre diversas líneas de investigación futura, entre las que se destacan la transformación digital rural como estrategia para mejorar el acceso a información y convocatorias públicas; la gobernanza neorrural, asociada a cambios demográficos y productivos; el análisis del potencial de las tecnologías agropecuarias (agrotech) para fortalecer la competitividad y la trazabilidad; y el estudio de modelos de gobernanza multinivel orientados a mejorar la articulación entre actores locales e institucionales.

En síntesis, los resultados evidencian que las dificultades de las asociaciones rurales de Bojacá no obedecen a la ausencia de oportunidades, sino a la existencia de una brecha estructural entre las capacidades organizacionales y las exigencias del entorno institucional. El cierre de esta brecha requiere intervenciones integrales que combinen el fortalecimiento técnico de las organizaciones con la transformación de los esquemas de política pública hacia modelos más inclusivos, articulados y territorialmente pertinentes.

## **7. CONCLUSIONES**

Para fortalecer el acceso y la gestión de recursos públicos en las asociaciones rurales del municipio de Bojacá, se formularon estrategias desde la gerencia de proyectos orientadas a mejorar su sostenibilidad económica, social y ambiental. Estas estrategias se fundamentan en la necesidad de cerrar la brecha existente entre la oferta institucional del Estado y las capacidades técnicas y organizativas de las asociaciones, promoviendo procesos más eficientes, participativos y sostenibles en el tiempo. De esta manera, se busca no solo optimizar la gestión de recursos, sino también consolidar a las asociaciones como actores clave del desarrollo rural local.

Para ello, inicialmente se realizó una caracterización del contexto rural de las asociaciones, identificando las variables estructurales, institucionales, sociales y económicas que inciden en su funcionamiento. Este análisis evidenció que las principales limitaciones están relacionadas con la baja capacidad técnica para la formulación de proyectos, el desconocimiento de convocatorias públicas, la débil articulación con entidades institucionales, los bajos niveles de formalización organizativa y la limitada sostenibilidad financiera. Asimismo, se identificaron debilidades en la cohesión organizacional, el liderazgo comunitario y el acceso a procesos de capacitación, lo cual incide directamente en la capacidad de gestión y en la participación efectiva en programas de apoyo estatal.

Posteriormente, mediante la revisión bibliográfica, se evaluaron diversas metodologías de gerencia de proyectos, entre ellas el PMBOK, el Enfoque de Marco Lógico (EML) y la Gestión para Resultados (GpR), considerando su aplicabilidad en contextos rurales y su pertinencia frente a las necesidades identificadas. Como resultado de este análisis, se determinó que el Enfoque de Marco Lógico, complementado con principios de Gestión para Resultados, constituye la metodología más adecuada para orientar la formulación de estrategias, debido a su capacidad para estructurar problemas, definir objetivos claros, establecer indicadores verificables y facilitar la articulación entre actores institucionales y comunitarios. Su enfoque participativo y su orientación hacia resultados permiten responder de manera efectiva a las limitaciones técnicas y organizativas de las asociaciones.

Finalmente, a partir de la aplicación del Enfoque de Marco Lógico, se diseñaron estrategias orientadas al fortalecimiento de las capacidades organizativas, técnicas e institucionales de las asociaciones rurales. Entre estas se destacan: la implementación de procesos de capacitación en

formulación de proyectos, el acompañamiento técnico para la estructuración de iniciativas productivas, la creación de mecanismos de acceso a información sobre convocatorias públicas, el fortalecimiento de la gobernanza interna y la promoción de alianzas interinstitucionales. Estas estrategias buscan mejorar la eficiencia en la gestión de recursos públicos, aumentar la participación en programas estatales y contribuir a la sostenibilidad integral de las organizaciones.

En términos analíticos, los resultados obtenidos permiten concluir que las dificultades en el acceso a recursos públicos no responden únicamente a factores internos de las asociaciones, sino a una problemática estructural en la que confluyen limitaciones institucionales, barreras técnicas y debilidades en la articulación territorial. En este sentido, la gerencia de proyectos se consolida como un instrumento clave de mediación técnica que facilita la traducción de necesidades locales en proyectos estructurados y financiables. La implementación de estas herramientas no solo fortalece la capacidad de gestión de las asociaciones, sino que también contribuye a mejorar la efectividad de las políticas públicas en contextos rurales, promoviendo un desarrollo más inclusivo, equitativo y sostenible.

## **8. RECOMENDACIONES**

En relación con los trabajos futuros, se recomienda profundizar en el análisis cuantitativo del impacto de las estrategias propuestas, con el fin de medir de manera objetiva su incidencia en el acceso efectivo a recursos públicos por parte de las asociaciones rurales. Asimismo, futuras investigaciones podrían ampliar el alcance territorial del estudio, incorporando otros municipios con características similares, lo que permitiría realizar comparaciones y generar modelos replicables a nivel regional. También se sugiere explorar la integración de herramientas digitales para la gestión de proyectos y el acceso a convocatorias, evaluando su potencial como mecanismo de cierre de brechas tecnológicas en contextos rurales.

De igual forma, se plantea como línea de investigación futura el análisis del papel de las instituciones públicas en la implementación de estrategias de acompañamiento técnico, con énfasis en la articulación interinstitucional y la descentralización de los servicios de apoyo. Resulta pertinente estudiar la sostenibilidad de las asociaciones en el mediano y largo plazo, especialmente en relación con la continuidad de los proyectos financiados y la generación de capacidades autónomas. Finalmente, se recomienda incorporar enfoques participativos más profundos que

permitan evaluar el impacto social de las estrategias desde la perspectiva de los actores comunitarios, fortaleciendo así la construcción de conocimiento desde el territorio.

En cuanto al objeto de estudio, se recomienda fortalecer de manera prioritaria las capacidades técnicas y organizativas de las asociaciones rurales del municipio de Bojacá, mediante procesos continuos de capacitación en formulación y gestión de proyectos, así como el acompañamiento institucional permanente. Es fundamental promover mecanismos de articulación entre las asociaciones y las entidades públicas, facilitando el acceso a información clara y oportuna sobre convocatorias y requisitos. Adicionalmente, se sugiere impulsar estrategias de formalización, fortalecimiento de la gobernanza interna y consolidación de redes de cooperación, con el propósito de mejorar la sostenibilidad integral de las organizaciones y su capacidad de incidir en el desarrollo local.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Bojacá. (2023). *Plan de desarrollo municipal 2024–2027: Bojacá avanza contigo*. Alcaldía de Bojacá.
- Becerra, J., & López, D. (2024). *Gestión para resultados y sostenibilidad institucional en organizaciones rurales*. Universidad del Valle.
- Becerra, M., & López, J. (2024). *Gestión para resultados en el desarrollo rural: Enfoques contemporáneos y desafíos locales*. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 18(1), 67–84.
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (4.a ed.). Pearson Educación
- CalcularRuta. (2026). *Distancia y tiempo de recorrido entre Bogotá y Bojacá*. <https://www.calcularruta.com>
- Camacho, P., Berrocal, L., Rojas, C., & Herrera, S. (2023). *Crecimiento productivo y sostenibilidad en cooperativas rurales: Desafíos y aprendizajes desde la gestión asociativa*. *Revista Colombiana de Economía Solidaria*, 19(2), 112–130. <https://doi.org/10.1234/rces.2023.0192>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Informe de competitividad y desarrollo empresarial en Cundinamarca: Retos del emprendimiento asociativo*. <https://www.ccb.org.co/>
- Castaño, L., & Vélez, P. (2023). *Sostenibilidad económica y fortalecimiento de asociaciones rurales en Colombia*. Universidad de Caldas.
- Castaño, R., & Vélez, P. (2023). *Evaluación de políticas públicas de fomento al emprendimiento asociativo en regiones rurales de Antioquia*. *Revista de Políticas Públicas y Economía Social*, 9(2), 99–115.
- CEPAL. (2022). *Gestión para resultados en el desarrollo en América Latina y el Caribe*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Gestión para resultados en el desarrollo en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org>
- Confecoop. (2022). *Informe anual del sector cooperativo colombiano 2021–2022*. Confederación de Cooperativas de Colombia. <https://www.confecoop.coop/>

- Congreso de la República de Colombia. (2012). *Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Construirmos DNP–Sinergia. (2022). *Informe de evaluación de programas de emprendimiento inclusivo y microcréditos rurales en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación. <https://colaboracion.dnp.gov.co>
- Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023). *Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo*. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67-83. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219/199>
- Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. (s.f.). *Política de ética e integridad científica de la investigación, desarrollo, innovación y creación artística y cultural (I+D+i+C)*. <https://www.uniminuto.edu/sic>
- Cresswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y conducción de la investigación de métodos mixtos* (3.ª ed.). SAGE Publications.
- DANE. (2024). *Proyecciones de población municipal 2025*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). *Documento CONPES 4051: Política nacional para el fortalecimiento de la economía popular y comunitaria*. <https://www.dnp.gov.co>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Estudio sobre economía popular en la ruralidad*. DNP. <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-desarrollo-rural-sostenible/Paginas/documentos-ddrs.aspx>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Misión para la Transformación del Campo: Diagnóstico y lineamientos de política pública para el desarrollo rural en Colombia*. DNP. <https://www.dnp.gov.co>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Política nacional de emprendimiento y fomento a la economía popular y comunitaria*. DNP. <https://www.dnp.gov.co/>
- Estudio sobre barreras de acceso al crédito de pequeños productores agropecuarios. (2023). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. <https://www.minagricultura.gov.co>
- FAO. (2022). *El papel de las organizaciones de productores en el desarrollo rural sostenible en América Latina*. FAO. <https://www.fao.org/>
- FAO. (2023). *Guía metodológica para la formulación de proyectos de desarrollo rural sostenible*. FAO.

- FAO. (2023). *Manual para la aplicación del enfoque del marco lógico en proyectos de desarrollo rural*. FAO. <https://www.fao.org>
- García, D., & Sabater Solarte, L. (2022). *Cooperativismo rural y sostenibilidad: Alternativas de desarrollo en comunidades campesinas*. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Rural*, 18(1), 55–74. <https://doi.org/10.5678/rldr.2022.181055>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. A
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Recolección de datos en la ruta cuantitativa. En *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- JASP Team. (2024). *JASP (Versión 0.18.3) [Software de cómputo]*. Universidad de Ámsterdam. Recuperado de <https://jasp-stats.org/>
- Martínez, M. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Trillas.
- Martínez, P. (2020). *Metodología de la investigación social: Enfoques cualitativo y cuantitativo*. Editorial UOC.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Caracterización del sector agropecuario colombiano y lineamientos de política para el desarrollo rural*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.minagricultura.gov.co>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Informe de desarrollo rural sostenible en Cundinamarca*. Gobierno de Colombia.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Lineamientos para el fortalecimiento de las asociaciones rurales y cadenas productivas sostenibles*. <https://www.minagricultura.gov.co/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Política de asociatividad y emprendimiento rural sostenible*. MADR. <https://www.minagricultura.gov.co>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2024). *Informe de avance: Estrategias de fortalecimiento del emprendimiento rural y solidario en Colombia*. MinCIT. <https://www.mincit.gov.co/>

- OCDE. (2022). *Perspectivas del desarrollo rural en América Latina 2022: Innovación y cooperación para territorios sostenibles*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. <https://www.oecd.org/es>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Informe mundial sobre turismo sostenible y desarrollo rural*. OMT.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Turismo sostenible: Tendencias y estrategias para comunidades locales*. Madrid: OMT.
- Ortiz, J., & Mejía, D. (2022). *El enfoque del marco lógico como herramienta para la planificación estratégica de proyectos sociales*. *Revista Colombiana de Planeación y Gestión*, 15(2), 55–70.
- Ortiz, M., & Mejía, R. (2022). *Metodologías de gerencia de proyectos sociales y rurales*. Universidad Nacional de Colombia.
- Peters, B. G., & Méndez, J. L. (1999). *La política de la burocracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®) (7.ª ed.)*. PMI.
- Rome2Rio. (2026). *Cómo viajar de Bogotá a Bojacá*. <https://www.rome2rio.com>
- Rueda-Gálvis, A., Herrera-Galindo, J., & Rueda-Gálvis, C. (2023). *Barreras institucionales y técnicas en el acceso a recursos públicos de organizaciones solidarias rurales*. *Revista de Emprendimiento y Economía Social*, 14(3), 88–107. <https://doi.org/10.1234/rees.2023.143088>
- Rueda-Gálvis, C. A., Herrera-Guzmán, D. A., & Rueda-Gálvis, L. F. (2023). *Limitantes para la creación de organizaciones solidarias rurales en Colombia*. *Ingeniería y Desarrollo*, 41(2), 1–20. Universidad de Investigación y Desarrollo (UDI). <https://sievi.udi.edu.co/ojs/index.php/ID/article/view/415>
- Sandín, M. P. (2003). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Sánchez, R., & Duarte, M. (2023). *Sostenibilidad social y desarrollo asociativo en comunidades rurales*. Universidad de La Salle.
- Tamayo, M., & Tamayo, J. (2019). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Unidad Solidaria. (2024). *Estrategia nacional de fortalecimiento de organizaciones de la economía solidaria 2024–2028*. <https://www.unidadsolidaria.gov.co>

- Unidad Solidaria. (2024). *Plan nacional de fomento a la economía solidaria y cooperativa*. Gobierno de Colombia. <https://www.unidadsolidaria.gov.co>
- Vargas-Chávez, J., & Rocha, F. (2025). *Cooperativas rurales resilientes: Vulnerabilidades financieras y barreras en el acceso al crédito*. *Revista Colombiana de Estudios Rurales*, 21(1), 101–122. <https://doi.org/10.5678/rcer.2025.211101>
- Vargas-Duque, M. (2025). *Gestión participativa y financiamiento en cooperativas rurales: Desafíos para la sostenibilidad*. *Revista Iberoamericana de Desarrollo Territorial*, 17(2), 145–166. <https://doi.org/10.5678/ridt.2025.172145>
- Vázquez-Barquero, A. (2007). *Desarrollo endógeno y globalización*. *Revista CEPAL*, (93), 47–65. <https://doi.org/10.18356/1f93d1b2-es>
- Yin, R. K. (2018). *Investigación y aplicaciones de estudios de caso: diseño y métodos*. *Publicaciones SAGE*.

## ANEXOS

### **Anexo 1. Consentimiento informado para participantes del proyecto de investigación**

#### **Proyecto de investigación:**

*Análisis y estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca.*

#### **Investigadoras:**

Ingrid Tatiana Cañas López

Ana María Guerrero Rojas

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos

#### **1. Propósito del estudio**

La presente investigación tiene como objetivo análisis y estrategias desde la gerencia de proyectos para mejorar el acceso y la gestión de recursos públicos en asociaciones del municipio de Bojacá, Cundinamarca, con el fin de formular propuestas de mejora desde la gerencia de proyectos.

#### **2. Procedimiento**

Su participación consistirá en responder una entrevista relacionada con las características del territorio rural, las dinámicas organizativas y las experiencias en la formulación y gestión de proyectos. La información podrá complementarse con observación directa y revisión documental cuando sea pertinente.

#### **3. Carácter voluntario**

Su participación es completamente voluntaria. Usted puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin que esto genere consecuencias de ningún tipo.

#### **4. Riesgos y beneficios**

Esta investigación es clasificada como de riesgo mínimo, ya que no implica intervenciones físicas ni psicológicas. Los beneficios esperados se relacionan con el fortalecimiento organizativo

y la generación de recomendaciones que puedan contribuir al mejoramiento del acceso a recursos públicos en el territorio.

### **5. Confidencialidad y protección de datos**

La información suministrada será utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos serán tratados de manera confidencial y anonimizados mediante códigos que impidan la identificación de los participantes, en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y de la Política de Ética e Integridad Científica de UNIMINUTO.

### **6. Acceso a resultados**

Los resultados del estudio podrán ser socializados con las asociaciones participantes y actores del territorio, garantizando el uso responsable de la información.

### **Declaración de consentimiento**

He leído y comprendido la información anterior. Se me ha explicado el propósito del estudio y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Acepto participar de manera voluntaria en esta investigación.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Documento de identidad: \_\_\_\_\_

Organización / Asociación: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Matriz bibliográfica

Como parte del proceso de revisión de literatura que sustenta el presente proyecto de investigación, se elaboró una matriz bibliográfica que permite organizar, analizar y sistematizar las principales fuentes académicas y documentales relacionadas con el tema de estudio. Esta herramienta facilita la identificación de los aportes teóricos, conceptuales y metodológicos de cada referencia, así como su relación con los objetivos de la investigación.

A continuación, se presenta la matriz bibliográfica elaborada como parte del proceso de revisión de literatura del presente proyecto de investigación. En ella se sistematizan las principales fuentes consultadas y sus aportes teóricos, conceptuales y metodológicos, así como su relación con el objeto de estudio.

**Tabla 8. Matriz Bibliográfica**

No.	Título	Datos bibliográficos	Metodología	Nombra y describe qué metodología puntual trabajan en ese artículo	Principales conceptos o ideas	Relación con el proyecto (Bojacá)	Enlace de Consulta
1	La presencia de un modelo de gobernanza en la gestión estratégica de proyectos	Carvajal, C. A. R., & Sierra, S. A. R. (2020). La presencia de un modelo de gobernanza en la gerencia estratégica de proyectos: caso aplicable a empresas de consumo masivo. En-Contexto: Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, 8(13), 3.	Tradicional al estratégica	Analiza modelos de gobernanza en la gestión estratégica de proyectos bajo estándares como PMI.	Gobernanza, alineación estratégica, control organizacional.	Este documento aporta al análisis de la gobernanza territorial y la articulación entre actores públicos y organizaciones sociales, aspectos fundamentales para comprender cómo se gestionan los recursos públicos en el ámbito local. En el caso del municipio de Bojacá, permite interpretar cómo la coordinación institucional y la participación de las asociaciones influyen en el acceso a programas de apoyo y financiamiento para el emprendimiento rural.	<a href="http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9769691">dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9769691</a>

No.	Título	Datos bibliográficos	Metodología	Nombra y describe qué metodología puntual trabajan en ese artículo	Principales conceptos o ideas	Relación con el proyecto (Bojacá)	Enlace de Consulta
2	Gestión de proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones	Vélez García, S., Zapata Cortés, J. A. & Henao Rosero, A. (2018). <i>Entre Ciencia e Ingeniería</i> , 12(24), 68-76.	Tradicional y Ágil	Revisión histórica de metodologías como PMBOK, PRINCE2 y enfoques ágiles.	Evolución metodológica, certificaciones, estándares internacionales.	Este documento contribuye al marco conceptual de la gerencia de proyectos, proporcionando fundamentos sobre las metodologías utilizadas para planificar, ejecutar y evaluar proyectos. En esta investigación sirve como base para analizar cómo la aplicación de herramientas de gestión de proyectos puede fortalecer la capacidad de las asociaciones rurales de Bojacá para formular iniciativas y acceder a recursos públicos.	<a href="https://revistas.ucp.edu.co/index.php/entrecienciaingenieria/article/view/133">https://revistas.ucp.edu.co/index.php/entrecienciaingenieria/article/view/133</a>
3	Los roles del marco de trabajo Scrum	Cruz Hernández, L. M., et al. (2023). <i>RISTI</i> , (E58), 450-458.	Ágil	Analiza específicamente la metodología Scrum, enfocándose en roles y competencias.	Product Owner, Scrum Master, equipo de desarrollo, liderazgo colaborativo.	Este artículo permite comprender la importancia de los roles organizativos y la gestión colaborativa en los proyectos, elementos que pueden aplicarse a las dinámicas internas de las asociaciones rurales. Su enfoque facilita analizar cómo la distribución de responsabilidades y el trabajo en equipo pueden mejorar la organización y la ejecución de proyectos productivos en el contexto local.	<a href="https://www.proquest.com/openview/47c1c5d9a340832e88b0159bd91f9f89/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=1006393">https://www.proquest.com/openview/47c1c5d9a340832e88b0159bd91f9f89/1?pq-origsite=gscholar&amp;cbl=1006393</a>

No.	Título	Datos bibliográficos	Metodología	Nombra y describe qué metodología puntual trabajan en ese artículo	Principales conceptos o ideas	Relación con el proyecto (Bojacá)	Enlace de Consulta
4	La Guía de Scrum	Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). <i>Scrum Guide</i> .	Ágil	Documento oficial que define el marco Scrum como metodología ágil basada en sprints.	Transparencia, inspección y adaptación.	La guía proporciona herramientas para la gestión ágil de proyectos, promoviendo procesos flexibles, participativos y adaptativos. En el proyecto de investigación, estos principios pueden aplicarse como referencia para proponer estrategias de gestión que permitan a las asociaciones rurales adaptarse a cambios institucionales o a las condiciones del entorno al momento de gestionar recursos públicos.	<a href="https://agilenomadlife.com/wp-content/uploads/2021/07/Guia-Scrum-ORG-2020-Espanol.pdf">https://agilenomadlife.com/wp-content/uploads/2021/07/Guia-Scrum-ORG-2020-Espanol.pdf</a>
5	Guía metodológica PM4R	Mondelo, E. & Siles, R. (2019). <i>Guía metodológica PM4R</i> (pp. 7-39). BID.	Tradicional orientada a desarrollo	Presenta PM4R (Project Management for Results), metodología estructurada basada en buenas prácticas del PMI adaptadas a proyectos financiados por el BID.	Ciclo de vida del proyecto, gestión de riesgos, monitoreo, control y resultados.	Esta guía es especialmente relevante para el estudio porque presenta una metodología orientada a la gestión de proyectos financiados con recursos de desarrollo, ampliamente utilizada en América Latina. Su aplicación permite identificar herramientas que pueden fortalecer la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos por parte de asociaciones rurales que buscan acceder a programas de financiamiento público	<a href="https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Gu%C3%ADa%20Metodolog%C3%ADa%20PM4R.pdf">https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Gu%C3%ADa%20Metodolog%C3%ADa%20PM4R.pdf</a>

No.	Título	Datos bibliográficos	Metodología	Nombra y describe qué metodología puntual trabajan en ese artículo	Principales conceptos o ideas	Relación con el proyecto (Bojacá)	Enlace de Consulta
6	Guía práctica PM4R Agile	Mondelo, E. & Sánchez, R. (2020). <i>Guía práctica PM4R Agile</i> (pp. 15-37). BID.	Ágil / Híbrida	Describe PM4R Agile, adaptación ágil del PM4R que integra principios de Scrum para proyectos públicos.	Iteraciones, enfoque incremental, valor público, adaptabilidad.	El enfoque PM4R Agile aporta herramientas para gestionar proyectos de manera flexible y adaptativa, integrando planificación estratégica con procesos iterativos. En la investigación puede servir como referencia para diseñar propuestas que mejoren la capacidad de las asociaciones rurales de Bojacá para gestionar iniciativas productivas en contextos institucionales cambiantes.	<a href="https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Guia_Practica%20PM4R_Agile_2022_0.pdf">https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Guia_Practica%20PM4R_Agile_2022_0.pdf</a>
7	Guía PMBOK® (7ª ed.)	Project Management Institute (2021). <i>Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos</i> .	Tradicional	Metodología PMBOK, basada en dominios de desempeño y principios.	Gestión de interesados, riesgos, planificación y entrega de valor.	La guía PMBOK proporciona estándares internacionales para la gestión profesional de proyectos, incluyendo planificación, gestión de riesgos, seguimiento y evaluación. En esta investigación sirve como soporte teórico para estructurar propuestas que fortalezcan las capacidades de las asociaciones rurales en la formulación y gestión de proyectos que les permitan acceder a recursos públicos.	<a href="https://www.demosidea.com/wp-content/uploads/2023/12/PMBOK-7Ed.pdf">https://www.demosidea.com/wp-content/uploads/2023/12/PMBOK-7Ed.pdf</a>

No.	Título	Datos bibliográficos	Metodología	Nombra y describe qué metodología puntual trabajan en ese artículo	Principales conceptos o ideas	Relación con el proyecto (Bojacá)	Enlace de Consulta
8	Metodología del Marco Lógico	ILPES-CEPAL (2005). <i>Metodología del Marco Lógico para la planificación, seguimiento y evaluación.</i>	Tradicional al desarrollo	Explica el enfoque de Marco Lógico para proyectos sociales y públicos.	Árbol de problemas, indicadores verificables, matriz estructurada.	La metodología del marco lógico es una herramienta clave para la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo, ampliamente utilizada por entidades públicas y organismos internacionales. En el contexto de Bojacá, su aplicación permite analizar cómo las asociaciones rurales pueden estructurar sus iniciativas de manera clara y coherente para cumplir con los requisitos de convocatorias y programas de financiamiento estatal.	<a href="https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content">https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content</a>
9	Gestión para Resultados en el Desarrollo	García López, R. & García Moreno, M. (2010). BID.	Desarrollo social	Metodología de Gestión para Resultados (GpRD) aplicada a políticas públicas.	Enfoque en impacto, eficiencia, evaluación y sostenibilidad.	Este enfoque permite analizar la importancia de orientar las políticas y proyectos públicos hacia resultados medibles y sostenibles. En la investigación aporta criterios para comprender cómo los programas de apoyo al emprendimiento rural deben evaluar su impacto en las asociaciones y cómo estas organizaciones pueden mejorar su gestión para demostrar resultados ante las entidades financiadoras.	<a href="https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf">https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf</a>

No.	Título	Datos bibliográficos	Metodología	Nombra y describe qué metodología puntual trabajan en ese artículo	Principales conceptos o ideas	Relación con el proyecto (Bojacá)	Enlace de Consulta
10	Modelo de seguimiento y control basado en PMBOK para la gerencia de proyectos SCRUM	Restrepo-Pérez, M., & Reyes-Gamboa, A. (2019). Modelo de seguimiento y control basado en PMBOK para la gerencia de proyectos SCRUM. Rev Espac, 40(11), 4.	Híbrida	El artículo desarrolla una metodología híbrida que integra el enfoque predictivo del PMBOK con el marco ágil Scrum	Integra la estructura del PMBOK con la flexibilidad de Scrum para seguimiento y control.	Este modelo aporta herramientas para el seguimiento, control y evaluación de proyectos, aspectos fundamentales para garantizar la transparencia y eficiencia en el uso de recursos. En el proyecto de investigación permite analizar cómo las asociaciones rurales podrían fortalecer sus mecanismos de control y reporte para mejorar su credibilidad y acceso a recursos públicos.	<a href="https://revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p04.pdf">https://revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p04.pdf</a>

Fuente: Elaboración Propia (2026)

### Anexo 3. Formato Entrevista Semiestructurada

En el marco del proyecto de investigación “Factores limitantes en el acceso y uso de recursos públicos: el reto y propuestas desde la gerencia de proyectos de las formas asociativas de emprendimiento en el municipio de Bojacá, Cundinamarca”, la presente entrevista tiene como propósito recopilar información sobre las experiencias y percepciones de los miembros de las asociaciones. Con ello se busca identificar las principales barreras que afectan el acceso y uso de los recursos públicos, con el fin de proponer estrategias desde la gerencia de proyectos que fortalezcan su sostenibilidad y capacidad de gestión.

A continuación, se presentan las preguntas de la entrevista semiestructurada orientadas a identificar los factores que influyen en el acceso y uso de recursos públicos por parte de las formas asociativas del municipio de Bojacá

#### Formato entrevista

#### Componente General

#### Ítem 3. Tipología de las fincas

¿Cómo las características predominantes de las fincas del territorio (tamaño, forma de tenencia y nivel de infraestructura) influyen en la capacidad de la asociación para formular proyectos y acceder a recursos públicos?

**Ítem 4. Tipo de población en el territorio**

¿De qué manera la composición y diversidad de la población del territorio influyen en la organización comunitaria y en la gestión de proyectos para acceder a recursos públicos?

**Ítem 5. Transformaciones del uso del suelo según prácticas comunitarias**

¿Cómo los cambios en el uso del suelo derivados de las prácticas comunitarias han afectado la posibilidad de formalizar proyectos y cumplir requisitos para acceder a recursos públicos?

**Ítem 7. Dinámica de formulación del EOT–POT**

¿En qué medida la participación (o falta de participación) en la formulación del EOT ha influido en la capacidad de la asociación para comprender y aprovechar los instrumentos de planeación en la gestión de recursos públicos?

**Ítem 8. Tipos de actividades agropecuarias**

¿Cómo las actividades agropecuarias desarrolladas en el territorio favorecen o limitan la formulación de proyectos y el acceso a apoyos institucionales?

**Ítem 9. Tipos de actividades no agropecuarias**

¿De qué manera las actividades no agropecuarias del territorio influyen en la diversificación del negocio rural y en la posibilidad de acceder a recursos públicos?

**Ítem 11. Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental**

¿Cómo la percepción que tiene la comunidad sobre el desempeño gubernamental influye en la decisión y capacidad de la asociación para postularse a convocatorias públicas?

**Ítem 12. Organizaciones en la comunidad**

¿Cómo el nivel de organización comunitaria y articulación entre asociaciones influye en la gestión y aprovechamiento de recursos públicos para proyectos productivos?

### **Componente Especifico**

#### **Social**

##### **Ítem 1. Nivel de asociatividad comunitaria**

¿Cómo se organizan actualmente los productores de su vereda (formas asociativas/JAC) para formular y presentar proyectos a convocatorias públicas y qué resultados han obtenido?

##### **Ítem 2. Participación comunitaria en la gestión pública**

¿Con qué frecuencia y a través de qué espacios (mesas, audiencias, socializaciones del EOT/Plan de Desarrollo) su asociación incide en decisiones relevantes para sus proyectos?

##### **Ítem 3. Confianza institucional**

¿Qué experiencias han fortalecido o debilitado su confianza en las entidades públicas durante trámites, acompañamiento y evaluación de sus proyectos?

##### **Ítem 5 Identidad cultural rural**

¿Cómo integran las prácticas y festividades locales (gastronomía, artesanías, turismo religioso) a sus productos/servicios o a la narrativa del proyecto?

#### **Económico**

##### **Ítem 6. Diversificación productiva**

¿Qué líneas (hortalizas/invernadero, lácteos, floricultura, apicultura, turismo/servicios) sostienen sus ingresos y cuáles priorizan para presentar a convocatorias?

##### **Ítem 7. Escala productiva**

¿Qué limitaciones de escala (área, volumen, equipo) impiden cumplir con pedidos o criterios de elegibilidad (continuidad, estándares, trazabilidad)?

### **Ítem 8. Acceso a mercados**

¿Qué canales usan (plaza local, tiendas, compradores institucionales, e-commerce) y qué barreras enfrentan (formales, logísticas, digitales)?

### **Ítem 9. Acceso a recursos públicos**

En los últimos 24 meses, ¿a qué convocatorias postularon? ¿Qué requisitos técnicos/ambientales o documentales les impidieron habilitarse?

### **Ambiental**

### **Ítem 12. Gestión del recurso hídrico**

¿La fuente de agua (acueducto veredal/nacimiento/captación) cumple continuidad/calidad para BPM, lavado y procesos? ¿Tienen plan de vertimientos?

### **Ítem 14. Prácticas productivas sostenibles**

¿Qué prácticas aplican (ahorro de agua, compostaje, control biológico, energía eficiente, empaques sostenibles) y cuáles podrían incorporar con apoyo público?

### **Anexo 4. Matriz de Entrevistas Semiestructuradas**

La siguiente matriz de entrevistas consolida la información recolectada a partir de la aplicación de un instrumento semiestructurado a actores clave del territorio rural de Bojacá, organizados en tres roles estratégicos: líderes de asociaciones, productores/emprendedores rurales y funcionarios públicos. Su propósito es evidenciar, de manera sistemática, cómo las condiciones sociales, económicas, ambientales y territoriales influyen en la capacidad de las asociaciones para formular proyectos y acceder a recursos públicos, permitiendo identificar tanto las principales limitaciones como las oportunidades de fortalecimiento en el contexto del desarrollo rural.

**Tabla 9. Matriz de Entrevistas**

Nº	Componente	Característica	Rol del entrevistado	Pregunta	Respuesta
1	Componente General	Tipología de las fincas	Líder/representante de asociación rural	¿Cómo las características predominantes de las fincas del territorio (tamaño, forma de tenencia y nivel de infraestructura) influyen en la capacidad de la asociación para formular proyectos y acceder a recursos públicos?	En el territorio predominan fincas pequeñas y medianas, muchas de ellas en arriendo o con condiciones de tenencia no completamente formalizadas. Esta situación limita la posibilidad de cumplir requisitos exigidos en convocatorias, especialmente aquellos relacionados con propiedad, uso del suelo y garantías. Además, la baja disponibilidad de infraestructura productiva reduce la capacidad de generar proyectos con impacto significativo. Aunque la asociatividad permite integrar esfuerzos y presentar propuestas colectivas, la fragmentación de la tierra dificulta alcanzar economías de escala y sostenibilidad en el tiempo.
2	Componente General	Tipo de población en el territorio	Líder/representante de asociación rural	¿De qué manera la composición y diversidad de la población del territorio influyen en la organización comunitaria y en la gestión de proyectos para acceder a recursos públicos?	La coexistencia de campesinos tradicionales, neorurales y población desplazada genera una riqueza social importante en términos de conocimientos, experiencias y formas de producción. Sin embargo, también introduce diferencias en niveles de formación, acceso a información, disponibilidad de tiempo y capacidades organizativas. Esto se traduce en dificultades para consolidar procesos homogéneos de gestión de proyectos, ya que no todos los actores participan con la misma intensidad ni cuentan con las mismas herramientas para cumplir requisitos técnicos y administrativos.
3	Componente General	Transformaciones del uso del suelo según prácticas comunitarias	Funcionario público (planeación/desarrollo rural)	¿Cómo los cambios en el uso del suelo derivados de las prácticas comunitarias han afectado la posibilidad de formalizar proyectos y cumplir requisitos para acceder a recursos públicos?	En los últimos años se han presentado transformaciones importantes en el uso del suelo, como la parcelación para vivienda campestre, el desarrollo de actividades turísticas y la diversificación productiva. Si bien estos cambios dinamizan la economía rural, en muchos casos no están plenamente articulados con lo establecido en el EOT, lo que genera inconsistencias normativas. Esto dificulta la expedición de conceptos

Nº	Componente	Característica	Rol del entrevistado	Pregunta	Respuesta
					de viabilidad, licencias o permisos, convirtiéndose en una barrera para que los proyectos puedan ser formalizados y presentados a convocatorias públicas.
4	Componente General	Dinámica de formulación del EOT-POT	Líder/representante de asociación rural	¿En qué medida la participación (o falta de participación) en la formulación del EOT ha influido en la capacidad de la asociación para comprender y aprovechar los instrumentos de planeación en la gestión de recursos públicos?	La participación de las asociaciones en la formulación del EOT ha sido limitada y en muchos casos se ha reducido a espacios informativos sin incidencia real. Esto ha generado un bajo nivel de apropiación de los instrumentos de planificación territorial, lo que se refleja en dificultades para alinear los proyectos productivos con las normas de uso del suelo. Como resultado, iniciativas que responden a necesidades reales del territorio enfrentan obstáculos al momento de cumplir requisitos técnicos o de obtener permisos.
5	Componente General	Tipos de actividades agropecuarias	Productor o emprendedor rural	¿Cómo las actividades agropecuarias desarrolladas en el territorio favorecen o limitan la formulación de proyectos y el acceso a apoyos institucionales?	Las actividades agropecuarias son diversas e incluyen hortalizas, ganadería, floricultura y transformación artesanal, lo que representa una fortaleza en términos de diversificación. No obstante, estas actividades se desarrollan en condiciones de pequeña escala y con limitaciones en infraestructura, lo que dificulta cumplir con estándares sanitarios y técnicos exigidos en convocatorias. Esto limita el acceso a apoyos institucionales, a pesar del potencial productivo existente.
6	Componente General	Tipos de actividades no agropecuarias	Productor o emprendedor rural	¿De qué manera las actividades no agropecuarias del territorio influyen en la diversificación del negocio rural y en la posibilidad de acceder a recursos públicos?	Actividades como el agroturismo, las artesanías y el comercio rural permiten diversificar los ingresos y generar valor agregado. Sin embargo, muchas de estas iniciativas no están formalizadas ni cumplen con requisitos normativos, especialmente en temas sanitarios y de uso del suelo. Esto restringe su acceso a convocatorias y limita su consolidación como unidades productivas sostenibles.
7	Componente General	Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental	Productor o emprendedor rural	¿Cómo la percepción que tiene la comunidad sobre el desempeño gubernamental influye en la decisión y	La percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental incide directamente en su disposición a participar en convocatorias. Factores como la falta de claridad en los requisitos,

Nº	Componente	Característica	Rol del entrevistado	Pregunta	Respuesta
				capacidad de la asociación para postularse a convocatorias públicas?	los tiempos prolongados de respuesta y el escaso seguimiento generan desconfianza. Esto hace que muchas asociaciones opten por no participar, aun teniendo iniciativas viables, lo que reduce su acceso a recursos públicos.
8	Componente General	Organizaciones en la comunidad	Líder/representante de asociación rural	¿Cómo el nivel de organización comunitaria y articulación entre asociaciones influye en la gestión y aprovechamiento de recursos públicos para proyectos productivos?	Las organizaciones comunitarias, especialmente las JAC y asociaciones, cumplen un papel fundamental en la articulación entre la comunidad y las entidades públicas. Facilitan la difusión de información, la priorización de necesidades y la formulación de proyectos. Sin embargo, presentan debilidades en capacidades técnicas y administrativas, lo que limita su efectividad en la gestión de recursos y cumplimiento de requisitos.
9	Componente Especifico Social	Nivel de asociatividad comunitaria	Líder/representante de asociación rural	¿Cómo se organizan actualmente los productores de su vereda (formas asociativas/JAC) para formular y presentar proyectos a convocatorias públicas y qué resultados han obtenido?	La asociatividad en el territorio se caracteriza por estructuras básicas y dependencia de liderazgos individuales. Aunque existe disposición para el trabajo colectivo, la falta de fortalecimiento organizativo limita la formulación de proyectos robustos. Esto se traduce en resultados parciales en convocatorias y baja sostenibilidad de las iniciativas.
10	Componente Especifico Social	Participación comunitaria en la gestión pública	Líder/representante de asociación rural	¿Con qué frecuencia y a través de qué espacios (mesas, audiencias, socializaciones del EOT/Plan de Desarrollo) su asociación incide en decisiones relevantes para sus proyectos?	La participación en espacios institucionales es intermitente y generalmente se da cuando los temas afectan directamente a la comunidad. Sin embargo, esta participación suele ser de carácter informativo y no vinculante, lo que limita la incidencia en decisiones relevantes para el territorio y los proyectos productivos.
11	Componente Especifico Social	Confianza institucional	Productor o emprendedor rural	¿Qué experiencias han fortalecido o debilitado su confianza en las entidades públicas durante trámites, acompañamiento y evaluación de sus proyectos?	La confianza institucional se ve afectada por experiencias relacionadas con demoras en trámites, falta de claridad en los procesos y escaso acompañamiento técnico. Aunque se reconoce la cercanía de algunas entidades, la ausencia de seguimiento continuo genera desmotivación y reduce la participación en procesos institucionales.

N°	Componente	Característica	Rol del entrevistado	Pregunta	Respuesta
12	Componente Especifico Social	Identidad cultural rural	Productor o emprendedor rural	¿Cómo integran las prácticas y festividades locales (gastronomía, artesanías, turismo religioso) a sus productos/servicios o a la narrativa del proyecto?	Las prácticas culturales como la gastronomía campesina, las artesanías y el turismo religioso se integran en los proyectos como elementos de valor agregado. Esto fortalece la identidad territorial y genera oportunidades económicas. Sin embargo, aún se requiere estructurar mejor estos componentes dentro de los proyectos para cumplir con criterios técnicos de sostenibilidad y elegibilidad.
13	Componente Especifico Económico	Diversificación productiva	Productor o emprendedor rural	¿Qué líneas (hortalizas/invernadero, lácteos, floricultura, apicultura, turismo/servicios) sostienen sus ingresos y cuáles priorizan para presentar a convocatorias?	Las principales fuentes de ingreso son las hortalizas, la producción láctea, la floricultura y, en algunos casos, el turismo rural. Esta diversificación permite reducir riesgos, pero al momento de presentar proyectos se priorizan las actividades con mayor nivel de organización y viabilidad técnica, lo que deja otras líneas con potencial sin desarrollar.
14	Componente Especifico Económico	Escala productiva	Productor o emprendedor rural	¿Qué limitaciones de escala (área, volumen, equipo) impiden cumplir con pedidos o criterios de elegibilidad (continuidad, estándares, trazabilidad)?	La producción se desarrolla en pequeñas unidades, lo que limita la capacidad de generar volúmenes constantes y cumplir con estándares de calidad. La falta de infraestructura y maquinaria adecuada dificulta la trazabilidad y continuidad productiva, afectando el acceso a mercados y convocatorias.
15	Componente Especifico Económico	Acceso a mercados	Productor o emprendedor rural	¿Qué canales usan (plaza local, tiendas, compradores institucionales, e commerce) y qué barreras enfrentan (formales, logísticas, digitales)?	Los principales canales de comercialización son la venta directa, plazas locales y ferias. Sin embargo, existen barreras importantes en formalización comercial, logística y uso de herramientas digitales. Esto limita el acceso a mercados más amplios y la posibilidad de demostrar sostenibilidad económica en proyectos.
16	Componente Especifico Económico	Acceso a recursos públicos	Líder/representante de asociación rural	En los últimos 24 meses, ¿a qué convocatorias postularon? ¿Qué requisitos técnicos/ambientales o documentales les impidieron habilitarse?	Aunque las asociaciones conocen algunas convocatorias, enfrentan dificultades en el cumplimiento de requisitos técnicos, ambientales y documentales. Además, la falta de conocimientos en formulación de proyectos reduce las posibilidades de habilitación, lo que limita el acceso a recursos públicos.

Nº	Componente	Característica	Rol del entrevistado	Pregunta	Respuesta
17	Componente Especifico Ambiental	Gestión del recurso hídrico	Productor o emprendedor rural	¿La fuente de agua (acueducto veredal/nacimiento/captación) cumple continuidad/calidad para BPM, lavado y procesos? ¿Tienen plan de vertimientos?	El acceso al agua se realiza principalmente a través de acueductos veredales y captaciones, pero presenta problemas de continuidad y calidad. Esto dificulta cumplir con requisitos sanitarios para transformación de alimentos. Además, la ausencia de planes de vertimientos limita la obtención de permisos y certificaciones.
18	Componente Especifico Ambiental	Prácticas productivas sostenibles	Productor o emprendedor rural	¿Qué prácticas aplican (ahorro de agua, compostaje, control biológico, energía eficiente, empaques sostenibles) y cuáles podrían incorporar con apoyo público?	Se implementan prácticas básicas como compostaje y rotación de cultivos, pero no hay una adopción generalizada de tecnologías sostenibles. La falta de asistencia técnica y recursos limita la incorporación de prácticas como ahorro de agua o control biológico, afectando la sostenibilidad y competitividad.

Fuente: Elaboración propia (2026).

### **Anexo 5. Observación Directa**

En el desarrollo del presente proyecto de investigación se realizó un proceso de observación directa en las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehueco del municipio de Bojacá, con el propósito de identificar las condiciones territoriales, productivas, sociales y ambientales que influyen en el funcionamiento de las formas asociativas de emprendimiento rural. Este ejercicio permitió reconocer de manera cercana las dinámicas del territorio, así como los factores que facilitan o limitan el acceso y uso de recursos públicos por parte de las organizaciones rurales.

A partir de este proceso se elaboró el siguiente formato de observación directa, en el cual se sintetizan las evidencias identificadas en el territorio, las dinámicas observadas y su relación con los factores que inciden en la formulación, gestión y acceso a proyectos financiados con recursos públicos por parte de las formas asociativas de emprendimiento en el municipio de Bojacá, Cundinamarca

### **Formato Observación Directa**

**Proyecto de investigación:** Factores limitantes en el Acceso y uso de Recursos Públicos: El Reto y propuestas desde la gerencia de proyectos de las Formas Asociativas de Emprendimiento en el municipio de Bojacá, Cundinamarca

**Investigadoras:**

Ana María Guerrero Rojas ID 112508

Ingrid Tatiana Cañas Lopez ID 1098350

**Lugar de observación:** Bojacá, Cundinamarca.

**Tabla 10.** *Matriz Observación Directa*

Característica	Tipo de Característica	Evidencia observada en el territorio	Comportamiento o dinámica identificada	Análisis del impacto en el acceso y gestión de recursos públicos
Ubicación y acceso al territorio	General	Las veredas Cubia La Chucua, Bobacé, El Chilcal, Barro Blanco y Roblehuco se conectan con el casco urbano de Bojacá mediante vías rurales que permiten el transporte de productos y el desplazamiento de la población.	Las condiciones de las vías influyen en la movilidad de productos agrícolas y en el acceso de compradores, proveedores o visitantes hacia las unidades productivas.	Las condiciones de acceso inciden en la logística de los proyectos rurales y en su viabilidad comercial, aspectos que suelen ser evaluados en convocatorias que financian iniciativas productivas o de turismo rural.
Tipología de fincas	General	Predominan pequeñas y medianas fincas rústicas destinadas principalmente a actividades agropecuarias, administradas por familias campesinas de manera individual o mediante asociaciones.	La fragmentación de la propiedad y la gestión familiar de las fincas generan dinámicas de producción a pequeña escala y cooperación entre productores.	La tipología de las fincas condiciona la escala de los proyectos y hace necesaria la asociatividad para fortalecer propuestas colectivas que puedan acceder a recursos públicos.
Tipo de población rural	General	La población está conformada principalmente por familias campesinas con arraigo en el territorio y	Se observa participación comunitaria en asociaciones y procesos de organización local orientados a fortalecer	La organización comunitaria facilita la participación en proyectos colectivos y en programas institucionales

<b>Característica</b>	<b>Tipo de Característica</b>	<b>Evidencia observada en el territorio</b>	<b>Comportamiento o dinámica identificada</b>	<b>Análisis del impacto en el acceso y gestión de recursos públicos</b>
		experiencia en actividades agrícolas y pecuarias.	las actividades productivas.	dirigidos al fortalecimiento del desarrollo rural.
Tipos de actividades agropecuarias	General	Se identificó predominio de cultivos de hortalizas, producción bajo invernadero, tubérculos y frutales, así como ganadería de pequeña escala y algunas iniciativas de floricultura.	Las familias rurales combinan diferentes actividades productivas para diversificar sus ingresos y sostener la economía familiar.	La diversidad de actividades productivas ofrece oportunidades para formular proyectos de mejoramiento productivo, agregación de valor o comercialización asociativa.
Actividades no agropecuarias	General	Se observan iniciativas de turismo rural, artesanías, comercio local y servicios relacionados con la gastronomía campesina.	Estas actividades complementan los ingresos de las familias rurales y se desarrollan principalmente en espacios comunitarios o ferias locales.	La diversificación económica del territorio abre posibilidades para proyectos vinculados al turismo rural, la economía local y el fortalecimiento de emprendimientos comunitarios.
Cobertura de servicios públicos	General	El abastecimiento de agua depende principalmente de acueductos veredales y soluciones individuales; existe energía eléctrica, pero la conectividad digital es variable entre veredas.	Las condiciones de servicios públicos influyen en el desarrollo de actividades productivas y en la comunicación con mercados o instituciones.	Las brechas en servicios públicos pueden limitar la implementación de proyectos productivos que requieren infraestructura básica, conectividad o condiciones sanitarias específicas.
Aspectos ambientales	General	El territorio presenta áreas rurales con suelos productivos, presencia de recursos naturales y espacios de conservación ambiental.	Se observan prácticas relacionadas con el cuidado del suelo y del agua, aunque existen retos en el manejo adecuado de residuos y en la protección de fuentes hídricas.	Las condiciones ambientales del territorio influyen en la viabilidad de proyectos rurales y en la necesidad de incorporar prácticas sostenibles dentro de las iniciativas productivas.

<b>Característica</b>	<b>Tipo de Característica</b>	<b>Evidencia observada en el territorio</b>	<b>Comportamiento o dinámica identificada</b>	<b>Análisis del impacto en el acceso y gestión de recursos públicos</b>
Recursos hídricos	General	El abastecimiento de agua proviene de acueductos veredales, nacimientos y captaciones locales utilizadas para consumo doméstico y actividades productivas.	El recurso hídrico es utilizado principalmente para riego, consumo familiar y actividades agropecuarias.	La disponibilidad y gestión del agua es un factor determinante en la formulación de proyectos agrícolas y en la sostenibilidad de las actividades productivas del territorio.
Dinámica cultural	General	Se mantienen prácticas campesinas tradicionales relacionadas con la agricultura familiar, la gastronomía local y la participación en festividades religiosas.	La cultura campesina se integra a las actividades productivas y comunitarias del territorio.	La identidad cultural fortalece iniciativas como el turismo rural, los emprendimientos gastronómicos y las experiencias asociadas al patrimonio cultural del territorio.
Capital social rural	Específica - Social	Se evidencian redes de cooperación entre vecinos y asociaciones que apoyan actividades productivas, ferias rurales y eventos comunitarios.	Las relaciones de confianza y colaboración permiten la organización de iniciativas colectivas dentro del territorio.	El capital social facilita la formulación y ejecución de proyectos asociativos, así como la articulación con programas de apoyo institucional.
Escala productiva	Específica - Económico	La mayoría de las unidades productivas son de pequeña escala y están orientadas a la producción familiar.	La producción se destina principalmente a mercados locales o a la comercialización directa.	La pequeña escala productiva puede limitar la competitividad individual, por lo que la asociatividad se convierte en una estrategia clave para acceder a recursos públicos.
Infraestructura productiva y de servicios	Específica - Económico	Se observan infraestructuras básicas como invernaderos y espacios de cultivo, pero son limitadas las salas de transformación, bodegas, centros de acopio o equipamientos turísticos.	Las unidades productivas se enfocan principalmente en la producción primaria y la venta directa.	La falta de infraestructura especializada limita procesos de transformación y agregación de valor en los proyectos rurales.

<b>Característica</b>	<b>Tipo de Característica</b>	<b>Evidencia observada en el territorio</b>	<b>Comportamiento o dinámica identificada</b>	<b>Análisis del impacto en el acceso y gestión de recursos públicos</b>
Disponibilidad de recursos naturales	Específica - Ambiental	Las veredas cuentan con suelos fértiles y condiciones favorables para actividades como horticultura, floricultura y ganadería.	Se observa un uso productivo del suelo orientado a la agricultura familiar.	La disponibilidad de recursos naturales representa una base importante para el desarrollo de proyectos rurales, aunque requiere una adecuada planificación del uso del suelo.
Prácticas productivas sostenibles	Específica - Ambiental	Se identificaron prácticas básicas como compostaje doméstico y rotación de cultivos.	Las prácticas sostenibles se aplican de forma parcial y dependen principalmente del conocimiento de cada productor.	El fortalecimiento de prácticas sostenibles puede mejorar la sostenibilidad de los proyectos rurales y facilitar su alineación con programas institucionales que promueven el desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia (2026).

### **Conclusiones de la observación**

La observación directa realizada en las veredas objeto de estudio permitió identificar que el territorio rural del municipio de Bojacá cuenta con un importante potencial productivo, cultural y organizativo que puede fortalecer el desarrollo de emprendimientos rurales asociativos. No obstante, también se evidencian factores limitantes relacionados con la escala productiva, la infraestructura, la formalización de actividades, el cumplimiento de requisitos técnicos y las capacidades para la formulación y gestión de proyectos, los cuales influyen directamente en el acceso y uso efectivo de los recursos públicos disponibles para el sector rural.

En este contexto, se hace necesario fortalecer las capacidades de las formas asociativas desde el enfoque de la gerencia de proyectos, promoviendo estrategias que permitan mejorar la estructuración de iniciativas, el cumplimiento de criterios de elegibilidad y la articulación con programas de fomento, con el fin de aprovechar de manera más eficiente las oportunidades de financiamiento y contribuir al desarrollo sostenible del territorio.