

Fortalecimiento de Comercializadora Lemus Ortiz SAS para impulsar su sostenibilidad social a partir de la gerencia de proyectos



Fortalecimiento de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad social

Emilia Guzmán Bañol

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Noviembre de 2025

Fortalecimiento de Comercializadora Lemus Ortiz SAS para impulsar su sostenibilidad social a partir de la gerencia de proyectos

Fortalecimiento de Comercializadora Lemus Ortiz SAS a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad social

Emilia Guzmán Bañol

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

Noviembre de 2025

Contenido

| | |
|---|----|
| Lista de tablas..... | 6 |
| Lista de figuras..... | 7 |
| Lista de anexos..... | 8 |
| Resumen..... | 9 |
| Abstract..... | 10 |
| INTRODUCCIÓN..... | 11 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 1.1 Descripción del problema..... | 13 |
| 1.1.1 Contextualización del Objeto de Estudio: Comercializadora Lemus Ortiz SAS 13 | |
| 1.1.2. Problemática central identificada..... | 14 |
| 1.2 La pregunta de investigación..... | 15 |
| 1.3 Los objetivos de investigación..... | 15 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 15 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.4 Justificación de la investigación..... | 16 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA..... | 19 |
| 2.1. Marco de Antecedentes..... | 21 |

| | |
|--|----|
| Nombre del proyecto | |
| 2.2. Marco Teórico | 25 |
| 2.2.1. Sostenibilidad social en los negocios rurales y la minería artesanal..... | 27 |
| 2.2.2. Sostenibilidad social..... | 28 |
| 2.2.3. Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos | 30 |
| 2.3. Marco normativo..... | 32 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 37 |
| 3.1. Enfoque y alcance de la investigación | 37 |
| 3.2. Población y muestra..... | 37 |
| 3.2.1. Definición de la población..... | 37 |
| 3.2.2. Cálculo y selección de la muestra..... | 38 |
| 3.3. Instrumento(s)..... | 38 |
| 3.3.1. Modelo de Caracterización de Zonas Rurales | 39 |
| 3.3.2. Análisis Documental | 39 |
| 3.3.3. Encuesta estructurada dirigida a trabajadores migrantes | 39 |
| 3.4. Descripción de procedimientos..... | 39 |
| 3.4.1. Modelo de Caracterización de Zonas Rurales | 39 |
| 3.4.2. Análisis Documental | 41 |
| 3.4.3. Encuesta..... | 44 |
| 3.5. Análisis de información | 45 |
| 3.5.1. Modelo de caracterización de zonas rurales | 45 |
| 3.5.2. Análisis documental | 45 |
| 3.6. Consideraciones éticas | 46 |
| 3.6.1. Análisis de consideraciones éticas | 46 |

Nombre del proyecto

| | | |
|--------|--|----|
| 3.6.2. | Instrumentos de aceptación y autorización..... | 47 |
| 4. | RESULTADOS | 49 |
| 4.1. | Caracterización de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS..... | 50 |
| 4.2. | Selección de la metodología en gerencia de proyectos | 61 |
| 4.3. | Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS | 64 |
| 5. | DISCUSIÓN..... | 71 |
| 6. | CONCLUSIONES | 75 |
| 7. | RECOMENDACIONES | 78 |
| | REFERENCIAS | 80 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Marco normativo aplicable a la minería artesanal, la sostenibilidad social y la inclusión de migrantes en Colombia. | 33 |
| Tabla 2 Fases y aplicación del análisis documental en la selección de herramientas de gerencia de proyectos | 42 |
| Tabla 3 Caracterización general de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS en su contexto rural | 50 |
| Tabla 4 Caracterización específica de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS respecto a su sostenibilidad social..... | 58 |
| Tabla 5 Cuadro comparativo de metodologías de gerencia de proyectos | 62 |
| Tabla 6 Matriz del marco lógico para el fortalecimiento de la sostenibilidad social en la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. | 67 |

Lista de figuras

| | | |
|----------|---|----|
| Figura 1 | Procedimiento metodológico del modelo de caracterización de zonas rurales | 40 |
| Figura 2 | Procedimiento metodológico para el análisis documental | 42 |
| Figura 3 | Gráfico radial Caracterización general de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS en su contexto rural | 55 |
| Figura 4 | Gráfico radial Caracterización específica de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS en el ámbito social..... | 60 |

Lista de anexos

| | |
|---------------------------------------|----|
| Anexo 1 Consentimiento informado..... | 91 |
| Anexo 2 Encuesta..... | 92 |

Resumen

El estudio tuvo como objetivo fortalecer la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. mediante la aplicación de herramientas metodológicas de gerencia de proyectos, con énfasis en la inclusión laboral de población migrante venezolana en el contexto rural y minero de Marmato, Caldas. Se desarrolló una investigación cualitativa-descriptiva que integró la caracterización territorial, social y organizacional del entorno, identificando condiciones críticas de informalidad laboral, limitada cohesión social y ausencia de políticas inclusivas. A través de un análisis documental comparativo se evaluaron metodologías de gerencia de proyectos como PMBOK, PRINCE2, Agile y el Enfoque del Marco Lógico, seleccionándose este último por su pertinencia en procesos sociales participativos. Los resultados evidenciaron la necesidad de estructurar estrategias que promuevan el bienestar laboral, la formación en liderazgo inclusivo y la participación activa. La implementación del Enfoque del Marco Lógico permitió orientar acciones hacia la equidad, la sostenibilidad humana y la gestión socialmente responsable del talento migrante.

Palabras clave: gerencia de proyectos sociales, sostenibilidad social, inclusión laboral migrante, desarrollo organizacional rural, enfoque del Marco Lógico.

Abstract

This research aimed to strengthen the social sustainability of *Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S.* through the application of project management methodologies, focusing on the labor inclusion of Venezuelan migrant workers within the rural and mining context of Marmato, Caldas. A qualitative–descriptive approach was employed, combining territorial, social, and organizational characterization to identify key challenges such as labor informality, limited social cohesion, and the absence of inclusive institutional policies. A comparative documentary analysis was conducted to assess methodologies including PMBOK, PRINCE2, Agile, and the Logical Framework Approach, the latter being selected for its effectiveness in managing participatory and socially oriented projects. The findings highlighted the need for strategies that promote labor well-being, inclusive leadership development, and active community participation. The Logical Framework Approach provided a structured foundation for advancing equity, human sustainability, and socially responsible management of migrant human capital within the organization.

Keywords: social project management, social sustainability, migrant labor inclusion, rural organizational development, Logical Framework Approach.

INTRODUCCIÓN

Comercializadora Lemus Ortiz SAS es una empresa ubicada en la vereda Echandía, municipio de Marmato, departamento de Caldas, caracterizado por su histórica tradición minera y su dependencia económica de la extracción de oro. Este territorio enfrenta desafíos significativos en términos de sostenibilidad social, debido a la alta migración laboral, la informalidad en el sector minero y las dificultades de integración de trabajadores provenientes de diferentes contextos culturales.

Esta empresa se dedica a la extracción y beneficio de oro, desempeñando un papel crucial en la economía local. No obstante, enfrenta retos en la sostenibilidad social, como la falta de formalización laboral, lo que afecta las condiciones de empleo y la estabilidad de sus trabajadores. Asimismo, la llegada de población migrante con costumbres y valores distintos genera dificultades en la adaptación y cohesión social dentro del entorno laboral y comunitario.

Este proyecto de investigación busca analizar estos retos presentados con el fin de proponer estrategias que fortalezcan la sostenibilidad social de Comercializadora Lemus Ortiz SAS a partir de modelos, metodologías y herramientas propias de la gestión de proyectos. En ese sentido, se utilizarán los métodos de investigación acorde al enfoque seleccionado que permitan comprender las causas de las problemáticas presentadas, buscando las mejores alternativas de la gerencia de proyectos para establecer soluciones a las problemáticas identificadas.

Considerando lo anterior, existen tres enfoques principales de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. La investigación cuantitativa se dedica al análisis de datos numéricos y estadísticos, resultando pertinente para proyectos que requieren mediciones precisas. En contraste, la investigación cualitativa se centra en la comprensión profunda de los fenómenos a través de la experiencia y la interpretación del significado, siendo más adecuada para estudios de casos específicos. Por último, la investigación con métodos mixtos integra ambos enfoques, proporcionando una visión más completa y enriqueciendo el análisis (Hernández et al., 2014).

Debido a las características de este estudio, se adopta un enfoque cualitativo descriptivo a partir del estudio de caso, cuyo objeto de estudio es Comercializadora Lemus Ortiz SAS, ya que permite detallar, comprender y analizar a profundidad las características particulares de una organización en particular con el fin de entenderla como fenómeno y buscar, a partir de métodos de recolección de información cualitativos, las bases conceptuales que permitirán formular estrategias desde la gerencia de proyectos para dar respuesta a las problemáticas de sostenibilidad halladas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Contextualización del Objeto de Estudio: Comercializadora Lemus Ortiz SAS

En la vereda Echandía del municipio de Marmato, Caldas, la Comercializadora Lemus Ortiz SAS se dedica a la extracción de oro y cuenta con dos minas y una planta de beneficio (molino). Con aproximadamente 15 años de existencia, se ha consolidado como un actor clave en la economía local, destacándose por su compromiso con el desarrollo social y cultural del municipio, apoyando eventos y festividades que fortalecen la identidad marmateña. además, la empresa se destaca por su cultura organizacional basada en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, factores que han permitido una operación eficiente y armónica dentro de un sector altamente demandante.

Sin embargo, el contexto en el que opera no está exento de desafíos. El sector minero enfrenta retos significativos en materia de formalización laboral e integración social de nuevos trabajadores, especialmente en regiones con una alta rotación de personal y diversidad cultural. *Hoy en día, aproximadamente el 72% de la minería es MAPE, y muchas veces es la única opción de sustento en las comunidades rurales debido a la falta de oportunidades en cuanto a alternativas económicas*" (Alianza por la Minería Responsable, 2018.). Además, la llegada de trabajadores de diferentes regiones con costumbres, valores y dinámicas socioculturales distintas puede generar desafíos en la adaptación e integración dentro del entorno laboral y comunitario, requiriendo estrategias que faciliten la cohesión y el sentido de pertenencia. La población migrante venezolana enfrenta diversas dificultades para su inserción laboral y social en los municipios de acogida. Primero, las políticas de empleo influyen en el desempleo de larga duración y en la integración de los migrantes (Llangari Robalino & Paredes Guerrero, 2025). Segundo, los migrantes deben afrontar obstáculos como la irregularidad en su estatus migratorio y la dificultad para validar sus estudios, lo que limita su acceso al empleo formal (Micheletti, Cubillos & González, 2018). Tercero, las mujeres migrantes venezolanas enfrentan una mayor precariedad laboral y brechas salariales, lo que dificulta su integración en empleos formales (Moyano-Buitrago, 2021).

A pesar de estos retos, Comercializadora Lemus Ortiz SAS cuenta con una estructura organizacional sólida y una cultura empresarial enfocada en el bienestar de sus colaboradores, lo que le permite potenciar estrategias de integración laboral y social dentro de la empresa. Su experiencia en el trabajo comunitario y su enfoque en el desarrollo social la posicionan como una empresa con el potencial de liderar procesos de inclusión estructurada, promoviendo un ambiente de trabajo equitativo, sostenible y alineado con las exigencias del sector minero en Colombia.

Por otro lado, Comercializadora Lemus Ortiz SAS tiene la oportunidad de fortalecer su responsabilidad social mediante la inclusión laboral en el sector minero, promoviendo la integración de trabajadores en condiciones de vulnerabilidad. Implementar estrategias de formalización y capacitación permitirá mejorar la estabilidad laboral y la cohesión dentro de la empresa. Asimismo, abordar desafíos como la falta de programas estructurados de integración garantizará un entorno más equitativo y sostenible, alineado con las exigencias del sector minero actual.

1.1.2. Problemática central identificada

El problema central de esta investigación radica en la dificultad de adaptación de la población venezolana al contexto social marmateño, debido a diferencias culturales, costumbres y dinámicas comunitarias. La llegada de esta población a la industria minera del municipio enfrenta barreras significativas en términos de integración social y laboral, lo que genera tensiones en el entorno de trabajo y en la convivencia con la comunidad local. Estas diferencias pueden derivar en discriminación, exclusión o dificultades para establecer relaciones laborales sólidas y productivas, afectando tanto a los trabajadores como al clima organizacional de las empresas del sector. La mayoría de los migrantes venezolanos acceden al mercado laboral a través de empleos informales y de baja calificación, incluso cuando cuentan con formación profesional. Esta situación se debe, en gran parte, a las dificultades en la homologación de títulos, la falta de redes de apoyo y la discriminación en el acceso al empleo (Berganza Setién & Solórzano Salleres, 2019).

Además, la informalidad laboral en la minería de Marmato agrava esta situación, ya que muchos trabajadores venezolanos ingresan sin garantías laborales ni acceso a derechos básicos, exponiéndolos a condiciones de precariedad. La falta de mecanismos estructurados para su regularización y adaptación dificulta su estabilidad económica y social, limitando su acceso a seguridad social, protección en el trabajo y posibilidades de crecimiento profesional.

La sostenibilidad de este tipo de empresas mineras es crucial para garantizar un entorno de trabajo equitativo y responsable, donde la inclusión social de la población venezolana se convierta en un proceso estructurado y no en una medida improvisada. La ausencia de políticas claras de integración y formalización puede generar altos índices de rotación laboral, afectando la productividad y el bienestar de los trabajadores. Asimismo, la falta de sostenibilidad social puede incrementar los conflictos entre empleados, disminuir la cohesión organizacional y perpetuar la vulnerabilidad de esta población, impidiendo su desarrollo y estabilidad en el municipio.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuáles son las herramientas y metodologías de gerencia de proyectos más adecuadas para fortalecer la Comercializadora Lemus Ortiz SAS con el fin de identificar estrategias que impulsen su sostenibilidad social?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias encaminadas a fortalecer la Comercializadora Lemus Ortiz SAS a partir de las herramientas y metodologías de gerencia de proyectos más adecuadas con el fin de garantizar su sostenibilidad social

1.3.2 Objetivos específicos

Caracterizar la Comercializadora Lemus Ortiz SAS y su entorno con el fin de determinar variables clave que influyen en su sostenibilidad social.

Evaluar diferentes metodologías y herramientas de gerencia de proyectos considerando las necesidades específicas de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS, para determinar cuáles son las apropiadas para impulsar su sostenibilidad a largo plazo.

Diseñar estrategias basadas en herramientas y metodologías de la gerencia de proyectos que fomenten la sostenibilidad social de Comercializadora Lemus Ortiz SAS.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se centra en la Comercializadora Lemus Ortiz SAS con el objetivo de caracterizar su entorno y determinar las variables clave que influyen en su sostenibilidad social. Este estudio es fundamental debido a la creciente necesidad de promover prácticas sostenibles en los negocios rurales, que son esenciales para el desarrollo económico y social de las comunidades rurales en Colombia (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2021).

La investigación es crucial para la comunidad científica porque aborda un problema significativo: la falta de sostenibilidad en los negocios rurales. Al caracterizar Comercializadora Lemus Ortiz SAS y su entorno, se podrán identificar las variables clave que afectan su sostenibilidad. Esto no solo contribuirá al conocimiento académico sobre la gerencia de proyectos aplicada en los negocios rurales, sino que también proporcionará datos empíricos que pueden ser utilizados para desarrollar políticas y estrategias efectivas.

El problema de la sostenibilidad en los negocios rurales es investigado debido a su impacto directo en la economía rural y la calidad de vida de las comunidades. Los negocios rurales enfrentan desafíos únicos, como el acceso limitado a recursos, tecnología y mercados, así como la vulnerabilidad a los cambios climáticos y económicos. Estos factores hacen que la investigación sea esencial para encontrar soluciones que puedan mejorar la resiliencia y sostenibilidad de estos tipos de organización.

Particularmente, para la Comercializadora Lemus Ortiz SAS, los retos de integración social de trabajadores migrantes y la formalización laboral requieren especial atención, dado que estos aspectos comprometen la sostenibilidad social de la organización y afectan directamente la estabilidad de los procesos internos, la cohesión del equipo de trabajo y la responsabilidad social empresarial, siendo fundamental propiciar la sostenibilidad y proponer soluciones a la problemática presentada para fortalecer el desarrollo organizacional, reducir la conflictividad laboral y promover un entorno laboral equitativo y alineado con las exigencias del sector minero colombiano. En este sentido, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) destaca que, aunque solo el 28% de los empresarios colombianos ha contratado migrantes en los últimos dos años, el 84% de ellos estaría dispuesto a hacerlo nuevamente, reconociendo las potencialidades que esta población aporta al entorno laboral. Sin embargo, se identifican barreras significativas para su inclusión, como la falta de documentación adecuada, dificultades para acreditar experiencia laboral y homologar títulos profesionales, así como la complejidad de los requisitos legales para la contratación de extranjeros (Fundación Ideas para la Paz [FIP], 2021).

El desarrollo del presente proyecto permitirá a la Comercializadora Lemus Ortiz SAS beneficiarse directamente de las estrategias diseñadas, que mejorarán su sostenibilidad y competitividad. Esto puede traducirse en una mayor estabilidad organizacional, incremento en la eficiencia de sus procesos, fortalecimiento de la cultura corporativa, disminución de la rotación laboral y mejor posicionamiento dentro del sector minero formal. De igual manera, la comunidad rural en la que opera también se beneficiará, ya que la mejora en la sostenibilidad del negocio puede generar nuevas oportunidades de empleo formal, mejora en la calidad de vida de la población local, promoción del desarrollo económico del territorio, fortalecimiento de los lazos comunitarios y una integración social más armónica entre población local y migrante, contribuyendo así al tejido social y a la equidad en el municipio de Marmato (Fundación Ideas para la Paz [FIP], 2025).

Desde el punto de vista académico, la autora del presente trabajo afianzarán conocimientos de investigación aplicada basa en metodologías de gerencia de proyectos y en la investigación de campo, enriqueciendo así la formación académica y profesional, además de contribuir con

hallazgos relevantes y aplicadas que pueden ser utilizadas como referencia para futuros estudios y proyectos derivados de la Especialización en Gerencia de Proyectos de UNIMINUTO Virtual, contribuyendo así con su compromiso misional de aportar al desarrollo sostenible y la innovación en el ámbito rural.

2. MARCO DE REFERENCIA

La sostenibilidad social en contextos rurales y de minería artesanal en Colombia se ha convertido en una preocupación prioritaria para los actores estatales, comunitarios y del sector privado. La minería artesanal y de pequeña escala (MAPE) no solo representa una fuente de subsistencia económica para millones de personas en zonas rurales, sino que también plantea desafíos significativos relacionados con la informalidad, la inequidad de género, el deterioro ambiental y la exclusión social (Güiza et al., 2021; Restrepo Baena & Martínez Mendoza, 2021; Espejo et al., 2021). A pesar de los múltiples intentos de regulación y formalización, la persistencia de prácticas informales continúa afectando la sostenibilidad del territorio y el bienestar de las comunidades mineras (Rodríguez, 2023; De Echave, 2022).

Desde una perspectiva de gerencia social y desarrollo territorial, la MAPE debe abordarse como un sistema socioeconómico complejo, donde convergen prácticas culturales, relaciones de poder, sistemas normativos y dinámicas comunitarias (Valencia et al., 2021; Tapia et al., 2020). La implementación de modelos de gerencia de proyectos, como el Marco Lógico, el Enfoque de Teoría del Cambio y las metodologías ágiles, han demostrado ser herramientas eficaces para planificar, ejecutar y monitorear intervenciones orientadas al fortalecimiento organizacional, la innovación social y la inclusión productiva en contextos vulnerables (PMI, 2021; Highsmith, 2004; Vogel, 2012; Díaz-Puente et al., 2020).

La dimensión social de la sostenibilidad en la minería artesanal está vinculada al reconocimiento de los derechos humanos, laborales, culturales y ambientales de las comunidades. Iniciativas como la Asociación Agro Minera de los Andes Fortaleza en el departamento de Nariño o la experiencia de mujeres mineras en Coscuez ilustran cómo los procesos organizativos locales permiten aumentar el capital social, la autonomía comunitaria y el empoderamiento de actores históricamente marginados (Apraez Guerrero, 2021; AP News, 2024; Cepeda et al., 2020).

Las políticas públicas, si bien han avanzado en términos de inclusión normativa de la MAPE, aún muestran limitaciones estructurales para garantizar la articulación entre sostenibilidad

social y desarrollo económico. La ausencia de modelos territoriales participativos, la falta de articulación interinstitucional y la debilidad en la planificación de largo plazo dificultan la consolidación de entornos productivos sostenibles (Martínez, 2022; Universidad de los Andes, 2021; OCDE, 2022). Frente a este escenario, se hace necesario repensar la gestión de los proyectos mineros desde un enfoque holístico que contemple el fortalecimiento de capacidades locales, la gobernanza territorial y la justicia ambiental (González & Trujillo, 2021; Pardo & Ramírez, 2020).

En el contexto internacional, diversas experiencias muestran que el éxito de la minería artesanal sostenible se encuentra estrechamente ligado a la existencia de redes de cooperación internacional, esquemas de certificación justa, y procesos de educación comunitaria enfocados en prácticas ambientales responsables. Programas como el “Better Gold Initiative” en Perú y Colombia han mostrado mejoras en condiciones laborales y acceso a mercados internacionales (Seccatore et al., 2022). Además, el acceso a tecnologías limpias, como las tecnologías sin mercurio promovidas por la Global Mercury Partnership del PNUMA, han demostrado impacto positivo en la salud pública local (UNEP, 2021). Así mismo, la experiencia de certificación de oro ético en la región de Chocó a través de la Alianza por la Minería Responsable ha generado una valorización del trabajo comunitario y el liderazgo femenino (ARM, 2022; Fundación Mi Sangre, 2023).

El enfoque de sostenibilidad social demanda, además, una mirada interseccional que considere las desigualdades de género, etnia y clase que atraviesan las prácticas productivas y de organización comunitaria (ONU Mujeres, 2022; Cruz & Rodríguez, 2021). En la Amazonía colombiana, por ejemplo, comunidades indígenas han comenzado a implementar modelos de minería sin mercurio basados en saberes ancestrales, lo cual representa un avance significativo en términos de soberanía territorial y sostenibilidad ecológica (El País, 2022; Santos-Granero, 2023).

En síntesis, el abordaje de la sostenibilidad social en la minería artesanal requiere la integración de enfoques metodológicos de gerencia de proyectos con procesos de empoderamiento comunitario, gobernanza participativa y justicia ambiental. La articulación de actores públicos,

privados y comunitarios debe ser guiada por una visión estratégica de desarrollo territorial inclusivo, que reconozca la pluralidad de saberes y promueva formas de vida dignas y sostenibles.

2.1.Marco de Antecedentes

La investigación destaca estudios relevantes sobre el impacto de la migración en Colombia, entre ellos el trabajo de Mejía Ochoa (2024). El objetivo del estudio fue analizar los efectos que ha tenido la llegada masiva de migrantes venezolanos en el empleo, los ingresos y la estructura del mercado laboral colombiano. Se utilizó una metodología de revisión documental basada en el análisis de 25 investigaciones previas realizadas entre 2018 y 2023.

Los resultados del estudio revelaron que la migración venezolana ha tenido efectos significativos en el mercado laboral colombiano, especialmente en términos de incremento en la informalidad laboral y segmentación ocupacional. Si bien se identificaron impactos sobre el empleo y los ingresos de los migrantes, el análisis concluyó que no existe evidencia clara de un desplazamiento directo de trabajadores colombianos. Además, se destacó la ausencia de políticas públicas efectivas para facilitar la integración laboral de esta población, lo que limita su acceso a empleos formales y estables. Como limitación, el estudio se basa en la revisión de investigaciones previas, lo cual restringe la capacidad de análisis empírico directo sobre la situación actual.

Por su parte, el trabajo de Cárdenas Jaramillo (2014), tuvo como objetivo analizar cómo la presencia de inmigrantes peruanos y colombianos influye en las oportunidades laborales dentro del mercado ecuatoriano. La investigación empleó un enfoque cuantitativo con datos de encuestas a empleadores y entrevistas estructuradas a trabajadores migrantes en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Los resultados indicaron que, aunque existe una percepción generalizada de que los migrantes compiten con la mano de obra local, también se identificó una alta inserción en sectores informales y en ocupaciones poco demandadas por ecuatorianos, lo que disminuye la competencia directa. Asimismo, se observaron barreras como la discriminación y la falta de reconocimiento de títulos académicos. Las conclusiones sugieren la necesidad de políticas públicas que promuevan

la inclusión laboral equitativa, combatan la xenofobia y faciliten la homologación profesional. Entre las limitaciones del estudio se destaca que los resultados podrían no ser extrapolables a otras regiones del país con dinámicas migratorias distintas.

Asimismo, Rojas y Espinoza (2023) menciona que el objetivo de este estudio fue analizar el impacto de la migración laboral en el desarrollo del capital humano, tanto en los países de origen como en los de destino. A través de una revisión teórica y documental, se exploraron las consecuencias positivas y negativas de la migración sobre la educación, la formación y la productividad de las personas migrantes. Además, se propuso un sistema de indicadores que permite evaluar de manera más precisa estos impactos y se examinaron políticas migratorias que inciden directamente en el desarrollo humano.

Los resultados evidenciaron que la migración laboral puede contribuir al fortalecimiento del capital humano en términos de adquisición de competencias, remesas y retorno de conocimientos. Sin embargo, también se identificaron riesgos como la pérdida de talento en los países emisores y la desvalorización de las habilidades en los receptores. El estudio concluyó que para maximizar los beneficios de la migración laboral es necesaria una gestión migratoria más eficaz, equitativa y con enfoque en derechos humanos. La principal limitación del estudio es que se basa en una revisión teórica, por lo que se sugiere realizar investigaciones empíricas que validen los indicadores propuestos y permitan observar los efectos concretos en distintos contextos nacionales.

Por su parte, Kaplan, Rivera & van der Werf (2023). *Una oportunidad para la población migrante en el mercado de trabajo*. Este estudio se centró en analizar las condiciones laborales de la población migrante en América Latina y el Caribe, así como los desafíos y oportunidades para su integración en el mercado de trabajo. El objetivo fue identificar estrategias que permitan mejorar la inclusión laboral desde una perspectiva de sostenibilidad social y desarrollo económico. La metodología consistió en una revisión de datos estadísticos regionales y el análisis de políticas públicas implementadas en distintos países de la región.

Los resultados destacaron que la población migrante enfrenta altos niveles de informalidad, desempleo y discriminación, lo que limita su potencial de contribuir plenamente a las economías receptoras. No obstante, el estudio identificó que, con políticas adecuadas y apoyo institucional, los migrantes pueden integrarse exitosamente al mercado laboral y aportar al crecimiento económico. Las conclusiones sugieren que es clave fomentar la igualdad de oportunidades, el reconocimiento de habilidades y la eliminación de barreras institucionales. Una limitación del estudio es que se basa principalmente en un análisis regional agregado, lo que podría no capturar las particularidades de cada país o sector económico.

De igual manera, el estudio de Fundación Konrad Adenauer, OIM y Equilibrium SDC (2024). *Impacto fiscal y económico de la migración venezolana en Colombia*. Este estudio tuvo como objetivo analizar el efecto real y potencial de la migración venezolana en la economía colombiana, particularmente en el consumo, ingresos fiscales y gasto público. La metodología incluyó el uso de microdatos de encuestas nacionales (GEIH, ENDS, ENCV, entre otras), registros administrativos y modelos econométricos de simulación fiscal y económica. Los resultados mostraron que, aunque la población migrante representa desafíos en materia de integración, también tiene un impacto positivo potencial en el crecimiento económico, especialmente si se logra una integración más plena al mercado laboral formal y se reducen las barreras institucionales y sociales que dificultan esta incorporación.

Un estudio realizado por la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en 2024 evidenció que los migrantes y refugiados venezolanos en Colombia generaron un impacto económico equivalente a 529,1 millones de dólares en 2022, representando casi un 2% del total de ingresos fiscales del país. Este impacto se proyecta a aumentar a 804,3 millones de dólares con la total regularización de los migrantes en 2023. El estudio también destaca que aproximadamente el 90% de la población migrante en edad laboral cuenta con empleo, aunque la mayoría trabaja en el sector informal, lo que limita su integración socioeconómica plena (OIM, 2024).

Por otro lado, el Banco de la República de Colombia (2024) analizó los efectos heterogéneos del éxodo venezolano en el mercado laboral femenino. Los resultados muestran una

reducción en la participación laboral de entre 0,6 y 0,9 puntos porcentuales en mujeres con baja escolaridad, especialmente aquellas con hijos menores de cinco años. En contraste, se observó un aumento de 1,6 puntos porcentuales en la participación laboral de mujeres con alto nivel educativo que tienen hijos, atribuido principalmente a un incremento en el emprendimiento liderado por este grupo (Banco de la República, 2024).

Además, un estudio de Fedesarrollo (2024) encontró que la migración venezolana tiene efectos diferenciados en la productividad laboral según el nivel educativo y la formalización laboral de los migrantes. En sectores donde los migrantes tienen entre 0 y 8 años de escolaridad, un aumento del 1% en la proporción de migrantes se asocia con una disminución de la productividad entre 1,5% y 5%. En contraste, cuando los migrantes tienen más de 11 años de escolaridad, el mismo aumento se relaciona con un incremento en la productividad entre 0,4% y 5%. Asimismo, una mayor formalización laboral de los migrantes se asocia con aumentos en la productividad (Fedesarrollo, 2024).

La Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (Fedesarrollo), en colaboración con la OIM y otras organizaciones, desarrolló un estudio en 2022 sobre las tendencias del mercado laboral frente a la población refugiada y migrante venezolana en Colombia. El estudio identificó brechas significativas entre la oferta educativa de los migrantes y las demandas del mercado laboral colombiano, destacando la necesidad de implementar acciones de formación y políticas públicas que faciliten la integración laboral de esta población (OIM, 2022).

En consonancia con los estudios previamente mencionados, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha subrayado la importancia de fomentar la inclusión laboral de las personas migrantes como una prioridad en el abordaje de la migración. En su informe de 2023, la CEPAL destaca que, aunque la regularización de las personas migrantes es una condición indispensable para enfrentar la informalidad laboral, no es suficiente por sí sola. Se requiere una institucionalidad apropiada que promueva el reconocimiento efectivo de acreditaciones de competencias y profesionales, así como el acceso de las personas migrantes a programas de empleo nacionales o locales y planes de fomento al emprendimiento. Estas acciones son fundamentales

para superar las barreras que obstaculizan la inclusión laboral debido a la condición migratoria y para promover el desarrollo social inclusivo y sostenible en los países receptores (CEPAL, 2023).

En síntesis, los antecedentes revisados convergen en la identificación de múltiples barreras estructurales que enfrentan las personas migrantes para su inclusión laboral plena en los países receptores, especialmente en contextos latinoamericanos como Colombia, Ecuador y otros de la región. Entre los hallazgos más representativos se destaca la persistente informalidad laboral, la subutilización del capital humano migrante, la discriminación institucional y social, y la falta de reconocimiento de títulos y competencias, lo cual impide su integración efectiva al mercado laboral formal. No obstante, también se evidencia un importante potencial económico y social de la población migrante cuando se generan condiciones adecuadas para su inserción, como políticas públicas inclusivas, estrategias de homologación profesional, programas de formación y fomento al emprendimiento. Estos hallazgos respaldan la pertinencia de la presente investigación al proponer un enfoque desde la gerencia de proyectos para fortalecer la sostenibilidad social de la población migrante en la Comercializadora Lemus Ortiz SAS, entendiendo que una integración laboral justa y estructurada no solo favorece la calidad de vida de los migrantes, sino que también aporta al desarrollo económico y la cohesión social del territorio de acogida.

2.2.Marco Teórico

La sostenibilidad social constituye un pilar fundamental para el desarrollo inclusivo y equitativo en contextos rurales y en actividades económicas de pequeña escala, como la minería artesanal, donde convergen dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales (Smith et al., 2021, p. 45). Este enfoque reconoce la necesidad de fortalecer el bienestar colectivo y el tejido social mediante la participación comunitaria y la gobernanza local, lo cual se evidencia como una condición indispensable para la sostenibilidad territorial (García & Torres, 2020, p. 120). En Colombia, la minería artesanal y de pequeña escala (MAPE) representa una fuente importante de ingresos para comunidades rurales, pero también un desafío debido a su alta informalidad, condiciones laborales precarias y limitaciones en acceso a derechos sociales y ambientales (Ramírez et al., 2022, p. 57; Pérez & Martínez, 2023, p. 102).

La informalidad en la MAPE no solo genera inestabilidad económica, sino que tiene implicaciones directas en la calidad de vida, salud y acceso a servicios básicos de los mineros y sus familias (López et al., 2021, p. 89). Adicionalmente, esta dinámica contribuye a impactos ambientales adversos, como la contaminación hídrica y deforestación, que afectan la biodiversidad y la sustentabilidad de los territorios (Vega & Salazar, 2019, p. 134). Frente a estos retos, la formalización minera emerge como una estrategia clave para mejorar las condiciones laborales, promover prácticas sostenibles y garantizar la protección social y ambiental (Alcaldía de Medellín, 2020; Fundación Mineros de Vida, 2022, p. 18).

La integración de enfoques participativos y la capacitación en gestión empresarial han demostrado ser mecanismos efectivos para fortalecer la sostenibilidad social en zonas rurales, promoviendo la creación de valor local y la reducción de la dependencia en economías informales (Agencia de Desarrollo Rural [ADR], 2023; Morales & Benítez, 2021, p. 77). Estos procesos fortalecen el capital social y permiten la construcción de redes colaborativas que mejoran la resiliencia comunitaria frente a vulnerabilidades económicas y ambientales (Rojas et al., 2020, p. 112).

En este sentido, la equidad de género ha cobrado relevancia como eje transversal, considerando que las mujeres en la MAPE enfrentan barreras para el reconocimiento y acceso a derechos laborales, lo cual afecta la equidad y la sostenibilidad social (Castañeda & Jiménez, 2019, p. 52; ONU Mujeres, 2021). Iniciativas que promueven la inclusión y empoderamiento femenino en estos contextos evidencian mejoras sustanciales en la cohesión social y en la calidad de vida de las comunidades (Díaz & Calderón, 2023, p. 63).

Por otra parte, la gerencia de proyectos se presenta como una herramienta metodológica indispensable para estructurar intervenciones sostenibles en contextos rurales y mineros. Metodologías reconocidas internacionalmente, como PMBOK, Scrum y Marco Lógico, facilitan la planificación, ejecución y evaluación de proyectos, promoviendo la participación activa de actores locales y la adaptación a contextos cambiantes (Project Management Institute [PMI], 2021; Fernández & Sánchez, 2020). El uso de la Teoría del Cambio y análisis de partes interesadas

fortalece la visión estratégica y la gobernanza participativa, asegurando impactos sociales sostenibles y duraderos (Vogel, 2019; Pérez et al., 2022, p. 45).

De esta manera, el marco teórico de esta investigación se fundamenta en un enfoque multidimensional que integra la sostenibilidad social, la formalización y desarrollo del sector minero artesanal, y la aplicación rigurosa de metodologías de gerencia de proyectos. Este enfoque integral busca aportar a la generación de soluciones que promuevan la equidad, el bienestar comunitario y el desarrollo sostenible en territorios rurales afectados por dinámicas económicas informales y vulnerables.

2.2.1. Sostenibilidad social en los negocios rurales y la minería artesanal

La sostenibilidad social en los negocios rurales y la minería artesanal constituye una dimensión esencial del desarrollo territorial, en tanto promueve la equidad, el bienestar colectivo y la cohesión comunitaria. En el contexto colombiano, los negocios rurales suelen ser emprendimientos de pequeña escala que enfrentan limitaciones estructurales como el acceso a recursos, mercados y tecnología, lo cual los hace especialmente vulnerables a las desigualdades sociales (El País, 2024). No obstante, también representan una plataforma significativa para el desarrollo económico inclusivo cuando se articulan con políticas de sostenibilidad y responsabilidad social.

Particularmente, la minería artesanal y de pequeña escala (MAPE) representa una actividad económica clave para muchas comunidades rurales en Colombia. Sin embargo, esta práctica continúa marcada por altos niveles de informalidad, bajos estándares laborales, condiciones precarias y desprotección legal (Fundación Universidad de los Andes, 2021). La informalidad en el trabajo minero no solo genera inestabilidad económica para los trabajadores, sino que también limita su acceso a derechos laborales, protección social y mecanismos de formalización empresarial (Gómez & Álvarez, 2020).

A pesar de sus desafíos, la MAPE tiene un potencial considerable para contribuir al desarrollo sostenible si se promueve su integración dentro de marcos de formalización

participativa. La formalización minera, entendida como el proceso de inclusión legal, técnica, ambiental y social de los mineros, ha sido reconocida por organismos internacionales y nacionales como un camino viable para reducir la pobreza rural y mejorar las condiciones de vida en territorios históricamente excluidos (Alianza por la Minería Responsable [ARM], 2018).

Adicionalmente, el fortalecimiento de las capacidades empresariales en zonas rurales ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar la sostenibilidad social. Programas orientados a la transformación productiva, el fortalecimiento organizacional y la creación de valor local han logrado fomentar la participación comunitaria, generar ingresos y mejorar la calidad de vida en comunidades rurales (Agencia de Desarrollo Rural [ADR], 2025). Estos esfuerzos permiten reducir la dependencia de prácticas económicas informales y precarias, ofreciendo alternativas sostenibles alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La sostenibilidad social en este contexto, por tanto, no solo implica garantizar condiciones laborales dignas, sino también fortalecer el tejido social, la gobernanza local y la participación activa de las comunidades en la toma de decisiones sobre sus territorios y economías. Es en este marco donde la gerencia de proyectos puede aportar herramientas metodológicas para estructurar modelos de intervención que articulen el desarrollo rural, la minería artesanal y la equidad social de manera coherente, escalable y sostenible.

2.2.2. Sostenibilidad social

La sostenibilidad social se refiere a la capacidad de las comunidades para mantener y mejorar su bienestar social, económico y ambiental a lo largo del tiempo. En el contexto de la minería artesanal y de pequeña escala (MAPE) en Colombia, este concepto adquiere relevancia debido a los desafíos que enfrentan las comunidades mineras en términos de salud, educación, equidad de género y cohesión social. La MAPE, aunque representa una fuente importante de ingresos para muchas familias rurales, a menudo opera en condiciones de informalidad, lo que limita el acceso a servicios básicos y derechos laborales (Güiza et al., 2021).

La informalidad en la MAPE no solo afecta la calidad de vida de los mineros, sino que también tiene implicaciones ambientales y sociales más amplias. Por ejemplo, en el noreste de Antioquia, la minería artesanal ha contribuido a la deforestación y a la contaminación de cuerpos de agua debido al uso de mercurio, afectando la salud de las comunidades locales y la biodiversidad de la región (Restrepo Baena & Martínez Mendoza, 2021). Estos impactos negativos subrayan la necesidad de estrategias integrales que aborden tanto la formalización del sector como la promoción de prácticas sostenibles.

La formalización de la MAPE se presenta como una vía para mejorar la sostenibilidad social. Iniciativas que promueven la legalización de las actividades mineras, junto con programas de capacitación y acceso a tecnologías limpias, han demostrado ser efectivas en la mejora de las condiciones laborales y en la reducción de impactos ambientales. Por ejemplo, la Universidad de los Andes ha propuesto estrategias que incluyen incentivos colectivos y procesos de registro simplificados para facilitar la formalización de los mineros artesanales (Universidad de los Andes, 2021).

Además, la organización comunitaria y la participación en asociaciones solidarias han mostrado ser mecanismos efectivos para fortalecer la sostenibilidad social en la MAPE. La experiencia de la Asociación Agro Minera de Los Andes Fortaleza en Nariño destaca cómo la cooperación entre mineros puede facilitar el acceso a recursos, mejorar las condiciones de trabajo y promover prácticas responsables (Apraez Guerrero, 2021). Estas iniciativas comunitarias también contribuyen a la construcción de capital social y a la resiliencia de las comunidades frente a desafíos económicos y ambientales.

La equidad de género es otro aspecto crucial de la sostenibilidad social en la MAPE. Las mujeres que participan en la minería artesanal a menudo enfrentan barreras significativas, incluyendo la discriminación y la falta de reconocimiento de su trabajo. Sin embargo, en lugares como Coscuez, las mujeres han comenzado a romper estas barreras, participando activamente en la minería y buscando el reconocimiento legal como mineras artesanales, lo que les permitiría acceder a derechos y beneficios laborales (AP News, 2024).

Finalmente, la sostenibilidad social en la MAPE también implica la protección de los derechos culturales y ambientales de las comunidades. En regiones como el Amazonas colombiano, las comunidades indígenas han adoptado prácticas de minería sin mercurio, utilizando métodos tradicionales y sostenibles que protegen el medio ambiente y la salud humana (El País, 2022). Estas prácticas no solo preservan el entorno natural, sino que también fortalecen la identidad cultural y la autonomía de las comunidades locales.

2.2.3. Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos

La gerencia de proyectos es esencial para estructurar y ejecutar iniciativas de desarrollo en diversos contextos, especialmente en entornos rurales donde predominan condiciones de vulnerabilidad, informalidad laboral y escasa planificación estructural. En el contexto de la minería artesanal y de pequeña escala, donde la gestión social y económica suele carecer de formalización, la aplicación de metodologías apropiadas resulta fundamental para promover la sostenibilidad y fortalecer capacidades locales (Project Management Institute [PMI], 2021).

Una de las metodologías más reconocidas a nivel global es la propuesta por el Project Management Institute (PMI), que en su guía *PMBOK* establece buenas prácticas para gestionar proyectos desde su formulación hasta su cierre. Este enfoque contempla áreas clave como la gestión de riesgos, integración, cronograma, alcance, calidad y recursos, facilitando una planificación integral que responde a los desafíos del desarrollo sostenible (PMI, 2021).

Además, las metodologías ágiles, como *Scrum* y *Kanban*, han sido adaptadas con éxito a proyectos sociales debido a su flexibilidad y capacidad para fomentar la participación activa de las comunidades y actores territoriales. Estas metodologías permiten realizar entregas parciales, recibir retroalimentación continua y ajustar procesos de forma iterativa, lo cual es especialmente útil en contextos rurales con alta variabilidad y necesidad de adaptación al cambio (Highsmith, 2004).

De igual manera, herramientas tradicionales de planificación como el Marco Lógico y el Árbol de Problemas han sido ampliamente utilizadas en proyectos de desarrollo comunitario y

rural, permitiendo establecer relaciones causales entre los problemas existentes, sus raíces estructurales y los efectos sociales derivados. Estas herramientas resultan eficaces para priorizar necesidades, definir objetivos estratégicos y estructurar resultados esperados, alineando los proyectos con indicadores de impacto social (Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile [MDSF], 2021).

Asimismo, los análisis de partes interesadas (stakeholders), mediante herramientas como la matriz de Mendelow, facilitan la identificación de grupos clave dentro del entorno social y productivo del proyecto. En territorios rurales y de economía informal, comprender las relaciones de poder, influencia y colaboración es vital para fomentar el diálogo participativo, reducir resistencias y fortalecer el tejido social (Turner, 2014).

Otra herramienta relevante es la Teoría del Cambio, la cual se enfoca en definir de manera lógica y estructurada los resultados esperados, los supuestos críticos y las rutas causales que permiten transformar las condiciones sociales. Esta herramienta es muy utilizada en proyectos que buscan generar impacto en derechos humanos, equidad y sostenibilidad en territorios empobrecidos o afectados por modelos de desarrollo extractivo (Vogel, 2012).

En síntesis, las metodologías y herramientas de gerencia de proyectos ofrecen un marco estructurado y adaptable para el diseño, ejecución y evaluación de intervenciones orientadas al fortalecimiento de comunidades en contextos rurales y mineros. En escenarios marcados por la informalidad, la escasa planificación y la alta vulnerabilidad social, como ocurre en la minería artesanal, estas herramientas permiten no solo gestionar eficientemente los recursos y cronogramas, sino también incorporar perspectivas de sostenibilidad, participación comunitaria y equidad social. El enfoque integral propuesto por metodologías como el PMBOK, las estrategias ágiles, el Marco Lógico o la Teoría del Cambio, se constituye en una oportunidad para profesionalizar los procesos locales, empoderar a los actores territoriales y asegurar impactos duraderos desde una visión socialmente sostenible del desarrollo.

2.3.Marco normativo

El marco normativo constituye la base legal que regula las dinámicas sociales, laborales y productivas en el país, especialmente en sectores caracterizados por la informalidad como la minería artesanal. En el contexto colombiano, este marco es determinante para comprender los límites y posibilidades de acción de las comunidades mineras y rurales, así como para diseñar estrategias que promuevan su sostenibilidad social.

Una de las principales normas que regula la actividad minera en Colombia es la Ley 685 de 2001, también conocida como *Código de Minas*, la cual establece que la exploración y explotación de minerales es de utilidad pública e interés social. Esta ley contempla mecanismos de formalización minera para pequeños productores, pero en la práctica persisten desafíos significativos en su implementación, lo que perpetúa la informalidad, especialmente en zonas rurales alejadas de los centros urbanos (Congreso de Colombia, 2001).

En lo que concierne al trabajo informal y la garantía de derechos laborales, resulta crucial considerar la Ley 100 de 1993, que crea el *Sistema de Seguridad Social Integral*. Esta ley contempla la protección social en salud, pensiones y riesgos laborales, pero su alcance es limitado en sectores informales como la minería artesanal, donde muchos trabajadores carecen de afiliación al sistema, lo que los deja en condiciones de alta vulnerabilidad social y económica (Congreso de Colombia, 1993).

En el contexto migratorio, el Decreto 216 de 2021, que implementa el *Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos*, representa un avance sustancial en la regulación y protección de los derechos de esta población en Colombia. Este estatuto busca su integración progresiva al sistema social y laboral, promoviendo la legalidad y el acceso a derechos, elementos indispensables en sectores como el minero, donde la presencia migrante es significativa (Presidencia de la República de Colombia, 2021).

La Ley 99 de 1993, por la cual se creó el *Ministerio del Medio Ambiente* y el *Sistema Nacional Ambiental (SINA)*, establece los principios del desarrollo sostenible en el país. Dicha ley

impone obligaciones ambientales a todas las actividades económicas, incluyendo la minería artesanal, las cuales deben ser desarrolladas bajo parámetros de protección ecológica, participación comunitaria y justicia ambiental, pilares fundamentales para lograr una sostenibilidad social efectiva en territorios rurales (Congreso de Colombia, 1993).

Finalmente, el actual Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, titulado *Colombia, Potencia Mundial de la Vida*, establece una agenda gubernamental centrada en la justicia social, ambiental y económica. Este plan reconoce la necesidad de transformar el modelo de desarrollo en zonas rurales mediante la promoción de economías populares, la formalización del trabajo y el fortalecimiento del tejido comunitario. Asimismo, plantea estrategias de transición energética que incluyen la regulación progresiva de prácticas extractivas tradicionales, como la minería artesanal, en un marco de sostenibilidad y equidad (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

En el ámbito internacional, la Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares (ONU, 1990) destaca la necesidad de garantizar condiciones laborales justas, igualdad de trato y protección frente a abusos en el lugar de trabajo. Esto es especialmente relevante en contextos como el de la minería informal, donde los migrantes pueden estar expuestos a explotación laboral o condiciones de alta vulnerabilidad.

Tabla 1

Marco normativo aplicable a la minería artesanal, la sostenibilidad social y la inclusión de migrantes en Colombia.

| Norma | Descripción | Análisis |
|--|---|---|
| Ley 685 de 2001 (Código de Minas) | Regula la exploración y explotación minera en Colombia, establece que esta actividad es de utilidad pública | Aunque es la norma base para la minería en Colombia, su implementación es limitada en la práctica, especialmente en zonas |

| | | |
|---|---|---|
| | e interés social. Contempla mecanismos de formalización para pequeños productores mineros. | rurales y mineras informales. La persistencia de la informalidad evidencia brechas entre el marco normativo y la realidad social, lo que dificulta la sostenibilidad social y el desarrollo integral de las comunidades mineras. |
| Ley 100 de 1993 (Sistema de Seguridad Social Integral) | Crea el sistema de protección social en salud, pensiones y riesgos laborales. Busca garantizar derechos laborales y protección social a todos los trabajadores. | El alcance de esta ley en sectores informales como la minería artesanal es limitado, dejando a muchos trabajadores sin acceso a protección social. Esto aumenta la vulnerabilidad socioeconómica y limita la efectividad de estrategias para mejorar las condiciones laborales y promover la inclusión social en dichos sectores. |
| Decreto 216 de 2021 (Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos) | Regula la integración temporal de migrantes venezolanos en Colombia, facilitando su acceso a derechos laborales, sociales y de protección. | Este decreto representa un avance importante en la inclusión de migrantes en el sistema social y laboral, especialmente relevante en sectores con alta presencia migrante como la minería artesanal. Sin embargo, su impacto depende de la capacidad institucional y comunitaria para |

| | | |
|---|--|---|
| | | garantizar su implementación efectiva en territorios rurales y mineros. |
| Ley 99 de 1993 (Ministerio del Medio Ambiente y Sistema Nacional Ambiental - SINA) | Establece principios de desarrollo sostenible y regula las obligaciones ambientales de todas las actividades económicas, incluyendo la minería, con énfasis en protección ecológica y participación comunitaria. | Esta ley es fundamental para la sostenibilidad ambiental y social de actividades extractivas. Sin embargo, en la minería artesanal persisten retos para cumplir con estándares ambientales y fomentar la participación activa de las comunidades, lo que condiciona la viabilidad de un desarrollo rural sostenible y equitativo. |
| Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 (Colombia, Potencia Mundial de la Vida) | Agenda gubernamental que promueve la justicia social, ambiental y económica, con énfasis en la formalización del trabajo, fortalecimiento del tejido comunitario y transición energética. | El plan es un marco estratégico coherente con la sostenibilidad social y ambiental, que promueve la transformación del modelo rural y extractivo. Su éxito depende de la articulación entre políticas públicas, instituciones y actores locales, así como de mecanismos efectivos para superar la informalidad y exclusión estructural. |
| Convención Internacional sobre la | Tratado internacional que garantiza condiciones | Esta convención proporciona un marco normativo |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Protección de los Derechos de los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares (ONU, 1990)</p> | <p>laborales justas, igualdad y protección contra abusos para trabajadores migrantes.</p> | <p>internacional clave para la protección de migrantes en contextos laborales vulnerables, como la minería informal. Su incorporación en la legislación nacional y su aplicación efectiva es crucial para mejorar las condiciones laborales y sociales de esta población altamente vulnerable.</p> |
|--|---|--|

Fuente: elaboración propia

Nota: la tabla muestra el marco normativo, describiendo la ley y haciendo un análisis de la misma.

El conjunto normativo analizado revela un marco jurídico que, en términos formales, reconoce la importancia de la minería artesanal, la protección social, los derechos laborales, la sostenibilidad ambiental y la inclusión de migrantes en Colombia. Sin embargo, la brecha entre la normativa y su implementación efectiva en contextos rurales y mineros persiste como un desafío estructural. Las leyes y decretos propenden por la formalización y la justicia social, pero la realidad de la informalidad, la exclusión social y la precariedad laboral limita la posibilidad de alcanzar una sostenibilidad social integral. Además, la normatividad ambiental y la agenda de desarrollo nacional establecen principios esenciales para la protección ecológica y el fortalecimiento comunitario, aunque requieren mecanismos de aplicación más sólidos y participativos. En suma, el marco normativo proporciona un sustento legal sólido para el diseño de estrategias que fomenten la sostenibilidad social y la equidad en la minería artesanal y sectores rurales, pero su efectividad dependerá de la articulación interinstitucional, la participación comunitaria activa y el reconocimiento de las particularidades de las poblaciones migrantes y vulnerables involucradas.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

La investigación se basó en un enfoque cualitativo descriptivo, con el fin de comprender de manera profunda el contexto y las características detalladas de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), los estudios cualitativos son especialmente adecuados para captar experiencias subjetivas y significados, lo cual es crucial para identificar las necesidades de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS, por esta razón se abordó a través de un estudio de caso, que permitió un análisis detallado y los desafíos específicos que enfrenta la Comercializadora Lemus Ortiz SAS. Como sugieren Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios de caso son ideales para investigaciones que buscan una comprensión holística de fenómenos complejos. Al centrarse en casos particulares, se podrá explorar en profundidad las dinámicas propias y los obstáculos que limitan su sostenibilidad social.

El alcance de este trabajo se desarrolló seleccionando y diseñando estrategias a partir de modelos, herramientas y metodologías en gerencia de proyectos, abordando la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS ubicado en nombre de la vereda de Echandía del municipio de Marmato, Caldas, Colombia y esta investigación tuvo una duración de ocho (8) meses desde marzo a octubre del 2025.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Definición de la población

La población objeto de este estudio de investigación estuvo compuesta por personas migrantes venezolanas vinculadas laboralmente a actividades de minería artesanal y trabajadores

locales del municipio de Marmato, Caldas, con vínculos directos o indirectos con la Comercializadora Lemus Ortiz SAS. Esta población de 112 personas migrantes, se caracterizó por desempeñarse mayoritariamente en condiciones de informalidad laboral, bajos niveles de escolaridad, inestabilidad económica y limitada protección social. Además, muchas de estas personas enfrentan situaciones de vulnerabilidad asociadas a la migración, como el acceso restringido a servicios públicos, discriminación social y ausencia de redes de apoyo institucional. Esta descripción global permite entender las características esenciales de la población que será analizada en el estudio.

3.2.2. Cálculo y selección de la muestra

Para este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico, específicamente un muestreo por conveniencia, debido a la facilidad y rapidez con la que se pudo acceder a la información del objeto de estudio, en este caso para la Comercializadora Lemus Ortiz SAS, ubicada en el municipio de Marmato, Caldas. La muestra estuvo conformada por 43 participantes, seleccionados de un universo de 112 personas migrantes lo que permitió comprender a profundidad las características del negocio rural y proponer estrategias de fortalecimiento que contribuyeran a su sostenibilidad social.

3.3. Instrumento(s)

Para el presente proyecto, se aplicaron tres instrumentos de recolección de información: el primero correspondió a un modelo de caracterización de zonas rurales propuesto por Rojas et al (2018), el segundo hizo referencia a un análisis documental sobre conceptos y herramientas en gerencia de proyectos y el tercero consistió en una encuesta estructurada dirigida a trabajadores migrantes, la cual recogió datos sobre condiciones laborales, integración social y percepción de inclusión, su diseño se basa en Hernández Sampieri et al. (2014), explicados a continuación.

3.3.1. Modelo de Caracterización de Zonas Rurales

El objetivo del modelo fue realizar una caracterización del contexto en el cual se encuentra la Comercializadora Lemus Ortiz SAS con el fin de identificar aquellos aspectos prioritarios que debían ser fortalecidos para garantizar su sostenibilidad social. Este modelo permite diseñar la particularidad requerida en la caracterización, indicando cuál es la información más relevante a la luz de los propósitos del presente trabajo.

3.3.2. Análisis Documental

El análisis documental buscó, a través de la revisión bibliográfica de conceptos, herramientas y metodologías en gerencia de proyectos, cuál o cuáles eran los más idóneos para el negocio rural analizado, con el fin de identificar y adaptar para llevar a cabo la propuesta que permitiera garantizar la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS.

3.3.3. Encuesta estructurada dirigida a trabajadores migrantes

La encuesta empleó un modelo mixto estructurado con preguntas cerradas, escala tipo Likert y una pregunta abierta, lo cual permitió captar tanto datos objetivos como percepciones subjetivas. Este enfoque es eficaz para analizar fenómenos sociales complejos como la inclusión laboral, ya que combina medición y exploración. Según Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de instrumentos “facilita la recolección de información precisa y significativa para investigaciones aplicadas en ciencias sociales” (p. 230).

3.4. Descripción de procedimientos

3.4.1. Modelo de Caracterización de Zonas Rurales

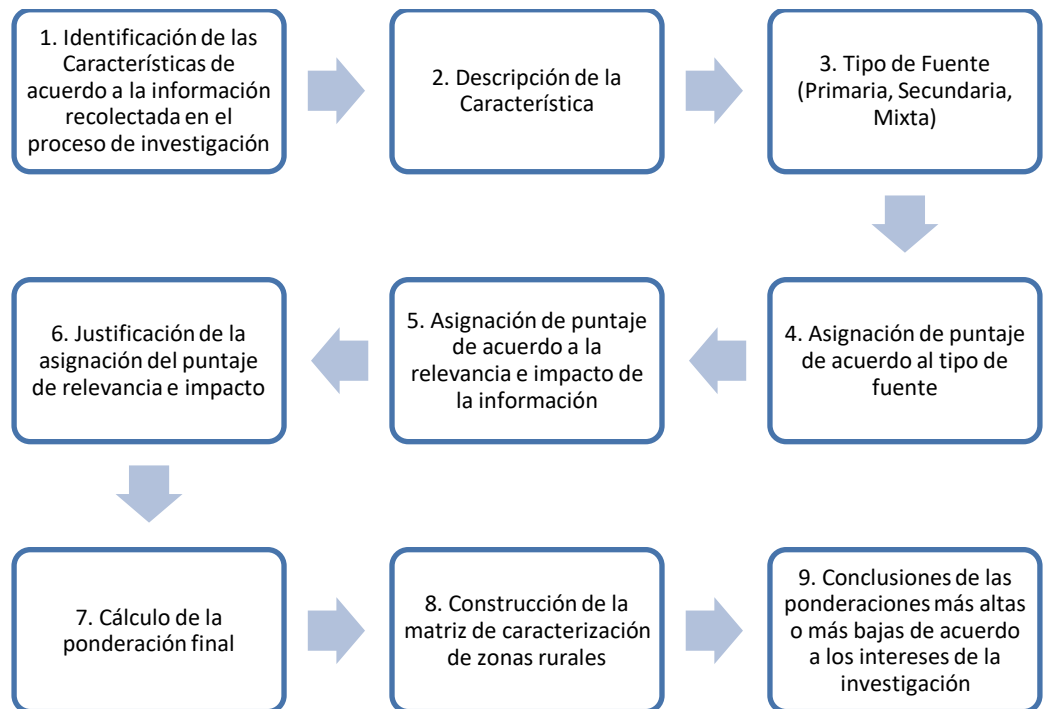
Con el fin de comprender de manera integral las particularidades sociales, económicas y organizativas del entorno en el que se desarrolló la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. en el municipio de Marmato, Caldas, se adoptó un modelo de caracterización de zonas rurales basado en un enfoque metodológico estructurado. Ya que este modelo permitió identificar, clasificar y

valorar las características esenciales que inciden en la sostenibilidad social de la población migrante vinculada a la empresa.

El proceso partió de la identificación de variables relevantes obtenidas a través del trabajo de campo y la revisión documental, seguido de la descripción detallada de cada característica, para luego determinar el tipo de fuente de la que provenía la información (primaria, secundaria o mixta). Posteriormente, se asignaron puntajes diferenciados según la calidad y relevancia de la fuente y el impacto de la información para el estudio. Estas valoraciones fueron justificadas técnicamente y permitieron calcular una ponderación final, que fue integrada en una matriz de caracterización. Esta herramienta posibilitó identificar las áreas de mayor y menor impacto para orientar decisiones estratégicas de intervención y diseño de políticas al interior del negocio rural, focalizadas en la mejora de las condiciones sociales de las personas migrantes.

Figura 1

Procedimiento metodológico del modelo de caracterización de zonas rurales



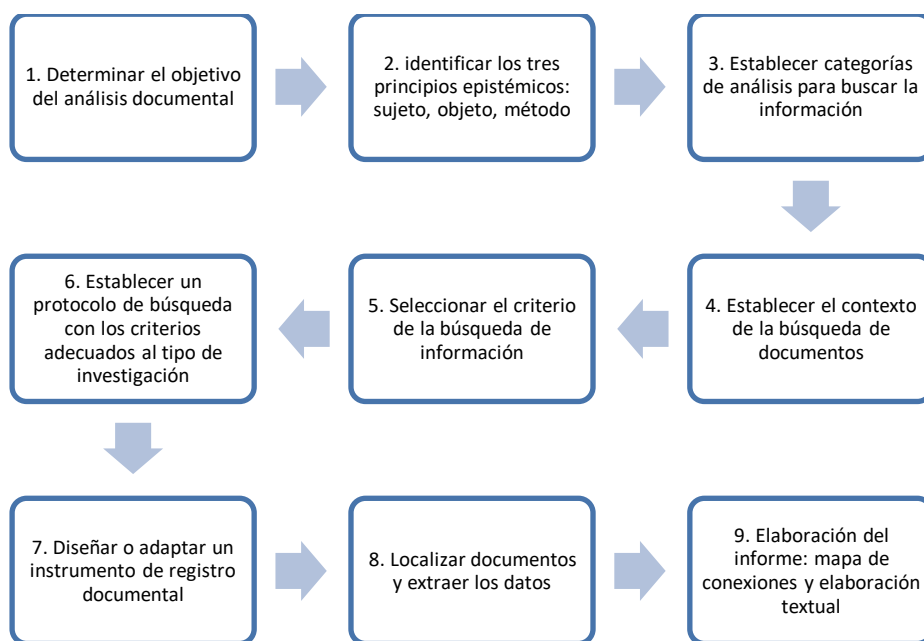
Fuente: Rojas et al (2018)

3.4.2. Análisis Documental

El análisis documental, como herramienta metodológica complementaria, se empleó para identificar y contrastar diversas herramientas y metodologías de gerencia de proyectos aplicables a negocios rurales, con el objetivo de seleccionar aquellas que permitieran fortalecer la sostenibilidad social de la población migrante. Este procedimiento se estructuró en nueve fases. Inicialmente, se determinó el objetivo del análisis, centrado en la comparación de metodologías para seleccionar la más idónea. A continuación, se identificaron los tres principios epistémicos fundamentales: el sujeto del análisis (herramientas de gerencia de proyectos), el objeto (características, potenciales beneficios y su aplicabilidad) y el método (análisis cualitativo de fuentes especializadas). Posteriormente, se establecieron las categorías de análisis —tales como sostenibilidad, pertinencia, eficiencia y adaptabilidad—, de acuerdo con los intereses del proyecto. La búsqueda de documentos se realizó en el Catálogo de Medios Educativos de UNIMINUTO y en Google Académico, utilizando criterios como idioma, temporalidad (últimos 10 años), pertinencia temática y acceso al texto completo. Asimismo, se diseñó un protocolo de búsqueda y se adaptó un instrumento de registro documental para sistematizar los hallazgos. En la fase de localización y extracción de datos, se recopiló información relevante, la cual posteriormente se sintetizó en un informe analítico, presentado mediante cuadros comparativos, mapas conceptuales o diagramas de conexiones. Finalmente, este informe orientó la selección de la herramienta de gerencia más adecuada para ser implementada en la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S., teniendo en cuenta los aspectos contextuales y sociales del territorio, con énfasis en la sostenibilidad de las condiciones de vida de la población migrante.

Figura 2

Procedimiento metodológico para el análisis documental



Fuente: Corona et al (2023)

Tabla 2

Fases y aplicación del análisis documental en la selección de herramientas de gerencia de proyectos

| Fase | Aplicación al proyecto |
|---|---|
| 1. Determinar el objetivo del análisis documental | Comparación de diferentes herramientas y metodologías en gerencia de proyectos para seleccionar la más idónea en el caso de estudio analizado |

| | |
|--|---|
| <p>2. identificar los tres principios epistémicos: sujeto, objeto, método</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Sujeto (a quién se estudia en el análisis documental): herramientas y metodologías en gerencia de proyectos • Objeto: qué se estudiará del sujeto: características y beneficios para aplicar en negocios rurales y garantizar su sostenibilidad <p>Método (cómo se observará):</p> |
| <p>3. Establecer categorías de análisis para buscar la información</p> | <p>Depende de cada proyecto, en algunos se centrará en características para la sostenibilidad seleccionada (social, económica o ambiental), en otros, facilidad de aplicación o adaptabilidad, entre otros.</p> |
| <p>4. Establecer el contexto de la búsqueda de documentos</p> | <p>Se realizará en dos motores de búsqueda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de medios educativos UNIMINUTO: https://www.uniminuto.edu/medios-educativos • Google Académico: https://scholar.google.es/schhp?hl=es |
| <p>5. Seleccionar el criterio de la búsqueda de información</p> | <p>Especificar si se buscarán todas las metodologías, o se limitará a ciertas clasificaciones. También si se incluyen herramientas, modelos o demás categorías dentro de la gerencia de proyectos</p> |
| <p>6. Establecer un protocolo de búsqueda con los criterios adecuados al tipo de investigación</p> | <p>Incluye asuntos como: idioma, periodo de tiempo, palabras clave, términos, criterios de inclusión y exclusión, entre otros</p> |
| <p>7. Diseñar o adaptar un instrumento de registro documental</p> | <p>Incluye registro documental y referencias completas de cada documento</p> |

| | |
|---|---|
| <p>8. Localizar documentos y extraer los datos</p> | <p>Se realizará en dos motores de búsqueda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de medios educativos UNIMINUTO: https://www.uniminuto.edu/medios-educativos • Google Académico: https://scholar.google.es/schhp?hl=es |
| <p>9. Elaboración del informe: mapa de conexiones y elaboración textual</p> | <p>Se selecciona la forma cómo se presentarán los resultados obtenidos en el análisis documental, puede ser un cuadro comparativo, un mapa de conexiones, mapas conceptuales. La conclusión del informe es la metodología o herramienta que se utilizará en el negocio rural para mejorar su sostenibilidad y los aspectos a tener en cuenta para su adaptación</p> |

Fuente: Corona et al (2023)

3.4.3. Encuesta

La encuesta se empleó como instrumento central de recolección de información primaria, diseñada para caracterizar a la población migrante vinculada a la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. y comprender sus condiciones socioeconómicas, laborales y de inclusión social en el contexto rural de Marmato, Caldas.

El cuestionario se estructuró en cuatro secciones. La Sección I – Datos Generales recopiló información básica sobre edad, nacionalidad, nivel educativo, tiempo de residencia en Colombia y condiciones contractuales, lo que permitió identificar el perfil de los trabajadores. La Sección II – Inclusión y sostenibilidad social exploró percepciones sobre integración, experiencias de discriminación, acceso a procesos de inducción o formación, y respeto por la diversidad cultural y social. La Sección III – Herramientas de gerencia de proyectos e intervención social indagó sobre el conocimiento de políticas internas, estrategias de capacitación, mecanismos de participación y barreras que afectaron la sostenibilidad laboral. Finalmente, la Sección IV – Percepciones y

propuestas permitió recoger valoraciones subjetivas del bienestar general, expectativas frente al futuro laboral y sugerencias de mejora desde la perspectiva de los propios trabajadores.

El instrumento combinó preguntas cerradas de opción múltiple, escalas de valoración y preguntas abiertas, lo que permitió integrar información cuantitativa y cualitativa. Esta estrategia metodológica facilitó no solo identificar tendencias, sino también captar la voz de los migrantes como actores sociales activos.

3.5. Análisis de información

3.5.1. Modelo de caracterización de zonas rurales

El análisis de la información en el modelo de caracterización de negocios rurales, desarrollado en Microsoft Excel, se realizó mediante la organización y procesamiento de los datos recolectados en diferentes hojas de cálculo. Cada característica de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. fue ingresada y clasificada según su tipo de fuente y nivel de relevancia. Se asignaron puntajes a cada característica basándose en criterios predefinidos, y se calcularon las ponderaciones finales utilizando fórmulas y funciones propias de Excel. La matriz de caracterización se construyó visualizando los datos a través de gráficos y tablas, lo que permitió identificar patrones y tendencias significativas. Finalmente, se analizaron las características con las ponderaciones más altas y más bajas, con el propósito de extraer conclusiones relevantes orientadas a la priorización de los aspectos que debían fortalecerse para impulsar la sostenibilidad social de la organización.

3.5.2. Análisis documental

Los hallazgos de información se realizaron utilizando motores de búsqueda en línea para recolectar datos relevantes sobre las metodologías y conceptos en gerencia de proyectos que contribuyeran a fortalecer la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. en su aspecto de sostenibilidad social. Una vez recopilados, los datos fueron procesados y organizados en Microsoft Excel, donde se clasificaron según su tipo de fuente y caracterización. Este enfoque sistemático facilitó el

análisis comparativo y la identificación de patrones y tendencias clave, proporcionando una base sólida para la elaboración de la propuesta, objetivo central de la presente investigación.

3.5.3. Análisis encuesta

El análisis de la información obtenida a través de la encuesta se llevó a cabo mediante un proceso mixto de sistematización cuantitativa y cualitativa. En primer lugar, las respuestas cerradas de opción múltiple y de escala fueron ingresadas en Microsoft Excel para su tabulación, lo que permitió calcular frecuencias, porcentajes y tendencias, facilitando así la identificación de patrones en torno a las condiciones sociodemográficas, laborales y de inclusión social de los trabajadores migrantes.

Posteriormente, las respuestas abiertas fueron categorizadas mediante un análisis cualitativo, en el cual se clasificaron las ideas recurrentes en temáticas como bienestar, barreras de inclusión, oportunidades de mejora y propuestas de fortalecimiento. Estas categorías se organizaron en matrices de análisis que permitieron identificar tanto los aspectos más valorados por los participantes como las problemáticas que requerían mayor atención.

La integración de los resultados se efectuó a través de tablas y gráficos que evidenciaron la relación entre variables clave, tales como el tipo de contrato, la percepción de inclusión, el acceso a beneficios y la valoración del bienestar laboral. De este modo, el análisis no solo describió la situación actual de la población migrante en la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S., sino que también orientó la construcción de estrategias de intervención y políticas internas dirigidas a fortalecer la sostenibilidad social dentro del negocio rural.

3.6.Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

En el marco de la investigación, las consideraciones éticas se presentaron como un eje fundamental para garantizar la protección y el bienestar de los participantes y de la organización. La aplicación de principios como el respeto a la dignidad humana, la justicia, la equidad y la

transparencia en los resultados fue crucial para asegurar que los trabajadores migrantes venezolanos fueran tratados con dignidad, que su consentimiento fuera plenamente informado y que la confidencialidad de los datos se mantuviera rigurosamente protegida. Asimismo, se procuró que los resultados de la investigación fueran verídicos y que las metodologías empleadas resultaran inclusivas, respetando las diferencias culturales y sociales de los participantes, garantizando que las intervenciones fueran efectivas y pertinentes para la comunidad migrante, sin perpetuar estigmas ni prácticas discriminatorias. En este sentido, la ética en la investigación no se limitó a la protección individual, sino que también promovió la construcción de un ambiente de trabajo inclusivo y justo dentro de la organización, reflejándose en la sostenibilidad social a largo plazo.

Fue fundamental que las metodologías y herramientas utilizadas en el estudio favorecieran la integración y el desarrollo de los migrantes de manera equitativa, procurando beneficios tangibles tanto para ellos como para la empresa. La investigación buscó fomentar una cultura organizacional inclusiva, que no solo impulsara la integración laboral y social de los trabajadores, sino que también fortaleciera la sostenibilidad organizacional mediante estrategias acordes con las normativas legales y éticas vigentes. Todo el proceso se desarrolló en alineación con las normativas éticas institucionales, fue revisado por un comité de ética y se ajustó a las regulaciones locales e internacionales sobre derechos laborales y humanos. De esta manera, la investigación reafirmó su compromiso con la defensa de los derechos fundamentales de los participantes y con los principios de responsabilidad social, garantizando así un impacto positivo, ético y sostenible tanto en la comunidad como en la organización.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

En el marco de la investigación titulada *“Fortalecimiento de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad social”*, se aplicó un instrumento de consentimiento informado como requisito ético y procedimental indispensable. Este documento estuvo orientado a garantizar el respeto por la autonomía, la dignidad y los derechos fundamentales de las personas participantes, especialmente por tratarse de una población en situación de vulnerabilidad, como lo son los trabajadores

migrantes de origen venezolano. En dicho instrumento, se consignó de forma clara y comprensible el propósito del estudio, los procedimientos de recolección de información, el carácter voluntario de la participación, los posibles beneficios y riesgos, así como las condiciones de confidencialidad, anonimato y manejo ético de los datos recolectados. Además, se dejó constancia de que cada participante fue debidamente informado y otorgó su autorización libre, previa y voluntaria para participar en el estudio, en coherencia con los principios bioéticos de beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas.

Este consentimiento se estructuró formalmente, adaptado a las particularidades socioculturales de los participantes y alineado con las directrices de los comités de ética en investigación social, con base en la normativa institucional de UNIMINUTO y las recomendaciones internacionales, tales como las formuladas por la Declaración de Helsinki y las guías CIOMS. Asimismo, se incluyó una cláusula específica que permitió al participante retirarse del estudio en cualquier momento, sin perjuicio alguno, y se ofrecieron canales de contacto directo con el equipo investigador en caso de dudas, inconformidades o solicitudes de apoyo adicional. El consentimiento fue firmado por el participante y por el investigador responsable, en un entorno seguro y bajo condiciones que aseguraron la comprensión plena del contenido, procurando con ello no solo el cumplimiento normativo, sino también la promoción de una cultura de investigación ética, transparente y comprometida con el bienestar de los sujetos involucrados. ***Anexo 1: Formato de consentimiento informado.***

4. RESULTADOS

Los resultados de la investigación reflejaron un diagnóstico profundo y contextualizado sobre la realidad social, laboral y organizacional de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S., evidenciando una estructura funcional que, aunque operativamente estable, requería fortalecer su dimensión humana y social para alcanzar una sostenibilidad integral. La caracterización permitió identificar que la empresa había consolidado una población trabajadora conformada en su mayoría por personas migrantes, reconocidas por su resiliencia, adaptabilidad y compromiso con la labor minera. Sin embargo, se observaron falencias notorias en la formalización de los vínculos laborales, en la promoción del bienestar psicosocial, en la generación de oportunidades de desarrollo y en la implementación de políticas inclusivas que respondieran de manera efectiva a la diversidad de su fuerza laboral. Estas condiciones configuraron un entorno con un potencial humano significativo, aunque limitado por debilidades estructurales que podían comprometer la cohesión organizacional y el bienestar sostenido de sus integrantes.

En este contexto, resultó pertinente orientar el fortalecimiento institucional mediante la aplicación de la metodología del Marco Lógico, reconocida por su capacidad de integrar la planificación estratégica con la gestión de resultados, permitiendo vincular de manera coherente los objetivos sociales con las metas operativas de la empresa. Esta metodología se consideró especialmente adecuada para la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S., ya que posibilitó la construcción de una estructura de intervención basada en la identificación precisa de los problemas, la formulación de objetivos verificables y la definición de indicadores que midieran el impacto social de las acciones implementadas. Además, el Marco Lógico favoreció la participación activa de los trabajadores en la planificación y ejecución de las estrategias, promoviendo apropiación, sentido de pertenencia y fortalecimiento de la cohesión laboral.

Desde esta perspectiva, los resultados del estudio no solo evidenciaron la necesidad de adoptar mecanismos de gerencia social, sino que también orientaron la formulación de estrategias específicas de intervención que impulsaran la equidad, la inclusión y el bienestar del talento humano migrante. La aplicación de la metodología del Marco Lógico permitió a la empresa

estructurar planes de acción sostenibles enfocados en tres ejes fundamentales: el fortalecimiento del bienestar laboral, la consolidación de una cultura organizacional inclusiva y la generación de oportunidades de formación y participación social. De este modo, la investigación no solo ofreció una lectura crítica de la situación actual, sino que sentó las bases para una gestión empresarial más humana, sostenible y alineada con los principios de la gerencia moderna orientada al desarrollo social, promoviendo una visión integral del crecimiento organizacional basada en la dignidad, la participación y el respeto por la diversidad.

4.1. Caracterización de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS

El diagnóstico de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. se realizó utilizando el modelo de caracterización de negocios rurales, abordando dos perspectivas complementarias: por un lado, las características generales relacionadas con el territorio rural y la influencia de su contexto socioeconómico, y por otro, las características particulares en el ámbito social, con el propósito de identificar los aspectos que requerían intervención para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

La tabla presentada a continuación, refleja los resultados obtenidos en la caracterización general en el contexto rural de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS.

Tabla 3

Caracterización general de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS en su contexto rural

| Nombre Característica General | Descripción de la característica general | Puntuación de la característica |
|--|--|------------------------------------|
| Ubicación y acceso al municipio (cercanía a la cabecera municipal) | En el caso de la vereda Echandía del municipio de Marmato, se evidencia que las vías de acceso se encuentran en condiciones deficientes, ya que son destapadas y presentan un alto nivel de deterioro. Estas vías representan un riesgo significativo para la movilidad, dado que atraviesan la zona minera más álgida del municipio, lo que incrementa la posibilidad de caída de rocas y deslizamientos. Adicionalmente, la presencia de precipicios de gran altura a lo largo del recorrido, sumada a la estrechez de la vía, dificulta | 2 |

| | | |
|--|---|---|
| | el tránsito seguro, especialmente cuando se presenta el cruce de vehículos en sentido contrario. A esto se añade la congestión vehicular ocasionada por el tránsito constante de automotores de gran tamaño relacionados con la actividad minera, lo que limita la fluidez y aumenta la peligrosidad del desplazamiento. | |
| Categoría del territorio según población | De acuerdo con la clasificación del DNP y la Misión para la Transformación del Campo, el municipio de Marmato (Caldas) se ubica dentro de la categoría de rural disperso, caracterizada por baja densidad poblacional, limitada infraestructura y una economía basada en actividades primarias como la minería artesanal. Esta condición representa una ventaja moderada para el negocio rural analizado, ya que, aunque ofrece un entorno con identidad cultural y potencial comunitario, enfrenta dificultades de conectividad, acceso a mercados y formalización económica que restringen su desarrollo. | 3 |
| Tipología de las fincas | En la vereda Echandía se identifican fincas, sin embargo, estas no se caracterizan por ser unidades productivas en términos agropecuarios. Su uso principal corresponde a vivienda, ya que la vocación predominante de la zona es minera y no agrícola. Por esta razón, dichas fincas no aportan de manera significativa al desarrollo de actividades rurales orientadas a la producción agropecuaria, lo cual implica que su incidencia frente al objeto de estudio resulta mínima o nula. | 3 |
| Tipo de población en el territorio | La población de la vereda Echandía es diversa, con familias oriundas de larga trayectoria en el territorio y la llegada reciente de migrantes venezolanos que han transformado la dinámica social. No se identifican desplazados por conflicto armado, pero sí población pendular entre la vereda y el casco urbano, principalmente vinculada a la minería, así como un flujo constante de población flotante que ingresa diariamente desde otros municipios. La convivencia refleja tanto solidaridad como tensiones, configurando un entorno social dinámico. | 4 |
| Transformaciones de uso de suelo de acuerdo a las prácticas de las comunidades | En la vereda Echandía, el uso del suelo ha estado históricamente orientado a la minería, actividad que en los últimos años ha crecido de manera significativa. Esta expansión ha desplazado prácticas de conservación ambiental y ha generado un impacto negativo sobre el ecosistema local. Como parte de estas transformaciones se evidencian procesos de deforestación, asociados principalmente a la adecuación de terrenos para la construcción de | 2 |

| | | |
|---|---|---|
| | molinos y plantas de beneficio minero, lo que refleja un cambio sustancial en la configuración territorial y en las dinámicas de uso del suelo. | |
| Transformaciones según Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT) | De acuerdo con el Esquema de Ordenamiento Territorial de Marmato (2014), en la vereda Echandía se encuentran definidos los usos de suelo residencial y minero. Sin embargo, en la práctica no se cumple lo establecido en dicho instrumento, ya que la expansión de la minería ha sobrepasado las disposiciones planificadas. La principal problemática identificada corresponde a la falta de control en la regulación del uso del suelo, lo que genera tensiones entre la vocación planificada del territorio y las dinámicas reales que impone la actividad minera. | 2 |
| Dinámica de formulación de Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT) | El Esquema de Ordenamiento Territorial de Marmato (2014) definió en la vereda Echandía usos de suelo de carácter residencial y minero. No obstante, en la práctica estos lineamientos no se cumplen, ya que la expansión de la actividad minera ha predominado sobre lo establecido formalmente. Se evidencia una falta de control institucional en la aplicación del EOT, lo que ha favorecido transformaciones del territorio no previstas en la planificación y limita el alcance de un ordenamiento equilibrado y sostenible. | 2 |
| Tipos de actividades agropecuarias | En el territorio no se identifican prácticas agropecuarias relevantes, dado que la actividad económica predominante es la minería artesanal y de pequeña escala. Por lo tanto, este ítem no tiene incidencia significativa dentro del contexto analizado. | 3 |
| Tipos de actividades no agropecuarias | En el territorio analizado se evidencian actividades no agropecuarias de carácter informal, como pequeñas tiendas y expendios de comidas rápidas, que funcionan a baja escala y con un alcance limitado. Sin embargo, estas no constituyen un eje económico determinante. La actividad principal es la minería, la cual concentra la mayor parte de los ingresos y del sostenimiento económico de la población. Por esta razón, las actividades no agropecuarias no complementan el desarrollo productivo del área, ya que la dinámica socioeconómica depende de manera casi exclusiva de la minería artesanal. | 4 |
| Cobertura de servicios públicos | En el territorio analizado, la cobertura de servicios públicos presenta ciertas limitaciones. La comunidad cuenta con acceso a electricidad y telecomunicaciones, así como a un sistema de acueducto veredal que suministra agua sin tratamiento. Aunque esta agua no es | 4 |

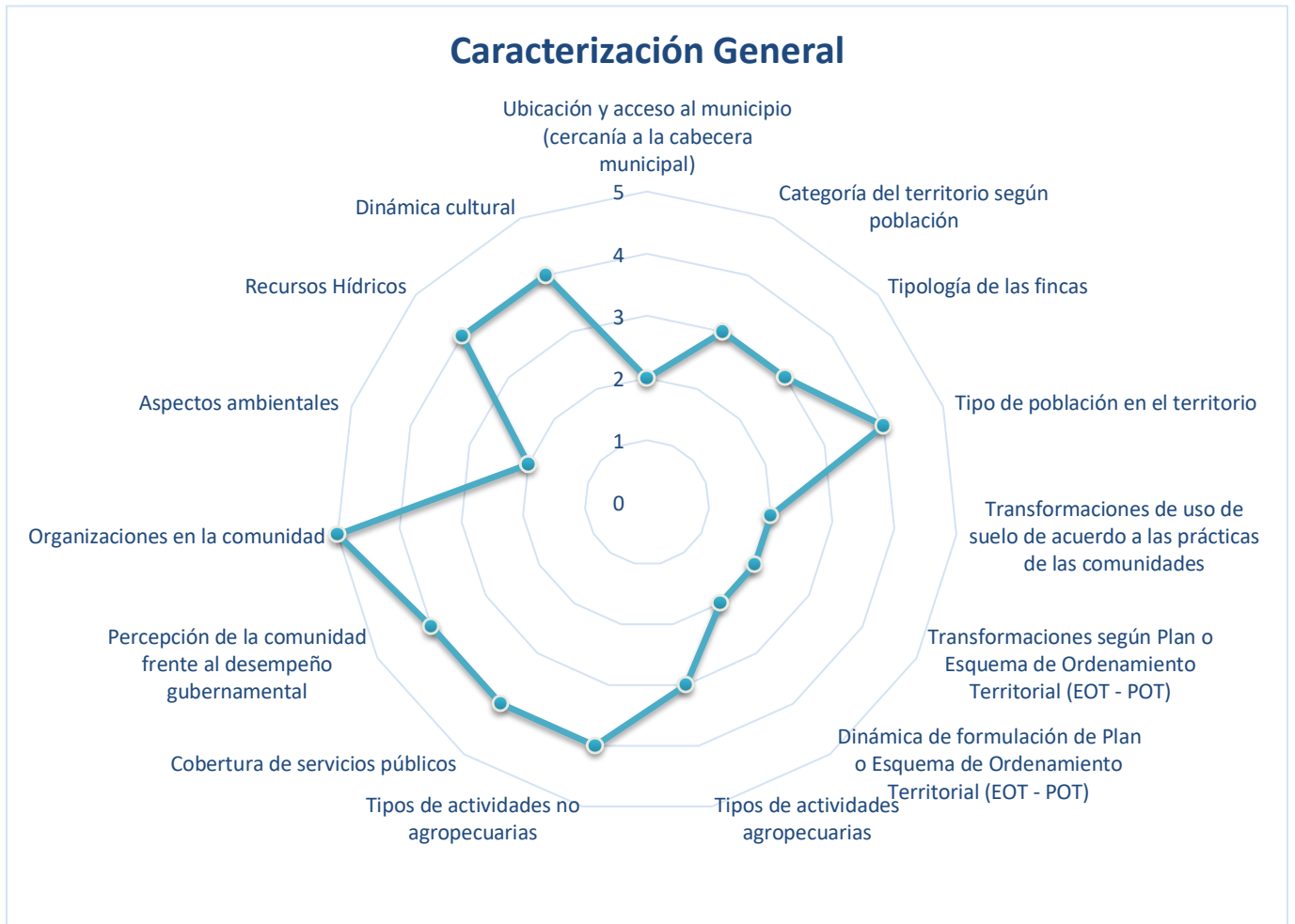
| | | |
|---|--|---|
| | <p>potable en términos técnicos, es considerada apta para el consumo humano por parte de los habitantes. Estas condiciones no limitan el acceso a la salud ni a la educación, dado que la provisión de servicios básicos se encuentra cubierta en aspectos fundamentales. De igual manera, la situación de la cobertura de servicios no incide de forma significativa en el desarrollo económico, ya que la minería, como actividad predominante, continúa siendo la principal fuente de ingresos y sostenimiento para la población.</p> | |
| <p>Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental</p> | <p>En el territorio se percibe una gestión gubernamental media, evidenciada en la presencia de infraestructura adecuada que garantiza el acceso a la educación mediante un colegio en óptimas condiciones, así como en la existencia de carriles que facilitan el desplazamiento en la zona poblada o residencial. En materia de salud, se dispone de un Centro de Atención en Salud (CAS) donde de manera permanente se encuentra una auxiliar de enfermería encargada de brindar atenciones básicas a la población. No se evidencian problemas de confianza hacia las autoridades, dado que la comunidad reconoce los beneficios económicos que genera la minería y aprueba en gran medida su continuidad como principal actividad del territorio.</p> | 4 |
| <p>Organizaciones en la comunidad</p> | <p>En la vereda existe una Junta de Acción Comunal (JAC) activa que cumple un papel central en la organización comunitaria y en la gestión de iniciativas locales. Su labor se ha enfocado principalmente en la mejora de la calidad de vida de la población residente en la zona poblada, con acciones dirigidas a optimizar la movilidad y las condiciones de infraestructura. Asimismo, mantiene una articulación constante con la administración municipal a través de reuniones en las que se convoca a los responsables de escuchar y gestionar las necesidades planteadas por la comunidad, garantizando así un canal de comunicación directo y efectivo entre la vereda y el gobierno local.</p> | 5 |
| <p>Aspectos ambientales</p> | <p>El medio ambiente en la vereda se encuentra marcado por la tensión entre su riqueza natural y el crecimiento de la actividad minera. Sus principales recursos son la biodiversidad y el recurso hídrico, de los cuales depende directamente la comunidad. Sin embargo, la expansión de la minería ha generado impactos significativos, como la tala de árboles, el desplazamiento de especies, la desaparición de zonas biodiversas y la contaminación del caudal hídrico por los residuos de la actividad extractiva. Pese a ello, la comunidad ha asumido un rol activo en la conservación, estableciendo acuerdos de palabra y límites</p> | 2 |

| | | |
|-------------------|--|---|
| | de expansión minera para proteger áreas clave, lo que evidencia un esfuerzo local por mantener un equilibrio entre desarrollo económico y preservación ambiental. | |
| Recursos Hídricos | En la vereda, los recursos hídricos constituyen un eje central para la vida comunitaria, ya que de ellos depende el abastecimiento de agua para el consumo humano y las actividades cotidianas. Si bien la minería representa una presión constante sobre estas fuentes, la comunidad ha centrado sus esfuerzos en la protección de las cuencas hidrográficas, reconociéndolas como su principal recurso estratégico. Estas cuencas se convierten en la base de sostenibilidad para la vereda, dado que son las que garantizan el acceso al recurso hídrico del cual se beneficia toda la población. | 4 |
| Dinámica cultural | La adaptación y respuesta a las transformaciones sociales, económicas y ambientales en la vereda se han dado principalmente a través de la Junta de Acción Comunal (JAC) y de la unión comunitaria frente a temas de interés común. Estas formas de organización han permitido gestionar mejoras en la zona poblada, promover acuerdos colectivos —como los límites de expansión minera en puntos clave para la conservación— y articularse con la administración municipal en busca de soluciones a las necesidades prioritarias. De esta manera, la cohesión social se convierte en un mecanismo fundamental para enfrentar los desafíos derivados de la minería y mantener el desarrollo comunitario. | 4 |

Fuente: elaboración propia a partir de la observación directa del territorio.

Figura 3

Gráfico radial - Caracterización general de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS en su contexto rural



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del análisis de la observación directa del territorio.

La puntuación de cada característica corresponde a su nivel de impacto sobre la sostenibilidad de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS 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

La caracterización de la vereda Echandía, en el municipio de Marmato, revela una dinámica territorial compleja, profundamente condicionada por su vocación minera y por las limitaciones estructurales que impone la geografía local. La infraestructura vial, en particular, se encuentra en condiciones precarias, lo que restringe la movilidad de las personas y el transporte de materiales, dificultando la conexión con los centros urbanos y elevando los costos logísticos de la producción. Este panorama evidencia una débil planeación territorial y una limitada articulación entre las actividades económicas predominantes —especialmente la minería artesanal— y las políticas de desarrollo rural sostenible. A ello se suma un manejo ambiental deficiente: la expansión no regulada de la minería ha propiciado procesos de deforestación, contaminación de fuentes hídricas y alteración de ecosistemas locales, comprometiendo la biodiversidad y la disponibilidad del recurso hídrico, del cual depende toda la comunidad. Tales condiciones reflejan una estructura de gobernanza ambiental frágil y una ausencia de estrategias de mitigación y compensación que garanticen la sostenibilidad del territorio. En consecuencia, la valoración general en materia de

infraestructura, ordenamiento y control ambiental se ubica en un nivel bajo, al evidenciarse un uso ineficiente de los recursos naturales y una escasa planificación de largo plazo.

No obstante, dentro de este contexto de vulnerabilidad estructural, emergen factores sociales que representan un capital invaluable para el desarrollo comunitario. La Junta de Acción Comunal se consolida como un agente organizador de primer orden, capaz de movilizar a la población frente a temas de interés común y de establecer acuerdos colectivos orientados a la conservación ambiental, tales como la delimitación informal de zonas de protección o la prohibición consensuada de explotación minera en áreas críticas. Este liderazgo comunitario ha favorecido una cohesión social significativa, que se ve fortalecida por la convivencia pacífica entre población local y migrante, quienes, pese a sus diferencias culturales, han logrado construir relaciones de respeto mutuo y colaboración. Si bien persisten desafíos en materia de acceso a servicios de salud y oportunidades laborales estables, la comunidad demuestra una disposición proactiva para participar en procesos de mejora y sostenibilidad. En este sentido, la aplicación del Enfoque del Marco Lógico se perfila como la metodología más adecuada para este escenario, al ofrecer una estructura analítica que permite identificar causas y efectos de los problemas, definir objetivos claros, establecer indicadores de logro y diseñar estrategias de intervención coherentes con la realidad social, ambiental y económica de la vereda. Esta metodología, al ser participativa y orientada a resultados, favorecería la formulación de proyectos sostenibles que fortalezcan la organización social y promuevan el uso responsable de los recursos naturales.

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

Tabla 4

Caracterización específica de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS respecto a su sostenibilidad social

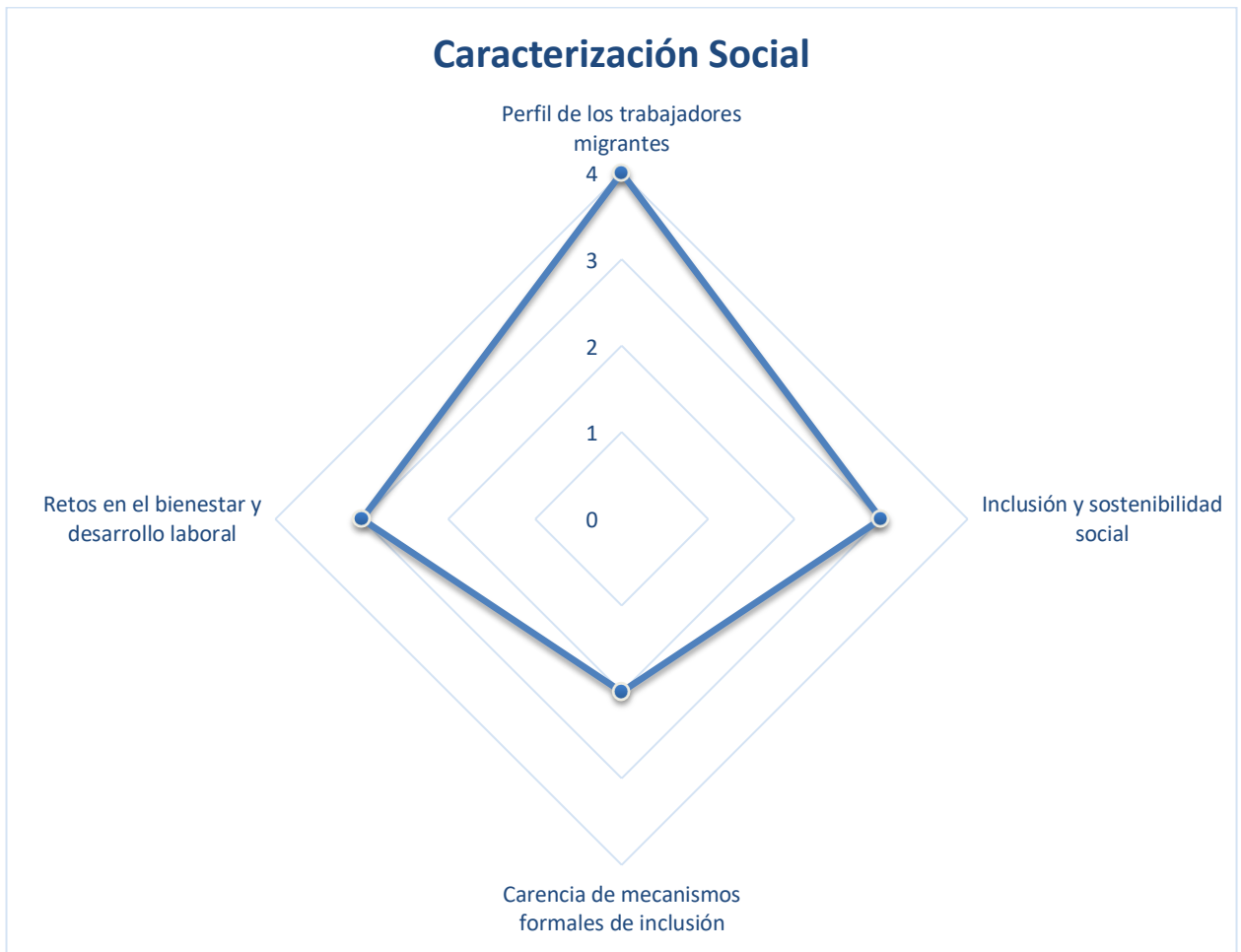
| Nombre característica específica en el ámbito social | Descripción de la característica específica | Puntuación de la característica específica |
|--|--|--|
| Perfil de los trabajadores migrantes | El perfil laboral dentro de la empresa minera se caracteriza por una población migrante que ha logrado una inserción prolongada tanto en el territorio como en el ámbito ocupacional. La mayoría de los trabajadores cuenta con más de un año de residencia en Colombia, lo que evidencia un proceso de adaptación progresivo al contexto social y productivo local. Este grupo de personas ha encontrado en la minería su principal fuente de ingreso, lo que refuerza su sentido de estabilidad económica y pertenencia parcial al entorno laboral. No obstante, esta inserción se mantiene dentro de una estructura de informalidad relativa, en la que los mecanismos de contratación y afiliación al sistema de seguridad social presentan debilidades, generando incertidumbre frente a la sostenibilidad de su permanencia. En términos generales, el perfil migrante refleja resiliencia y capacidad de adaptación, aunque requiere mayores garantías de formalidad y equidad laboral. | 4 |
| Inclusión y sostenibilidad social | El nivel de integración social de los trabajadores migrantes dentro de la empresa minera es moderado y fragmentado. Si bien existen relaciones laborales funcionales y un ambiente de aceptación general, las acciones institucionales que fomenten la inclusión cultural, el bienestar psicosocial y la construcción de sentido de comunidad son escasas. La participación en espacios de integración ocurre de manera esporádica y no responde a una estrategia de bienestar definida, lo que genera una inclusión parcial. A pesar de que la mayoría de los trabajadores no percibe altos niveles de discriminación, sí se observan brechas en el reconocimiento cultural y en la participación activa en procesos de toma de decisiones. Esto evidencia la necesidad de fortalecer las dinámicas colectivas y los mecanismos de acompañamiento que garanticen la sostenibilidad social y emocional del personal migrante dentro de la organización. | 3 |

| | | |
|---|---|----------|
| <p>Carencia de mecanismos formales de inclusión</p> | <p>En el análisis institucional, se observa una ausencia significativa de herramientas formales de gerencia e intervención social orientadas a la inclusión de personas migrantes. La empresa no cuenta con políticas internas, programas de capacitación diferenciados ni mecanismos claros para evaluar el bienestar o la satisfacción laboral de esta población. Asimismo, la comunicación interna carece de canales estructurados para la gestión de quejas, sugerencias o propuestas, lo que limita la posibilidad de retroalimentación y mejora continua. Esta carencia refleja un enfoque empresarial centrado en la productividad, con escasa atención al componente humano y social del talento laboral migrante. La falta de lineamientos estratégicos en materia de inclusión y bienestar repercute negativamente en la cohesión organizacional y en la sostenibilidad social de la empresa.</p> | <p>2</p> |
| <p>Retos en el bienestar y desarrollo laboral</p> | <p>El bienestar laboral de los trabajadores migrantes en la empresa minera presenta un nivel medio, influenciado por factores estructurales y psicosociales. Aunque los empleados expresan satisfacción parcial con sus condiciones laborales y reconocen el trabajo como su principal fuente de sustento, persisten preocupaciones asociadas a la inestabilidad contractual, el aislamiento social y la falta de oportunidades de formación o ascenso. La percepción general del bienestar es moderada (nivel 3 en escala de 1 a 5), lo que indica un equilibrio precario entre las condiciones materiales y las necesidades de desarrollo personal y profesional. Si bien los trabajadores muestran disposición para participar en proyectos de mejora y valoran el trabajo en equipo, la ausencia de estrategias institucionales de acompañamiento social o programas de desarrollo limita el potencial de crecimiento individual y colectivo.</p> | <p>3</p> |

Fuente: elaboración propia a partir de la observación directa y entrevistas.

Figura 4

Gráfico radial - Caracterización específica de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS en el ámbito social



Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los hallazgos de la observación directa y las entrevistas realizadas.

Dentro del contexto social de la empresa minera, se observa una dinámica laboral marcada por contrastes entre la estabilidad alcanzada por la población migrante y las limitaciones estructurales que condicionan su bienestar integral. La fuerza laboral migrante ha logrado

consolidar un proceso de adaptación sostenido, reflejado en su permanencia en el territorio y en la apropiación del oficio minero como principal fuente de ingreso. Esta condición representa un elemento de fortaleza para la empresa, en tanto demuestra resiliencia, sentido de pertenencia y capacidad de integración al entorno productivo local. No obstante, la persistencia de esquemas informales de contratación y la fragilidad en la afiliación al sistema de seguridad social generan un riesgo latente para la sostenibilidad laboral. La formalización de vínculos contractuales y la garantía de derechos básicos se perfilan, por tanto, como acciones prioritarias para fortalecer el equilibrio entre productividad, bienestar y estabilidad económica dentro del entorno empresarial.

En contraste, los aspectos con menor valoración evidencian la falta de estructuras organizativas orientadas a la inclusión y al bienestar del personal migrante. La ausencia de políticas internas, programas de desarrollo humano y canales institucionalizados de comunicación restringe la cohesión social y limita la posibilidad de construir una cultura laboral inclusiva. Frente a esta realidad, se hace necesario implementar herramientas metodológicas que integren la gestión social dentro del marco estratégico de la empresa. En este sentido, el Enfoque del Marco Lógico se plantea como la metodología más adecuada, al permitir establecer objetivos verificables, resultados esperados e indicadores de impacto social que orienten la toma de decisiones hacia la sostenibilidad humana y organizacional. Fortalecer la inclusión, promover espacios de formación y consolidar una estructura de bienestar participativa no solo mejoraría las condiciones laborales del personal migrante, sino que también elevaría la sostenibilidad social de la empresa, cumpliendo así con el primer objetivo específico del proyecto.

4.2. Selección de la metodología en gerencia de proyectos

Para llevar a cabo la selección metodológica más adecuada al objeto de estudio, se establecieron tres variables de análisis que sirvieron como criterios orientadores dentro del proceso de evaluación comparativa: (1) la sostenibilidad social, entendida como la capacidad de la metodología para promover la inclusión, la equidad y el bienestar humano en el marco de las relaciones laborales; (2) la pertinencia organizacional, referida al grado de adecuación del enfoque metodológico al entorno específico de la empresa, su estructura interna, dinámica operativa y

naturaleza del trabajo que realiza; y (3) la adaptabilidad, definida como la flexibilidad que ofrece la metodología para ajustarse a condiciones cambiantes, recursos limitados y a contextos sociales complejos, como el que involucra a la población migrante dentro del municipio de Marmato.

Bajo estos tres ejes, se realizó un análisis comparativo profundo de diferentes metodologías de gerencia de proyectos, valorando características como la claridad y jerarquización de objetivos, la participación activa de los actores involucrados, la incorporación de mecanismos de monitoreo y evaluación de indicadores sociales, la viabilidad de su implementación en contextos rurales y la capacidad para generar valor social y cohesión comunitaria. Este proceso permitió identificar no solo las ventajas técnicas de cada enfoque, sino también su potencial transformador dentro de una organización que busca trascender el enfoque económico hacia una perspectiva de sostenibilidad humana y territorial. Así, el ejercicio metodológico no se limitó a un criterio operativo, sino que se convirtió en una herramienta estratégica para alinear la gestión empresarial con los principios de inclusión laboral, desarrollo del capital humano y fortalecimiento del tejido organizacional de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S., consolidando una visión de empresa socialmente responsable, equitativa y coherente con su entorno socioeconómico.

Tabla 5

Cuadro comparativo de metodologías de gerencia de proyectos

| Metodología | Características principales | Ventajas | Desventajas | Aplicabilidad al negocio rural (social) |
|--------------------|---|---|---|---|
| PMBOK | Enfoque riguroso, estructurado en cinco grupos de procesos (iniciación, planificación, ejecución, monitoreo-control, cierre) y 10 áreas | Proporciona una metodología estandarizada, clara, con buen control de alcance, coste y riesgos. | Complejo de implementar en contextos rurales con recursos limitados; puede resultar rígido, menos | Media-alta. Puede aportar estructura, pero podría resultar poco flexible para los retos sociales del negocio rural, especialmente en temas de |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| | de conocimiento según el Project Management Institute. | | participativo y costoso. | inclusión y adaptabilidad. |
| Agile | Enfoque iterativo, flexible, centrado en la colaboración, en respuesta al cambio y en la entrega rápida de valor. | Alta adaptabilidad, promueve la participación, permite ajustes rápidos conforme evolucionan los requerimientos sociales. | Menor formalidad en estructura, puede requerir alta colaboración y autonomía del equipo; menos orientación hacia indicadores sociales o controles formales. | Alta. Muy adecuada para iniciativas sociales emergentes donde se necesita adaptabilidad, participación comunitaria y sensibilidad al contexto migrante. |
| Marco Lógico (Logical Framework Approach) | Herramienta orientada a proyectos de desarrollo: define problema, objetivo, indicadores, actividades, medios de verificación y supuestos. | Excelente para estructurar proyectos sociales, definir indicadores de impacto, facilitar la participación de actores e integrar la dimensión social de sostenibilidad. | Puede requerir capacitación, puede percibirse como burocrático si no se adapta al contexto; menos común en ambientes de negocios que en desarrollo comunitario puro. | Muy alta. La aplicabilidad al negocio rural es muy pertinente para diseñar, ejecutar y evaluar estrategias sociales, inclusión migrante y fortalecimiento comunitario. |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado, la metodología del Marco Lógico se identifica como la más pertinente y eficaz para responder a las necesidades sociales y organizacionales de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S.. Esta elección se sustenta en la capacidad del enfoque para integrar de manera estructurada la dimensión humana dentro de la planeación y gestión de proyectos, lo que resulta esencial en un contexto donde la fuerza laboral está conformada

mayoritariamente por trabajadores migrantes que requieren procesos de inclusión, formación y fortalecimiento del sentido de pertenencia. El Marco Lógico permite traducir los objetivos sociales en resultados concretos, medibles y verificables, a través de una matriz que facilita la claridad de propósitos, la definición de indicadores de impacto y la evaluación continua del progreso. Esta estructura metodológica favorece la participación activa de los diferentes actores, garantizando que las voces de los trabajadores, la administración y las comunidades locales se integren de manera efectiva en la toma de decisiones y en la construcción de estrategias sostenibles.

Si bien metodologías como PMBOK aportan una sólida estructura técnica y Agile ofrece dinamismo y flexibilidad, ambas tienden a priorizar la eficiencia operativa y la gestión de recursos por encima del componente social, lo que limita su aplicabilidad directa en escenarios donde la prioridad es fortalecer la sostenibilidad humana y el bienestar colectivo. En cambio, el Marco Lógico se ajusta de manera más precisa a las condiciones de una empresa rural con características migratorias, al permitir un equilibrio entre la gestión técnica y la intervención social, favoreciendo la cohesión organizacional, el desarrollo del capital humano y la construcción de un entorno laboral más equitativo y solidario. En este sentido, su adopción como herramienta central de diseño e implementación de proyectos de intervención social no solo optimiza los procesos internos de la empresa, sino que también contribuye a su posicionamiento como una organización comprometida con el desarrollo sostenible, la inclusión y la justicia social dentro del territorio marmateño.

4.3. Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS

En el marco del proceso de fortalecimiento de la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S., se adopta como guía metodológica el Enfoque del Marco Lógico (EML), reconocido por su rigurosidad para planificar, ejecutar y evaluar proyectos con impacto social en contextos rurales. Esta metodología permite transformar el diagnóstico realizado —donde se evidenció la necesidad de potenciar la inclusión, la cohesión laboral y el bienestar de los trabajadores migrantes— en un conjunto de estrategias concretas orientadas al cambio

organizacional sostenible. El EML parte de una lógica de causa-efecto que organiza los objetivos de manera jerárquica y coherente, facilitando la identificación de indicadores verificables y mecanismos de seguimiento. En este sentido, su estructura no solo actúa como una herramienta técnica de planeación, sino también como un instrumento de gestión del conocimiento que permite incorporar la participación activa de los actores sociales involucrados, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la responsabilidad compartida dentro del negocio rural.

La metodología se estructura en cuatro niveles fundamentales —fin, propósito, componentes y actividades— que garantizan la alineación entre los objetivos generales del proyecto y las acciones operativas que se desarrollarán. En el nivel del fin, se proyecta el fortalecimiento de una cultura organizacional inclusiva, equitativa y sostenible, donde la diversidad sea reconocida como un activo humano y social que potencia la productividad y la cohesión institucional. Este objetivo final responde al ideal de sostenibilidad social planteado en el proyecto, donde el desarrollo económico se concibe inseparable del bienestar y la dignidad de las personas.

En el segundo nivel, el propósito se orienta al fortalecimiento de la inclusión laboral, la estabilidad emocional y la participación activa de la población migrante dentro de la empresa. Este propósito parte del reconocimiento de las debilidades institucionales detectadas en el diagnóstico, tales como la ausencia de políticas de bienestar, la informalidad contractual y las limitadas oportunidades de integración. Por tanto, el propósito busca transitar desde una lógica asistencialista hacia una perspectiva de empoderamiento social y desarrollo humano integral, donde la población migrante sea protagonista de los procesos de transformación interna.

Los componentes estratégicos constituyen los ejes de acción que permitirán materializar dicho propósito. El primero, formación y desarrollo de competencias socio-laborales, se enfoca en capacitar al talento humano en habilidades blandas, liderazgo participativo y cultura del trabajo digno, promoviendo un ambiente laboral más empático y productivo. El segundo componente, promoción de la equidad y bienestar psicosocial, busca implementar acciones que mejoren la calidad de vida de los trabajadores mediante programas de acompañamiento emocional,

prevención del estrés laboral y fortalecimiento del apoyo entre pares. El tercer componente, fortalecimiento de la identidad organizacional y la cohesión interna, se centra en el reconocimiento de la diversidad cultural como una fortaleza, promoviendo el sentido de pertenencia a través de espacios de diálogo, participación comunitaria y comunicación transparente.

Finalmente, las actividades se diseñan de manera articulada para que cada componente tenga acciones medibles y sostenibles en el tiempo. Entre ellas se destacan:

1. Diseño e implementación de programas formativos internos en liderazgo inclusivo, comunicación asertiva, manejo de emociones y derechos laborales, orientados a promover la integración y el respeto mutuo.
2. Creación de un Comité de Inclusión y Diversidad Laboral, como instancia participativa encargada de formular políticas internas, revisar casos de discriminación y proponer mejoras continuas en la gestión humana.
3. Ejecución de campañas institucionales de sensibilización dirigidas tanto a personal administrativo como operativo, con el propósito de transformar percepciones sobre la población migrante y fomentar la empatía organizacional.
4. Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación social, mediante indicadores de bienestar, satisfacción, participación y sentido de pertenencia, que permita realizar ajustes periódicos a las estrategias de inclusión.
5. Fortalecimiento de los canales de comunicación interna, promoviendo la escucha activa, la retroalimentación constante y la construcción colectiva de soluciones frente a los desafíos laborales y sociales.

Este esquema metodológico permite vincular de manera directa el diagnóstico social con la planeación estratégica, garantizando que las intervenciones no sean aisladas, sino parte de un proceso estructural de transformación organizacional. La aplicación del Enfoque del Marco Lógico en este contexto ofrece un marco operativo que integra la visión técnica de la gerencia de proyectos con los principios de la gerencia social, donde la eficiencia y la productividad se articulan con la justicia, la inclusión y el bienestar humano. De este modo, la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S.

no solo fortalece su sostenibilidad social, sino que se proyecta como un referente territorial de gestión responsable del talento humano migrante, capaz de construir desarrollo con equidad y sentido humano.

Tabla 6

Matriz del marco lógico para el fortalecimiento de la sostenibilidad social en la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S.

| Niveles de Objetivos | Indicadores Verificables Objetivamente (IVO) | Medios de Verificación (MV) | Supuestos / Condiciones Externas |
|--|--|---|---|
| <p>FIN: Consolidar una cultura organizacional inclusiva, equitativa y sostenible, que garantice la integración social y laboral de la población migrante en la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Incremento del 40% en los niveles de satisfacción laboral y percepción de inclusión social al finalizar el primer año. - Reducción del 30% en reportes de conflictos o casos asociados a discriminación o exclusión laboral. - Aumento del sentido de pertenencia en al menos un 35% de | <ul style="list-style-type: none"> -Encuestas institucionales de clima laboral y bienestar. - Reportes del Comité de Inclusión y Diversidad Laboral. - Actas de seguimiento y evaluación social. | <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso sostenido de la gerencia y liderazgo local. - Contexto económico y político estable que permita continuidad del proyecto. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | los trabajadores migrantes. | | |
| <p>PROPÓSITO:</p> <p>Fortalecer la inclusión laboral, la estabilidad emocional y la participación activa de los trabajadores migrantes en la vida organizacional de la empresa.</p> | <p>- Creación y funcionamiento continuo del Comité de Inclusión y Diversidad Laboral.</p> <p>- Al menos 3 programas formativos internos implementados en el primer año.</p> <p>- Incremento del 25% en la participación de trabajadores migrantes en procesos de toma de decisiones.</p> | <p>- Informes de gestión interna.</p> <p>- Listados de asistencia a programas de capacitación.</p> <p>- Actas del comité y reportes de participación de personal migrante.</p> | <p>- Interés activo del personal migrante por participar en los procesos.</p> <p>- Disponibilidad de recursos humanos y financieros para la ejecución.</p> |
| <p>COMPONENTE</p> <p>1: Formación y desarrollo de competencias socio-laborales.</p> | <p>- Ejecución de mínimo 4 talleres formativos en liderazgo, comunicación y manejo emocional.</p> <p>- 80% de los trabajadores migrantes capacitados en competencias socio-laborales.</p> | <p>- Registros de asistencia y evaluación de talleres.</p> <p>- Informes de seguimiento y retroalimentación.</p> | <p>- Colaboración entre las áreas administrativas y operativas para facilitar la formación.</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| <p>COMPONENTE 2: Promoción de la equidad y bienestar psicosocial.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y puesta en marcha de un plan de bienestar psicosocial institucional. - Realización de al menos 2 jornadas anuales de acompañamiento psicológico y emocional. - Disminución del 20% en síntomas de estrés o sobrecarga laboral reportados. | <ul style="list-style-type: none"> - Reportes del área de talento humano. - Evaluaciones psicológicas grupales y encuestas de bienestar. - Informes de seguimiento del plan. | <ul style="list-style-type: none"> - Aceptación del personal frente a las intervenciones psicosociales. - Participación efectiva de profesionales en salud mental. |
| <p>COMPONENTE 3: Fortalecimiento de la identidad organizacional y la cohesión interna.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Creación de una campaña anual de reconocimiento cultural y diversidad laboral. - Implementación de 2 espacios permanentes de integración y diálogo intercultural. - Participación de al menos el 60% del | <ul style="list-style-type: none"> - Registros fotográficos y actas de eventos. - Evaluaciones de participación e impacto. - Reportes de comunicación interna. | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de tiempo dentro de la jornada laboral. - Apoyo institucional y comunitario a las actividades culturales. |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | personal en las actividades colectivas. | | |
| ACTIVIDADES | | | |
| 1. Diseño e implementación de programas formativos internos. | - Programas diseñados e implementados en el primer semestre. | - Plan de acción aprobado. | - Aprobación presupuestal por parte de la gerencia. |
| 2. Creación del Comité de Inclusión y Diversidad Laboral. | - Comité activo con reuniones mensuales documentadas. | - Cronograma de actividades ejecutado. | - Permanencia del equipo técnico responsable del proyecto. |
| 3. Ejecución de campañas de sensibilización institucional. | - Dos campañas de sensibilización realizadas por año. | - Informes de resultados y registros de avance. | - Colaboración interinstitucional y apoyo de aliados locales. |
| 4. Implementación del sistema de monitoreo y evaluación social. | - Sistema de monitoreo social operativo en el primer año. | | |
| 5. Fortalecimiento de los canales de comunicación interna. | | | |

Fuente: elaboración propia.

5. DISCUSIÓN

La aplicación del Enfoque del Marco Lógico en el contexto de la comercializadora permite articular metas de desarrollo social con la operativa empresarial, estructurando la inclusión laboral de la población migrante como un componente central de la sostenibilidad organizacional. Esta perspectiva amplía la visión tradicional de la gerencia de proyectos —habitualmente centrada en plazos, costos y resultados técnicos— hacia una dimensión humana y comunitaria (Chomane & Biljohn, 2021). En el contexto de Marmato, donde la actividad minera define el escenario territorial con sus particularidades de dispersión rural, heterogeneidad poblacional y vulnerabilidad social, la inclusión laboral migrante no solo representa una política de recursos humanos, sino una estrategia de cohesión social y de fortalecimiento de capital humano local. En Colombia, la población migrante presenta una desocupación elevada (24,4 % según datos recientes) y enfrenta barreras importantes para su inserción en el empleo formal, lo que subraya la relevancia de adoptar mecanismos organizativos que favorezcan su integración productiva (Rodríguez Torres, 2024).

La fase de caracterización del estudio evidenció que, aunque los trabajadores migrantes de la empresa cuentan con más de un año de residencia y han logrado una adaptación progresiva, persiste una estructura de informalidad contractual y debilidad en la afiliación al sistema de seguridad social. Esta situación coincide con estudios que señalan que la migración se asocia con vulnerabilidades en el mercado laboral colombiano, revelando que la formalidad y los derechos laborales adecuados constituyen un reto (Archila Muñoz & Vázquez Delgado, 2023). Aquí es donde el Marco Lógico aporta significativamente: al permitir formular objetivos, indicadores y resultados esperados de carácter social y organizacional, la empresa puede convertir la vulnerabilidad en oportunidad de desarrollo estructurado. Por ejemplo, la inclusión migrante puede pasar de ser una cuestión operativa a convertirse en un componente explícito del propósito organizacional: aumentar la participación, reducir la discriminación y facilitar el desarrollo de competencias. Al vincular la inclusión a indicadores verificables, la comercializadora puede monitorear y evaluar avances concretos en lugar de depender únicamente de buenas intenciones.

Desde la perspectiva de la gerencia de proyectos aplicada, esta integración de la dimensión social se traduce en dos retos fundamentales: (1) garantizar la participación activa de los trabajadores migrantes en la toma de decisiones y el diseño organizacional, y (2) estructurar mecanismos de monitoreo que no sólo midan resultados operativos sino también factores de bienestar, sentido de pertenencia y equidad. La literatura sobre integración socio-laboral de migrantes confirma que la “inclusión” se construye en la relación entre la persona y su entorno social, no únicamente mediante la obtención de empleo (Nyström, Fejes & Mešić, 2023). Así, la comercializadora tiene la oportunidad de posicionarse como agente transformador al integrar en su planificación metodológica este enfoque participativo y socialmente orientado.

En el territorio de Marmato, tradicionalmente vinculado a la minería artesanal en zonas rurales dispersas, la sostenibilidad social requiere una lectura adaptada al contexto: la migración, la precariedad laboral, la infraestructura limitada y la dinámica comunitaria de la vereda Echandía se combinan para crear un escenario complejo. Investigaciones sobre minería en contextos rurales en Colombia advierten que el desarrollo sostenible sólo se alcanzará si las comunidades locales, los trabajadores y la empresa colaboran en gobernanza, inclusión y gestión activa de los recursos sociales (Pimiento, Rivas Trujillo & Menéndez Aguado, 2024; Peace with Hunger..., 2018). En esta línea, la comercializadora debe reconocer que sus operaciones están embebidas en un tejido social donde el bienestar del trabajador migrante impacta directamente en la estabilidad operativa, la reputación y la continuidad del negocio. Adoptar el Marco Lógico como metodología de gerencia de proyectos permite entonces diseñar intervenciones que vinculen claramente las metas organizacionales (productividad, eficiencia) con metas sociales (inclusión, equidad, cohesión).

La discusión de los resultados del estudio muestra que, en el caso específico de la comercializadora, la inclusión laboral de migrantes presenta un “alto” en la adaptación (calificación 4) pero un “bajo” en la formalización y gestión social estructurada (calificación 2). Esta combinación evidencia que la empresa ha avanzado en atraer y mantener un recurso humano migrante, pero falta una capa significativa de gestión institucional que garantice su bienestar y desarrollo sostenible. La literatura advierte que, sin políticas de inclusión empresarial, la migración puede reproducir vulnerabilidad laboral y social (Fundación Corona, 2020). Por ello, la

metodología del Marco Lógico no solo sugiere qué hacer, sino cómo hacerlo estructuradamente: desde la definición del fin, propósito, componentes, actividades hasta los indicadores y supuestos de éxito.

En el plano del fortalecimiento comunitario, la vereda Echandía muestra factores protectores que la empresa puede capitalizar: organización comunal activa, redes sociales locales y convivencia entre población originaria y migrante. Estos activos son fundamentales para la sostenibilidad social, como lo reconocen los modelos de innovación social aplicados al desarrollo territorial (Chomane & Biljohn, 2021). Aquí, el proyecto social de la empresa puede vincularse con la comunidad más allá del empleo directo: prácticas de capacitación comunitaria, participación en proyectos sociales de la zona minera y colaboración institucional con entidades locales y regionales. Al aplicar el Marco Lógico, la empresa estructurará tales iniciativas en forma de componentes y actividades concretas que refuercen su responsabilidad social y contribuyan a la resiliencia del territorio.

El impacto potencial de estos resultados se traduce en varios niveles: operativo, organizacional y comunitario. En el nivel operativo, mejorar la formalización laboral y el bienestar de los trabajadores migrantes puede reducir rotación, aumentar productividad y disminuir riesgos de conflictos laborales y sociales. Organizacionalmente, la empresa puede transformarse hacia un modelo de gerencia de proyectos centrado en personas, lo cual elevaría su reputación, su sostenibilidad y su alineación con objetivos de desarrollo rural sostenible. En el nivel comunitario, al vincular su estrategia con la comunidad de Marmato, se contribuye al fortalecimiento local, a la integración migrante y a la justicia social territorial.

Respecto a futuras investigaciones, se abren al menos tres líneas relevantes. Primero, estudiar el efecto longitudinal de la implementación de la matriz del Marco Lógico en la empresa, midiendo los cambios en inclusión, bienestar y cohesión a mediano y largo plazo. Segundo, explorar comparativas entre empresas mineras rurales que integran población migrante y aquellas que no, para identificar buenas prácticas y barreras estructurales que podrían generalizarse. Tercero, investigar cómo la infraestructura social y comunitaria de territorios rurales (como vías,

servicios públicos, redes comunales) interactúa con la inclusión laboral de migrantes y la sostenibilidad de los proyectos empresariales.

En conclusión, la adopción del Enfoque del Marco Lógico ofrece a la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. un camino metodológico viable y estratégico para convertir su actividad operativa en una plataforma de desarrollo social inclusivo. Al integrar la inclusión laboral de migrantes y el fortalecimiento comunitario dentro de su planeación de proyectos, la empresa no sólo mejora su desempeño interno, sino que contribuye al desarrollo sostenible del territorio minero-rural de Marmato. Esta sinergia entre productividad, equidad y responsabilidad social se erige como modelo para negocios rurales que aspiran a ser agentes de cambio en contextos de vulnerabilidad y transformación social.

6. CONCLUSIONES

Para fortalecer Comercializadora Lemus Ortiz SAS, se han propuesto estrategias basadas en herramientas y metodologías de gerencia de proyectos adecuadas, con el fin de garantizar su sostenibilidad en el ámbito social. Estas estrategias buscan integrar prácticas sostenibles que no solo mejoren la eficiencia operativa del negocio, sino que también aseguren su permanencia a largo plazo, minimizando impactos negativos y maximizando beneficios para la comunidad y el entorno en el cual se encuentra inmerso.

Para ello, primero se realizó una caracterización de su contexto rural, identificando las variables clave que influyen en su sostenibilidad social. Este análisis encontró que las características más relevantes están determinadas por las condiciones geográficas y socioeconómicas de la vereda Echandía, donde las vías de acceso presentan un alto nivel de deterioro y limitan la movilidad segura, afectando la conectividad territorial y la articulación con el casco urbano. Marmato, clasificado como territorio rural disperso, combina una baja densidad poblacional con una economía basada principalmente en la minería artesanal, lo que condiciona la estructura productiva y restringe la diversificación económica. La vocación minera ha desplazado prácticas agropecuarias tradicionales, configurando un entorno en el que la actividad extractiva constituye la base de sustento de la mayoría de los hogares, a la vez que genera tensiones ambientales asociadas a la deforestación, la contaminación hídrica y la pérdida de biodiversidad. No obstante, la comunidad ha respondido a estas presiones mediante acciones autónomas de conservación y acuerdos de regulación informal para proteger zonas estratégicas.

Desde el componente social, se identificó una población heterogénea integrada por familias tradicionales y población migrante, principalmente venezolana, que ha encontrado en la minería su principal fuente de ingreso. Esta diversidad ha dinamizado las relaciones sociales y transformado la composición laboral de la empresa objeto de estudio, evidenciando procesos de adaptación cultural y de inserción económica sostenida, aunque dentro de un marco de informalidad contractual y débil afiliación al sistema de seguridad social. Asimismo, la presencia de una Junta de Acción Comunal activa y la articulación constante con la administración municipal

reflejan un tejido comunitario organizado que, pese a las limitaciones estructurales, promueve la gestión participativa y el bienestar colectivo. Sin embargo, a nivel empresarial, se detectó la ausencia de políticas formales de inclusión, escasos mecanismos de comunicación y bienestar laboral fragmentado, factores que condicionan la sostenibilidad social y evidencian la necesidad de fortalecer la gerencia social mediante estrategias estructuradas que promuevan equidad, cohesión y formalización en el ámbito laboral.

Posteriormente, a través de una revisión bibliográfica se evaluaron diversas metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, considerando las necesidades específicas de social a partir de sus necesidades más destacadas, halladas durante la caracterización ya mencionada. En esa evaluación, se revisaron metodologías como el PMBOK (Project Management Body of Knowledge), el enfoque Agile o metodologías ágiles, y el Marco Lógico, todas ampliamente reconocidas por su aplicabilidad en contextos organizacionales y de desarrollo social y se determinó que la metodología más adecuada para formular las estrategias de fortalecimiento en la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS es el Marco Lógico, debido a su capacidad para integrar la dimensión humana dentro de la planeación estratégica, estructurar objetivos verificables y promover la participación activa de los actores involucrados. Además, su enfoque permite establecer indicadores de impacto social, orientar la gestión hacia resultados medibles y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia, aspectos fundamentales para la inclusión laboral de la población migrante y el fortalecimiento de la cohesión comunitaria en un contexto rural y minero como el de Marmato.

Por último, y a partir de la metodología del Enfoque del Marco Lógico EML, se diseñan las estrategias que pueden contribuir a fortalecer la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS dentro de las cuales se destacan la priorización de la inclusión laboral, la equidad y el bienestar del personal migrante. Este enfoque permitió traducir los hallazgos de la caracterización —relacionados con la informalidad contractual, la ausencia de políticas de inclusión y las brechas en cohesión laboral— en un plan estructurado que articula objetivos, resultados y acciones concretas.

El fin se enfoca en consolidar una cultura organizacional inclusiva y sostenible; el propósito, en fortalecer la integración laboral y el bienestar emocional de los trabajadores migrantes; y los componentes estratégicos abarcan la formación en competencias socio-laborales, la promoción del bienestar psicosocial y el fortalecimiento de la identidad y cohesión interna. Entre las acciones más relevantes se destacan la creación de un Comité de Inclusión y Diversidad Laboral, programas de formación en liderazgo y comunicación asertiva, campañas de sensibilización cultural, y la implementación de un sistema de monitoreo del bienestar social.

Así, la aplicación del Enfoque del Marco Lógico ofrece un marco de acción integral que conecta el diagnóstico social con la planeación estratégica, permitiendo que las intervenciones sean sostenibles y participativas. Bajo esta metodología, la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. se proyecta como una empresa socialmente responsable, capaz de articular productividad, inclusión y desarrollo humano en un contexto rural y minero.

Los resultados permiten evidenciar que la sostenibilidad social de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. está profundamente condicionada por la estructura territorial, el modelo económico minero y la ausencia de una gestión social institucionalizada. La precariedad de la infraestructura y la dependencia de la minería generan vulnerabilidad laboral y social, acentuada por la informalidad contractual y la limitada protección social de la población migrante, lo que restringe su desarrollo humano y su estabilidad. Aunque existe una base relacional positiva — caracterizada por la cooperación, la resiliencia y la disposición al aprendizaje—, esta no se traduce en cohesión ni bienestar sostenido debido a la falta de políticas inclusivas, canales de comunicación efectivos y mecanismos de evaluación del bienestar. En este contexto, la aplicación del Enfoque del Marco Lógico se configura como una herramienta estratégica para estructurar intervenciones integrales que conecten el diagnóstico con la planeación, transformando las debilidades identificadas en oportunidades de fortalecimiento institucional. Su implementación permitiría avanzar hacia una gerencia social basada en evidencia, capaz de articular la productividad con la inclusión y la equidad, consolidando así un modelo organizacional coherente con los principios de sostenibilidad y desarrollo comunitario en un territorio rural y minero como Marmato.

7. RECOMENDACIONES

Los hallazgos de esta investigación permiten evidenciar la necesidad de consolidar una estructura de gerencia social sólida y sostenible dentro de la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S., que oriente la planeación estratégica hacia el fortalecimiento del bienestar humano, la inclusión laboral y la cohesión organizacional. Para alcanzar este propósito, se recomienda implementar políticas institucionales que promuevan la equidad y la formalización laboral de la población migrante, acompañadas de programas de formación en liderazgo, comunicación asertiva y gestión emocional. Igualmente, resulta prioritario establecer mecanismos de monitoreo y evaluación social que permitan medir los avances en materia de satisfacción, participación y sentido de pertenencia. La creación de un Comité de Inclusión y Diversidad Laboral, con representación de todos los actores organizacionales, sería un paso fundamental para garantizar la participación activa, la transparencia y la mejora continua, consolidando una cultura empresarial más inclusiva, participativa y resiliente frente a los desafíos del contexto minero-rural.

De cara al futuro, se sugiere avanzar en investigaciones aplicadas que profundicen en la gerencia de proyectos con enfoque social en contextos extractivos y rurales, analizando el impacto de la implementación del Enfoque del Marco Lógico en la transformación de las dinámicas laborales y comunitarias. Sería pertinente desarrollar estudios comparativos entre distintas organizaciones del sector minero que empleen mano de obra migrante, con el fin de identificar modelos replicables de sostenibilidad social y gestión participativa. Asimismo, se recomienda incorporar miradas interdisciplinarias desde la psicología social, la economía solidaria y la gestión ambiental, para construir modelos integrales que armonicen productividad, inclusión y bienestar colectivo. Este enfoque permitiría comprender de manera más amplia cómo los procesos de gerencia social pueden convertirse en una herramienta de transformación estructural en territorios marcados por la informalidad y la desigualdad.

Se sugiere que la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. institucionalice una política interna de sostenibilidad social corporativa, adoptando el Enfoque del Marco Lógico como herramienta estratégica de planificación, ejecución y evaluación de sus proyectos de desarrollo humano. Esta

adopción permitirá que las acciones empresariales trasciendan el ámbito productivo, generando un impacto directo en la calidad de vida de los trabajadores y en la cohesión comunitaria. La empresa debe proyectarse como un actor social corresponsable con el territorio, promoviendo la inclusión, la equidad y el reconocimiento cultural como pilares de su sostenibilidad. Con ello, la Comercializadora Lemus Ortiz S.A.S. no solo fortalecerá su legitimidad institucional, sino que se consolidará como un referente regional en gerencia social aplicada al sector minero, demostrando que la productividad y el bienestar humano pueden coexistir en equilibrio dentro de un modelo empresarial ético, participativo y sostenible.

REFERENCIAS

- Agencia de Desarrollo Rural (ADR). (2025). *La ADR impulsa el desarrollo productivo en Génova, Quindío: ¿cómo? Conozca las estrategias*. Tropicana. <https://www.tropicanafm.com/2025/la-adr-impulsa-el-desarrollo-productivo-en-genova-quindio-como-conozca-las-estrategias-432457.html>
- Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2023). *Fortalecimiento de capacidades productivas en zonas rurales*. Bogotá: ADR.
- Alcaldía de Medellín. (2020). *Estrategias para la formalización minera*. Medellín: Secretaría de Medio Ambiente.
- Alianza por la Minería Responsable (ARM). (2018). *La formalización de la minería artesanal y de pequeña escala de oro en Colombia y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.responsiblemines.org/2018/06/formalizacion-mape-ods/>
- AP News. (2024). *Mujeres mineras en Coscuez buscan reconocimiento legal*. <https://apnews.com/article/mujeres-mineras-coscuez-reconocimiento-legal-2024>
- AP News. (2024, enero 15). *Women blast through gender barriers in Colombia's emerald mines, but struggle to emerge from poverty*. <https://apnews.com/article/fc7e1503049bad3815d75fdf80099f52>
- Apraez Guerrero, J. (2021). La Asociación Agro Minera de Los Andes Fortaleza: un ejemplo de sostenibilidad social en la minería artesanal. *Revista Colombiana de Minería*, 12(3), 45–58.
- Apraez Guerrero, J. A. (2021). *Organizaciones solidarias mineras y formalización de la minería artesanal y de pequeña escala. La experiencia de la Asociación Agro minera de Los Andes Fortaleza, municipio de los Andes, departamento de Nariño, Colombia, Periodo 2014 - 2019*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/53893>

- Archila Muñoz, D. M., & Vázquez Delgado, B. D. (2023). Entre desigualdades y vulnerabilidades: Integración socio-laboral de mujeres inmigrantes venezolanas en Colombia entre 2017 y 2023. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(3). <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/42660>
- ARM (Alianza por la Minería Responsable). (2022). *Certificación de oro ético en Chocó*. <https://www.responsiblemines.org>
- Banco de la República. (2024). *Los efectos heterogéneos del éxodo venezolano en el mercado laboral sobre las trabajadoras: Evidencia de Colombia*. <https://www.banrep.gov.co/es/efectos-heterogeneos-exodo-venezolano-mercado-laboral-sobre-trabajadoras-evidencia-colombia> Banco de la República
- Cárdenas Jaramillo, 2014. "El impacto de la inmigración en el mercado laboral: un caso de estudio de inmigrantes peruanos y colombianos sobre las oportunidades de empleo en el mercado laboral ecuatoriano," *Archivos Revista Economía y Política*., Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca., vol. 19, pages 98-119,
- Castañeda, M., & Jiménez, L. (2019). Barreras y oportunidades para la participación de mujeres en la minería artesanal. *Revista Colombiana de Estudios Sociales*, 12(2), 48-65.
- Cepeda, L., Díaz, R., & Morales, F. (2020). Participación ciudadana y sostenibilidad social en comunidades mineras. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Local*, 8(2), 33–50.
- Chomane, P., & Biljohn, M. I. (2021). A conceptual framework for using social innovation as an approach to local economic development. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 9(1), a565. <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/565>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023, enero 12). *El fomento de la inclusión laboral de las personas migrantes debe ser prioridad en el abordaje de la migración*.

<https://www.cepal.org/es/notas/fomento-la-inclusion-laboral-personas-migrantes-debe-ser-prioridad-abordaje-la-migracion>

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral.* Diario Oficial No. 39.879.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3059>

Congreso de Colombia. (1993). *Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y se dictan otras disposiciones.* Diario Oficial No. 41.670.

https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/ley_99_1993.pdf

Congreso de Colombia. (2001). *Ley 685 de 2001. Por la cual se expide el Código de Minas.* Diario Oficial No. 44.589.

https://www.minminas.gov.co/documents/10180/224707/LEY_685_2001.pdf

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.

Cruz, M., & Rodríguez, N. (2021). Género y minería: una revisión crítica desde el enfoque de interseccionalidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 12(1), 89–105.

De Echave, J. (2022). *Formalización de la minería artesanal en América Latina: avances y desafíos.* CooperAcción.

Departamento Nacional de Planeación. (2021). *Compilación jurídica de la Cancillería de Colombia – Documento 4023 de 2021 DNP.* Bogotá. Recuperado de

https://www.cancilleria.gov.co/normograma/compilacion/docs/conpes_dnp_4023_2021.htm

Departamento Nacional de Planeación. (2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia, potencia mundial de la vida.* <https://www.dnp.gov.co/PND/Paginas/PND-2022-2026.aspx>

- Development*. Revista de Migraciones Internacionales y Vulnerabilidades, 12(1), 1–20.
<https://doi.org/10.33679/rmi.v1i1.2190>
- Díaz, A., & Calderón, P. (2023). Empoderamiento femenino y sostenibilidad social en minería artesanal. *Revista Latinoamericana de Género y Desarrollo*, 8(1), 60-75.
- Díaz-Puente, J. M., Moreno, F. J., & Ferreras, A. (2020). La metodología de Marco Lógico en proyectos de desarrollo rural. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, (44), 55–72.
- Dong, H., Dacre, N., & Bailey, A. (2021). *Sustainable Agile Project Management in Complex Agriculture Projects: An Institutional Theory Perspective*. *Advanced Project Management*, 21(3). [eprints.soton.ac.uk+1](https://eprints.soton.ac.uk/1)
- El País. (2022). *Comunidades indígenas del Amazonas adoptan minería sin mercurio*.
<https://elpais.com/america-futura/2022/07/15/comunidades-indigenas-del-amazonas-adoptan-mineria-sin-mercurio.html>
- El País. (2022, agosto 2). *Minería sin mercurio en las profundidades de Colombia*.
<https://elpais.com/planeta-futuro/2022-08-02/mineria-sin-mercurio-en-el-amazonas-colombiano.html>
- El País. (2024, diciembre 5). *Beatriz Fernández, el compromiso social detrás de la gastronomía*.
<https://elpais.com/america-colombia/branded/los-lideres-de-colombia/2024-12-05/beatriz-fernandez-el-compromiso-social-detras-de-la-gastronomia.html>
- Elseknidy, M. (2024). *Identifying the Agile Project Management Implementation in Residential Construction Projects*. *Journal of Engineering, Design and Technology*. [SAGE Journals](https://www.sagepub.com/journals/engdesigntech)
- Espejo, M. J., Viteri, L., & Camacho, K. (2021). Impacto social de la minería artesanal en comunidades rurales. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 5(3), 566–582.

- Fedesarrollo. (2024). *Migración venezolana y productividad laboral en Colombia*. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/4358repository.fedesarrollo.org.co>
- Fernández, R., & Sánchez, T. (2020). Aplicación de metodologías ágiles en proyectos sociales rurales. *Gestión y Desarrollo*, 15(3), 102-118.
- Fundación Corona, ANDI & USAID. (2020). *Inclusión laboral de migrantes, una apuesta del sector privado*. <https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/documentos-tecnicos/inclusion-laboral-de-migrantes-una-apuesta-del-sector-privado>
- Fundación Ideas para la Paz (FIP). (2021, 30 de noviembre). *La mirada del sector empresarial frente al fenómeno migratorio en Colombia*. <https://ideaspaz.org/publicaciones/investigaciones-analisis/2021-11/estudio-fip-la-mirada-del-sector-empresarial-frente-al-fenomeno-migratorio-en-colombia/>
- Fundación Ideas para la Paz. (2025, abril). *Educación y oportunidades de innovación para los jóvenes migrantes en Colombia*. Bogotá: FIP. [FIP](#)
- Fundación Konrad Adenauer, Organización Internacional para las Migraciones (OIM), & Equilibrium SDC. (2024). *Impacto fiscal y económico de la migración venezolana en Colombia*. <https://respuestavenezolanos.iom.int/sites/g/files/tmzbd1526/files/documents/2024-04/informe.pdf>
- Fundación Mi Sangre. (2023). *Liderazgo comunitario y minería responsable en Chocó*. <https://misangre.org>
- Fundación Mineros de Vida. (2022). *Informe anual sobre formalización minera y sostenibilidad*. Bogotá: FMV.

- Fundación Universidad de los Andes. (2021). *Estrategias para formalizar la minería artesanal*. <https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/gobierno-y-politica/estrategias-para-formalizar-la-mineria-artesanal>
- García, F., & Torres, J. (2020). Gobernanza local y sostenibilidad social en comunidades rurales. *Revista de Estudios Territoriales*, 10(1), 115-130.
- Gómez, J. C., & Álvarez, F. A. (2020). La formalización neoliberal en minería: Ruta de precarización de los pequeños mineros en Colombia. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (66), 63–81. <https://www.redalyc.org/journal/4763/476376379003/>
- González, S., & Trujillo, J. (2021). Gobernanza y conflictos socioambientales en la minería del oro en Colombia. *Revista de Estudios Ambientales*, 29(1), 23–40.
- Güiza, L., Correa-Muñoz, L., & Cante, C. (2021). Formalization of artisanal and small-scale mining in Colombia: Achievements and challenges relating to the attainment of the Sustainable Development Goals. *South Sustainability*, 2(1), e028. <https://doi.org/10.21142/SS-0201-2021-e028>
- Güiza, L., Restrepo, M., & Martínez, J. (2021). Impactos sociales y ambientales de la minería artesanal en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, (78), 89–105.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Highsmith, J. (2004). *Agile project management: Creating innovative products*. Addison-Wesley. https://books.google.com/books/about/Agile_Project_Management.html?id=VuFpkztwPaUC
- Kaplan, D. S., Rivera Rivera, A., y van der Werf, C. (2023). Una oportunidad para la población migrante en el mercado de trabajo. <https://doi.org/10.18235/0005198>

- López, R., Martínez, D., & Ramírez, S. (2021). Impactos sociales de la informalidad en la minería artesanal. *Ciencia y Sociedad*, 14(4), 85-95.
- Martínez, D. (2022). Políticas públicas para la minería artesanal en Colombia: una mirada desde el desarrollo sostenible. *Revista Gestión y Ambiente*, 25(1), 87–103.
- Mejía Ochoa, W. (2024). *Impactos de la migración desde la República Bolivariana de Venezuela en el mercado laboral de Colombia*. Universidad de Antioquia. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/faff1129-d8fc-491b-824c3d8c97beab43/content>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia de Chile. (2021). *Guía de diseño y evaluación de proyectos sociales*. <https://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2021/09/Guia-Dise%C3%B1o-y-Evaluacion-de-Proyectos-Sociales-MDSF2.pdf>
- Morales, E., & Benítez, M. (2021). Redes colaborativas para el desarrollo rural sostenible. *Revista de Desarrollo Económico*, 29(1), 70-82.
- Nyström, S., Fejes, A., & Mešić, N. (2023). Social inclusion beyond education and work: Migrants' meaning-making towards social inclusion. *Social Inclusion*, 11(4). <https://www.cogitatiopress.com/socialinclusion/article/view/6984>
- OCDE. (2022). *Mining Regions and Cities Case Study: Antioquia, Colombia*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>
- ONU Mujeres. (2021). *Informe sobre equidad de género en sectores informales*. Nueva York: ONU.
- ONU Mujeres. (2022). *La participación de las mujeres en la minería: Avances y desafíos*. <https://www.unwomen.org/es>

- Organización de las Naciones Unidas. (1990). *Convención internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares*. Asamblea General de las Naciones Unidas. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-convention-protection-rights-all-migrant-workers-and-their>
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2022). *Estudio: Tendencias del mercado laboral frente a la población refugiada y migrante venezolana en Colombia*. <https://colombia.iom.int/es/news/estudio-tendencias-del-mercado-laboral-frente-la-poblacion-refugiada-y-migrante-venezolana-en-colombia>
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). (2024). *Estudio de la OIM: Los migrantes y refugiados venezolanos en Colombia generan un impacto económico equivalente a 529,1 millones de dólares*. <https://www.iom.int/es/news/estudio-de-la-oim-los-migrantes-y-refugiados-venezolanos-en-colombia-generan-un-impacto-economico-equivalente-5291-millones-de-dolares>
- Pardo, C., & Ramírez, L. (2020). Innovación social en la minería artesanal: una vía hacia la sostenibilidad. *Revista Innovar*, 30(76), 91–106.
- Pérez, J., & Martínez, C. (2023). Retos y perspectivas de la minería artesanal en Colombia. *Revista Minera Colombiana*, 17(1), 100-110.
- Pérez, L., Sánchez, V., & Gómez, P. (2022). Teoría del cambio y análisis de partes interesadas en proyectos sociales. *Revista de Gerencia Pública*, 13(2), 40-50.
- Pimiento, N., Rivas Trujillo, E., & Menéndez Aguado, J. M. (2024). Evaluation of socioeconomic dynamics and their impact on life expectancy in coal mining communities in Colombia. *Mining*, 4(4), 994-1012. <https://www.mdpi.com/2673-6489/4/4/56>

- PMI (Project Management Institute). (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) – Séptima Edición*.
- Presidencia de la República de Colombia. (2021). *Decreto 216 de 2021. Por medio del cual se reglamenta el Estatuto Temporal de Protección para Migrantes Venezolanos*. Diario Oficial No. 51.729. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO-216-2021.pdf>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
- Ramírez, A., Gómez, C., & Velásquez, L. (2022). Informalidad y condiciones laborales en minería artesanal. *Revista de Estudios Laborales*, 9(1), 50-60.
- Restrepo Baena, M., & Martínez Mendoza, J. (2021). Condiciones laborales en la minería artesanal del noreste de Antioquia. *Revista Colombiana de Trabajo Social*, 34(1), 112–128.
- Restrepo Baena, Ó. J., & Martínez Mendoza, L. E. (2021). Sustainability of the Artisanal and Small-Scale Gold Mining in Northeast Antioquia-Colombia. *Sustainability*, 13(16), 9345. <https://doi.org/10.3390/su13169345>
- Rodríguez Torres, A. (2024, February 28). Población migrante y afros, los de mayor desempleo en Colombia por baja inclusión. *La República*. <https://www.larepublica.co/economia/poblacion-migrante-y-afros-los-de-mayor-desempleo-en-colombia-3810710>
- Rodríguez, J. (2023). Desafíos en la formalización de la minería artesanal en Colombia. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/energia/los-desafios-que-enfrenta-la-pequena-mineria-y-la-mineria-artesanal-para-formalizarse-589833>
- Rojas Rojas, S. E., Muñoz Martínez, I. T., & Albarracín Bohórquez, N. (2018). Ruralidad en Colombia. Universidad Central.; (página: 57)
- Rojas, M., & Espinoza, O. (2023). *The Impact of Labor Migration on Human Capital*

- Rojas, M., Sánchez, L., & Medina, P. (2020). Capital social y resiliencia en comunidades rurales. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(3), 110-125.
- Ruiz, M. P., & Forero, D. (2023). *Estudio de mercado laboral y mapeo de iniciativas para refugiados y migrantes en Bogotá, Cundinamarca y Atlántico*. Fedesarrollo.
- Santos-Granero, F. (2023). Minerías sin mercurio: cosmovisiones indígenas y sostenibilidad ambiental. *Revista Colombiana de Antropología*, 61(2), 155–174.
- Seccatore, J., Veiga, M., & Appel, P. (2022). Responsible gold sourcing and formalization programs in South America. *Resources Policy*, 77, 102687. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102687>
- Simonaitis, A., & et al. (2023). ‘A Comparison of the Project Management Methodologies’. *Buildings*, 13(7). [MDPI](https://doi.org/10.3390/buildings13071307)
- Smith, J., Hernandez, A., & López, F. (2021). Dimensiones de la sostenibilidad social en el desarrollo rural. *Journal of Rural Development*, 36(2), 40-55.
- Tapia, F., Ceballos, S., & Herrera, P. (2020). Dinámicas territoriales y sustentabilidad en zonas rurales mineras. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 85, 109–133.
- Teamwork.com. (2024, February 19). *The 5 Project Management Process Groups Explained*. [https://www.teamwork.com/blog/project-management-process-groups/ teamwork.com](https://www.teamwork.com/blog/project-management-process-groups/)
- Turner, J. R. (2014). *Gower handbook of project management* (5th ed.). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9781315585741>
- UNEP. (2021). *Global Mercury Partnership Annual Report*. <https://www.unep.org>

- Universidad de los Andes. (2021). *Estrategias para formalizar la minería artesanal*. <https://www.uniandes.edu.co/es/noticias/gobierno-y-politica/estrategias-para-formalizar-la-mineria-artesanal>
- Universidad de los Andes. (2021). *Estrategias para formalizar la minería artesanal*. <https://uniandes.edu.co/es/noticias/gobierno-y-politica/estrategias-para-formalizar-la-mineria-artesanal>
- Valencia, M., Forero, J., & Torres, H. (2021). Minería artesanal en Colombia: organización comunitaria y sostenibilidad social. *Estudios Rurales Latinoamericanos*, 7(2), 55–73.
- Vega, H., & Salazar, D. (2019). Impactos ambientales de la minería artesanal en Colombia. *Revista Ambiental Colombiana*, 11(2), 130-145.
- Vogel, I. (2012). *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. Department for International Development (DFID). https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a5ded915d3cfd00071a/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf
- Vogel, I. (2019). *Teoría del cambio: Una guía práctica para el desarrollo y evaluación de proyectos*. Londres: ODI.
- Yeshwanth, M. (2022). *Agile Project Management: A New Normal in Agricultural Domain*. Just Agriculture. justagriculture.in

ANEXOS

| | |
|--------------------------|----------|
| Anexo | 1 |
| Consentimiento informado | |

Yo, _____,
identificado(a) con **Cedula Venezolana__ Permiso por Protección Temporal__** número _____, en pleno uso de mis facultades, declaro que he sido informado(a) de manera clara, completa y comprensible sobre la naturaleza, objetivos, finalidad académica, duración, procedimientos, beneficios esperados y eventuales riesgos asociados a mi participación en la investigación titulada “*Fortalecimiento de la Comercializadora Lemus Ortiz SAS a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad social*”, liderada por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

Comprendo que mi participación es **completamente voluntaria**, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta que me cause incomodidad y que tengo **el derecho de retirarme en cualquier momento sin que ello implique perjuicio, represalia o consecuencia alguna en el ámbito personal, laboral o legal**. También he sido informado(a) de que los datos recolectados serán tratados bajo estricta confidencialidad, con respeto a mi privacidad, protegidos conforme a la Ley Estatutaria 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, y utilizados únicamente para fines académicos y científicos. Declaro que he tenido la oportunidad de plantear preguntas, recibir respuestas satisfactorias y comprender completamente la información proporcionada, y en virtud de ello, manifiesto mi **consentimiento libre, informado y consciente para participar en esta investigación**.

NOMBRE:

DOCUMENTO:

Anexo
Encuesta

2

SECCIÓN I – Datos Generales

1. Edad: _____
2. Nacionalidad: _____
3. Sexo:
 Masculino Femenino Otro: _____
4. Nivel educativo alcanzado:
 Primaria Secundaria Técnica Tecnológica Profesional Otro: _____
5. Tiempo de residencia en Colombia:
 Menos de 6 meses 6 meses - 1 año Más de 1 año
6. Tiempo de trabajo en la empresa:
 Menos de 6 meses 6 meses - 1 año Más de 1 año
7. Cargo que desempeña actualmente en la empresa: _____
8. Tipo de contrato laboral:
 Verbal Escrito No aplica
9. ¿Cuenta con afiliación al sistema de seguridad social colombiano?
 Sí No Parcialmente
10. ¿Cuál es tu estado civil?
 Soltero/a Casado/a Unión libre Otro: _____
11. ¿Tienes personas a tu cargo (hijos/as, adultos mayores u otras personas)?
 Sí No
Si respondiste “Sí”, ¿cuántas? _____
12. ¿Cuál es tu principal fuente de ingreso?
 Este empleo Otro empleo Remesas Otro: _____

SECCIÓN II – Inclusión y sostenibilidad social

13. ¿Considera que ha sido incluido(a) de manera efectiva en el entorno laboral?
 Sí, completamente Parcialmente No

14. ¿Participa en actividades internas de integración o bienestar laboral?
 Frecuentemente A veces Nunca
15. ¿Ha sentido discriminación o exclusión dentro del entorno laboral?
 Sí No Prefiero no responder
16. ¿Ha tenido acceso a procesos de inducción o formación al iniciar labores?
 Sí No
17. ¿Ha recibido acompañamiento psicológico, legal o social por parte de la empresa?
 Sí No Desconozco si existe
18. ¿Ha sido informado/a sobre sus derechos laborales en Colombia?
 Sí No
19. ¿Siente que su experiencia como migrante ha sido valorada en la empresa?
 Sí No Parcialmente
20. ¿Considera que existen oportunidades de desarrollo y ascenso para usted dentro de la empresa?
 Sí No No está claro
21. ¿Has sentido apoyo por parte de tus compañeros de trabajo en situaciones personales o laborales difíciles?
 Sí No Algunas veces
22. ¿Consideras que tus creencias culturales, religiosas o sociales son respetadas dentro del entorno laboral?
 Sí No En parte
23. ¿Participas en redes de apoyo entre trabajadores migrantes (formales o informales)?
 Sí No
En caso afirmativo, ¿cuáles? _____

SECCIÓN III – Herramientas de gerencia de proyectos e intervención social

24. ¿Tiene conocimiento de alguna política interna de inclusión hacia personas migrantes?
 Sí No No estoy seguro/a

25. ¿Considera que la empresa implementa herramientas de planeación para mejorar el bienestar del personal migrante?
 Sí No No lo sé
26. ¿Ha participado en alguna estrategia de capacitación o formación promovida por la empresa?
 Sí No
27. ¿La empresa ha promovido espacios de participación donde pueda expresar sus necesidades o propuestas?
 Sí No
28. ¿Existen mecanismos formales para comunicar sugerencias, quejas o propuestas?
 Sí No No los conozco
29. ¿Conoce si existen indicadores o mecanismos para evaluar la satisfacción laboral de los migrantes?
 Sí No No lo sé
30. ¿Considera que la empresa podría beneficiarse de implementar proyectos orientados al bienestar de sus trabajadores migrantes?
 Sí No
31. ¿Qué tipo de herramienta considera más útil para mejorar su experiencia laboral?
 Programas de mentoría
 Planes de formación técnica
 Políticas de inclusión
 Estrategias de comunicación interna
 Otro: _____
32. ¿Qué barreras considera que dificultan su sostenibilidad laboral en la empresa? (Marque todas las que apliquen)
 Trámites migratorios
 Precariedad del contrato
 Falta de apoyo institucional
 Desigualdad de trato

- Ninguna
- Otra: _____

33. ¿Consideras que la empresa podría aplicar proyectos específicos para el fortalecimiento del bienestar de los migrantes?

- Sí No

Si es así, ¿qué tipo de proyectos propondrías? _____

34. ¿Conoces algún plan, cronograma o proyecto que tenga como objetivo mejorar las condiciones laborales del personal?

- Sí No No estoy seguro/a

35. ¿Sientes que tu opinión es tomada en cuenta en procesos de planeación interna o mejora continua?

- Siempre Algunas veces Nunca

SECCIÓN IV – Percepciones y propuestas

36. En una escala de 1 a 5, ¿cómo calificaría su bienestar general dentro de la empresa?

[_]1 (Muy bajo) [_]2 [_]3 [_]4 [_]5 (Muy alto)

37. ¿Estaría dispuesto/a a participar en un proyecto piloto que busque mejorar las condiciones de vida laboral de migrantes?

- Sí No Tal vez

38. ¿Qué sugerencia le haría a la empresa para mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores migrantes?

39. ¿Qué tan optimista te sientes respecto a tu futuro laboral dentro de esta empresa?

- Muy optimista Algo optimista Poco optimista Nada optimista

40. ¿Crees que los programas de desarrollo profesional deben adaptarse a la realidad de los trabajadores migrantes?

- Sí No No estoy seguro/a

41. ¿Qué aspectos te generan mayor preocupación como persona migrante en tu entorno laboral?

- Estabilidad laboral
- Trámites migratorios
- Aislamiento social
- Falta de formación
- Otro: _____