

Fortalecimiento al emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos que garanticen su sostenibilidad económica y Social



Fortalecimiento al emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos que garanticen su sostenibilidad económica y social

Nombres y apellidos completos del autor o autores

Angelica Ximena Meza Berna Id 10670014

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

diciembre de 2025

Fortalecimiento al emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos que garanticen su sostenibilidad económica y Social

Fortalecimiento al emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos que garanticen su sostenibilidad económica y social

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez ID 0029039

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

diciembre de 2025

Contenido

Lista de tablas	5
Lista de figuras	6
Lista de anexos.....	7
Resumen	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Descripción del problema.....	12
1.1.1. Contextualización del Objeto de Estudio	12
1.1.2. Problemática central identificada	12
1.2. La pregunta de investigación.....	13
1.3. Los objetivos de investigación	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Justificación de la investigación.....	14
2. MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1. Marco de Antecedentes	15
2.2. Marco Teórico	16
2.2.1. Ruralidad y condiciones de AFROMUVARAS en su entorno.....	16
2.2.2. Sostenibilidad	17
2.2.3. Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos	21
2.3. Marco Normativo	23
3. METODOLOGÍA	25
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	25
3.2. Población y tamaño de la muestra	25
3.3. Instrumentos	26
3.3.1. Modelo de Caracterización de Negocios Rurales.....	26

3.3.2.	Análisis documental – Metodologías en gerencia de proyectos	27
3.4.	Descripción de Procedimientos	27
3.4.1.	Procedimiento de aplicación del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales	28
3.4.2.	Procedimiento de aplicación del análisis documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos	29
3.5.	Análisis de la información	30
3.5.1.	Análisis de la información del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales.....	30
3.5.2.	Análisis de la información a partir de la revisión documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos.....	31
3.6.	Consideraciones Éticas	32
3.6.1.	Análisis de consideraciones éticas	32
3.6.2.	Instrumentos de aceptación y autorización	32
4.	RESULTADOS.....	33
4.1.	Caracterización de la organización comunitaria AFROMUVARAS	33
4.2.	Selección de la metodología en gerencia de proyectos.....	61
4.3.	Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad social y económica del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS	62
5.	DISCUSIÓN	66
6.	CONCLUSIONES	68
7.	RECOMENDACIONES	70
	Referencias.....	71
	Anexos.....	80

Lista de tablas

Tabla 1 Marco normativo de apoyo a comunidades afrodescendientes y fomento del emprendimiento solidario	23
Tabla 2 Procedimiento de aplicación de análisis documental.....	30
Tabla 3 Fases del análisis cualitativo de entrevistas	31
Tabla 4 Caracterización general del emprendimiento empresarial de las Varas AFROMUVARAS	33
Tabla 5 Caracterización específica de emprendimiento empresarial de las Varas AFROMUVARAS respecto a su sostenibilidad social, y económica	49
Tabla 6 cuadro comparativo metodologías en gerencia de proyectos.....	61
Tabla 7 Ruta para la implementación de la metodología PM4R	64

Lista de figuras

Figura 1 Gráfico Radial Caracterización general de la organización comunitaria AFROMUVARAS en su contexto rural	48
Figura 2 Gráfico Radial Caracterización específica de del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS en el ámbito social	59
Figura 3 Gráfico Radial Caracterización específica de del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS en el ámbito económico	60

Lista de anexos

Anexo A. Entrevista.....	80
--------------------------	----

Resumen

La investigación se centra en la organización comunitaria **AFROMUVARAS**, conformada por mujeres afrodescendientes de San Luis Robles y zonas rurales de Tumaco, Nariño. Su modelo productivo artesanal se basa en el cultivo, transformación y comercialización de cacao fino de aroma, con prácticas sostenibles y fuerte identidad cultural. A pesar de sus avances en calidad y cohesión social, enfrenta limitaciones para acceder a mercados especializados debido a la ausencia de certificaciones, estrategias de comercialización y análisis de consumidores. Estas barreras restringen su sostenibilidad económica y la posibilidad de aprovechar el valor agregado de su cacao. Socialmente, la carga laboral recae en las mujeres, afectando su bienestar y permanencia. El estudio busca evaluar metodologías de **gerencia de proyectos** que fortalezcan la sostenibilidad económica y social de AFROMUVARAS, combinando herramientas y metodología de Gerencias de proyectos con enfoques participativos y de economía solidaria. Se concluye que la sostenibilidad depende de equilibrar la unión social con el fortalecimiento económico.

Palabras clave: Gerencia de proyectos, Emprendimiento rural, Mujeres afrodescendientes, Cacao fino de aroma, Sostenibilidad económica y social.

Abstract

This research focuses on the community organization **AFROMUVARAS**, composed of Afro-descendant women from San Luis Robles and rural areas of Tumaco, Nariño. Their artisanal production model is based on the cultivation, processing, and commercialization of fine-flavor cocoa, rooted in sustainable practices and strong cultural identity. Despite progress in quality and social cohesion, AFROMUVARAS faces barriers to entering specialized markets due to the lack of certifications, marketing strategies, and consumer analysis. These limitations restrict its economic sustainability and the ability to leverage the added value of its cocoa. Socially, the workload falls mainly on women, affecting their well-being and long-term participation. The study aims to evaluate **project management methodologies** to strengthen AFROMUVARAS' economic and social sustainability, combining PMI® tools with participatory and solidarity economy approaches. Findings suggest that sustainability depends on balancing social cohesion with economic strengthening, validating inclusive models rooted in cultural identity.

Keywords: Project management, Rural entrepreneurship, Afro-descendant women, Fine-flavor cocoa, Economic and social sustainability

Introducción

Según información suministrada por mujeres que integran la organización AFROMUVARAS su sigla significa Asociación de Mujeres Afros de Las Varas. Esta es una organización integrada por 365 mujeres afrodescendientes, distribuidas en siete veredas pertenecientes al Consejo Comunitario Las Varas, en la zona rural del corregimiento San Luis Robles, en Tumaco, Nariño. Esta región ha sido históricamente golpeada por el conflicto armado, la desigualdad y la pobreza. Frente a esta realidad, AFROMUVARAS nace como una respuesta colectiva de mujeres valientes y resilientes que decidieron unirse para fortalecer su independencia económica, generar ingresos dignos y convertirse en protagonistas del desarrollo de sus comunidades. Su misión es promover los derechos de las mujeres, impulsar su empoderamiento económico y social, e incidir activamente en el territorio, apostando a un enfoque étnico, inclusivo y sostenible que transforme la vida de las asociadas, sus familias y su entorno. (Daraojimba et al., 2024)

La principal actividad productiva de AFROMUVARAS se centra en el cultivo, compra y transformación del cacao fino de aroma. A través de métodos artesanales que integran saberes ancestrales, las mujeres de la organización elaboran diversos productos derivados del cacao, como el chocolate de mesa, barras de chocolate puro, Nibs y otros complementos. Lo realizan a través de diferentes etapas como la fermentación, el secado, tostado, pelado, molienda, atemperado, moldeado y empaque, son productos naturales, libres de químicos. En esta investigación se desea abordar en el marco de la sostenibilidad económica las condiciones actuales que dificultan competir en los diferentes mercados, donde se requiere altos estándares de calidad y certificaciones. Y en cuanto a la sostenibilidad social se pretende abordar la presión de las capacidades humanas, al depender de trabajo manual, ya que se incrementa la carga de trabajo físico y esto puede afectar el bienestar de las asociadas y dificultar su participación en el desarrollo de sus procesos (ONU Mujeres, 2023).

Los retos indicados anteriormente se abordarán desde un modelo, metodología y herramientas propias de la gerencia de proyectos para establecer soluciones a la problemática presentadas. Según Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014) el enfoque cualitativo Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar

teorías. Por su parte el enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistémicos empíricos y críticos, implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativo como cualitativos.

Según Canta Honores y Quesada Llanto (2021), el estudio de caso es una estrategia clave dentro del enfoque cualitativo que permite obtener conocimiento significativo sobre fenómenos sociales específicos, sin pretender generalizar los resultados, sino comprender profundamente su contexto y dinámica. Debido a la naturaleza y características de la presente investigación, se adoptará un enfoque cualitativo sustentado en la técnica del estudio de caso. Con el propósito de comprender con profundidad las dinámicas en cuanto a su actividad económica y social de las mujeres que integran AFROMUVARAS, que nos permitan plantear las herramientas y metodologías de gerencias de proyectos más adecuadas para fortalecer el emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS Arroyo-Rodríguez, Amezcua & Orkaizagirre-Gómara, (2023)

El enfoque cualitativo permitirá explorar no solo los procesos productivos y organizativos de AFROMUVARAS, sino también las percepciones, motivaciones y desafíos experimentadas por sus integrantes

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1. Contextualización del Objeto de Estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la organización comunitaria AFROMUVARAS, ubicada en la vereda San Luis Robles y otras zonas rurales de Tumaco, Nariño. Esta asociación está conformada por mujeres afrodescendientes que han desarrollado un modelo productivo artesanal centrado en el cultivo, transformación y comercialización de cacao fino de aroma, con enfoque en prácticas sostenibles, libres de químicos y con un fuerte arraigo cultural. Ramírez (2021)

AFROMUVARAS es emprendimiento rural con identidad étnica, empoderamiento femenino. Sin embargo, su posicionamiento comercial sigue enfrentando retos estructurales y de mercado que limitan su capacidad de insertarse en circuitos comerciales especializados y de mayor rentabilidad. Según Castillo, Ordóñez, Erazo y Cabrera (2020), Estas barreras se deben al desconocimiento de mercados adecuados, la ausencia de estrategias de comercialización y la falta de acceso a información estratégica sobre consumidores, canales de distribución entre otros.

1.1.2. Problemática central identificada

AFROMUVARAS, es una organización de mujeres afrodescendientes ubicada en la zona rural de Tumaco, ha logrado posicionarse como una experiencia significativa de economía solidaria y producción sostenible de cacao fino de aroma. Sin embargo, a pesar de sus avances en calidad, organización y arraigo comunitario, enfrenta serias limitaciones que obstaculizan su inserción en mercados formales y especializados, los cuales exigen altos estándares, certificaciones, conocimiento técnico y estrategias de comercialización estructuradas. (ONU, 2023)

Desde la perspectiva de la sostenibilidad económica según la organización carece de información estratégica sobre mercados, comportamiento del consumidor, canales de distribución y tendencias globales. Esta falta de análisis comercial restringe su capacidad para acceder a mercados como el orgánico, de comercio justo o gourmet, desaprovechando el valor agregado de su cacao artesanal, natural

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

y con identidad cultural. A esto se suma la limitada escala de producción, ausencia de certificaciones, y el desconocimiento de las dinámicas competitivas del sector. (Agencia de Desarrollo Rural. , 2022)

Por otro lado, desde la sostenibilidad social, el modelo productivo actual recae principalmente en el trabajo manual de las mujeres, lo cual incrementa su carga física y puede comprometer su bienestar, permanencia y empoderamiento dentro de la organización. Esta presión sobre las capacidades humanas limita también las posibilidades de expansión, innovación y mejora de las condiciones laborales de las asociadas. (Fondo Europeo para la Paz., 2022)

1.2.La pregunta de investigación

¿Cuáles son las herramientas y metodologías de gerencia de proyectos más adecuadas para fortalecer el emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS con el fin de identificar estrategias que impulsen su sostenibilidad económica y social?

1.3.Los objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Evaluar las herramientas y metodologías de gerencias de proyectos más adecuadas para fortalecer el emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS” con el fin de identificar estrategias que impulsen su sostenibilidad económica y social

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar caracterización del objeto de estudio en su contexto rural que permita identificar la dinámica del negocio para determinar las variables claves que influyan en su sostenibilidad
- Establecer criterios de selección y comparación de las diferentes metodologías de gerencia de proyectos considerando las necesidades específicas de los negocios rurales, para determinar cuáles son las apropiadas para impulsar su sostenibilidad económica y social del emprendimiento AFROMUVARAS

- Diseñar estrategias basadas en herramientas metodológicas de la gerencia de proyectos, que fomenten la sostenibilidad económica y social del emprendimiento de AFROMUVARAS

1.4. Justificación de la investigación

La presente investigación será de gran relevancia al centrarse en una problemática específica que afecta a una organización conformada por mujeres afrodescendientes en la zona rural de Tumaco. Ya que su modelo productivo, está basado en el cultivo y transformación de cacao fino de aroma, y esto constituye una alternativa económica y empoderamiento femenino. (Vaca Cuevas, 2023)

Según Bahera et al.,2024 Desde una perspectiva científica, este estudio debe basarse en evidencias, con el fin de poder conocer las dinámicas sociales y económicas que enfrentan organizaciones rurales lideradas por mujeres en contextos de exclusión. Asimismo, genera aportes significativos que les pueda servir a otras organizaciones para que adopten herramientas y metodología en la gerencia de sus proyectos y de esta manera puedan lograr un sostenimiento económico y social en su territorio.

Según Rentería-Jiménez y Vélez De La Calle (2021), la investigación participativa y situada en territorios afrodescendientes permite re(pensar) las relaciones entre sociedad y naturaleza, reconociendo los saberes ancestrales como parte fundamental del desarrollo sostenible. En lo que respecta al impacto para la organización estudiada, la investigación brindará a AFROMUVARAS una base analítica para la toma de decisiones estratégicas que les permita gerenciar sus proyectos. Con un enfoque de posicionamiento, para llevar su propuesta económica de manera sustentable, manteniendo sus raíces artesanales y culturales.

Desde el ámbito académico, este trabajo fortalecerá la aplicación de metodologías cualitativas en el análisis de casos de comunidades rurales y afrodescendientes, permitiendo ampliar las discusiones en torno al papel de las mujeres en los procesos de desarrollo económico con enfoque étnico. (Bedoya González, 2022)

Finalmente, el aporte a la comunidad es tangible, ya que permitirá visibilizar la experiencia de AFROMUVARAS, identificar áreas concretas de mejora y proponer estrategias contextualizadas que pueden traducirse en mejores condiciones de vida, mayor rentabilidad económica y cohesión social. (Agencia de Desarrollo Rural. 2022)

2. MARCO REFERENCIAL

2.1.Marco de Antecedentes

A partir del nuevo entorno normativo gestado desde el año 2020 con leyes como la 2069 (Ley de Emprendimiento) se inicia una agenda nacional e internacional, que promueve la equidad de género, la justicia étnica y el desarrollo territorial sostenible, implementándose diversas iniciativas nacionales e internacionales que han impulsado el fortalecimiento de emprendimientos liderados por mujeres afrodescendientes en Colombia, particularmente en regiones con alta vulnerabilidad económica y social; acciones que sirven de antecedentes para AFROMUVARAS, es pertinente mencionar algunas de ellas y las entidades que las lideraron dentro de ese mismo territorio. (Congreso de la República de Colombia., 2020)

Estos proyectos han abordado aspectos clave como la capacitación técnica, la asociatividad, el liderazgo comunitario, la sostenibilidad económica y el acceso a mercados, sentando precedentes relevantes para el diseño e implementación de metodologías estructuradas como la gerencia de proyectos. Entre estas acciones, se destacan; Capacitaciones, Formación técnica y Acompañamiento empresarial en alianza con el SENA y otras entidades para mejorar las competencias productivas de mujeres emprendedoras en sectores como el cacao, la gastronomía ancestral y la artesanía. (Alcaldía de Tumaco, 2021).

En el año 2022, en Tumaco se registran una serie de programas enfocados en economía popular y solidaria con participación directa de organizaciones lideradas por mujeres afrodescendientes, se asignaron cerca de \$400 millones de pesos. (Secretaria de Hacienda Municipal de Tumaco, 2022).

En 2023, se lanzó la estrategia “Tumaco Mujer Productiva”, orientada a visibilizar y apoyar iniciativas económicas de mujeres en zonas rurales, a través de ferias locales, microcréditos solidarios y promoción de marca territorial (Alcaldía de Tumaco, 2023)

Estas iniciativas fueron posibles gracias a los recursos canalizados por el municipio, además de fuentes nacionales como Prosperidad Social, el SENA, ONU Mujeres y el Fondo Mujer de la Vicepresidencia, que colaboraron con entidades locales, generando acciones de formación, dotación técnica y acompañamiento financiero. (ONU Mujeres., 2024)

Al revisar los antecedentes se evidencia la existencia de acciones desde la institucionalidad valiosos, sin embargo, no se ha abordado con suficiente profundidad la aplicación de metodologías estructuradas como la gerencia de proyectos, lo cual limita la sostenibilidad económica y social de este tipo de emprendimientos. De allí la pertinencia de una investigación que contribuya a llenar este vacío técnico, promoviendo procesos más organizados, estratégicos y sostenibles. (BID, 2023)

Un ejemplo destacado es el proyecto “Raíces”, desarrollado por ONU Mujeres, el UNFPA, la Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO) y el Gobierno de Corea. Esta iniciativa benefició a más de 500 mujeres en Tumaco, entre ellas integrantes de organizaciones como AFROMUVARAS, Asmusca y Asocoexportadora. El proyecto ofreció formación en agroindustria, finanzas, liderazgo y administración, además de dotaciones técnicas para fortalecer las capacidades productivas y comerciales de las participantes (UNIMINUTO).

Por su parte, la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), en alianza con la Universidad de Pamplona, implementó en 2022 un proceso de formación especializado que incluyó un diplomado en costos de producción, mercadeo agropecuario y asociatividad. Esta experiencia fortaleció la base técnica y comercial de varios emprendimientos cacaoteros liderados por mujeres afrodescendientes en la región de Tumaco (Agencia de Desarrollo Rural. , 2022). Adicionalmente, el programa “Mujer Rural Cacaocultora Mentora”, liderado por el Fondo Mujer y FEDECAO, capacitó a 22 mujeres en planeación, monitoreo y evaluación de sistemas productivos. Esta estrategia formativa demostró la importancia de contar con referentes técnicos dentro de las mismas comunidades, promoviendo procesos de réplica y sostenibilidad organizativa (Fondo Mujer Libre y Productiva, 2025)(Fondo Mujer, 2025).

Estas experiencias evidencian que la implementación de metodologías estructuradas, como la gerencia de proyectos, puede potenciar la sostenibilidad de los emprendimientos afrodescendientes, permitiendo una planificación más estratégica, una ejecución organizada y una evaluación efectiva de resultados. De allí la pertinencia del presente proyecto, el cual busca integrar estos aprendizajes en el fortalecimiento empresarial de las AFROMUVARAS, adaptado a su contexto territorial y cultural.

2.2.Marco Teórico

2.2.1. Ruralidad y condiciones de AFROMUVARAS en su entorno.

La ruralidad, más allá de su dimensión geográfica, constituye un entramado complejo de relaciones sociales, culturales, económicas y territoriales que configuran formas particulares de vida y

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

organización. En Colombia, las zonas rurales han estado históricamente marcadas por la exclusión estructural, el limitado acceso a servicios públicos, conectividad, educación y oportunidades laborales. (Díaz Mateus, 2024) Según la FAO estas condiciones generan desigualdades profundas, pero también contextos fértiles para la construcción de soluciones colectivas y arraigadas en el territorio. (FAO, 2022),

En este sentido, el desarrollo rural no puede entenderse únicamente desde indicadores económicos, sino como un proceso integral que articula participación comunitaria, sostenibilidad ambiental e inclusión social (Rosales Velásquez J. , La participación comunitaria en el desarrollo rural, 2024)

Comprender el entorno rural donde opera AFROMUVARAS resulta imprescindible para diseñar estrategias de fortalecimiento empresarial pertinentes y efectivas. Este análisis contextual permitirá incorporar las particularidades del territorio como insumo esencial para la mejora organizativa y comercial.

La literatura especializada coincide en que los territorios rurales requieren enfoques de intervención diferenciados, que respeten su idiosincrasia y promuevan el desarrollo endógeno integrando aspectos sociales, culturales y económicos (Aguirre Pérez, 2025). En este marco, la gerencia de proyectos emerge como una herramienta clave para estructurar y planificar iniciativas que integren la voz de los actores locales, fortalezcan sus capacidades organizativas y favorezcan tanto la sostenibilidad económica como la cohesión social del emprendimiento. (Pérez Sánchez, 2020)

Los estudios encontrados apuntan, mayormente, al trabajo de la mujer rural desde la visión de la asociatividad y su aporte en la cadena de valor encontrándose algunas experiencias exitosas desde el empoderamiento en procesos agroecológicos. Ejemplos como el de La Asociación de Mujeres Emprendedoras de San Roque ASMESAR, del municipio de Sotará (Cauca), que transformó la realidad económica y social de la región, mediante la asociatividad de 15 mujeres del corregimiento de Chapa logrando unirse y trabajar en torno a un beneficio común. cinco de ellas las más activas, han fortalecido su unidad productiva y les han dado valor agregado a sus productos, ofreciendo mermeladas, salsas y combinaciones con derivados lácteos analiza el estudio las limitaciones impuestas por el rol tradicional como mujer rural que les da poca capacidad de decisión, sobrecarga laboral, poca disponibilidad de tiempo y dificultad de acceso a recursos económicos, información, mercados y posibilidades de comercialización de sus productos. (Silva-Jiménez, 2020)

2.2.2. Sostenibilidad

El primer concepto formal de sostenibilidad se introdujo en la Organización de las Naciones Unidas y es aún la base de muchas de las políticas públicas y estrategias de desarrollo social y económico que se formulan e implementan, sostiene que la sostenibilidad es un concepto integral que busca garantizar el equilibrio en tres dimensiones fundamentales: el crecimiento económico, la equidad social y la protección del medio ambiente, permitiendo que las necesidades actuales sean satisfechas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, reconociendo la interdependencia entre los sistemas humanos y naturales, por lo que plantea la necesidad de adoptar modelos de producción y consumo que minimicen el impacto ambiental, promuevan la justicia social y fortalezcan las capacidades locales. (Comisión Brundtland, 1987).

La sostenibilidad es un principio fundamental en el diseño de estrategias de desarrollo local. En contextos rurales, esta se concibe como la capacidad de una comunidad para generar procesos productivos estables y duraderos, que armonicen la rentabilidad económica, el bienestar social y el equilibrio ambiental (Rosales Velásquez J. , La participación comunitaria en el desarrollo rural, 2024).

En este sentido, los emprendimientos como el de la Asociación AFROMUVARAS representan oportunidades para activar una economía local con enfoque territorial, étnico y de género, que responda a las necesidades de sus integrantes y fortalezca sus capacidades organizativas. Es necesario e importante abordar en el estudio la sostenibilidad de manera general, puntualizando en los aspectos ambiental, social y económico, teniendo en cuenta la transversalidad del tema en este tipo de emprendimientos que son liderados por poblaciones históricamente marginadas, como las comunidades campesinas, para este caso se suma el género y la práctica desde su saber tradicional heredado generacionalmente. Se esbozará la sostenibilidad como soporte teórico que amplíe la claridad de intervención y análisis, desde sus diferentes visiones

Por lo tanto, al referirnos a la sostenibilidad económica hablamos de la capacidad que tiene una comunidad, empresa o país para generar riqueza de manera estable, equitativa y responsable, sin comprometer los recursos ni las oportunidades de las generaciones futuras. Este principio busca equilibrar la rentabilidad financiera con el bienestar social y el cuidado ambiental, convirtiéndose en un eje transversal del desarrollo sostenible. (Kahraman, 2022)

En zonas rurales como Las Varas, la sostenibilidad económica implica mucho más que obtener ingresos: supone construir una estructura productiva capaz de sostenerse en el tiempo, diversificar mercados, fortalecer la cadena de valor e incorporar modelos de gestión empresarial adecuados al contexto, esto significa profesionalizar su modelo productivo, gestionar costos adecuadamente y establecer canales de comercialización que respeten la identidad cultural, pero que les permitan crecer. (FAO, 2022).

Según Aguirre Pérez y Herrera Avendaño el desarrollo endógeno y la innovación local son elementos clave para que los pequeños emprendimientos rurales puedan insertarse en mercados especializados y aumentar su competitividad sin perder su identidad productiva. (Aguirre Pérez, 2025).

Se hace evidente la sostenibilidad económica en entornos locales cuando el emprendimiento logra generar beneficios constantes que mejoran las condiciones de vida de los emprendedores, reduciéndose de esta manera la vulnerabilidad económica frente a factores externos (Rosales Velásquez j. , 2025). También se reconoce que esta sostenibilidad debe integrarse con las otras dimensiones del desarrollo (social y ambiental), para que el crecimiento económico no sacrifique ni la cohesión del grupo ni el equilibrio con el entorno. (Andrade, 2023)

Sostenibilidad Social, Por lo tanto, al referirnos a la sostenibilidad económica hablamos de la capacidad que tiene una comunidad, empresa o país para generar riqueza de manera estable, equitativa y responsable, sin comprometer los recursos ni las oportunidades de las generaciones futuras. Este principio busca equilibrar la rentabilidad financiera con el bienestar social y el cuidado ambiental, convirtiéndose en un eje transversal del desarrollo sostenible. (Kahraman, 2022)

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad social implica la creación de entornos donde las comunidades puedan desarrollarse de forma autónoma, con acceso equitativo a recursos, oportunidades y mecanismos de participación. En territorios rurales excluidos, como lo plantea Rosales Velásquez (2024), esta dimensión se expresa en el empoderamiento de actores locales —como las mujeres afrodescendientes de AFROMUVARAS— que lideran procesos organizativos, mejoran sus condiciones de vida y promueven la toma de decisiones compartida.

Turyakira et al. (2025) refuerzan esta visión al demostrar que el emprendimiento social puede ser una herramienta efectiva para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al generar valor económico y social en comunidades marginadas. Su estudio en Uganda evidencia cómo iniciativas

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

lideradas por actores locales contribuyen a la cohesión social, la equidad y la resiliencia comunitaria. (Turyakira, 2025)

La sostenibilidad social también se relaciona con el fortalecimiento del capital humano, la equidad en la distribución del trabajo, al empoderamiento de las mujeres como agentes activas del desarrollo. (Verdiales Lopez, 2021), el respeto por la diversidad cultural y la promoción de relaciones laborales justas. En este sentido, se convierte en un pilar para la transformación territorial, especialmente cuando se articula con políticas públicas como la Ley 2234 de 2022 en Colombia, que reconoce el emprendimiento social como motor de inclusión y desarrollo local. (Congreso de Colombia, 2022)

El negocio rural puede definirse como toda actividad económica organizada que se desarrolla en un entorno campesino o rural, basada en el uso de recursos locales y orientada a generar ingresos, empleo y bienestar comunitario. A diferencia del modelo empresarial urbano, el negocio rural se encuentra profundamente vinculado a las condiciones del territorio, los saberes tradicionales, la estructura social y los ciclos naturales de producción (Santero Montalvo, 2023)

En los últimos años, los emprendimientos rurales han ganado reconocimiento por su capacidad para dinamizar economías locales, reducir la migración hacia las ciudades y fortalecer la seguridad alimentaria. Estas iniciativas, cuando están bien estructuradas y cuentan con acompañamiento técnico, pueden convertirse en pilares del desarrollo territorial sostenible. Además, favorecen la participación activa de grupos históricamente excluidos, como comunidades afrodescendientes, indígenas y mujeres rurales (ONU, 2023)

Diversos estudios señalan que la sostenibilidad territorial se alcanza cuando los negocios rurales se insertan de manera armónica en su ecosistema, utilizan racionalmente sus recursos y construyen redes solidarias con otros actores del territorio. En este sentido, el negocio rural no solo genera productos o servicios, sino que puede convertirse en un vehículo para transformar positivamente las condiciones de vida en el campo, promoviendo resiliencia, equidad y autonomía local (CIAT, 2024). (Santero Montalvo, 2023).

El cultivo del cacao ha sido históricamente una de las principales actividades económicas en regiones rurales de Colombia, debido a factores como su rentabilidad, el potencial que ofrece para desarrollar procesos de transformación local, las posibilidades de transformación del cacao en grano en licor, manteca, polvo o chocolate artesanal; todo ello permite a las comunidades generar mayor valor

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

agregado, diversificar su producción y acceder a nuevos nichos de mercado (AVS Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, 2025).

Al desarrollar esta transformación del insumo en diversos productos, desde lo comunitario y sostenible, puede convertirse en un factor clave para el fortalecimiento del tejido social y la autonomía económica de los territorios. El proceso de transformación es integrador desde la rentabilidad económica, la promoción de la inclusión social, la equidad de género y el reconocimiento de la identidad cultural y los saberes tradicionales transmitidos intergeneracionalmente (CIAT, 2024)

Considerar la transformación del cacao como una estrategia de desarrollo no solo responde a una lógica económica, sino que se alinea con los objetivos de sostenibilidad social y territorial que este proyecto busca alcanzar, para ello, se requiere una gestión organizada, visión empresarial, conexión con el mercado y acceso a herramientas técnicas como las que ofrece la gerencia de proyectos. La sostenibilidad, en este contexto, implica no solo mantener la operación económica, sino también garantizar que las decisiones del emprendimiento contribuyan al bienestar social, fortalezcan la organización comunitaria y respeten las condiciones del entorno natural (Trias, 2025).

2.2.3. Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos

Esta investigación, propone, en concordancia con sus objetivos específicos, revisar y seleccionar metodologías de gerencia de proyectos que se adapten a las particularidades del negocio rural de AFROMUVARAS, el cual requiere metodologías flexibles, participativas y adaptadas a las condiciones socioterritoriales de cada comunidad. En este sentido, se han desarrollado enfoques que combinan herramientas tradicionales del Project Management Institute (PMI®) con modelos de gestión comunitaria, sostenibilidad ambiental y economía solidaria (Uniagraria, 2021).

Entre las metodologías más utilizadas se encuentran los grupos de procesos del PMI®, que incluyen: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Estas etapas permiten estructurar los proyectos de manera ordenada, facilitando la toma de decisiones, la asignación de recursos y el seguimiento de resultados. Además, se integran áreas de conocimiento como la gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, riesgos y comunicaciones, fundamentales para garantizar la eficiencia operativa (Uniagraria, 2021).

En el ámbito rural, también se han incorporado metodologías ágiles y participativas, como el Diagnóstico Rural Participativo, los Mapas Parlantes y la Innovación Rural Participativa (IRP), que permiten involucrar activamente a las comunidades en la formulación, ejecución y evaluación de los

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

proyectos. Estas herramientas priorizan el conocimiento local, la inclusión de actores diversos y la construcción colectiva de soluciones (FAO, 2023).

Muñoz Martínez (2025) propone un marco metodológico específico para negocios rurales sostenibles, que incluye rutas de acción basadas en estudios de caso en sectores como la caficultura, porcicultura y comercialización agrícola. Su enfoque combina elementos de gerencia de proyectos con criterios de sostenibilidad ambiental, permitiendo a los emprendedores rurales implementar prácticas responsables y mejorar su resiliencia frente al cambio climático.

Gerencia de proyectos en negocios rurales sostenibles

La gerencia de proyectos es una herramienta estratégica para planificar, ejecutar y evaluar iniciativas productivas en contextos rurales, especialmente en aquellos que buscan generar impactos sostenibles en lo económico, social y ambiental. En territorios con baja competitividad y alta vulnerabilidad, aplicar metodologías de gestión de proyectos permite estructurar procesos productivos, optimizar recursos y fortalecer capacidades organizativas, incorpora elementos de desarrollo endógeno, donde las comunidades rurales lideran sus propios procesos de transformación. Esto implica adaptar modelos de gestión a las realidades de asociaciones campesinas, cooperativas y emprendimientos comunitarios, entre ellos: el PMI, el CP3M colombiano o el Project Portfolio Management Maturity Model. (Martínez Álvarez, 2020).

En el caso de negocios rurales como AFROMUVARAS, la gerencia de proyectos permite articular la producción de cacao con objetivos de sostenibilidad territorial. Según Trias (2025), aplicar metodologías participativas y herramientas de planificación estratégica facilita la toma de decisiones informadas, la gestión de riesgos, el acceso a financiamiento y la medición de impactos sociales y ambientales.

Además, Muñoz Martínez (2025) destaca que la gerencia de proyectos puede ser clave para implementar prácticas sostenibles en negocios rurales, especialmente frente al cambio climático. Su estudio propone rutas de acción específicas para sectores como la caficultura, la porcicultura y la comercialización agrícola, demostrando que una gestión estructurada mejora la eficiencia operativa y la resiliencia territorial. (Muñoz Martínez, 2025)

2.3.Marco Normativo

Colombia ha avanzado en el desarrollo de políticas e iniciativas orientadas al fortalecimiento de emprendimientos; es así, como con la promulgación de la primera ley de Emprendimiento Ley 2069 de 2020, se estableció un marco regulatorio moderno para fomentar la creación, crecimiento y sostenibilidad de empresas, se reconoció las diferencias socioeconómicas y se fomentó, entre otras, acciones los emprendimientos liderados por mujeres y poblaciones vulnerables. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021). En el año 2022 se promulgó la Ley 2234 de 2022, que promueve la política de emprendimiento social como motor de transformación territorial, económica y ambiental; esta ley impulsó, entre otros aspectos la inclusión étnica, campesina, de género y discapacidad en los procesos emprendedores. (Congreso de la República de Colombia, 2022)

A nivel nacional, se formuló la Política pública para la población afrocolombiana, negra, raizal y palenquera 2022–2032, en este documento se destaca la urgencia de apoyar el desarrollo económico de comunidades afrodescendientes con un enfoque étnico, de género y territorial. Esta política reconoce la necesidad de fortalecer los procesos de planificación, gestión y articulación institucional que permitan consolidar iniciativas productivas lideradas por mujeres, con criterios de sostenibilidad y pertinencia cultural. (D.N.P, 2022)

Tabla 1 Marco normativo de apoyo a comunidades afrodescendientes y fomento del emprendimiento solidario

Normativa	Descripción
Ley 70 de 1993 (Colombia)	Reconoce los derechos étnicos, culturales y territoriales de las comunidades afrocolombianas. Esta ley establece el marco legal para el acceso a tierras colectivas, la participación política y la promoción de proyectos productivos que respeten la identidad cultural de estas comunidades (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Decreto 4635 de 2011	Regula medidas de atención, asistencia y reparación integral para las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras víctimas del conflicto armado, con enfoque diferencial y territorial (Presidencia de la República de Colombia, 2011).
CONPES 4011 de 2020 – Política Nacional de Emprendimiento	Define los lineamientos para fomentar el emprendimiento en Colombia, incluyendo acciones diferenciales para poblaciones vulnerables, mujeres

	rurales y comunidades étnicas (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2020).
Decreto 1860 de 2021	Regula la creación del Programa Nacional para el Apoyo y Fortalecimiento de los Emprendimientos Rurales, Étnicos y de Mujeres, reconociendo la importancia de generar condiciones de igualdad y acceso a oportunidades para estos grupos poblacionales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2021)

Fuente; elaboración propia¹

Estas acciones evidencian un marco de corresponsabilidad institucional que, aunque con desafíos, ha promovido condiciones para que organizaciones como AFROMUVARAS accedan a oportunidades de formación, fortalecimiento organizativo y circulación de sus productos.

¹Nota: El marco normativo que respalda la presente investigación se fundamenta en normas nacionales e internacionales que reconocen y protegen los derechos de las comunidades afrodescendientes, promueven la equidad de género y fomentan el emprendimiento solidario

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo descriptivo orientado a comprender de manera profunda las dinámicas sociales, económicas que configuran la sostenibilidad de los negocios rurales comunitarios en el contexto y las características detalladas de AFROMUVARAS. 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 del objeto de estudio analizado. por esta razón se abordará a través de un estudio de caso, que permitirá un análisis detallado y los desafíos específicos que enfrenta AFROMUVARAS. 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 exploró en profundidad en las dinámicas propias y los obstáculos que limitan su sostenibilidad económica, social. Se identificaron los factores que inciden en la sostenibilidad territorial del negocio rural, considerando aspectos como la participación comunitaria, la gestión organizativa, el acceso a mercados, el uso responsable de los recursos naturales y la articulación con políticas públicas.

El alcance de esta investigación en su dimensión descriptiva realizó una caracterización del modelo de negocio rural comunitario desarrollado por AFROMUVARAS, identificando sus fortalezas, desafíos y condiciones de sostenibilidad. En la dimensión propositiva, se seleccionó y se adaptó las metodologías de gerencia de proyectos que contribuyan al fortalecimiento organizativo, económico y territorial de la asociación

Los resultados de la investigación más allá de las zonas de estudio hacia otros contextos rurales con características similares. El estudio no pretendió evaluar el impacto económico cuantitativo del negocio, sino comprender sus implicaciones territoriales y sociales desde una perspectiva integral. Se espera que los hallazgos contribuyan al diseño de estrategias que contribuyan al sostenimiento del negocio, con enfoque territorial, inclusivo y participativo.

3.2. Población y tamaño de la muestra

La población objeto de estudio estará conformada por los miembros activos de la **Asociación AFROMUVARAS**, ubicada en el corregimiento Las Varas, municipio de Tumaco, Nariño. Esta organización está integrada principalmente por mujeres afrodescendientes que desarrollan actividades

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

productivas comunitarias en torno a la transformación del cacao. Según datos del proyecto “Raíces” de ONU Mujeres (2023), la asociación cuenta con aproximadamente 500 mujeres vinculadas a procesos organizativos, productivos y formativos.

Dado el enfoque cualitativo de la investigación, se empleará un muestreo intencional o por criterio, seleccionando participantes que cumplan con características relevantes para el estudio: liderazgo comunitario, participación activa en el negocio rural, experiencia en transformación del cacao y vinculación con procesos de sostenibilidad territorial. Este tipo de muestreo permite obtener información rica y contextualizada, especialmente en estudios de caso como el presente (Villota González, 2023).

El tamaño de la muestra se definirá en función de la saturación teórica, estimando inicialmente entre 15 y 20 participantes para entrevistas semiestructuradas, incluyendo lideresas, productoras, coordinadoras de proyectos y actores institucionales aliados. Esta muestra será suficiente para identificar patrones, contrastar perspectivas y construir una narrativa profunda sobre el modelo de negocio rural y su contribución a la sostenibilidad social y económica.

3.3. Instrumentos

Para el presente proyecto, se aplicaron dos instrumentos de recolección de información: el primero corresponde a un modelo de caracterización de zonas rurales propuesto por Rojas et al (2018) y el segundo hace referencia a un análisis documental sobre conceptos y herramientas en gerencia de proyectos

3.3.1. Modelo de Caracterización de Negocios Rurales

El objetivo del modelo era realizar una caracterización del contexto en el cual se encuentra el objeto de estudio con el fin de identificar aquellos aspectos prioritarios del contexto territorial que deben ser fortalecidos para garantizar su sostenibilidad social y económica. Para ello, se diseña indicando cuál es la información más relevante a la luz de los propósitos del presente trabajo Este modelo permite comprender las dinámicas internas y externas que inciden en el desempeño del negocio rural, su capacidad de adaptación, innovación y articulación con el entorno.

Se estructura dos dimensiones: Lo Social, que analiza la composición de la organización, el nivel de participación comunitaria, el enfoque de género, el capital social y las redes de cooperación. Y lo económico-productivo que considera la estructura organizativa, el modelo de negocio, la cadena de valor, el acceso a mercados, la rentabilidad y la viabilidad financiera. (Villota González, 2023)

Algunos de los instrumentos metodológicos que se utilizaron en este modelo son: entrevistas semiestructuradas, y análisis documental. La información recolectada se interpretó bajo un enfoque cualitativo y territorial, permitiendo construir una visión integral del negocio rural y su contribución al desarrollo local.

Entrevista

El objetivo de la entrevista fue obtener información detallada sobre los factores que inciden en el fortalecimiento del emprendimiento empresarial de las AFROMUVARAS, con énfasis en la implementación de la metodología de gerencia de proyectos que pueda garantizar su sostenibilidad tanto económica como social. La entrevista se estructura en torno a diversas categorías que permiten caracterizar las condiciones actuales del emprendimiento, identificar las oportunidades de mejora y los retos que enfrentan estas iniciativas empresariales. Las categorías seleccionadas se enmarcan dentro del modelo de caracterización, lo cual facilita un análisis integral del contexto y las dinámicas que afectan a este grupo empresarial. (ver anexo1)

Análisis documental

El propósito de este análisis fue estudiar y evaluar fuentes documentales clave que brindaran información relevante sobre los emprendimientos de las AFROMUVARAS, con el objetivo de identificar los elementos que impactan su sostenibilidad tanto económica como social. La intención fue crear un marco de referencia que facilite la adopción de metodologías de gerencia de proyectos, al tiempo que se reconocen los desafíos y las áreas de oportunidad en los emprendimientos de las comunidades afrodescendientes. Con el fin de proponer estrategias fundamentadas en las mejores prácticas registradas

3.3.2. Análisis documental – Metodologías en gerencia de proyectos

Este análisis documental buscó a través de la revisión bibliográfica de conceptos, herramientas y metodologías en gerencia de proyectos, cuál o cuáles son los más idóneos para el negocio rural analizado, con el fin de identificar y adaptar para llevar a cabo la propuesta que permita garantizar la sostenibilidad social o económica de AFROMUVARAS

3.4.Descripción de Procedimientos

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

Para desarrollar el proyecto en el territorio seleccionado, fue fundamental seguir un proceso estructurado que permita entender de manera integral el contexto y las necesidades del negocio rural, garantizando su sostenibilidad económica y social. En primer lugar, se procedió con la revisión de las características generales del territorio y las comunidades que lo habitan, prestando especial atención a sus recursos, historia y actividades económicas predominantes. Este paso inicial permitió identificar las bases sobre las cuales se construirá el análisis posterior.

En el siguiente paso, se seleccionó el tipo de fuente de información más adecuado para el contexto rural, teniendo en cuenta las particularidades del área, como la accesibilidad a datos, la disponibilidad de actores locales y las características de los emprendimientos en cuestión. Las fuentes incluyeron entrevistas a emprendedores locales, documentos gubernamentales, informes de organizaciones de apoyo a comunidades rurales, y otros recursos que proporcionen una visión fiel de la realidad del negocio.

La recolección de información fue el tercer paso, donde se buscará obtener datos específicos sobre los negocios rurales presentes en la región y su entorno, evaluando factores clave que puedan incidir en su sostenibilidad, como el acceso a recursos financieros, capacitación, mercados y redes de apoyo. En este paso se tuvo en cuenta las perspectivas de los emprendedores locales, sus desafíos, y las condiciones sociales, económicas y ambientales que afectan sus actividades.

Una vez recopilada la información, se procedió a la selección de las características específicas del negocio rural que son más relevantes para evaluar su viabilidad y sostenibilidad. Estas características están directamente relacionadas con la información recolectada, permitiendo centrarse en aspectos como la gestión empresarial, el acceso a mercados, la capacidad de innovación o las condiciones de la infraestructura local.

En el paso siguiente, se llevó a cabo un análisis de las características generales y específicas, comparando la información obtenida para identificar patrones, debilidades, oportunidades y fortalezas de los negocios rurales. Este análisis proporciona un diagnóstico detallado de las condiciones en las que operan los emprendimientos, lo que facilitará la toma de decisiones sobre las acciones necesarias para fortalecerlos.

El siguiente paso consistirá en la asignación de puntajes basados en la importancia de cada característica identificada, tomando en cuenta su impacto potencial en la sostenibilidad del negocio rural. Los puntajes permitirán priorizar los aspectos más relevantes para el desarrollo del proyecto y definir las estrategias a implementar.

Finalmente, se realizará un análisis de los puntajes obtenidos, enfocándose en aquellos aspectos con los puntajes más altos, que indicarán áreas de gran impacto y necesidad de atención, así como en los puntajes más bajos, que señalarán posibles riesgos o debilidades que deben ser corregidos. Con base en este análisis, se podrán formular recomendaciones específicas para mejorar la sostenibilidad de los negocios rurales en el territorio seleccionado, promoviendo su crecimiento y consolidación a largo plazo.

Este enfoque estructurado asegura que cada paso se construya sobre la base del anterior, proporcionando una evaluación clara y efectiva de los negocios rurales, permitiendo diseñar estrategias ajustadas a las realidades locales para promover la sostenibilidad económica y social.

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

En el contexto de la gerencia de proyectos, el análisis documental se aplica mediante un procedimiento sistemático inicia con la definición clara del objetivo, como comprender procesos administrativos, estrategias de planificación o prácticas de liderazgo. A partir de ahí, se identifican los principios epistémicos: el sujeto (el investigador que analiza desde una perspectiva gerencial), el objeto (los conceptos y prácticas propias de la gerencia de proyectos) y el método (que puede ser estructural, hermenéutico o crítico). Se establecen categorías analíticas alineadas con temáticas como cronogramas, presupuesto, gestión de calidad o comunicación organizacional.

El contexto de búsqueda se delimita en función de documentos técnicos, normativas, informes de gestión y literatura especializada. Se seleccionan criterios como la actualidad, pertinencia temática y autoridad de las fuentes, y se diseña un protocolo operativo que guía la búsqueda en repositorios digitales, bibliotecas institucionales y bases de datos académicas. Luego, se desarrolla un instrumento de registro que permite codificar los datos extraídos y organizar la información con base en las categorías propuestas. Finalmente, se localizan los documentos, se extraen los fragmentos significativos y se elabora un informe interpretativo que articula un mapa de conexiones entre conceptos y prácticas, ofreciendo una visión profunda y estructurada de la gerencia de proyectos desde el corpus documental analizado

Tabla 2 Procedimiento de aplicación de análisis documental

Etapa	DESCRIPCIÓN
Paso 1	Determinar el objetivo del análisis documental
Paso 2	Identificar los tres principios epistémicos: sujeto, objeto, método
Paso 3	Establecer categorías de análisis para buscar la información
Paso 4	Establecer el contexto de la búsqueda de documentos
Paso 5	Seleccionar el criterio de la búsqueda de información
Paso 6	Establecer un protocolo de búsqueda con los criterios adecuados
Paso 7	Diseñar o adaptar un instrumento de registro documental
Paso 8	Localizar documentos y extraer los datos
Paso 9	Elaboración del informe: mapa de conexiones y elaboración textual

Fuente: Elaboración propia a partir de Bowen (2020), O’Leary (2021), Saldaña (2021), Creswell y Flick (2022).

3.5. Análisis de la información

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

El análisis de la información dentro del modelo de caracterización de negocios rurales, desarrollado en Microsoft Excel, se llevó a cabo organizando y procesando los datos recopilados en diversas hojas de cálculo. Cada característica del negocio rural se ingresó y clasificó según su fuente y relevancia. A cada característica se le asignó un puntaje basado en criterios previamente establecidos, y las ponderaciones finales se calcularán utilizando fórmulas y funciones de Excel. La matriz de caracterización se puede visualizar a través de gráficos y tablas, lo que facilitará la identificación de patrones y tendencias. Finalmente, se evaluaron las características con las ponderaciones más altas y bajas para extraer conclusiones que permitieron priorizar los aspectos que deben ser fortalecidos para garantizar la sostenibilidad social, y económica del negocio rural.

El análisis de la información recolectada mediante entrevistas se realizó bajo un enfoque cualitativo interpretativo, empleando técnicas de codificación temática y categorización. Se estructuró una matriz de análisis en la que se organizarán los fragmentos más relevantes de las entrevistas, asociándolos con categorías previamente definidas en el modelo de caracterización del emprendimiento. Estas categorías permitieron identificar las condiciones actuales del emprendimiento, sus fortalezas,

debilidades, oportunidades de mejora, así como los desafíos relacionados con la sostenibilidad económica y social, y la aplicación de herramientas de gerencia de proyectos.

El proceso de análisis contempla las siguientes fases:

Tabla 3 Fases del análisis cualitativo de entrevistas

Fases	Descripción
1, Transcripción	Transcripción literal de las entrevistas, conservando expresiones, pausas y particularidades del habla para preservar el sentido original.
2. Lectura exploratoria	Revisión general del texto transcrito para familiarizarse con los contenidos, identificar temas emergentes y generar una primera comprensión del discurso.
3. Codificación abierta	Identificación y segmentación de fragmentos significativos del discurso que aporten información relevante, asignando códigos descriptivos.
4. Categorización	Agrupación de códigos en categorías temáticas vinculadas a los ejes analíticos definidos previamente en el marco teórico y metodológico.
5. Interpretación	Análisis e interpretación de los resultados, identificando patrones, tensiones, contradicciones y oportunidades en relación con los objetivos de investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Flick, 2022) (Taylor, 2020)

Se empleó una matriz categorial como herramienta central de análisis, lo que facilita una sistematización clara y rigurosa de la información (Saldaña J, 2021). Dicha matriz permite relacionar las percepciones y narrativas de las entrevistadas con los objetivos de la investigación, aportando una base empírica para la formulación de estrategias y recomendaciones contextualizadas. Asimismo, se tendrá en cuenta la validación del análisis con las participantes, como forma de garantizar la coherencia interpretativa y el respeto por sus voces.

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

Los hallazgos de información se obtuvieron mediante el uso de motores de búsqueda en línea para recopilar datos pertinentes sobre las metodologías y conceptos en gerencia de proyectos que ayuden a fortalecer el negocio rural en términos de sostenibilidad social y económica. Una vez recolectados, los datos fueron procesados y organizados en Microsoft Excel, donde se clasificarán según su tipo de fuente y

caracterización. Este enfoque estructurado permitió realizar un análisis comparativo, identificando patrones y tendencias clave, lo que proporcionará una base sólida para la elaboración de la propuesta que es el objetivo principal de esta investigación.

3.6. Consideraciones Éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

La presente investigación, que involucra la aplicación de entrevistas y encuestas en AFROMUVARAS, se desarrollará respetando los principios éticos fundamentales de la investigación social, garantizando el respeto por la dignidad humana, la autonomía de los participantes y la protección de sus derechos.

En cumplimiento de la Resolución 008430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, se clasificó esta investigación como de riesgo mínimo, dado que no se expone a los participantes a intervenciones físicas o psicológicas que puedan afectar su bienestar.

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, este trabajo de grado se acoge a la Política de Tratamiento de Datos Personales establecida por UNIMINUTO, la cual garantiza la protección, confidencialidad y uso responsable de la información recolectada. Los datos personales obtenidos durante el desarrollo de esta investigación fueron tratados con el consentimiento previo, expreso e informado de sus titulares, y utilizados exclusivamente para fines académicos, respetando los principios de legalidad, finalidad, libertad, veracidad, seguridad y acceso restringido. Esta política asegura que los derechos de los participantes sean salvaguardados, promoviendo una práctica investigativa ética y transparente.

Finalmente, se evitará cualquier forma de plagio, manipulación de datos o conflicto de interés, manteniendo la transparencia y honestidad en todas las etapas del trabajo

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Como parte del proceso metodológico, se diseñó un instrumento de consentimiento informado que será presentado a cada participante antes de su vinculación a la investigación. Este documento explica de manera clara y comprensible los objetivos del estudio, la naturaleza voluntaria de su participación, el tratamiento confidencial de sus datos personales, y los derechos que les asisten según la Ley 1581 de 2012. Los participantes otorgarán su aceptación mediante firma física o digital, reconociendo que fueron informados adecuadamente y que su participación no implica ningún riesgo para su integridad. Este

procedimiento garantizara el respeto por la autonomía de los individuos y la ética en la investigación académica.

4. RESULTADOS

Los hallazgos de la investigación se organizan en tres apartados principales: en el primero se expone la caracterización del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS”, donde se identifican los aspectos sociales y económicos que requieren propuestas de mejora; el segundo apartado aborda la comparación entre diversas metodologías y enfoques de gerencia de proyectos, seleccionando la más pertinente para su aplicación en dicho emprendimiento; finalmente, a partir de la metodología elegida, se plantean estrategias orientadas a fortalecer las características previamente identificadas, con el propósito de favorecer la sostenibilidad social y económica del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS”

4.1. Caracterización de la organización comunitaria AFROMUVARAS

El diagnóstico del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS”, se realiza utilizando el modelo de caracterización de negocios rurales² desde dos puntos de vista: uno con las características generales en relación con el territorio rural y la influencia de su contexto y otro con características particulares en el ámbito social, económico con el fin de establecer aquellos aspectos que requieren ser intervenidos para garantizar su sostenibilidad.

La tabla presentada a continuación, refleja los resultados obtenidos en la caracterización general en el contexto rural del emprendimiento empresarial de las Varas AFROMUVARAS.

Tabla 4 Caracterización general del emprendimiento empresarial de las Varas AFROMUVARAS

Característica General	Descripción de la característica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio	Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio
-------------------------------	--	--

² Este modelo es desarrollo propio en el marco del Proyecto Nodo denominado “Fortalecimiento de negocios rurales en Colombia a través de metodologías de gerencia de proyectos: estrategias para fomentar su sostenibilidad” del programa de Especialización en Gerencia de Proyectos Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

<p>Ubicación y acceso al municipio (cercanía a la cabecera municipal)</p>	<p>San Luis Robles es un corregimiento del municipio de San Andrés de Tumaco, en el departamento de Nariño. Se caracteriza por su ubicación estratégica en la costa del Pacífico sur de Colombia, a dos horas de la cabecera municipal de Tumaco, que funciona como centro de servicios (Wikipedia, 2023). Sin embargo, se presentan dificultades debido a la inseguridad y a las malas condiciones de algunas rutas por vía terrestre, especialmente en temporada de lluvia (Pedreros Espinosa, 2023). El transporte de personas y productos entre veredas y la cabecera municipal se realiza principalmente por moto, camionetas rurales y embarcaciones fluviales, motivado por necesidades de salud, educación, comercio y trámites administrativos. No obstante, los tiempos de desplazamiento y los altos costos de transporte limitan la frecuencia y el volumen del intercambio comercial (Universidad de Nariño, s.f.)</p> <p>La ubicación del emprendimiento AFROMUVARAS se encuentra en la vereda San Luis Robles, dentro del Consejo Comunitario Rescate Las Varas, en la zona rural del municipio de Tumaco. Esta localización implica una distancia aproximada de 25 a 27 kilómetros desde la cabecera municipal, lo que representa un tiempo de desplazamiento de entre una hora y hora y media, dependiendo de las condiciones de la vía. El acceso se realiza principalmente por una carretera destapada o trocha, lo que dificulta la movilidad y genera retrasos en el transporte de productos y personas.</p> <p>El tramo más crítico corresponde a los 11 kilómetros que separan la vereda de Chilbí, donde recién comienza la vía pavimentada. A partir de allí, el recorrido hacia Tumaco se reduce a unos 10 o 15 minutos adicionales. Esta situación evidencia una limitación estructural en términos de conectividad, ya que la falta de infraestructura vial adecuada afecta la eficiencia logística, incrementa los costos de transporte y restringe la participación constante en ferias y espacios comerciales.</p> <p>aunque la cercanía geográfica con la cabecera municipal no es excesiva, las condiciones de acceso y la ausencia de transporte propio constituyen un obstáculo significativo para el posicionamiento y la sostenibilidad del emprendimiento, pues limitan la capacidad de movilizar productos hacia mercados locales y regionales de manera oportuna. Entrevista líder del emprendimiento, 2025</p>	<p>1</p>
--	---	----------

<p>Categoría del territorio según población</p>	<p>San Luis Robles se clasifica como un territorio de “ruralidad dispersa” según la tipología propuesta por el Departamento Nacional de Planeación (2014). Esta categoría obedece a su ubicación alejada de la cabecera municipal, la baja densidad poblacional, la limitada infraestructura vial y la escasa cobertura de servicios públicos básicos como salud, educación, agua potable y saneamiento. Estas características evidencian una alta fragmentación territorial que dificulta la articulación institucional y la provisión eficiente de bienes y servicios, representando barreras para el desarrollo económico y la conectividad (RIMISP, 2018).</p>	<p>2</p>
<p>Tipología de las fincas</p>	<p>En San Luis Robles, Tumaco, predominan las fincas rústicas de pequeña escala, gestionadas por familias afrodescendientes bajo esquemas de propiedad individual o asociativa. Estos tipos de unidades productivas presentan ventajas culturales, ya que permiten integrar saberes ancestrales, prácticas agroecológicas y una economía del cuidado que fortalece los vínculos comunitarios y la sostenibilidad ambiental (Quiñones, Maquines, Quiñones, Calzada, & Zassoo, 2012; Ríos-Osorio, 2016). La producción agrícola, ya sea individual o asociativa, está centrada en el cacao, producto de origen que tiene valor simbólico, cultural y comercial para la comunidad (Lafaux Castillo, 2022). Estas fincas permiten la autonomía en la toma de decisiones y la innovación comunitaria a través de la asociatividad (Red Adelco, 2023). Sin embargo, enfrentan desafíos relacionados con la limitada producción, la infraestructura precaria y el acceso desigual a crédito, debido a la falta de formalización y a las dificultades para acceder a programas estatales y mercados más amplios (Departamento Nacional de Planeación, 2014; Colombia Sostenible, 2021).</p>	<p>3</p>
<p>Tipo de población en el territorio</p>	<p>La población de San Luis Robles, Tumaco, está conformada por un mosaico humano diverso, tejido por historias de arraigo, desplazamiento, retorno, movilidad laboral y nuevas formas de habitar lo rural. Esta pluralidad configura una dinámica social compleja, resiliente y en constante transformación (Unidad para las Víctimas, 2023; RIMISP, 2021). Según el Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018 del DANE, la población total asciende a 979 personas, de las cuales 452 son hombres y 527 mujeres; por edad se distribuye en 321 personas entre 0 y 14 años, 585 personas entre 15 y 64 años, y 73</p>	<p>4</p>

<p>personas mayores de 65 años (DANE, 2018; CityPopulation.de, 2023).</p> <p>Las personas oriundas del territorio (60–70 % aprox.) son familias afrodescendientes con arraigo ancestral, que han habitado el territorio por generaciones, conservando prácticas culturales, espirituales y productivas. Son considerados los principales custodios del saber local, la memoria comunitaria y las formas tradicionales de organización, garantizando continuidad en la gestión del territorio y transmisión de valores identitarios (Tropenbos Colombia & SENA, 2012).</p> <p>La población desplazada por el conflicto armado, especialmente entre 1995 y 2010, y la retornada voluntariamente, reconstruyen viviendas, cultivos y redes comunitarias (Unidad para las Víctimas, 2023).</p> <p>La población denominada <i>neorurales</i> (5–10 % aprox.) corresponde a personas migradas desde zonas urbanas o rurales, buscando alternativas de vida más sostenibles y seguras. Entre ellos se encuentran técnicos, docentes, emprendedores y líderes sociales que aportan conocimientos y redes externas, dinamizando la economía local y promoviendo intercambios culturales, aunque pueden generar tensiones si no se articulan con las estructuras comunitarias (RIMISP, 2021).</p> <p>La población en movilidad laboral incluye residentes rurales que viajan a Tumaco para trabajar en sectores como educación, salud, comercio o administración pública, así como trabajadores urbanos que se desplazan diariamente a San Luis Robles para actividades agrícolas, educativas o comunitarias. Esto evidencia la falta de empleo local y la dependencia de servicios externos (Alcaldía de Tumaco, 2020).</p> <p>Finalmente, la población flotante está compuesta por contratistas, funcionarios, misioneros, investigadores y voluntarios, cuya presencia intermitente puede influir en decisiones comunitarias, proyectos y dinámicas de poder (El Espectador, 2023).</p>
--

<p>Transformaciones de uso de suelo de acuerdo a las prácticas de las comunidades</p>	<p>Las transformaciones de uso de suelo en San Luis Robles, Tumaco, reflejan una dinámica comunitaria profundamente ligada a la subsistencia, la resiliencia y la adaptación territorial. Estas transformaciones responden a factores económicos, como la diversificación productiva, la economía solidaria y los mercados emergentes; sociales, por el retorno de la población desplazada que reactiva parcelas, reconstruye viviendas y reforesta nacederos; y ambientales, con la conservación de ecosistemas, el manejo de residuos y la implementación de prácticas que contribuyen a la adaptación al cambio climático, como la reforestación (Quiñones, Maquines, Quiñones, Calzada, & Zassoo, 2012; Colombia Sostenible, s.f.).</p> <p>La organización comunitaria ha promovido el uso del suelo con sostenibilidad, equidad y respeto, mientras que escuelas rurales y colectivos juveniles impulsan procesos de cartografía participativa y zonificación comunitaria (Biojó Martínez, 2023). Estas prácticas han sido fortalecidas por proyectos como el ODS Rural Lab Tumaco, que articula actores locales en procesos de planificación territorial, y por organizaciones como Pacífico Emprende y Enseña por Colombia, que promueven el desarrollo sostenible desde la educación y la innovación social (ODS Rural Labs, 2020; Universidad de Zaragoza & Pacífico Emprende, 2020; Universidad de Nariño, 2020).</p>	<p>5</p>
<p>Transformaciones según Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</p>	<p>San Luis Robles, como corregimiento rural del municipio de Tumaco, ha sido incluido en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) 2008–2019, el cual establece directrices para el uso del suelo, la conservación ambiental y el desarrollo rural sostenible. Las transformaciones propuestas buscan equilibrar la expansión habitacional, la protección de ecosistemas y la mejora de infraestructura comunitaria (Alcaldía Municipal de Tumaco, 2008).</p> <p>Por su condición rural y afrodescendiente, San Luis Robles se clasifica como un territorio de uso agropecuario, residencial disperso y de conservación ambiental, según el POT vigente. Esta categorización busca preservar el carácter productivo del suelo, garantizar la sostenibilidad ecológica y reconocer las formas tradicionales de ocupación del espacio (Colombia OT, 2025; GeoPOT Colombia, 2025). La falta de actualización del POT, vigente hasta 2019, dificulta la articulación con nuevas dinámicas territoriales y comunitarias, así como la implementación de proyectos que respondan a las necesidades actuales del territorio. Esto limita el acceso a recursos técnicos y financieros para el desarrollo rural (Universidad de Nariño, 2020).</p>	<p>2</p>

<p>Dinámica de formulación de Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</p>	<p>La dinámica de formulación del Plan de Ordenamiento Territorial (POT) en Tumaco, y específicamente en corregimientos como San Luis Robles, se configura como un proceso técnico, político y comunitario que busca armonizar las aspiraciones locales con los lineamientos nacionales de desarrollo territorial. Su carácter participativo es clave para garantizar que el plan responda a las realidades del territorio y fortalezca el sentido de pertenencia (Colombia OT, 2025).</p> <p>Las etapas para su formulación comprenden: diagnóstico territorial, consulta comunitaria, formulación técnica, concertación interinstitucional, aprobación y adopción. El plan se presenta ante el Concejo Municipal y se adopta mediante acuerdo (Departamento Nacional de Planeación, 2014).</p> <p>Las organizaciones como Afromuvaras, el Colegio Técnico Industrial y los Consejos Comunitarios han participado en espacios de planeación territorial, aportando saberes locales, mapas comunitarios y propuestas de zonificación. En el marco de la Ruta Nacional de Asociatividad Rural, se ha promovido la inclusión de comunidades rurales dispersas en procesos de formulación del POT, lo que ha permitido visibilizar necesidades como la protección de nacaderos, la mejora de vías terciarias, la regularización de viviendas y la delimitación de áreas de conservación (Red Adelco, 2023).</p>	<p>2</p>
---	---	----------

<p>Tipos de actividades agropecuarias</p>	<p>En territorios rurales como San Luis Robles, Tumaco, las actividades agropecuarias son diversas y reflejan una interacción profunda entre las comunidades y su entorno natural. Estas prácticas no solo garantizan la seguridad alimentaria y el sustento económico, sino que también preservan saberes ancestrales y promueven la sostenibilidad ambiental (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).</p> <p>Las actividades agrícolas incluyen cultivos alimentarios como plátano, yuca, arroz, maíz, frijol, ñame y coco; frutales y hortalizas como papaya, guayaba, limón, ají, cebolla y tomate; y cultivos agroindustriales como cacao, palma y caña de azúcar. También se desarrollan cultivos de fibras y materias primas para cestería, tejidos y construcción tradicional (Tropenbos & SENA, 2012).</p> <p>En cuanto a la ganadería, predominan las prácticas de traspatio con cría de aves, cerdos, cabras y vacas en pequeña escala, así como la producción de carne, leche y huevos para autoconsumo y venta local. Estas prácticas se basan en conocimientos tradicionales con bajo impacto ambiental (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).</p> <p>La forestación y el manejo de bosques nativos y manglares aportan leña, madera, frutos silvestres y protección hídrica, mientras que las iniciativas de reforestación comunitaria buscan recuperar zonas degradadas y proteger nacederos (Colombia Sostenible, s.f.). Asimismo, la apicultura, explorada por colectivos juveniles y ambientales, se proyecta como una actividad con potencial para emprendimientos sostenibles mediante la producción de miel y derivados.</p> <p>Finalmente, la floricultura se centra en el cultivo de flores ornamentales y medicinales, utilizadas en celebraciones comunitarias y mercados locales (Tropenbos & SENA, 2012).</p>	<p>4</p>
--	---	----------

<p>Tipos de actividades no agropecuarias</p>	<p>En San Luis Robles, las actividades no agropecuarias representan un componente fundamental de la economía local, pues son complementarias a la producción, generan ingresos, fortalecen la identidad cultural y promueven la sostenibilidad territorial (Universidad de Nariño, 2021).</p> <p>El turismo rural se ha desarrollado de manera incipiente, aprovechando los paisajes costeros, los ecosistemas de manglar y la riqueza cultural afrodescendiente. Existen iniciativas comunitarias que buscan posicionar el territorio como destino de turismo responsable y cultural. Entre ellas se destacan las experiencias de la Fundación <i>Conociendo.co</i>, nacida durante la pandemia como respuesta al desempleo de madres cabeza de familia, que ofrece rutas turísticas guiadas por mujeres locales enfocadas en cultura afrodescendiente, gastronomía, espiritualidad y paisajes rurales (Radio Nacional de Colombia, 2024).</p> <p>Asimismo, asociaciones como Afromuvaras promueven recorridos por cultivos de cacao, narrando su historia, transformación artesanal y valor simbólico a través de la <i>Ruta del Cacao Ancestral</i>, que incluye talleres de chocolate, rituales de siembra, degustaciones y relatos de memoria (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2024).</p> <p>La artesanía local constituye una expresión viva del patrimonio cultural, con productos tradicionales como tejidos, tallas en madera, bisutería y utensilios decorativos. Estas prácticas, transmitidas generacionalmente, reflejan la cosmovisión afrocolombiana y han sido reconocidas como estrategias de resistencia y empoderamiento económico (Gruoso Valencia, 2020).</p> <p>El comercio local se manifiesta en tiendas de abarrotes, pequeños mercados, servicios de transporte, talleres mecánicos y puntos de venta de productos agrícolas. Aunque limitado en escala, este comercio es esencial para la circulación de bienes y servicios básicos dentro del corregimiento (Turismo Nariño, 2025).</p> <p>Los servicios educativos y de salud son prestados por instituciones como el Colegio Técnico Industrial San Luis Robles y el puesto de salud local, que cumplen funciones clave en el bienestar comunitario. Docentes, promotores de salud y líderes sociales desempeñan un rol activo en la formación, prevención y atención básica (Universidad de Nariño, 2021).</p> <p>La industria ligera se presenta en forma de iniciativas productivas a pequeña escala, como panaderías comunitarias, talleres de confección y procesamiento artesanal de cacao, que buscan agregar valor a los</p>	<p>4</p>
---	---	----------

productos locales y fomentar el empleo rural (Radio Nacional de Colombia, 2024).

Finalmente, las **actividades de conservación ambiental** incluyen la reforestación de nacederos, el manejo de residuos sólidos, la protección de manglares y la educación ambiental. Estas acciones son lideradas por colectivos juveniles, asociaciones comunitarias y proyectos como el *ODS Rural Lab Tumaco*, que promueven la gestión sostenible del territorio (ODS Rural Labs, 2020).

<p>Cobertura de servicios públicos</p>	<p>La cobertura de servicios públicos en San Luis Robles, Tumaco, es limitada y desigual, lo que representa un desafío estructural para el bienestar comunitario y el desarrollo rural sostenible. Aunque existen avances en conectividad y electrificación, el acceso al agua potable, saneamiento y servicios básicos sigue siendo precario en varias veredas (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2020).</p> <p>En cuanto al agua potable y saneamiento, Tumaco presenta baja cobertura en acueducto y alcantarillado en zonas rurales como San Luis Robles. Las familias dependen de nacederos, pozos artesanales y captación de agua lluvia, con riesgos de contaminación. El uso de letrinas y pozos sépticos es común, pero no universal, lo que afecta la salud pública y el medio ambiente (Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, 2020).</p> <p>Respecto a la electricidad, aunque la mayoría de veredas tienen acceso a energía eléctrica, los cortes frecuentes y la baja calidad del servicio limitan su uso productivo. Algunas iniciativas comunitarias exploran el uso de paneles solares, especialmente en zonas sin conexión estable.</p> <p>En relación con el gas, no cuentan con un servicio domiciliario formal; utilizan pipas de gas que compran de manera particular para realizar actividades como la tostión del cacao. Esto implica costos adicionales y una dependencia de proveedores externos. (Entrevista líder del emprendimiento 2025)</p> <p>Los servicios públicos disponibles son parciales y poco confiables: energía eléctrica con deficiencias y gas adquirido en pipas, mientras que el agua potable no está garantizada. Esta situación evidencia una brecha en infraestructura básica que limita la eficiencia productiva y la calidad de vida de las socias, generando un reto adicional para la sostenibilidad del emprendimiento.</p>	<p>1</p>
---	--	----------

<p>Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental</p>	<p>La comunidad del corregimiento de San Luis Robles, en el municipio de Tumaco, percibe el desempeño gubernamental como limitado en términos de eficacia y eficiencia. Los habitantes consideran que las autoridades locales no han logrado atender los problemas estructurales del territorio, como el acceso vial, la inseguridad y las deficiencias en los servicios de salud y educación (Universidad de Nariño, 2024). Se señala una lentitud en la ejecución de proyectos, falta de continuidad institucional y escasa articulación entre niveles de gobierno. Aunque existen espacios de consulta, la comunidad siente que sus aportes no se traducen en decisiones efectivas ni en mejoras tangibles. Todo ello ha generado una creciente desconfianza frente a la gestión de recursos públicos, especialmente en proyectos de infraestructura y programas sociales. Además, se percibe que las decisiones gubernamentales no siempre se comunican de forma clara ni se explican sus criterios, lo que debilita la legitimidad institucional (El Tiempo, 2022).</p>	<p>2</p>
--	--	----------

<p>Organizaciones en la comunidad</p>	<p>En territorios como San Luis Robles, marcados por la ruralidad, el conflicto armado y la exclusión institucional, las organizaciones comunitarias surgen como espacios de resistencia, cuidado y construcción colectiva. Se han identificado organizaciones como Afromuvaras, el Colegio Técnico Industrial San Luis Robles y su Fundación aliada <i>Enseña por Colombia</i>, junto con colectivos juveniles, Cortepaz, ASMUL y Pacífico Emprende, las cuales desempeñan un papel activo en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos comunitarios mediante procesos de formación, liderazgo y desarrollo local (El Campesino, 2022; CORTEPAZ, s.f.; IC Fundación, s.f.).</p> <p>Estas organizaciones han participado en iniciativas como el ODS Rural Lab Tumaco, el fortalecimiento de la cadena de valor del cacao, la promoción de prácticas agroecológicas y del comercio justo. Además, han creado espacios de cuidado, formación y economía alternativa para mujeres rurales, especialmente en contextos de posconflicto (ODS Rural Labs, 2020; Red Adelco, 2023).</p> <p>Entre los proyectos que gestionan se encuentran: emprendimientos agroecológicos y de economía solidaria, centros digitales comunitarios con apoyo de Microsoft y USAID, escuelas de liderazgo femenino y juvenil, y procesos de cartografía comunitaria y planeación territorial participativa. Asimismo, han actuado como redes de apoyo y comunicación con el Estado a través de su participación en mesas de concertación, consejos comunitarios y comités de planeación local, en el marco de la Ruta Nacional de Asociatividad Rural (Red Adelco, 2023; Fondo Colombia en Paz, 2025; Colombia Sostenible, 2021).</p>	<p>4</p>
--	---	----------

<p>Aspectos ambientales</p>	<p>El primer aspecto ambiental que caracteriza a la comunidad rural de San Luis Robles es la relación existente entre las comunidades afrodescendientes y su entorno natural. Esta relación simbiótica implica que el medio ambiente no solo provee recursos materiales, sino también elementos fundamentales de identidad, espiritualidad y cohesión social. La interacción con el territorio está basada en el uso tradicional de los recursos, la conservación de ecosistemas estratégicos como los manglares y la implementación de prácticas agrícolas sostenibles, tales como la rotación de cultivos, el uso de abonos orgánicos y la siembra de especies nativas, que buscan preservar el equilibrio ecológico y garantizar la soberanía alimentaria (Buila Quiñones & Batioja Salazar, 2024).</p> <p>Asimismo, se practica la ganadería de traspatio en pequeña escala, con especies menores adaptadas al entorno, lo que contribuye a un bajo impacto ambiental. Actividades como la pesca artesanal, la recolección de piangua, la agricultura familiar y el uso de plantas medicinales reflejan un conocimiento ecológico tradicional que guía el uso responsable del ambiente (El Espectador, 2023).</p> <p>Esto se evidencia en la implementación de proyectos como el de Asofuturo, que recuperó 250 hectáreas de manglar en Tumaco, ecosistemas clave para la seguridad alimentaria y la protección costera, en el marco del proyecto <i>Colombia Sostenible</i> (Colombia Sostenible, s.f.). Además, en el territorio se desarrollan iniciativas de reforestación comunitaria para recuperar áreas degradadas, manejo de residuos mediante separación en la fuente y compostaje, educación ambiental en escuelas rurales y campañas de sensibilización lideradas por colectivos juveniles (Colombia Sostenible, s.f.; Buila Quiñones & Batioja Salazar, 2024).</p>	<p>4</p>
------------------------------------	--	----------

<p>Recursos Hídricos</p>	<p>Los recursos hídricos en San Luis Robles, Tumaco, son fundamentales para el corregimiento y sus 10 veredas. El territorio cuenta con tres ríos principales: Caunapí, Rosario y Mira, además de quebradas menores y nacaderos comunitarios utilizados para consumo doméstico y riego. Estos cuerpos de agua son vulnerables a la contaminación por residuos sólidos y agroquímicos (OCHA, 2022).</p> <p>Aunque no existe un censo público exacto del número de quebradas o nacaderos en San Luis Robles, cada vereda suele tener al menos una fuente hídrica local. El subsuelo de Tumaco alberga acuíferos costeros y de piedemonte, cuya explotación es limitada por falta de infraestructura. Estudios hidrogeológicos regionales indican la presencia de acuíferos someros en zonas rurales, con potencial para captación mediante pozos artesanales (Ordóñez, 2020; Lineabase, s.f.).</p> <p>El recurso hídrico se utiliza en el consumo humano, la agricultura y la ganadería, además de actividades económicas como la pesca artesanal y la recolección de piangua, que dependen directamente de cuerpos de agua saludables. Las comunidades están comprometidas con la gestión y conservación de los recursos; por ejemplo, han implementado sistemas artesanales de recolección para suplir la escasez en temporadas secas, promueven el riego por goteo y el uso de abonos orgánicos para reducir la contaminación de fuentes hídricas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, s.f.).</p> <p>Asimismo, se desarrollan iniciativas de conservación como la siembra de árboles para proteger nacaderos y fuentes hídricas, lideradas por autoridades y comunidades locales (El País, 2025).</p>	<p>2</p>
---------------------------------	--	----------

<p>Dinámica cultural</p>	<p>La dinámica cultural en San Luis Robles, Tumaco, se matiza por las transformaciones sociales y migratorias, resultado de los desplazamientos forzados por el conflicto armado y los procesos de retorno que reconfiguran el tejido social. El regreso de familias ha revitalizado prácticas culturales, aunque también ha generado tensiones por el acceso a tierras y servicios. La llegada de actores externos —ONG, instituciones y técnicos— ha propiciado intercambios culturales que transforman las formas de organización, comunicación y producción (Arroyo & Mosquera, 2020).</p> <p>La evolución de las prácticas agrícolas ha pasado del monocultivo hacia la agroecología, incorporando prácticas sostenibles como la rotación de cultivos, el uso de abonos orgánicos y la recuperación de semillas nativas. En este proceso, el cacao ha sido resignificado como símbolo cultural y económico, con un papel destacado de la mujer en esta práctica ancestral (Quiñones, Maquines, Quiñones, Calzada, & Zassoo, 2012).</p> <p>La adaptación tecnológica también ha permitido el acceso a internet y herramientas digitales, lo que ha fortalecido la organización comunitaria frente a desafíos como el cambio climático y la globalización. En este contexto, se han impulsado mercados solidarios que priorizan el trueque, la venta directa y la economía del cuidado, creando redes de comercialización local (Microsoft Latinoamérica, 2022).</p>	<p>4</p>
---------------------------------	---	----------

Fuente: elaboración

Figura 1. Gráfico Radial Caracterización general de la organización comunitaria AFROMUVARAS en su contexto rural

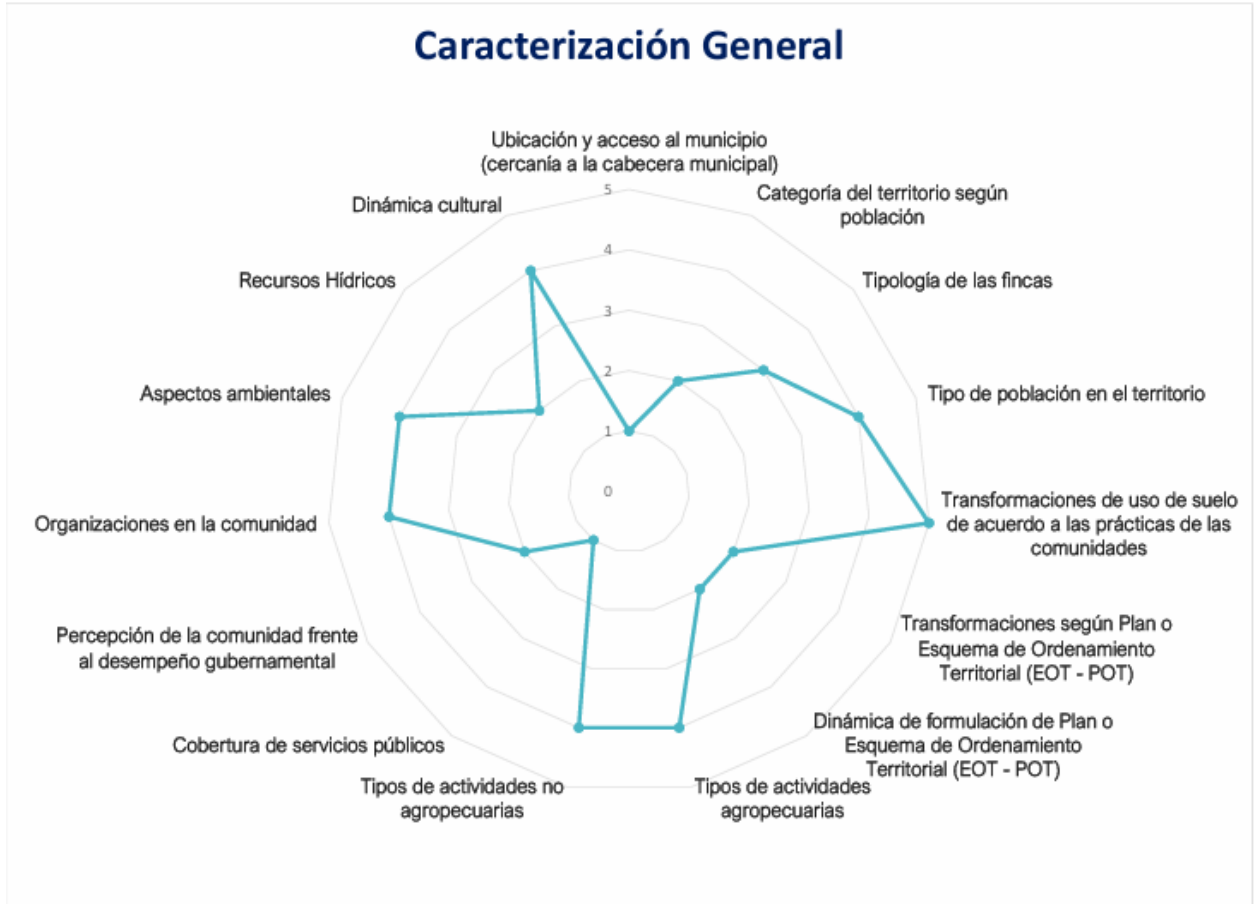


Figura 1 Gráfico Radial Caracterización general de la organización comunitaria AFROMUVARAS en su contexto rural

Fuente: elaboración propia a partir de Modelo de caracterización de negocios rurales

La puntuación de cada característica corresponde a su nivel de impacto sobre la sostenibilidad del emprendimiento empresarial de las Varas AFROMUVARAS 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 general de AFROMUVARAS evidencia que los puntajes más bajos se registran en variables relacionadas con la sostenibilidad económica, como el acceso a mercados especializados, la ausencia de certificaciones de calidad y la limitada tecnificación de los procesos productivos.

En contraste, se evidencia que los puntajes más altos se concentran en las dimensiones sociales, particularmente en la cohesión interna, el liderazgo comunitario y el compromiso de las mujeres con la identidad cultural y el trabajo asociativo. Estos resultados reflejan la fortaleza organizativa de la asociación, su capacidad para sostener procesos colectivos y la disposición de las integrantes para impulsar el emprendimiento como una estrategia de empoderamiento y sostenibilidad social.

En conjunto, la caracterización muestra un panorama donde las fortalezas sociales y organizativas constituyen la base para enfrentar las brechas económicas, orientando las propuestas hacia un modelo integral de sostenibilidad.

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

Tabla 5 Caracterización específica de emprendimiento empresarial de las Varas AFROMUVARAS respecto a su sostenibilidad social, y económica

Título de la Característica Específica (no se debe eliminar o agregar filas)	Descripción de la característica específica del territorio rural donde se ubica el objeto de estudio	Puntuación de la característica (en escala de 1 a 5) de su impacto sobre el negocio rural objeto de estudio
---	---	--

<p>Impacto en la Identidad Cultural</p>	<p>El emprendimiento no solo se centra en la producción y comercialización del cacao, sino que lo convierte en un vehículo para rescatar, visibilizar y preservar la cultura afrodescendiente en Tumaco.</p> <p>Productos con identidad cultural</p> <p>El cacao se transforma en chocolate de mesa, cocadas y otros derivados que son parte de la tradición culinaria afro del Pacífico.</p> <p>Estos productos no se presentan únicamente como mercancías, sino como símbolos de la herencia cultural, con empaques propios que refuerzan la identidad del territorio.</p> <p>Narrativas de empoderamiento femenino afrodescendiente</p> <p>La historia del emprendimiento surge de la necesidad de las mujeres afro de ser reconocidas en escenarios económicos y sociales.</p> <p>Los foros como El Poder Femenino y los talleres de “mujeres y cacao” integran relatos de resistencia, orgullo y pertenencia, vinculando la producción agrícola con la reivindicación de la voz femenina afro. Prácticas comunitarias y culturales</p> <p>La organización articula siete veredas del Consejo Comunitario, replicando información y prácticas de transformación del cacao como parte de la vida comunitaria.</p> <p>Los encuentros sociales, las capacitaciones y las celebraciones (como las reuniones en diciembre con detalles para los hijos de las socias) refuerzan la</p>	<p>4</p>
---	--	----------

	<p>tradición de solidaridad y colectividad propia de las comunidades afrodescendientes.</p> <p>Se promueve la transmisión intergeneracional de saberes: jóvenes y mujeres se capacitan en la transformación del cacao, vinculando la práctica productiva con la preservación cultural.</p> <p>la organización convierte el cacao en un símbolo cultural y económico, donde cada producto, narrativa y práctica comunitaria refuerza la identidad afrodescendiente. El emprendimiento no solo genera ingresos, sino que preserva la memoria colectiva, fortalece el orgullo étnico y proyecta la cultura afro hacia escenarios regionales, nacionales e internacionales</p>	
--	--	--

<p>Participación y Liderazgo de Mujeres</p>	<p>El emprendimiento presenta una estructura organizativa formal y claramente definida, compuesta exclusivamente por mujeres, lo que refleja un alto grado de involucramiento femenino en la gestión y liderazgo:</p> <p>su estructura organizativa esta compuesta por</p> <p>Junta Directiva con cargos tradicionales: presidenta, vicepresidenta, tesorera, secretaria, fiscal, vocal principal y vocal suplente.</p> <p>Representante legal (también mujer) y dos asesoras que apoyan la gestión. Toma de decisiones:</p> <p>Las decisiones se realizan de manera colectiva en la junta, con participación activa de la representante legal y asesoras.</p> <p>También se involucra a la asamblea de socias, lo que amplía la participación y democratiza el proceso.</p> <p>Grado de involucramiento de mujeres:</p> <p>todos los cargos de liderazgo y gestión están ocupados por mujeres.</p> <p>La organización se autodefine como un espacio de mujeres, lo que garantiza que ellas sean las protagonistas en la planificación, dirección y ejecución de actividades.</p> <p>Este modelo fortalece el empoderamiento femenino, ya que las socias no solo producen y transforman cacao, sino que también lideran la estrategia, la administración y la representación</p>	<p>4</p>
---	--	----------

	<p>externa.</p> <p>El grado de involucramiento de las mujeres es pleno y transversal, abarcando desde la dirección estratégica hasta la gestión operativa. Esto convierte al emprendimiento en un referente de liderazgo femenino comunitario, donde la participación no es simbólica, sino efectiva y decisoria</p>	
--	--	--

<p>Contribución al Tejido Comunitario</p>	<p>El emprendimiento AFROMUVARAS integra su identidad cultural de manera activa al vincular la producción de cacao con prácticas sociales y comunitarias. No se limita a la transformación del producto, sino que lo convierte en un símbolo de pertenencia y empoderamiento femenino.</p> <p>Fortalecimiento de vínculos sociales: La organización realiza foros como El Poder Femenino, talleres de formación y encuentros comunitarios donde se combina la tradición agrícola con la reflexión sobre el rol de las mujeres. Estos espacios permiten que las socias compartan experiencias, se reconozcan mutuamente y refuercen la cohesión interna.</p> <p>Redes de apoyo: articula siete veredas del Consejo Comunitario, cada una con una líder que replica la información y motiva a otras mujeres. Esta estructura descentralizada asegura que el conocimiento y las oportunidades lleguen a más familias, creando una red sólida de colaboración y respaldo.</p> <p>Sentido de pertenencia: El cacao se convierte en un elemento cultural y económico que las mujeres asocian con su identidad. Al participar en la transformación del producto y en espacios de visibilización, las socias fortalecen su autoestima, se reconocen como protagonistas y consolidan un legado para sus hijos y la comunidad.</p> <p>La identidad cultural se integra al emprendimiento no solo como un valor simbólico, sino como un motor de cohesión social y empoderamiento colectivo, que refuerza la pertenencia y la resiliencia comunitaria</p>	<p>5</p>
---	--	----------

<p>Modelo de Ingresos Diversificado</p>	<p>El emprendimiento cuenta con varias fuentes de ingreso que reflejan tanto su actividad productiva como el apoyo externo que reciben:</p> <p>Ventas directas de productos Compra, transformación y comercialización del cacao, Productos derivados: chocolate de mesa, cocadas, Dip de chocolate venden en ferias y mercados locales.</p> <p>Estabilidad: esta fuente es constante, pero depende del volumen de producción y de las condiciones de transporte y acceso a mercados.</p> <p>Producción propia de las socias</p> <p>Algunas mujeres poseen pequeñas parcelas (1–2 hectáreas) de cacao que venden a la organización.</p> <p>Estabilidad: moderada, pues depende de la cosecha y de factores climáticos, pero asegura un suministro interno de materia prima.</p> <p>Colaboraciones y ferias</p> <p>Participación en ferias locales, regionales y nacionales (ej. Choco Shows en Bogotá), que permiten posicionar el producto y generar ingresos adicionales.</p> <p>Estabilidad: intermitente, ya que depende de invitaciones y de la capacidad financiera para asistir.</p> <p>Apoyo institucional y comunitario</p> <p>Reciben acompañamiento técnico y formación de instituciones que creen en el proceso.</p>	<p>2</p>
---	---	----------

	<p>Aunque no se mencionan subsidios monetarios directos, sí hay aportes en capacitación y fortalecimiento organizativo.</p> <p>Estabilidad: variable, depende de la continuidad de programas de apoyo y alianzas externas.</p> <p>Las principales fuentes de ingreso del emprendimiento provienen de la venta de cacao y sus derivados, complementadas por la producción propia de las socias y la participación en ferias. Los apoyos externos aportan sostenibilidad técnica, pero no constituyen ingresos fijos. En términos de estabilidad, las ventas son la base más sólida, aunque limitadas por barreras de transporte, acceso a mercados y falta de capital semilla para aumentar volumen.</p>	
<p>Gestión Financiera Comunitaria</p>	<p>El emprendimiento sí lleva un tipo de control financiero, aunque este se encuentra en un nivel básico y principalmente manual. La organización utiliza un libro de contabilidad donde registra las entradas y salidas de dinero, lo que permite tener un mínimo seguimiento de los recursos. Además, cuentan con un libro diario en el que anotan las actividades y gastos relacionados con la planificación mensual, lo que refuerza la trazabilidad de sus operaciones</p>	<p>2</p>

<p>Estrategias de Comercialización</p>	<p>El emprendimiento ha desarrollado diversas estrategias para posicionar sus productos en los mercados locales, regionales e incluso con proyección internacional. Una de las principales acciones es la participación en ferias y espacios de exhibición, donde logran visibilizar su cacao fino de aroma y sus derivados como el chocolate de mesa y las cocadas. Estos escenarios funcionan como vitrinas de legitimidad, ya que permiten mostrar la calidad del producto, establecer contactos comerciales y fortalecer la reputación de la organización. Sin embargo, la falta de recursos financieros y de transporte limita la frecuencia con la que pueden asistir a estos eventos, lo que representa un desafío para ampliar su alcance.</p> <p>Otra estrategia clave es el uso de redes sociales y canales digitales. A través de estas plataformas, AFROMUVARAS difunde información sobre sus procesos productivos, su participación en ferias y la identidad cultural que respalda su trabajo. Aunque este manejo digital es aún básico y principalmente informativo, constituye un paso importante hacia la modernización de su comunicación.</p> <p>Finalmente, la organización integra su identidad cultural como un elemento diferenciador en el posicionamiento de sus productos. A través de foros como El Poder Femenino y talleres comunitarios, vinculan el cacao con el empoderamiento de las mujeres y la tradición social del territorio. Esta estrategia genera un valor agregado intangible, pues el producto no solo se percibe por su sabor o calidad, sino también por la historia y el impacto social que representa. En mercados sensibles a la sostenibilidad y al</p>	<p>3</p>
--	---	----------

	<p>comercio justo, este enfoque cultural y social se convierte en una ventaja competitiva que fortalece la marca.</p> <p>En conclusión, las estrategias de AFROMUVARAS se centran en la participación en ferias, el uso de redes sociales y la integración de la identidad cultural en su propuesta de valor. Aunque estas acciones han permitido posicionar la organización como referente en Tumaco y el Pacífico colombiano, para consolidar su presencia en mercados regionales e internacionales será necesario invertir en capital semilla, transporte, marketing digital y alianzas estratégicas que potencien la distribución y el reconocimiento de marca.</p>	
--	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de Entrevista³

Figura 2. Gráfico Radial Caracterización específica de del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS en el ámbito social, y económico

³ Entrevista realizada a representante legal Emprendimiento empresarial de las AFROMUVARAS, 2025

Caracterización Social



Figura 2 Gráfico Radial Caracterización específica de del emprendimiento empresarial de las Varas "AFROMUVARAS en el ámbito social

Fuente: elaboración propia ⁴

⁴ Modelo de caracterización negocios rurales realizado a el emprendimiento empresarial de las AFROMUVARAS, 2025

Caracterización Económica

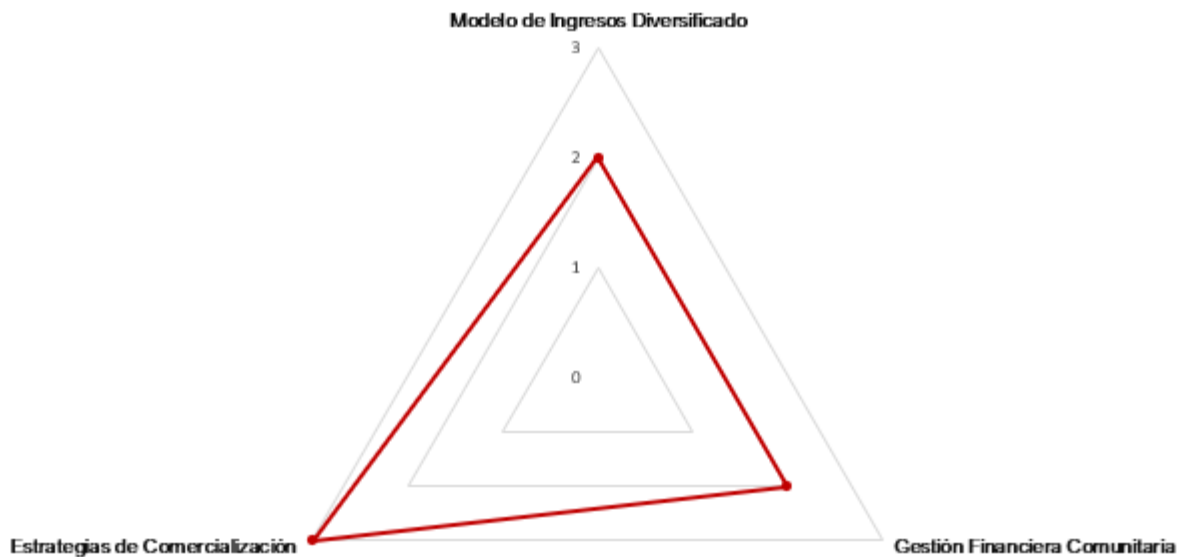


Figura 3 Gráfico Radial Caracterización específica de del emprendimiento empresarial de las Varas "AFROMUVARAS en el ámbito económico

Fuente: elaboración propia⁵

La caracterización específica de AFROMUVARAS muestra que los puntajes más bajos se registran en variables relacionadas con la sostenibilidad económica, especialmente en el acceso a mercados especializados, la ausencia de certificaciones de calidad y la limitada tecnificación de los procesos productivos. Estas debilidades evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades empresariales y comerciales de la organización, incorporando herramientas de gerencia de proyectos que permitan superar las barreras actuales y aprovechar el potencial del cacao fino de aroma como producto con valor agregado.

En contraste los puntajes más altos se concentran en dimensiones sociales como la cohesión interna, el liderazgo comunitario y el compromiso de las mujeres con la identidad cultural y el trabajo asociativo. Estos resultados reflejan la fortaleza organizativa de la asociación, su capacidad para sostener procesos colectivos y la disposición de las integrantes para impulsar el emprendimiento como una estrategia de empoderamiento y sostenibilidad social. Dichas fortalezas constituyen un soporte

⁵ Modelo de caracterización negocios rurales realizado a el emprendimiento empresarial de las AFROMUVARAS, 2025

fundamental para la permanencia de la organización y para la construcción de propuestas de mejora que respeten su arraigo territorial y cultural.

4.2. Selección de la metodología en gerencia de proyectos

En el procedimiento de aplicación del análisis documental, las variables consideradas se relacionan con la sostenibilidad económica y social del emprendimiento AFROMUVARAS. Entre las características analizadas se incluyen: la escala de producción, la capacidad organizativa, el nivel de formalización y certificación, la participación comunitaria, el uso de saberes tradicionales, y la adaptación a estándares de mercado. Estas variables permiten identificar las fortalezas y limitaciones del modelo productivo artesanal de cacao fino de aroma, y constituyen la base para seleccionar metodologías de gerencia de proyectos que aporten herramientas estratégicas para mejorar la competitividad, garantizar la cohesión social y fomentar la sostenibilidad integral del emprendimiento

Tabla 6 cuadro comparativo metodologías en gerencia de proyectos

Metodología	Ventajas	Desventajas	Facilidad de aplicación en contextos rurales
SCRUM	<ul style="list-style-type: none"> - Método ágil que ayuda a adaptarse rápido a cambios. - Favorece el trabajo en equipo y la comunicación. - Permite revisar avances en periodos cortos (sprints). - Da flexibilidad y seguimiento constante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere esfuerzo inicial para aprenderlo. - Funciona mejor en proyectos pequeños o medianos. - No se centra en temas sociales o comunitarios. - Si alguien del equipo se va, afecta mucho el proceso. - Puede ser difícil de aceptar en organizaciones tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pensado para proyectos de software, no para comunidades. - Puede chocar con diferencias culturales o geográficas. - No incluye herramientas sociales o normativas necesarias en proyectos rurales.
PM4R	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en lograr resultados concretos y sostenibles. - Está alineado con normas de organismos de desarrollo (como el BID). - Define indicadores y formas de medir impacto. - Promueve transparencia y rendición de cuentas. - Muy útil para proyectos sociales y comunitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se mencionan desventajas claras en las fuentes. - Se considera la más adecuada para proyectos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñada para proyectos comunitarios. - Incluye herramientas para evaluar el contexto social. - Facilita la participación de la comunidad y actores locales.

<p>PRINCE2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene procesos claros y estructurados. - Ayuda a justificar el proyecto y medir beneficios. - Buena gestión de riesgos. - Define roles y responsabilidades. - Transparencia en informes y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser muy burocrático en organizaciones ágiles. - Menos centrado en impacto social que PM4R. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su estructura puede ser pesada para comunidades con pocos recursos administrativos. - No está tan enfocada en impacto social directo.
<p>PMI (PMBOK)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece buenas prácticas reconocidas mundialmente. - Se adapta a distintos enfoques (tradicional, ágil, híbrido). - Fuerte en gestión de riesgos. - Lenguaje común para equipos diversos. - La última edición es más flexible y basada en principios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere tiempo de aprendizaje. - Antes era muy centrado en procesos rígidos. - No está diseñado específicamente para proyectos sociales. - No aborda muchos temas de nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene herramientas útiles para riesgos e indicadores. - Buen análisis de actores. - Puede aplicarse en comunidades, pero no es tan específico como PM4R.
<p>Híbrido (Ágil + Tradicional)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Combina lo mejor de ambos mundos. - Permite flexibilidad y estructura al mismo tiempo. - Útil en proyectos de transformación digital. - Adoptado por PYMEs y startups. - Mejora la gestión de expectativas y recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene una guía única oficial. - Requiere conocer bien ambos enfoques. - Puede ser costoso en formación y herramientas. - Si se hace muy complejo, genera burocracia. - A veces menos efectivo que métodos ágiles puros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Depende de cómo se combine. - Si se adapta con elementos de PM4R, puede ser útil en comunidades. - Da estructura para financiamiento y flexibilidad para ejecución.

Fuente: elaboración propia

4.3. Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad social y económica del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS

La metodología PM4R (Project Management for Results) fue seleccionada por su enfoque práctico y orientado a resultados, lo que permite estructurar proyectos comunitarios de manera participativa y con un control sistemático de los recursos. Esta metodología, desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo, se centra en la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos con el

propósito de generar impactos sostenibles en contextos sociales y económicos vulnerables (BID, 2011). Su pertinencia radica en que facilita la alineación entre los objetivos estratégicos de la organización y las acciones concretas que fortalecen su sostenibilidad, respondiendo a las necesidades identificadas en la caracterización.

De acuerdo con la caracterización específica, los mayores puntajes se relacionan con la cohesión social, el liderazgo comunitario y la identidad cultural de las mujeres, mientras que los menores puntajes se evidencian en el acceso a mercados, la ausencia de certificaciones y la limitada tecnificación de procesos productivos. Asimismo, la entrevista confirma que la organización enfrenta obstáculos como las vías de acceso deficientes, la falta de transporte propio y la escasez de capital semilla, pero también reconoce oportunidades en el apoyo institucional, la participación en ferias y el uso de redes sociales para visibilizar sus productos.

Bajo el esquema de PM4R, se proponen las siguientes estrategias:

Inicio del proyecto fase de identificación:

Formalizar un diagnóstico participativo que priorice las debilidades económicas (certificaciones, acceso a mercados, tecnificación) y fortalezas sociales (liderazgo, cohesión).

Establecer un comité de proyecto dentro de la junta directiva para garantizar la participación activa de las socias en la toma de decisiones.

Planificación:

Diseñar un plan de capacitación en gestión empresarial y comercialización, apoyado en instituciones aliadas, para mejorar el acceso a mercados especializados.

Incluir un plan de certificación de calidad (orgánico, comercio justo) que permita posicionar el cacao fino de aroma en nichos de mayor rentabilidad.

Elaborar un cronograma de actividades productivas y sociales, integrando talleres de liderazgo y distribución equitativa de cargas laborales.

Ejecución:

Implementar mejoras técnicas en la transformación del cacao mediante la adquisición de maquinaria básica, reduciendo la dependencia del trabajo manual.

Fortalecer la estrategia de posicionamiento en ferias y redes sociales, consolidando una marca territorial que visibilice la identidad cultural afrodescendiente.

Monitoreo y control:

Establecer indicadores de sostenibilidad económica (volumen de ventas, reducción de costos, certificaciones obtenidas) y social (participación de mujeres, satisfacción comunitaria).

Realizar evaluaciones trimestrales con la junta directiva y líderes de vereda para ajustar las estrategias según los resultados obtenidos.

Cierre:

Documentar las lecciones aprendidas y replicar las buenas prácticas en otras organizaciones rurales del territorio.

En resumen, la aplicación de PM4R permite transformar las debilidades identificadas en oportunidades de mejora, garantizando que AFROMUVARAS avance hacia un modelo sostenible que combine la rentabilidad económica con la cohesión social y el empoderamiento femenino.

Tabla 7 Ruta para la implementación de la metodología PM4R

Fase PM4R	Acciones clave	Objetivo práctico para AFROMUVARAS
Inicio – Identificación	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar diagnóstico participativo. - Priorizar debilidades (certificaciones, acceso a mercados, tecnificación). - Establecer comité de proyecto en la junta directiva. 	Garantizar que las socias participen en la toma de decisiones y que se definan prioridades reales del territorio.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar plan de capacitación en gestión empresarial y comercialización. - Incluir plan de certificación de calidad (orgánico, comercio justo). - Elaborar cronograma de actividades productivas y sociales. 	Mejorar acceso a mercados especializados y fortalecer capacidades internas con liderazgo equitativo.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoras técnicas en la transformación del cacao (maquinaria básica). - Posicionar productos en ferias 	Aumentar productividad, reducir carga manual y visibilizar la identidad cultural en mercados locales y externos.

	<p>y redes sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidar marca territorial afrodescendiente. 	
Monitoreo y Control	<ul style="list-style-type: none"> - Definir indicadores económicos (ventas, costos, certificaciones). - Definir indicadores sociales (participación de mujeres, satisfacción comunitaria). - Realizar evaluaciones trimestrales con líderes y junta directiva. 	<p>Medir avances y ajustar estrategias de manera participativa y transparente.</p>
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar lecciones aprendidas. - Replicar buenas prácticas en otras organizaciones rurales. - Socializar resultados con la comunidad. 	<p>Consolidar aprendizajes y fortalecer la sostenibilidad del modelo comunitario.</p>

Fuente Elaboración Propia

5. DISCUSIÓN

La investigación realizada con la organización comunitaria AFROMUVARAS permitió conocer mejor sus fortalezas y debilidades. Al comparar estos resultados con lo que dicen otros estudios, se puede ver que muchas de las experiencias de esta asociación coinciden con lo que ya se ha investigado sobre emprendimientos rurales, pero también aportan elementos nuevos que enriquecen el tema.

Uno de los principales hallazgos fue la gran unión entre las mujeres y el liderazgo que ejercen dentro de la organización. Estos aspectos fueron los que obtuvieron los puntajes más altos en la caracterización y se confirmaron en la entrevista, donde se resaltó que AFROMUVARAS es reconocida como un referente social y cultural en Tumaco. Esto coincide con lo que señala Rosales Velásquez (2024), quien afirma que la sostenibilidad social en zonas rurales depende de la cohesión comunitaria y del empoderamiento de los actores locales. También Verdiales López (2021) explica que el liderazgo femenino es clave para transformar los territorios. Sin embargo, el caso de AFROMUVARAS añade un elemento particular: la identidad cultural afrodescendiente como motor de legitimidad y posicionamiento, un aspecto que no siempre aparece en otros estudios sobre emprendimiento rural.

Por otro lado, los puntajes más bajos se relacionaron con la sostenibilidad económica. La organización tiene dificultades para acceder a mercados especializados, no cuenta con certificaciones de calidad y sus procesos productivos aún son poco tecnificados. La entrevista también mostró que las malas condiciones de las vías y la falta de transporte propio son obstáculos importantes. Estos resultados coinciden con lo que plantea la FAO (2022), que indica que la sostenibilidad económica en zonas rurales depende de diversificar mercados y cumplir con estándares de calidad. Kahraman (2022) agrega que para ser competitivos es necesario contar con certificaciones y una gestión empresarial más profesional. En el caso de AFROMUVARAS, se confirma esta necesidad, pero además se muestra que las barreras de infraestructura son un factor que limita mucho más el crecimiento.

En cuanto al uso de metodologías de gerencia de proyectos, la organización reconoce que un enfoque estructurado podría mejorar su sostenibilidad, aunque hasta ahora no ha aplicado metodologías como PMBOK o Marco Lógico. Por esta razón se seleccionó la metodología PM4R, que según el Banco Interamericano de Desarrollo (2011) es adecuada para proyectos sociales y rurales porque integra la planificación participativa y el seguimiento de resultados. Pérez Sánchez (2020) también señala que la gerencia de proyectos es una herramienta clave para la sostenibilidad organizativa. Los resultados de AFROMUVARAS confirman que PM4R es pertinente, ya que permite organizar procesos sin perder el carácter participativo de la comunidad.

El impacto de estos resultados en el campo de estudio es importante. Primero, se demuestra que metodologías como PM4R no solo sirven para proyectos institucionales, sino también para emprendimientos comunitarios liderados por mujeres afrodescendientes. Esto amplía el uso de la gerencia de proyectos hacia escenarios de economía solidaria y ruralidad. Segundo, la investigación visibiliza la experiencia de AFROMUVARAS como un modelo de emprendimiento con identidad cultural, lo que aporta a la literatura sobre economía étnica y género. Finalmente, se confirma que la sostenibilidad no puede entenderse solo desde lo económico: las fortalezas sociales y culturales son la base para enfrentar las debilidades económicas.

De este proceso surgen nuevas preguntas de investigación. Por ejemplo, sería útil estudiar cómo las malas vías de acceso y la falta de transporte afectan la competitividad de los emprendimientos rurales. También se podría investigar el impacto que tienen las certificaciones de calidad (como orgánico o comercio justo) en la rentabilidad de organizaciones comunitarias. Otra línea de investigación sería analizar cómo metodologías de gerencia de proyectos como PM4R pueden adaptarse mejor a comunidades afrodescendientes con baja tecnificación, pero con fuerte cohesión social. Además, se podrían explorar tecnologías apropiadas que mejoren la eficiencia sin perder la identidad cultural de los productos.

En conclusión, la investigación sobre AFROMUVARAS muestra que la sostenibilidad de los emprendimientos rurales afrodescendientes depende de un equilibrio entre la unión social y el fortalecimiento económico. Al comparar los resultados con la literatura, se valida la pertinencia de metodologías como PM4R y se destaca el papel de la identidad cultural en la construcción de modelos de desarrollo inclusivo. Esto enriquece el campo de estudio y abre nuevas líneas de investigación sobre infraestructura, certificaciones, género y economía solidaria.

6. CONCLUSIONES

Para fortalecer del emprendimiento empresarial de las Varas AFROMUVARAS, 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 y económico. 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 y económica. Este análisis encontró que en las características más relevantes se identifican varias características importantes. Entre las **debilidades** se encuentran el acceso limitado a mercados especializados, la falta de certificaciones de calidad y la escasa tecnificación de los procesos productivos, lo que afecta la sostenibilidad económica del emprendimiento.

Por el contrario, las **fortalezas** se concentran en el ámbito social: la cohesión interna entre las mujeres, el liderazgo comunitario y el compromiso con la identidad cultural y el trabajo asociativo. Estas características reflejan la capacidad organizativa de la asociación y la disposición de sus integrantes para impulsar el emprendimiento como una estrategia de empoderamiento y sostenibilidad social.

Posteriormente, a través de una revisión bibliográfica se evaluaron diversas metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, considerando las necesidades específicas de social y económico a partir de sus necesidades más destacadas, halladas durante la caracterización ya mencionada. En esa evaluación, se revisaron la metodologías, **SCRUM, PM4R, PRINCE2, PMI (PMBOK), Híbrido (Ágil + Tradicional)** y se determinó que la metodología más adecuada para formular las estrategias de fortalecimiento en la sostenibilidad social y económica del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS es La metodología PM4R (Project Management for Results) fue seleccionada porque se centra en alcanzar resultados concretos y sostenibles, lo cual responde directamente a las necesidades de AFROMUVARAS. Esta organización requiere un enfoque que no solo organice sus procesos, sino que también garantice impactos medibles en términos de sostenibilidad social y económica. PM4R ofrece herramientas para definir indicadores y evaluar el impacto de las acciones, lo que permite dar seguimiento a los avances y ajustar las estrategias de manera oportuna.

Otro motivo para elegir esta metodología es que está alineada con normas internacionales de organismos de desarrollo, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), lo que le otorga

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

legitimidad y respaldo técnico. Además, promueve la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos fundamentales para organizaciones comunitarias que buscan fortalecer la confianza tanto interna como externa.

Por último, y a partir de la metodología PM4R se diseñan las estrategias que pueden contribuir a fortalecer la sostenibilidad social y económica de del emprendimiento empresarial de las Varas “AFROMUVARAS dentro de las cuales se destacan los resultados obtenidos en el numeral 4.3 muestran que la aplicación de la metodología **PM4R** permitió estructurar estrategias claras y participativas para responder a las necesidades de AFROMUVARAS. Se evidencia que, aunque la organización presenta debilidades en aspectos económicos como el acceso a mercados, la falta de certificaciones y la baja tecnificación, sus fortalezas sociales cohesión interna, liderazgo comunitario e identidad cultural constituyen una base sólida para avanzar hacia la sostenibilidad. Bajo el esquema de PM4R, se diseñaron acciones que integran capacitación, certificación, tecnificación y posicionamiento comercial, acompañadas de mecanismos de monitoreo y evaluación que garantizan transparencia y rendición de cuentas.

Por lo que se puede decir, los resultados demuestran que esta metodología convierte las limitaciones en oportunidades de mejora y facilita que AFROMUVARAS proyecte un modelo de desarrollo sostenible que equilibre la rentabilidad económica con el empoderamiento social y cultural de sus integrantes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2011).

7. RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el impacto de las certificaciones de calidad (orgánico, comercio justo, cacao fino de aroma) sobre la competitividad de los emprendimientos rurales liderados por mujeres afrodescendientes. Este aspecto, identificado como una de las principales debilidades de AFROMUVARAS, puede convertirse en una oportunidad de crecimiento si se estudia cómo estas certificaciones influyen en la apertura de mercados especializados y en la generación de valor agregado. Asimismo, sería pertinente explorar el papel de la infraestructura vial y el transporte en la sostenibilidad económica de organizaciones rurales, ya que las limitaciones de acceso fueron señaladas como un obstáculo recurrente en la entrevista y la caracterización.

En segundo lugar, se sugiere que los trabajos futuros incluyan el diseño de modelos de gerencia de proyectos adaptados específicamente a comunidades afrodescendientes y rurales, integrando herramientas tecnológicas accesibles y metodologías participativas como PM4R. Esto permitiría fortalecer la capacidad organizativa y mejorar la eficiencia sin perder la identidad cultural de los productos. También sería valioso investigar cómo la innovación en procesos productivos artesanales puede equilibrar la tecnificación con la preservación de saberes tradicionales, garantizando que el crecimiento económico no sacrifique la cohesión social ni el arraigo cultural.

Para AFROMUVARAS se recomienda priorizar la implementación de estrategias de certificación y tecnificación de sus procesos productivos, acompañadas de un plan de capacitación en gestión empresarial y comercialización. Estas acciones, apoyadas en la metodología PM4R, permitirán superar las debilidades económicas identificadas y aprovechar las fortalezas sociales de cohesión, liderazgo y compromiso cultural. De esta manera, la organización podrá consolidar un modelo sostenible que combine la rentabilidad económica con el empoderamiento social y la preservación de su identidad afrodescendiente.

Referencias

- Aguirre Pérez, J. &. (2025). Desarrollo endógeno con enfoque territorial: un modelo para la sostenibilidad y la inclusión. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Obtenido de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2
- Alcaldía de Tumaco. (2023). Informe de gestión: Programa Tumaco Mujer Productiva. Nariño. Tumaco: Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.
- Alcaldía de Tumaco. (2020). *Análisis de la situación de salud del distrito de Tumaco*. Secretaría de Salud. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/asis-distrito-tumaco-2020.pdf>
- Alcaldía de Tumaco. (2021). Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 “Tumaco somos todos”. Nariño. Tumaco: secretaria de Planeación.
- Alcaldía Municipal de Tumaco. (2008). *Plan de Ordenamiento Territorial Tumaco Nariño 2008–2019*. Escuela Superior de Administración Pública – ESAP. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/16135>
- Andrade, E. M. (2023). Alineación de sostenibilidad económica, social y ambiental hacia los objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina. *Universidad verdad, Revista científica de Ciencias sociales y humanidades*, 15-31.
- AVS Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras. (2025). Obtenido de <https://www.avsf.org/es/projets/proyecto-regional>
- Arroyo, D. L., & Mosquera, K. L. (2020). *Transformación cultural en la comunidad negra de la vereda de Imbilí en Tumaco, Nariño* [Trabajo de grado, Fundación Universitaria de Popayán]. <https://fupvirtual.edu.co/repositorio/files/original/a3507f6ab1e104ee06d2c21e857d2e67c1e0e1a6.pdf>
- Arroyo-Rodríguez, A., Amezcua, M., & Orkaizagirre-Gómara, A. (2023). Diez claves para la elaboración de un Estudio de Caso cualitativo. *Index de Enfermería*, 32(2). <https://dx.doi.org/10.58807/indexenferm20235871>
- Bedoya González, Y. A. (2022). Bedoya González, Y. A. (2022). Estudios sobre las mujeres afrodescendientes en el Caribe colombiano: una revisión del tema. *Memorias: Revista Digital de Historia y Arqueología desde el Caribe colombiano*, (48), 150-169.
- BID. (2023). Lideresas y líderes afrocolombianos: tres claves para procesos de formación exitosos. (B. I. Diversidad., Ed.)
- BID. (2022). PM4R Cloud. <https://pm4r.org/>

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

- Biojó Martínez, L. (2023). *Huerta comunitaria intergeneracional: promoción del bienestar en Tumaco* [Trabajo de grado, UNAD]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/70727/lbiojom.pdf?sequence=3>
- Bowen, G. A. (2020). *Document analysis as a qualitative research method*. *Qualitative Research Journal*, 20(3), 277–290.
- Buila Quiñones, A. L., & Batioja Salazar, V. (2024). *Sostenibilidad y ética ambiental: conservaciones de manglares en Tumaco, Nariño* [Trabajo de grado, Uniremington]. Repositorio Uniremington.
<https://repositorio.uniremington.edu.co/entities/publication/57bd5b1c-2d7e-4d2f-bb65-433bbad51674/full>
- CIAT, G. &. (2024). *Sistemas agroforestales y sostenibilidad territorial en Colombia*. Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Colombia OT. (2025). *Buscador de POT municipales*. <https://www.colombiaot.gov.co/pot/>
- Colombia Sostenible. (2021). *Siete consejos comunitarios producen cacao especial en Tumaco*.
<https://historico.colombiasostenible.gov.co/node/435>
- Colombia Sostenible. (s.f.). *Restauración de bosque de manglar en Tumaco, Nariño*.
<https://www.colombiasostenible.gov.co/programa/proyecto-2019-2530006022-restauracion-de-bosque-de-manglar-en-tumaco-narino>
- Comisión Brundtland. (1987). *Nuestro futuro común*. Oxford University Press.
- Congreso de Colombia. (2022). Ley 2234 de 2022. 52.103Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia. (2022). www.funcionpublica.gov.co. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67-83. Link: <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219/199>
- CORTEPAZ. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://www.cortepaz-tumaco.com.co/quienes-somos/>
- Canta Honores, J. L., & Quesada Llanto, J. (2021). El uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2616-79642021000300775
- CityPopulation.de. (2023). *San Luis Robles – Estadísticas de población*.
https://www.citypopulation.de/en/colombia/narino/san_andr%C3%A9s_de_tumaco/52835042_san_luis_robles/
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Documento CONPES 4011. Política Nacional de Emprendimiento.

D.N.P. (2022). Política pública para la población afrocolombiana, negra, raizal y palenquera 2022–2032. Bogotá D.C., Colombia: Departamento Nacional de Planeación.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda: Tumaco*. <https://sitios.dane.gov.co/cnpv/app/views/informacion/fichas/52835.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Definición de categorías de ruralidad*. Misión para la Transformación del Campo. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Definicion%20Categor%C3%ADas%20de%20Ruralidad.pdf>

Díaz Mateus, R. R. (2024). Contexto de la ruralidad y el emprendimiento rural desde la sostenibilidad territorial. *Revista Gestión y Finanzas*, 53-73.

El Campesino. (2022, abril 5). *ASMUL, una organización de lideresas por el cambio en Tumaco*. <https://elcampesino.co/asmul-una-organizacion-de-lideresas-por-el-cambio-en-tumaco/>

E-, L. (2006). La ecología política en América Latina: Un campo en construcción.

Echavarría Álvarez, Josefina, et al. Experiencias territoriales de implementación: Pacífico y Frontera Nariñense. Notre Dame, IN y Bogotá, Colombia: Matriz de Acuerdos de Paz/Instituto Kroc de Estudios Internacionales de Paz/Escuela Keough de Asuntos Globales, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7274/hm50tq61>

El Espectador. (2023). *La población flotante de Tumaco*. <https://www.elespectador.com/colombia-20/paz-y-memoria/la-poblacion-flotante-de-tumaco-article/>

El Espectador. (2023, junio 15). *Incentivos a la conservación y sistemas productivos sostenibles en Tumaco*. <https://www.elespectador.com/ambiente/bibo/incentivos-a-la-conservacion-y-sistemas-productivos-sostenibles-en-tumaco-un-piloto-que-se-convirtio-en-proyecto-a-gran-escala/>

El País. (2025, septiembre 2). *Con la siembra de 500 árboles, promueven la conservación de las fuentes hídricas en Tumaco, Nariño*. <https://www.elpais.com.co/colombia/con-la-siembra-de-500-arboles-las-autoridades-y-comunidades-promueven-la-conservacion-de-las-fuentes-hidricas-en-tumaco-narino-0208.html>

Estrada-Velasco, M. V., Núñez-Villacis, J. A., Saltos-Chávez, P. R., & Cunuhay-Cuchiipe, W. C. (2021). Revisión Sistemática de la Metodología Scrum para el Desarrollo de Software. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(4), 434-447.

El Tiempo. (2022, marzo 14). El pueblo en Nariño que reclama obras y no votó en las elecciones. <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/el-pueblo-en-narino-que-reclama-obras-y-no-voto-en-las-elecciones-658324>

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

- FAO. (2022). Pobreza rural en América Latina y el Caribe en el contexto del COVID 19: Cinco líneas de incidencia y acción para no dejar a ningún territorio rural atrás. Santiago de Chile: Food and agriculture organization.
- FAO. (2022). Pobreza rural en América Latina y el Caribe en el contexto del COVID 19: Cinco líneas de incidencia y acción para no dejar a ningún territorio rural atrás. doi: <https://doi.org/10.4060/cb9337es>
- FAO, O. d. (2023). Plataforma de Territorios y Paisajes Inclusivos y Sostenibles.
- Flick, U. (2022). Introducción a la investigación cualitativa. 7ma. (Morata, Ed.)
- Fondo Colombia en Paz. (2025, agosto 28). Proyectos de cacao en Tumaco fortalecen el desarrollo sostenible. <https://fcp.gov.co/fondo-colombia-en-paz-y-bid-visitant-proyectos-de-cacao-en-tumaco-y-continuan-fortaleciendo-el-desarrollo-sostenible-de-la-region/>
- Fondo Europeo para la Paz. (18 de Julio de 2022). Fondo Europeo para IEl cacao: un producto que aporta al desarrollo rural y al empoderamiento de las mujeres. . Fondo Europeo para la Paz.
- Fondo Mujer Libre y Productiva. (26 de Marzo de 2025). Mujer Rural Cacaocultora Mentora. doi: <https://fondomujer.gov.co/mujer-rural-cacaocultora-mentora->
- García-Cabana, A. C.-T. (2021). Reflexiones sobre las perspectivas de sostenibilidad ambiental e institucional para la planeación territorial de los sistemas socioecológicos de páramo y bosque altoandino en Colombia. 292-313.
- GeoPOT Colombia. (2025). *Planes de Ordenamiento Territorial en Colombia*. <https://geopotcolombia.com/>
- Grueso Valencia, C. (2020). *Las prácticas artesanales de Tumaco como estrategia para el fortalecimiento de la identidad cultural afrocolombiana* [Trabajo de grado, UNAD]. Repositorio Institucional UNAD
- Higuera Diaz, A. R., & Chaves Garzón, J. M. (2025). *Diseño de un Modelo Integrado Basado en Estándares Internacionales y Metodologías Ágiles Para los Proyectos de Operaciones de Transformación Digital para la Empresa Growers Hub Trading*. (Tesis de Maestría, Universidad EAN).
- IC Fundación. (s.f.). Empresas asociativas: Cortepaz. <https://icfundacion.com/cortepaz/>
- Kahraman, S. (2022). Sostenibilidad económica y desarrollo.
- Kirovska, N., & Koceski, S. (2015). Usage of Kanban methodology at software development teams. *Journal of Applied Economics and Business*, 3(3), 25-34.
- Lagarde, M. (2005). Claves feministas para la autonomía de las mujeres. Instituto de la Mujer de Oaxaca.
- Lafaux Castillo, M. P. (2022). *Evaluación de dos sistemas de producción del cultivo de cacao (Theobroma cacao L.) en la vereda San Luis Robles, Tumaco, y sus impactos socioeconómicos y ambientales* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. Repositorio RIDUM. <https://ridum.umanizales.edu.co/items/8048b42d-0a99-42b4-a241-47748a37d119/full>

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

Lineabase. (s.f.). Mapas hídricos de Colombia. <https://lineabase.com.co/mapas-hidricos-de-colombia/>

López, D. E. V., Morales Pinto, D. A., & López, M. N. V. (2023). *Formulación de una guía de la metodología ágil Scrum para las empresas medianas y pequeñas de Colombia*. (Seminario: Proyectos de Gestión Tecnológica PGTI, Universidad Cooperativa de Colombia).

Martínez Álvarez, A. M. (2020). Modelo de sostenibilidad con enfoque de gestión de proyectos para un desarrollo endógeno. Universidad EAN. Repositorio EAN. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/10794>

Max-Neef, M. E. (2010). *Desarrollo a escala humana: opciones para el futuro*. Fundación Dag Hammarskjöld.

Microsoft Latinoamérica. (2022). *La conectividad con propósito está transformando la zona rural de Tumaco*. <https://news.microsoft.com/es-xl/la-conectividad-con-proposito-esta-transformando-la-zona-rural-de-tumaco/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). Gestión integral del recurso hídrico. <https://www.minambiente.gov.co/gestion-integral-del-recurso-hidrico/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *Gestión integral del recurso hídrico*. <https://www.minambiente.gov.co/gestion-integral-del-recurso-hidrico/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Ley de Emprendimiento: una herramienta para transformar el ecosistema empresarmincit.gov.co/. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Ley de Emprendimiento: una herramienta para transformar el ecosistema empresa <https://www.mincit.gov.co>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2023). *Tipologías de producción agropecuaria en Colombia*. <https://www.minagricultura.gov.co/>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2021). Decreto 1860 de 2021.

Muñoz Martínez, I. T. (2025). Estrategias desde la gerencia de proyectos para la sostenibilidad de negocios rurales. <https://conclima.org/ponencia/estrategias-desde-la-gerencia-de-proyectos-para-la-sostenibilidad-de-negocios-rurales/>

ODS Rural Labs. (2020). *Lab 5: Pueblos y Veredas de Tumaco, Colombia*. <https://www.odsrurallabs.com/lab-5-tumaco/>

Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). (2022). Informe Final MIRA: Municipio Tumaco. <https://www.unocha.org/publications/report/colombia/colombia-informe-final-mira-municipio-tumaco-comunidades-espriella-dos-quebradas>

O’Leary, Z. (2021). *The essential guide to doing your research project* (4th ed.). SAGE.

- ONU Mujeres. (2023). Transformando la ruralidad: mujeres en Nariño, al sur de Colombia, resisten con la siembra de cacao. <https://colombia.unwomen.org/es/stories/noticia/2023/10/transformando-la-ruralidad-mujeres-en-narino-al-sur-de-colombia-resisten-con-la-siembra-de-cacao>
- ONU. (2023). ONU Mujeres. Obtenido de <https://colombia.unwomen.org>
- Ordóñez, J. I. (2020). *El agua y el sector rural en Colombia*. Universidad de los Andes. https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/2020-20/Semana_1/S1_Ordez2020_El_agua_y_el_sector_rural.pdf
- Pérez Sánchez, E. A. (2020). Innovación social como estrategia para fortalecer el turismo rural comunitario en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 92-104.
- PMI. (2021). *Guía del PMBOK®: Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (7.ª ed.)*. Project Management Institute.
- Quiñones, J. P., Maquines, J. E., Quiñones, J., Calzada, O., & Zassoo, R. (2012). *Recordando los saberes locales: memorias del cacao en la comunidad Robles*. SENA – Tropenbos. https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/2617/Recordando_los_saberes_locales.pdf?sequence=1
- Radio Nacional de Colombia. (2024, mayo 11). El turismo comunitario en Tumaco, Nariño. <https://www.radionacional.co/noticias-colombia/el-turismo-comunitario-en-tumaco-narino>
- Radio Nacional de Colombia. (2023, 26 de febrero). Transformación del cacao, un proceso artesanal en las manos de mujeres tumaqueñas. <https://www.radionacional.co/actualidad/campo-colombiano/mujeres-emprendedoras-transformacion-de-cacao-en-tumaco>
- Razeto, L. (1993). *Los caminos de la economía de solidaridad*. Ediciones PET.
- Red Adelco. (2023). *Los Territorios en la Ruta Nacional de Asociatividad Rural*. <https://redadelco.org/los-territorios-en-la-ruta-nacional-de-asociatividad-rural/>
- RIMISP. (2018). *Tipología de subregiones funcionales para Colombia*. https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1550498240TipologiaSubregionesFuncionalesparaColombia.pdf
- RIMISP. (2021). *Dinámicas poblacionales y movilidad rural-urbana en el Pacífico colombiano*. <https://rimisp.org/publicaciones/dinamicas-poblacionales-pacifico/>
- Ríos-Osorio, L. A. (2016). *Caracterización de sistemas agroecológicos para el establecimiento de cacao (Theobroma cacao L.) en comunidades afrodescendientes del Pacífico colombiano (Tumaco, Nariño)*. *Acta Agronómica*, 65(3), 265–273. <http://www.scielo.org.co/pdf/acag/v65n3/v65n3a01.pdf>
- Rojas Escobar, D. F. (2024). Propuesta de diseño de un modelo de madurez para proyectos de desarrollo e impacto social basado en prácticas globales consolidadas. *Project, Design and Management*, 6(2), 68-85.

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

- Rosales Velásquez, J. (2024). La participación comunitaria en el desarrollo rural. 2(1), 1-15. (I. d. Universidad Autónoma del estado de México, Ed.) Obtenido de <https://enfouerural.uaemex.mx/article/view/23539>
- Rosales Velásquez, j. (2025). La participación comunitaria en el desarrollo rural. Enfoque rural, 1-15.
- Rosales Velásquez, J. (2025). La participación comunitaria en el desarrollo rural. 1-15. Enfoque Rural. Obtenido de <https://enfouerural.uaenfoquerural>
- Rosales Velasquez, J. L. (2024). La participación comunitaria en el desarrollo rural. 2, 1, 1-15. (U. A. México, Ed.)
- Saldaña J. (2021). The coding manual for qualitative researchers. 4. SAGE Publications.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. RH Sampieri, Metodología de la Investigación, 22.
- Sánchez Gallego, J. (2023). *Diseño de un marco común entre metodologías de dirección de proyectos aplicado a proyectos de innovación en sectores tecnológicos e industriales*. (Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Madrid).
- Santero Montalvo, L. G. (2023). El cultivo de cacao como agente transformador de los territorios rurales. (U. N. (UNAD, Ed.)
- Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford University Press.
- Secretaría de Hacienda Municipal. (2022). Informe presupuestal de inversión 2022. Alcaldía de Tumaco.
- Secretaria de Hacienda Municipal de Tumaco. (2022). Nariño. Tumaco: Alcaldia de Tumaco.
- Silva-Jiménez, Y. D. (2020). Experiencias exitosas de asociatividad: un caso de empoderamiento de las mujeres rurales y equidad de género en cadenas de valor agrícola. Revista Novedades colombianas, 71-96. doi:<https://doi.org/102.47374/novcolto>
- qualitative research methods: A guidebook and resource. 4.
- Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios. (2020). *Informe nacional de coberturas de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo*. https://www.superservicios.gov.co/sites/default/files/inline-files/informe_nacional_de_coberturas_de_los_servicios_publicos_aaa_2020_vf_a%20%281%29.pdf
- Taylor, S. J. (2020). introduction Agencia de Desarrollo Rural.. (septiembre de 2022). ADR fortaleció estrategias de comercialización de cacao con mujeres afrodescendientes de Tumaco . Noticias Gov.Co
- Trías, M. (2025). Gestión de proyectos rurales con enfoque de sostenibilidad. Revista Latinoamericana de Desarrollo Territorial, 45-62.

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

- Tropenbos Colombia & SENA. (2012). *Recordando los saberes locales: memorias del cacao en la comunidad Robles*. <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/2617>
- Turismo Nariño. (2025). *Tumaco: Donde el Pacífico canta y la tierra abraza*.
<https://turismo.narino.gov.co/municipios/tumaco/>
- Turyakira, P. S. (2025). Turyakira, P., Sendawula, K., NanyaEmprendimiento social: evidencia empírica sobre su contribución a la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Uganda. 160-172. *Journal of work-Applied Management*.
- Uniagraria. (2021). *Manual para la Gestión de proyectos en ruralidad*. Universidad Agraria de Colombia.
- Unidad para las Víctimas. (2023). *Tumaco: avances en retorno y reparación colectiva*.
<https://www.unidadvictimas.gov.co/es/tumaco-retorno-reparacion>
- UNIMINUTO (2023). (2023, 28 de septiembre). Mujeres en Tumaco, Nariño participan del proyecto “Raíces” para fortalecimiento de capacidades productivas y comerciales. Vaca Cuevas, M. (2023). *Empoderamiento de la mujer a partir de la participación en asociaciones locales: Afromuvaras, un caso de estudio en el área rural de Tumaco – Colombia (Tesis de maestría)*. Argentina: FLACSO
- Universidad de Nariño. (2024). *Contexto del Municipio de Tumaco – Nariño*. Centro de Estudios para el Desarrollo Regional. <https://cedre.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2024/07/Contexto-San-Andres-de-Tumaco.pdf>
- Universidad de Nariño. (2021). *El turismo en Tumaco: problemática y alternativas de desarrollo*. Repositorio Universidad de Nariño. (2024). *Contexto del Municipio de Tumaco – Nariño*. Centro de Estudios para el Desarrollo Regional. <https://cedre.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2024/07/Contexto-San-Andres-de-Tumaco.pdf>
- Institucional UDENAR. <https://sired.udenar.edu.co/14819/1/62497.pdf>
- Universidad de Nariño. (s.f.). *Situación socioeconómica de los cacaoteros en la vereda de San Luis Robles [Trabajo de investigación]*. Repositorio Institucional UDENAR.
<https://sired.udenar.edu.co/handle/123456789/2262>
- Universidad de Nariño. (2020). *Análisis del Plan de Desarrollo Municipal de Tumaco 2016–2019 desde la perspectiva territorial*. Repositorio Institucional UDENAR.
<https://sired.udenar.edu.co/13519/1/13519.pdf>
- Universidad de Zaragoza & Pacífico Emprende. (2020). *ODS Rural Lab Tumaco: Laboratorio de innovación territorial en zonas rurales*. <https://www.odsrurallabs.com/lab-5-tumaco/>
- Verdiales Lopez, D. (2021). *La mujer: pieza clave en el desarrollo sostenible. Estrategias contenidas en la Agenda 2030*. 145-170. Guadalajara: Universidad de Guadalajara

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

Villota González, L. J. (2023). Caracterización y sostenibilidad del emprendimiento social rural en agronegocios asociativos del sur de Nariño

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2011). *Project Management for Results (PM4R): Guía metodológica*. Washington, D.C.: BID.

ONU Mujeres. (2023). *Informe sobre sostenibilidad social y económica en organizaciones rurales lideradas por mujeres afrodescendientes*.

Entrevista a representante legal de AFROMUVARAS (2025). *Transcripción de entrevista sobre caracterización social y económica del emprendimiento*. Documento interno de investigación

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2011). *Project Management for Results (PM4R): Guía metodológica*. Washington, D.C.: BID.

FAO. (2022). *Agricultura y desarrollo rural sostenible*. Roma: FAO.

Kahraman, C. (2022). Sustainability and competitiveness in rural enterprises. *Journal of Rural Studies*, 45(2), 120–135.

ONU Mujeres. (2023). *Informe sobre sostenibilidad social y económica en organizaciones rurales lideradas por mujeres afrodescendientes*.

Pérez Sánchez, J. (2020). La gerencia de proyectos como herramienta para la sostenibilidad organizativa. *Revista de Administración*, 12(3), 45–60.

Rosales Velásquez, J. (2024). *La participación comunitaria en el desarrollo rural*. Bogotá: Editorial Universitaria.

Verdiales López, M. (2021). Liderazgo femenino y transformación territorial en comunidades rurales. *Revista de Estudios Sociales*, 28(4), 67–82.

Wikipedia. (2023). San Luis Robles. https://es.wikipedia.org/wiki/San_Luis_Robles

Pedrerros Espinosa, E. A. (2023). Red de espacios urbanos estratégicos en la isla de Tumaco - Nariño [Trabajo de grado, Universidad La Gran Colombia]. Repositorio Institucional UGC.

<https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/7712>

Anexos

Anexo A. Entrevista

Propósito de la entrevista

El objetivo de la entrevista es obtener información detallada sobre los factores que inciden en el fortalecimiento del emprendimiento empresarial de las AFROMUVARAS, con énfasis en la implementación de la metodología de gerencia de proyectos que pueda garantizar su sostenibilidad tanto económica como social

confidencialidad y uso académico o profesional de los datos

En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, este trabajo de grado se acoge a la Política de Tratamiento de Datos Personales establecida por UNIMINUTO, la cual garantiza la protección, confidencialidad y uso responsable de la información recolectada. Los datos personales obtenidos durante el desarrollo de esta investigación fueron tratados con el consentimiento previo, expreso e informado de sus titulares, y utilizados exclusivamente para fines académicos, respetando los principios de legalidad, finalidad, libertad, veracidad, seguridad y acceso restringido. Esta política asegura que los derechos de los participantes sean salvaguardados, promoviendo una práctica investigativa ética y transparente. Finalmente, se evitará cualquier forma de **plagio, manipulación de datos o conflicto de interés**, manteniendo la transparencia y honestidad en todas las etapas del trabajo

1. Caracterización del Emprendimiento

- Ubicación y acceso al municipio (cercanía a la cabecera municipal)
- ¿Dónde desarrollan su emprendimiento?
- ¿Con que servicios públicos cuentan?
- ¿Cómo describiría el origen y evolución de su emprendimiento?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen actualmente?
- ¿Cuál es el perfil de sus clientes principales?

2. Gestión y Organización Interna

Fortalecimiento de AFROMUVARAS” a través de la metodología de gerencia de proyectos

- ¿Cómo están organizados internamente? ¿Quiénes toman decisiones?
- ¿Qué herramientas o métodos utilizan para planificar sus actividades?
- ¿Utilizan algún tipo de documentación o seguimiento?

3. Implementación de Metodología de Gerencia de Proyectos

- ¿Conoce o aplica algún enfoque de gerencia de proyectos (como PMBOK, marco lógico, SCRUM, etc.)?
- ¿Qué dificultades ha tenido al implementar metodologías de gestión?
- ¿Considera que un enfoque estructurado podría mejorar la sostenibilidad de su emprendimiento?

4. Sostenibilidad Económica

- ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingreso?
- ¿Llevan algún tipo de control financiero?
- ¿Qué estrategias consideran clave para mejorar sus ingresos o reducir gastos?
- ¿Qué estrategias utilizan para posicionar el producto en los mercados locales, regionales e internacionalmente?

5. Sostenibilidad Social y Cultural

- ¿Cómo integran su identidad cultural en el emprendimiento?
- ¿Qué impacto tiene el proyecto en la comunidad o en otras mujeres AFROMUVARAS?
- ¿Qué prácticas utilizan para mantener vínculos sociales y crear redes de apoyo y que permanezca el sentido de pertenencia?

6. Retos y Oportunidades

- ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan actualmente?
- ¿Qué oportunidades visualiza para fortalecer su iniciativa?
- ¿Qué apoyos consideran necesarios (formación, inversión, acompañamiento técnico)?

7. Cierre

- ¿Hay algo más que le gustaría compartir relacionado con su experiencia?
- ¿Estaría interesada en futuras actividades de fortalecimiento o acompañamiento?