

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social



Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

Yemerson Hernández Martínez

Mesias Chicangana Hormiga

Eric Santiago Felizzola Sampayo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

4 de septiembre de 2025

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

Yemerson Hernández Martínez

Mesias Chicangana Hormiga

Eric Santiago Felizzola Sampayo

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

4 de septiembre de 2025

Contenido

Lista de tablas	6
Lista de Ilustraciones	7
Lista de anexos.....	8
Resumen.....	9
Abstract	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.1.1 Contextualización del Objeto de Estudio.....	13
1.1.2 Problemática central identificada.....	14
1.2 La pregunta de investigación.....	15
1.3 Los objetivos de investigación	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificación de la investigación.....	16
2 MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1 Marco de Antecedentes	19
2.2 Marco Teórico	21
2.2.1 Conceptos en la gerencia en proyectos	21
2.2.2 Las Asociaciones Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC)	22

2.2.3	Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos	24
2.3	Marco normativo	25
3	METODOLOGÍA.....	28
3.1	Enfoque y alcance de la investigación	28
3.2	Población y muestra	29
3.2.1	Definición de la población.....	29
3.2.2	Cálculo y selección de la muestra.....	30
3.2.3	Tamaño de la muestra	30
3.3	Instrumento(s)	31
3.3.1	Modelo de Caracterización de Zonas Rurales	31
3.3.2	Análisis Documental.....	32
3.3.3	Entrevista semiestructurada	33
3.4	Descripción de procedimientos	33
3.4.1	Modelo de Caracterización de Zonas Rurales	33
3.4.2	Análisis Documental.....	34
3.4.3	Entrevista semiestructurada	35
3.5	Análisis de información	36
3.5.1	Modelo de caracterización de zonas rurales	36
3.5.2	Análisis documental.....	37
3.6	Consideraciones éticas	37
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas.....	37
3.6.2	Instrumentos de aceptación y autorización	38

4	RESULTADOS	40
4.1	Caracterización de la Federación Agroalimentaria y Agroambiental Campesina MERCORED.....	40
4.2	Evaluación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos aplicables a las asociaciones ACFC.....	62
4.3	Diseño de estrategias de gerencia de proyectos para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones ACFC.....	65
5	CONCLUSIONES.....	76
	Referencias.....	78
	Anexos.....	82

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social 6

Lista de tablas

Tabla 1 Caracterización general de general en su contexto rural	41
Tabla 2 Caracterización específica de MERCORED respecto a su sostenibilidad social	49
Tabla 3. Caracterización específica de MERCORED respecto a su sostenibilidad económica. ..	54
Tabla 4. Caracterización específica de MERCORED respecto a su sostenibilidad ambiental.....	59
Tabla 5 Cuadro Comparativo de Metodologías: PMBOK vs. Scrum.....	64

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

7

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Gráfico Radial Caracterización general de la Federación Agroalimentaria y Agroambiental Campesina MERCORED en su contexto rural	47
Ilustración 2 Gráfico Radial Caracterización específica de MERCORED en el ámbito social....	52
Ilustración 3 Gráfico Radial Caracterización específica de MERCORED en el ámbito económico.	57
Ilustración 4 Gráfico Radial Caracterización específica de MERCORED en el ámbito ambiental	61

Lista de anexos

Anexo 1 Matriz de roles para la entrevista aplicada al gerente de asociación con experiencia en contratación pública	82
Anexo 2 Tabla para la codificación de análisis documental	92
Anexo 3 Formato de autorización para el uso de datos personales	96
Anexo 4 Matriz Raci	97
Anexo 5 Matriz de interesados	97
Anexo 6 Matriz de riesgos	98

Resumen

El estudio tuvo como objetivo proponer estrategias encaminadas a fortalecer las asociaciones de la Agricultura Familiar, Campesina y Comunitaria (ACFC) como unidades productivas rurales, mediante la aplicación de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que garanticen su sostenibilidad social, económica y ambiental en los procesos de provisión de alimentos a instituciones del Estado. Se adoptó un enfoque cualitativo descriptivo basado en el estudio de caso, orientado a identificar y diseñar estrategias de gestión adaptadas a las realidades de las asociaciones campesinas. En este sentido, la selección de la metodología PMBOK representa un aporte fundamental, pues ofrece un marco estructurado que facilita la planificación, ejecución y control de proyectos en contextos rurales con alta exigencia normativa como la contratación estatal. Su aplicación no solo permitirá organizar y documentar adecuadamente las estrategias propuestas, sino también garantizar su implementación progresiva, la gestión de riesgos y la replicabilidad de los resultados.

Palabras clave: gerencia de proyectos; metodología PMBOK; contratación estatal; provisión de alimentos; asociaciones campesinas.

Abstract

The study aimed to propose strategies to strengthen Family, Peasant, and Community Farming Associations (ACFC) as rural productive units, through the application of project management tools and methodologies that ensure their social, economic, and environmental sustainability in food supply processes to State institutions. A descriptive qualitative approach based on a case study was adopted, oriented toward identifying and designing management strategies adapted to the realities of peasant associations. In this regard, the selection of the PMBOK methodology represents a fundamental contribution, as it provides a structured framework that facilitates the planning, execution, and control of projects in rural contexts with high regulatory requirements such as public procurement. Its application will not only allow for the proper organization and documentation of the proposed strategies but also ensure their progressive implementation, risk management, and replicability of results.

Keywords: project management; PMBOK methodology; public procurement; food provision; peasant associations.

INTRODUCCIÓN

La agricultura familiar, campesina y comunitaria juega un papel crucial en la economía de muchos países, especialmente en aquellos en vías de desarrollo como Colombia, donde representa una parte significativa de la producción alimentaria y del Producto Interno Bruto (PIB) en zonas rurales (Banco Mundial,2024). A nivel global, el 80% de la producción alimentaria proviene de economías agrícolas familiares (FAO, 2014), lo que subraya la importancia de este sector para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural.

En Colombia, a pesar de los esfuerzos del gobierno por incluir a los pequeños productores en los procesos de contratación pública a través de políticas públicas como la Ley 2046 de 2020 y la Resolución 464 de 2017 (República de Colombia,2020), las asociaciones de agricultura familiar, campesina y comunitaria enfrentan múltiples barreras para participar en la provisión de alimentos a instituciones estatales. Los obstáculos incluyen la falta de recursos financieros, limitaciones logísticas, barreras normativas complejas y la carencia de capacidades en gestión de proyectos, lo que dificulta su inclusión en los contratos y licitaciones públicas.

Estos pequeños productores, a pesar de su potencial, se encuentran indirectamente excluidos de los mercados formales, lo que genera una baja rentabilidad e incluso pérdidas de producción al no contar con mercados fijos para sus productos. Esta situación no solo limita su desarrollo económico, sino que también impide la diversificación y la mejora de la calidad de vida en las comunidades rurales.

Considerando lo anterior, existen tres enfoques principales de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto (Hernández et al, 2014). Debido a las características de este estudio, se adopta un enfoque cualitativo descriptivo a partir del estudio de caso, cuyo objeto de estudio es la identificación y propuesta de estrategias de gerencia de proyectos adaptadas a las realidades de las asociaciones de la agricultura familiar, campesina y comunitaria. La correcta aplicación de estas estrategias podría facilitar su acceso a los mercados públicos, mejorando la competitividad, la sostenibilidad y la rentabilidad de estas asociaciones. Este estudio busca analizar las barreras que enfrentan estas asociaciones, conocer casos de éxito de contratación pública en este sector y

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

12

proponer enfoques estratégicos que favorezcan su inclusión efectiva en los procesos de contratación del Estado.

El propósito de esta investigación es proporcionar recomendaciones que contribuyan a mejorar la participación de la agricultura familiar en los mercados formales, promoviendo una mayor inclusión social y económica para los pequeños productores y un fortalecimiento de la seguridad alimentaria a nivel nacional.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Contextualización del Objeto de Estudio

Existen múltiples barreras para la efectividad de la contratación estatal generando efectos adversos en los requerimientos administrativos, legales, ofrecimiento de expectativas falsas, la falta de acceso a financiamiento de recursos, falta de formalización y motivación de las organizaciones. Dado que hay un desconocimiento de los procesos de contratación estatal por parte de la agricultura campesina, familiar y comunitaria (ACFC) son requerimientos en los trámites necesarios para el acceso a estos servicios, estas barreras dificultan la participación de las asociaciones en la contratación estatal, lo que limita su capacidad para proveer alimentos a instituciones del estado.

Estas barreras contienen consecuencias que limitan al acceso a mercados institucionales para las diferentes (ACFC), manifestando la pérdida de oportunidades para mejorar la calidad de vida de los miembros de dichas asociaciones, por otra parte, encontramos la falta de compromiso en el desarrollo rural limitando el acceso a los recursos necesarios para participar en la contratación estatal. La constitución política de Colombia afirma que es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa, y a los servicios de educación, salud, vivienda, seguridad social, recreación, crédito, comunicaciones, comercialización de los productos, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar el ingreso y calidad de vida de los campesinos (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 64)

Buscando el cumplimiento del punto uno Reforma Rural Integral (PRI) de los acuerdos de la Habana asociados al desarrollo rural, integra la búsqueda de la vida digna en el campo colombiano, con enfoque territorial nacional y local, la agricultura familiar campesina y comunitaria enfrenta desafíos para contratar con instituciones del estado, a nivel nacional, existen lineamientos estratégicos de políticas públicas para la agricultura campesina, familiar y comunitaria (ACFC) establecidos en la resolución 464 de 2017. (MINAGRICULTURA,2017)

Sin embargo, a pesar de todos los esfuerzos, las ACFC siguen presentando barreras para acceder a los mercados institucionales, es importante la participación o la implementación de políticas y programas que incentiven el desarrollo rural en el contexto nacional y local.

La contribución a la seguridad alimentaria accediendo a mercados institucionales impactando en el bienestar y la economía, contribuyendo al desarrollo sostenible, ya que buscando optimizar la capacidad de proveer alimentos y así mejorar la calidad de vida de los miembros de las comunidades rurales.

1.1.2 Problemática central identificada

La agricultura familiar, campesina y comunitaria es un componente clave de la economía rural en Colombia, especialmente en áreas alejadas y de difícil acceso. Este sector no solo es responsable de una parte significativa de la producción de alimentos, sino que también desempeña un rol fundamental en la seguridad alimentaria del país. Alrededor del 80% de la producción alimentaria mundial proviene de pequeñas economías agrícolas familiares. Sin embargo, las asociaciones de agricultura familiar enfrentan una serie de barreras que dificultan su participación en los mercados formales, particularmente en el proceso de contratación pública para la provisión de alimentos a instituciones del Estado (FAO,2014)

A pesar de las políticas públicas implementadas en Colombia, como la Ley 2046 de 2020, que busca promover la inclusión de la agricultura familiar en los programas del Estado, los pequeños productores siguen siendo excluidos de estos mercados. Esto se debe principalmente a una serie de obstáculos normativos, legales y financieros. Las asociaciones de agricultura familiar no cuentan con los recursos necesarios para cumplir con los requisitos técnicos y administrativos exigidos por los procesos de contratación pública. Además, la falta de capacitación en gestión de proyectos agrarios, junto con la ausencia de mecanismos de apoyo adecuados, genera que muchas de estas asociaciones no puedan competir con grandes empresas agroindustriales que tienen más capacidad financiera, recursos logísticos y experiencia técnica.

A nivel institucional, los requisitos formales y los procesos de licitación son muchas veces complejos y costosos, lo que impide que las pequeñas asociaciones tengan acceso a las

oportunidades de contratos estatales. Estas barreras no solo limitan el acceso de los pequeños productores a mercados más amplios, sino que también afectan la rentabilidad de sus operaciones, lo que puede resultar en la pérdida de producción y en la falta de ingresos estables para las comunidades rurales. La falta de mercados fijos para sus productos crea una situación de vulnerabilidad económica, que perpetúa un ciclo de pobreza y exclusión social.

El estudio de las estrategias de gerencia de proyectos en estas asociaciones es clave para superar las barreras actuales y mejorar su capacidad de competir en el mercado estatal. La identificación de estrategias adecuadas de gestión puede permitir que estas organizaciones superen los desafíos asociados a la falta de recursos y conocimientos, promoviendo su inclusión en los procesos de contratación pública y fortaleciendo su capacidad productiva.

1.2 La pregunta de investigación

¿Qué estrategias de gerencia de proyectos son idóneas para implementar en asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria con el fin de que puedan proveer alimentos en instituciones del Estado?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias encaminadas a fortalecer las asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria (ACFC) como unidades productivas rurales, a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos, con el fin de garantizar su sostenibilidad social, económica y ambiental en los procesos de provisión de alimentos a instituciones del Estado.

1.3.2 Objetivos específicos

Caracterizar una asociación de la agricultura familiar campesina y comunitaria (ACFC) y su entorno normativo, administrativo y financiero, con el fin de determinar variables clave que influyen en su sostenibilidad social, económica y ambiental.

Evaluar diferentes metodologías y herramientas de gerencia de proyectos considerando las necesidades específicas de las asociaciones ACFC, para determinar cuáles son las apropiadas para impulsar su sostenibilidad y capacidad de participar en procesos de contratación pública.

Diseñar estrategias basadas en herramientas y metodologías de la gerencia de proyectos que permitan fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones ACFC en los procesos de provisión de alimentos a instituciones del Estado.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se centra en las asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria (ACFC) con el objetivo de caracterizar su entorno y determinar las variables clave que influyen en su sostenibilidad social, económica y ambiental, especialmente en su capacidad de proveer alimentos a las instituciones del Estado a través de procesos de contratación pública. Este enfoque se encuentra en línea con lo dispuesto en la Ley 2046 de 2020, que promueve la participación de pequeños productores y asociaciones de la ACFC en las compras públicas de alimentos (Congreso de la República de Colombia, 2020). Así mismo, la FAO (s.f.) ha resaltado que el fortalecimiento de los negocios rurales sostenibles es fundamental para el desarrollo económico y social de las comunidades campesinas.

La investigación es crucial para la comunidad científica porque aborda un problema significativo: la exclusión de las asociaciones de ACFC de los mercados institucionales, lo cual limita su competitividad, sostenibilidad y capacidad de generar ingresos estables. Según Semillas (2020), la aplicación de la Ley 2046 puede convertirse en una ilusión si no se garantiza un entorno favorable que permita la inclusión real de estas organizaciones. Al caracterizar estas asociaciones y su entorno normativo, legal, administrativo y financiero, se podrán identificar las barreras que afectan su sostenibilidad. Esto no solo contribuirá al conocimiento académico sobre gerencia de proyectos aplicada a negocios rurales, sino que también proporcionará datos empíricos para desarrollar políticas y estrategias más eficaces, en concordancia con los lineamientos internacionales propuestos en el Decenio de las Naciones Unidas para la Agricultura Familiar 2019 (FAO & FIDA, 2017).

El problema de la sostenibilidad de estas asociaciones rurales se investiga debido a su impacto directo en la economía campesina, la seguridad alimentaria y la equidad territorial. Informes recientes muestran que la inseguridad alimentaria sigue siendo más prevalente en las zonas rurales de Colombia, lo cual refleja la necesidad de fortalecer los sistemas de producción y comercialización campesina (DANE & FAO, 2025). Las asociaciones de ACFC enfrentan desafíos únicos como la falta de acceso a mercados, dificultades en la formalización, limitaciones técnicas y financieras, y obstáculos administrativos en la contratación pública.

Particularmente, para las asociaciones de ACFC, los retos de cumplir con los requisitos normativos y financieros para acceder a procesos de contratación estatal, así como la baja competitividad frente a grandes proveedores, requieren especial atención. La normatividad vigente establece porcentajes mínimos de compras locales y condiciones especiales de pago que, si bien buscan favorecer a las asociaciones campesinas, también generan exigencias administrativas y técnicas que deben ser superadas (Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar, s.f.). Una mayor inclusión de estas asociaciones en la provisión de alimentos al Estado puede traducirse en ingresos estables, fortalecimiento organizativo y desarrollo económico para las comunidades rurales.

El desarrollo del presente proyecto permitirá a las asociaciones de ACFC beneficiarse directamente de las estrategias diseñadas, mejorando su sostenibilidad y competitividad. Esto puede traducirse en acceso a contratos públicos, generación de empleo rural, fortalecimiento de capacidades locales y mejora de la calidad de vida campesina. De igual manera, la comunidad rural en la que operan también se beneficiará, ya que una participación activa en los mercados institucionales puede promover el desarrollo económico local, fortalecer los lazos comunitarios y garantizar la seguridad alimentaria regional.

Desde el punto de vista académico, los autores del presente trabajo afianzarán conocimientos en investigación aplicada, basada en metodologías de gerencia de proyectos y trabajo de campo, enriqueciendo así su formación profesional. Además, se contribuirá con hallazgos relevantes que podrán ser utilizados como referencia para futuros estudios y proyectos

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

18

de la Especialización en Gerencia de Proyectos de UNIMINUTO Virtual, en cumplimiento con su compromiso misional de aportar al desarrollo sostenible e innovación en el ámbito rural

2 MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo desarrolla los conceptos fundamentales que sustentan la investigación, abordando el marco de antecedentes, el marco teórico, la actividad económica del negocio rural seleccionado, su sostenibilidad y las herramientas de gerencia de proyectos aplicables. La información aquí consignada permite contextualizar, fundamentar y proyectar el análisis del estudio, especialmente en torno a la participación de las asociaciones de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) en los mercados institucionales.

2.1 Marco de Antecedentes

El estudio sobre la participación de asociaciones en la contratación pública para el suministro de alimentos es un tema de relevancia mundial, por lo que se analizan tanto estudios internacionales como locales.

En América Latina, Brasil ha sido referente en la implementación de programas de abastecimiento institucional desde la agricultura familiar. El Programa de Adquisición de Alimentos (PAA) y el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) han permitido que pequeños agricultores comercialicen directamente con instituciones del Estado, generando impactos económicos y sociales positivos en el sector rural (FAO, 2023). Investigaciones han demostrado que la integración de asociaciones campesinas en los mercados estatales requiere un marco normativo sólido, respaldo financiero y procesos administrativos más ágiles (CEPAL, 2024).

En Argentina, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) ha desarrollado modelos de asociatividad y gestión de proyectos enfocados en mejorar la competitividad de las asociaciones campesinas dentro de los mercados institucionales. Los estudios evidencian que el fortalecimiento de capacidades técnicas y organizativas es clave para garantizar el éxito de estos esquemas (Fontagro, 2022).

Por otra parte, países como Paraguay, El Salvador y Honduras han puesto en marcha programas piloto con el apoyo de la FAO y organismos de cooperación internacional, donde se ha identificado la importancia de establecer marcos normativos favorables, capacitaciones en

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

20

gestión de proyectos y acceso a financiamiento como elementos fundamentales para la participación efectiva de la agricultura familiar en compras públicas (FAO, 2023).

En Colombia, la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) es clave para la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. Sin embargo, enfrenta desafíos en capacidad organizativa, acceso a financiamiento y gestión eficiente de proyectos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

En Nariño, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (AGROSAVIA) ha impulsado programas de innovación en la ACFC, resaltando la importancia de la planificación estratégica y el uso de herramientas de gerencia de proyectos para mejorar la comercialización de productos campesinos (AGROSAVIA, 2023).

Por su parte, la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) ha implementado estrategias de fortalecimiento asociativo mediante el programa de Comercialización para la ACFC, articulando a pequeños productores con entidades estatales para garantizar la sostenibilidad de sus negocios agroalimentarios (ADR, 2024).

En el Caquetá, un estudio de Martínez et al. (2023) sobre modelos de biocomercio en asociaciones campesinas concluyó que la capacitación en gestión de proyectos y la diversificación de productos aumentan la competitividad del sector en mercados institucionales.

De igual forma, García et al. (2023), en un estudio de la Universidad Nacional de Colombia, identificaron que la falta de conocimientos en gestión de proyectos y la ausencia de incentivos financieros han limitado la participación de la ACFC en los mercados institucionales.

El Programa de Agricultura Familiar (PAF) del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha sido clave en la promoción de la ACFC como estrategia para mejorar la seguridad alimentaria. Este programa ha fortalecido los procesos organizativos y administrativos de las asociaciones campesinas, facilitando su participación en el abastecimiento de alimentos a instituciones estatales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

Finalmente, la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia) ha desarrollado proyectos en Guachené, Miranda y Villa Rica (Cauca), orientados al

fortalecimiento de capacidades técnicas y empresariales de unidades agrícolas familiares, promoviendo encadenamientos productivos sostenibles y la generación de valor agregado en productos campesinos (APC-Colombia, 2023).

2.2 Marco Teórico

Para la estructuración del marco teórico se tuvo en cuenta conceptos y datos de organizaciones, ideas de varios autores plasmados en libros, revistas y artículos científicos, que permiten sustentar el proyecto de investigación.

2.2.1 Conceptos en la gerencia en proyectos

En la gerencia de proyectos, la innovación y la inclusión de distintos actores son elementos esenciales para el éxito de cualquier iniciativa. Metodologías como el Design Thinking permiten abordar los problemas desde una perspectiva centrada en las personas, identificando necesidades y generando soluciones creativas y viables. Este enfoque, basado en la sensibilidad del diseñador y en un método estructurado de resolución de problemas, resulta especialmente útil para organizaciones que trabajan con comunidades, ya que facilita la adaptación de actividades y estrategias a las necesidades y expectativas de grupos específicos (Fundación Aquae, s.f.).

La relevancia del Design Thinking se potencia cuando se analiza la participación de las Mipymes en los procesos de contratación pública, dado que estas empresas representan un motor fundamental para el desarrollo económico del país. La implementación de criterios que buscan equilibrar las oportunidades frente a las grandes empresas permite que las Mipymes accedan a procesos de selección competitivos y se fortalezcan en términos de sostenibilidad y crecimiento (Agencia Nacional de Contratación Pública, 2024). En este sentido, fomentar la innovación en las Mipymes no solo mejora su capacidad de competir, sino que también contribuye a la eficiencia y efectividad de los proyectos públicos en los que participan.

Para facilitar esta participación, el Estado ha desarrollado herramientas tecnológicas como SECOP II, una plataforma que garantiza transparencia y competitividad en los procesos de adquisición de bienes, servicios y obras. SECOP II permite a las entidades estatales gestionar integralmente los contratos, desde su creación hasta la ejecución, y a los proveedores acceder a

oportunidades de negocio, dar seguimiento a los procesos y presentar ofertas de manera electrónica. La plataforma asegura que cada proveedor cumpla con los requisitos necesarios, promoviendo un entorno equitativo y eficiente dentro de la contratación pública (Colombia Compra Eficiente, 2015). Así, la combinación de metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas fortalece tanto la gestión de proyectos como la participación de actores clave, estableciendo un marco favorable para el desarrollo sostenible y la inclusión de las comunidades.

2.2.2 Las Asociaciones Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC)

Las Asociaciones de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) representan un modelo de producción agrícola desarrollado por pequeños productores rurales, cuyas unidades productivas dependen principalmente del trabajo familiar. Tradicionalmente orientadas hacia el autoconsumo y el abastecimiento de mercados locales, estas asociaciones juegan un papel clave en la seguridad alimentaria y en la construcción de paz en Colombia, promoviendo la inclusión económica y social de comunidades históricamente marginadas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2017).

En el análisis académico y político colombiano, la ACFC se conceptualiza de manera más amplia que en el enfoque del Mercosur, que la equipara con un “negocio familiar”. En Colombia, se reconoce como un modelo alineado con los derechos del campesinado y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Acevedo-Osorio & Schneider, 2020). Dentro de este marco, el término campesino trasciende la noción de trabajador del campo, englobando también una identidad cultural ligada a la tierra, la comunidad y las tradiciones. Esta categoría incluye agricultores, artesanos rurales, pescadores, pastores y pequeños mineros, considerados históricamente como proveedores de alimentos para los mercados locales (Revista Colombiana de Antropología, 2022).

Las asociaciones campesinas funcionan como organizaciones privadas sin ánimo de lucro, orientadas a defender los derechos de los campesinos y mejorar sus condiciones de vida. Estas estructuras permiten la interlocución con el Gobierno en temas de reforma agraria, acceso a financiamiento, asistencia técnica y desarrollo rural, a la vez que fortalecen la organización colectiva para mejorar las condiciones de comercialización y participación en políticas públicas

(Congreso de la República, 2022; Ministerio del Trabajo, 2022). Además, permiten una mejor coordinación de la producción, gestión conjunta de recursos y negociación colectiva en los mercados, fortaleciendo los circuitos cortos de comercialización y garantizando precios justos para productores y consumidores (Martínez, Gómez, & Rodríguez, 2023; FAO, s.f.; Agencia de Desarrollo Rural [ADR], 2024).

La actividad económica de las ACFC abarca la producción agrícola de cultivos tradicionales y de ciclo corto, la producción pecuaria a pequeña escala, la transformación artesanal de alimentos y la comercialización directa en mercados locales o institucionales (FAO, 2023; Ramírez, Pérez, & Salazar, 2023). Muchas asociaciones también prestan servicios de valor agregado, como empaque, transporte o abastecimiento directo a instituciones públicas mediante contratación estatal, fortaleciendo su autonomía financiera y reduciendo la dependencia de intermediarios (CEPAL, 2024; MADR, 2020; Colombia Compra Eficiente, 2024). La Ley 2046 de 2020 establece que un mínimo del 30 % de la compra pública de alimentos debe provenir de ACFC, incentivando su participación en mercados institucionales como el Programa de Alimentación Escolar, cárceles, hospitales y fuerzas militares, aunque persisten barreras logísticas, técnicas y administrativas (Congreso de la República de Colombia, 2020; FAO, 2023; DANE & FAO, 2025).

El modelo de las ACFC se caracteriza por su sostenibilidad, que integra dimensiones ambiental, social y económica (MADR, 2017; FAO, 2014a). Desde la perspectiva ambiental, estas asociaciones implementan prácticas agroecológicas, manejo racional del agua, gestión orgánica de residuos y conservación de la biodiversidad, apoyándose en conocimientos tradicionales y tecnologías limpias que reducen la huella de carbono y permiten adaptar los sistemas productivos al cambio climático (FAO, 2023; AGROSAVIA, 2023). En la dimensión social, fortalecen el tejido comunitario, promueven equidad de género, empleo rural digno e inclusión de jóvenes, mujeres y comunidades étnicas, mediante gobernanza participativa y democrática que favorece la toma de decisiones colectivas y la distribución equitativa de beneficios (MADR, 2020; Ministerio del Trabajo, 2022). Finalmente, en la dimensión económica, la sostenibilidad se consolida cuando las ACFC acceden a mercados estables,

generan valor agregado a sus productos y fortalecen su autonomía financiera, aprovechando oportunidades estratégicas como la contratación pública (CEPAL, 2024; Colombia Compra Eficiente, 2024).

La integración de estas dimensiones contribuye al desarrollo local, a la soberanía alimentaria y a la reducción de la pobreza rural, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 2: Hambre Cero y el ODS 12: Producción y Consumo Responsables (FAO, 2014a; FAO, 2014b). Este enfoque integral permite que las ACFC no solo funcionen como unidades productivas, sino también como agentes de transformación social y económica en las comunidades rurales.

2.2.3 Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos

Para fortalecer la capacidad de las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) en la participación efectiva de procesos de contratación pública, es fundamental aplicar metodologías y herramientas de gerencia de proyectos que permitan estructurar, ejecutar, monitorear y controlar sus iniciativas de forma eficiente y sostenible (PMI, 2017; Hearn, 2004).

La metodología más aplicada en contextos rurales y de desarrollo social es la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que organiza el ciclo de vida del proyecto en cinco grupos de procesos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre (PMI, 2017). Esta metodología proporciona herramientas clave como el acta de constitución del proyecto, el enunciado del alcance, la estructura de desglose del trabajo (EDT), los cronogramas y el análisis de riesgos, los cuales son esenciales para gestionar proyectos de abastecimiento de alimentos con recursos públicos (Hearn, 2004; FAO, 2023).

En cuanto a las herramientas, se destaca el uso de Excel como recurso fundamental para la planificación, seguimiento y control de las actividades del proyecto. Excel facilita la elaboración de cronogramas, presupuestos, matrices de riesgos y reportes de avance, permitiendo a las asociaciones llevar un control riguroso y organizado de sus proyectos, aun cuando cuentan con recursos limitados (Martínez, Gómez, & Rodríguez, 2023).

En síntesis, la combinación de la metodología estructurada PMBOK con la herramienta Excel proporciona a las asociaciones de la ACFC una base sólida para diseñar y ejecutar proyectos que respondan eficazmente a los requerimientos de la contratación pública, fortaleciendo su sostenibilidad y capacidad operativa (PMI, 2017; FAO, 2023).

2.3 Marco normativo

En el corazón de la gestión pública en Colombia, se entrelazan diversos instrumentos normativos que dan vida y sustento a una visión de país más justo y participativo. La Ley 80 de 1993 es mucho más que una norma jurídica: es la columna vertebral que permite que las entidades estatales celebren contratos bajo reglas de transparencia, economía, responsabilidad y selección objetiva. Esta ley marca una frontera entre lo público y lo privado, pero también abre una puerta para que actores no tradicionales como asociaciones campesinas, cooperativas y grupos comunitarios puedan participar como contratistas del Estado, siempre que cumplan con ciertos requisitos.

Para quienes trabajan desde la ruralidad, cultivando alimentos con esfuerzo y tradición, esta ley representa la oportunidad de convertirse en aliados del Estado en la misión de alimentar y cuidar a su gente.

La Resolución 464 de 2017 surge como respuesta a la necesidad de construir una política pública que reconozca y fortalezca la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria. Este documento no solo traza lineamientos estratégicos; encarna una apuesta por la equidad territorial, por la producción agroalimentaria sostenible y por el reconocimiento del campesinado como sujeto colectivo y diverso. La resolución prioriza circuitos cortos de comercialización, participación comunitaria y acceso a recursos, entendiendo que los pequeños productores son agentes de cambio que construyen desarrollo con los pies en la tierra.

La Ley 2046 de 2020, por su parte, representa un avance clave en el fortalecimiento de los mercados locales y la economía campesina. Esta norma establece que las entidades públicas deben priorizar la compra de alimentos a pequeños productores locales en procesos de contratación pública. Su propósito es fomentar la soberanía alimentaria, dinamizar las economías

rurales y reducir la intermediación, facilitando que organizaciones campesinas, étnicas y comunitarias se conviertan en proveedoras directas del Estado. La ley no solo abre nuevas oportunidades de mercado, sino que impulsa una transformación estructural en la manera en que se conciben las compras públicas, orientándolas hacia criterios de inclusión social, sostenibilidad y desarrollo territorial.

Asimismo, la Ley 2219 de 2022 consagra el reconocimiento del campesinado colombiano como sujeto de especial protección, dando un giro profundo en la forma en que las instituciones del país se relacionan con quienes habitan y trabajan en el campo. Esta ley permite que el Estado no solo los vea como beneficiarios, sino como actores estratégicos del desarrollo. Su importancia en el contexto de una investigación sobre estrategias de gerencia de proyectos es esencial: habilita el acceso preferente a programas estatales, promueve la asociatividad como vehículo de fortalecimiento colectivo y garantiza que las organizaciones campesinas sean visibles y valoradas como proveedoras de bienes y servicios, especialmente en los procesos de contratación pública.

Desde esta mirada, estas cuatro normas no son independientes, sino complementarias. Juntas narran la historia de un país que busca reconocerse en sus raíces campesinas, que encuentra en la ley una herramienta para la inclusión, y que promueve la gerencia como vehículo de eficiencia, pero también de dignidad.

Esto significa que una asociación campesina puede pasar de vender ocasionalmente a ser proveedora permanente de alimentos para escuelas, hospitales o programas sociales. Pero para lograrlo, se necesita comprender las normas, organizarse técnicamente y construir confianza institucional. Justamente allí entra la gerencia de proyectos como estructura de trabajo que traduce sueños comunitarios en metas alcanzables, sostenibles y replicables. Y es ahí, en esa intersección entre legalidad, estrategia y ruralidad, donde se tejen las verdaderas transformaciones.

Estas normas no son solo artículos jurídicos, son herramientas de transformación, permitiendo que comunidades históricamente marginadas se conviertan en protagonistas del desarrollo. La investigación se enfocó en estrategias de gerencia de proyectos que buscaron

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

27

empoderar a estas asociaciones para que no solo produzcan alimentos, sino que lo hagan con calidad, oportunidad y justicia.

3 METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo como objetivo identificar y proponer estrategias de gestión de proyectos que sean idóneas para implementar en asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria, con el fin de facilitar su integración en los procesos de suministro de alimentos a instituciones del estado. Dado que las asociaciones campesinas enfrentan retos específicos en términos de capacidades organizacionales, acceso a mercados y cumplimiento de requisitos normativos, se buscó diseñar un conjunto de prácticas de gerencia de proyectos que optimicen sus operaciones, mejoren su competitividad y les permitan cumplir con los estándares exigidos por las instituciones públicas.

La metodología trata de comprender en la contratación estatal a fondo los factores que impactan en el sector de proyectos agrícolas comunitarios. Permitiendo obtener información detallada sobre las dinámicas de las asociaciones, sus necesidades, desafíos y potenciales de mejora en términos de eficiencia, calidad y sostenibilidad. Este enfoque permitió abordar en profundidad los procesos, las dinámicas organizacionales y las experiencias de los actores involucrados, proporcionando una visión integral de los desafíos y las oportunidades que enfrentan estas asociaciones.

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

La investigación se basó en un enfoque cualitativo descriptivo, con el fin de comprender de manera profunda el contexto, los desafíos y las características detalladas de las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) en Colombia, en su relación con los procesos de contratación pública. 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, capacidades y limitaciones de estas organizaciones rurales.

En este sentido, se abordó a través de un estudio de caso, que genero un análisis detallado de las dinámicas internas y los desafíos específicos que enfrentan las asociaciones ACFC. Como sugieren Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios de caso son ideales para investigaciones

que buscan una comprensión holística de fenómenos complejos. Este enfoque es adecuado para explorar las barreras normativas, legales, financieras y organizacionales que limitan la participación de las asociaciones ACFC en la contratación estatal, así como para identificar estrategias de gestión de proyectos que fortalezcan su sostenibilidad económica, social y ambiental.

El alcance de este trabajo se desarrolló seleccionando y diseñando estrategias a partir de modelos, herramientas y metodologías de la gerencia de proyectos, particularmente la Guía del PMBOK y el uso de Excel, aplicadas a la realidad de estas asociaciones. La investigación se concentró en el ámbito nacional, abordando políticas públicas, normativas vigentes y experiencias de contratación pública en diversas regiones del país.

Esta investigación tuvo una duración de ocho (8) meses, comprendidos entre enero y agosto de 2025, periodo correspondiente al desarrollo del trabajo de grado en la Especialización en Gerencia de Proyectos. Este tiempo permite una exploración rigurosa de la problemática, la recopilación de información mediante entrevistas y revisión documental, con el fin de proponer soluciones prácticas que mejoren la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones ACFC en los procesos de contratación pública.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población objeto de este estudio de investigación está compuesta por asociaciones de pequeños productores agrícolas vinculadas a la Red Nacional de Agricultura Familiar, Campesina, Étnica y Comunitaria (RENAF) en Colombia. Esta población corresponde a un tipo de organización de base comunitaria que representa un sector estratégico de la economía rural del país.

Las asociaciones que conforman la RENAF se caracterizan por estar integradas mayoritariamente por familias campesinas, comunidades indígenas y afrodescendientes, que desarrollan prácticas agrícolas orientadas al autoabastecimiento, la economía local y la comercialización directa de productos en mercados institucionales y comunitarios. Estas

organizaciones desempeñan un papel fundamental en la producción de alimentos y en la garantía de la seguridad alimentaria a nivel nacional, agrupando a más de 170 organizaciones que promueven la soberanía alimentaria, la protección del territorio y la economía solidaria (RENAF, s.f.).

Esta descripción global permite entender las características esenciales de la población analizada, las cuales son claves para comprender su papel en los procesos de contratación pública y la importancia de fortalecer sus capacidades organizativas y de gestión.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

El tipo de muestreo utilizado en esta investigación fue no probabilístico por conveniencia, lo que implica que se seleccionará una de las asociaciones que pertenezcan a la Red Nacional de Agricultura Familiar, Campesina, Étnica y Comunitaria en el cual esté más accesible o dispuesta a participar en el estudio. Este tipo de muestreo es adecuado debido a la dificultad de acceder a una muestra representativa completa de toda la población de asociaciones ACFC, dado el contexto rural y la dispersión geográfica de estas organizaciones. Además, al tratarse de un estudio con un tiempo limitado (seis meses), el muestreo por conveniencia permitió obtener información de forma más eficiente y práctica.

3.2.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó con base en la accesibilidad y disposición de las asociaciones para participar en la investigación. Se selecciono una asociación de la Red Nacional ACFC que fue representativa y a los diversos tipos de asociaciones que la componen. La elección de la asociación permitió obtener una visión amplia de los desafíos y estrategias, sin ser un número demasiado grande que dificultara su manejo en el tiempo disponible.

Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión para seleccionar la asociación participante fueron los siguientes: debía pertenecer a la Red Nacional de Agricultura Familiar, Campesina, Étnica y Comunitaria (ACFC) en Colombia como miembro activo; podía estar ubicada en cualquier región del país (Andina, Caribe, Pacífica, Amazónica u Orinoquía); debía contar con al menos

una experiencia directa o tentativa en procesos de contratación pública, independientemente de si tuvo éxito o no; y debía manifestar voluntad de participación en el estudio mediante la colaboración en entrevistas, análisis de casos de éxito o cualquier otro tipo de información solicitada. En cuanto a los criterios de exclusión, se definió que no serían consideradas las asociaciones que no hagan parte de la Red Nacional ACFC, aquellas que carezcan de experiencia o interés en la contratación pública y las que no dispongan de tiempo o no estén dispuestas a colaborar en la recolección de datos, entrevistas o en los procesos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Justificación del muestreo por conveniencia:

El muestreo por conveniencia se justificó en este estudio debido a las limitaciones de tiempo (ocho meses) y la dispersión geográfica de las asociaciones en el país. Dado que muchas asociaciones de ACFC se encuentran ubicadas en áreas rurales de difícil acceso, se seleccionó una asociación que cumplía con las condiciones de accesibilidad y disposición para participar, lo cual permitió obtener datos valiosos de manera eficiente y práctica. Este enfoque facilitó concentrarse en un caso que proporcionó una visión representativa de los problemas y oportunidades que enfrentan estas organizaciones en el contexto de la contratación pública.

3.3 Instrumento(s)

Para el presente proyecto, se aplicaron 3 instrumentos de recolección de información: el primero corresponde a un modelo de caracterización de zonas rurales propuesto por Rojas et al (2018), la segunda entrevista semiestructurada a una organización de la asociación de la Red Nacional que alimentan el modelo de caracterización y el tercero hace referencia a un análisis documental sobre conceptos y herramientas en gerencia de proyectos, explicados a continuación.

3.3.1 Modelo de Caracterización de Zonas Rurales

El objetivo del modelo de caracterización en esta investigación fue analizar el contexto en el cual se desarrollan las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) vinculadas a la Red Nacional de Agricultura Familiar (RENAF), con el fin de identificar aquellos aspectos prioritarios que deben ser fortalecidos para garantizar su sostenibilidad social,

económica y organizativa en relación con su participación en los procesos de contratación pública.

Este modelo considero variables clave como el acceso a infraestructura básica (vías, conectividad, servicios públicos), la capacidad técnica y administrativa de las asociaciones, el entorno normativo e institucional, las dinámicas de comercialización, así como las condiciones sociales del territorio (nivel educativo, asociatividad, liderazgo comunitario, participación en programas estatales, entre otros).

La caracterización permitió comprender cómo estos factores inciden en la capacidad de las asociaciones para cumplir con los requisitos exigidos en los procesos de licitación pública, identificar cuellos de botella y establecer líneas de acción concretas orientadas al fortalecimiento organizacional, la mejora en la gestión de proyectos y el acceso efectivo a mercados institucionales.

A la luz de los propósitos del presente trabajo, esta caracterización apporto insumos fundamentales para el diseño de estrategias que promuevan un modelo de gestión más eficiente, sostenible y adaptado a las condiciones reales de las asociaciones rurales en Colombia.

3.3.2 Análisis Documental

El análisis documental se realizó a través de la revisión bibliográfica de conceptos, herramientas y metodologías en gerencia de proyectos, con el propósito de identificar cuáles eran los más idóneos para las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) vinculadas a la Red Nacional de Agricultura Familiar (RENAF) en Colombia. Esta revisión permitió seleccionar y adaptar aquellos enfoques que respondían a las necesidades y desafíos que enfrentaban estas organizaciones en su participación en procesos de contratación pública.

A partir del análisis realizado, se identificó que la metodología del PMBOK y el uso de la herramienta Excel fueron los más pertinentes para el diseño y gestión de proyectos de abastecimiento de alimentos con recursos públicos. Estas herramientas facilitaron una

planificación estructurada y una ejecución eficiente, lo cual resultó clave para garantizar la sostenibilidad organizativa, económica y social de las asociaciones rurales.

Este análisis documental constituyó la base teórica sobre la cual se construyó la propuesta de fortalecimiento a estas organizaciones, orientada a mejorar sus capacidades técnicas y administrativas para acceder a los mercados institucionales mediante procesos contractuales del Estado.

3.3.3 Entrevista semiestructurada

Como tercer instrumento de recolección de información, se aplicó una entrevista semiestructurada dirigida a una asociación de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) que cuente con experiencia comprobada en procesos de contratación pública para el suministro de alimentos a instituciones del Estado.

El objetivo de esta entrevista fue obtener información cualitativa, directa y contextualizada sobre las estrategias, aprendizajes, obstáculos y recomendaciones surgidas a partir de su participación en procesos licitatorios. La entrevista permitió comprender las dinámicas internas de la asociación, los factores que favorecieron su inclusión en el mercado institucional, así como los retos que enfrentaron en aspectos normativos, financieros, logísticos y administrativos.

Este instrumento facilitó la identificación de buenas prácticas y elementos críticos de éxito, los cuales fueron insumos fundamentales para la construcción de la propuesta de fortalecimiento organizacional para otras asociaciones ACFC que aspiran a participar en la contratación pública.

3.4 Descripción de procedimientos

3.4.1 Modelo de Caracterización de Zonas Rurales

En el marco de esta investigación se aplicó el Modelo de Caracterización de Zonas Rurales con el propósito de identificar y analizar elementos claves del entorno en el cual operan las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), en relación con

su participación en procesos de contratación pública. El procedimiento se desarrolló a partir de la identificación de características fundamentales del territorio, tales como la infraestructura vial, conectividad digital, niveles de organización comunitaria, acceso a mercados institucionales, capacidades técnicas, entre otras variables significativas que influyen directamente en el fortalecimiento o limitación de estas organizaciones. Cada característica fue descrita detalladamente con base en la información obtenida durante el proceso investigativo. Esta información se clasificó según su origen, ya fuera primaria (como entrevistas a actores clave), secundaria (documentación institucional o normativa), o mixta. A cada fuente se le asignó un puntaje, valorando especialmente aquellas que provenían directamente del contexto rural estudiado. Asimismo, se asignó un puntaje adicional de acuerdo a la relevancia e impacto que cada característica tiene en la viabilidad de participación de las asociaciones en procesos contractuales con el Estado. Esta asignación fue justificada argumentando el grado de incidencia de cada aspecto en el desempeño organizativo y en la posibilidad real de fortalecimiento comunitario. Posteriormente, se calculó una ponderación final mediante la combinación de los puntajes asignados a la fuente y a la relevancia de la información, lo que permitió priorizar las condiciones más determinantes del contexto. Con esta información se construyó la matriz de caracterización de zonas rurales, en un formato Excel, permitiendo organizar y visualizar los puntajes obtenidos para cada ítem analizado. Finalmente, a partir del análisis de las ponderaciones más altas o más bajas, se formularon conclusiones orientadas a establecer las principales oportunidades y desafíos del territorio, lo cual aporta información estratégica para la formulación de propuestas de fortalecimiento y gestión de proyectos que faciliten la participación de las asociaciones en procesos de contratación pública.

3.4.2 Análisis Documental

El análisis documental en esta investigación tuvo como objetivo identificar conceptos, metodologías y herramientas en gerencia de proyectos que sean pertinentes para fortalecer la sostenibilidad organizativa, económica y social de las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) en Colombia, en su participación en procesos de contratación pública. En términos epistémicos, el sujeto corresponde al investigador que analiza el fenómeno

desde un enfoque cualitativo; el objeto es la identificación de estrategias metodológicas y herramientas de gestión de proyectos adaptables al contexto rural colombiano; y el método es el análisis documental de tipo interpretativo.

Se establecieron tres categorías de análisis: (1) metodologías de gerencia de proyectos aplicadas a contextos sociales y comunitarios, (2) herramientas operativas accesibles y de bajo costo, como Excel, y (3) lineamientos sobre contratación pública aplicables a asociaciones rurales. El contexto de la búsqueda documental corresponde al marco académico de la Especialización en Gerencia de Proyectos de UNIMINUTO, centrado en procesos de planificación y sostenibilidad en zonas rurales.

Para la búsqueda se definieron criterios como: actualidad (publicaciones entre 2010 y 2024), pertinencia temática, confiabilidad de las fuentes (literatura académica, institucional y técnica), y aplicabilidad al caso colombiano. Se diseñó un protocolo de búsqueda empleando palabras clave como “gerencia de proyectos rurales”, “PMBOK en proyectos sociales”, “contratación pública asociaciones campesinas”, “Excel en gestión de proyectos”, entre otros. La búsqueda se realizó principalmente en dos motores: el Catálogo de medios educativos de UNIMINUTO (<https://www.uniminuto.edu/medios-educativos>) y Google Académico (<https://scholar.google.es/schhp?hl=es>), los cuales permitieron acceder a literatura especializada, documentos técnicos, artículos científicos y normativa aplicable al estudio.

Para organizar la información, se diseñó una tabla de registro documental en Excel, en la cual se consignó el título del documento, autor, año, tipo de fuente, categoría temática, hallazgos relevantes y su posible aplicación en el diseño de la propuesta. Una vez localizados y revisados los documentos, se extrajeron los datos más relevantes y se construyó un mapa de conexiones conceptuales, el cual sirvió como base para la elaboración textual del análisis y para sustentar la elección metodológica que guía esta investigación.

3.4.3 Entrevista semiestructurada

Como tercer instrumento de recolección de información se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada a un representante de la Federación Agroalimentaria y Agroambiental

Campesina MERCORED, organización con trayectoria en procesos de contratación pública para el suministro de alimentos al Estado. Esta entrevista se realizó mediante la plataforma virtual Google Meet, con una duración de aproximadamente 45 minutos, previa autorización del participante.

El guion de la entrevista se organizó en tres bloques temáticos:

Bloque 1: Experiencias en contratación pública, orientado a conocer los procesos vividos por la asociación, estrategias adoptadas y aprendizajes clave.

Bloque 2: Barreras identificadas, que abordó los obstáculos administrativos, legales y financieros enfrentados por la organización.

Bloque 3: Estrategias y recomendaciones, en el cual se exploraron buenas prácticas, alianzas y sugerencias para otras asociaciones.

Las preguntas de cada bloque fueron de tipo abierto, lo que permitió desarrollar una conversación reflexiva, profunda y contextualizada. El guion completo de la entrevista se presenta en el anexo correspondiente.

3.5 Análisis de información

3.5.1 Modelo de caracterización de zonas rurales

El análisis de la información en el modelo de caracterización de zonas rurales, desarrollado en Microsoft Excel, se realizó mediante la organización y procesamiento de datos recolectados sobre las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) vinculadas a la Red Nacional de Agricultura Familiar (RENAF) en Colombia. Cada característica identificada en el contexto rural que afecta a estas asociaciones se evalúa según su tipo de fuente (primaria, secundaria o mixta) y su relevancia en relación con la sostenibilidad organizativa, económica y social.

Se asignaron puntajes a cada característica basándose en criterios predefinidos, tales como la confiabilidad de la fuente y el impacto de la característica en la capacidad de las asociaciones para participar eficazmente en procesos de contratación pública. A partir de estos

puntajes, se calcularon ponderaciones finales que reflejan la prioridad de cada aspecto para ser fortalecido.

La matriz de caracterización se construye y visualiza a través de gráficos y tablas en Excel, lo que facilitó la identificación de patrones, tendencias y áreas críticas dentro del contexto rural. Finalmente, se analizan estas ponderaciones para extraer conclusiones relevantes, que orientan la formulación de estrategias y propuestas para mejorar la sostenibilidad social, económica y organizativa de las asociaciones en su vinculación con la contratación estatal.

3.5.2 Análisis documental

Los hallazgos de información se realizaron utilizando motores de búsqueda en línea, específicamente el Catálogo de medios educativos de UNIMINUTO y Google Académico, para recolectar datos relevantes sobre metodologías, herramientas y conceptos en gerencia de proyectos que contribuyan a fortalecer a las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) en su sostenibilidad organizativa, económica y social, especialmente en el marco de su participación en procesos de contratación pública.

Una vez recopilados, los datos se procesaron y organizaron en Microsoft Excel, donde fueron clasificados según su tipo de fuente (primaria, secundaria o mixta) y categorizados para facilitar su caracterización. Este enfoque sistemático permitió realizar un análisis comparativo riguroso, lo que facilitó la selección de la metodología más idónea —en este caso, la Guía PMBOK junto con el uso de herramientas digitales como Excel— que sustenta la propuesta de fortalecimiento para las asociaciones rurales, en consonancia con los objetivos planteados en esta investigación.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Dentro del desarrollo del proyecto de investigación sobre las estrategias de gerencia de proyectos en asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria, el consentimiento informado como la protección de datos recolectada tiene un propósito educativo dentro de los

objetivos de fines académicos de UNIMINUTO. Garantizando la ética y el respeto a los derechos de las personas involucradas en esta investigación.

A continuación, se detallan los principales aspectos éticos que se aplicaron en el proyecto:

Antes de iniciar la recolección de datos, los participantes fueron informados de manera clara sobre los objetivos de la investigación, el uso que se dará a la información recabada y el compromiso de los investigadores de utilizarla de manera ética y responsable. Cada persona participante involucrado firmo un documento del consentimiento firmado detallando preguntas claves dentro de la investigación, En este caso, se les explico que la investigación tiene fines académicos y se realiza en el marco de un proyecto de investigación en la Especialización de gerencia de proyectos en la UNIMINUTO para contribuir al conocimiento sobre las estrategias de gestión de proyectos agrícolas en asociaciones campesinas y su relación con el suministro de alimentos a instituciones del estado, el uso de la información recolectada será garantía de confidencialidad de sus datos. Además, es una exigencia ética para asegurar la transparencia en la investigación y proteger los derechos de las personas involucradas.

3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Para garantizar que los participantes estén debidamente informados y han dado su consentimiento, se utilizaron instrumentos de aceptación y autorización que formalicen su participación en la investigación. Formato de Consentimiento Informado, este formato incluirá detalles sobre la investigación, las medidas de protección de los datos y los derechos de los participantes. Puede ser elaborado específicamente para el proyecto o, si es aplicable, utilizar el formato proporcionado por UNIMINUTO, Este formato será proporcionado a todos los participantes antes de comenzar la recolección de datos, y su firma será necesaria para formalizar su participación en el estudio

Dentro de la investigación de la especialización de Gerencia de proyectos en el curso de Investigación, se aseguró en cumplir las normas éticas y científicas de la UNIMINUTO, garantizando respetar la privacidad y la confidencialidad de la información personal, utilizando

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

39

los datos sólo para fines específicos académico, tal como se ha detallado en el consentimiento informado, asegurando que los resultados de la investigación se presenten de forma honesta y sin manipulación de los datos cumpliendo todas las normativas de UNIMINUTO y de la comunidad científica en general. El consentimiento informado, la protección de datos y la transparencia en el propósito de la investigación son aspectos clave que asegurará el respeto hacia los participantes y el manejo responsable de la información obtenida.

4 RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan en tres apartados. En primer lugar, se expone la caracterización de las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), en la cual se identifican aspectos clave en los ámbitos social y económico que limitan su participación efectiva en procesos de contratación pública para la provisión de alimentos a las instituciones del Estado. Esta caracterización permitió reconocer las principales barreras normativas, administrativas y organizativas que afectan su sostenibilidad y competitividad.

En segundo lugar, se presenta la comparación de distintas metodologías y herramientas en gerencia de proyectos, con el propósito de determinar cuáles se ajustan mejor a las necesidades, capacidades y contexto territorial de las asociaciones ACFC. Este análisis permitió seleccionar enfoques que favorecen el fortalecimiento institucional, la planificación estratégica y la gestión eficiente de recursos.

Finalmente, se proponen estrategias basadas en las metodologías de gerencia de proyectos seleccionadas, orientadas a potenciar las capacidades organizativas, administrativas y técnicas de las asociaciones, con el objetivo de mejorar su desempeño en los procesos de licitación pública y contribuir a su sostenibilidad social y económica en el mediano y largo plazo.

4.1 Caracterización de la Federación Agroalimentaria y Agroambiental Campesina

MERCORED.

El diagnóstico de la Federación Agroalimentaria y Agroambiental Campesina MERCORED se realiza utilizando el modelo de caracterización de negocios rurales desde dos perspectivas: por un lado, se analizan las características generales en relación con el territorio rural y la influencia de su contexto normativo, administrativo y financiero; por otro, se examinan características particulares en los ámbitos social, económico y ambiental. Este enfoque integral permite establecer los aspectos críticos que requieren ser intervenidos con el fin de garantizar la sostenibilidad y fortalecer la capacidad de participación de la organización en los procesos de contratación pública para la provisión de alimentos a instituciones del Estado.

La tabla presentada a continuación, refleja los resultados obtenidos en la caracterización general en el contexto rural de MERCORED

Tabla 1

Caracterización general de MERCORED en su contexto rural

Nombre Característica General	Descripción de la característica general	Puntuación de la característica
Ubicación y acceso al municipio (cercaña a la cabecera municipal)	La sede principal del proyecto es la Plaza Campesina en el casco urbano de Piedecuesta, Santander. Esta característica incide positivamente en la conectividad vial y el acceso a servicios básicos, facilita el transporte de productos agropecuarios, permitiendo a las asociaciones campesinas una mayor articulación con los mercados locales e institucionales. Las vías, aunque en algunos tramos requieren mantenimiento, permiten el desplazamiento de personas y mercancías, reduciendo los tiempos logísticos y mejorando la competitividad de las unidades productivas. Además, la presencia de infraestructura mínima en telecomunicaciones y servicios públicos básicos favorece la implementación de actividades de transformación y comercialización de productos agrícolas	5
Categoría del territorio según población	El territorio presenta una marcada heterogeneidad en sus áreas rurales. Según el Censo de 2005, el 63% de los municipios del departamento de Santander tiene menos de 10.000 habitantes, con predominio de una economía campesina basada en pequeñas unidades productivas, donde la mayoría de los predios no supera las 10 hectáreas. Esto ubica a gran parte del territorio en categorías de rural disperso y rural intermedio, caracterizadas por baja densidad poblacional, limitaciones en infraestructura y fuerte dependencia de la producción agropecuaria de pequeña escala. En contraste, cinco municipios —Bucaramanga, Floridablanca, Barrancabermeja, Girón y Piedecuesta— superan los 100.000 habitantes, consolidándose como centros urbanos que ejercen influencia sobre los municipios rurales cercanos. Esta interacción urbano-rural es clave para el acceso a mercados, servicios, infraestructura y programas de desarrollo, lo	4

	<p>cual constituye una ventaja para los negocios rurales que logran articularse a estas dinámicas metropolitanas.</p> <p>-No obstante, la predominancia de la economía campesina, la dispersión geográfica de la población y la limitación en el tamaño de los predios representan desventajas estructurales frente a la competitividad de los emprendimientos rurales. En este sentido, la categoría de ruralidad en la que se ubica el objeto de estudio debe evaluarse tanto por las restricciones productivas y de infraestructura, como por las oportunidades derivadas de la cercanía e interacción con los principales centros urbanos del departamento.</p>	
<p>Tipología de las fincas</p>	<p>El municipio de Piedecuesta, Santander donde se desarrolla el objeto de estudio, predominan fincas de pequeños productores, estas unidades productivas, en su mayoría de propiedad individual o familiar, combinan cultivos de ciclo corto, frutales y producción pecuaria a pequeña escala. Aunque se trata de fincas de economía campesina, la organización ha logrado establecer alianzas estratégicas con industrias locales como Harinapan y La Leche de Barbosa (Santander), articulando parte de su producción con cadenas agroindustriales regionales. Esta articulación permite a las asociaciones campesinas mejorar la comercialización, garantizar precios más estables y fortalecer su capacidad de respuesta ante demandas institucionales. Por tanto, aunque las fincas son pequeñas, su enfoque productivo y las alianzas construidas elevan su potencial de impacto y sostenibilidad dentro del modelo de abastecimiento institucional que se propone fortalecer con este proyecto.</p>	<p>3</p>
<p>Tipo de población en el territorio</p>	<p>La población es un mosaico diverso que promueve integración y aprendizaje colectivo, lo que resulta clave para el fortalecimiento de procesos asociativos y la articulación con mercados institucionales. Al estar integrado al Área Metropolitana de Bucaramanga, el municipio presenta realidades mixtas: población rural residente que trabaja en la ciudad, así como habitantes urbanos que se desplazan hacia las zonas rurales para desempeñar labores agrícolas o de servicios.</p> <p>-En este escenario conviven múltiples perfiles: campesinos con raíces históricas, neorrurales que aportan nuevas dinámicas, desplazados en busca de estabilidad, población flotante de fines de semana y población pendular. Todo ello configura un entorno social variado y con alto potencial de sinergias comunitarias y económicas.</p> <p>-Sin embargo, la creciente proyección turística en el territorio representa una amenaza para la agricultura, ya que la expansión de infraestructura turística</p>	<p>4</p>

	<p>y la presión sobre los recursos naturales pueden desplazar el uso agrícola del suelo, encarecer la tierra e incrementar la competencia por agua y mano de obra. Esta situación pone en riesgo la sostenibilidad de la economía campesina y la seguridad alimentaria local, si no se gestionan estrategias de equilibrio entre turismo y producción agropecuaria.</p>	
<p>Transformaciones de uso de suelo de acuerdo a las prácticas de las comunidades</p>	<p>En el territorio rural se evidencian transformaciones significativas en el uso del suelo, orientadas hacia esquemas mixtos y el fortalecimiento de prácticas agroecológicas promovidas por escuelas y procesos comunitarios. Estos cambios reflejan la capacidad de adaptación de la comunidad y su interés en construir modelos productivos dinámicos y sostenibles.</p> <p>-La transformación del suelo se ha dado principalmente en el sector agrícola, donde se ha transitado de sistemas de monocultivo hacia una agricultura más diversificada. En conjunto, estas dinámicas muestran un territorio en transición donde se abren oportunidades para la sostenibilidad ambiental, la resiliencia económica y la consolidación de proyectos rurales de base comunitaria.</p>	<p>4</p>
<p>Transformaciones según Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</p>	<p>El territorio rural del municipio se caracteriza por una tipología de uso del suelo diversificada, articulada en torno al POT vigente. El tejido rural se compone principalmente de:</p> <p>-Zonas de suelo rural de producción, donde se concentra la actividad agrícola y pecuaria, con una clara vocación productiva y económica.</p> <p>-Áreas de suelo rural suburbano, donde convergen dinámicas urbanas y rurales, reflejándose en una transición territorial que conlleva presión de expansión urbana y cambios en la función del suelo.</p> <p>-Amplias franjas de suelo de protección, fundamentales para la preservación del entorno natural, los ecosistemas y los recursos hídricos, que actúan como amortiguadores ecológicos.</p> <p>-Pequeños enclaves destinados a la expansión urbana, hacia donde se proyecta el crecimiento urbano regulado en el largo plazo.</p> <p>-Un sector identificado como proyecto especial de parque agroindustrial y ecoturístico, que potencia una vocación para transformar el suelo rural en terreno de aprovechamiento mixto, integrando producción y turismo sostenible.</p>	<p>4</p>
<p>Dinámica de formulación de Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</p>	<p>La planificación del territorio rural ha sido objeto de debate, ya que algunos sectores consideran que su potencial debe ser potenciado mediante políticas que favorezcan la inversión en infraestructura, servicios y protección ambiental, en línea con un desarrollo que respete el equilibrio ecológico y promueva la sostenibilidad.</p>	<p>3</p>

	<p>-Asimismo, el territorio rural se presenta como una oportunidad para diversificar la economía local, potenciar el sector agroindustrial y fortalecer la autonomía del municipio, en contraste con la visión de ser solo un territorio turístico. La protección del medio ambiente y la gestión responsable de los recursos naturales son aspectos clave en la caracterización del territorio rural, buscando un equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación de los ecosistemas.</p>	
Tipos de actividades agropecuarias	<p>El territorio rural de Piedecuesta, ubicado en el departamento de Santander, se caracteriza por su variada topografía que influye directamente en las actividades agrícolas y en la distribución de los cultivos. En las zonas altas, predominan los cultivos de maíz, arveja, trigo, cebolla, arracacha, pastos, verduras y frutales, aprovechando las condiciones de mayor altitud y frescura. En las áreas bajas, donde el clima es más cálido, se cultivan productos como el maíz, tabaco y plátano, adaptados a esas condiciones 3</p> <p>térmicas. La región templada permite el cultivo de yuca, tomate, caña y tabaco, sirviendo como un punto intermedio entre las zonas altas y bajas. La diversidad de suelos, junto con la variedad de altitudes, favorece una agricultura variada y productiva, consolidando a Piedecuesta como un importante centro agropecuario con potencial para nuevas actividades agrícolas innovadoras</p>	
Tipos de actividades no agropecuarias	<p>El territorio rural de Piedecuesta, Santander, se caracteriza por su diversidad geográfica y paisajística, con emblemáticos lugares como el Cerro de la Cantera y áreas naturales que favorecen actividades turísticas y recreativas como senderismo, paseos de olla y turismo ecológico. Además, cuenta con infraestructura y espacios recreativos, como el Club Lomas del Viento de Comfenalco, que facilitan la organización de eventos culturales, artísticos y deportivos, promoviendo así el turismo interno y el desarrollo cultural. Sus 3</p> <p>tradiciones y festividades, incluyendo celebraciones religiosas como la Semana Santa y festivales tradicionales como el de la mora y la tигра, reflejan una identidad cultural arraigada que impulsa actividades culturales y turísticas. El potencial del territorio para el turismo y eventos culturales se ve fortalecido por sus áreas abiertas, rurales y naturales, ideales para mercados campesinos, ferias y eventos tradicionales que atraen tanto a visitantes locales como a turistas externos.</p>	
Cobertura de servicios públicos	<p>La cobertura de servicios públicos muestra avances significativos en la zona urbana, con cerca del 90% de acceso a agua potable, electricidad y telefonía, 4</p> <p>mientras que en las áreas rurales persisten desafíos importantes, como una limitada cobertura de agua segura, saneamiento, alcantarillado y</p>	

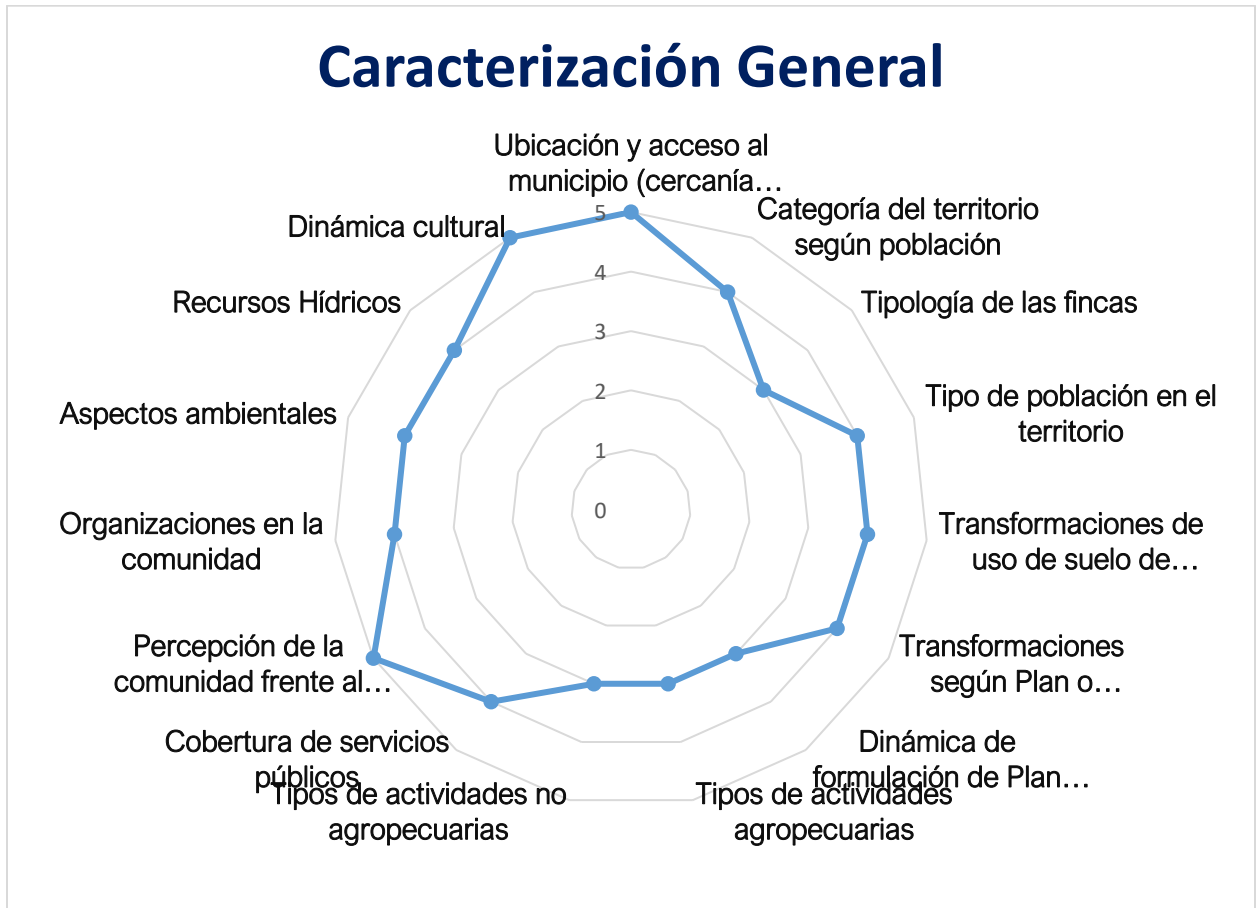
	<p>conectividad digital, debido a la dispersión de viviendas, topografía y recursos, lo que impacta la calidad de vida y la salud pública; por ello, es prioritario fortalecer la infraestructura de agua y saneamiento, ampliar redes de alcantarillado, mejorar la infraestructura eléctrica y de telecomunicaciones en zonas alejadas, y promover proyectos de conectividad digital para reducir la brecha entre zonas urbanas y rurales, garantizando un acceso universal, sostenible y de calidad en toda la región.</p>	
<p>Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental</p>	<p>Respecto al desempeño gubernamental, suele estar marcada por la insatisfacción con la infraestructura y los servicios básicos, ya que muchas comunidades sienten que las obras en caminos rurales, alcantarillado y salud han sido insuficientes o han recibido poca atención, generando sensación de abandono; además, perciben una limitada participación y representación en las decisiones que afectan sus vidas, lo que les lleva a sentir que sus voces no son plenamente escuchadas. También existe cierta desconfianza en la gestión y transparencia en el manejo de recursos públicos, afectando la confianza en las instituciones. Aunque valoran algunos programas sociales y apoyos destinados a mejorar sus condiciones de vida, en otros casos los consideran insuficientes o mal ejecutados. La percepción sobre las políticas públicas dirigidas al sector rural, como incentivos agrícolas o proyectos de desarrollo comunitario, varía según la efectividad y los resultados visibles, siendo positiva cuando perciben beneficios tangibles, y negativa si consideran que son ineficaces o insuficientes.</p>	<p>5</p>
<p>Organizaciones en la comunidad</p>	<p>Piedecuesta, en Santander, Colombia, presenta un territorio de gran diversidad geográfica y social que influye significativamente en el funcionamiento y las estrategias de las Juntas de Acción Comunal (JAC). La coexistencia de zonas urbanas, rurales y suburbanas genera enfoques diferenciados, ya que las JAC en áreas rurales enfrentan necesidades distintas en términos de recursos y organización comunitaria en comparación con las urbanas, que requieren atender aspectos relacionados con infraestructura, servicios públicos y desarrollo social.</p>	<p>4</p>
<p>Aspectos ambientales</p>	<p>La característica del territorio rural de Piedecuesta se define por una interacción dinámica y respetuosa entre sus comunidades y el entorno natural que las rodea. Este territorio cuenta con recursos naturales significativos, como áreas verdes, ríos y cuerpos de agua, que representan un patrimonio ecológico fundamental para la calidad de vida y el desarrollo local. La presencia de estos recursos obliga a las comunidades y autoridades a implementar acciones de protección ambiental y conservación, promoviendo un uso sostenible de los recursos naturales para garantizar su</p>	<p>4</p>

	<p>disponibilidad en el futuro.</p> <p>-Además, las condiciones del territorio, incluyendo su topografía y la infraestructura vial, influyen en la capacidad de las comunidades para coordinar actividades productivas, movilizar recursos y acceder a servicios básicos. La accesibilidad y el buen estado de las vías facilitan la participación activa de las comunidades en programas de conservación, desarrollo agrícola y turismo sostenible, fomentando una gestión adaptada a las particularidades de cada sector.</p> <p>-En conjunto, estas características territoriales en Piedecuesta determinan las prioridades y estrategias de intervención, promoviendo una gestión ambiental que respeta las particularidades del territorio y favorece una participación comunitaria efectiva, contextualizada y comprometida con la conservación del entorno natural.</p>	
Recursos Hídricos	<p>El territorio se caracteriza por su diversidad de recursos hídricos, que incluyen ríos principales como el Hato y el Río de Oro, además de microcuencas como Menzuly y Suratoque que enfrentan amenazas de extinción por construcciones, y varias quebradas como Palmira y Verdum que aportan al abastecimiento de agua en la región. Esta variedad de cuerpos de agua refleja un paisaje con cuerpos de agua de importancia para la irrigación y el desarrollo comunitario, aunque también enfrenta desafíos ambientales relacionados con la conservación y protección de estos recursos.</p>	4
Dinámica cultural	<p>La dinámica cultural de Piedecuesta, en términos campesinos, refleja una comunidad profundamente arraigada en tradiciones rurales y actividades agrícolas que han moldeado su identidad regional; festividades como la Feria de Piedecuesta en agosto, que incluye exhibiciones culturales, ferias agropecuarias y conciertos, la Fiesta de la Virgen del Carmen en julio, patrona de la comunidad, así como la Semana Santa con procesiones y eventos religiosos, resaltan la importancia de las tradiciones religiosas y culturales, mientras que las celebraciones agrícolas tradicionales, como ferias de productos y festivales de cosecha, mantienen vivas las costumbres ancestrales, fomentan un fuerte sentido de pertenencia y orgullo en la tierra, y fortalecen la cohesión social, impulsadas por la economía campesina, en medio de los cambios urbanos y modernos que también influyen en su identidad.</p>	5

Fuente: Fuente: elaboración propia a partir de elaboración de la entrevista, junio de 2025.
Ver anexos / Dane(2025), alcaldía de Piedecuesta (S.f).

Ilustración 1

Gráfico Radial Caracterización general de la Federación Agroalimentaria y Agroambiental Campesina MERCORED en su contexto rural



Fuente: elaboración propia a partir de elaboración propia a partir de elaboración de la entrevista, junio de 2025. Ver anexos / Dane(2025), alcaldía de Piedecuesta (S.f).

La puntuación de cada característica corresponde a su nivel de impacto sobre la sostenibilidad en la Federación Agroalimentaria y Agroambiental Campesina MERCORED basado en el contexto rural donde se encuentra inmerso. La escala de nivel de impacto se detalla a continuación:

Impacto muy negativo (1): La característica presenta muy malas condiciones que influyen de manera negativa en el negocio rural analizado

Impacto negativo (2): La característica presenta malas condiciones que influyen de manera negativa en el negocio rural analizado

Impacto neutro (3): La característica no influye ni positiva y negativamente en el negocio rural analizado

Impacto Positivo (4): La característica presenta buenas condiciones que influyen de manera positiva en el negocio rural analizado

Impacto muy positivo (5): La característica presenta muy buenas condiciones que influyen de manera positiva en el negocio rural analizado. Dado lo anterior, la caracterización general de MERCORED evidencia que, en términos de sostenibilidad, la mayoría de las características presentan condiciones positivas que favorecen el desarrollo del negocio rural. Entre los aspectos con mayor puntaje (5) se destacan la ubicación y acceso al municipio, la percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental y la dinámica cultural, lo que refleja un entorno propicio para la articulación con mercados institucionales, el fortalecimiento del capital social y la cohesión comunitaria. Características con puntajes altos (4), como la categoría del territorio según población, cobertura de servicios públicos, aspectos ambientales, recursos hídricos y la presencia de organizaciones comunitarias, también contribuyen positivamente al desarrollo sostenible y a la capacidad de MERCORED para implementar proyectos productivos y asociativos.

Por otro lado, las características con puntajes más bajos (3), como la tipología de las fincas, la dinámica de formulación del EOT-POT, los tipos de actividades agropecuarias y no agropecuarias, reflejan áreas que requieren intervención para mejorar la sostenibilidad. Estas puntuaciones indican limitaciones en la escala de producción, en la diversificación de actividades económicas y en la participación comunitaria en la planificación territorial. Por tanto, las estrategias del proyecto deben enfocarse en fortalecer estas áreas, promoviendo la diversificación

productiva, la participación activa de los asociados y el aprovechamiento eficiente de los recursos locales, asegurando así un impacto sostenible en el tiempo para MERCORED.

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

Tabla 2

Caracterización específica de MERCORED respecto a su sostenibilidad social

Nombre Característica General	Descripción de la característica general	Puntuación de la característica
Fortalecimiento de la economía campesina	En la actualidad, los productores de monocultivos comercializan su producción en la central de abastos, donde, si bien obtienen un pago inmediato, este suele ser mínimo y no reconoce el verdadero valor de su trabajo. De manera distinta, los productores que desarrollan agricultura diversificada, familiar y comunitaria ofertan sus alimentos en mercados campesinos locales o plazas de mercado, lo que les permite una relación más directa con los consumidores. Sin embargo, en ambos escenarios los ingresos continúan siendo limitados, dado que existe una baja participación en mercados institucionales capaces de garantizar precios estables y condiciones de pago justas. Esta situación restringe el fortalecimiento de la economía campesina, al impedir que los productores consoliden una base económica sostenible que incentive la producción agroecológica, la permanencia en el territorio y la mejora de sus condiciones de vida.	5
Promoción de la soberanía alimentaria	La organización entrevistada señala que, si bien existe una base productiva en el territorio, el desarrollo de cadenas de valor es aún limitado. Esta situación obliga al campesinado a insertarse en la lógica de la oferta y la demanda, lo que se traduce en una alta vulnerabilidad	5

	<p>económica: durante las épocas de cosecha se ven forzados a vender sus productos a precios bajos, sin que se reconozca de manera justa el esfuerzo invertido en su producción. En este sentido, fortalecer las cadenas de valor, mejorar los mecanismos de comercialización y consolidar mercados locales e institucionales se convierte en una estrategia clave para garantizar precios justos, fomentar la autonomía económica y avanzar en la promoción de la soberanía alimentaria en la región.</p>	
Fortalecimiento organizativo	<p>Se evidencian importantes fortalezas en lo comunitario y organizativo, aunque persisten debilidades en la formalización y en el desarrollo de capacidades administrativas. Las comunidades campesinas se articulan principalmente a través de Juntas de Acción Comunal (JAC), Juntas Administradoras Locales (JAL), acueductos veredales, y organizaciones campesinas o de la sociedad civil. En este sentido, la principal fortaleza radica en el tejido comunitario propio de los territorios rurales, que promueve la cooperación y la participación social. Sin embargo, la gestión financiera continúa siendo mayoritariamente individual, dado que cada productor comercializa de manera directa su cosecha. Un ejemplo de avance hacia modelos de comercialización comunitaria se observa en los mercados campesinos, donde varias familias se organizan para ofertar de manera conjunta sus productos, ya sea a nivel familiar o comunitario.</p>	4
Reducción desigualdades territoriales	<p>En la unidad productiva rural se evidencia una marcada desigualdad en la cadena de comercialización: mientras los intermediarios concentran la mayor parte de las ganancias, los productores reciben ingresos mínimos por su trabajo. Esta situación profundiza las brechas socioeconómicas entre el campo y la ciudad, pues los campesinos asumen los costos y riesgos de la producción, pero no logran una retribución justa que les permita mejorar sus condiciones de vida. Contribuir a cerrar estas desigualdades implica promover mecanismos de comercialización directa, fortalecer los mercados locales e institucionales y garantizar precios justos para los</p>	3

	<p>productores, de modo que los beneficios de la actividad agrícola permanezcan en el territorio y favorezcan la construcción de equidad entre lo rural y lo urbano.</p>	
<p>Fomento de relaciones solidarias</p>	<p>La unidad productiva rural evidencia que las juntanzas campesinas para la producción se constituyen mayoritariamente a partir de la participación de familias y miembros de la comunidad, lo que refleja un fuerte componente de solidaridad y cooperación en el ámbito local. Sin embargo, en los procesos de comercialización persisten diferencias: mientras la venta en la central de abastos se desarrolla de manera individual y desconectada de la comunidad, los mercados campesinos representan un escenario colectivo donde productores y consumidores se relacionan directamente, fortaleciendo la confianza y el sentido comunitario. Estos espacios ofrecen una oportunidad estratégica para que las instituciones acompañen y fortalezcan las dinámicas locales, promoviendo relaciones más sólidas basadas en el respeto, la corresponsabilidad y la construcción de una cultura comunitaria, étnica y agroecológica.</p>	<p>5</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista, junio de 2025

Ilustración 2

Gráfico Radial Caracterización específica de MERCORED en el ámbito social



Dado lo anterior, en la caracterización específica del componente social se evidencia que las mayores fortalezas se encuentran en el fortalecimiento de la economía campesina, la promoción de la soberanía alimentaria y el fomento de las relaciones solidarias, todos con una puntuación de 5. Estos resultados reflejan un modelo asociativo centrado en los mercados locales, con capacidad para generar procesos de agregado de valor y con una fuerte cohesión comunitaria basada en lazos familiares y de confianza. Sin embargo, se identifican aspectos que requieren atención prioritaria: el fortalecimiento organizativo, con una calificación de 4, que si bien demuestra un tejido comunitario sólido, presenta debilidades en procesos de formalización y en el desarrollo de capacidades administrativas; y la reducción de desigualdades territoriales, con la puntuación más baja (3), lo que evidencia la persistencia de relaciones desiguales en la comercialización, donde los intermediarios concentran la mayor parte de las ganancias. Estos

hallazgos permiten concluir que, para avanzar en el cumplimiento del primer objetivo específico del proyecto, resulta fundamental diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento institucional, la formalización organizativa y la mejora en los mecanismos de comercialización, de manera que se reduzcan las brechas existentes y se consolide un modelo más sostenible e inclusivo para las asociaciones campesinas.

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

Tabla 3.

Caracterización específica de MERCORED respecto a su sostenibilidad económica.

Nombre característica específica en el ámbito	Descripción de la característica específica	Puntuación de la característica específica
Generación de ingresos directos para las familias productoras	La generación de ingresos directos constituye un elemento clave para garantizar que las familias campesinas obtengan ganancias estables y justas por su labor. La organización entrevistada destaca la implementación de un modelo de comercialización campesina en el cual los productores negocian directamente sus productos y establecen las condiciones de pago. Al mismo tiempo, la organización asume la representación jurídica, el cumplimiento tributario y la gestión administrativa, lo que facilita la formalización del proceso y asegura transparencia en las transacciones. Este modelo no solo permite a los productores cumplir con los requisitos legales y logísticos, sino que también abre oportunidades de participación en compras públicas locales, fortaleciendo la economía campesina y favoreciendo la inclusión de sus productos en escenarios institucionales.	5
Estabilidad en precios	Se percibe que la implementación de acuerdos de precios justos y la regulación efectiva a través de mercados institucionales que garanticen condiciones equitativas para las familias productoras es fundamental que las leyes y políticas públicas se ajusten para respaldar específicamente a la agricultura familiar, étnica y comunitaria, promoviendo modelos de producción diversificados y agroecológicos que respondan a las prácticas tradicionales de siembra y cosecha. Este enfoque fortalece la estabilidad económica de los productores, garantiza la sostenibilidad de sus actividades y mantiene precios justos a lo largo de todo el ciclo productivo. Además, es necesario que las instituciones y marcos legales adaptados faciliten los procesos de compra de alimentos a estas comunidades, promoviendo mecanismos que mejoren los términos para la	5

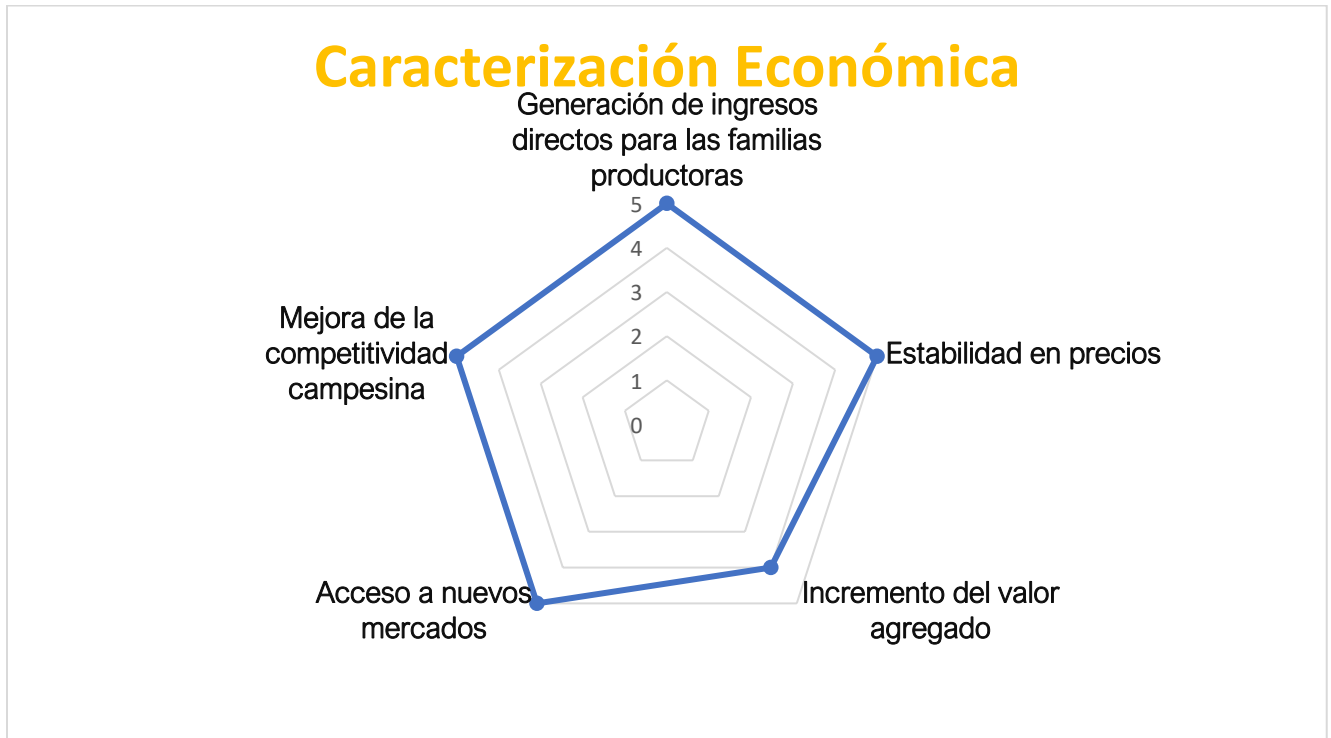
	<p>adquisición y distribución de los alimentos, reduciendo la vulnerabilidad tanto financiera como logística frente a las fluctuaciones de la producción y el mercado. En conjunto, estas acciones contribuyen a una economía rural más equitativa, resiliente y alineada con las necesidades de las comunidades campesinas.</p>	
<p>Incremento del valor agregado</p>	<p>La unidad productiva rural estudiada se caracteriza por su potencial en incrementar el valor agregado a través de procesos de transformación básica y empaquetado local, lo que permite potenciar los saberes y sabores ancestrales, promoviendo prácticas artesanales y reforzando la producción familiar y comunitaria como una labor colectiva. Este enfoque apoya la recuperación de tradiciones, potenciando la autenticidad y calidad de los productos, mientras que la intervención del Estado debe centrarse en facilitar estos procesos mediante políticas de apoyo, capacitación y acompañamiento, para que las organizaciones de base comunitaria de primer y segundo nivel puedan fortalecer sus capacidades, adaptar sus estrategias y promover un manejo colectivo que impulse la transformación integral de los alimentos y productos, fomentando así un desarrollo inclusivo, sostenible y autóctono.</p>	<p>4</p>
<p>Acceso a nuevos mercados</p>	<p>La unidad productiva rural analizada destaca por su acceso a nuevos mercados, especialmente en la apertura de oportunidades de venta en circuitos institucionales y comunitarios. Se ha identificado que algunos alimentos producidos en las fincas circulan mediante lo que se denomina "alimentos voladores": un sistema en el cual los productos viajan desde los municipios productores hasta la central de abastos para su comercialización y, posteriormente, regresan a los municipios a través de programas estatales dirigidos a colegios, hospitales, universidades y otros espacios institucionales. La implementación de las compras públicas locales ha permitido ampliar la demanda de estos alimentos y fortalecer su integración en circuitos de consumo más diversificados. Sin embargo, también se evidencian ciertas</p>	<p>5</p>

	<p>ineficiencias en la logística y en la sostenibilidad de estos intercambios, además de que tanto las barreras legales como las logísticas y culturales dificultan el desarrollo de circuitos cortos de producción.</p>	
<p>Mejora de la competitividad campesina</p>	<p>Se destaca que la mejora de la competitividad campesina puede lograrse mediante una mayor conectividad digital que facilite el acceso a recursos y mercados, así como el fortalecimiento de las unidades comunitarias dedicadas a la transformación de productos y la expansión de las escuelas agroecológicas que promueven conocimientos y prácticas sostenibles; además, la mejora en infraestructura vial, como la renovación de placas huellas, y el fortalecimiento en el manejo de los acueductos comunitarios impactan positivamente en la movilidad, el acceso a recursos hídricos y la eficiencia en las actividades productivas, permitiendo a los pequeños productores fortalecer sus capacidades comerciales y productivas en un contexto de mayor competitividad.</p>	<p>5</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista, junio de 2025

Ilustración 3

Gráfico Radial Caracterización específica de MERCORED en el ámbito económico.



Dado lo anterior, en la caracterización específica del componente económico se observa un puntaje de 5 en variables como la generación de ingresos directos para las familias productoras, la estabilidad en los precios, el acceso a nuevos mercados y la mejora de la competitividad campesina. Estos resultados reflejan que, a pesar de las debilidades administrativas y financieras que dificultan la definición de costos, precios y márgenes de ganancia, las asociaciones campesinas cumplen un papel fundamental en garantizar ingresos para las familias productoras. Del mismo modo, aunque persiste la especulación en los precios y la caída de los mismos durante las cosechas, la estabilidad relativa en el mercado campesino otorga una base para fortalecer la resiliencia económica de los productores. Asimismo, se evidencia un alto potencial para acceder a nuevos mercados, a pesar de las barreras legales, técnicas y financieras que limitan la vinculación directa con instituciones, y una creciente necesidad de

mejorar la competitividad campesina frente a obstáculos como la baja conectividad digital y el limitado conocimiento en agroecología.

En contraste, el incremento del valor agregado, con una puntuación de 4, se constituye en el aspecto más débil del componente económico, ya que las asociaciones aún presentan limitaciones en procesos de empaque, logística y transformación de sus productos, lo que restringe su capacidad de diferenciarse y obtener mayores márgenes de rentabilidad. En este sentido, los hallazgos permiten precisar que el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, junto con la innovación en procesos de valor agregado, resultan prioritarios para responder al primer objetivo específico del proyecto, consolidando así un modelo económico sostenible que incremente la autonomía y competitividad de las asociaciones campesinas.

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

Tabla 4

. Caracterización específica de MERCORED respecto a su sostenibilidad ambiental

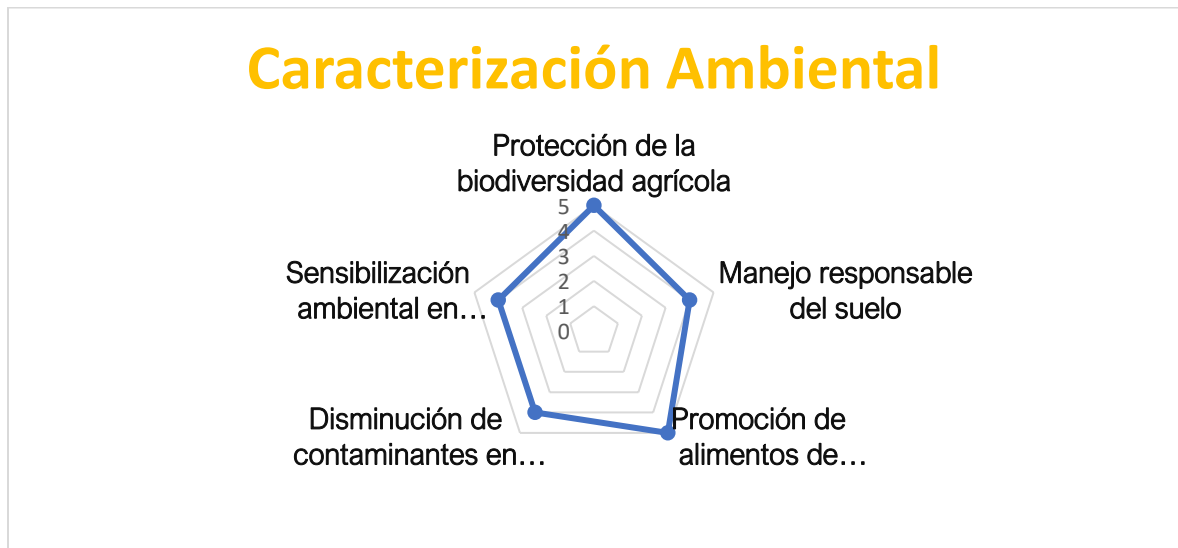
Nombre característica específica en el ámbito	Descripción de la característica específica	Puntuación de la característica específica
Protección de la biodiversidad agrícola	La unidad productiva rural estudiada se caracteriza por su enfoque en la protección de la biodiversidad agrícola, especialmente en la conservación de semillas nativas, cultivos tradicionales y especies adaptadas a los ecosistemas locales, promoviendo prácticas de intercambio y preservación de semillas que fortalecen la identidad agraria y fomentan la diversidad biológica. A pesar de la implementación de normativas como la Resolución 970 de 2010 del ICA, que limitó el almacenamiento y el intercambio de semillas tradicionales favoreciendo solo semillas certificadas o modificadas, esta unidad se ha organizado en redes y asociaciones que reivindican el derecho a intercambiar semillas nativas, subsidiando su resiliencia y conocimientos tradicionales, lo que contribuye a mantener la adaptabilidad y la biodiversidad agrícola en su entorno.	5
Manejo responsable del suelo	Según la organización entrevistada en el territorio, existe una gran posibilidad de ampliar las prácticas agroecológicas en los productores de la agricultura familiar campesina étnica y comunitaria, favoreciendo una diversificación de cultivos que contribuye a la conservación del ecosistema, aumenta la productividad y promueve una gestión más responsable y sostenible del recurso suelo, alineándose con los principios de prácticas agrícolas que respetan el equilibrio ambiental y fortalecen la autonomía alimentaria del territorio.	4
Promoción de alimentos de temporada	En su experiencia en compras locales, la organización ha colaborado con otras entidades en la modificación de minutas en los programas del ICBF, logrando que los cultivos en cosecha sean integrados de manera más efectiva en las dietas, lo que se conoce como la territorialización de las minutas. Esta estrategia busca	5

	fortalecer la economía local, fomentar prácticas agrícolas ecológicas y promover la conservación de los recursos naturales, logrando así un impacto positivo en la comunidad y en la sostenibilidad del entorno	
Disminución de contaminantes en alimentos	La unidad productiva rural estudiada se caracteriza por su compromiso en la promoción de alimentos libres de químicos nocivos para la salud humana y el medio ambiente, evidenciado mediante la implementación de sellos campesinos y agroecológicos que permiten distinguir claramente la producción de la agricultura familiar campesina, étnica y comunitaria en contraste con la producción tradicional convencional. Además, participa ⁴ activamente en espacios y redes dedicados a la promoción de prácticas que fomentan la reducción del consumo de comida chatarra en instituciones educativas, hospitales y universidades, articulando esfuerzos que contribuyen a disminuir la presencia de contaminantes en los alimentos y promover una alimentación más saludable y sostenible desde un enfoque ambientalmente responsable.	
Sensibilización ambiental en consumidores y productores	La unidad productiva rural estudiada se caracteriza por su compromiso con la sensibilización ambiental, promoviendo en productores y consumidores una mayor conciencia sobre la importancia de cuidar el entorno natural y los procesos de economía solidaria y justa con campesinado. A través de prácticas de producción responsables y decisiones de compra conscientes, busca fomentar un desarrollo sostenible, minimizando los ⁴ impactos ambientales negativos y promoviendo el uso adecuado de recursos naturales. Sus actividades están orientadas a integrar principios ecológicos en todos los procesos productivos, promoviendo la conservación del medio ambiente y sensibilizando a la comunidad sobre la relevancia de adoptar hábitos responsables que contribuyan a la protección del ecosistema y al bienestar de las futuras generaciones.	

Fuente: elaboración propia a partir de entrevista, junio de 2025.

Ilustración 4

Gráfico Radial Caracterización específica de MERCORED en el ámbito ambiental



Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista, junio de 2025.

Dado lo anterior, en la caracterización específica del componente ambiental se evidencian fortalezas significativas en la protección de la biodiversidad agrícola y en la promoción de alimentos de temporada, ambas con una puntuación de 5. Esto demuestra que, a pesar de las dificultades del campesinado para acceder a semillas de calidad y libres de modificaciones, existe un compromiso por mantener prácticas agrícolas que favorecen la conservación de la biodiversidad. Asimismo, la transformación artesanal de productos como pulpas, conservas y harinas refuerza la promoción del consumo de alimentos de temporada, aportando a la sostenibilidad y resiliencia de los sistemas alimentarios campesinos.

Por otra parte, se identifican aspectos que requieren fortalecimiento, con puntuaciones de 4, como el manejo responsable del suelo, la disminución de contaminantes en los alimentos y la sensibilización ambiental en consumidores y productores. Estos resultados muestran un potencial importante para implementar tecnologías agroecológicas más sostenibles, promover prácticas de producción que reduzcan el uso de químicos y fomentar procesos educativos que fortalezcan la conciencia ambiental tanto en la comunidad campesina como en los consumidores. En este

sentido, el análisis permite precisar que la sostenibilidad ambiental del modelo campesino depende de consolidar estrategias que fortalezcan la innovación tecnológica, la producción limpia y la educación ambiental, respondiendo así al primer objetivo específico del proyecto y generando un impacto positivo en la conservación de los ecosistemas rurales.

4.2 Evaluación de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos aplicables a las asociaciones ACFC.

Este apartado presenta la evaluación de diversas metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, considerando las condiciones y necesidades particulares de las asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria (ACFC). La revisión se orienta a identificar aquellas metodologías que aportan mayor valor en términos de planificación, ejecución, seguimiento y control de proyectos en contextos rurales. Para ello, se analizaron criterios como la escalabilidad, adaptabilidad, enfoque participativo y alineación con principios de sostenibilidad social, económica y ambiental. La evaluación comparativa permite seleccionar las herramientas más pertinentes para fortalecer la capacidad de gestión de las asociaciones ACFC y su participación efectiva en procesos de contratación pública.

A partir de lo expresado en el numeral 3.4.2, se realizó un análisis documental orientado a identificar metodologías de gerencia de proyectos aplicables a las asociaciones de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), con el fin de fortalecer su capacidad de gestión en procesos de contratación pública. La búsqueda se efectuó en bases como el catálogo de medios educativos de UNIMINUTO y Google Académico, empleando palabras clave relacionadas con “gerencia de proyectos rurales”, “metodologías ágiles”, y “contratación pública asociaciones campesinas”. En total se revisaron 15 documentos académicos y técnicos publicados entre 2010 y 2024, de los cuales se extrajeron criterios de escalabilidad, adaptabilidad, sostenibilidad, y pertinencia normativa. Como resultado de este proceso, se seleccionaron 2 metodologías para su análisis comparativo: PMBOK y Scrum, debido a su relevancia en contextos sociales, comunitarios y normativos.

Es así que, durante la fase inicial del proyecto, se consideró la metodología ágil **Scrum** como marco de trabajo para la gestión del proyecto. Sin embargo, tras un análisis profundo del

contexto normativo, operativo y documental que exige la contratación estatal en Colombia, se concluyó que la metodología no es la más adecuada para alcanzar los objetivos del proyecto.

La contratación pública, especialmente en el marco de la Ley 2046 de 2020 y la Resolución 464 de 2021, requiere una gestión rigurosa, estructurada y documentada. Las asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria (ACFC) enfrentan desafíos relacionados con la formalización, el cumplimiento de requisitos técnicos, la gestión de riesgos y la sostenibilidad de sus procesos. En este contexto, la aplicación del enfoque integral del PMBOK permite planificar de manera detallada cada fase del proyecto, desde la identificación de necesidades hasta el cierre contractual, gestionar adecuadamente los riesgos anticipando posibles fallos administrativos o logísticos, fortalecer la participación de los actores clave, incluyendo entidades estatales, asociaciones campesinas y proveedores, alinear el proyecto con los requisitos legales y técnicos de plataformas como SECOP II, y promover la sostenibilidad y replicabilidad de los modelos de contratación desarrollados. Por estas razones, se adoptó la metodología PMBOK fue seleccionada por su capacidad de estructurar proyectos complejos en entornos normativos exigentes como el de la contratación estatal, su enfoque permite fortalecer a las asociaciones ACFC en aspectos técnicos, administrativos y legales, garantizando una participación efectiva y sostenible en procesos de provisión de alimentos a instituciones públicas.

Tabla 5

Cuadro Comparativo de Metodologías: PMBOK vs. Scrum

CRITERIO	PMBOK	SCRUM	Ventaja de PMBOK para el Proyecto ACFC
Enfoque metodológico	Tradicional, basado en procesos secuenciales y controlados, se centra en la planificación exhaustiva desde el inicio.	Ágil, iterativo, enfocado en la entrega rápida de resultados, se adapta constantemente a los cambios.	La contratación estatal exige planificación formal, cronograma detallado, presupuesto, matriz de riesgos, entre otros, PMBOK cumple con estos requisitos normativos.
Estructura del proyecto	Cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control, cierre) y diez áreas de conocimiento (como integración, alcance, tiempo, costo, calidad, etc.)	Sprints, backlog, reuniones diarias (scrum meetings), retrospectivas, se enfoca en entregas incrementales.	PMBOK permite establecer un cronograma detallado y hacer seguimiento hasta el cierre del proyecto, lo cual es esencial para proyectos con recursos públicos.
Documentación requerida	Alta: exige planes de gestión, actas, cronogramas, informes, matriz de riesgos, entre otros, esto garantiza trazabilidad y control.	Mínima documentación, prioriza la entrega funcional sobre los registros formales, ideal para entornos flexibles.	La contratación pública requiere documentación formal para demostrar cumplimiento y legalidad, PMBOK proporciona esta estructura documental exigida por las entidades.
Gestión de riesgos	Formal, con procesos definidos para identificar, analizar, planificar respuestas y monitorear riesgos.	Adaptativa, responde a los problemas conforme surgen, sin una planificación anticipada rigurosa.	PMBOK permite anticipar riesgos, planificar respuestas y hacer seguimiento, lo cual es clave para evitar sanciones o incumplimientos en proyectos estatales.
Participación de actores	Identifica y gestiona Stakeholders desde el inicio, define roles, responsabilidades	Promueve equipos autoorganizados y reuniones frecuentes, pero con menor énfasis en actores externos.	PMBOK facilita la articulación entre AFCC, entidades estatales y plataformas como SECOP,

	y canales de comunicación formales		asegurando inclusión y trazabilidad.
Adaptabilidad al marco legal	Se adapta a marcos normativos como la Ley 2046 y Resolución 464, incluye procesos formales que cumplen con requisitos legales.	Tiene baja adaptabilidad a entornos legales rígidos, su flexibilidad puede entrar en conflicto con exigencias contractuales.	PMBOK permite estructurar proyectos conforme a la normativa estatal, garantizando legalidad y cumplimiento en contratación pública.
Fortalecimiento organizativo	Incluye formación, monitoreo, mejora continua y desarrollo institucional, promueve capacidades técnicas y administrativas.	Menor enfoque en desarrollo institucional, se centra en la entrega funcional sin procesos de fortalecimiento organizativo.	PMBOK permite capacitar a las AFCC en gestión contractual, planificación, control y seguimiento, fortaleciendo su autonomía operativa.
Sostenibilidad del proyecto	Promueve continuidad, replicabilidad y sistematización de lecciones aprendidas. Documenta procesos para futuras implementaciones.	Enfocado en entregas rápidas, la sostenibilidad depende de la cultura del equipo más que de procesos formales.	PMBOK facilita la creación de modelos replicables, útiles para futuras contrataciones estatales y escalabilidad de proyectos comunitarios.

Fuente: Elaboración propia con base en PMBOK® Guide (6ª ed.), Scrum Guide (Schwaber & Sutherland, 2020), Ley 2046 de 2020 y Resolución 464 de 2017.

4.3 Diseño de estrategias de gerencia de proyectos para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones ACFC.

Con base en el análisis del contexto organizacional de MERCORED y en la evaluación de metodologías de gerencia de proyectos, este apartado desarrolla una propuesta de estrategias orientadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones ACFC. Las estrategias están diseñadas a partir de herramientas seleccionadas por su eficacia y adaptabilidad al entorno rural y comunitario, y se enfocan en superar barreras normativas, administrativas y financieras. El diseño estratégico considera acciones concretas para optimizar procesos internos, fortalecer capacidades institucionales y mejorar el posicionamiento de las asociaciones en el mercado de provisión de alimentos a instituciones del Estado, contribuyendo así a su sostenibilidad integral.

La fase de inicio es el primer paso para que MERCORED pueda convertirse en un proveedor confiable de alimentos al Estado. Su objetivo es sentar las bases del proyecto, definiendo con claridad qué se quiere lograr, quiénes participan, qué recursos se tienen y cuáles son los primeros compromisos que se deben asumir.

A continuación, se presenta un paso a paso práctico que la asociación debe seguir:

El primer paso consiste en identificar las necesidades y definir los objetivos del proyecto. Para ello, se debe realizar un taller participativo con todos los asociados, en el cual se determinen los principales retos que enfrenta la asociación para suministrar alimentos al Estado, incluyendo la formalización y cumplimiento de trámites legales, la gestión y operación de la plataforma SECOP II, y la eficiencia en almacenamiento y transporte de productos perecederos. Una vez identificados estos retos, se deben priorizar en orden de importancia, estableciendo cuáles requieren intervención inmediata y cuáles pueden abordarse de manera progresiva. A partir de este análisis, se define el objetivo preliminar del proyecto, que consiste en fortalecer la capacidad organizativa, administrativa y logística de MERCORED para participar de manera sostenible en la contratación pública de alimentos, asegurando ingresos estables y beneficios sociales para sus asociados.

El siguiente paso consiste en la identificación de actores clave o stakeholders. Para ello, se debe elaborar un listado completo de todas las personas, grupos e instituciones que influyen o participan en el proyecto, considerando tanto a los asociados y líderes de la asociación como a entidades estatales, proveedores y aliados estratégicos. Una vez identificados, se deben clasificar según su nivel de influencia e interés en el proyecto, con el fin de priorizar la comunicación, la participación y el seguimiento de cada uno. Posteriormente, se debe elaborar una matriz de actores (anexo 4) que permita definir estrategias de relacionamiento y canales de comunicación adecuados para garantizar la coordinación y el compromiso de todos los participantes en el proceso de fortalecimiento de MERCORED.

A continuación, es la definición del alcance preliminar del proyecto. Se deben especificar de manera clara las actividades y procesos que formarán parte del proyecto, así como aquellos que quedan fuera de su alcance, con el fin de evitar que la asociación intente abarcar más de lo

que puede manejar en esta primera etapa. Esto permite enfocar los esfuerzos en acciones estratégicas que fortalezcan la capacidad de MERCORED para suministrar alimentos al Estado de manera sostenible. Entre las actividades incluidas se consideran la producción de alimentos cumpliendo estándares de calidad, el registro y operación en la plataforma SECOP II, la capacitación administrativa y técnica de los asociados, y la logística básica de transporte y almacenamiento de los productos. Por otra parte, se definen actividades fuera del alcance inicial, como la exportación de productos o la construcción de infraestructura a gran escala, las cuales podrán ser consideradas en fases posteriores del proyecto.

Posteriormente es la identificación de los recursos iniciales disponibles para el proyecto. Para ello, se debe realizar un inventario detallado de todos los recursos con los que cuenta la asociación y de aquellos que hacen falta para alcanzar los objetivos planteados. Este inventario se debe organizar en categorías: humanos, financieros, materiales y tecnológicos, con el fin de tener claridad sobre las fortalezas y las brechas existentes. Posteriormente, se debe elaborar un cuadro o registro que indique los recursos disponibles y los que necesitan ser gestionados, lo que permitirá priorizar acciones y definir estrategias concretas en la fase de planificación, asegurando así que cada actividad pueda ejecutarse de manera efectiva y sostenible.

Mas adelante, es la elaboración de la Carta del Proyecto (Project Charter), un documento formal y claro que autoriza el inicio del proyecto y establece las bases para su desarrollo. La carta debe ser preparada por el equipo de liderazgo de la asociación y validada por la junta directiva, asegurando que todos los asociados tengan conocimiento de su contenido y compromisos. En la carta se deben incluir de manera explícita el objetivo del proyecto, el alcance preliminar, los actores clave, los recursos iniciales disponibles, los riesgos principales que podrían afectar el desarrollo del proyecto, y los criterios de éxito que permitirán evaluar si se han alcanzado los objetivos planteados. Este documento se convierte en la guía oficial del proyecto, proporcionando claridad y dirección a todas las acciones posteriores y facilitando la coordinación de la asociación para garantizar la sostenibilidad de sus procesos y la participación efectiva en la contratación pública de alimentos.

El último paso de la fase de inicio consiste en la revisión de los requisitos legales y normativos aplicables a la contratación pública de alimentos. Para ello, la asociación debe analizar cuidadosamente las normas vigentes, incluyendo la Ley 2046 de 2020, la Resolución 464 de 2021 y los requisitos establecidos en la plataforma SECOP II, con el fin de identificar cuáles ya se cumplen y cuáles requieren intervención. A partir de este análisis, se debe elaborar una lista de verificación (anexo) que detalle todos los requisitos legales, asignando responsables específicos para cada trámite y estableciendo plazos claros para su cumplimiento. Esta actividad asegura que la asociación pueda iniciar el proyecto cumpliendo con la normativa vigente, reduciendo riesgos administrativos y fortaleciendo la capacidad de MERCORED para participar de manera sostenible en los procesos de contratación pública de alimentos.

Es así que la fase de planificación tiene como objetivo diseñar detalladamente cómo se van a ejecutar las acciones necesarias para cumplir los objetivos del proyecto, optimizando recursos, minimizando riesgos y garantizando la sostenibilidad económica, social y ambiental de la asociación. Esta fase se basa en la información recopilada en la fase de inicio y los retos identificados en la caracterización.

El primer paso de la fase de planificación consiste en la definición detallada del alcance del proyecto, consolidando y especificando todas las actividades que formarán parte del mismo, incluyendo la producción de alimentos con estándares de calidad, el registro y operación en SECOP II, la capacitación administrativa y técnica de los asociados, y la logística de transporte y almacenamiento. Al mismo tiempo, se deben establecer límites claros sobre las actividades que no serán abordadas en esta etapa, con el fin de evitar la dispersión de recursos y esfuerzos. Toda esta información debe quedar registrada en un documento de alcance del proyecto, que servirá como referencia para orientar todas las fases posteriores y asegurar que el proyecto se ejecute de manera organizada y efectiva.

El siguiente paso en la fase de planificación es el desarrollo del cronograma de actividades, que consiste en listar todas las tareas necesarias para ejecutar cada actividad del proyecto. Es importante establecer la secuencia y duración de cada tarea, considerando las dependencias entre ellas, y asignar responsables y recursos específicos para cada una. Para

organizar y visualizar esta información de manera clara, se recomienda elaborar un diagrama de Gantt, que permita monitorear el avance del proyecto de manera práctica para todos los asociados. Adicionalmente, puede ser útil desarrollar un Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), que divida las actividades en paquetes de trabajo más manejables, facilitando la asignación de responsabilidades y el seguimiento detallado de cada tarea.

De manera que, La planificación de recursos es fundamental para garantizar la correcta ejecución del proyecto. En esta etapa se deben determinar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos necesarios para cada actividad, con el fin de asegurar que se cuente con las capacidades requeridas en el momento oportuno. Es indispensable definir roles y responsabilidades específicas de cada asociado, de manera que todos conozcan claramente sus tareas y compromisos dentro del proyecto. Para lograr una administración eficiente, se elaborará un plan de gestión de recursos, orientado a optimizar su uso y garantizar que las actividades puedan ejecutarse conforme a lo establecido en el cronograma. Asimismo, puede apoyarse en herramientas como la matriz RACI, que facilita la claridad en la asignación de responsabilidades y evita duplicidad de esfuerzos.

Ahora bien, la gestión de riesgos constituye un proceso clave para anticipar y minimizar los posibles inconvenientes que puedan afectar el desarrollo del proyecto. En esta etapa se identifican los riesgos potenciales, tales como el incumplimiento de requisitos legales, retrasos en la logística o problemas relacionados con la calidad de los alimentos. Una vez identificados, se procede a analizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que cada riesgo podría tener en los objetivos planteados. Con base en este análisis, se definen estrategias de mitigación, planes de contingencia y mecanismos de seguimiento, que permitan dar respuesta oportuna a cualquier eventualidad. Finalmente, se elabora un registro de riesgos, en el cual se asignan responsables para su monitoreo y control, asegurando que se mantenga una vigilancia constante a lo largo de todas las fases del proyecto.

Como parte del procedimiento, El plan de comunicación se orienta a garantizar la fluidez y transparencia en el intercambio de información entre los diferentes actores involucrados en el proyecto. Para ello, se establecen los canales y la frecuencia de comunicación entre los

asociados, la junta directiva y las entidades externas, asegurando un flujo constante y oportuno de información. Asimismo, se definen los mecanismos mediante los cuales se dará a conocer el progreso del proyecto, las decisiones clave, los riesgos identificados y los ajustes necesarios en su ejecución. Todo este proceso se consolida en un plan de comunicación formal, que busca asegurar que los actores clave permanezcan informados y coordinados durante todo el ciclo de vida del proyecto, fortaleciendo así la toma de decisiones y la cohesión organizacional.

Continuando con el desarrollo, el plan de cumplimiento legal y normativo asegura que el proyecto se ejecute en estricto apego a la normativa vigente. Para ello, se realiza una revisión detallada de los requisitos legales, sanitarios y administrativos que deben cumplirse para participar en los procesos de contratación pública. Estas obligaciones se incorporan al cronograma general del proyecto, asignando responsables para la gestión de cada trámite específico. De manera complementaria, se establecen indicadores de seguimiento que permitan verificar el cumplimiento permanente de la normativa, garantizando así la legalidad, transparencia y sostenibilidad de la ejecución del proyecto.

La siguiente fase de ejecución tiene como objetivo poner en práctica todas las actividades planificadas, asegurando que MERCORED cumpla con los estándares de calidad, eficiencia y sostenibilidad en la participación de la contratación pública de alimentos. Esta fase se centra en la implementación efectiva de los planes, la correcta gestión de recursos, la supervisión de riesgos y la comunicación oportuna entre todos los actores involucrados.

Durante la implementación del plan de actividades, se ejecutan todas las tareas definidas en la fase de planificación siguiendo el cronograma establecido. Cada asociado, comité o responsable realiza las actividades asignadas bajo la supervisión de la junta directiva y del equipo de coordinación del proyecto, priorizando aquellas críticas relacionadas con el acopio, procesamiento, empaque y entrega de alimentos a las instituciones del Estado. La ejecución organizada garantiza que los procesos se realicen dentro de los tiempos estipulados y conforme a los objetivos estratégicos del proyecto.

Es así que, la gestión de recursos durante la ejecución asegura la disponibilidad y el uso eficiente de los insumos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Se supervisa que cada

asociado cumpla con sus responsabilidades y que el presupuesto se utilice de manera óptima, evitando sobrecostos y priorizando las inversiones en actividades clave para la operación. Esta administración eficiente de recursos permite mantener el equilibrio entre calidad, tiempo y costo, contribuyendo directamente a la sostenibilidad del proyecto y al fortalecimiento organizativo de MERCORED.

Ahora bien, el control de calidad en la entrega de alimentos garantiza que todos los productos cumplan con los estándares sanitarios y de inocuidad exigidos por la normativa vigente y por las entidades contratantes. Se implementan procedimientos adecuados de revisión, almacenamiento y transporte, así como registros de trazabilidad que evidencien el cumplimiento de las condiciones de seguridad alimentaria. Un comité de calidad supervisa cada etapa, asegurando que los alimentos lleguen en condiciones óptimas y fortaleciendo la confianza de las instituciones compradoras.

De este modo, la gestión de riesgos durante la ejecución consiste en monitorear de manera constante los riesgos identificados previamente, aplicando los planes de mitigación y contingencia cuando sea necesario. Los responsables reportan cualquier novedad que pueda afectar el desarrollo del proyecto, como retrasos logísticos, incumplimiento de proveedores, problemas sanitarios o dificultades con los requisitos contractuales. Este seguimiento asegura que MERCORED pueda responder y adaptarse de manera efectiva ante imprevistos, manteniendo la continuidad de las operaciones.

La comunicación y coordinación operativa se activa mediante los canales definidos en el plan de comunicación, garantizando que los asociados, la junta directiva y las entidades externas reciban información oportuna sobre el estado del proyecto. Se realizan reuniones periódicas de seguimiento, se socializan informes de avance y se facilita la toma de decisiones conjunta, promoviendo la participación activa y coordinada de todos los actores involucrados.

Finalmente, el cumplimiento legal y contractual se asegura mediante la revisión y seguimiento continuo de todos los requisitos legales, sanitarios y contractuales exigidos por la normativa colombiana y los pliegos de contratación. Se mantienen registros actualizados de trámites, licencias y certificados, monitoreando su cumplimiento mediante indicadores

específicos. Este control evita sanciones o penalidades, garantizando la permanencia de MERCORED en el mercado de contratación pública y fortaleciendo la sostenibilidad a largo plazo de la asociación.

La fase de monitoreo y control tiene como propósito garantizar que el proyecto avance de acuerdo con lo planificado, identificando a tiempo desviaciones, riesgos o dificultades, y aplicando acciones correctivas que aseguren el cumplimiento de los objetivos definidos. Esta fase se basa en la información generada durante la planificación y ejecución, y es clave para mantener la sostenibilidad, eficiencia y transparencia de la asociación en su participación en la contratación pública de alimentos.

El seguimiento del cronograma y las actividades consiste en revisar periódicamente que todas las tareas planificadas se ejecuten dentro de los plazos establecidos en el diagrama de Gantt. Esto incluye verificar la producción de alimentos, el registro y operación en SECOP II, la logística de transporte y almacenamiento, así como la capacitación administrativa y técnica de los asociados. Este monitoreo permite identificar retrasos o adelantos, analizar sus causas y aplicar medidas correctivas que mantengan el proyecto en línea con sus objetivos, garantizando la continuidad y sostenibilidad de las acciones de MERCORED.

El control de recursos implica supervisar constantemente el uso de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de MERCORED, asegurando que se empleen de manera eficiente y de acuerdo con lo planificado. Se comparan los recursos utilizados frente a los estimados en la planificación, identificando sobrecostos, deficiencias o necesidades de ajuste. Además, se elaboran reportes periódicos de ejecución presupuestal y de gestión de recursos, facilitando la toma de decisiones y asegurando que la asociación cuente con los medios necesarios para cumplir con los requisitos de la contratación pública de alimentos.

La gestión de riesgos y el control de cambios consisten en revisar el registro de riesgos definido en la planificación, actualizando la probabilidad e impacto de cada riesgo e incorporando nuevos eventos que puedan surgir durante la ejecución. Se establecen mecanismos de aprobación para cambios en alcance, cronograma o presupuesto, documentando la justificación de cada modificación. Esto permite que MERCORED mantenga flexibilidad ante imprevistos, como

retrasos en la entrega de alimentos, problemas logísticos o dificultades en el cumplimiento de requisitos legales, sin comprometer los objetivos del proyecto ni la sostenibilidad de sus procesos.

La evaluación de la calidad asegura que todos los productos entregados, incluyendo alimentos, informes y trámites administrativos, cumplan con los estándares definidos. Se implementan controles de calidad en etapas críticas, como el almacenamiento y transporte de alimentos, así como en la gestión de la plataforma SECOP II. Se aplican auditorías internas y evaluaciones participativas con los asociados para fortalecer la transparencia, garantizar la mejora continua y asegurar que los resultados del proyecto contribuyan a la sostenibilidad social y económica de MERCORED.

Se definen y aplican indicadores clave que permiten medir aspectos fundamentales del proyecto, tales como cumplimiento del cronograma, ejecución presupuestal, calidad de los productos y satisfacción de los asociados. Los reportes de avance basados en estos indicadores se comparten con la junta directiva y los asociados, promoviendo la transparencia y respaldando la toma de decisiones. Además, se utilizan herramientas gráficas, como tableros de control y matrices de avance, que facilitan la visualización de resultados y la identificación rápida de áreas que requieren ajustes o mejoras.

Se mantienen reuniones periódicas con asociados y directivos para socializar avances, dificultades y ajustes necesarios en la ejecución del proyecto. Se garantiza la transparencia en la información compartida con las entidades externas vinculadas al proyecto, como alcaldías, colegios rurales o ICBF. Se establecen mecanismos de retroalimentación que permiten mejorar procesos internos, fortalecer la participación comunitaria y asegurar que las acciones implementadas respondan efectivamente a las necesidades de MERCORED y contribuyan a su sostenibilidad en la contratación pública de alimentos.

Se elaboran informes periódicos que documentan el cumplimiento de los objetivos, los problemas presentados y las acciones correctivas adoptadas. Estos informes se socializan con la junta directiva y los asociados para validar decisiones y asegurar la participación activa de todos los actores. Además, se mantiene un registro detallado de estos informes, que sirve como

referencia para futuras fases del proyecto, contribuyendo al aprendizaje organizacional y fortaleciendo la capacidad de MERCORED para participar de manera sostenible en procesos de contratación pública futuros

En esta fase de cierre se revisa que todas las acciones planificadas durante el proyecto se hayan ejecutado conforme al alcance definido, asegurando que MERCORED haya consolidado la producción de alimentos con estándares de calidad, gestionado correctamente su registro en SECOP II y completado todos los trámites legales y administrativos requeridos. Además, se evalúa el grado de satisfacción de los asociados, verificando que las actividades hayan fortalecido su capacidad organizativa y logística para suministrar alimentos al Estado de manera sostenible. Esta revisión permite identificar si los objetivos estratégicos del proyecto se cumplieron y qué aspectos necesitan continuidad o mejora.

Durante el cierre administrativo y financiero se elabora un informe final que detalle la ejecución del presupuesto, incluyendo ingresos, gastos y aportes de los asociados, así como cualquier recurso adicional invertido en el proyecto. Se procede a cerrar contratos y compromisos pendientes con proveedores, aliados o instituciones externas, asegurando que no existan obligaciones abiertas que puedan afectar la sostenibilidad de MERCORED. Toda la documentación administrativa, legal y operativa se archiva de manera organizada, sirviendo como referencia y evidencia para auditorías, control interno y futuras participaciones en licitaciones públicas.

En las lecciones aprendidas se documentan los aciertos, errores y oportunidades de mejora identificadas durante todo el ciclo del proyecto. Para MERCORED, esto incluye aprendizajes sobre la implementación de buenas prácticas agrícolas, la gestión de logística y transporte de alimentos perecederos, la operación del SECOP II y la coordinación de roles dentro de la asociación. Se elabora un informe de lecciones aprendidas con recomendaciones prácticas que permitan optimizar procesos, fortalecer la capacidad administrativa y garantizar la sostenibilidad económica y social de la asociación en futuras iniciativas de contratación pública.

La entrega formal de resultados implica presentar un informe final a la junta directiva y a los asociados de MERCORED, detallando los resultados alcanzados, los indicadores de

desempeño, el cumplimiento de objetivos y los beneficios obtenidos para la asociación. Esta presentación asegura que toda la información esté organizada y accesible, facilitando la toma de decisiones para mantener y ampliar la participación en futuros procesos de contratación pública, así como para replicar los modelos de éxito identificados durante el proyecto.

Finalmente, se define un plan de seguimiento posterior al proyecto que permita a MERCORED continuar mejorando procesos, gestionando recursos de manera eficiente y cumpliendo con la normativa vigente. Se establecen responsables específicos para mantener la operación de la asociación, supervisar la participación en nuevas licitaciones y garantizar la sostenibilidad social, económica y ambiental de las actividades productivas. Este plan asegura que los beneficios alcanzados durante el proyecto no se pierdan y que la asociación esté preparada para enfrentar futuros desafíos en la contratación pública.

5 CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar de manera integral la realidad de las asociaciones de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) en Colombia, identificando los factores sociales, económicos y ambientales que influyen en su sostenibilidad y en su capacidad para participar en los procesos de contratación estatal. A través de la caracterización general se evidenció que aspectos como la ubicación, el acceso al municipio, la cobertura de servicios públicos y la dependencia de intermediarios constituyen debilidades que limitan la competitividad y el fortalecimiento organizativo de las asociaciones. Por otro lado, se identificaron factores de gran potencial como la cohesión comunitaria, la solidaridad entre familias y la protección de la biodiversidad agrícola, que representan fortalezas para avanzar hacia modelos de desarrollo sostenible.

En la caracterización específica, se encontró que, en el ámbito social, los mayores impactos positivos se concentran en el fortalecimiento de la economía campesina y las relaciones solidarias, aunque persisten vacíos en la formalización administrativa y la generación de cadenas de valor. En lo económico, se destacan la generación de ingresos y el acceso a mercados locales como elementos claves, pero limitados por barreras normativas y de conectividad digital. Finalmente, en lo ambiental, sobresale el potencial de consumo de alimentos libres de tóxicos y la promoción de alimentos de temporada, aunque aún se requiere consolidar prácticas de manejo responsable del suelo y sensibilización ambiental de los consumidores.

Posteriormente, mediante el análisis documental y la evaluación comparativa de metodologías de gerencia de proyectos, se concluyó que la metodología PMBOK es la más adecuada para orientar los procesos de planeación, ejecución y seguimiento de proyectos en asociaciones ACFC. A diferencia de marcos ágiles como Scrum, PMBOK ofrece una estructura formal y documentada que se alinea con los requerimientos de la Ley 2046 de 2020 y la Resolución 464 de 2021, garantizando trazabilidad, gestión de riesgos y cumplimiento normativo en escenarios de contratación estatal.

Con base en esta metodología, se proponen estrategias de fortalecimiento enfocadas en: la capacitación administrativa y técnica de los asociados para mejorar su formalización, la

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

77

promoción de circuitos cortos de comercialización que reduzcan la dependencia de intermediarios, la incorporación de prácticas agroecológicas que protejan la biodiversidad y mejoren la competitividad ambiental, y el diseño de planes de gestión contractual que aseguren la sostenibilidad económica de los negocios rurales.

Finalmente, se recomienda dar continuidad al proceso mediante un sistema de monitoreo y evaluación participativo que permita identificar lecciones aprendidas y replicar las experiencias exitosas en otros territorios rurales. Asimismo, resulta fundamental articular los esfuerzos de las asociaciones campesinas con instituciones públicas y entidades de cooperación, con el fin de consolidar un modelo de contratación pública incluyente, eficiente y sostenible que dignifique el trabajo campesino y contribuya al desarrollo rural del país.

Referencias

- Acevedo-Osorio, Á., & Schneider, S. (2020). Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria: una perspectiva renovada del campesinado para la construcción de paz en Colombia. *Revista Luna Azul*, 50, 139-156. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/3217/321769998007/321769998007.pdf>
- Agencia de Desarrollo Rural (ADR). (2024). Estrategias de inserción de la población rural a procesos colectivos económico-sociales. Recuperado de <https://www.adr.gov.co>
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC-Colombia). (2023). Proyecto de fortalecimiento de unidades agrícolas familiares en Cauca. Recuperado de <https://www.apccolombia.gov.co>
- AGROSAVIA. (2023). Innovación en la agricultura familiar campesina y comunitaria en Nariño. Editorial AGROSAVIA. Recuperado de <https://editorial.agrosavia.co>
- Banco Mundial. (2024). Informe sobre el desarrollo mundial 2024: Agricultura y desarrollo rural. Banco Mundial.
- CEPAL. (2024). Compras públicas y agricultura familiar en América Latina: retos y oportunidades. Naciones Unidas.
- Congreso de la República de Colombia. (2020, 6 de agosto). Ley 2046 de 2020: Por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos. Diario Oficial No. 51.429. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/LEY%202046%20DEL%206%20DE%20AGOSTO%20DE%202020.pdf>
- Congreso de la República. (2022, 30 de junio). Ley de asociaciones campesinas. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=188726>
- Constitución Política de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia de 1991. Recuperado de <https://leyes.co/constitucion>

- DANE & FAO. (2025, 23 de mayo). La inseguridad alimentaria en Colombia prevalece en las áreas rurales y cae en las zonas urbanas. El País. <https://elpais.com/america-colombia/2025-05-23/la-inseguridad-alimentaria-en-colombia-prevalece-en-las-areas-rurales-y-cae-en-las-zonas-urbanas.html>
- FAO & FIDA. (2017). United Nations Decade of Family Farming 2019–2028: Global Action Plan. Food and Agriculture Organization of the United Nations & International Fund for Agricultural Development. Recuperado de: <https://n9.cl/1e3ya>
- FAO. (2023). Programas de abastecimiento institucional desde la agricultura familiar en América Latina. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (s.f.). Territorios inteligentes: Enfoque territorial para inclusión social y económica de la agricultura familiar en Colombia. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <https://www.fao.org/in-action/territorios-inteligentes/countries/col/en/>
- Fontagro. (2022). Asociatividad y gestión de proyectos en la agricultura familiar en Argentina.
- Fundación Aequae. (s.f.). La metodología Design Thinking: definición y fases. Recuperado de <https://www.fundacionaequae.org/wiki/que-es-el-design-thinking/>
- García, P., Martínez, C., & Rojas, J. (2023). Retos de la Agricultura Familiar en la provisión de alimentos al Estado en Colombia. Universidad Nacional de Colombia.
- Hearn, S. (Ed.) (2004). Managing Rural Development Projects: A Casebook from the Global South. Routledge.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- MADR. (2017). Lineamientos de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria en Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- MADR. (2020). Lineamientos de desarrollo rural con enfoque territorial. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/Documents/lineamientos-acfc.pdf>
- Martínez, L., Gómez, P., & Rodríguez, C. (2023). Estrategias de desarrollo para asociaciones agropecuarias en Caquetá. *Revista Estratégica en las Organizaciones*, 8(2), 45-62. Recuperado de <https://hemeroteca.unad.edu.co>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2017). Resolución 464 de 2017. Recuperado de <https://www.ambienteysociedad.org.co/lineamientos-estrategicos-de-politica-publica-para-la-agricultura-campesina-familiar-y-comunitaria/>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). Lineamientos para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria en Colombia. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co>
- Ministerio del Trabajo. (2022). Asociaciones campesinas en Colombia. Unidad Solidaria. Recuperado de <https://www.unidadsolidaria.gov.co/sites/default/files/archivos/Plegable%20Asociaciones.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2014). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2014. FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2014). La agricultura familiar en el contexto de la seguridad alimentaria y la nutrición. FAO.
- PMI (Project Management Institute). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Ramírez, J., Pérez, D., & Salazar, F. (2023). La agricultura familiar y su impacto en la seguridad alimentaria en Colombia. *Económicas CUC*, 44(1), 27-40. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co>

República de Colombia. (2020). Ley 2046 de 2020. Congreso de la República de Colombia.

Revista Colombiana de Antropología. (2022). Concepto de campesino. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0486-65252022000100153

SAP Concur – Sostenibilidad en economía campesina. Recuperado de Sostenibilidad Posts by SAP Concur

Semillas, V. (2020). La Ley 2046 de 2020 de compras públicas: ¿Oportunidad o ilusión para la agricultura campesina, familiar y comunitaria? Fundación Semillas. <https://semillas.org.co/apc-aa-files/353467686e6667686b6c676668f16c6c/14-la-ley-2046-de-compras-publicas.pdf>

Unidad Administrativa Especial de Alimentación Escolar – Alimentos para Aprender. (s.f.). Compras públicas locales: Observaciones y consideraciones técnicas. https://www.alimentosparaaprender.gov.co/sites/default/files/2024-10/2204_compras-publicas-observaciones-final-pp.pdf

Anexos

Anexo 1

Matriz de roles para la entrevista aplicada al gerente de asociación con experiencia en contratación pública

Bloque	Pregunta	For mula la pregunta	Tom a de notas	Sigue/respalda la conversación
<p>Bloque 1: Experiencias en contratación pública</p>	<p>¿Podría describir en detalle el proceso de contratación pública más reciente en el que participó su asociación? ¿Cuáles fueron las fases más complejas y cómo lograron superarlas?</p>	<p>Mesías Chicangana Hormiga</p>	<p>Yerson Hernández Martínez</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>

<p>Bloque 1: Experiencias en contratación pública</p>	<p>¿Qué estrategias de preparación y presentación de propuestas considera fundamentales para tener éxito en los procesos de contratación pública?</p>	<p>Yemerson Hernández Martínez</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>	<p>Mesías Chicangana Hormiga</p>
<p>Bloque 1: Experiencias en contratación pública</p>	<p>Desde su experiencia, ¿qué recursos (humanos, técnicos o financieros) considera imprescindibles para llevar a cabo una</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>	<p>Mesías Chicangana Hormiga</p>	<p>Yemerson Hernández Martínez</p>

	contratación pública de manera efectiva?			
Bloque 1: Experiencias en contratación pública	¿Ha notado algún cambio en la gestión de contratos públicos en los últimos años? ¿A qué cree que se deben estos cambios?	Mesías Chicangana Hormiga	Yemerson Hernández Martínez	Eric Santiago Felizzola Sampayo
Bloque 1: Experiencias en contratación pública	¿Cuáles fueron los principales aprendizajes que obtuvieron de experiencias previas en	Yemerson Hernández Martínez	Eric Santiago Felizzola Sampayo	Mesías Chicangana Hormiga

	contratación pública?			
Bloque 2: Barreras identificadas	¿Podría describir alguna situación específica en la que una barrera administrativa haya obstaculizado su participación en un contrato público? ¿Cómo la gestionaron?	Eric Santiago Felizzola Sampayo	Mesías Chicangana Hormiga	Yemerson Hernández Martínez
Bloque 2: Barreras identificadas	En cuanto a las normativas legales, ¿cuáles considera que son las	Mesías Chicangana Hormiga	Yemerson Hernández Martínez	Eric Santiago Felizzola Sampayo

	más restrictivas o problemáticas para las asociaciones campesinas y comunitarias en Colombia?			
Bloque 2: Barreras identificadas	¿Alg una vez han recibido capacitaciones o acompañamiento legal para enfrentar obstáculos en los procesos de contratación pública? ¿De qué manera fueron útiles?	Yerson Hernández Martínez	Eric Santiago Felizzola Sampayo	Mesías Chicangana Hormiga

<p>Bloque 2: Barreras identificadas</p>	<p>¿Cuá l es el impacto financiero que representan los costos asociados a la contratación pública (como pólizas, garantías o documentaci ón)? ¿Han implementad o alguna estrategia para mitigar estos costos?</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>	<p>Mesí as Chicangana Hormiga</p>	<p>Yemerson Hernández Martínez</p>
<p>Bloque 2: Barreras identificadas</p>	<p>¿Có mo afecta la falta de liquidez financiera en la etapa de ejecución de</p>	<p>Mesí as Chicangana Hormiga</p>	<p>Yem erson Hernández Martínez</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>

	<p>los contratos públicos? ¿Qué alternativas han explorado para solventar este problema?</p>			
<p>Bloque 3: Estrategias y recomendaciones</p>	<p>¿Qué metodología de planeación y gestión han resultado efectivas para fortalecer la capacidad de su asociación al participar en procesos de contratación pública?</p>	<p>Yerson Hernández Martínez</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>	<p>Mesías Chicangana Hormiga</p>

<p>Bloque 3: Estrategias y recomendaciones</p>	<p>¿Podría compartir ejemplos concretos de alianzas estratégicas con otras organizaciones o entidades que les hayan permitido acceder a más contratos públicos?</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>	<p>Mesías Chicangana Hormiga</p>	<p>Yemerson Hernández Martínez</p>
<p>Bloque 3: Estrategias y recomendaciones</p>	<p>¿Cuáles han sido las mejores prácticas identificadas en términos de preparación documental y cumplimiento?</p>	<p>Mesías Chicangana Hormiga</p>	<p>Yemerson Hernández Martínez</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>

	o de requisitos legales en procesos de contratación ?			
Bloque 3: Estrategias y recomendaciones	¿De qué manera la capacitación continua en temas legales, financieros y administrativos ha influido en la efectividad de su asociación para acceder a contratos públicos?	Yerson Hernández Martínez	Eric Santiago Felizzola Sampayo	Mesías Chicangana Hormiga

<p>Bloque 3: Estrategias y recomendaciones</p>	<p>¿Qué recomendaciones puntuales haría a asociaciones que están comenzando a participar en procesos de contratación pública? ¿Qué errores deberían evitar?</p>	<p>Eric Santiago Felizzola Sampayo</p>	<p>Mesías Chicangana Hormiga</p>	<p>Yemerson Hernández Martínez</p>
--	---	--	--	--

Anexo 1 Tabla para la codificación de análisis documental

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

ITEM	TÍTULO DOCUMENTO	AUTOR	AÑO	TIPO DE FUENTE	CATEGORIA TEMATICA	PALABRAS CLAVE	HALLAZGOS RELEVANTES	APLICACIÓN EN LA PROPUESTA	FUENTE / ENLACE
1	Guía para la presentación de proyectos por parte de organizaciones sociales	Departamento Administrativo de la Función Pública	2021	Documento institucional	Políticas públicas para organizaciones sociales	asociaciones campesinas, proyectos, fondos públicos	Regula procedimientos para la aprobación de proyectos de organizaciones campesinas, familiares y comunitarias que solicitan fondos públicos.	Sirve como referencia normativa para estructurar correctamente el proyecto de maquila de café y gestionar su aprobación ante entidades estatales.	https://www.funcionpublica.gov.co (buscar documento exacto)
2	Guía para proveedores en el uso de SECOP II	Colombia Compra Eficiente	2015	Guía institucional	Contratación pública	SECOP II, proveedores, contratación, plataforma	Establece los pasos que deben seguir los proveedores para participar en procesos de contratación en la plataforma SECOP II, incluyendo suscripción, diligenciamiento y envío.	Permite orientar a las asociaciones campesinas en el correcto uso del SECOP II para participar en convocatorias públicas de interés.	https://www.colombiacompra.gov.co (buscar guía específica)
3	Lineamientos para el fortalecimiento de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	2017	Documento institucional	Agricultura campesina, desarrollo rural	ACFC, seguridad alimentaria, trabajo familiar, inclusión rural	Define la ACFC como una actividad clave para la seguridad alimentaria y la inclusión económica de comunidades rurales, resaltando su papel en la construcción de paz en Colombia.	Fundamenta el enfoque productivo y social del proyecto de maquila, con base en las prioridades de inclusión y sostenibilidad de la ACFC.	https://www.minagricultura.gov.co (buscar documento exacto)
4	Agricultura familiar y campesina en Colombia: entre el derecho y la política pública	Acevedo-Osorio & Schneider	2020	Artículo académico	Derechos campesinos, políticas públicas agrarias	campesinado, desarrollo rural, ODS, política pública	Aporta una mirada crítica al tratamiento de la ACFC en Colombia, destacando su valor político y social en los marcos de derechos y sostenibilidad global, más allá de lo económico.	Refuerza la propuesta al incorporar el enfoque de derechos y desarrollo sostenible, dando legitimidad internacional al modelo	Buscar en bases académicas como RedALyC, SciELO o Google Scholar

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

								organizativo campesino.	
5	El campesinado: sujeto cultural y proveedor de alimentos	Revista Colombiana de Antropología	2022	Artículo académico	Identidad campesina y antropología rural	campesinado, identidad, cultura, territorio, producción	Amplía el concepto de campesino, integrando su identidad cultural, su rol como proveedor de alimentos y su vínculo con el territorio. Incluye actividades diversas como pesca y artesanía.	Sustenta el enfoque integral de la propuesta, reconociendo el valor cultural y multifuncional del campesinado como actor central del modelo de maquila rural.	https://revistas.icanh.gov.co (buscar edición 2022)
6	Agricultura familiar y campesina en Colombia: entre el derecho y la política pública (<i>énfasis Mercosur</i>)	Acevedo-Osorio & Schneider	2020	Artículo académico	Enfoques comparativos sobre ACFC	Mercosur, negocio familiar, campesinado, Colombia	Contrasta el enfoque colombiano con el del Mercosur, donde la ACFC no se reduce a un negocio familiar, sino que se enmarca en debates sobre derechos y sostenibilidad.	Ayuda a diferenciar el enfoque del proyecto frente a modelos mercantilistas y lo alinea con estándares internacionales.	Buscar en SciELO, RedALyC o Google Scholar
7	Sostenibilidad en la economía campesina, familiar y comunitaria	SAP Concur Team	2023	Artículo técnico/empresarial	Producción responsable y sostenibilidad	sostenibilidad, generaciones futuras, eficiencia, producción responsable	La sostenibilidad se define como la capacidad de cubrir necesidades presentes sin comprometer las futuras. En la ACFC, implica prácticas responsables, uso eficiente de recursos y reducción del impacto ambiental.	Refuerza el enfoque ambiental del proyecto de maquila rural, alineando prácticas agrícolas con los ODS y criterios internacionales de sostenibilidad.	https://www.sapconcur.com (buscar artículo 2023 sobre sostenibilidad)
8	Sostenibilidad, economía campesina y gerencia de proyectos en asociaciones ACFC	MADR (2020), SAP Concur Team (2023), Congreso de la República (2020), Ministerio del Trabajo (2022)	2020 – 2023	Documentos institucionales y técnicos	Economía campesina, sostenibilidad, contratación pública	ACFC, sostenibilidad, agroecología, contratación pública, PMBOK, Excel	Se resalta la importancia de la sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, social y económica. La ACFC se basa en la cooperación, el arraigo territorial, la soberanía alimentaria y prácticas agroecológicas. Además, se propone el uso de herramientas	Brinda lineamientos para fortalecer las capacidades organizativas, administrativas y técnicas de asociaciones ACFC en proyectos de maquila rural y contratación	https://www.minagricultura.gov.co , https://www.sapconcur.com , https://www.congresovisible.org

Fortalecimiento de las asociaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica y social

							como Excel y la metodología PMBOK para fortalecer capacidades administrativas y participar efectivamente en compras públicas bajo la Ley 2046 de 2020.	pública, asegurando sostenibilidad.	
9	Ley 2046 de 2020: Compra pública y fortalecimiento de ACFC	Congreso de la República	2020	Ley / documento normativo	Marco normativo y contratación pública	Ley 2046, compra pública, ACFC, contratación estatal	Establece que al menos el 30% de la compra pública de alimentos debe ser adjudicada a organizaciones ACFC, incentivando su participación en mercados institucionales, pese a retos logísticos y administrativos.	Fundamenta la estrategia para que las asociaciones campesinas accedan y compitan en mercados públicos, clave para el modelo de maquila.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=142005
10	Ley 80 de 1993: Estatuto General de Contratación Pública en Colombia	Congreso de la República	1993	Ley / documento normativo	Contratación pública y transparencia	Ley 80, contratación pública, asociaciones campesinas	Establece las bases para la contratación estatal con principios de transparencia, economía y responsabilidad, permitiendo la participación de actores como asociaciones campesinas.	Proporciona el marco jurídico fundamental para que las asociaciones campesinas participen en procesos de contratación pública, incluyendo maquila rural.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2959
11	Resolución 464 de 2017: Política para la Agricultura	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	2017	Resolución / política pública	Agricultura campesina, desarrollo territorial	ACFC, equidad territorial, circuitos cortos, producción sostenible	Define lineamientos estratégicos para fortalecer la ACFC, enfocándose en equidad territorial, producción agroalimentaria sostenible y reconocimiento del campesinado como sujeto colectivo.	Fundamenta el enfoque territorial, sostenible y colectivo del proyecto de maquila, apoyando estrategias de comercialización y participación comunitaria.	https://www.minagricultura.gov.co (buscar Resolución 464 de 2017)
12	Ley 2046 de 2020: Fortalecimiento de mercados locales y	Congreso de la República	2020	Ley / documento	Contratación pública, mercados locales	Ley 2046, compra pública,	Establece la prioridad de compra pública a pequeños productores,	Refuerza el modelo de negocio del	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestorno

	economía campesina			normativo		economía campesina, soberanía alimentaria	fomenta la soberanía alimentaria y busca reducir intermediación, fortaleciendo la economía rural y la participación directa de ACFC en mercados institucionales.	proyecto, basado en la participación activa y sostenible de asociaciones campesinas en mercados estatales.	rmativo/norma. php?i=142005
13	Ley 2219 de 2022: Reconocimiento y protección del campesinado colombiano	Congreso de la República	2022	Ley / documento normativo	Protección campesina, fortalecimiento asociativo	campesinado, protección, asociatividad, contratación pública	Reconoce al campesinado como sujeto estratégico del desarrollo nacional, promueve la asociatividad y garantiza su visibilidad y acceso preferente en programas y contratación pública.	Fundamenta la propuesta al enmarcar la importancia de fortalecer asociaciones campesinas y su participación en proyectos con recursos públicos.	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=175280

Anexo 2 Formato de autorización para el uso de datos personales

AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE DATOS PERSONALES

Yo, _____, identificado(a) con cédula de ciudadanía No. _____ de _____, en calidad de participante en la encuesta desarrollada en el marco de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, para el trabajo de grado del proyecto nodo titulado: Estrategias de gerencia de proyectos idóneas en asociaciones de la agricultura familiar campesina y comunitaria para proveer alimentos en instituciones del Estado. Manifiesto de manera libre, previa, expresa y voluntaria, que autorizo a los investigadores responsables del estudio a recolectar, almacenar, tratar y utilizar los datos personales suministrados durante la presente encuesta, con fines exclusivamente académicos y pedagógicos.

Declaro haber sido informado(a) que:

- 1.–La información recopilada será utilizada únicamente con fines educativos, investigativos y estadísticos en el contexto del programa académico mencionado.
- 2.–Mis datos personales serán tratados conforme a la Ley 1581 de 2012 y demás normas que regulan la protección de datos en Colombia.
- 3.–No se divulgará información que permita identificarme, garantizando la confidencialidad y el anonimato de mis respuestas.
- 4.–En cualquier momento podré solicitar la eliminación de mis datos personales mediante comunicación dirigida a los responsables de la investigación.

Firma del participante: _____

Nombre: _____

Fecha: _____

Anexo 3 Matriz Raci

Actividad	Junta Directiva	Líder del Proyecto	SECOPII	Jurídico	Financiero	Logística	Comunidad	Entidad Compradora	Interventoría	Proveedores
Taller identificación de necesidades	A	R	I	C	C	C	C	I	I	I
Definición del alcance	A	R	I	C	C	C	I	I	I	I
Registro SECOPII	I	A	R	C	I	I	I	I	I	I
Oferta técnica y económica	A	R	C	C	R	R	C	I	I	C
Ejecución del suministro	I	A	I	I	C	R	C	I	C	R
Cierre y lecciones aprendidas	A	R	I	C	C	C	I	C	C	I

Anexo 4 Matriz de interesados

Actor	Rol	Poder	Interés	Estrategia de gestión
Junta Directiva	Gobernanza	Alto	Alto	Mantener satisfechos
Líder del Proyecto	Gestión operativa	Alto	Alto	Gestionar de cerca
SECOPII	Plataforma contratación	Medio	Medio	Informar periódicamente
Asociados	Beneficiarios	Bajo	Alto	Mantener informados
Entidad Estatal	Comprador	Alto	Alto	Gestión activa

Anexo 5 Matriz de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Plan de respuesta
Retrasos en SECOP II	Alta	Medio	Alto	Monitorear y ajustar cronograma
Inexperiencia jurídica	Media	Alto	Alto	Capacitación y asesoría externa
Problemas logísticos	Media	Alto	Alto	Plan alternativo de transporte
Limitaciones financieras	Alta	Alto	Crítico	Buscar cofinanciación y créditos blandos