

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica



Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Alba Nedy Cataño Narváez

ID:1058024

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

octubre de 2025

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Alba Nedy Cataño Narváez

ID:1058024

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

octubre de 2025

Contenido

Lista de tablas	6
Lista de figuras.....	7
Resumen.....	8
Abstract	9
Introducción	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Descripción del problema	12
1.1.1 Contextualización del Objeto de Estudio:.....	12
1.1.2. Problemática central identificada	14
1.2 La pregunta de investigación	15
1.3 Los objetivos de investigación.....	16
1.3.1 Objetivo general.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación de la investigación	16
2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1 Marco de Antecedentes.....	20
2.2 Marco Teórico.....	23
2.2.1 Fortaleciendo la Comunidad Campesina: Producción Agrícola y Pecuaria en Gómez Plata	23
2.2.2 Sostenibilidad económica	27
2.2.3 Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos	30

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica	
2.3. Marco normativo	33
3. METODOLOGÍA.....	36
3.1 Enfoque y alcance de la investigación.....	36
3.2 Población y muestra.....	37
3.2.1 Definición de la población	37
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra.....	38
3.3 Instrumentos	38
3.3.1 Modelo de Caracterización de Zonas Rurales	38
3.3.2 Análisis Documental.....	39
3.4 Descripción de procedimientos	40
3.4.1 Modelo de Caracterización de Zonas Rurales	40
3.4.2 Análisis Documental.....	41
3.5 Análisis de información.....	43
3.5.1 Modelo de caracterización de zonas rurales	43
3.5.2 Análisis documental.....	43
3.6 Consideraciones éticas.....	44
3.6.1 Análisis de consideraciones éticas	44
3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización.....	45
4. RESULTADOS	46
4.1 Caracterización de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata.....	46
4.2 Marco lógico, metodología en gerencia de proyectos seleccionada.....	58
4.3 Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad económica de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata.....	61
5. DISCUSIÓN	66
6. CONCLUSIONES.....	71

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

7. RECOMENDACIONES	74
Referencias.....	76
Anexos	82
Anexo 1. Instrumento de Consentimiento Informado y Aceptación de Participación.....	82
Anexo 2. Formato de Encuesta	84
Anexo 3. Matriz Bibliográfica	87

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Lista de tablas

Tabla 1. Marco Normativo.....	31
Tabla 2. Caracterización general de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en su contexto rural.....	44
Tabla 3. Caracterización específica de Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata respecto a su sostenibilidad económica.....	51
Tabla 4. Comparativo Metodologías en Gerencia de Proyectos.....	56
Tabla 5. Matriz de Marco Lógico.....	60

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Lista de figuras

Figura 1. Gráfico Radial Caracterización general de Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en su contexto rural.....	49
Figura 2. Gráfico Radial Caracterización específica de Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en el ámbito económico.....	54

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Resumen

La investigación se enfocó en fortalecer las capacidades productivas y organizativas de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata y, con esto, impulsar su sostenibilidad económica. Este colectivo de pequeños productores, ubicado en Antioquia, agrupa familias dedicadas a cultivos y ganadería que se apoyan mutuamente para comercializar sus productos, formarse y mejorar sus condiciones de vida. Enfrentan retos considerables, como la falta de carreteras y servicios básicos, la migración de los jóvenes a la ciudad y el acceso limitado a herramientas tecnológicas. Por esa razón, se optó por un estudio de caso cualitativo. Se visitó a treinta familias de la Asociación, se aplicó un modelo de caracterización de zonas rurales y se revisó bibliografía especializada sobre gestión de proyectos, con el fin de comprender su situación y escoger las metodologías más pertinentes.

El diagnóstico reveló que, aunque el grupo cuenta con un tejido social fuerte y alguna diversificación productiva, persisten debilidades en infraestructuras, servicios, acceso al crédito y adopción de tecnología. A la luz de esas carencias, se compararon diferentes enfoques de gerencia y se observó que el Marco Lógico ofrece una estructura ordenada para fijar objetivos, actividades e indicadores, pero que resulta más eficaz si se combina con prácticas ágiles, capaces de adaptarse a las variaciones del mercado o del clima.

Con base en esos hallazgos se plantearon varias líneas de acción: elaborar proyectos que mejoren las vías y centros de acopio, ampliar los canales de comercialización aprovechando la asociatividad y las plataformas digitales, y promover la adopción de tecnologías productivas e informáticas para añadir valor a los productos. La conclusión del estudio es que la aplicación de proyectos estructurados con el Marco Lógico, enriquecidos con metodologías ágiles y un enfoque participativo, puede ayudar a la Asociación a superar sus limitaciones actuales, acceder a nuevos mercados y generar innovaciones que mejoren la calidad de vida y el bienestar de sus miembros.

Palabras clave: Gerencia de proyectos, sostenibilidad económica, asociatividad campesina, infraestructura rural, adopción tecnológica.

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Abstract

The research focused on strengthening the Gómez Plata Agricultural and Peasant Association's productive and organisational capacities to enhance its economic sustainability. This solidarity-based organisation in Antioquia brings together farming families who produce and market crops and livestock while supporting local markets and community development. Despite strong social ties, the association faces significant challenges: inadequate infrastructure and basic services and the outmigration of young people to cities threaten its productivity. To understand and address these issues, the researcher conducted a qualitative case study with 30 families, using a rural area characterisation model and document analysis to evaluate various project management approaches.

The diagnostic stage revealed a mix of strengths and weaknesses. Members share a robust sense of community and some diversification in their agricultural activities, yet there are notable deficiencies in road quality, access to services, credit and technology adoption. Among the management methodologies reviewed, the Logical Framework stood out for its clear structure linking goals, activities, indicators and assumptions. However, the study found it more effective when combined with agile practices that allow projects to adjust to market changes and unforeseen challenges.

Building on these insights, the research recommends initiatives that improve rural roads and storage facilities, broaden marketing channels through cooperative efforts and digital platforms, and encourage the adoption of productive and information technologies. By implementing projects structured with the Logical Framework and enhanced by participatory and agile approaches, the association can overcome its current limitations, open new markets and introduce innovations that improve the livelihoods and well-being of its members.

Keywords: Project management, economic sustainability, producer cooperatives, rural infrastructure, technology adoption

Introducción

La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata es una organización de economía solidaria ubicada en la carrera 52 C 51 34, Barrio Los Álamos, Gómez Plata, Antioquia.

La organización se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas y pecuarios, apoyando a las familias productoras de la región. Además, participa en eventos como mercados campesinos para promover la producción local y garantizar la seguridad alimentaria. La asociación está formada por cooperativas, asociaciones de productores y grupos de trabajo que colaboran para impulsar el desarrollo rural en áreas como la producción agrícola, la ganadería, la comercialización, la capacitación y el desarrollo comunitario.

La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, ubicada en Antioquia, enfrenta varios desafíos económicos que pueden afectar su desarrollo y sostenibilidad. Entre estos retos se encuentran:

1. Falta de infraestructura adecuada y acceso limitado a servicios básicos
2. Migración rural y disminución de la mano de obra disponible.

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

Considerando lo anterior, existen tres enfoques principales de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. La investigación cuantitativa se dedica al análisis de datos numéricos y

estadísticos, resultando pertinente para proyectos que requieren mediciones precisas. En contraste, la investigación cualitativa se centra en la comprensión profunda de los fenómenos a través de la experiencia y la interpretación del significado, siendo más adecuada para estudios de casos específicos. Por último, la investigación con métodos mixtos integra ambos enfoques, proporcionando una visión más completa y enriqueciendo el análisis (Hernández A. &., 2022).

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 Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, esto debido a que se enfoca en detallar, comprender y analizar a profundidad las características particulares de una empresa con el fin de entenderla como fenómeno y buscar a partir de métodos de recolección de información cualitativos las bases conceptuales que permitirán formular estrategias desde la gerencia de proyectos para dar respuesta a las problemáticas de sostenibilidad halladas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Contextualización del Objeto de Estudio:

La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata se dedica a la explotación mixta, tanto agrícola como pecuaria. Esta organización incluye cooperativas, asociaciones de productores y grupos de trabajo que buscan impulsar el desarrollo rural en diversas áreas:

- **Producción agrícola:** Promueven cultivos de café, maíz, frijol y otros productos locales, fomentando prácticas agrícolas sostenibles.
- **Ganadería:** Se dedican a la cría de ganado bovino y porcino, con un enfoque en mejorar la genética y la alimentación del ganado.
- **Comercialización:** Trabajan para mejorar el acceso a mercados, estableciendo redes de comercialización que beneficien a los productores locales.
- **Capacitación:** Ofrecen talleres y formación en técnicas agrícolas, manejo de recursos y administración de fincas.
- **Desarrollo comunitario:** Desarrollan proyectos para mejorar la infraestructura rural, el acceso a servicios básicos y las condiciones de vida en general.

En la carrera 52 C 51 34 Barrio Los Álamos, Gómez Plata, Antioquia, La Asociación Agropecuaria y Campesina se destaca por contribuir en la economía local enfocándose en la producción sostenible, la mejora de las condiciones de vida y el fortalecimiento de sus capacidades productivas.

Sin embargo, el contexto en el que opera no está exento de desafíos. Algunos de estos desafíos se mencionan a continuación

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

13

Falta de infraestructura y acceso a servicios básicos

La falta de infraestructura adecuada (carreteras, centros de acopio, servicios de transporte) limita el acceso a los mercados y aumenta los costos de comercialización de los productos. Adicionalmente, la falta de acceso a servicios de salud, educación y energía puede aumentar los costos operativos de las actividades rurales.

Las deficiencias en la infraestructura para el agro que en principio se debe subsanar con apoyo del Estado, pues se trata de bienes públicos de uso colectivo, no sólo menoscaban la productividad y el rendimiento de los cultivos, sino que, además, entorpece el funcionamiento de los mercados y limita su integración espacial y temporal.

Los bienes públicos que requiere la agricultura son de diversa índole. Los principales tienen que ver con la adecuación de tierras mediante los sistemas de irrigación y drenaje, las vías y los sistemas de transporte, los centros de acopio y comercialización, el suministro de energía y las telecomunicaciones, son todos factores que afectan la economía de la producción agrícola reflejándose directamente en la canasta familiar (Espitia, 2016).

Migración rural y pérdida de mano de obra

La migración hacia las ciudades, especialmente por parte de los jóvenes, reduce la disponibilidad de mano de obra en el campo, lo que afecta la productividad agrícola.

El sector agropecuario continúa siendo el mayor demandante de mano de obra en la zona rural. No obstante, en los últimos años el sector ha presentado una reducción en la participación de los ocupados totales, al pasar de 65,4% en 2010 a 60,6% en 2020. Esto puede estar asociado a la necesidad de la población de percibir mayores ingresos, pues el ingreso promedio de los ocupados agropecuarios únicamente alcanza el 65,8% de un salario mínimo (Cely Rondón, 2021).

Según cifras del DANE, la población rural ha disminuido considerablemente en las últimas décadas. Las nuevas generaciones prefieren buscar oportunidades en las ciudades, dejando atrás la agricultura tradicional. Al mismo tiempo, quienes aún trabajan la tierra enfrentan costos laborales

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

elevados debido a la baja oferta de mano de obra y la poca tecnificación del campo (Navarro, 2025).

A pesar de estos desafíos, la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata cuenta con importantes fortalezas, como la unidad y organización comunitaria, el conocimiento local y la tradición agrícola, el compromiso con la sostenibilidad y la agroecología, y la diversidad de cultivos y productos.

Estas fortalezas impulsan cada vez más a Planificar y gestionar la acción integral del Estado, y orientar la institucionalidad social o privada, dirigida al fortalecimiento de las capacidades sociales, económicas y políticas de las familias, comunidades y organizaciones de agricultura campesina, familiar y comunitaria, sobre la base de un desarrollo rural con enfoque territorial que mejore la sostenibilidad de la producción agropecuaria y que genere bienestar y buen vivir a la población rural (Acevedo Osorio, 2018).

Por otro lado, La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata tiene la oportunidad de aprovechar las tendencias globales hacia el consumo de productos orgánicos y de comercio justo. La creciente demanda de productos agrícolas sostenibles y éticos en mercados internacionales puede abrir nuevas oportunidades para la finca, siempre y cuando se implementen estrategias adecuadas de gerencia de proyectos. Estas estrategias deben enfocarse en mejorar la infraestructura, acceder a tecnologías modernas y fortalecer las capacidades de gestión empresarial de los productores. Al mismo tiempo, es crucial abordar las debilidades internas, como la falta de capacitación y recursos financieros, para asegurar que la finca pueda adaptarse y prosperar en un entorno competitivo y en constante cambio.

1.1.2. Problemática central identificada

El problema central de la investigación radica en la baja probabilidad que tiene la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez plata, de generar ingresos sostenibles tanto a corto como a largo plazo, debido a varios factores. Entre ellos, se destaca la dependencia de la metodología agrícola tradicional, ya que esto dificulta en gran medida la implementación de

modelos productivos innovadores. A esto se suman obstáculos como la limitada disponibilidad de crédito y servicios financieros, la falta de acceso a tecnologías avanzadas, la ausencia de procesos productivos eficientes, la dificultad para acceder a mercados rentables, la escasez de recursos para capacitación y formación, así como la falta de apoyo institucional, lo que reduce la capacidad para agregar valor a los productos.

Entre los principales problemas derivados de la falta de sostenibilidad económica se encuentra la escasez de recursos para adquirir los insumos necesarios para el adecuado mantenimiento de cultivos y ganadería, lo cual se traduce en productos menos eficientes y competitivos. Asimismo, la falta de acceso a formación especializada, la imposibilidad de invertir en infraestructura, la dificultad de comercializar directamente con mercados de mayor escala y la dependencia de intermediarios agravan aún más la situación.

Estas dificultades, junto con otros factores, pueden llevar a la desorganización y desmotivación entre los miembros de la asociación, resultando en una disminución considerable de los ingresos de los productores y afectando directamente su calidad de vida (Bossa-Benavidez, 2023)

Una transición hacia modelos productivos sostenibles y el uso de tecnologías modernas puede ser clave para revertir esta situación, integrando prácticas innovadoras y acceso a redes de comercio justo. Además, el fortalecimiento de alianzas estratégicas y la implementación de modelos de negocio alternativos podrían diversificar las fuentes de ingreso, mejorando la sostenibilidad económica y fomentando el bienestar integral de los productores y sus comunidades.

1.2 La pregunta de investigación

¿Cuáles son las herramientas y metodologías de gerencia de proyectos más adecuadas para fortalecer La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata con el fin de identificar estrategias que impulsen su sostenibilidad económica?

1.3 Los objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar las herramientas y metodologías de gerencia de proyectos más adecuadas para fortalecer las capacidades productivas y organizativas de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, con el fin de impulsar su sostenibilidad económica a corto y largo plazo.

1.3.2 Objetivos específicos

Caracterizar La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata y su entorno con el fin de determinar variables clave que influyen en su sostenibilidad económica.

Evaluar diferentes metodologías y herramientas de gerencia de proyectos considerando las necesidades específicas de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, para determinar cuáles son las apropiadas para impulsar su sostenibilidad a largo plazo.

Diseñar estrategias basadas en herramientas y metodologías de la gerencia de proyectos que fomenten la sostenibilidad económica de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se centra en La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata con el objetivo de caracterizar su entorno y determinar las variables clave que influyen en su sostenibilidad económica. Este estudio es fundamental debido a la creciente necesidad de promover prácticas sostenibles en los negocios rurales, que son esenciales para el desarrollo económico y social de las comunidades rurales en Colombia (FAO., 2019); (Pérez, 2020).

La investigación es crucial para la comunidad científica porque aborda un problema significativo: la falta de sostenibilidad en los negocios rurales. Al caracterizar La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata y su entorno, se podrán identificar las variables clave que afectan su sostenibilidad. Esto no solo contribuirá al conocimiento académico sobre la gerencia de proyectos aplicada en los negocios rurales, sino que también proporcionará datos empíricos que pueden ser utilizados para desarrollar políticas y estrategias efectivas (Gutiérrez M. &., 2021); (Mundial, 2020).

El problema de la sostenibilidad en los negocios rurales es investigado debido a su impacto directo en la economía rural y la calidad de vida de las comunidades. Los negocios rurales enfrentan desafíos únicos, como el acceso limitado a recursos, tecnología y mercados, así como la vulnerabilidad a los cambios climáticos y económicos. Estos factores hacen que la investigación sea esencial para encontrar soluciones que puedan mejorar la resiliencia y sostenibilidad de estos tipos de organización (OECD, 2022); (Rural, 2021).

Particularmente, para La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, los retos asociados a la falta de infraestructura adecuada y acceso limitado a servicios básicos, y la migración rural y disminución de la mano de obra disponible, requieren especial atención dado que su sostenibilidad económica se basa en la necesidad de garantizar el bienestar y la estabilidad a largo plazo de sus miembros, quienes enfrentan una serie de desafíos relacionados con la productividad, el acceso a los mercados y el financiamiento (Rodríguez A. &., 2018); (CEPAL, 2021).

El contexto de la investigación muestra una serie de factores interrelacionados que dificultan el logro de ingresos sostenibles para los productores, tanto a corto como a largo plazo. Entre estos factores destacan:

- Mejorar la calidad de vida de los miembros: La falta de ingresos sostenibles afecta directamente la calidad de vida de los productores, ya que se ven limitados en su capacidad para satisfacer sus necesidades básicas y acceder a recursos que mejoren su bienestar, como educación, salud, e infraestructura (Díaz, 2020)

- Generación de empleo y fortalecimiento de la comunidad: Una economía sostenible dentro de la asociación puede crear empleos adicionales y fortalecer la cohesión social en la comunidad, promoviendo el desarrollo de un entorno más estable y resiliente (García L. &., 2020).
- Fortalecimiento de la capacidad productiva: La sostenibilidad económica fomenta la adopción de modelos productivos más eficientes, innovadores y rentables, lo que puede permitir a los productores acceder a mercados más grandes y competitivos (Martínez, 2021).
- Reducción de la vulnerabilidad frente a crisis económica y ambiental: Promover la sostenibilidad económica a través de prácticas más diversas y resilientes reduce la dependencia de métodos tradicionales y vulnerables, permitiendo que la comunidad se recupere más fácilmente ante crisis tanto económica como ambiental (Suárez, 2018).
- Diversificación de fuentes de ingreso: Un modelo sostenible fomenta la diversificación productiva, lo que ayuda a reducir la dependencia de unos pocos productos agrícolas o ganaderos ya explorar nuevas oportunidades de negocio, como el acceso a mercados de productos orgánicos, comercio justo y producción de bienes con valor agregado (Gutiérrez L. &., 2021).

Como posibles soluciones se puede evidenciar, la construcción de una estrategia integral para el desarrollo agropecuario comienza con la adopción de tecnologías modernas y sostenibles como riego por goteo, agroecología y cultivos resistentes a plagas que optimizan recursos y elevan la competitividad (Orozco, 2019); este impulso tecnológico se complementa con programas de formación continua en gestión empresarial, metodologías innovadoras y uso de herramientas financieras y tecnológicas, fortaleciendo tanto la producción como la comercialización (Hernández, 2022). Para hacer viables estas mejoras, es imprescindible articular líneas de crédito adaptadas a las necesidades de los productores y fondos rotatorios internos que faciliten la inversión en nuevas prácticas (Hernández, 2022), al tiempo que se consolidan alianzas estratégicas con mercados locales e internacionales que valoren productos orgánicos o de comercio justo, eliminando intermediarios y mejorando los ingresos a través de marcas o redes de comercialización

propias (Cruz, 2023). La eficiencia en el uso de recursos y la reducción de desperdicios, a través de procesos productivos basados en economía circular, garantizan un impacto ambiental mínimo, mientras que la colaboración con instituciones públicas, ONGs, universidades y el sector privado facilita el acceso a infraestructura, recursos y proyectos de investigación conjuntos. Finalmente, la diversificación de modelos de negocio como la producción de alimentos procesados, miel o derivados lácteos abre nuevas fuentes de ingreso y contribuye a la sostenibilidad económica de la asociación.

El desarrollo del presente proyecto permitirá a La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata beneficiarse directamente de las estrategias diseñadas, que mejorarán su sostenibilidad y competitividad. Esto puede traducirse en:

1. Mejora de la sostenibilidad económico
2. Incremento de la productividad
3. Diversificación y acceso a mercados
4. Fortalecimiento organizacional
5. Desarrollo de infraestructuras clave
6. Incremento del bienestar comunitario
7. Adaptabilidad y resiliencia

En resumen, la implementación de este proyecto no solo fortalece la asociación en términos económicos, sino que también fomenta el desarrollo integral de la comunidad rural, potenciando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

De igual manera la comunidad rural en la que opera también se beneficiará, ya que la mejora en la sostenibilidad del negocio puede generar nuevas oportunidades laborales, retención de talentos locales, incremento de los ingresos, dinamización de la economía rural, fortalecimiento del tejido social, formación de técnicas sostenibles, prácticas sostenibles, posicionamiento en mercados internacionales, empoderamiento comunitario, etc.

Desde el punto de vista académico, el autor del presente trabajo afianzarán conocimientos de investigación aplicada basa en metodologías de gerencia de proyectos y en la investigación de campo, enriqueciendo así la formación académica y profesional, además de contribuir con hallazgos relevantes y aplicadas que pueden ser utilizadas como referencia para futuros estudios y proyectos derivados de la Especialización en Gerencia de Proyectos de UNIMINUTO Virtual, contribuyendo así con su compromiso misional de aportar al desarrollo sostenible y la innovación en el ámbito rural.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco de Antecedentes

La producción y comercialización de productos agrícolas y pecuarios en las zonas rurales de Colombia enfrenta múltiples desafíos estructurales. Estos obstáculos se evidencian en casos como el de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, donde las limitaciones para acceder a mercados formales y la insuficiencia de infraestructura impactan negativamente la competitividad y el desarrollo sostenible de las comunidades rurales.

En este contexto, distintas investigaciones han explorado los retos que enfrentan las asociaciones agropecuarias en su intento por fortalecer su actividad económica. Uno de los aspectos más relevantes es la dificultad para acceder a fuentes de financiación adecuadas. Las asociaciones agrícolas suelen enfrentar barreras significativas, como la falta de información, los requisitos de garantías y la complejidad de los trámites para acceder al crédito. Un estudio basado en una metodología mixta con muestra estratificada señala que estas barreras responden a asimetrías informativas y proponen estrategias asociativas para mejorar la competitividad y el apalancamiento económico del sector (Beltrán, 2021).

A su vez, otros estudios han abordado los factores que dificultan la articulación efectiva entre las organizaciones agropecuarias y campesinas y el sector empresarial. Con metodologías

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

cualitativas de tipo exploratorio, se han identificado problemas relacionados con la falta de confianza, liderazgo y valores compartidos, así como obstáculos geográficos y de formalización legal. Estas carencias restringen la competitividad y sostenibilidad de las asociaciones agropecuarias, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer factores organizacionales clave (Montezuma, 2022).

En paralelo, se ha analizado la evolución de la asistencia técnica en Colombia y su papel en la promoción de cooperativas rurales, especialmente en el marco de las Zonas de Interés de Desarrollo Rural, Económico y Social (ZIDRES). A través de un enfoque cualitativo que combina análisis heurístico e histórico de políticas públicas, se ha resaltado la falta de coordinación entre la asistencia técnica y el apoyo cooperativo, lo cual ha obstaculizado la implementación efectiva de dichas políticas en el sector rural (Vargas-Prieto, 2020).

Complementando esta perspectiva, se ha desarrollado un análisis epistemológico sobre los agro proyectos de economía solidaria ejecutados en Colombia entre 2018 y 2020. Mediante investigación documental y revisión bibliográfica en bases de datos como ProQuest y RedyLacla, se ha identificado que la precariedad socioeconómica y el aislamiento del campesinado limitan el impacto de estos proyectos como herramientas de desarrollo rural. De esta manera, se subraya la necesidad de replantear las preguntas de investigación con miras a mejorar la viabilidad y efectividad del agro proyectos solidarios (Carrillo, 2022).

Frente a estas problemáticas, surgen propuestas innovadoras como el uso de plataformas de comercio electrónico para mitigar los factores de estrés asociados a la comercialización agropecuaria. Estas herramientas buscan superar las limitaciones de infraestructura, la dispersión de los productores y la falta de trazabilidad. Un trabajo que se basa en un análisis de macroentorno y microentorno plantea un plan de negocio escalable, con proyecciones financieras, estrategias de marketing digital y un enfoque en la sostenibilidad, resaltando su potencial para transformar las dinámicas comerciales del sector (Lozano, 2020).

Asimismo, se ha cuestionado el impacto de los modelos extractivistas predominantes en América Latina y se ha planteado el emprendimiento campesino como una alternativa viable para

fomentar el desarrollo territorial rural. Bajo un enfoque participativo y cualitativo, se destacan iniciativas que promueven el empleo, las oportunidades productivas y el cuidado ambiental, estableciendo pilares para un modelo rural verdaderamente sostenible (Rodríguez, 2023).

En esta línea, se presenta un análisis teórico y analítico sobre las economías campesinas en Colombia. Este análisis argumenta que la invisibilización, estigmatización y falta de apoyo estructural han obstaculizado históricamente el desarrollo de estas economías. Sin embargo, a pesar de los múltiples desafíos del entorno rural, se destaca la resiliencia de las comunidades campesinas frente a las adversidades, lo que representa una oportunidad para fortalecer su rol en la economía nacional (Ospina DT, 2021–2022).

Además, se ha examinado cómo el tamaño de los predios agrícolas incide directamente en la eficiencia productiva y sostenibilidad económica de los pequeños y medianos productores. Este análisis demuestra que las limitaciones en recursos y el escaso acceso a los mercados formales afectan profundamente su capacidad productiva y su estabilidad financiera a largo plazo (Ospina S., 2016).

Finalmente, para entender el panorama general del desarrollo rural en Colombia, se ha realizado un análisis del Plan Nacional de Desarrollo, que enfatiza estrategias orientadas hacia la equidad social y la sostenibilidad. No obstante, persisten desafíos como la dispersión geográfica y los altos niveles de pobreza, los cuales dificultan el acceso a recursos y servicios agrícolas. Esta situación perpetúa un ciclo de precariedad que subraya la urgencia de políticas públicas más inclusivas y equitativas para las comunidades rurales (Berrío, 2020; Chará-Ordóñez, 2018).

Los análisis realizados muestran que alcanzar la sostenibilidad económica en las asociaciones agropecuarias campesinas exige un enfoque integral que supere tanto las limitaciones de acceso al financiamiento como los vacíos organizativos y estructurales. Es imprescindible fortalecer la confianza interna, el liderazgo y los procesos de formalización legal para mejorar la vinculación con el sector empresarial, al mismo tiempo que se coordina de manera efectiva la asistencia técnica con los programas de desarrollo rural. Así mismo, repensar los fundamentos de los proyectos solidarios y aprovechar plataformas de comercio electrónico puede mitigar

deficiencias de infraestructura y trazabilidad, facilitando el acceso a nuevos mercados. El impulso al emprendimiento rural no sólo genera empleo, sino que también promueve prácticas respetuosas con el medio ambiente, mientras que la histórica capacidad de resistencia de las comunidades campesinas demuestra su potencial para adaptarse y perdurar. Finalmente, sin unas políticas públicas inclusivas y redistributivas que atiendan la dispersión geográfica y la pobreza rural, persistirá un ciclo de precariedad; por ello, únicamente la unión de financiamiento accesible, robustecimiento organizacional, asistencia técnica articulada, innovación digital y compromiso estatal podrá asegurar la competitividad y la resiliencia de estas asociaciones.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Fortaleciendo la Comunidad Campesina: Producción Agrícola y Pecuaria en Gómez Plata

La inseguridad alimentaria es un desafío persistente en Colombia, afectando principalmente a las zonas rurales, a las mujeres, a las poblaciones más pobres y a los pueblos indígenas. En este contexto, el acceso a alimentos nutritivos y asequibles se ve obstaculizado por diversas barreras estructurales y coyunturales. El enfoque para superar estas limitaciones radica en el desarrollo de agronegocios sostenibles y mercados de proximidad que promuevan la agricultura familiar. El concepto de Territorios Nutricionalmente Inteligentes (TNI) ha surgido como una solución holística para mejorar la disponibilidad de alimentos y asegurar su distribución eficiente en las comunidades más vulnerables. A través de políticas públicas y recomendaciones técnicas, se busca facilitar la creación de estos territorios, brindando apoyo a los pequeños productores y fomentando la autosuficiencia alimentaria a largo plazo (Ordoñez M. A., 2021). Este enfoque integrado es clave para abordar la subalimentación, tanto a nivel mundial como en Latinoamérica y, particularmente, en Colombia, donde las causas de la inseguridad alimentaria están profundamente enraizadas en las desigualdades estructurales y la falta de infraestructura adecuada.

Una de las principales dificultades que enfrentan los pequeños y medianos productores agrícolas en Colombia es la intermediación en la cadena de suministro, la cual suele resultar en que los intermediarios se apropien de la mayor parte de las utilidades, dejando a los productores con márgenes de ganancia reducidos. Esta problemática es especialmente notable en productos clave de la agricultura colombiana como la panela, la yuca y el plátano. Sin embargo, la asociatividad en estos sectores ha mostrado ser una estrategia efectiva para mitigar los efectos negativos de la intermediación. La creación de cooperativas y asociaciones permite a los productores fortalecer su posición en el mercado, acceder a mejores condiciones de comercialización y reducir la dependencia de intermediarios. Los beneficios y desafíos de este modelo asociativo han sido ampliamente discutidos en la literatura, donde se destaca cómo las cooperativas pueden facilitar el acceso a mercados más justos y mejorar la rentabilidad de los agricultores (García A. M., 2022).

No obstante, las limitaciones estructurales e institucionales continúan siendo una barrera importante para el aumento de la productividad y la competitividad de los pequeños agricultores en Colombia. Estas limitaciones incluyen la falta de acceso a crédito, la escasa inversión en infraestructura agrícola y la débil integración de los productores en las cadenas de valor internacionales. A pesar de estos obstáculos, algunos pequeños agricultores han logrado implementar innovaciones institucionales que han permitido mejorar la competitividad de sus productos, particularmente aquellos destinados a la exportación. La creación de políticas públicas que fomenten la innovación, la cooperación y el acceso a mercados internacionales es esencial para superar estas limitaciones y fortalecer la agricultura familiar en Colombia (Trujillo, 2023). Esta perspectiva resalta la importancia de un cambio estructural que facilite la inclusión de los pequeños agricultores en un sistema agroalimentario más eficiente y equitativo.

La escasez de agua y su calidad son factores que agravan aún más la situación de la agricultura familiar en Colombia, particularmente en regiones como Córdoba. El cambio climático ha exacerbado la escasez de este recurso esencial, lo que impacta negativamente en la producción agrícola y en la calidad de vida de las comunidades rurales. Las asociaciones campesinas de la región han comenzado a implementar estrategias colectivas de gestión del agua, lo que les permite

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

25

enfrentar de manera más eficiente los retos del cambio climático. Estas iniciativas subrayan la importancia de gestionar de manera sostenible los recursos hídricos, no solo para la viabilidad económica de las comunidades, sino también para garantizar su sostenibilidad ambiental a largo plazo. La protección de los recursos hídricos debe ser una prioridad dentro de las políticas de desarrollo rural en Colombia (Manuel Palencia, 2023)

Además de los retos hídricos, la crisis socioambiental derivada de la agricultura y la ganadería tradicionales exige una transformación hacia prácticas más sostenibles. Aunque millones de colombianos dependen de estas actividades para su supervivencia económica, es urgente que las prácticas convencionales de cultivo y ganadería se adapten a los principios de sostenibilidad. En este sentido, las experiencias de pequeños ganaderos en San Juan de Arama, Meta, ofrecen valiosas lecciones sobre cómo la transición hacia prácticas más sostenibles puede mejorar la resiliencia de las comunidades rurales. La conservación de zonas forestales, la diversificación de ingresos y la gestión eficiente del agua son algunos de los aspectos clave que permiten a estas comunidades adaptarse a los cambios ambientales y garantizar una producción más sostenible (Ospina Rengifo, 2022). Estas estrategias no solo favorecen la seguridad alimentaria, sino que también mejoran las condiciones sociales y económicas de los pequeños productores.

En este contexto, la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC) emerge como una estrategia clave para enfrentar los retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia. La falta de habilidades y capacitación en los agricultores para adaptarse a los cambios en la producción y distribución de alimentos es uno de los principales obstáculos que enfrenta el sector agrícola. No obstante, iniciativas como las opciones de negocios en manejo postcosecha en Nariño han demostrado que es posible mejorar los medios de vida de las familias campesinas, generando ingresos sostenibles y respetando las formas tradicionales de producción. Estas experiencias indican que las soluciones basadas en el fortalecimiento de la capacidad local son financieramente viables y tienen un impacto positivo en la vida de las comunidades campesinas (Mier-Goyes, 2024).

Por otro lado, la necesidad de generar soluciones que contribuyan a la sostenibilidad ambiental y sociocultural de los sistemas agroalimentarios es cada vez más urgente, frente a los impactos negativos de la agricultura moderna, como la degradación de recursos y la destrucción de hábitats. En este sentido, la agroecología y los Circuitos Cortos de Comercialización (CCC) juegan un papel crucial en la construcción de un modelo agroalimentario más sostenible. La agroecología, en colaboración con los CCC, promueve transiciones socio ecológicas sintonizadas con los ciclos de la vida, permitiendo una mejor adaptación de los sistemas agroalimentarios a los cambios sociales y ambientales. Este enfoque no solo mejora la resiliencia de las comunidades campesinas, afrodescendientes e indígenas, sino que también contribuye a la creación de un planeta más sostenible, impactando en lo geopolítico, económico, social y ambiental (Gómez Rodríguez, 2023).

Finalmente, la búsqueda de alternativas de comercialización directa para los productos agrícolas de las familias campesinas es fundamental para superar la competencia desleal y la excesiva intermediación en el mercado tradicional. Los Mercados Campesinos de Ibagué (MCI) ofrecen un ejemplo de cómo los Circuitos Cortos de Comercialización (CCC) pueden fortalecer la economía local y la seguridad alimentaria. Al permitir la venta directa entre productores y consumidores, los MCI han mejorado los ingresos de los productores, diversificado los cultivos y favorecido el autoconsumo. Esta iniciativa demuestra que la comercialización directa es una estrategia clave para mejorar la rentabilidad de los pequeños agricultores y fortalecer la comunidad campesina en Colombia (Saavedra Rengifo, 2021).

En conclusión, fortalecer la comunidad campesina en Colombia requiere una visión integral que promueva la sostenibilidad económica, social y ambiental de los sistemas agroalimentarios. La combinación de políticas públicas, innovaciones institucionales, modelos asociativos y estrategias de comercialización directa contribuirá a mejorar la seguridad alimentaria y la calidad de vida de las comunidades rurales, consolidando un sistema agroalimentario más justo y resiliente.

2.2.2 Sostenibilidad económica

La sostenibilidad económica de las asociaciones agropecuarias y campesinas en las zonas rurales de Colombia es fundamental para garantizar la viabilidad y el crecimiento a largo plazo de estos sistemas productivos. Este concepto implica que las organizaciones sean capaces de mantener sus operaciones y fomentar su expansión sin comprometer los recursos del futuro. En el contexto rural, esto significa generar ingresos suficientes para cubrir los costos operativos, realizar inversiones en mejoras y asegurar la continuidad de las actividades en el tiempo. Para lograr una sostenibilidad integral, es esencial que las asociaciones agropecuarias implementen prácticas que incluyan la diversificación de ingresos, el acceso a recursos financieros, la gestión eficiente de los recursos naturales y el fortalecimiento de modelos cooperativos que promuevan la cooperación mutua entre los productores. Además, se debe considerar la implementación de políticas públicas de apoyo institucional que favorezcan tanto el crecimiento económico como el impacto social y ambiental. En este sentido, se ha buscado evaluar la sostenibilidad de los sistemas de producción de la economía campesina en América Latina, con un enfoque particular en Colombia. Las metodologías utilizadas para evaluar estos sistemas incluyen balances económicos, monetarios y energéticos, complementados con aspectos sociales, con el objetivo de analizar la viabilidad a largo plazo de las prácticas productivas de las comunidades campesinas. Los estudios realizados han mostrado que, si bien algunas de las prácticas agropecuarias en las zonas rurales son sostenibles en términos económicos, monetarios y energéticos, la mayoría aún enfrenta desafíos significativos, especialmente debido a la dependencia de insumos externos y la falta de acceso a mercados alternativos. En particular, se destaca la importancia de la producción agroecológica, el trabajo familiar y la menor dependencia de insumos externos como factores clave para mejorar la sostenibilidad de la agricultura campesina (Chaparro Africano, 2017).

A pesar de estas estrategias de sostenibilidad, muchas asociaciones agropecuarias en Colombia enfrentan serias dificultades relacionadas con la integración y eficiencia de sus emprendimientos cooperativos. La falta de una estructura organizacional sólida y la carencia de modelos de gestión adecuados han dificultado el desarrollo de estas iniciativas, limitando su

capacidad para contribuir al desarrollo económico y social del país. Un análisis de los emprendimientos cooperativos colombianos, realizado en el marco del Plan 2020, sugiere que la cooperación y la sostenibilidad deben ser elementos centrales de cualquier estrategia de fortalecimiento organizativo. La falta de integración entre los distintos actores de la cadena de valor, así como las deficiencias operacionales en las cooperativas, continúan siendo barreras que impiden a los productores rurales alcanzar su pleno potencial (Álvarez Rodríguez, 2023).

Estas ineficiencias también afectan la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios a nivel regional, como en el caso del Centro de Operación Logística y Comercial de Urabá (COLSABA), donde los problemas de recolección, embalaje y manipulación de productos agrícolas resultan en pérdidas económicas y ambientales. El estudio realizado sobre el COLSABA identifica las principales deficiencias operacionales y propone soluciones técnicas y económicas para mejorar la eficiencia del sistema agroalimentario en la región. Las propuestas incluyen la optimización de los procesos logísticos y la implementación de prácticas de manejo sostenible de los recursos, con el objetivo de fortalecer la cadena de suministro y mejorar la competitividad de los productos agrícolas en el mercado (Camargo Tamara, 2024).

En este contexto, las dificultades estructurales en la tenencia y uso de tierras, agudizadas por el conflicto armado y el desplazamiento forzado, han afectado gravemente la producción agrícola en regiones como Santa Cecilia, Pueblo Rico, especialmente en comunidades afro, indígenas y mestizas. La degradación y deforestación de los suelos agravan la situación, lo que requiere la implementación de prácticas agroecológicas adaptadas al territorio. Estas prácticas no solo buscan restaurar los suelos rurales, sino también fomentar la productividad y el desarrollo agrícola en áreas afectadas por el conflicto. El modelo propuesto promueve la integración de las comunidades rurales en un proceso de desarrollo sostenible que, además de mejorar la calidad de vida, restaura los ecosistemas locales, asegurando la viabilidad a largo plazo de la producción agrícola (Quintero Alvis, 2024).

A nivel regional, la falta de competitividad y productividad en las asociaciones agropecuarias de la Amazonía colombiana es otro de los grandes desafíos para la sostenibilidad de

las organizaciones campesinas. Las estructuras organizacionales débiles y la falta de capacitación en la gestión de proyectos limitan la capacidad de estas asociaciones para impulsar el desarrollo sostenible en la región. La investigación sobre la sostenibilidad de las asociaciones agropecuarias en la Amazonía sugiere que el fortalecimiento de las capacidades de gestión, particularmente en términos de desarrollo endógeno y la integración de modelos de madurez en proyectos, es crucial para mejorar la competitividad de estas organizaciones. La implementación de estos modelos puede facilitar la consolidación de proyectos que sean sostenibles tanto económicamente como socialmente (Álvarez, 2020).

Una de las principales dificultades que enfrentan los pequeños productores rurales es su escaso acceso a mercados urbanos, lo que limita considerablemente sus oportunidades de venta y afecta sus ingresos. Los mercados campesinos en Medellín representan una respuesta innovadora a este problema, al cerrar la brecha entre el campo y la ciudad. Este modelo de comercio directo entre productores y consumidores urbanos mejora los ingresos de los agricultores, favorece el acceso a alimentos frescos y locales, y promueve la sostenibilidad económica y social. A través de este modelo, las asociaciones campesinas logran mejorar su competitividad y fortalecer la economía local, generando un impacto positivo tanto en los productores rurales como en los consumidores urbanos (Zapata, 2024).

Sin embargo, la adopción de tecnologías modernas sigue siendo un reto significativo para el campesinado colombiano. Factores como las condiciones geográficas, los altos costos tecnológicos y el limitado acceso a asistencia técnica dificultan la modernización de los sistemas productivos. En este contexto, se ha identificado que la falta de herramientas tecnológicas afecta negativamente la competitividad de las asociaciones campesinas, impidiendo su acceso a mercados especializados. La investigación realizada en el Oriente Antioqueño, que consultó con diversas asociaciones campesinas, revela que las principales líneas productivas de la región enfrentan desafíos tecnológicos. Sin embargo, también se destacó la disposición de los agricultores para participar en procesos de innovación abierta, lo que indica que, con el apoyo adecuado, estas comunidades pueden superar los obstáculos tecnológicos y mejorar sus sistemas productivos (Ordoñez M. S., 2024).

La situación de las mujeres cabeza de hogar en las zonas rurales de Colombia refleja una desigualdad estructural que limita su capacidad para generar ingresos sostenibles. Las barreras en términos de planeación financiera y estrategias de comercialización son evidentes, lo que restringe sus oportunidades económicas. Sin embargo, investigaciones como la realizada en Calucé, Palmira, demuestran que las mujeres rurales están dispuestas a participar en proyectos asociativos y productivos que les permitan mejorar su calidad de vida. Un ejemplo de esto es la propuesta de acuaponía, que integra la producción de tilapia y lechugas como una solución productiva viable que, además de ser económicamente sostenible, fomenta la colaboración entre las mujeres campesinas (Hernández F. S., 2024).

Finalmente, la falta de confianza en las organizaciones de productores es una barrera que dificulta la toma de decisiones colectivas y la implementación efectiva de proyectos asociativos. Esta desconfianza se debe, en gran parte, a la falta de credibilidad en las estructuras organizativas existentes, lo que genera desmotivación y limita el acceso a recursos. El fortalecimiento de la confianza y la comunicación dentro de las organizaciones campesinas es esencial para mejorar su competitividad. En este sentido, un instrumento metodológico propuesto para fortalecer los procesos de asociatividad en el Corregimiento de San Cristóbal, Medellín, se enfoca en la implementación de metodologías de construcción de confianza que permitan a las organizaciones campesinas superar estos desafíos (García B. &., 2023).

En conclusión, la sostenibilidad económica de las asociaciones agropecuarias y campesinas en las zonas rurales de Colombia depende de la implementación de modelos que integren factores económicos, sociales y ambientales. La cooperación, la capacitación, la adopción de tecnologías adecuadas y la integración de las mujeres en los procesos productivos son elementos clave para garantizar que las comunidades rurales puedan prosperar y mantenerse sostenibles a largo plazo.

2.2.3 Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos

La gerencia de proyectos es fundamental para impulsar la sostenibilidad económica y el fortalecimiento de las asociaciones agropecuarias y campesinas en las zonas rurales. La aplicación

adecuada de metodologías y herramientas de gestión de proyectos puede ayudar a optimizar recursos, mejorar la eficiencia en la implementación de iniciativas y asegurar la viabilidad a largo plazo de estos proyectos. A continuación, se exploran algunas metodologías y herramientas clave que pueden ser aplicadas en este contexto (Pinto, 2013).

Enfoque de Gestión por Resultados (RBM): La gestión por resultados (RBM, por sus siglas en inglés) es una metodología centrada en la obtención de resultados tanto tangibles como intangibles al cierre de un proyecto; en el ámbito de las asociaciones agropecuarias y campesinas, este enfoque permite definir objetivos claros y medibles, como el aumento de la productividad agrícola, la mejora de los ingresos de los productores y el fortalecimiento de las capacidades organizativas, monitorear de manera continua el progreso para asegurar un uso efectivo de los recursos y garantizar la creación de resultados duraderos que no dependan de financiamientos externos, de modo que las asociaciones puedan continuar sus actividades de forma autónoma (PNUD, 2009).

Metodología de Marco Lógico: El marco lógico es una herramienta esencial para la planificación y ejecución de proyectos, pues estructura de forma causal la relación entre insumos, actividades, resultados y objetivos; en el contexto de las asociaciones agropecuarias y campesinas, su aplicación permite definir con precisión los objetivos del proyecto y vincular claramente lo que se desea lograr con las acciones a implementar, establecer indicadores de desempeño como el acceso a mercados, la mejora de la calidad de los productos o el aumento de la resiliencia ante el cambio climático para evaluar la efectividad de dichas actividades, e identificar riesgos y supuestos, por ejemplo, variaciones en los precios agrícolas o dificultades en el acceso a recursos naturales como el agua que puedan comprometer la viabilidad del proyecto (FAO, 2011).

Enfoque Participativo: Es una metodología que enfatiza la inclusión activa de todos los miembros de la comunidad en la toma de decisiones y en la ejecución de proyectos rurales, fomentando la colaboración y el sentido de pertenencia entre los integrantes de las asociaciones agropecuarias y campesinas, asegurando al mismo tiempo que las iniciativas respondan a las necesidades y prioridades locales desde la planificación hasta la evaluación, y facilitando el

desarrollo de capacidades a través del aprendizaje colectivo en áreas clave como la gestión financiera, la comercialización y la producción agropecuaria sostenible (Méndez, 2006). Para garantizar además la sostenibilidad económica y el fortalecimiento de dichas asociaciones, es esencial emplear herramientas de evaluación del impacto social y ambiental, tales como el Análisis de Ciclo de Vida (ACV), que mide las repercusiones ambientales desde el inicio hasta la culminación del proyecto, fundamental para prácticas agroecológicas, y los Indicadores de Desarrollo Sostenible (IDS), basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, que permiten cuantificar efectos sociales como la reducción de la pobreza, la igualdad de género y la mejora de la seguridad alimentaria (López, 2012).

Lean Project Management (Gestión Ágil de Proyectos): La gestión ágil de proyectos, o Lean Project Management, es una metodología orientada a maximizar el valor y minimizar el desperdicio de recursos; en el ámbito de las asociaciones agropecuarias y campesinas, su aplicación permite optimizar insumos y reducir costos operativos para elevar la rentabilidad de la producción agrícola, implementar ciclos de mejora continua mediante iteraciones y retroalimentación constante que ajusten las estrategias a fluctuaciones de precios o condiciones climáticas cambiantes, y fomentar la adaptabilidad organizacional para responder con agilidad a nuevas oportunidades o desafíos que surjan (Womack, 2003).

Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs): Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son herramientas fundamentales en la gerencia de proyectos para fortalecer la sostenibilidad económica de las asociaciones agropecuarias, pues facilitan el monitoreo y seguimiento continuo de actividades y recursos mediante plataformas de gestión especializadas, abren nuevos canales de acceso a mercados ampliados que permiten a los pequeños productores rurales mejorar sus precios, y ofrecen oportunidades de capacitación a distancia en áreas clave como el manejo sostenible de recursos, la adopción de nuevas tecnologías agrícolas y las mejores prácticas de comercialización (García, 2010).

Modelos de Desarrollo Endógeno: La aplicación de los modelos de desarrollo endógeno en la gestión de proyectos se centra en aprovechar los recursos y capacidades locales para el desarrollo

económico; este enfoque fortalece las habilidades y el talento de las comunidades campesinas al reducir su dependencia de insumos o financiamiento externos, promueve la creación de modelos de negocio sostenibles adaptados a las particularidades del territorio como la agroecología, los circuitos cortos de comercialización y las cooperativas locales y potencia la resiliencia comunitaria frente a cambios externos, tales como los efectos del cambio climático o las fluctuaciones de mercado (Gómez, 2002).

El uso de metodologías y herramientas adecuadas en la gerencia de proyectos es clave para promover la sostenibilidad económica y fortalecer las asociaciones agropecuarias y campesinas en las zonas rurales. La integración de enfoques participativos, la evaluación del impacto, el uso de TICs y la aplicación de modelos de desarrollo endógeno son algunos de los caminos más efectivos para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y garantizar la viabilidad a largo plazo de estos proyectos. Al adoptar estas metodologías, se puede contribuir significativamente a la creación de sistemas productivos más justos, sostenibles y resilientes en las zonas rurales de Colombia (Sachs, 2016).

2.3. Marco normativo

A continuación, se presenta el marco legal que sustenta el fortalecimiento de las asociaciones agropecuarias y campesinas en Colombia. Esta serie de leyes, decretos y políticas configura un entorno normativo integral diseñado para garantizar el acceso a la tierra, la formalización de la propiedad rural y el fomento de prácticas colectivas y sostenibles.

Además, normas como la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional y los incentivos para la inversión en el sector agropecuario complementan este andamiaje jurídico, al ofrecer mecanismos de financiamiento, asistencia técnica y estímulos fiscales. En conjunto, estos instrumentos permiten no solo mejorar la competitividad y diversificar las fuentes de ingreso de las comunidades rurales, sino también asegurar su viabilidad económica y social en el largo plazo.

Tabla 1. Marco Normativo

ORMA, LEY, DECRETO O POLÍTICA	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	RELEVANCIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS Y CAMPESINAS
Ley 160 de 1994	Regularización de la propiedad rural	Establece políticas sobre la asignación de tierras, incluidas las de los campesinos y asociaciones rurales.	Facilita la legalización de tierras y promueve el acceso de los campesinos a la propiedad, asegurando la estabilidad económica para las asociaciones agropecuarias.
Ley 1488 de 2011	Fortalecimiento de la asociatividad campesina	Promueve la creación y fortalecimiento de asociaciones y cooperativas en el sector agrícola.	Brinda un marco legal que favorece la asociatividad, la cual es clave para aumentar el poder de negociación y la competitividad de las asociaciones campesinas.
Ley 1773 de 2016	Promoción de la Agricultura Familiar y Agroecología	Regula la agricultura familiar y la agroecología como alternativas sostenibles de producción.	Fomenta la sostenibilidad económica mediante prácticas agroecológicas, reduciendo la dependencia de insumos externos y promoviendo mercados alternativos.
Plan Nacional de Desarrollo Rural (PNDR)	Impulso a la competitividad del sector rural	Estrategia integral para mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector rural, incluyendo el acceso a servicios y recursos.	Impulsa la productividad, diversificación de ingresos y la integración de las asociaciones rurales en una cadena de valor más competitiva.
Decreto 870 de 2017	Mejora de la competitividad y sostenibilidad de los productores rurales	Establece estrategias para fortalecer la competitividad de los pequeños productores rurales.	Facilita el acceso a financiamiento y recursos técnicos para los pequeños productores, lo cual es esencial para mejorar la sostenibilidad económica de las asociaciones.
Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN)	Garantizar el acceso a alimentos nutritivos y de calidad	Enfoque en mejorar la producción y distribución de alimentos a nivel nacional.	Apoya el fortalecimiento de las asociaciones campesinas a través de la diversificación de cultivos y la participación en mercados locales.
Ley 142 de 1994	Regulación de los servicios públicos domiciliarios	Regula los servicios de agua, energía y telecomunicaciones, esenciales para las zonas rurales.	El acceso a estos servicios es clave para el funcionamiento y la sostenibilidad de las actividades agropecuarias, especialmente en áreas rurales remotas.
Ley 2161 de 2021	Incentivos para la inversión en proyectos agropecuarios	Establece incentivos fiscales y financieros para fomentar la inversión en el sector agrícola.	Facilita la inversión en nuevas tecnologías, infraestructura y comercialización, cruciales para el fortalecimiento económico de las asociaciones agropecuarias.

Fuente: elaboración propia

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

35

El marco normativo presentado refleja un enfoque integral para el fortalecimiento de las asociaciones agropecuarias y campesinas en las zonas rurales de Colombia, con el objetivo principal de impulsar su sostenibilidad económica. Las leyes y políticas establecidas buscan proporcionar herramientas clave como la regularización de la propiedad rural, el fortalecimiento de la asociatividad, y la promoción de prácticas agroecológicas. Al permitir el acceso a tierras, financiamiento, y recursos técnicos, estas normativas generan un entorno favorable para la mejora de la competitividad y la diversificación de ingresos de las asociaciones campesinas.

De manera complementaria, las políticas relacionadas con la seguridad alimentaria y la promoción de la inversión en proyectos agropecuarios refuerzan la viabilidad a largo plazo de las iniciativas de desarrollo rural. A través de los incentivos fiscales y los programas de apoyo institucional, las asociaciones campesinas pueden acceder a las condiciones necesarias para aumentar su productividad, mejorar su comercialización y garantizar el bienestar económico de sus miembros.

En resumen, las normativas colombianas relacionadas con el sector rural buscan promover una integración efectiva de las asociaciones agropecuarias en cadenas de valor más justas y sostenibles, garantizando la seguridad alimentaria, el acceso a recursos y la mejora de las condiciones sociales y económicas de las comunidades rurales. Al poner en práctica estos marcos normativos, se puede fomentar un desarrollo agrícola más inclusivo, resiliente y económicamente sostenible en las zonas rurales del país.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque y alcance de la investigación

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

El alcance de este trabajo se desarrollará seleccionando y diseñando estrategias a partir de modelos, herramientas y metodologías en gerencia de proyectos, abordando la sostenibilidad económica de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata ubicado en la carrera 52 C 51 34, Barrio Los Álamos, Gómez Plata, Antioquia, Colombia y esta investigación tendrá una duración de 8 meses desde marzo a noviembre de 2025.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Definición de la población

La población objeto de este estudio de investigación está compuesta por los miembros de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, es decir, 30 Familias productoras de la región (pequeños agricultores y ganaderos), organizadas en cooperativas, asociaciones de productores y grupos de trabajo dedicados a la producción y comercialización de productos agrícolas (café, maíz, frijol, etc.) y pecuarios (bovino y porcino) en el Barrio Los Álamos, Gómez Plata, Antioquia.

En otras palabras, la población objeto de este trabajo está conformada por una comunidad rural organizada en torno a una asociación ubicada en la Carrera 52 C #51-34, en el barrio Los Álamos del municipio de Gómez Plata, Antioquia. Esta comunidad se desarrolla en un contexto de economía campesina, enfrentando limitaciones significativas en infraestructura y acceso a servicios básicos. Su actividad económica gira principalmente en torno a la producción y comercialización de cultivos como café, maíz y frijol, así como a la ganadería bovina y porcina. La organización interna de la asociación se basa en estructuras cooperativas y asociativas que permiten una gestión participativa y eficiente de los proyectos, además de facilitar su inserción en mercados campesinos y redes de comercialización local, lo que contribuye a la seguridad alimentaria de la región.

Entre sus principales fortalezas se destacan el profundo conocimiento del territorio, una arraigada tradición agrícola, la cohesión comunitaria y un compromiso con la sostenibilidad y la agroecología. No obstante, también enfrentan retos importantes como la precariedad en infraestructura vial y de acopio, la migración rural que disminuye la disponibilidad de mano de obra, y el limitado acceso a crédito y tecnologías modernas. En respuesta a estas necesidades, se han identificado ámbitos clave de intervención como la capacitación en técnicas de manejo de finca, administración y comercialización, así como la creación de alianzas estratégicas con

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

entidades públicas, ONGs y mercados especializados en productos orgánicos y de comercio justo. Esta caracterización integral permite comprender las dinámicas productivas y los desafíos de sostenibilidad económica de la comunidad, sirviendo como base para proponer herramientas y metodologías de gerencia de proyectos adaptadas a su realidad.

3.2.2 Cálculo y selección de la muestra

Para este estudio se utilizará un muestreo no probabilístico, específicamente un muestreo por conveniencia, debido a la facilidad y rapidez con la que se puede acceder a la información del objeto de estudio, en este caso para la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata. La muestra estará conformada por 30 informantes clave, incluyendo líderes de la asociación, productores representativos y coordinadores de grupos de trabajo, este tamaño permite profundizar en las distintas perspectivas sin diluir el análisis, asegurando que emerjan todos los temas relevantes antes de finalizar la recolección de datos. De este modo, se logra una comprensión profunda de las características del negocio rural, lo que facilita la propuesta de estrategias de fortalecimiento orientadas a su sostenibilidad.

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

3.3 Instrumentos

3.3.1 Modelo de Caracterización de Zonas Rurales

El objetivo del modelo es realizar una caracterización del contexto en el cual se encuentra la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, con el fin de identificar aquellos

aspectos prioritarios que deben ser fortalecidos para garantizar su sostenibilidad económica. Para cumplir con este objetivo, se adopta un enfoque de investigación aplicada, de naturaleza técnica y social, que integra múltiples dimensiones de análisis definidas por el modelo (socioeconómica, productiva, territorial y organizativa). En cada una de ellas se establecen variables e indicadores clave, lo cual delinea con precisión la información por recopilar según los propósitos de la investigación y asegura que la caracterización resultante sea pertinente y exhaustiva. De este modo, el modelo orienta el análisis de los datos de forma sistemática, destacando la información más relevante de acuerdo con los objetivos del estudio y facilitando la identificación de los aspectos clave para el fortalecimiento económico de la asociación.

Por lo anterior, se emplea una encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de datos, aplicada a las 30 familias rurales asociadas. Este instrumento tiene por objetivo recolectar información primaria sobre las condiciones socioeconómicas, productivas, territoriales y organizativas de los hogares rurales asociados. Dicha información permite elaborar una caracterización detallada que sirve de base para diseñar estrategias de intervención y fortalecimiento institucional acordes con la realidad del territorio. El cuestionario se organiza en cinco secciones que abarcan los principales ámbitos de estudio: datos generales del hogar, características productivas, infraestructura y servicios, comercialización y asociatividad e innovación y visión futura. Finalmente, el formato completo de la encuesta se anexa a este documento para su consulta.

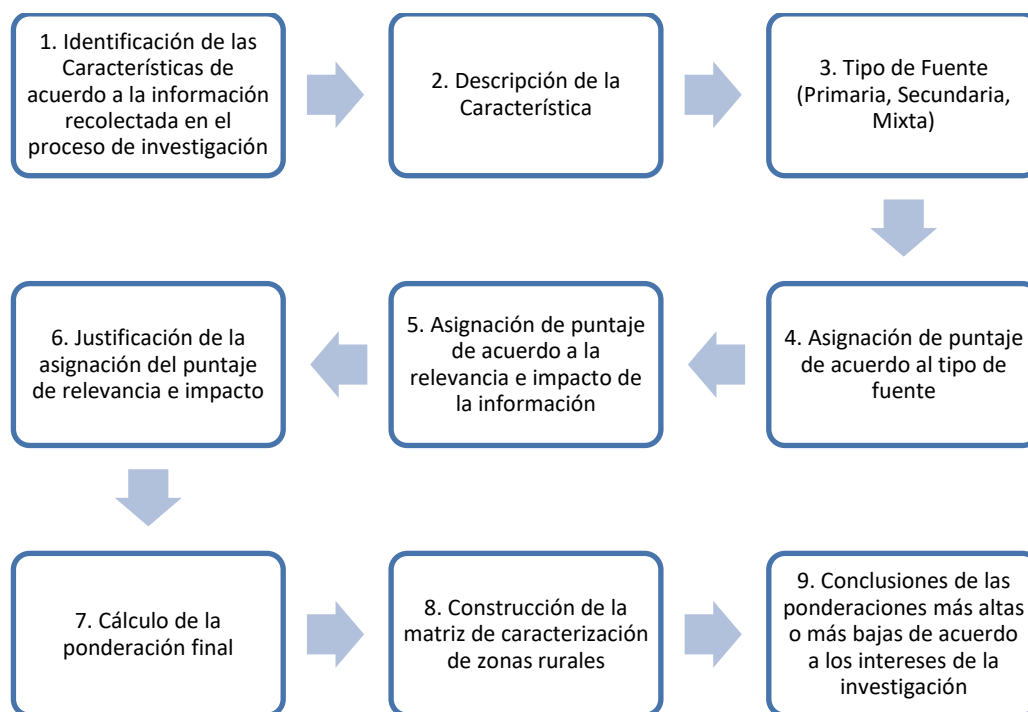
3.3.2 Análisis Documental

El análisis documental busca, a través de la revisión bibliográfica de conceptos, herramientas y metodologías en gerencia de proyectos, cuál o cuáles son los más idóneos para el negocio rural analizado, con el fin de identificar y adaptar para llevar a cabo la propuesta que permita garantizar la sostenibilidad económica de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata.

3.4 Descripción de procedimientos

3.4.1 Modelo de Caracterización de Zonas Rurales

En el caso del fortalecimiento de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, se aplicó la metodología de nueve pasos, basada en el siguiente gráfico:



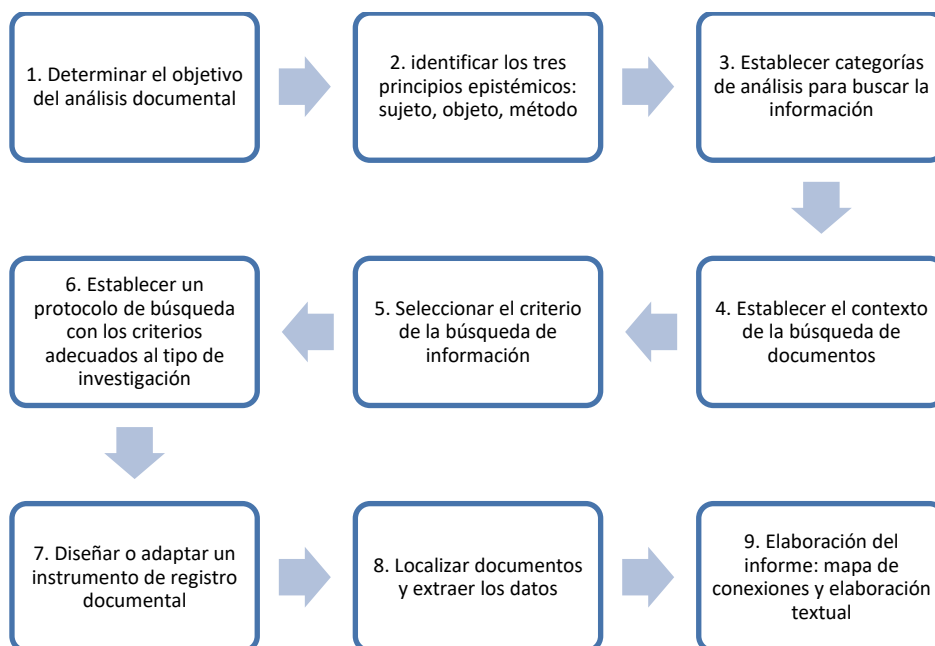
Fuente: Rojas et al (2018)

Primero, se identificaron las características clave de la asociación y su territorio, como tipos de suelo, infraestructura vial, prácticas de conservación y grado de organización comunitaria mediante encuestas a líderes de la JAC y revisión de informes internos; segundo, cada característica se describió detalladamente, resaltando su estado actual y su impacto sobre la sostenibilidad económica; tercero, se clasificó la fuente de la información como primaria (encuestas y mediciones de campo), secundaria (datos del DANE, estudios académicos) o mixta; cuarto y quinto, se asignaron puntajes a cada característica en función de la fiabilidad de la fuente y de su relevancia e impacto potencial en el proyecto; sexto, se justificó cada calificación

explicando, por ejemplo, por qué la certeza de un sondeo de campo merece mayor peso que un reporte histórico; séptimo, se calculó la ponderación final de cada atributo combinando ambos puntajes mediante una fórmula de ponderación predefinida; octavo, con estos valores se construyó la matriz de caracterización de las micro zonas rurales de Los Álamos y sus alrededores; y noveno, se realizaron conclusiones sobre cuáles zonas y prácticas requieren prioridad de intervención, por ejemplo, priorizar el mejoramiento de vías para las fincas con suelos más erosionables o enfocar capacitación en comunidades con mayor cohesión organizativa, orientando así las estrategias de gerencia de proyectos para impulsar la sostenibilidad de la asociación.

3.4.2 Análisis Documental

Para el análisis documental del fortalecimiento de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata se siguió el flujo de nueve pasos, basado en el siguiente gráfico:



Fuente: Corona et al (2023)

En primer lugar, se determinó el objetivo del análisis, esto es, identificar y comprender las variables clave de sostenibilidad económica y herramientas de gerencia de proyectos aplicables a la asociación; a continuación, se identificaron los tres principios epistémicos, sujeto (los miembros y líderes de la Asociación), objeto (las prácticas organizativas y productivas) y método (revisión cualitativa de fuentes) para enmarcar la mirada investigativa; luego, se establecieron las categorías de análisis (infraestructura, acceso a financiamiento, redes de comercialización, prácticas agroecológicas y gestión comunitaria) que guiaron la búsqueda de información; el cuarto paso consistió en definir el contexto de la búsqueda, delimitando los tipos de documentos consultados (informes internos, estudios académicos, normativas rurales y bases de datos sectoriales); el quinto paso fue seleccionar criterios de inclusión y exclusión (relevancia temática, actualidad, credibilidad de la fuente); enseguida, se diseñó un protocolo de búsqueda con palabras clave, repositorios y fechas de corte ajustado al enfoque cualitativo descriptivo del estudio; en el séptimo paso, se elaboró un instrumento de registro documental (planilla con metadatos, categorías y espacios para citas textuales); el octavo paso implicó localizar los documentos y extraer los datos relevantes según las categorías definidas; y, finalmente, en el noveno paso, se elaboró el informe integrando un mapa de conexiones que visualiza las relaciones entre variables y una narración analítica que sintetiza los hallazgos para fundamentar las estrategias de gerencia de proyectos propuestas para la Asociación.

3.5 Análisis de información

3.5.1 Modelo de caracterización de zonas rurales

El análisis de la información en el modelo de caracterización de negocios rurales, desarrollado en Microsoft Excel, se realizó mediante la organización y procesamiento de datos recolectados en diferentes hojas de cálculo. Cada característica de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata se ingresó y clasificó según su tipo de fuente y relevancia. Se asignaron puntajes a cada característica basándonos en criterios predefinidos, y se calcularon ponderaciones finales utilizando fórmulas y funciones de Excel. La matriz de caracterización se construyó visualizando los datos en gráficos y tablas, lo que permitió identificar patrones y tendencias. Finalmente, se analizaron las características con las ponderaciones más altas y bajas para extraer conclusiones relevantes a la luz de la priorización de aspectos por fortalecer en su sostenibilidad económica.

3.5.2 Análisis documental

Los hallazgos de información se realizaron utilizando motores de búsqueda en línea para recolectar datos relevantes sobre las metodologías y conceptos en gerencia de proyectos que contribuyan a fortalecer la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en su aspecto de económico. Una vez recopilados, los datos se procesaron y organizaron en Microsoft Excel, donde se clasificaron según su tipo de fuente y caracterización. Este enfoque sistemático facilitó el análisis comparativo y la identificación de patrones y tendencias clave, proporcionando una base sólida para realizar la propuesta, objetivo de la presente investigación.

3.6 Consideraciones éticas

3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

Dentro del proyecto de fortalecimiento de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, las consideraciones éticas adquieren una relevancia central desde el diseño metodológico hasta la devolución de resultados a la comunidad. En primera instancia, se reconocerá que todo acto investigativo implica una relación de confianza y responsabilidad mutua entre los investigadores y los actores locales; por ello, se adoptarán de manera explícita los lineamientos institucionales de UNIMINUTO, que buscan garantizar el respeto por la autonomía de los participantes y la integridad de los procesos.

UNIMINUTO exige la implementación de un consentimiento informado claro y comprensible, elaborado en lenguaje sencillo y adaptado al contexto rural de Gómez Plata, donde las barreras de alfabetismo y acceso a la información pueden ser mayores. Este instrumento recogerá los objetivos del estudio, la confidencialidad de los datos y el derecho de retiro sin sanción alguna. Además, se resguardarán todos los registros (entrevistas, encuestas y observaciones) bajo medidas de seguridad física y digital, empleando pseudónimos en la transcripción y análisis de la información (Social, 1993).

Paralelamente, el proyecto incorporará los principios universales de la comunidad científica como beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto, tal como los consagra la Declaración de Helsinki (Association, 2013) y el Informe Belmont (Research, 1979). La beneficencia se traducirá en el diseño de talleres y materiales de retroalimentación que aporten un beneficio tangible a la asociación; la no maleficencia, en la evaluación previa de riesgos (por ejemplo, sensibilidades en torno a temas económicos o culturales) y la adopción de estrategias de mitigación (horarios flexibles, espacios de acompañamiento emocional).

En cuanto al principio de justicia, se garantizará la inclusión equitativa de todos los subgrupos que conforman la asociación como mujeres, jóvenes, pequeños y medianos productores, para evitar sesgos en la selección de informantes y el reparto de beneficios derivados de los hallazgos. Finalmente, el respeto por las particularidades culturales de la comunidad se hará efectivo mediante la validación participativa de guías de entrevista y la activa participación de líderes locales en la interpretación de los resultados.

Estas consideraciones éticas no sólo protegen a la población objeto de estudio, sino que también fortalecen la legitimidad y sostenibilidad del propio proyecto. La firma de un convenio de colaboración con la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata establecerá las responsabilidades mutuas en términos de propiedad intelectual, difusión de resultados y seguimiento de recomendaciones, garantizando que los insumos generados retornen directamente a la organización para impulsar su sostenibilidad económica y comunitaria.

3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización

Instrumento de Consentimiento Informado y Aceptación de Participación

La aplicación del Instrumento de Consentimiento Informado y Aceptación de Participación se llevará a cabo antes de cualquier actividad de recolección de datos, garantizando que todos los participantes comprendan plenamente el propósito del estudio, sus derechos y los procedimientos involucrados. Este instrumento será presentado en formato físico durante encuentros programados con los miembros de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, y será leído en voz alta cuando se identifiquen posibles barreras de alfabetismo, con el fin de asegurar una comprensión efectiva. Cada participante dispondrá del tiempo necesario para formular preguntas y recibir aclaraciones antes de firmar el documento. Sólo aquellos que otorguen su consentimiento explícito y voluntario serán incluidos en las entrevistas, grupos focales o talleres. La implementación de este proceso buscará reforzar la confianza, la transparencia y el respeto mutuo

entre los investigadores y la comunidad, en línea con los principios éticos de justicia, autonomía y no maleficencia.

4. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan en los tres apartados descritos a continuación: el primero detalla la caracterización de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en la cual se identifican los aspectos en el ámbito económico sobre los cuales se hace necesario realizar las propuestas de mejora, el segundo apartado presenta la comparación de las distintas metodologías y conceptos en gerencia de proyectos, en la cual se selecciona la más adecuada para aplicar en la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata. Por último, se proponen estrategias basadas en la metodología de gerencia de proyectos seleccionada en el numeral anterior, orientado a fortalecer las características identificadas que contribuyan a la sostenibilidad económica de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata.

4.1 Caracterización de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata

El diagnóstico de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata se realiza utilizando el modelo de caracterización de negocios rurales¹ desde dos puntos de vista: uno con las características generales en relación con el territorio rural y la influencia de su contexto y otro con características particulares en el ámbito económico con el fin de establecer aquellos aspectos que requieren ser intervenidos para garantizar su sostenibilidad.

¹ Este modelo es desarrollo propio en el marco del Proyecto Nodo denominado “Fortalecimiento de negocios rurales en Colombia a través de metodologías de gerencia de proyectos: estrategias para fomentar su sostenibilidad” del programa de Especialización en Gerencia de Proyectos Virtual de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

La tabla presentada a continuación, refleja los resultados obtenidos en la caracterización general en el contexto rural de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata.

Tabla 2. Caracterización general de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en su contexto rural

Nombre Característica General	Descripción de la característica general	Puntuación de la característica
Ubicación y acceso al municipio (ceranía a la cabecera municipal)	La Asociación se ubica en el municipio de Gómez Plata, Antioquia, en una zona montañosa a aproximadamente 98 km de Medellín. El acceso vial es limitado debido a las condiciones deficientes de las vías rurales, lo que dificulta el transporte de insumos y productos. Aunque la sede de la asociación está en el casco urbano (Barrio Los Álamos), muchos de los predios de las familias están distribuidos en veredas alejadas, con caminos de acceso precarios. Esta lejanía y la mala calidad de las vías representan un obstáculo para la comercialización oportuna de la producción agrícola	2
Categoría del territorio según población	Gómez Plata es un municipio pequeño, de aproximadamente 10.300 habitantes (estimado 2023); alrededor de 9.753 habitantes según censo 2018, de los cuales cerca de la mitad residen en zona rural. Por su baja población y dispersión geográfica, el territorio se clasifica como predominantemente rural (municipio categoría 6 según la normativa colombiana). Esto implica recursos administrativos limitados y una infraestructura básica menos desarrollada, lo cual reduce las oportunidades económicas locales y la oferta de servicios públicos en comparación con municipios más poblados (Colombia, 2000/2012; DANE, 2019).	2
Tipología de las fincas	Las fincas de la comunidad son principalmente pequeñas propiedades familiares de economía campesina. Se trata de minifundios diversificados donde se cultivan alimentos básicos y productos comerciales (café, maíz, frijol, entre otros) y se cría ganado en pequeña escala. Estas explotaciones combinan el autoconsumo con la venta de excedentes, reflejando una agricultura tradicional de subsistencia con algunos cultivos de renta (especialmente el café). El tamaño reducido de las parcelas limita la producción y la rentabilidad, pero la	3

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

	diversificación productiva provee cierta resiliencia ante las fluctuaciones de mercado o clima.	
Tipo de población en el territorio	La población del territorio está compuesta por 30 familias campesinas organizadas en una asociación local. Son núcleos familiares asentados desde hace generaciones, con un profundo conocimiento del entorno y fuertes lazos comunitarios. Es un mosaico de pequeños productores agrícolas, en su mayoría adultos mayores, dado que muchos jóvenes han emigrado en busca de oportunidades laborales fuera de la vereda. Predomina una cultura de cooperación y arraigo: los vecinos se apoyan mutuamente, comparten tradiciones agrícolas y participan activamente en su organización comunitaria. Esto fortalece la cohesión social y la capacidad organizativa de la población local.	4
Transformaciones de uso de suelo de acuerdo a las prácticas de las comunidades	A lo largo de la historia del territorio, el uso del suelo ha sufrido transformaciones significativas. Antiguamente, bosques andinos cubrían gran parte de la región; con la colonización agrícola muchas áreas fueron despejadas para dar paso a cultivos y pastizales. En Gómez Plata, la introducción de cultivos comerciales como el café (desde mediados del siglo XX) y la expansión de la ganadería reemplazaron parte de la cobertura boscosa original. Estas transformaciones reflejan la expansión de la frontera agrícola y la adaptación del paisaje rural a las actividades económicas predominantes. En las últimas décadas ha surgido una mayor conciencia ambiental en la comunidad, lo que promueve prácticas agroecológicas para mitigar el impacto negativo de estos cambios históricos en el uso del suelo.	2
Transformaciones según Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)	El Esquema de Ordenamiento Territorial EOT, ha orientado formalmente algunos cambios en el uso del suelo, aunque en la práctica el patrón de ocupación rural se ha mantenido similar. (Municipio de Gómez Plata, 2004), El EOT de Gómez Plata, adoptado alrededor de 2004, estableció zonificaciones para protección ambiental y áreas agrícolas, y promovió la consolidación de centros poblados rurales (corregimientos). No obstante, la implementación de estas directrices ha sido lenta; las actividades productivas continúan realizándose en las zonas tradicionales y no se evidencia una transformación sustancial del territorio atribuible al EOT. En general, las normas de ordenamiento han servido más para regular y preservar el estado actual del uso del suelo que para cambiarlo radicalmente.	3
	(Municipio de Gómez Plata, 2004), La formulación del EOT municipal se realizó siguiendo los lineamientos nacionales (Ley 388 de	

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

<p>Dinámica de formulación de Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</p>	<p>1997), pero la participación de la comunidad rural en este proceso fue limitada. El esquema vigente fue aprobado vía acuerdo municipal en 2004 con apoyo técnico departamental, y desde entonces su actualización ha sido mínima. Esto indica que la planificación territorial no ha sido un proceso continuo ni participativo con los productores rurales, lo cual reduce su relevancia e impacto. La falta de inclusión activa de la comunidad en la formulación y ajuste del EOT ha generado cierto desinterés y desconocimiento local sobre sus lineamientos, restándole eficacia como herramienta de transformación del territorio.</p>	<p>2</p>
<p>Tipos de actividades agropecuarias</p>	<p>Las principales actividades agropecuarias de la comunidad son la agricultura tradicional de cultivos y la ganadería a pequeña escala. Los cultivos predominantes incluyen café, maíz y fríjol, que son los productos agrícolas más comunes en la zona. Adicionalmente, algunos agricultores siembran caña de azúcar, plátano, yuca u otros frutales en menor escala según la vereda. En cuanto a la ganadería, se cría ganado bovino principalmente para leche y carne, así como cerdos para autoconsumo y venta local. Esta diversidad productiva asegura la seguridad alimentaria de las familias y aporta ingresos mediante la comercialización de excedentes en mercados locales. La variedad de rubros agropecuarios es considerada positiva, ya que distribuye el riesgo económico y aprovecha las diferentes vocaciones del terreno.</p>	<p>4</p>
<p>Tipos de actividades agropecuarias no</p>	<p>En la zona rural son reducidas. Algunos miembros de las familias complementan sus ingresos con pequeños negocios o empleos informales: por ejemplo, tiendas veredales, oficios locales o transporte de carga. Existe cierta vinculación con el comercio del pueblo (venta de productos agrícolas, compra de insumos), dado que el municipio presenta un comercio local intenso. Sin embargo, no hay industrias significativas ni un sector turístico desarrollado en estas comunidades; la economía depende mayoritariamente del agro. La falta de alternativas económicas fuera de la agricultura se considera un aspecto negativo, pues aumenta la vulnerabilidad financiera de las familias ante problemas en el sector agropecuario.</p>	<p>2</p>
	<p>La cobertura de servicios públicos en las áreas rurales de Gómez Plata es deficitaria. Si bien casi todas las viviendas rurales cuentan con energía eléctrica (dado el alcance de la infraestructura eléctrica en la región), el acceso a agua potable entubada y saneamiento básico es muy limitado. Un proyecto reciente de alcantarillado busca elevar la cobertura de agua potable continua por encima del 68% de la</p>	

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

<p>Cobertura de servicios públicos</p>	<p>población, lo que indica que previamente una gran proporción de hogares no tenía un suministro de agua confiable las 24 horas. Muchas familias dependen de acueductos veredales rudimentarios o nacimientos de agua, y emplean letrinas ante la ausencia de alcantarillado. Asimismo, el servicio de conectividad (telefonía, internet) y gas domiciliario en la zona rural es mínimo o inexistente. La insuficiente cobertura de servicios básicos repercute muy negativamente en la calidad de vida y en las posibilidades de desarrollar emprendimientos rurales sostenibles (Antioquia, 2023).</p>	<p>1</p>
<p>Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental</p>	<p>La comunidad percibe su negocio rural (la asociación productiva) con una mezcla de orgullo y preocupación. Por un lado, valoran su conocimiento del territorio, su tradición agrícola y la unidad comunitaria que han logrado construir, identificando estos aspectos como fortalezas. Están orgullosos de su arraigada tradición campesina y de la cohesión social en la asociación. Por otro lado, son conscientes de las dificultades que enfrentan: la infraestructura vial precaria, el escaso apoyo financiero externo y la continua partida de jóvenes merman el crecimiento del negocio. Muchos productores consideran que su actividad es viable gracias al esfuerzo colectivo, pero reconocen que requieren apoyo externo e inversiones (en vías, capacitación, crédito, tecnología) para asegurar la sostenibilidad económica a largo plazo. En general, la percepción es realista: se mantienen motivados por sus logros comunitarios, pero inquietos por los retos que deben superarse.</p>	<p>3</p>
<p>Organizaciones en la comunidad</p>	<p>La existencia de organizaciones comunitarias sólidas es uno de los puntos fuertes del territorio. La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata agrupa a las 30 familias productoras y actúa como núcleo de coordinación y apoyo mutuo. Además, los productores participan en cooperativas y juntas de acción comunal locales, lo que facilita la gestión de proyectos compartidos, la capacitación y la representación ante entidades externas. Esta estructura organizativa ha fomentado una gestión participativa y eficiente de las iniciativas productivas, generando redes de colaboración dentro y fuera de la comunidad. El alto nivel de organización y capital social en la comunidad es muy positivo, pues mejora la capacidad de obtener recursos y ejecutar proyectos que benefician el negocio rural.</p>	<p>5</p>
	<p>En el ámbito ambiental, la comunidad muestra una sensibilidad especial por la conservación de su entorno. Muchos</p>	

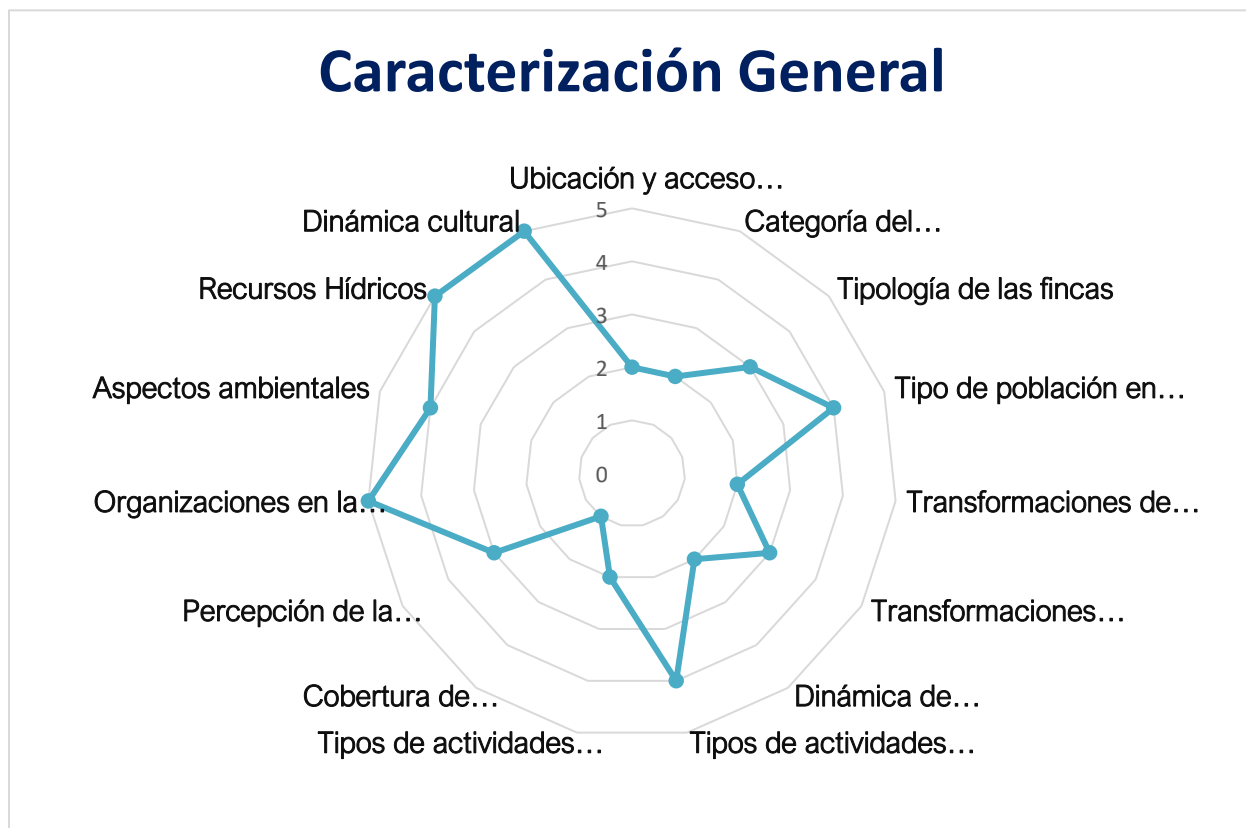
Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

<p>Aspectos ambientales</p>	<p>productores aplican prácticas agroecológicas, conscientes de la necesidad de proteger los recursos naturales y la salud del suelo. Gracias al conocimiento tradicional del territorio, implementan técnicas que reducen el uso de agroquímicos y favorecen la sostenibilidad (por ejemplo, rotación de cultivos, abonos orgánicos, conservación de fuentes hídricas). No obstante, enfrentan desafíos ambientales como la erosión en laderas, la deforestación histórica y los cambios climáticos que alteran los ciclos productivos. A pesar de estos retos, la actitud proactiva hacia la agroecología y la adopción de prácticas sostenibles constituyen un activo ambiental valioso. La comunidad reconoce que mantener un equilibrio ecológico es clave para la resiliencia y productividad futura de sus fincas.</p>	<p>4</p>
<p>Recursos Hídricos</p>	<p>El territorio cuenta con abundantes recursos hídricos superficiales. Dos ríos importantes (el río Porce y el río Guadalupe) marcan los límites municipales, y numerosas quebradas y nacimientos de agua atraviesan las veredas de Gómez Plata. Estas fuentes hídricas proveen agua para el consumo doméstico y el riego de cultivos. En general hay buena disponibilidad de agua durante la mayor parte del año; sin embargo, en épocas secas algunas quebradas disminuyen su caudal y la potabilidad puede ser un problema si no se realiza tratamiento. La presencia en la región de embalses hidroeléctricos (que aprovechan el potencial hídrico local) evidencia la riqueza de agua, aunque dichos proyectos están orientados a la generación de energía más que al uso comunitario. En resumen, el recurso hídrico es abundante y constituye una fortaleza natural del territorio, si bien requiere gestión adecuada para garantizar su accesibilidad y calidad para todos los habitantes rurales.</p>	<p>5</p>
<p>Dinámica cultural</p>	<p>La dinámica cultural de la comunidad rural es vibrante y profundamente arraigada en las tradiciones campesinas. Gómez Plata es conocido como la “Tierra de la Cordialidad” por la amabilidad de su gente, y esa identidad se refleja en las celebraciones y prácticas locales. Se realizan festividades campesinas anuales (como las Fiestas del Campesino a finales de junio) que celebran el trabajo agrario y refuerzan la identidad colectiva. Los valores de solidaridad, respeto y cooperación se transmiten entre generaciones mediante actividades comunitarias, religiosas y educativas. Aunque la modernidad y la migración juvenil han introducido algunos cambios culturales, la comunidad se esfuerza por conservar sus costumbres y saberes tradicionales, manteniendo vivo</p>	<p>5</p>

	<p>el patrimonio cultural. Esta continuidad cultural, junto con la apertura a nuevas ideas, fortalece la cohesión social y el sentido de pertenencia, lo cual impacta muy positivamente en la sostenibilidad social del negocio rural.</p>	
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de (Colombia, 2000/2012) (DANE, 2019) (Antioquia, 2023) (Plata, Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT, 2004)

Figura 1. Gráfico Radial Caracterización general de Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en su contexto rural



Fuente: elaboración propia a partir de (Colombia, 2000/2012) (DANE, 2019) (Antioquia, 2023) (Plata, Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT, 2004)

La puntuación de cada característica corresponde a su nivel de impacto sobre la sostenibilidad del Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata basado en el contexto

rural donde se encuentra inmerso. La escala de nivel de impacto (basado en la escala de Likert) se detalla a continuación:

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

La caracterización general del entorno territorial del negocio rural evaluado evidencia tanto fortalezas significativas como debilidades notorias. Por el lado positivo, tres factores alcanzan el puntaje máximo de 5 (impacto muy positivo): la presencia de organizaciones en la comunidad, la disponibilidad de recursos hídricos, y la dinámica cultural del territorio. Estos resultados sugieren un tejido social sólido, con comunidades organizadas, abundancia de agua y una vida cultural vibrante, lo cual contribuye favorablemente a la sostenibilidad del negocio. Además, otras características generales presentan un impacto positivo (puntaje 4), tales como el tipo de población en el territorio, los tipos de actividades agropecuarias y los aspectos ambientales, indicando condiciones relativamente favorables en la mano de obra local disponible, cierta diversificación productiva agrícola, así como un entorno ambiental adecuado en la zona.

Sin embargo, también se identifican áreas críticas dentro de las características generales. En particular, la cobertura de servicios públicos obtiene un puntaje de 1, correspondiente a un impacto muy negativo, lo que evidencia graves carencias de infraestructura básica (como acceso a agua potable, energía, vías, etc.) en el territorio donde opera el negocio rural. Asimismo, varios factores generales registran puntajes bajos de 2, reflejando impactos negativos. Por ejemplo, la

ubicación y acceso al municipio (lejanía o dificultades de transporte hacia la cabecera municipal) tiene puntaje 2, al igual que la categoría del territorio según población (indicativa de un contexto rural disperso o con baja población), las prácticas de uso de suelo de las comunidades locales, la dinámica de formulación del Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) y la disponibilidad de actividades no agropecuarias. Estas puntuaciones bajas sugieren retos importantes en conectividad vial, limitado dinamismo económico por fuera del sector agropecuario y posibles deficiencias en planificación territorial, factores que en conjunto pueden obstaculizar el desarrollo del negocio rural.

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 Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata respecto a su sostenibilidad económica

Nombre característica específica en el ámbito	Descripción de la característica específica	Puntuación de la característica específica
Diversificación productiva	Un 37% de las familias no cuenta con ninguna infraestructura especial en su finca (ni riego, ni tanque de agua, ni establo, etc.). Entre quienes sí disponen de mejoras: aproximadamente el 30% tienen establo o corral para ganado, el 13% cuentan con sistema de riego, otro 13% con tanque/reservorio de agua, y solo un par de fincas (7%) poseen un centro de acopio propio para almacenar producción (Agricultura, 2020). En general, la dotación de infraestructura es limitada, lo que puede afectar la eficiencia productiva.	4
Tamaño promedio de la finca	La mayoría son pequeñas unidades familiares. Aproximadamente el 43% poseen entre 1–3 ha, el 33% menos de 1 ha, y sólo el 23% tienen más de 3 ha. Es decir, 3 de cada 4 familias trabajan en fincas de ≤ 3 ha, lo cual limita la producción que va más allá de lo necesario para la subsistencia.	3

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

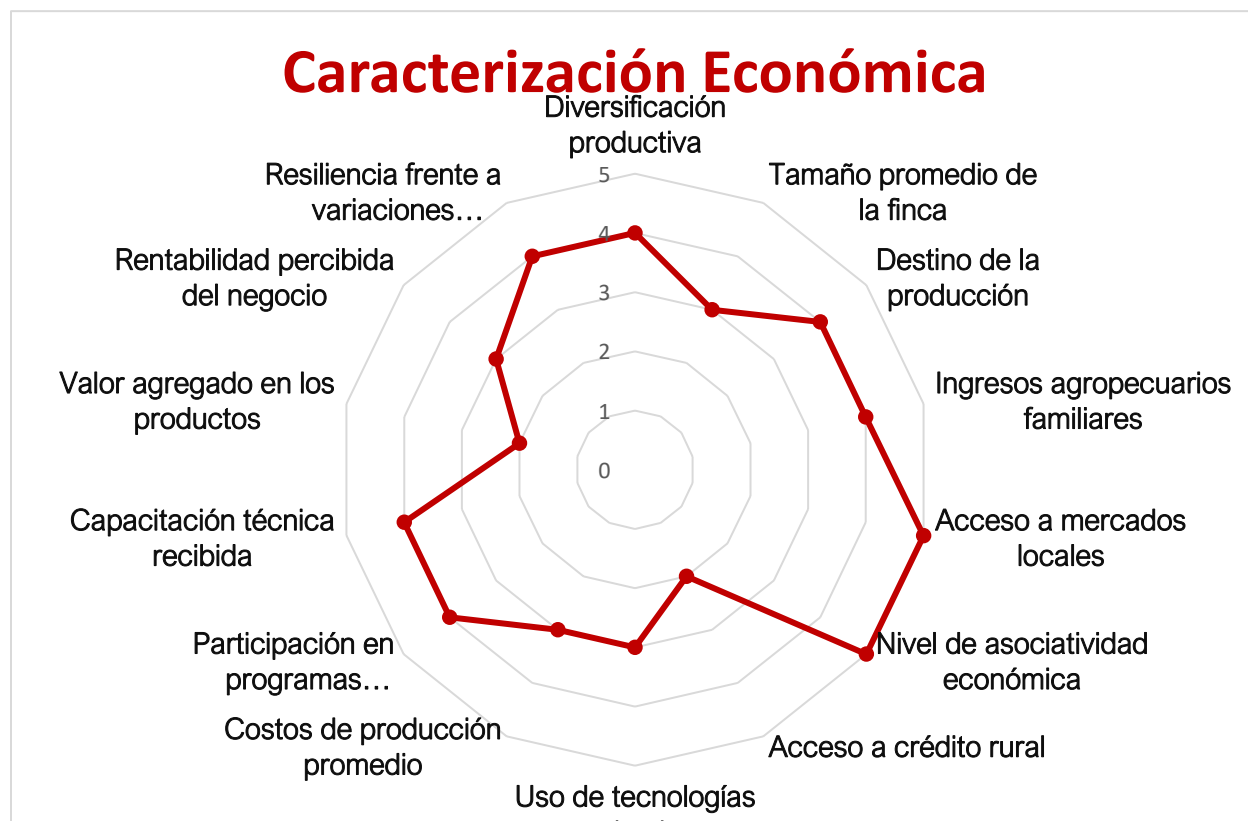
Destino de la producción	El 87% de las familias venden al mercado alguna proporción de su producción. La mitad (50%) vende principalmente a intermediarios locales, un 33% vende directo en mercados locales (a consumidores finales), y apenas un 3% accede a mercados especializados de mayor valor. El 13% restante se dedica básicamente al autoconsumo familiar (no vende). Esto muestra alta dependencia de canales tradicionales de venta (poca agregación de valor).	4
Ingresos agropecuarios familiares	Los ingresos de las familias rurales provienen mayoritariamente de la actividad agropecuaria, evidenciando una fuerte dependencia del clima, del precio de los insumos y de la variabilidad de los mercados. Este patrón económico las hace vulnerables a los ciclos agrícolas y a los eventos externos como el alza de fertilizantes o enfermedades en cultivos.	4
Acceso a mercados locales	Las familias tienen acceso a mercados locales mediante plazas, compradores regionales y ferias. Sin embargo, la cadena de valor aún es corta y se carece de enlaces con mercados institucionales, agroindustriales o de exportación que puedan mejorar la rentabilidad y estabilidad de los ingresos.	5
Nivel de asociatividad económica	70% de las familias pertenecen a una cooperativa o asociación campesina (por ejemplo, están afiliadas a la Asociación Agropecuaria local), mientras que el 30% no están asociadas. La gran mayoría participa en organización colectiva, lo cual facilita la gestión conjunta y acceso a apoyos, aunque aún queda una minoría por vincular.	5
Acceso a crédito rural	El acceso a crédito es limitado; la mayoría de las familias no acude a entidades financieras formales por desconocimiento, falta de garantías o miedo al endeudamiento. Esto impide la inversión en mejoras productivas o en ampliación de infraestructura que aumenten su competitividad.	2
Uso de tecnologías productivas	Las tecnologías empleadas son principalmente tradicionales, con muy baja adopción de innovación. Aunque algunas familias han incorporado prácticas de riego o fertilización mejorada, aún predomina el manejo manual y empírico de los cultivos, lo que impacta la eficiencia.	3
Costos de producción promedio	Los costos de producción son gestionados de forma informal, muchas veces sin registros. Esto dificulta calcular márgenes de rentabilidad y tomar decisiones basadas en datos. La mayoría depende de mano de obra familiar y ajusta insumos en función del capital disponible.	3
Participación en programas gubernamentales	Algunas familias han accedido a programas gubernamentales enfocados principalmente en café o asistencia alimentaria. Sin embargo, la	4

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

	cobertura es limitada y no siempre los recursos llegan de forma oportuna o suficiente para generar cambios estructurales.	
Capacitación técnica recibida	El 53% de los productores han recibido capacitación técnica/agropecuaria en los últimos 2 años, frente al 47% que no han accedido a formación reciente. Es un nivel medio de asistencia técnica: aunque más de la mitad se ha actualizado, casi la otra mitad no, evidenciando margen de mejora en extensión y educación rural.	4
Valor agregado en los productos	La transformación de productos en finca es escasa. La mayoría vende sus productos en estado primario sin procesamiento. Esto reduce el valor recibido por unidad producida y restringe las oportunidades de diferenciación y acceso a nuevos mercados.	2
Rentabilidad percibida del negocio	Las familias reportan rentabilidad baja o moderada. Aunque logran cubrir sus costos y sostener el consumo básico, las utilidades netas son limitadas, lo que restringe el ahorro y la reinversión. Esta situación limita el crecimiento sostenido de sus actividades.	3
Resiliencia frente a variaciones climáticas o del mercado	Pese a las condiciones difíciles, muchas familias muestran capacidad de adaptación. Han modificado cultivos, ajustado calendarios agrícolas o cambiado técnicas para responder al cambio climático o a precios volátiles. No obstante, esta resiliencia aún es reactiva y carece de planificación estructurada.	4

Fuente: elaboración propia a partir de (Agricultura, 2020).

Figura 2. Gráfico Radial Caracterización específica de Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata en el ámbito económico



Fuente: elaboración propia a partir de (Agricultura, 2020).

Para la caracterización específica del negocio rural (es decir, las condiciones propias de la unidad productiva y su entorno inmediato), los resultados muestran un panorama mixto con varios aspectos favorables y otros claramente deficientes. Sobresalen dos factores con puntaje 5 (impacto muy positivo): el acceso a mercados locales y el nivel de asociatividad económica de los productores. Un puntaje máximo en acceso a mercados locales indica que las familias logran colocar sus productos fácilmente en mercados cercanos, lo cual sostiene sus ingresos. De igual forma, un alto nivel de asociatividad sugiere que una proporción significativa de productores participa en cooperativas o asociaciones, aprovechando la colaboración para la comercialización, la compra de insumos u otras dinámicas beneficiosas. Varios otros aspectos específicos obtienen puntajes de 4, lo que evidencia condiciones favorables en dichos ámbitos. Tal es el caso de la

diversificación productiva, el destino de la producción, los ingresos agropecuarios familiares, la participación en programas gubernamentales, la capacitación técnica recibida y la resiliencia del negocio frente a variaciones climáticas o de mercado. Estos resultados de 4 implican que, aunque hay margen de mejora, el negocio cuenta con bases relativamente sólidas en esos aspectos.

Sin embargo, la caracterización específica también revela debilidades importantes que podrían comprometer la sostenibilidad del negocio rural si no se abordan. Varios aspectos críticos obtienen puntajes muy bajos (2), correspondientes a un impacto negativo pronunciado. En particular, el acceso a crédito rural es limitado (puntaje 2), lo que indica que la mayoría de las familias no logra obtener financiamiento adecuado para invertir en mejoras o expansión de sus actividades productivas. Asimismo, la infraestructura productiva disponible (por ejemplo, sistemas de riego, establos, almacenamiento) es deficitaria (puntaje 2), evidenciando que muchas fincas carecen de mejoras o equipamientos básicos, situación que afecta la eficiencia y escala de la producción. Otro aspecto preocupante es el valor agregado en los productos (puntaje 2), ya que la transformación o procesamiento de la producción es escasa o nula, obligando a vender principalmente materias primas con bajo margen de ganancia. También merece atención el uso de tecnologías productivas (puntaje 3, impacto neutro a ligeramente positivo), pues actualmente predominan técnicas tradicionales y existe oportunidad de modernización en este campo. En conjunto, estos hallazgos señalan que, aunque el negocio rural tiene fortalezas, existen áreas clave que requieren fortalecimiento urgente para mejorar su competitividad y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

4.2 Marco lógico, metodología en gerencia de proyectos seleccionada

Para la selección de la metodología en gerencia de proyectos, en el marco de la iniciativa orientada a fortalecer la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, se llevó a cabo un análisis documental con el fin de determinar qué metodología de gestión de proyectos resulta más pertinente para un negocio rural, para esta selección se realizó una búsqueda con las siguientes palabras clave “gerencia de proyectos”, “metodologías ágiles”, “Marco Lógico”, “negocios

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

rurales”, “sostenibilidad económica”, en los motores de búsqueda Google Académico y Catálogo UNIMINUTO, encontrando 19 documentos de los cuales se analizaron exhaustivamente 10 documentos (Ver Anexo 3. Matriz Bibliográfica). El propósito fue contrastar los enfoques tradicionales, ágiles y el Marco Lógico, considerando sus ventajas y limitaciones frente a la sostenibilidad económica, la facilidad de implementación, la capacidad de adaptación al entorno rural y el efecto en la organización.

La siguiente tabla sintetiza las ventajas y desventajas de cada metodología respecto a los criterios evaluados:

Tabla 4. Comparativo Metodologías en Gerencia de Proyectos

Criterio	Marco Lógico	Tradicional (En cascada)	Ágil (Agile)	Híbrida (Agile-En cascada)
Sostenibilidad económica	Estructura clara de objetivos y productos; facilita medir avances y justificar financiación	Control de costos mediante planificación detallada; poco adaptable	Flexibilidad para priorizar valor; iteraciones rápidas; puede aumentar costos si no se gestiona bien	Equilibra control y flexibilidad; permite ajustar recursos según necesidades
Facilidad de aplicación	Requiere capacitación en formulación de matrices y seguimiento	Fácil de aplicar en proyectos con requisitos bien definidos y pocos cambios	Sencilla para equipos pequeños; exige disciplina en reuniones y retroalimentación	Compleja de implementar; depende de la madurez del equipo y de la organización
Adaptabilidad al contexto rural	Permite adaptar actividades a la realidad local y documentar supuestos; puede ser rígido si cambian las condiciones	Poco adaptable a cambios imprevistos (clima, mercado)	Muy adaptable; se ajusta a cambios externos; requiere comunicación constante	Combina estructura con iteraciones; necesita ajustar los procesos a las capacidades locales

Criterio	Marco Lógico	Tradicional (En cascada)	Ágil (Agile)	Híbrida (Agile-En cascada)
Impacto en la organización	Fomenta la participación de los actores y el seguimiento de indicadores	Define roles y responsabilidades de forma jerárquica; menor participación	Potencia la colaboración y la autogestión del equipo; mejora la motivación	Puede potenciar o dificultar la participación según cómo se implemente

Fuente: elaboración propia a partir de (Ver Anexo. 4 Matriz Bibliográfica)

El análisis documental muestra que las metodologías tradicional y ágil responden a enfoques distintos. La primera se caracteriza por una planificación detallada y un control estricto, lo que la hace apropiada en proyectos con metas claramente definidas; sin embargo, presenta dificultades en escenarios cambiantes o inciertos. En contraste, la metodología ágil promueve la flexibilidad, el trabajo colaborativo y la entrega progresiva de valor, aunque puede resultar insuficiente cuando se requiere una estructura formal para la presentación de informes o la justificación de recursos. En la práctica, muchas organizaciones terminan combinando aspectos de ambos modelos para responder a diversas necesidades.

El Marco Lógico, por su parte, se distingue al ofrecer una matriz que sintetiza objetivos, actividades, indicadores y supuestos, lo que facilita la planeación, el seguimiento y la evaluación de proyectos de desarrollo. Su uso frecuente en programas de cooperación internacional asegura que los proyectos cumplan con los requerimientos de financiadores y entidades externas. Además, resalta por involucrar a los actores en la definición de objetivos y resultados, una ventaja significativa para negocios rurales donde la participación comunitaria resulta fundamental.

Las metodologías híbridas buscan un punto medio: aplican la estructura del modelo tradicional para garantizar el cumplimiento de plazos y requisitos, mientras incorporan técnicas ágiles para avanzar con rapidez en las áreas que requieren innovación. Su efectividad radica en la capacidad de adaptarse a la cultura del equipo y de la organización que las adopta.

Tras revisar las distintas metodologías, considero que la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata debería asumir como eje de gestión el Enfoque del Marco Lógico. Este

modelo permite organizar de manera clara los objetivos, actividades e indicadores, lo que facilita tanto la planificación y la evaluación de los proyectos como la comunicación con posibles financiadores. Cabe anotar que, para enfrentar imprevistos derivados del clima, el mercado o las políticas públicas, resulta recomendable complementar esta metodología con prácticas ágiles, tales como ciclos cortos de revisión, evaluación continua y participación activa de los actores. Esta combinación ofrece un balance entre orden y flexibilidad, aspecto esencial para garantizar la sostenibilidad de los negocios rurales.

4.3 Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad económica de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata

La caracterización de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata revela deficiencias críticas en infraestructura vial, acceso a mercados y adopción de tecnologías. Estas limitantes reducen la competitividad de los productores: por ejemplo, carreteras rurales en buen estado articulan los centros productivos con los mercados urbanos, acelerando el desarrollo económico local. De hecho, la FAO señala que mejorar y conservar caminos rurales garantiza la transitabilidad permanente de productos agrícolas desde la finca hasta los centros de procesamiento o mercados. Asimismo, la creciente demanda alimentaria requiere habilitar canales justos que integren a los pequeños productores en los mercados regionales. En paralelo, promover tecnologías (desde innovaciones agronómicas hasta herramientas digitales) impulsa el desarrollo económico: “la tecnología constituye la base principal sobre la que se asienta el desarrollo económico” Por esta razón, las estrategias propuestas se enfocan en resolver estas carencias para mejorar los ingresos rurales.

El diseño de las estrategias se organiza bajo el Enfoque de Marco Lógico (EML), que estructura metas, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos de manera lógica. Se presenta un Objetivo General centrado en elevar la sostenibilidad económica y Objetivos

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

62

Específicos dirigidos a los factores críticos detectados. Cada objetivo específico tiene actividades concretas, indicadores medibles y fuentes de verificación.

Se propone rehabilitar y mantener las vías rurales que conectan las fincas con los mercados. Se gestionan convenios con autoridades municipales y agencias de desarrollo para ejecutar obras de mejoramiento vial (nivelación, reforzamiento de taludes, construcción de drenajes). Además se establece un plan de mantenimiento preventivo (limpieza de cunetas, reparación de baches). Estas acciones garantizan el acceso motorizado todo el año: según la FAO, caminos rurales transitables durante todo el año aseguran el flujo continuo de productos desde la finca al mercado. Vías terciarias bien acondicionadas articulan los centros de producción rural con los centros de acopio urbanos y aceleran el crecimiento económico. Los indicadores clave serán los kilómetros de vías rehabilitadas y el porcentaje de comunidades con acceso vial permanente. Los medios de verificación incluyen informes técnicos de obra, actas de entrega de proyectos y datos municipales sobre transitabilidad. Se asume el compromiso del municipio con el proyecto, disponibilidad de recursos de cofinanciamiento y condiciones climáticas normales.

Con respecto a la ampliación del acceso a mercados, se busca vincular los productos de la asociación con nuevos canales comerciales. En línea con la idea de la FAO de abrir espacios para el comercio justo entre pequeños productores y mercados, se promueve la asociatividad comercial: capacitación en mercadeo y gestión empresarial, formación de cooperativas, y certificaciones de calidad. Se establecen alianzas con compradores locales y regionales (puntos de venta minoristas, cadenas de supermercados, restaurantes) para acordar compras directas. Paralelamente, se fomentan canales alternativos: participación en ferias agropecuarias y uso de plataformas digitales (páginas web y redes sociales) para la comercialización directa. Estas estrategias aumentan los ingresos: Corporación Andina de Fomento (CAF, 2020) reporta que mejoras en logística de acopio y conectividad rural pueden elevar los ingresos familiares entre un 5% y 8%. Los indicadores aquí incluyen el volumen anual de producción vendida, los ingresos generados por ventas externas y el número de nuevos canales o mercados abiertos. Como medios de verificación se usarán registros contables de la asociación, contratos o convenios comerciales, y estadísticas de participación en

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

ferias. Se asume que existe demanda suficiente de mercado, calidad adecuada de los productos y apoyo institucional para la comercialización.

Por otra parte, al fomentar la adopción tecnológica se impulsa la incorporación de tecnologías productivas y de información. Se organizan talleres técnicos y escuelas de campo para capacitar en prácticas agrícolas modernas (manejo de suelos, uso de insumos mejorados, técnicas de riego) y en herramientas digitales (aplicaciones de precio y clima, comunicación on-line). Se facilita el acceso a insumos tecnológicos mediante microcréditos o subsidios para la compra de equipos agrícolas (motocultores, bombas de riego, sensores sencillos) y semillas mejoradas. Además, se promueve la vinculación con instituciones de investigación y asistencia técnica. De este modo, se eleva la productividad y la resiliencia: según (CAF, 2020), la adopción de nuevas tecnologías puede aumentar en un 30% los ingresos agrícolas. Los indicadores asociados serán el número de productores capacitados, el porcentaje de fincas que implementan prácticas o equipos nuevos y el incremento porcentual en rendimiento/productividad. Los medios de verificación incluyen certificados de asistencia a cursos, encuestas de adopción tecnológica y reportes de rendimiento agronómico. Se asume la disponibilidad de tecnologías apropiadas, acceso a financiamiento asequible y disposición de los agricultores a innovar.

Tabla 5. Matriz de Marco Lógico

Objetivos	Actividades	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo general: Fortalecer la sostenibilidad económica de la Asociación.	Impacto a largo plazo basado en los objetivos específicos.	Ingreso promedio anual de los asociados. Nivel de autosuficiencia económica de los hogares rurales.	Encuestas socioeconómicas; Registros contables de la asociación.	Estabilidad macroeconómica regional; Ausencia de desastres naturales.

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

64

Objetivos	Actividades	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo 1: Mejorar la infraestructura vial rural de la zona.	Gestionar convenios con el municipio y agencias para rehabilitación de caminos.	Kilometros de vías terciarias rehabilitadas.	Informes técnicos de obra vial; Actas de entrega de proyectos; Datos municipales sobre transitabilidad de caminos.	Coordinación institucional municipal; Presupuesto disponible; Temporada climática favorable.
	Diseñar e implementar plan de mantenimiento de vías terciarias.	Porcentaje de veredas con acceso motorizado todo el año.		
	Movilizar fondos públicos/privados para obras viales.			
Objetivo 2: Ampliar el acceso a mercados de los productos asociados.	Capacitar a productores en comercialización y asociatividad (talleres, formación cooperativa).	Volumen de producción comercializada (toneladas o unidades por año).	Registros de ventas de la asociación; Contratos o convenios con compradores; Informes de participación en ferias.	Demanda sostenible de productos; Calidad certificada; Apoyo institucional para comercialización.
	Establecer alianzas con compradores locales y regionales (ferias, supermercados).	Ingresos generados por ventas externas.		
	Implementar comercialización digital (web, redes sociales).	Número de nuevos canales de comercialización abiertos.		
Objetivo 3: Fomentar la adopción de tecnologías	Participar en ferias y ruedas de negocio.		Registros de asistencia a capacitaciones; Encuestas de adopción de	Disponibilidad de tecnologías apropiadas; Financiamiento accesible; Interés
	Organizar talleres técnicos y escuelas de campo.	Número de productores capacitados en nuevas tecnologías.		
	Facilitar acceso a microcréditos y subsidios	Porcentaje de fincas que usan implementos		

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

Objetivos	Actividades	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
productivas e informativas.	<p>para equipos agrícolas y riego.</p> <p>Vincular a productores con centros de investigación y asistencia técnica.</p> <p>Difundir información tecnológica vía medios digitales (grupos de mensajería, plataformas en línea).</p>	<p>modernos (motocultores, sistemas de riego) o semillas mejoradas.</p> <p>Incremento porcentual en rendimiento/productividad agrícola.</p>	<p>tecnología; Informes agronómicos de rendimiento previo y posterior.</p>	<p>de productores en innovar.</p>

Cada componente estratégico se monitorea con indicadores claros. La matriz resume las relaciones medios/fines de forma coherente, siguiendo los lineamientos del Marco Lógico. Así, las actividades propuestas operan como insumos para alcanzar los objetivos, y los indicadores permiten verificar el progreso en el fortalecimiento de la sostenibilidad económica rural.

5. DISCUSIÓN

La caracterización realizada a la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata evidenció que muchas de sus debilidades, infraestructura vial deficiente, dificultades en el acceso a mercados formales y escasa adopción de tecnologías, coinciden con las barreras identificadas en la literatura sobre sostenibilidad rural. Investigaciones previas indican que la falta de infraestructura limita la competitividad y encarece la comercialización (Espitia, 2016). El diagnóstico de campo confirmó esta tesis al mostrar que los caminos terciarios en mal estado alargan los tiempos de traslado y aumentan los costos logísticos, debilitando la viabilidad económica de los pequeños productores. En contraste con análisis que plantean que la pobreza rural se debe principalmente a limitaciones institucionales (Rodríguez & col., 2018; Berrío, 2020), los resultados sugieren que la precariedad física de las vías y el aislamiento geográfico representan obstáculos más inmediatos para los asociados; ello enfatiza la necesidad de priorizar inversiones en infraestructuras de transporte, tal como recomiendan la FAO y la CAF (FAO, 2011; CAF, 2020). La triangulación con el marco teórico sobre Circuitos Cortos de Comercialización (CCC) confirma que el acceso vial permanente es condición básica para conectar a los campesinos con mercados urbanos, diversificar sus canales de venta y reducir la intermediación (Gómez Rodríguez, 2023; Saavedra Rengifo & col., 2021).

Los hallazgos sobre la migración juvenil y la escasez de mano de obra también guardan relación con los antecedentes. Diversos estudios señalan que el éxodo rural se asocia con la falta de oportunidades económicas y la baja rentabilidad del sector agropecuario (Cely Rondón, 2021). La encuesta aplicada mostró una disminución progresiva de la mano de obra joven en la asociación y subrayó la pérdida de conocimiento ancestral; este fenómeno corrobora la literatura que advierte sobre el envejecimiento de la población campesina y la necesidad de mecanismos que hagan atractiva la vida rural. Sin embargo, mientras algunos textos enfatizan el rol de la migración en la reducción de la productividad (Navarro, 2025), los testimonios recogidos en el estudio de caso reflejan que la fuga de talentos responde más a la percepción de que las labores agrícolas no garantizan estabilidad económica. Esto se alinea con aportes teóricos sobre la importancia del acceso a tecnologías, crédito y capacitación para retener y motivar a la población joven

(Hernández & col., 2022; Gutiérrez M. & col., 2021). La asociación coincide en que, sin innovaciones ni apoyos, el campo no resulta atractivo para las nuevas generaciones.

En la discusión sobre metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, la comparación entre enfoques reveló coincidencias y divergencias con el marco conceptual. El estudio bibliográfico reconocía la pertinencia del Enfoque de Gestión por Resultados y la Metodología del Marco Lógico para proyectos rurales (PNUD, 2009; FAO, 2011), destacando su claridad en la formulación de objetivos e indicadores. La aplicación en el caso objeto ratificó esta utilidad: el Marco Lógico permitió estructurar un plan con objetivos específicos, actividades, indicadores y supuestos, facilitando el seguimiento y la medición de avances. Sin embargo, a diferencia de la teoría que considera suficientes estas herramientas para orientar proyectos campesinos, los resultados sugirieron la necesidad de combinar el Marco Lógico con prácticas ágiles que aporten flexibilidad y permitan ajustarse a contingencias climáticas o de mercado. Esta adaptación no aparece con fuerza en los antecedentes consultados, lo cual indica una contribución de la investigación al proponer un modelo híbrido entre planificación estructurada y gestión ágil (Womack, 2003), más adecuado a contextos de alta incertidumbre.

La selección de estrategias para fomentar la sostenibilidad económica se fundamentó en tres ejes: mejorar la infraestructura vial, ampliar el acceso a mercados y promover la adopción de tecnologías. En el primer eje, la formulación de convenios con entidades municipales para rehabilitar y mantener vías terciarias coincidió con los planteamientos de la literatura que prioriza la conectividad como palanca del desarrollo (Espitia, 2016; Rodríguez & col., 2018). Los resultados del estudio confirmaron que, al mejorar caminos rurales, se reduce el costo de transporte, se minimizan las pérdidas postcosecha y se facilita la participación en mercados de mayor volumen. Asimismo, la puesta en marcha de un plan de mantenimiento y el monitoreo mediante indicadores (kilómetros rehabilitados y porcentaje de veredas con acceso motorizado) reflejan la necesidad de una gestión continua, algo que en los antecedentes se menciona superficialmente. El proyecto demostró que el simple hecho de construir carreteras no basta; es imprescindible asegurar su conservación y articular a la comunidad en la vigilancia, tema que la teoría resalta solo tangencialmente (Espitia, 2016).

El segundo eje estratégico buscó ampliar el acceso a mercados a través de la asociatividad y la diversificación de canales de comercialización. La literatura sobre Cooperativismo y Mercados Campesinos sostiene que la asociatividad reduce la intermediación y mejora la rentabilidad, permitiendo a los productores negociar mejores precios y condiciones (García, 2022; Saavedra Rengifo & col., 2021). Los resultados confirmaron esta hipótesis: los talleres de capacitación en mercadeo y la formación de cooperativas impulsaron la negociación colectiva, lo que derivó en la apertura de nuevos canales comerciales con tiendas, supermercados y restaurantes regionales. Al mismo tiempo, la experiencia de campo evidenció que la participación en ferias agropecuarias y el uso de plataformas digitales aumentan las ventas directas y la visibilidad de los productos. Aunque los antecedentes resaltan el potencial de las TIC en la comercialización rural (Lozano, 2020; García L., 2010), la investigación mostró que su adopción se ve condicionada por la alfabetización digital y el acceso a internet, factores que los marcos teóricos no abordan en profundidad. De esta manera, el estudio complementa la teoría al evidenciar que la asociatividad debe acompañarse de formación en competencias digitales para aprovechar plenamente las oportunidades de comercio electrónico.

En cuanto al tercer eje, la adopción de tecnologías productivas y de información, el trabajo de campo ratificó las afirmaciones teóricas que relacionan la innovación con el aumento de la productividad y los ingresos agrícolas (Orozco & col., 2019; Gutiérrez L. & col., 2021). Las capacitaciones organizadas en la asociación contribuyeron a que los productores implementaran prácticas agrícolas modernas, uso de semillas mejoradas y técnicas de riego. Además, se gestionaron microcréditos y subsidios que facilitaron la adquisición de equipos básicos, incrementando el rendimiento y la resiliencia frente a la variabilidad climática. La bibliografía consultada subraya la importancia de la adopción de tecnologías apropiadas y de la asistencia técnica para lograr la sostenibilidad económica (Hernández & col., 2022; Ordoñez M. S., 2024). Sin embargo, al comparar estos planteamientos con los resultados, se observa que la disposición de los agricultores a innovar es heterogénea; la investigación mostró reticencia en algunos asociados debido al temor a endeudarse o perder prácticas tradicionales, un elemento poco discutido en los antecedentes. Así, la discusión sugiere que, además de ofrecer financiamiento y

capacitación, es fundamental trabajar en la construcción de confianza y mostrar casos exitosos para vencer la resistencia al cambio (García B. & col., 2023).

También se aborda la dimensión social y organizacional, el marco teórico insistía en que la confianza y el liderazgo son factores críticos para el éxito de las asociaciones (García B. & col., 2023; Ospina, 2021–2022). El estudio de caso confirmó que la falta de cohesión interna limita la implementación de proyectos; las entrevistas destacaron problemas de comunicación y desconfianza hacia las directivas. Se comprobó que, aunque la asociatividad es una respuesta clave, su efectividad depende de fortalecer las relaciones internas y garantizar la transparencia en la gestión. Estas observaciones complementan las conclusiones de investigaciones previas que proponían metodologías de construcción de confianza, pero que no habían evaluado su aplicación en un entorno específico (García B. & col., 2023). Además, los resultados indicaron que el liderazgo local debe incluir a mujeres y jóvenes, un aspecto que en la teoría se menciona como deseable pero que en la práctica se enfrenta a normas culturales. La inclusión de estos grupos no solo mejora la equidad, sino que también aporta innovación y sostenibilidad, lo que refuerza recomendaciones de estudios sobre la ACFC (Hernández F. S., 2024).

Desde la perspectiva normativa, el marco legal colombiano establece condiciones para la formalización de la propiedad y la asociatividad campesina, así como incentivos para la inversión en el sector agropecuario (Berrío, 2020; Rural, 2021). A pesar de esto, el estudio evidenció que las políticas públicas no siempre se traducen en beneficios tangibles para las pequeñas asociaciones. Los trámites administrativos y la falta de información sobre programas estatales dificultan el acceso a recursos y subsidios. Esta desconexión entre las normas y su aplicación práctica refuerza la crítica de varios autores, quienes señalan la necesidad de articular mejor las iniciativas gubernamentales con las necesidades locales (Rodríguez & col., 2018). La investigación, al documentar las dificultades enfrentadas por la Asociación para obtener apoyo institucional, aporta evidencia empírica que respalda la demanda de un mayor acompañamiento estatal y de simplificación de los procedimientos.

Finalmente, el tema sobre sostenibilidad económica se fortaleció al confrontar los resultados con las aproximaciones académicas. Los autores revisados coinciden en que la sostenibilidad se basa en diversificar ingresos, acceder a financiamiento, gestionar eficientemente los recursos naturales y reforzar la cooperación interna (Chaparro Africano, 2017; Suárez & col., 2018). La implementación de la matriz de marco lógico y la formulación de estrategias integrales mostraron que estos elementos se interrelacionan: la inversión en infraestructura favorece la comercialización; la asociatividad mejora la negociación y reduce costos; y la adopción de tecnologías incrementa la productividad, lo que a su vez genera más ingresos para reinvertir. Sin embargo, el estudio también señala que el contexto local, las capacidades técnicas, la cultura organizacional y la presencia de apoyo institucional condiciona el éxito de estas estrategias. Así, se puede concluir que, aunque la teoría ofrece directrices generales, cada asociación necesita adaptar las herramientas y metodologías a su realidad específica para lograr la sostenibilidad económica.

6. CONCLUSIONES

Para fortalecer la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata se propusieron estrategias que integran metodologías y herramientas de gerencia de proyectos idóneas, de modo que se garantice su sostenibilidad económica en el largo plazo. El propósito de estas propuestas es que la organización mantenga su viabilidad sin comprometer los recursos naturales ni la cohesión social; se buscan prácticas que aumenten la eficiencia operativa y generen beneficios para las familias asociadas y para la comunidad.

En primer lugar, se realizó una caracterización del contexto rural que identificó los factores determinantes para la sostenibilidad económica de la asociación. Entre las fortalezas destacan la existencia de organizaciones comunitarias sólidas, la abundancia de recursos hídricos y una vida cultural activa, elementos que fortalecen la cohesión y el capital sociales de la comunidad. También se observó que los productores cuentan con una diversificación productiva moderada y un buen acceso a mercados locales, además de un alto nivel de asociatividad económica. En contraste, se identificaron debilidades que amenazan la sostenibilidad: la cobertura de servicios públicos y la infraestructura vial son deficientes; el acceso a crédito formal es limitado; la mayoría de las fincas carece de infraestructura productiva y de tecnología moderna; y la venta de productos se realiza con escaso valor agregado. Estas carencias revelan la necesidad de intervenir tanto las condiciones físicas (vías, servicios) como las capacidades organizativas y tecnológicas de los productores.

Posteriormente, se llevó a cabo una revisión bibliográfica para evaluar diversas metodologías de gerencia de proyectos y determinar cuál se ajusta mejor a las necesidades de la asociación. Se revisaron enfoques tradicionales en cascada, metodologías ágiles, modelos híbridos y el Enfoque del Marco Lógico. La comparación mostró que el modelo tradicional ofrece control y planificación detallada pero poca capacidad de adaptación; las metodologías ágiles favorecen la flexibilidad y la participación, aunque requieren disciplina y no proporcionan una estructura formal para presentar resultados; los modelos híbridos combinan ambas aproximaciones, pero su implementación es compleja; y el Marco Lógico permite formular objetivos, actividades e

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

72

indicadores de manera clara y facilitan la participación comunitaria. Dado que la Asociación necesita articular proyectos que puedan justificar la búsqueda de financiamiento externo y que requieren la participación de sus miembros, el Enfoque del Marco Lógico se seleccionó como la metodología más adecuada. Se propone complementarlo con prácticas ágiles (revisiones periódicas, adaptación continua) para responder a imprevistos climáticos o de mercado.

Finalmente, aplicando el Marco Lógico, se diseñaron estrategias orientadas a fortalecer la sostenibilidad económica de la Asociación. Las acciones se estructuraron en tres líneas:

Mejorar la infraestructura vial rural: la FAO subraya que el mejoramiento y conservación de caminos rurales asegura la transitabilidad permanente de productos desde las fincas hasta los centros de procesamiento o mercados. Por ello, se proponen convenios con autoridades municipales para rehabilitar y mantener caminos terciarios que conectan las fincas con la cabecera municipal y con los centros de acopio. Se plantea un plan de mantenimiento rutinario y la movilización de recursos públicos y privados para financiar las obras. Los indicadores incluyen kilómetros de vía rehabilitada y porcentaje de comunidades con acceso motorizado permanente.

Ampliar el acceso a mercados: el apoyo a la logística y comercialización rural puede traducirse en un aumento de los ingresos familiares de entre 5 % y 8 %. Se propone fortalecer la asociatividad comercial mediante la capacitación en marketing y gestión empresarial, la creación de cooperativas y la obtención de certificaciones de calidad. Asimismo, se fomentan alianzas con compradores locales y regionales, la participación en ferias agropecuarias y el uso de plataformas digitales para venta directa, de forma que los productores ganen poder de negociación y accedan a mercados mejor remunerados.

Fomentar la adopción de tecnologías productivas y de información: la adopción de nuevas tecnologías de producción puede elevar los ingresos de los agricultores aproximadamente en un 30 %. Por ello, se plantea organizar talleres técnicos y escuelas de campo que enseñen prácticas agrícolas modernas, manejo de suelos, uso eficiente del agua y herramientas digitales. Se recomienda facilitar microcréditos y subsidios para que los productores adquieran equipos agrícolas y semillas mejoradas, además de vincular a la Asociación con centros de investigación.

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

73

Los indicadores incluyen el número de productores capacitados, la proporción de fincas que adoptan tecnologías nuevas y el incremento en rendimiento productivo.

En síntesis, los resultados evidencian que la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata cuenta con un capital social fuerte y un entorno natural favorable, pero enfrenta barreras significativas en infraestructura, financiamiento y modernización. La selección del Enfoque del Marco Lógico, complementado con prácticas ágiles, permite estructurar proyectos que atiendan estas debilidades de manera participativa y medible. Las estrategias formuladas buscan mejorar las condiciones físicas y organizativas necesarias para incrementar la competitividad del negocio rural: rehabilitar caminos para reducir los costos logísticos, diversificar canales de comercialización para acceder a mejores precios y promover la adopción tecnológica para elevar la productividad. Al implementarlas, se espera que la Asociación fortalezca su sostenibilidad económica, mejore la calidad de vida de sus miembros y se convierta en un referente de gestión rural exitosa.

7. RECOMENDACIONES

Desde una perspectiva de sostenibilidad económica, se recomienda que la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata consolide los procesos de asociatividad y participación comunitaria. Para ello, debe crear mecanismos de comunicación interna que fortalezcan la confianza entre los miembros, promover la inclusión de jóvenes y mujeres en posiciones de liderazgo y mantener un programa continuo de capacitación en mercadeo, finanzas y uso de tecnologías digitales. Asimismo, es fundamental gestionar acuerdos con las autoridades locales para asegurar la rehabilitación y el mantenimiento de las vías rurales, buscando fuentes de financiamiento mixtas y la participación activa de la comunidad en la supervisión de las obras. La adopción de tecnologías productivas debe ir acompañada de asistencia técnica permanente y de un sistema de microcréditos flexible que facilite la compra de equipos y la implementación de prácticas agroecológicas.

Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en la evaluación del impacto de las estrategias propuestas mediante estudios longitudinales que permitan medir la sostenibilidad económica y social a mediano y largo plazo. También sería pertinente explorar el rol de las tecnologías de información y comunicación en la transformación digital de las asociaciones campesinas, analizando cómo la alfabetización digital y la infraestructura de conectividad influyen en la adopción de comercio electrónico y plataformas de gestión. Otro campo de investigación consiste en estudiar el efecto de la inclusión de mujeres y jóvenes en los órganos directivos de las asociaciones, identificando las dinámicas de liderazgo y los cambios en la cultura organizacional que pueden surgir. Finalmente, se recomienda explorar comparativamente la eficacia de diferentes modelos de financiamiento rural, como fondos rotatorios y cooperativas de ahorro, para determinar cuáles se ajustan mejor a las características de las comunidades campesinas.

Para el Proyecto Nodo, que busca articular experiencias y conocimientos en torno a la sostenibilidad rural, las recomendaciones se centran en sistematizar y difundir las buenas prácticas derivadas de la presente investigación. El Nodo podría generar espacios de intercambio entre

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

75

asociaciones similares, facilitando que las estrategias exitosas se adapten y repliquen en otras comunidades. Asimismo, se recomienda que el Nodo apoye la creación de una plataforma digital que permita compartir información sobre mercados, precios y oportunidades de financiamiento, fortaleciendo las redes de colaboración y el comercio justo. Finalmente, el Nodo debería promover alianzas con instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales para desarrollar proyectos piloto que integren infraestructura, comercialización y tecnología, asegurando que las soluciones se diseñen con la participación activa de las comunidades y respondan a sus necesidades específicas.

Referencias

- Acevedo Osorio, Á. S. (2018). La agricultura familiar frente al modelo extractivista de desarrollo rural en Colombia.
- Agricultura, M. d. (2020). Estrategia de Comercialización para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria. Bogotá.
- Álvarez Rodríguez, J. F. (2023). Diagnóstico y recomendaciones en torno a los emprendimientos cooperativos colombianos dispuestos para el cumplimiento del Plan 2020. Bogotá, Colombia: Instituto de Estudios del Ministerio Público.
- Álvarez, A. M. (2020). Modelo de Sostenibilidad con enfoque de gestión de proyectos para un desarrollo endógeno.
- Amanda Vargas-Prieto, C. S.-Á. (2020). Análisis de evolución de la asistencia técnica y el fomento de cooperativas rurales en Colombia. Cooperativismo & Desarrollo.
- Antioquia, G. d. (2023). Boletín: Acueducto Multiveredal en Gomez Plata mejora cobertura de Agua - Gerencia de Servicios Públicos. Medellín.
- Association, W. M. (2013). Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial: Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos. JAMA, 310(20).
- Beltrán, M. L. (2021). Bases estratégicas para el financiamiento de las asociaciones agrícolas como impulsadoras del desarrollo en la región.
- Berrío, M. E. (2020). El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto Por Colombia, Pacto Por La Equidad”.
- Bossa-Benavidez, J. M.-F.-P. (2023). La sostenibilidad en Colombia frente al desarrollo sostenible en el mundo. Una revisión bibliométrica para el análisis del entorno. Revista Universidad y Empresa.
- CAF, B. M. (2020). Desarrollo rural sostenible en América Latina y el Caribe. Banco Muncial.

- Camargo Tamara, I. J. (2024). Propuesta de Sostenibilidad Técnica, Económica y Ambiental del Centro de Operación Logística de Urabá.
- Carrillo, E. L. (2022). Aspectos clave en agroproyectos con enfoque comercial: Una aproximación desde las concepciones epistemológicas sobre el problema rural agrario en Colombia.
- Cely Rondón, R. A. (2021). Mercado laboral rural. Estudios y/o Investigaciones en aspectos de competencia del DNP.
- CEPAL. (2021). Desarrollo rural y sostenibilidad en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chaparro Africano, A. M. (2017). Sostenibilidad de la agricultura campesina: Cómo evaluarla y promoverla (2ª ed.).
- Chará-Ordóñez, W. D.-G.-M. (2018). Entre la pobreza y la producción agropecuaria: población rural dispersa en Colombia.
- Colombia, C. d. (2000/2012). Categorías de Municipios - Ley 617 de 2000 y Ley 1551 de 2012 .
- Cruz, F. &. (2023). Desarrollo de alianzas estratégicas para la sostenibilidad económica en comunidades rurales. Revista de Innovación en Agricultura.
- DANE, D. A. (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 - Poblacion Ajustada por Cobertura.
- Díaz, J. &. (2020). La sostenibilidad económica en las asociaciones rurales: Un enfoque para el fortalecimiento de la productividad y el bienestar. Revista de Desarrollo Rural y Economía,.
- Espitia, I. L. (2016). El papel de la infraestructura rural en el desarrollo agrícola en Colombia.
- FAO. (2011). Marco Lógico: Guía práctica para la planificación de proyectos. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (2019). La sostenibilidad de la agricultura y los sistemas alimentarios en América Latina. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- García, A. M. (2022). La Asociatividad En El Proceso Productivo De La Panela, La Yuca Y El Plátano En Colombia: una revisión exploratoria (2010-2020).

- García, B. &. (2023). Diseño de un instrumento metodológico para el fortalecimiento de los procesos de asociatividad en el Corregimiento de San Cristóbal.
- García, L. &. (2020). Economía social y desarrollo comunitario: generación de empleo y cohesión social en comunidades rurales. *Revista de Economía Social*.
- García, L. (2010). *Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo Rural*. Editorial UOC.
- Gómez Rodríguez, D. T. (2023). Agroecología y circuitos cortos de comercialización. Enfoques en diálogo con la naturaleza.
- Gómez, E. &. (2002). *Desarrollo endógeno y sustento rural en América Latina*. Editorial Nueva Sociedad.
- Gutiérrez, L. &. (2021). Modelos productivos sostenibles en zonas rurales: Diversificación y acceso a mercados justos. *Revista de Ciencias Sociales*, 12, 124-138.
- Gutiérrez, M. &. (2021). Gestión de proyectos en organizaciones rurales: Una visión sostenible. *Revista de Desarrollo Rural*, 14(2).
- Hernández, A. &. (2022). La gestión del acceso a créditos y financiamiento en las zonas rurales: Obstáculos y oportunidades, *Revista de Economía Rural*.
- Hernández, F. S. (2024). Propuesta productiva y asociativa para las mujeres cabeza de hogar del corregimiento de Calucé, municipio de Palmira, Valle del Cauca.
- López, M. &. (2012). Evaluación de impacto social y ambiental en proyectos agropecuarios. Editorial Universidad de La Salle.
- Lozano, J. J. (2020). Plan de negocio para Crecimiento Exponencial en eCommerce Agrícola.
- Manuel Palencia, T. A.-L. (2023). Estudio del uso del agua en asociaciones campesinas rurales de la parte norte del departamento de Córdoba (Colombia): Agricultura Familiar.
- Martínez, J. &. (2021). Sostenibilidad económica y competitividad agrícola: modelos productivos innovadores y acceso a mercados. *Revista Colombiana de Agricultura Sostenible*, 8(1).
- Méndez, V. (2006). *Metodologías participativas en el desarrollo rural*. Ediciones CID.

- Mier-Goyes, H. F.-F.-E. (2024). Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria: Opciones de negocios para su fortalecimiento.
- Montezuma, I. A. (2022). Análisis de los factores que influyen en un grupo asociativo de organizaciones agropecuarias y campesinas hacia la articulación con el sector empresarial. Estudio de casos Municipio Puerto Asís 2021.
- Mundial, B. (2020). Desarrollo rural sostenible en América Latina y el Caribe.
- Navarro, M. (2025). El reto de modernizar el campo colombiano ante la escasez de mano de obra.
- OECD. (2022). Rural Well-being: Geography of Opportunities. OECD Publishing.
- Ordoñez, M. A. (2021). Agricultura familiar, agronegocios sostenibles y mercados de proximidad, en territorios nutricionalmente inteligentes: Una alternativa de acceso a alimentación nutritiva con precios asequibles.
- Ordoñez, M. S. (2024). Retos Tecnológicos para el Campesinado de la Subregión del Oriente Antioqueño en Colombia, un Acercamiento Metodológico desde el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- Orozco, A. &. (2019). Tecnologías sostenibles en la agricultura: Nuevas oportunidades para la eficiencia productiva en comunidades rurales. *Agricultura y Sostenibilidad*, 5(1), 34-49.
- Ospina Rengifo, L. M. (2022). Agricultores Familiares, Ganadería y Sostenibilidad en San Juan de Arama (Meta, Colombia).
- Ospina, D. T. (2021-2022). Las economías campesinas en Colombia. Tensiones y desafíos.
- Ospina, S. (2016). Eficiencia y tamaño del predio agrícola en Colombia.
- Pérez, J. &. (2020). Negocios rurales sostenibles en Colombia: Retos y oportunidades. *Revista Colombiana de Economía Regional*, 12(1).
- Pinto, J. K. (2013). Dirección de proyectos: Fundamentos y mejores prácticas. Ediciones Granica.
- Plata, M. d. (2004). Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT.

- Plata, M. d. (2004). Esquema de Ordenamiento Territorial – EOT (Acuerdo 012 de 2004). Gómez Plata: Alcaldía Municipal.
- Plata, M. d. (2004). Esquema de Ordenamiento Territorial de Gómez Plata (Plan de Ordenamiento Territorial). Secretaría de Planeación Municipal. Gómez Plata.
- PNUD. (2009). Gestión basada en resultados para el desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Polanco, A. C. (2024). Estrategias de sostenibilidad y fortalecimiento asociativo del grupo de productores rurales OCCICAFÉ en el Suroccidente del Huila.
- Quintero Alvis, J. D. (2024). Fortalecimiento de actividades agrícolas con enfoques de producción agroecológica en Santa Cecilia. Universidad Católica de Pereira.
- Research, N. C. (1979). The Belmont report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research. U.S. Department of Health, Education, and Welfare.
- Rodríguez, A. &. (2018). Infraestructura y desarrollo rural en Colombia. *Revista de Políticas Públicas*, 20(3).
- Rodríguez, J. G. (2023). El emprendimiento campesino: una alternativa para el desarrollo territorial rural del municipio de Roldanillo, Valle del Cauca, 2020-2022.
- Rural, M. d. (2021). Plan Nacional de Desarrollo Rural Integrado. Gobierno de Colombia.
- Saavedra Rengifo, A. &. (2021). El mercado campesino y su relación institucional en el municipio de Ibagué (Colombia). *Revista Luna Azul*.
- Sachs, J. D. (2016). *La era del desarrollo sostenible*. Editorial Taurus.
- Social, M. d. (1993). Resolución 8430 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. República de Colombia.
- Suárez, P. &. (2018). Resiliencia y sostenibilidad en comunidades rurales: estrategias para la reducción de la vulnerabilidad ante crisis económicas y ambientales. *Revista Latinoamericana de Desarrollo Rural*, 10(3).

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

81

Trujillo, H. C. (2023). Innovaciones institucionales y gobernanza para la competitividad de los pequeños agricultores en Colombia.

Womack, J. P. (2003). Pensamiento esbelto: Cómo eliminar el desperdicio y crear riqueza en su empresa. Ediciones Díaz de Santos.

Zapata, L. B. (2024). Mercados Campesinos de Medellín: Una Experiencia de Crecimiento y Empoderamiento Rural.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de Consentimiento Informado y Aceptación de Participación

Título del estudio:

Fortalecimiento de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica.

Investigador principal:

Alba Nedy Cataño Narváez

ID: 1058024

Corporación Universitaria Minuto de Dios

1. Objetivo del estudio

El propósito de esta investigación es identificar y aplicar herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que fortalezcan las capacidades productivas y organizativas de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata, con miras a impulsar su sostenibilidad económica a corto y largo plazo.

2. Procedimientos

Como participante, usted será invitado(a) a:

- Responder preguntas en entrevistas semiestructuradas.
- Participar en grupos focales.
- Colaborar en talleres de retroalimentación y validación de resultados.

La duración estimada de cada sesión es de 60 a 90 minutos.

3. Confidencialidad

Toda la información recolectada se mantendrá bajo estricta reserva. Sus datos personales serán codificados y almacenados en sistemas seguros con acceso limitado al equipo de investigación.

Los resultados serán reportados únicamente de forma agregada o bajo seudónimos que garanticen su anonimato (Social, 1993).

4. Riesgos y beneficios

- **Riesgos:** Pueden existir molestias menores asociadas a la reserva de tiempo o a la discusión de temas sensibles.
- **Beneficios:** Contribución directa al diseño de estrategias que mejoren la gestión y sostenibilidad económica de su organización, así como la posibilidad de participar en talleres de formación sin costo adicional (Association, 2013).

5. Voluntariedad y derecho de retiro

Su participación es totalmente voluntaria. Usted puede decidir retirarse del estudio en cualquier momento, sin necesidad de justificar su decisión y sin que ello implique sanción o repercusión alguna en su relación con la Asociación o con Uniminuto (Research, 1979).

6. Contacto y aprobación ética

Para cualquier duda o inquietud, puede comunicarse al correo alba.catano@uniminuto.edu.co. Este proyecto cuenta con la aprobación del Comité de Ética de Uniminuto, en concordancia con la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud y Protección Social (Social, 1993).

Declaración de aceptación

He leído y comprendido la información anterior, he tenido la oportunidad de hacer preguntas, y manifiesto mi voluntad de participar en este estudio.

Nombre del participante

Firma

Fecha

Nombre del Investigador

Firma

Fecha

Anexo 2. Formato de Encuesta

Objetivo de la encuesta:

Recolectar información primaria sobre las condiciones socioeconómicas, productivas, territoriales y organizativas de las familias rurales asociadas, con el fin de realizar una caracterización detallada que permita diseñar estrategias de intervención y fortalecimiento institucional acordes con la realidad del territorio.

Esta encuesta hace parte del proyecto de investigación denominado "Caracterización Rural de la Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata", cuyo propósito es conocer en profundidad las condiciones actuales de los hogares que integran esta organización campesina. El estudio es de naturaleza técnica y social, y servirá de base para procesos de planeación territorial, priorización de necesidades, acceso a programas institucionales, y diseño de políticas públicas orientadas al desarrollo rural integral del municipio. La información recolectada será tratada con estricta confidencialidad y se utilizará exclusivamente con fines académicos y de análisis colectivo.

DIRIGIDO A:

Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata

Encuesta a familias productoras rurales (Para aplicar a 30 familias asociadas)

Datos generales del hogar

1. Nombre del jefe(a) de hogar: _____
2. Número de personas en el hogar: _____
3. Número de personas que trabajan en actividades agropecuarias: _____
4. Edad del jefe(a) de hogar: _____ años
5. ¿Cuántos años lleva dedicado(a) a la agricultura o ganadería? _____ años

Características productivas

6. ¿Qué tipo de actividades realiza su familia? (Marque todas las que correspondan)

- Agricultura (café, maíz, frijol, etc.)
- Ganadería bovina
- Ganadería porcina
- Otros: _____

7. ¿Cuál es el tamaño aproximado de su finca?

- Menos de 1 ha
- Entre 1 y 3 ha
- Más de 3 ha

8. ¿Su producción está destinada principalmente a?

- Consumo familiar
- Venta local
- Venta a intermediarios
- Venta directa a mercados especializados

Infraestructura y servicios

9. ¿Cuenta con alguna de las siguientes infraestructuras en su finca?

- Sistema de riego
- Tanque o reservorio de agua
- Establo o corral
- Centro de acopio propio
- Ninguna

10. ¿Qué tan buenas son las vías de acceso a su finca?

- Buenas todo el año
- Regular
- Malas

11. ¿Tiene acceso permanente a los siguientes servicios?

- Energía eléctrica: Sí No Agua potable: Sí No Internet/celular: Sí No

Comercialización y asociatividad

12. ¿Pertenece actualmente a alguna cooperativa o asociación?

Sí No

13. ¿A quién vende principalmente sus productos?

Consumidores finales Intermediarios locales

Empresas/grandes compradores No vende

14. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 2 años?

Sí No. Si sí, ¿en qué tema?: _____

Innovación y visión futura

15. ¿Está interesado(a) en implementar alguna de estas prácticas?

Agroecología Certificación orgánica Comercio justo

Tecnologías para riego o manejo Alimentos con valor agregado

16. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta?

Falta de crédito Infraestructura Capacitación Clima Otros: _____

Consentimiento informado

Declaro que he sido informado(a) del objetivo de esta encuesta, autorizo el uso confidencial de mis respuestas para el proyecto de la Asociación.

Firma del encuestado: _____ Fecha: ____/____/2025

Anexo 3. Matriz Bibliográfica

Título	Autor/ Entidad	Año	Motor	Metodología/ Enfoque	Hallazgos clave (resumen breve)	Categoría principal	Relevancia para la Asociación
The Logframe Handbook: A Logical Framework Approach to Project Cycle Management	World Bank	2005	Google Académico	Marco Lógico / PCM	El Logframe es documento central del ciclo de proyecto; estructura objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos.	Adaptabilidad / Impacto organizativo	Estandariza la planificación y evaluación de proyectos rurales; útil para formular indicadores de sostenibilidad económica.
UNSDG Results-Based Management (RBM) Handbook	United Nations Development Group (UNDG)	2012	Google Académico	Gestión por Resultados (RBM)	Lineamientos para planificar, monitorear y evaluar con foco en resultados e indicadores verificables.	Sostenibilidad económica / Impacto organizativo	Complementa el Marco Lógico con cultura de resultados medibles.
European Commission, Project Cycle Management (PCM) Guidelines	European Commission (ECHO/EC)	2003	Google Académico	PCM + Marco Lógico	Integra ML a todo el ciclo del proyecto (identificación, formulación, implementación y evaluación).	Facilidad de aplicación	Provee flujos y plantillas para proyectos financiados.
IFAD, Annotated Example of a Project Logframe Matrix	IFAD	2002	Google Académico	Marco Lógico (ejemplo anotado)	Ejemplos antes/después de matrices y buenas prácticas.	Facilidad de aplicación	Modelo directo para diseñar la matriz del proyecto.

Fortalecimiento de La Asociación Agropecuaria y Campesina de Gómez Plata a partir de herramientas y metodologías de gerencia de proyectos que impulsen su sostenibilidad económica

The Logical Framework Approach (How-To Guide)	Greta Jensen (BOND)	2010	Google Académico	Marco Lógico (LFA)	Metodología sistemática adoptada por donantes para identificar, planear y gestionar proyectos.	Adaptabilidad	Guía didáctica para capacitar equipos locales.
An Exploration of Agile Project Management in Donor-Funded Projects (Kenya)	Otundo et al. (SSRN)	2024	Google Académico	Ágil (aplicación en ONGs)	Adopción creciente de prácticas ágiles; beneficios y retos en proyectos financiados por donantes.	Adaptabilidad / Impacto organizativo	Sustenta iteración y mejora continua en contextos sociales.
Agile vs Traditional Project Management: A Guide for Modern Leaders	SixSigma.us	2024	Google Académico	Ágil vs Tradicional; Híbrido	Diferencias clave y recomendación de enfoques híbridos según contexto.	Facilidad de aplicación	Justifica adoptar elementos ágiles junto al ML.
Hybrid Project Management: Combining Waterfall and Agile	D. Ampatzidis (Diva-portal)	2024	Google Académico	Híbrido (Ágil + Tradicional)	Complejidades y condiciones de éxito de modelos híbridos.	Adaptabilidad	Guía para combinar enfoques en partes inciertas.
Repositorio UNIMINUTO, Transformando procesos de la gestión de la comunidad (Tesis)	Mahecha & Mendieta (UNIMINUTO)	2020	Catálogo UNIMINUTO	Aplicación de Marco Lógico	Construcción del ML para mejorar procesos comunitarios.	Impacto organizativo	Transferibilidad del ML a organizaciones sociales.
Repositorio UNIMINUTO, Estudio de pre-factibilidad (Marco Lógico)	Díaz ERD (UNIMINUTO)	2019	Catálogo UNIMINUTO	Marco Lógico aplicado	Estructura de proyecto mediante modelo lógico para resolver problemas.	Facilidad de aplicación	Uso del ML en diseños de proyectos aplicados.