

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos



Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Jessica Liseth Escamilla Rojas

ID:687865

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2026

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Jessica Liseth Escamilla Rojas ID:687865

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

Asesora

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez

Magíster en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

mayo de 2026

## Contenido

Lista de tablas .....	5
Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
1.1 Descripción del problema.....	13
1.1.1 Contextualización del Objeto de Estudio .....	13
1.1.2 Problemática central identificada.....	14
1.2 La pregunta de investigación.....	16
1.1. Los objetivos de investigación .....	16
1.1.1. Objetivo general .....	16
1.1.2. Objetivos específicos .....	16
1.2. Justificación de la investigación .....	17
2. MARCO REFERENCIAL.....	19
2.1. Marco de Antecedentes .....	19
2.2. Marco Teórico .....	22
2.2.1. Agroecología y economía campesina .....	22
2.2.2. Sostenibilidad económica.....	24
2.2.3. Metodologías y herramientas en la Gerencia de Proyectos .....	25
2.3. Marco Normativo .....	27
3. METODOLOGÍA .....	31
3.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	31
3.2. Población y tamaño de la muestra .....	31
3.3. Instrumentos .....	32
3.3.1. Modelo de Caracterización de Negocios Rurales.....	32
3.3.2. Análisis documental – Metodologías en gerencia de proyectos.....	33

# Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

3.4.	Descripción de Procedimientos .....	34
3.4.1.	Procedimiento de aplicación del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales .....	34
3.4.2.	Procedimiento de aplicación del análisis documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos .....	35
3.5.	Análisis de la información.....	36
3.5.1.	Análisis de la información del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales.....	36
3.5.2.	Análisis de la información a partir de la revisión documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos.....	37
3.6.	Consideraciones Éticas .....	38
3.6.1.	Análisis de consideraciones éticas .....	38
3.6.2.	Instrumentos de aceptación y autorización .....	39
4.	RESULTADOS.....	40
4.1.	Caracterización de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima – Madre de Agua	40
4.2.	Selección de la metodología en gerencia de proyectos.....	60
4.3.	Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad económica de Madre de Agua .....	65
5.	DISCUSIÓN .....	69
6.	CONCLUSIONES .....	72
7.	RECOMENDACIONES .....	74
8.	REFERENCIAS.....	75

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del  
Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

**Lista de tablas**

Tabla 1 Marco Normativo.....	29
Tabla 2. Caracterización general de Madre de Agua en su contexto rural.....	40
Tabla 3. Caracterización específica de Madre de Agua respecto a su sostenibilidad económica.....	52
Tabla 4. Cuadro comparativo de metodologías de gerencia de proyectos .....	61
Tabla 5. Estrategias estructuradas en la gestión de proyectos .....	65

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

### **Lista de figuras**

Figura 1. Gráfico Radial Caracterización general de Madre de Agua .....	50
Figura 2 Gráfico Radial Caracterización específica de la asociación Madre de Agua en el ámbito económico .....	59

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del  
Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

**Lista de anexos**

Anexo 1 Formato de entrevista .....	81
Anexo 2 Entrevista realizada al asociado número 1 .....	85
Anexo 3 Entrevista realizada al asociado número 2 .....	94
Anexo 4 Entrevista realizada al asociado número 3 .....	99
Anexo 5 Formato de consentimiento informado para participación en investigación .....	104

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo fortalecer la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), a partir de una propuesta basada en herramientas de gerencia de proyectos. Para ello, se realizó una caracterización del contexto rural y de las condiciones económicas de la asociación, identificando debilidades en aspectos como la comercialización, la gestión financiera y la generación de valor agregado. Posteriormente, se analizaron metodologías de gerencia de proyectos, seleccionando el enfoque del PMBOK complementado con elementos de Scrum, por su capacidad de adaptación al entorno rural. Con base en lo anterior, se formularon estrategias orientadas a mejorar la organización, planificación y eficiencia de los procesos productivos y comerciales. Los resultados evidencian que la aplicación de metodologías de gestión contribuye al fortalecimiento de la sostenibilidad económica en organizaciones rurales. Finalmente, las estrategias planteadas fueron: (1) fortalecimiento de la comercialización, (2) implementación de un sistema básico de gestión financiera, (3) generación de valor agregado y (4) implementación de la gestión de proyectos basada en el enfoque PMBOK.

*Palabras clave: Gerencia de proyectos, sostenibilidad económica, desarrollo rural, asociaciones campesinas, comercialización agropecuaria*

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

**Abstract**

The objective of this research was to strengthen the economic sustainability of the Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), through the application of project management tools. To this end, an assessment was conducted of the rural context and the economic conditions of the association, identifying weaknesses in areas such as marketing, financial management, and the generation of added value. Subsequently, project management methodologies were analyzed, selecting the PMBOK approach, complemented with elements of Scrum, due to its adaptability to the rural environment. Based on this, strategies were formulated to improve the organization, planning, and efficiency of production and commercial processes. The results demonstrate that the application of management methodologies contributes to strengthening economic sustainability in rural organizations. Finally, the strategies proposed were: (1) strengthening marketing, (2) implementation of a basic financial management system, (3) generation of added value, and (4) implementation of project management based on the PMBOK framework.

*Keywords: Project management, economic sustainability, rural development, farmers' associations, agricultural marketing*

## **Introducción**

La Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua) es una organización comunitaria sin ánimo de lucro, conformada por familias campesinas del oriente del departamento, cuyo propósito es fortalecer las condiciones de vida a través de la agroecología y el trabajo solidario. Este tipo de organizaciones campesinas se ha consolidado en Colombia como una estrategia colectiva para mejorar el bienestar rural, promoviendo sistemas productivos sostenibles y fortalecer la gestión comunitaria del territorio (FAO, 2021; CEPAL, 2021). Aunque su sede principal se encuentra en el corregimiento de Tres Esquinas, en el municipio de Cunday (Tolima), actualmente integra núcleos familiares de los municipios de Cunday y Villarrica.

De acuerdo con Madre de Agua (s.f.), la asociación promueve la producción sostenible mediante actividades como la elaboración de abonos orgánicos, apicultura, cría de gallinas campesinas, huertas caseras, mejoramiento del cultivo y fermentación de cacao, cultivo de ají, banano y plátano orgánico, así como la elaboración de chocolate. Estas prácticas se inscriben dentro del enfoque agroecológico, el cual ha sido reconocido por su contribución a la sostenibilidad ambiental, la resiliencia de los sistemas productivos y la reducción de la dependencia de insumos externos (Altieri & Nicholls, 2020; FAO, 2021). El territorio en el que se desarrolla la asociación, ubicado en la zona oriental del Tolima, se caracteriza por una topografía que combina planicies y relieves montañosos, condiciones que favorecen actividades agropecuarias (Gobernación del Tolima, 2022). De igual manera, la economía de Cunday se sustenta en cultivos transitorios como el banano y en cultivos permanentes como el café, la caña panelera, la guayaba y la guanábana (Universidad de Ibagué, 2024), lo que configura un entorno propicio para el desarrollo de iniciativas agroecológicas como las impulsadas por la Asociación Madre de Agua.

La Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima desarrolla actividades centradas en la producción agroecológica de cultivos, el manejo sostenible del territorio, y la comercialización asociativa de productos agrícolas limpios. Entre sus labores principales se encuentran la implementación de sistemas de cultivo sin agroquímicos, la conservación de semillas nativas, el manejo ecológico del suelo y el fortalecimiento de circuitos cortos de comercialización

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

que permiten conectar directamente a los productores con los consumidores. Adicionalmente, la asociación promueve espacios de formación campesina, intercambio de saberes y actividades de trabajo comunitario orientadas al fortalecimiento organizativo. Estas actividades son especialmente relevantes en el Oriente del Tolima, un territorio donde predominan economías campesinas que dependen del uso equilibrado del suelo y del agua. La transición hacia prácticas agroecológicas contribuye a asegurar sistemas alimentarios más saludables y resilientes, así como a la conservación de los recursos naturales y la soberanía alimentaria (Altieri & Nicholls, 2020; FAO, 2021).

De manera particular, la asociación juega un papel fundamental en la conservación de prácticas agrícolas tradicionales, en la generación de ingresos dignos y en la articulación de procesos comunitarios que fortalecen la autonomía campesina. Además, su modelo productivo responde a las demandas actuales por alimentos libres de químicos y producidos bajo principios de sostenibilidad ambiental y justicia social, tendencia que ha cobrado mayor relevancia en los mercados locales y regionales (CEPAL, 2021; FAO, 2021).

Dentro de los principales retos de la asociación se encuentra el fortalecimiento de los ingresos de las familias asociadas mediante la consolidación de canales de comercialización estables y remunerativos. La competencia con productos convencionales de bajo costo, las dificultades para escalar la producción y los costos logísticos representan obstáculos permanentes para la sostenibilidad económica de las organizaciones campesinas y los negocios rurales (CEPAL, 2021; DNP, 2023). Adicionalmente, la asociación enfrenta el reto de articular de manera integral los procesos de producción, control de costos y comercialización, los cuales actualmente se gestionan de forma fragmentada y con herramientas limitadas. La ausencia de una ruta metodológica estructurada, adaptada al contexto rural y orientada a la planificación, implementación y seguimiento de estos procesos, dificulta la toma de decisiones estratégicas, la identificación de la rentabilidad de las unidades productivas y el acceso a oportunidades de financiación (FAO, 2021; PMI, 2021). Este desafío no se relaciona con una falta de capacidades individuales, sino con la necesidad de fortalecer la gestión organizacional mediante metodologías sistemáticas.

En este sentido, el presente trabajo propone abordar los retos identificados mediante la aplicación de modelos, metodologías y herramientas propias de la gerencia de proyectos, como estrategia

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

para diseñar una ruta de gestión que articule los procesos productivos y comerciales de la asociación. La gerencia de proyectos constituye un enfoque eficaz para mejorar la planificación, el seguimiento y la generación de valor en organizaciones de diversas naturalezas, incluyendo aquellas con fines sociales y comunitarios (PMI, 2021; PMI, 2023).

En el ámbito metodológico, la investigación reconoce tres enfoques principales: el cuantitativo, que busca medir y analizar datos numéricos; el cualitativo, que se centra en comprender fenómenos sociales y organizacionales a partir de la interpretación de experiencias; y el mixto, que combina ambos métodos para obtener una visión integral del objeto de estudio (Hernández – Sampieri et al., 2022). Debido a las características de este trabajo, se adopta un enfoque cualitativo descriptivo, basado en el estudio de caso de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima. Este enfoque permite analizar en profundidad las dinámicas internas, procesos de gestión y las estrategias organizativas, desde la perspectiva de los actores involucrados, así como comprender el contexto territorial y social en el que opera la asociación, generando aprendizajes aplicables a otros contextos rurales similares.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción del problema**

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

La Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima, conocida como Madre de Agua, es una organización comunitaria sin ánimo de lucro conformada por familias campesinas dedicadas a la producción agroecológica en el oriente del departamento del Tolima. La asociación surge como una iniciativa colectiva orientada a mejorar las condiciones de vida de las familias campesinas mediante prácticas productivas sostenibles, el trabajo solidario y la gestión comunitaria del territorio.

El contexto territorial en el que opera la asociación se caracteriza por una marcada vocación agrícola, una diversidad de sistemas productivos y una estrecha relación entre las actividades económicas y los recursos naturales disponibles. La economía local se sustenta principalmente en la agricultura familiar, con predominio de cultivos permanentes y transitorios como café, cacao, banano y frutales, los cuales constituyen la base del ingreso de numerosas familias rurales. Este territorio, enfrenta, además, dinámicas propias del sector rural colombiano, como limitaciones en infraestructura, acceso a mercados, asistencia técnica y mecanismos de financiamiento, lo que incide directamente en la sostenibilidad de las iniciativas productivas campesinas (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2023; CEPAL, 2021).

En este escenario, la asociación Madre de Agua desempeña un papel relevante como actor organizativo que promueve la agroecología, la conservación de prácticas agrícolas tradicionales y la articulación de procesos comunitarios. A través de actividades como la producción de café y cacao agroecológico, la elaboración de abonos orgánicos, la transformación de alimentos y la comercialización asociativa, la organización contribuye al fortalecimiento de economías campesinas más resilientes, al uso sostenible del suelo y al cuidado de los ecosistemas locales. Este tipo de iniciativas agroecológicas fortalecen la soberanía alimentaria, reducen la dependencia

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

de insumos externos y favorecen sistemas productivos más resilientes frente a los cambios climáticos y económicos (Altieri & Nicholls, 2020; FAO, 2021).

No obstante, el crecimiento y la consolidación de la asociación como organización campesina sostenible implica desafíos relacionados con la gestión de sus procesos productivos y comerciales. A medida que la organización amplía sus actividades y busca mejorar su posicionamiento en el mercado, se hace necesario contar con mecanismos que permitan planificar, organizar y monitorear de manera articulada los procesos de producción, control de costos y comercialización. En ausencia de una ruta metodológica estructurada, estos procesos tienden a gestionarse de forma fragmentada, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas, la evaluación de la rentabilidad de las unidades productivas y el acceso a oportunidades de financiación (FAO, 2021; Hernández-Sampieri et al., 2022).

Desde esta perspectiva, el objeto de estudio se sitúa en la intersección entre el contexto rural agroecológico y la gestión organizacional, entendiendo que la sostenibilidad económica de la asociación no depende únicamente de sus prácticas productivas, sino también de su capacidad para fortalecer sus procesos internos mediante herramientas técnica y metodológicas sistemáticas. En este sentido, la gerencia de proyectos se plantea como un enfoque pertinente para analizar el contexto organizativo de la asociación y proponer estrategias que permitan articular sus procesos productivos y comerciales, contribuyendo al fortalecimiento de la organización campesina y a su sostenibilidad en el tiempo, tal como lo reconocen los enfoques contemporáneos de gestión orientados al desarrollo sostenible y al impacto social (PMI, 2021; PMI, 2023).

### **1.1.2 Problemática central identificada**

La Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua) desarrolla procesos productivos y comerciales basados en principios agroecológicos, orientados al fortalecimiento de la economía campesina y a la sostenibilidad del territorio. Este tipo de organizaciones cumple un rol estratégico en la producción de alimentos, la conservación ambiental y el desarrollo rural sostenible; sin embargo, diversos estudios señalan que su permanencia en el mercado enfrenta importantes desafíos económicos y organizacionales, especialmente en contextos

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

rurales con limitaciones estructurales (FAO, 2021; CEPAL, 2021). En este sentido, a pesar de los avances logrados en materia productiva y organizativa, la asociación enfrenta dificultades para consolidar su sostenibilidad económica y fortalecer su proyección organizacional en el mercado.

Uno de los principales problemas identificados radica en la ausencia de una ruta metodológica integral que articule de manera sistemática los procesos de producción, control de costos y comercialización. La literatura reciente sobre gestión organizacional en entornos rurales evidencia que la gestión fragmentada de estos procesos, sumada al uso de herramientas limitadas y no sistematizadas, reduce la capacidad de las organizaciones para evaluar su desempeño económico y tomar decisiones estratégicas informadas (FAO, 2021; Hernández-Sampieri et al ., 2022). En el caso de la asociación Madre de Agua, la falta de un esquema estructurado de planificación, seguimiento y evaluación dificulta la generación de información confiables y oportuna, tanto a nivel productivo como organizacional.

La escasa articulación entre los procesos productivos y comerciales limita la capacidad de la asociación para identificar la rentabilidad real de sus productos, optimizar el uso de recursos disponibles y establecer estrategias comerciales sostenibles. De acuerdo con la CEPAL (2021), estas debilidades afectan directamente la competitividad de los negocios rurales y restringe su acceso a mercados diferenciados. Asimismo, la falta de información económica sistematizada dificulta el acceso a fuentes de financiación y la formulación de proyectos productivos con mayor impacto, elementos clave para la consolidación de canales de comercialización estables y la mejora de los ingresos de las familias campesinas asociadas.

Este problema no se relaciona con una carencia de conocimientos o capacidades individuales por parte de los productores, sino con la necesidad de fortalecer la gestión organizacional mediante metodologías sistemáticas, adaptadas al contexto rural y a la lógica de la economía campesina. En este sentido, distintos autores destacan que la aplicación de enfoques estructurados de gestión permite mejorar la eficiencia organizacional, optimizar recursos y fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones, incluso en contextos de alta complejidad social y territorial (PMI, 2021; PMI, 2023). La inexistencia de herramientas propias de la gerencia de proyectos que permitan planificar, implementar y monitorear de manera integrada los procesos productivos y comerciales constituyen

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

un factor crítico que incide en la sostenibilidad económica y organizacional de la asociación Madre de Agua.

Desde esta perspectiva, la problemática central se sitúa en la necesidad de diseñar y aplicar una ruta de gestión basada en modelos, metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos, que permita articular los procesos de producción, control de costos y comercialización, fortaleciendo la toma de decisiones, la sostenibilidad económica y el desarrollo organizacional de la asociación campesina.

## **1.2 La pregunta de investigación**

¿Como puede el diseño e implementación de una ruta de gestión basada en modelos, metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos contribuir a articular los procesos de producción, control de costos y comercialización, fortaleciendo la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima?

### **1.1.Los objetivos de investigación**

#### **1.1.1. Objetivo general**

Diseñar una ruta de gestión basada en modelos, metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos que contribuyan al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), a partir del análisis del contexto rural y de la selección de metodologías acordes a sus necesidades organizativas y productivas.

#### **1.1.2. Objetivos específicos**

Caracterizar las zonas rurales de Colombia seleccionadas que identifiquen las dinámicas de los negocios rurales allí desarrollados, con el fin de determinar variables clave que influyen en su sostenibilidad

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Establecer criterios de selección y comparación de las diferentes metodologías de gerencia de proyectos considerando las necesidades específicas de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), 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 Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua)

## **1.2. Justificación de la investigación**

La sostenibilidad de los negocios rurales y de las organizaciones campesinas constituye uno de los principales desafíos para el desarrollo territorial en América Latina y en particular, en el contexto rural colombiano. Diversos estudios han señalado que, si bien las asociaciones campesinas desempeñan un papel fundamental en la producción de alimentos, la conservación ambiental y la cohesión social, su permanencia en el tiempo se ve limitada por debilidades en la gestión organizacional, el acceso a mercados y la toma de decisiones económicas informadas (CEPAL, 2021; FAO, 2021). En este sentido, la problemática identificada en la Asociación Campesina Agroecológica del oriente del Tolima se inscribe en una realidad más amplia que afecta a múltiples iniciativas rurales de base comunitaria.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de articular los procesos productivos, financieros y comerciales mediante enfoques de gestión estructurada, adaptados a las particularidades del contexto rural. La literatura reciente en gerencia de proyectos destaca que la aplicación de metodologías sistemáticas de planificación, seguimiento y control permite mejorar el desempeño organizacional, optimizar el uso de recursos y fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones, incluso en entornos de alta complejidad e incertidumbre (Project Management Institute, 2021; PMI, 2023). Sin embargo, la mayor parte de estos enfoques han sido desarrollados para contextos empresariales urbanos, lo que evidencia la pertinencia de estudios que exploren su adaptación a organizaciones campesinas y economías rurales.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Desde el punto de vista científico, esta investigación aporta al campo de estudio de la gerencia de proyectos aplicada al desarrollo rural y a la agroecología, al analizar como modelos y herramientas de esta disciplina pueden contribuir al fortalecimiento de organizaciones campesinas. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2022), los estudios de caso cualitativos permiten comprender fenómenos organizacionales complejos desde su contexto real, generando conocimientos aplicable y transferible a situaciones similares. En este marco, el análisis del caso de la asociación Madre de Agua ofrece evidencia empírica relevante sobre la relación entre gestión de proyectos, sostenibilidad económica y organización comunitaria.

El impacto de la investigación para el objeto de estudio se manifiesta en la posibilidad de diseñar una ruta de gestión adaptada a las necesidades reales de la asociación, que permita integrar los procesos de producción, control de costos y comercialización. Esta articulación resulta clave para mejorar la toma de decisiones estratégicas, identificar la rentabilidad de las unidades productivas y fortalecer canales de comercialización estables, aspectos señalados como determinantes para la sostenibilidad de las iniciativas agroecológicas (FAO, 2021; Altieri & Nicholls, 2020).

En términos de aporte académico, el presente trabajo contribuye a la discusión sobre la aplicabilidad de la gerencia de proyectos en contextos rurales, ampliando su alcance más allá de los escenarios empresariales tradicionales. Asimismo, ofrece un marco analítico que integra sostenibilidad económica, gestión organizacional y enfoque territorial, lo cual resulta pertinente para programas de formación en gerencia de proyectos con orientación social y comunitaria. Este aporte es consistente con las tendencias actuales de la disciplina, que reconoce el valor de los proyectos como instrumentos para generar impacto social y desarrollo sostenible (PMI, 2023).

Finalmente, el aporte a la comunidad beneficiaria se refleja en la generación de herramientas prácticas y estrategias de gestión que pueden ser apropiadas por la asociación Madre de agua y replicadas en otras organizaciones campesinas. Al fortalecer las capacidades organizativas y la articulación de los procesos productivos y comerciales, la investigación contribuye al mejoramiento de los ingresos de las familias asociadas, al fortalecimiento de la autonomía campesina y a la consolidación de sistemas agroalimentarios más sostenibles y resilientes, en coherencia con los objetivos de desarrollo sostenible y las políticas de desarrollo rural sostenible (CEPAL, 2021; FAO, 2021).

## **2. MARCO REFERENCIAL**

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

En los últimos años, la literatura académica ha evidenciado un creciente interés por analizar las dinámicas organizativas, económicas y sociales de las asociaciones campesinas y los pequeños productores rurales, especialmente en el marco de los desafíos asociados a la sostenibilidad, la gestión organizacional y el acceso a mercados. Estos estudios constituyen un antecedente fundamental para comprender la problemática abordada en el presente trabajo, centrada en el fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos.

Diversas investigaciones han señalado que las organizaciones campesinas enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con la planificación, la gestión de recursos y la articulación de sus procesos productivos y comerciales. En este sentido, Solís-Luis et al. (2025) analizaron comunidades campesinas en Perú, identificando debilidades en los modelos de gestión organizacional, particularmente en aspectos como la planificación financiera, la transparencia y la sostenibilidad económica. Los autores concluyen que la ausencia de modelos de gestión adaptados al contexto rural limita la capacidad de estas organizaciones para mejorar sus condiciones económicas y consolidar procesos de desarrollo sostenible.

De manera similar, Landaburú-Mendoza et al., (2024) estudiaron asociaciones agrícolas en Ecuador desde el enfoque de la economía social y solidaria, destacando que la falta de herramientas de gestión estructurada afecta la sostenibilidad de las iniciativas productivas rurales. El estudio resalta que el fortalecimiento organizacional, mediante metodologías de planificación y seguimiento, resulta clave para mejorar la eficiencia productiva y la toma de decisiones en asociaciones campesinas.

En el contexto latinoamericano, Rodríguez-Díaz et al. (2025) investigaron la vulnerabilidad socio-ecológica de pequeños agricultores en la región Andina, evidenciando que la organización colectiva y la gestión articulada de los procesos productivos contribuyen a mejorar la resiliencia económica frente a factores climáticos y de mercado. Los autores resaltan que las estrategias

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

colectivas permiten optimizar recursos, fortalecer capacidades locales y generar mayores oportunidades de ingreso para las familias campesinas.

Asimismo, estudios promovidos por organizaciones multilaterales han documentado el impacto positivo de la asociatividad rural en el fortalecimiento económico de pequeños productores. El Banco Mundial (2025) analizó experiencias de alianzas productivas en América Latina, concluyendo que las organizaciones campesinas que logran estructurar sus procesos productivos y comerciales presentan mejores resultados en términos de ingresos, acceso a mercados y sostenibilidad económica. No obstante, el estudio también señala que estos resultados dependen en gran medida de la capacidad organizacional y de la adopción de herramientas de gestión adecuadas.

En Colombia, investigaciones desarrolladas en zonas rurales con antecedentes de conflicto armado han identificado barreras persistentes para la sostenibilidad de las asociaciones campesinas. Estudios de caso realizados en regiones como Montes de María evidencian que la falta de planificación, la débil articulación entre producción y comercialización, y el acceso limitado a información financiera afectan la viabilidad económica de los negocios rurales (Lissbrant et al., 2018). Estos hallazgos resultan pertinentes para el presente estudio, dado que reflejan problemáticas similares a las identificadas en la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima.

Por otra parte, la literatura reciente ha abordado el papel de la innovación y la adopción de herramientas tecnológicas en la gestión de organizaciones rurales. Hinojosa et al. (2023) destacan que, aunque las tecnologías pueden mejorar la eficiencia productiva y organizacional, su impacto es limitado cuando no se integran en modelos de gestión estructurados. En este sentido, la falta de metodologías claras de planificación y seguimiento reduce el potencial de estas herramientas para fortalecer la sostenibilidad económica de las asociaciones campesinas.

Complementariamente, Murtagh (2025) analizó los factores psicosociales que inciden en la adopción de innovaciones en pequeños productores rurales en Argentina, señalando que la confianza, la apropiación colectiva y la compatibilidad cultural son determinantes para el éxito de los procesos de gestión. El estudio concluye que las metodologías de gestión deben adaptarse a las

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

dinámicas sociales y organizativas del contexto rural para generar impactos sostenibles en el tiempo.

Desde una perspectiva económica, Rivera Tapia (2024) evidenció que la participación de pequeños productores en organizaciones campesinas mejora el acceso a financiamiento, fortalece la liquidez y contribuye a la sostenibilidad económica de las unidades productivas. Sin embargo, el autor advierte que estos beneficios se ven limitados cuando las organizaciones carecen de sistemas de gestión que permitan evaluar costos, rentabilidad y desempeño productivo.

Adicionalmente, estudios en sociología rural han analizado el rol de las asociaciones campesinas como espacios de articulación social y económica. Isgren (2025) señala que estas organizaciones no solo cumplen funciones productivas, sino que también actúan como plataformas de movilización social y construcción de capital social. No obstante, la autora enfatiza que la sostenibilidad de estos procesos depende de la capacidad organizacional y de la implementación de mecanismos formales de gestión.

Finalmente, investigaciones recientes en Brasil han evidenciado que la heterogeneidad de los pequeños productores y la falta de herramientas de gestión financiera dificultan el acceso equitativo a crédito y recursos productivos. Figueredo et al. (2023) concluyen que la adopción de modelos de gestión estructurados es un factor clave para reducir estas brechas y fortalecer la sostenibilidad económica de las organizaciones campesinas.

En conjunto, estos antecedentes evidencian que, si bien las asociaciones campesinas desempeñan un papel estratégico en el desarrollo rural sostenible, su permanencia y fortalecimiento económico dependen de la existencia de modelos de gestión que articulen de manera integral los procesos productivos, financieros y comerciales. La revisión de la literatura pone de manifiesto que, aunque numerosos estudios coinciden en la necesidad de fortalecer la gestión organizacional de este tipo de organizaciones, persiste una limitada aplicación explícita de modelos y metodologías de la gerencia de proyectos en contextos rurales, lo que revela una brecha teórica y práctica entre las prácticas productivas agroecológicas y la gestión organizacional sistemática. Esta situación justifica la pertinencia del presente estudio y sustenta la necesidad de diseñar una ruta de gestión

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

basada en herramientas y metodologías de la gerencia de proyectos, adaptadas a las particularidades de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima.

## **2.2.Marco Teórico**

### **2.2.1. Agroecología y economía campesina**

La agroecología se ha consolidado en los últimos años como un enfoque científico, práctico y sociopolítico que articula conocimientos académicos y saberes tradicionales con el fin de fortalecer sistemas productivos sostenibles, resilientes y territorialmente apropiados. De acuerdo con Gómez y Barbosa (2023) la agroecología se concibe como una ciencia que promueve y articula el dialogo interdisciplinario entre los saberes científicos y el conocimiento tradicional agrícola, con el propósito de fortalecer los sistemas alimentarios locales y la gobernanza comunitaria del territorio. Este enfoque no se limita a la dimensión técnico-productiva, sino que incorpora aspectos sociales, económicos y culturales que resultan fundamentales para la reproducción social y económica de la economía campesina. En este sentido, la agroecología se configura como una alternativa al modelo agroindustrial dominante, al priorizar la sostenibilidad de los medios de vida rurales, la autonomía productiva y el uso eficiente de los recursos locales (Altieri & Nicholls, 2020).

Desde una perspectiva contemporánea, diversos autores coinciden en que la agroecología trasciende el ámbito técnico-productivo para constituirse como un enfoque integral que articula dimensiones económicas, sociales y ambientales. En este sentido, Caicedo et al., (2022) señalan que este enfoque se fundamenta en la autonomía de los agricultores, la justicia social, la equidad en el acceso a los recursos y la conservación de los ecosistemas, elementos que resultan centrales para el fortalecimiento de la economía campesina y la sostenibilidad de los medios de vida rurales.

En esta misma línea, Altieri y Nicholls (2020) señalan que los sistemas agroecológicos, al basarse en principios ecológicos y en la diversificación productiva, permiten optimizar el uso de los recursos disponibles y disminuir los riesgos económicos asociados a la volatilidad de los precios y a los impactos del cambio climático. Estos elementos resultan especialmente relevantes en

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

contextos rurales latinoamericanos, caracterizados por unidades productivas de pequeña escala y limitaciones estructurales en el acceso a mercados y financiamiento.

Asimismo, la agroecología se entiende como un enfoque que promueve la autonomía de los agricultores y la justicia social, al fortalecer las capacidades locales y la gestión colectiva del territorio. Gliessman (2021) plantea que la agroecología ofrece un marco conceptual para transformar los sistemas agrícolas y alimentarios mediante la aplicación de principios ecológicos y la integración de procesos sociales y económicos que aumentan la resiliencia y sostenibilidad de las comunidades campesinas.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021), reconoce la agroecología como una estrategia para la transformación de los sistemas agroalimentarios, destacando su contribución a la seguridad alimentaria, la sostenibilidad económica de los pequeños productores y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular aquellos relacionados con la erradicación del hambre, la producción responsable y la protección de los ecosistemas terrestres. La FAO enfatiza que la agroecología fortalece las economías locales al promover circuitos cortos de comercialización, el valor agregado en origen y la organización colectiva de los productores.

Desde el enfoque de la economía campesina, la agroecología se configura como una alternativa que prioriza la reproducción social de las familias rurales, la gestión colectiva del territorio y la valorización de los saberes locales. Estudios recientes destacan que la articulación entre agroecología y economía campesina permite fortalecer estrategias productivas basadas en la cooperación, la solidaridad y la autogestión, elementos fundamentales para la sostenibilidad económica de las organizaciones campesinas (CEPAL, 2021; FAO, 2021).

En este sentido, Rodríguez et al. (2023) sostiene que la agroecología busca identificar de manera integral las problemáticas de los sistemas productivos para generar soluciones holísticas y sostenibles a largo plazo, integrando dimensiones productivas, organizativas y económicas. Esta visión está alineada con las asociaciones campesinas que, además de producir alimentos, deben

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

gestionar de manera articulada procesos de producción, costos y comercialización para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

En consecuencia, la agroecología y la economía campesina se presentan como enfoques complementarios que permiten comprender las dinámicas productivas y organizativas de las asociaciones rurales. No obstante, la literatura reciente evidencia que el fortalecimiento de estas iniciativas requiere, además de prácticas agroecológicas, la incorporación de herramientas de gestión que permitan planificar, organizar y evaluar los procesos productivos y económicos, aspecto que abre el espacio para la aplicación de metodologías de la gerencia de proyectos en contextos rurales.

### **2.2.2. Sostenibilidad económica**

La sostenibilidad económica constituye un elemento central para la permanencia y el fortalecimiento de las organizaciones rurales y campesinas, en la medida en que se refiere a su capacidad para generar ingresos estables, gestionar eficientemente los recursos disponibles y sostener su actividad productiva en el largo plazo. Desde una perspectiva contemporánea, la sostenibilidad económica no se limita a la rentabilidad financiera inmediata, sino que incorpora factores como la resiliencia frente a crisis, la estabilidad de los medios de vida rurales y la articulación efectiva entre producción, comercialización y organización social (FAO, 2021).

De acuerdo con la FAO (2021), los sistemas agroalimentarios sostenibles desde el punto de vista económico son aquellos que logran adaptarse a perturbaciones externas (como fluctuaciones de precios, crisis sanitarias o impactos climáticos) sin comprometer la viabilidad de los productores ni la seguridad de sus ingresos. Este enfoque resalta la importancia de fortalecer la resiliencia económica mediante estrategias que reduzcan la dependencia de insumos externos, mejoren la eficiencia productiva y favorezcan el acceso a mercados estables.

En el contexto latinoamericano, los informes elaborados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la FAO y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2022; 2024) evidencian que la sostenibilidad económica de la agricultura familiar y campesina se ve limitada por factores estructurales como el acceso restringido al financiamiento, la baja agregación

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

de valor, la escasa diversificación productiva y la débil inserción en cadenas de comercialización. Estos informes subrayan que la superación de dichas limitaciones requiere enfoques integrales que articulen políticas públicas, fortalecimiento organizativo y estrategias de gestión productiva y comercial.

Desde un enfoque agroecológico, Altieri y Nicholls (2020) sostienen que la sostenibilidad económica de los sistemas agrícolas se fortalece cuando las prácticas productivas se basan en el uso eficiente de recursos locales, la diversificación de cultivos y la reducción de la dependencia de insumos externos. Según estos autores, los sistemas agroecológicos no solo aportan beneficios ambientales y sociales, sino que también pueden mejorar la viabilidad económica de las organizaciones campesinas al reducir costos de producción, aumentar la resiliencia y favorecer la autonomía económica de los productores.

Asimismo, la dimensión laboral y social resulta inseparable de la sostenibilidad económica rural. La Organización Internacional del Trabajo (2022) señala que la estabilidad de los ingresos rurales y la sostenibilidad económica de las unidades productivas dependen, en gran medida, de la calidad del empleo, la diversificación de fuentes de ingreso y el acceso a condiciones de trabajo digno. En este sentido, la sostenibilidad económica debe entenderse como un proceso que integra la generación de ingresos con el bienestar social y la cohesión comunitaria.

En el ámbito nacional, el Departamento Nacional de Planeación (2022) reconoce que la sostenibilidad económica de las organizaciones rurales en Colombia está estrechamente vinculada al fortalecimiento de sus capacidades de gestión, planificación y articulación con mercados. El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 resalta la necesidad de consolidar modelos organizativos que permitan estructurar los procesos productivos y financieros, mejorar la competitividad territorial y promover la asociatividad como estrategia para el desarrollo económico rural.

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

La gerencia de proyectos constituye una disciplina que contribuye en la planificación, ejecución, control y cierre de iniciativas orientadas al logro de objetivos estratégicos en diferentes tipos de organizaciones. Su aplicación se apoya en metodologías que proporcionan marcos conceptuales y operativos para organizar el trabajo, gestionar recursos y reducir la incertidumbre inherente a los

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

proyectos. Estas metodologías integran principios, procesos, herramientas y técnicas que facilitan la toma de decisiones y la gestión sistemática de los proyectos en diferentes contextos organizacionales (Kerzner, 2022).

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2021), una metodología de gerencia de proyectos es un conjunto estructurado de prácticas, principios, procesos y herramientas que permiten dirigir proyectos de manera coherente y adaptable al contexto. En este sentido, las metodologías no son esquemas rígidos, sino marcos flexibles que pueden ajustarse a las características del entorno, actores involucrados y objetivos del proyecto.

Una de las metodologías más difundidas es la propuesta por el Project Management Institute, la cual se encuentra documentada en la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Esta guía define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para lograr los resultados esperados del proyecto. A diferencia de versiones anteriores, en la séptima edición se encuentra un enfoque orientado a principios y dominios de desempeño, los cuales incluyen aspectos como los interesados, el equipo, el enfoque de desarrollo, la planificación, el trabajo del proyecto y la medición del desempeño, permitiendo una mayor adaptabilidad a diferentes entornos (PMI, 2021).

Este enfoque reconoce que los proyectos se desarrollan en entornos dinámicos y que la gestión debe centrarse tanto en los resultados como en las personas y el contexto. Para organizaciones de carácter asociativo y comunitario, esta metodología resulta pertinente, ya que permite integrar dimensiones técnicas, sociales y organizacionales, facilitando la toma de decisiones informada y la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la organización. Entre las herramientas promovidas por el PMI se encuentra la definición del alcance, la planificación del cronograma, la gestión de riesgos, la identificación de interesados y el seguimiento del desempeño del proyecto, las cuales contribuyen a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y la sostenibilidad de las iniciativas (PMI, 2021).

A nivel internacional, la Norma ISO 21502:2020 establece lineamientos para la gestión de proyectos, programas y portafolios, proporcionando un marco genérico aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y sector. Según la International Organization for Standardization (ISO, 2020),

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

este estándar se enfoca en la entrega de beneficios, la gobernanza del proyecto y la alineación con la estrategia organizacional.

El enfoque de la ISO 21502 resalta la importancia de adaptar las prácticas de gerencia de proyectos al contexto organizacional, lo cual resulta especialmente relevante para asociaciones campesinas que operan en entornos rurales con recursos limitados. Este estándar promueve una visión integral del proyecto, considerando no solo los resultados económicos, sino también los impactos sociales y organizativos derivados de su implementación.

Por otra parte, la metodología PRINCE2 (Projects In Controlled Environments), desarrollada por AXELOS, constituye un enfoque basado en procesos que permite gestionar proyectos de manera controlada y estructurada. Esta metodología se fundamenta en principios como la justificación continua del negocio, la gestión por fases y la definición clara de roles y responsabilidades, lo que facilita el control y la toma de decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto (AXELOS, 2023).

Asimismo, han adquirido gran relevancia las metodologías ágiles, especialmente en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante. Entre estas metodologías se destaca Scrum, un marco de trabajo que promueve el desarrollo iterativo e incremental mediante ciclos cortos denominados sprints. Scrum se basa en pilares como la transparencia, la inspección y la adaptación, lo que permite mejorar continuamente el desempeño del equipo y la calidad de los resultados (Schwaber & Sutherland, 2020).

Las metodologías ágiles permiten una mayor flexibilidad en la gestión de proyectos, favoreciendo la participación de los interesados, la rápida adaptación a los cambios y la entrega continua de valor. Este enfoque resulta especialmente pertinente en proyectos que requieren innovación, aprendizaje continuo y adaptación a contextos dinámicos (PMI, 2021).

### **2.3.Marco Normativo**

El marco normativo establece el conjunto de disposiciones legales, políticas públicas y normas técnicas que regulan el sector rural, la asociatividad campesina, la producción agroecológica y la gestión de proyectos en Colombia. Estas normas proporcionan el soporte institucional que orienta

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

las acciones de las organizaciones campesinas y define las condiciones para su sostenibilidad económica, organizativa y productiva.

A continuación, se presenta una tabla que sintetiza las principales normas aplicables al desarrollo del presente estudio, incluyendo su descripción y un análisis de su pertinencia frente al objetivo del trabajo.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

**Tabla 1 Marco Normativo**

<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis y relación con el trabajo</b>
Constitución Política de Colombia (1991)	Reconoce el trabajo agrícola como actividad fundamental para el desarrollo del país y establece la función social y ecológica de la propiedad	Proporciona el fundamento constitucional para la promoción del desarrollo rural sostenible y la protección de las organizaciones campesinas, coherente con el enfoque agroecológico del proyecto
Ley 101 de 1993 – Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero	Establece los lineamientos para el desarrollo del sector agropecuario, fomentando la productividad, la competitividad y el bienestar rural	Sustenta la necesidad de fortalecer la gestión productiva y económica de las asociaciones campesinas mediante modelos organizados y planificados
Ley 454 de 1998	Regula la economía solidaria y las organizaciones asociativas, incluyendo asociaciones y cooperativas	Es clave para el fortalecimiento organizacional de Madre de Agua, al brindar el marco legal para su funcionamiento asociativo y su sostenibilidad económica
Ley 1876 de 2017	Crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA)	Promueve la innovación y la transferencia de conocimiento en el sector rural, elementos que pueden integrarse mediante proyectos estructurados de fortalecimiento productivo
Decreto 1071 de 2015	Decreto único Reglamentario del sector agropecuario, pesquero y de desarrollo rural	Consolida la normativa aplicable al sector rural y facilita la articulación institucional requerida para proyectos de desarrollo campesino
Documento CONPES 3932 de 2018	Lineamiento para el fortalecimiento de la asociatividad rural	Refuerza la importancia de mejorar capacidades organizativas y de gestión en asociaciones campesinas
Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026	Define la política pública nacional orientada al desarrollo sostenible, la economía campesina y la reforma rural integral	Alinea e proyecto con las prioridades nacionales en sostenibilidad económica, fortalecimiento rural y economía popular
Política Pública de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC)	Reconoce a la agricultura campesina como sujeto de políticas públicas diferenciadas	Legitima el enfoque del proyecto y respalda la necesidad de diseñar herramientas de gestión adaptadas al contexto campesino
ISO 21502:2020	Norma internacional que establece directrices para la gestión de proyectos	Proporciona un marco técnico para estructurar la ruta de gestión del proyecto

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

		desde una perspectiva metodológica reconocida
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS - ONU)	Agenda global para el desarrollo sostenible al 2030	El proyecto contribuye directamente a los ODS 1, 2, 8 y 12, al fortalecer la sostenibilidad económica y productiva rural

Fuente: elaboración propia

El conjunto de normas analizadas evidencia que el marco institucional colombiano reconoce la importancia estratégica de la economía campesina, la asociatividad rural y la sostenibilidad ambiental como pilares del desarrollo territorial. Instrumentos como la Ley 454 de 1998 y el CONPES 3932 de 2018 resaltan la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y de gestión de las asociaciones campesinas, lo cual se articula directamente con la propuesta de diseñar una ruta de gestión basada en metodologías de gerencia de proyectos.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, formulado por el Departamento Nacional de Planeación (2022), enfatiza el impulso a la economía popular, campesina y comunitaria como eje del desarrollo sostenible, lo que refuerza la pertinencia del presente trabajo de grado. Desde una perspectiva técnica, la incorporación de la norma ISO 21502:2020 permite alinear el proyecto con estándares internacionales de gestión, aportando rigurosidad metodológica y facilitando a planificación, ejecución y evaluación de iniciativas orientadas al fortalecimiento económico de la asociación Madre de Agua.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque y alcance de la investigación**

La investigación se basó en un enfoque cualitativo descriptivo, con el fin de comprender de manera profunda el contexto y las características de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), así como las dinámicas que inciden en su sostenibilidad económica. Este enfoque permitió analizar percepciones, experiencias y prácticas de los actores involucrados, aspectos fundamentales para interpretar la realidad del contexto rural desde una perspectiva integral. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), los estudios cualitativos son especialmente adecuados para captar experiencias subjetivas y significados, lo cual es crucial para identificar las necesidades del objeto de estudio analizado.

En coherencia con este enfoque, la investigación se abordó a través de un estudio de caso, lo que permitió un análisis detallado de las dinámicas y los desafíos específicos que enfrentó Madre de Agua. 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 exploraron en profundidad las dinámicas propias y los obstáculos que limitaron su sostenibilidad económica, social y ambiental.

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

La población objeto de estudio estuvo conformada por 150 familias que integraban una asociación campesina de carácter agroecológico, específicamente la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua). Esta organización estuvo integrada por productores y productoras rurales que desarrollaban actividades agrícolas bajo principios agroecológicos, economía campesina y trabajo asociativo, y que participaban de manera directa en los procesos productivos, organizativos y comerciales de la asociación. La población presentó características propias del contexto rural, tales como estructuras organizativas horizontales, toma de decisiones colectiva, limitaciones en el acceso a recursos financieros y técnicos, y una alta dependencia de los ciclos productivos agrícolas.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Para el desarrollo del estudio se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual fue coherente con el enfoque cualitativo y el diseño de estudio de caso adoptado en la investigación. Este tipo de muestreo permitió seleccionar a los participantes en función de su accesibilidad, disponibilidad y pertinencia frente a los objetivos del estudio, priorizando a aquellos actores que contaban con información relevante sobre la gestión organizativa y económica de la asociación. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), el muestreo por conveniencia es apropiado en investigaciones cualitativas cuando se busca profundidad analítica más que representatividad estadística. La muestra estuvo conformada por tres (3) participantes, entre los cuáles se incluyeron asociados activos y responsables de procesos productivos de la organización. La selección de esta muestra se justificó en la necesidad de obtener información directa y contextualizada sobre los procesos de gestión, toma de decisiones y sostenibilidad económica de la asociación.

### **3.3. Instrumentos**

Para el desarrollo del presente proyecto se emplearon dos instrumentos de recolección de información, coherentes con el enfoque cualitativo y el diseño de estudio de caso. El primer instrumento correspondió a un modelo de caracterización de zonas rurales, propuesto por Rojas et al. (2018), el cual permitió recopilar información relacionada con las condiciones productivas, organizativas, sociales y económicas del contexto rural en el que operaba Madre de Agua. Este instrumento facilitó la comprensión integral del entorno y de las dinámicas que influyeron en la sostenibilidad económica de la asociación.

El segundo instrumento consistió en un análisis documental, orientado a la revisión de documentos institucionales, normativos y académicos relacionados con metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos. Este análisis permitió identificar enfoques, buenas prácticas y elementos conceptuales que sirvieron de soporte para el diseño de la ruta de gestión propuesta, asegurando su coherencia con referentes teóricos y normativos vigentes.

#### **3.3.1. Modelo de Caracterización de Negocios Rurales**

El modelo de caracterización de negocios rurales utilizado en el presente estudio tuvo como objetivo analizar de manera integral el contexto en el cual se desarrollaba la Asociación Campesina

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), con el fin de identificar las condiciones productivas, organizativas, económicas y territoriales que incidieron en su sostenibilidad económica. Este modelo permitió recopilar información clave sobre el entorno rural, las dinámicas internas de la organización y sus capacidades de gestión, lo que facilitó la identificación de aspectos críticos que requirieron su fortalecimiento.

### ***Entrevista***

La entrevista tuvo como objetivo recopilar información cualitativa detallada sobre las condiciones productivas, organizativas y económicas de la asociación Madre de Agua, desde la perspectiva de sus actores clave. La entrevista se estructuró bajo un formato semiestructurado, lo que permitió orientar la conversación a partir de preguntas previamente definidas, manteniendo la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos emergentes relevantes para el análisis. Las categorías de análisis de las entrevistas se enmarcaron en el modelo de caracterización e incluyeron: contexto territorial y productivo, estructura organizativa, procesos productivos, gestión económica y financiera, comercialización y capacidades de gestión y planificación. A su vez, estas categorías se operacionalizaron mediante variables como tipo de producción, nivel de asociatividad, mecanismos de toma de decisiones, fuentes de ingresos, costos productivos, canales de comercialización y prácticas de planificación y control. La entrevista fue aplicada a los miembros seleccionados de la asociación a través de un formato físico y digital, según la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

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

El análisis documental tuvo como objetivo identificar, analizar y seleccionar las metodologías, enfoques y herramientas de la gerencia de proyectos más idóneos para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la asociación Madre de Agua. Este análisis se enfocó en la revisión sistemática de fuentes bibliográficas académicas, documentos normativos y guías técnicas relacionadas con la gerencia de proyectos, con el fin de establecer su pertinencia y aplicabilidad en el contexto de un negocio rural de carácter agroecológico y asociativo.

La estructura del análisis documental se organizó a partir de las dimensiones del modelo de caracterización de negocios rurales, lo que permitió articular los hallazgos teóricos con las

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

necesidades identificadas en la caracterización general y específica del negocio. Las categorías del análisis incluyeron gestión organizativa, planificación de proyectos, gestión económica y financiera, gestión de interesados y sostenibilidad, las cuales se operacionalizaron mediante variables como tipo de metodología, nivel de flexibilidad, herramientas de planificación, mecanismos de seguimiento y enfoque en generación de valor.

### **3.4.Descripción de Procedimientos**

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

El procedimiento de aplicación del modelo de caracterización de negocios rurales se desarrolló de manera progresiva y adaptada al contexto territorial en el que está inmerso la asociación Madre de Agua. En una primera etapa, se realizó la revisión de las características generales del negocio rural, con el fin de describir su contexto organizativo, territorial y productivo. Posteriormente, se efectuó la selección del tipo de fuente de información, priorizando fuentes primarias como la entrevista a actores clave de la asociación, de acuerdo con las necesidades del contexto rural y los aspectos generales por identificar. En una tercera fase, se llevó a cabo la recolección de información del negocio rural y su entorno, enfocada en elementos relacionados con sus sostenibilidad económica, organizativa y productiva. A partir de la información obtenida, se procedió a la selección de las características específicas del negocio rural, permitiendo profundizar en aquellos aspectos que inciden de manera directa en su desempeño económico. Posteriormente, se realizó el análisis conjunto de las características generales y específicas, contrastando los datos recolectados y asegurando su coherencia. Como parte del modelo, se efectuó la asignación de puntajes a cada característica, de acuerdo con su impacto en la sostenibilidad del negocio rural. Finalmente, se desarrolló un análisis de los puntajes más altos y bajos, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades y aspectos prioritarios que sirvieron como insumo para el diseño de la ruta de gestión basada en metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos.

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

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

La aplicación de la entrevista se realizó siguiendo un procedimiento estructurado y adaptado al contexto rural de la asociación Madre de agua. En primer lugar, se llevó a cabo la identificación y selección de los actores clave de la asociación que participaron en la entrevista, priorizando a miembros asociados con conocimiento directo de los procesos organizativos, productivos y económicos del negocio rural. Posteriormente, se realizó un acercamiento previo a los participantes con el fin de socializar los objetivos del estudio, explicar el alcance de la investigación y garantizar la confidencialidad de la información recolectada. En una tercera etapa, se procedió a la aplicación de la entrevista semiestructurada, siguiendo el formato diseñado a partir de las dimensiones de caracterización general y específica del modelo, permitiendo profundizar en aspectos relacionados con el contexto territorial, la organización, la producción, la gestión económica y la sostenibilidad del negocio rural. La información obtenida fue registrada de manera sistemática en los formatos establecidos, asegurando la fidelidad de las respuestas. Finalmente, las entrevistas se revisaron y organizaron para su posterior análisis, permitiendo la consolidación de los resultados que alimentaron el proceso de caracterización y sirvieron como insumo para el diseño de la ruta de gestión basada en metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos.

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

El procedimiento para la aplicación del análisis documental se desarrolló de manera sistemática con el propósito de identificar, analizar y seleccionar los conceptos, metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos más pertinentes para su aplicación en la asociación Madre de Agua. En primer lugar, se determinó el objetivo del análisis documental, orientado a establecer que enfoques de gerencia de proyectos contribuyen al fortalecimiento de la sostenibilidad económica del negocio rural. Posteriormente, se identificaron los principios epistémicos de sujeto, objeto y método, donde el sujeto corresponde al investigador, el objeto al conjunto de metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, y el método al análisis documental de fuentes académicas y normativas. A continuación, se establecieron las categorías de análisis, alineados con el modelo de caracterización del negocio rural, como planificación, gestión organizativa, gestión económica, sostenibilidad y participación de actores. Seguidamente, se definió el contexto de búsqueda documental, priorizando documentos académicos, guías metodológicas y estándares técnicos

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

relacionados con la gerencia de proyectos aplicables a contextos organizativos y rurales. Se procedió luego a la selección de criterios de búsqueda, considerando aspectos como pertinencia temática, vigencia, tipo de documento y aplicabilidad al objeto de estudio, así como el establecimiento de un protocolo de búsqueda coherente con el enfoque cualitativo de la investigación. Posteriormente, se diseñó y aplicó un instrumento de registro documental, que permitió organizar de manera sistemática la información relevante extraída de los documentos seleccionados. En una fase posterior, se realizó la localización de los documentos y la extracción de datos, registrando los conceptos, enfoques y herramientas clave. Finalmente, se elaboró el informe del análisis documental, el cual incluyó un mapa de conexiones entre los hallazgos teóricos y las necesidades del negocio rural, así como la construcción textual que fundamenta la propuesta de ruta de gestión basada en metodologías de la gerencia de proyectos, de acuerdo con los propuestos por Corona et al. (2023).

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

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

El análisis de la información recolectada mediante el modelo de caracterización de negocios rurales se realizó a través de un proceso de organización, clasificación y procesamiento de datos utilizando la herramienta de Microsoft Excel. En primer lugar, la información obtenida a partir de la entrevista y demás fuentes fue registrada en diferentes hojas de cálculo, organizando cada característica del negocio rural de acuerdo con sus dimensión y tipo de fuente de información. Posteriormente, dichas características fueron clasificadas según su nivel de relevancia para la sostenibilidad del negocio rural y se les asignaron puntajes con base en criterios previamente definido en el modelo. A partir de estos puntajes, se calcularon ponderaciones finales mediante el uso de fórmulas y funciones propias de Excel, lo que permitió obtener una valoración integral de cada característica analizada. La matriz de caracterización se consolidó mediante tablas y gráficos que facilitaron la visualización de los datos, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones entre las dimensiones evaluadas. Finalmente, se analizaron de manera comparativa las características que presentaron las ponderaciones más altas y bajas, con el fin de extraer

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

conclusiones relevantes que orientaron la priorización de los aspectos que requieren fortalecimiento para mejorar la sostenibilidad económica del negocio rural objeto de estudio.

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

La información obtenida a través de la entrevista fue procesada utilizando Excel como herramienta de apoyo. En primera instancia, las respuestas recolectadas fueron transcritas y organizadas en matrices de registro, agrupando la información según las categorías definidas en el modelo. Posteriormente, se realizó una codificación básica de la información cualitativa, identificando variables y aspectos recurrentes que permitieron comprender las dinámicas internas del negocio rural. La información relevante fue sintetizada y vinculada con las características generales y específicas del modelo, facilitando su posterior valoración mediante la asignación de puntajes y ponderaciones. Este proceso permitió transformar los datos cualitativos en insumos analíticos estructurados, contribuyendo a la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades del negocio rural.

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

El análisis de la información derivada de la revisión documental sobre conceptos, metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos se desarrolló mediante un proceso sistemático y organizado. En primer lugar, se identificaron y seleccionaron fuentes bibliográficas relevantes a través de motores de búsqueda académicos y repositorios especializados, priorizando documentos que abordaron enfoques de gerencia de proyectos aplicables a contextos rurales y orientados al fortalecimiento de la sostenibilidad económica, social y ambiental del negocio rural objeto de estudio. Posteriormente, la información recopilada fue registrada y organizada en matrices de análisis elaboradas en Microsoft Excel, donde los documentos fueron clasificados según su tipo de fuente, año de publicación y enfoque metodológico. A partir de esta organización, se realizó un análisis comparativo de los contenidos, identificando patrones, convergencias y aportes clave de cada metodología o herramienta revisada. Finalmente, los hallazgos obtenidos fueron interpretados a la luz de las necesidades identificadas en el Modelo de Caracterización de Negocios Rurales, permitiendo seleccionar y adaptar los conceptos de gerencia de proyectos más pertinentes para la

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

formulación de la propuesta que busco fortalecer la sostenibilidad económica del negocio rural analizado.

### **3.6. Consideraciones Éticas**

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

El desarrollo del presente proyecto de investigación se fundamentó en el cumplimiento de los principios éticos establecidos por UNIMINUTO y por la comunidad científica, garantizando el respeto, la responsabilidad y la integridad en el proceso investigativo, especialmente al tratarse de un estudio aplicado a una organización rural de base comunitaria. En este sentido, se adoptaron medidas orientadas a la protección de los datos personales de los participantes, asegurando que la información recolectada a través de entrevistas y fuentes documentales fueran utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos fueron tratados de manera confidencial, evitando la divulgación de información sensible y preservando el anonimato de los participantes cuando así se requirió, en concordancia con la normativa vigente sobre protección de datos personales en Colombia.

Asimismo, el proyecto contemplo la minimización de riesgos para el objeto de estudio, garantizando que la participación de los miembros de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima no generará afectaciones negativas de tipo social, organizacional, económico o reputacional. La recolección de información se realizó de forma voluntaria, transparente y respetuosa, previa socialización de los objetivos del estudio, su alcance y los posibles beneficios derivados del mismo. En ningún caso se ejerció presión sobre los participantes para suministrar información, ni se interfirió en las dinámicas internas de la organización.

De igual forma, se promovió el acceso a los resultados por parte del objeto de estudio, reconociendo el carácter participativo y formativo del proceso investigativo. Los hallazgos y conclusiones obtenidos fueron socializados con la asociación, permitiendo que los resultados sirvieran como insumo para la toma de decisiones y el fortalecimiento de su sostenibilidad económica. Este principio busco retribuir el aporte de la comunidad al proceso de investigación y fomentar la apropiación del conocimiento generado.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Finalmente, el proyecto se desarrolló en estricto cumplimiento de la normativa institucional y científica, respetando los lineamientos metodológicos y éticos definidos por UNIMINUTO para trabajos de investigación aplicada, así como los principios de honestidad académica, rigor metodológico y responsabilidad social. De esta manera, se garantizó que la investigación no solo cumpla con los estándares formales exigidos, sino que también contribuyera de manera ética y responsable al fortalecimiento de organizaciones rurales y al desarrollo sostenible del territorio.

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

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó un instrumento de aceptación y autorización, correspondiente al consentimiento informado, el cual fue aplicado previamente a la recolección de información mediante entrevistas y revisión de fuentes relacionadas con la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima. Este instrumento tuvo como finalidad garantizar que los participantes conozcan de manera clara los objetivos del estudio, el alcance de la investigación, los procedimientos a realizar, el uso académico de la información y los principios de confidencialidad y protección de datos personales. La participación fue de carácter voluntario, asegurando el derecho de los participantes a abstenerse o retirarse del proceso en cualquier momento sin que ello genere consecuencias negativas. El consentimiento informado fue socializado y diligenciado antes de la aplicación de los instrumentos, quedando constancia escrita de la aceptación por parte de los participantes. El formato del consentimiento informado se incluye como Anexo N°2 del presente proyecto.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

#### 4. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan en tres apartados. En el primero, se expone la caracterización de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima – Madre de Agua, en la cual se identifican los principales aspectos del ámbito económico que requieren el diseño de propuestas de mejora. El segundo apartado aborda la comparación de diversas metodologías y enfoques de la gerencia de proyectos, con el fin de seleccionar la más adecuada para su aplicación en la asociación. Finalmente, en el tercer apartado se plantean estrategias basadas en la metodología seleccionada, orientadas al fortalecimiento de las características identificadas y al mejoramiento de la sostenibilidad económica de Madre de Agua.

##### 4.1. Caracterización de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima – Madre de Agua

El diagnóstico de Madre de Agua se realiza a partir del modelo de caracterización de negocios rurales<sup>1</sup>, considerando dos enfoques: El primero aborda las características generales relacionadas con el territorio rural y la influencia de su contexto; el segundo se centra en los aspectos particulares del ámbito económico, con el propósito de identificar aquellos elementos que requieren ser intervenidos para garantizar su sostenibilidad.

La tabla que se presenta a continuación refleja los resultados obtenidos en la caracterización general en el contexto rural de Madre de Agua.

**Tabla 2. Caracterización general de Madre de Agua en su contexto rural**

<b>Característica General</b>	<b>Descripción de la característica general</b>	<b>Puntuación de la característica</b>
Ubicación y acceso al municipio	El municipio de Cunday, en el departamento del Tolima, se encuentra ubicado en la zona oriental del	2

<sup>1</sup> 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 sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

(cercanía a la cabecera municipal)	<p>departamento. Uno de sus principales corregimientos es Tres Esquinas, el cual se localiza a aproximadamente 39 km del área urbana del municipio. No obstante, el estado de la vía es regular, ya que gran parte del trayecto no se encuentra pavimentado. Debido a estas condiciones, el desplazamiento desde el corregimiento hasta el casco urbano puede tardar alrededor de una hora y media en motocicleta y entre dos y tres horas en vehículo. Estas condiciones de infraestructura vial dificultan la movilidad entre las diferentes veredas del municipio. Adicionalmente, en algunas zonas no se cuenta con servicio de transporte público, lo que limita aún más la conectividad y el acceso de los habitantes a servicios, mercados y otras dinámicas económicas del territorio.</p>	
<p>Categoría del territorio según población</p>	<p>De acuerdo con la definición de categorías de ruralidad, el municipio de Cunday, en el departamento del Tolima, se clasifica como rural disperso en nivel de desagregación 2. Esta categorización se fundamenta en que el municipio cuenta con una población aproximada de 8.801 habitantes, según datos del DANE (2024). Además, presenta una densidad poblacional inferior a 50 habitantes por kilómetro cuadrado y más del 70 % de su población reside en zona rural (zona resto), características que corresponden a los criterios establecidos para esta categoría de ruralidad.</p>	3
<p>Tipología de las fincas</p>	<p>En las veredas del municipio de Cunday predominan fincas pequeñas y medianas con sistemas de</p>	5

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>producción diversificados. Estas unidades productivas se caracterizan por desarrollar diferentes actividades agropecuarias dentro de la misma finca, orientadas principalmente a la producción a pequeña escala. En su mayoría corresponden a propiedades de pequeños y medianos productores, lo que evidencia una estructura productiva basada en economías rurales familiares. Esta tipología de finca puede representar una ventaja para iniciativas asociativas y proyectos productivos rurales, ya que favorece la articulación entre productores, la diversificación de ingresos y el fortalecimiento de procesos colectivos de producción y comercialización.</p>	
<p>Tipo de población en el territorio</p>	<p>Se evidencia que la mayoría de los habitantes corresponde a personas oriundas del territorio, quienes mantienen un fuerte arraigo con la tierra, las tradiciones y las dinámicas productivas locales. No obstante, según la información recopilada a través de entrevistas y observación directa, también se ha presentado un proceso de migración, principalmente de población joven, quienes se trasladan hacia otros municipios o ciudades en búsqueda de oportunidades educativas y laborales.</p> <p>De manera reciente, se ha identificado la llegada de nuevos habitantes provenientes de otras regiones, lo que empieza a generar una mayor diversidad poblacional en el territorio. Estas dinámicas demográficas configuran un contexto en el que coexisten pobladores tradicionales con nuevos</p>	<p>3</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	residentes, lo cual puede influir en las dinámicas sociales, económicas y productivas del municipio de Cunday.	
Transformaciones de uso de suelo de acuerdo con las prácticas de las comunidades	El uso del suelo ha estado tradicionalmente orientado a actividades agropecuarias desarrolladas por comunidades campesinas. Con el tiempo, estas comunidades han adaptado sus prácticas productivas de acuerdo con factores económicos, ambientales y sociales, generando cambios en la forma de aprovechar el territorio. Algunas áreas destinadas con anterioridad a la ganadería o a cultivos tradicionales han comenzado a incorporar prácticas agroecológicas, diversificación de cultivos y conservación de recursos naturales.	4
Transformaciones según Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)	De acuerdo con lo establecido en el EOT del municipio de Cunday, las transformaciones del territorio se orientan hacia la regulación del uso y ocupación del suelo, promoviendo un desarrollo rural sostenible basado en la vocación productiva del municipio. En este contexto, se prioriza la protección de áreas de importancia ambiental, el fortalecimiento de las actividades agropecuarias y la mejora de la infraestructura rural, elementos que inciden directamente en las dinámicas productivas de las organizaciones campesinas.  Para Madre de Agua, estas disposiciones representan tanto oportunidades como retos, en la medida en que favorecen la implementación de prácticas agroecológicas y el aprovechamiento sostenible de los	3

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	recursos naturales, pero también exigen una mayor articulación con la planificación territorial y el cumplimiento de lineamientos normativos.	
Dinámica de formulación de Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)	De acuerdo con la dinámica de formulación del EOT del municipio de Cunday, este instrumento se estructura a partir de un proceso técnico y participativo que integra el diagnóstico territorial, la definición de objetivos de desarrollo y la formulación de estrategias orientadas al uso adecuado del suelo. En este sentido, el EOT articula componentes ambientales, sociales y económicos, con el fin de orientar el desarrollo del territorio bajo principios de sostenibilidad y equilibrio entre la conservación de los recursos naturales y el aprovechamiento productivo. Asimismo, contempla la participación de actores locales en la construcción de lineamientos que responden a las necesidades del contexto rural, lo que permite establecer directrices para el fortalecimiento de las actividades agropecuarias, la organización del territorio y la planificación a mediano y largo plazo.	3
Tipos de actividades agropecuarias	En el municipio de Cunday, las actividades agropecuarias se constituyen como el eje central de la dinámica económica rural, destacándose principalmente el cultivo de café, cacao y la ganadería. Estas actividades responden a las condiciones agroecológicas del territorio y a la tradición productiva de sus habitantes. En particular, el cultivo de café presenta una alta representatividad en la vereda Puerto Lleras, donde se consolida como una de las principales fuentes de ingreso para las	3

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>familias campesinas. Por su parte, el cacao se posiciona como una actividad agrícola relevante en el corregimiento de Tres Esquinas, evidenciando un potencial productivo asociado a mercados diferenciados y sostenibles.</p> <p>En cuanto a la ganadería, esta se desarrolla principalmente en el corregimiento de Valencia, donde se destinan amplias áreas para la cría y manejo de ganado, constituyéndose como una actividad complementaria dentro de los sistemas productivos locales. En conjunto, estas actividades reflejan una economía rural basada en la diversificación productiva, aunque con predominio de sistemas tradicionales,</p>	
Tipos de actividades no agropecuarias	<p>Las actividades no agropecuarias son limitadas y se concentran principalmente en el comercio local y en la prestación de servicios básicos para la población. Estas incluyen tiendas de víveres, pequeños establecimientos comerciales, transporte rural, actividades educativas y servicios institucionales. De acuerdo con lo manifestado por la comunidad, el turismo en el territorio es escaso y aún no representa una fuente significativa de ingresos para los habitantes. Por esta razón, la economía local continúa dependiendo en gran medida de las actividades agropecuarias, mientras que las actividades no agrícolas funcionan principalmente como apoyo a la dinámica económica del municipio.</p>	3

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

<p>Cobertura de servicios públicos</p>	<p>Los servicios públicos presentan limitaciones en el acceso y calidad de estos servicios, especialmente en las zonas rurales. En cuanto al servicio de gas domiciliario, este se encuentra disponible principalmente en el casco urbano del municipio y en el corregimiento de Tres Esquinas; sin embargo, en las áreas rurales el acceso se realiza principalmente mediante la compra de gas en pipeta. Respecto a las telecomunicaciones, la señal es inestable, presentando interrupciones frecuentes, especialmente cuando se presentan condiciones climáticas adversas como nubosidad o lluvias. En relación con el servicio de agua, aunque el suministro es constante, no se cuenta con agua potable, ya que en las zonas rurales el abastecimiento proviene principalmente de nacimientos o fuentes naturales, situación que también se presenta en el corregimiento de Tres Esquinas. Por su parte, el servicio de energía eléctrica presenta interrupciones durante episodios de lluvia.</p>	<p>2</p>
<p>Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental</p>	<p>La valoración es mayoritariamente crítica por parte de los habitantes del territorio hacia el desempeño gubernamental. Algunos entrevistados señalan que las acciones realizadas por la administración municipal han generado mejoras temporales en aspectos como el mantenimiento de las vías; sin embargo, estas intervenciones suelen verse afectadas por las condiciones climáticas, particularmente durante las temporadas de lluvia, lo que dificulta mantener una infraestructura vial en buenas condiciones.</p>	<p>2</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>Asimismo, los habitantes manifiestan que la inversión en infraestructura y presencia institucional en el corregimiento de Tres Esquinas es limitada, lo que contribuye a la percepción de baja atención por parte de la administración municipal. Entre los aspectos mencionados por los entrevistados se encuentra también la eliminación del cargo de inspector de policía en la zona y la escasa presencia de fuerza pública, situaciones que, según la comunidad, influyen en la percepción de falta de acompañamiento institucional.</p>	
<p>Organizaciones en la comunidad</p>	<p>Hay existencia de organizaciones comunitarias y productivas que contribuyen a la articulación social y económica del territorio. Entre estas se destacan las Juntas de Acción Comunal (JAC), las cuales cumplen un papel importante en la representación de los intereses de la comunidad, la gestión de iniciativas locales y la articulación con las instituciones públicas. Asimismo, se identifican organizaciones de carácter productivo, como las asociaciones de productores de café y cacao, que agrupan a agricultores del territorio y promueven el fortalecimiento de las actividades agropecuarias, el acceso a apoyos institucionales y la comercialización de sus productos.</p>	<p>4</p>
<p>Aspectos ambientales</p>	<p>El territorio presenta una importante riqueza en biodiversidad y recursos naturales, lo cual constituye un elemento relevante para el desarrollo de actividades agropecuarias. En algunas veredas, como Berlín, se identifican fincas con terrenos planos y suelos fértiles, aunque en ciertos sectores se presentan</p>	<p>5</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

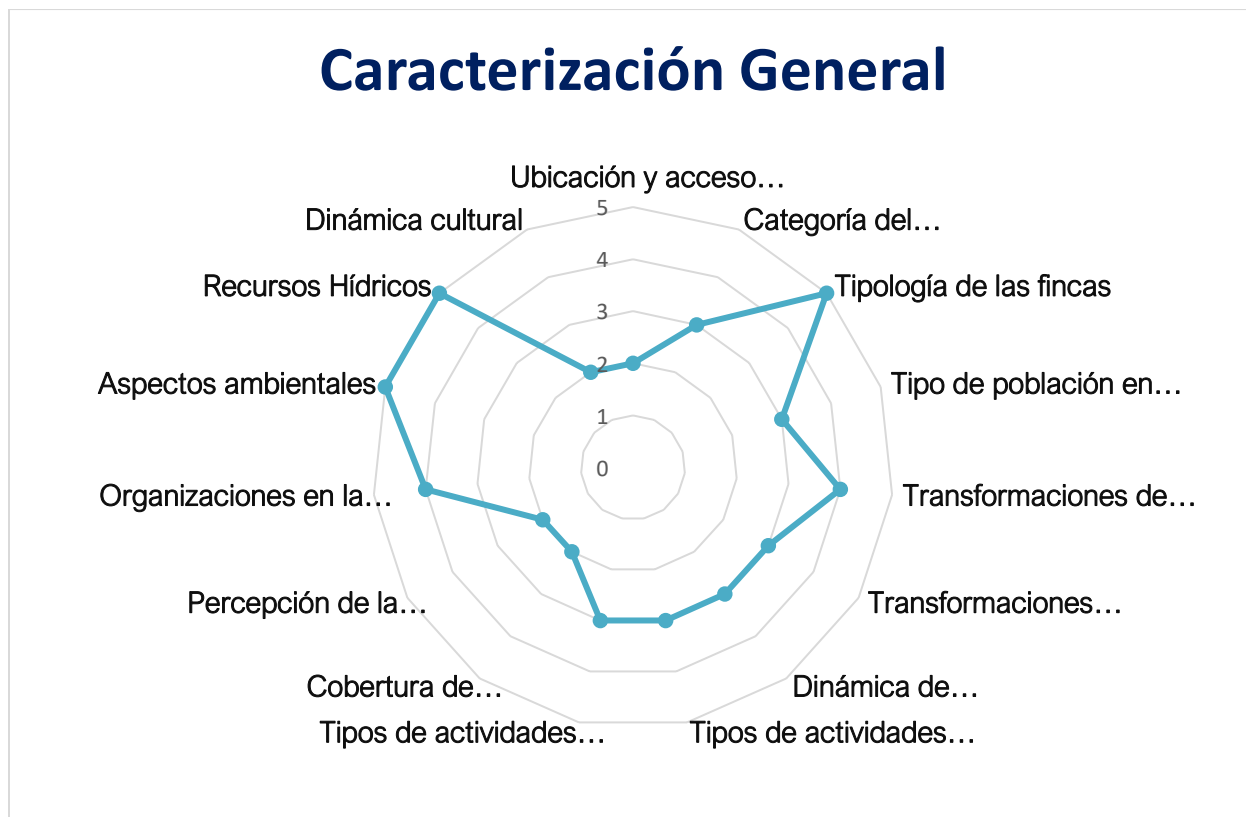
	<p>problemas de encharcamiento debido a las condiciones del terreno. No obstante, los habitantes del territorio mencionan que existen prácticas y técnicas de cultivo que permiten aprovechar las características del suelo para la producción agrícola. Adicionalmente, las veredas y el corregimiento de Tres Esquinas se encuentran dentro de un área de influencia del Parque Regional Natural Bosque de Galilea, reconocido como una zona de reserva natural con alta biodiversidad. Este ecosistema contribuye a la conservación ambiental del territorio y favorece la presencia de múltiples recursos hídricos, entre los que se destacan afluentes como el Río Cunday.</p>	
Recursos Hídricos	<p>Los recursos hídricos representan un elemento fundamental para el desarrollo de las comunidades rurales y las actividades productivas. El territorio cuenta con diversas fuentes hídricas asociadas a ecosistemas estratégicos como el Bosque Regional Galilea, el cual contribuye a la regulación hídrica y a la conservación de nacimientos de agua que abastecen a las veredas y sistemas productivos del municipio. Estos recursos son utilizados principalmente para el consumo doméstico, la agricultura y la ganadería.</p>	5
Dinámica cultural	<p>Uno de los aspectos más relevantes identificados es la migración de los jóvenes hacia las ciudades, especialmente entre los 17 y 18 años, una vez finalizan sus estudios de educación media. Esta situación está asociada principalmente a la búsqueda de oportunidades educativas, laborales y de desarrollo personal fuera del territorio.</p>	2

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>Por otra parte, se evidencian procesos de incorporación de tecnologías, tanto en el ámbito educativo como en el acceso a servicios de comunicación. Según los entrevistados, en las instituciones educativas se han implementado herramientas tecnológicas como tabletas y paquetes tecnológicos que buscan fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, en el territorio se cuenta con una empresa que presta servicios de internet, lo que ha permitido ampliar el acceso a la tecnología, aunque con algunas limitaciones en la conectividad.</p> <p>En cuanto a las dinámicas de comercialización de los productos agropecuarios, estas se realizan principalmente a través de intermediarios, quienes compran directamente a los productores o a través de tiendas locales</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista semiestructura y revisión del EOT de la Alcaldía Municipal de Cunday Tolima (2002).

Figura 1. Gráfico Radial Caracterización general de Madre de Agua



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista semiestructura y revisión del EOT de la Alcaldía Municipal de Cunday Tolima (2002).

La puntuación asignada a cada característica corresponde a su nivel de impacto sobre la sostenibilidad de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima – Madre de Agua, considerando el contexto rural donde se encuentra inmersa. La escala de valoración del impacto (basado en la escala de Likert) se define de la siguiente manera:

- 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

## Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

- 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

A partir de los resultados de la caracterización general de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima – Madre de Agua, se identifican diversos factores del contexto rural que influyen en su sostenibilidad. Entre los aspectos con mayor puntaje (5) se destacan la tipología de las fincas, los aspectos ambientales y los recursos hídricos, los cuales evidencian condiciones favorables del territorio para el desarrollo de actividades agropecuarias. Predominan fincas pequeñas y medianas con sistemas productivos diversificados, lo que favorece los procesos asociativos y la diversificación de ingresos, en línea con lo señalado por la FAO (2021), que resalta la importancia de la diversificación productiva en la resiliencia de los sistemas agroalimentarios. Asimismo, el territorio cuenta con una importante riqueza ambiental y disponibilidad de recursos hídricos asociados al Parque Regional Natural Bosque de Galilea, lo que contribuye a la regulación hídrica, la conservación de la biodiversidad y el desarrollo de actividades productivas, coherente con lo planteado por Pérez et al (2022), que destacan el papel de los ecosistemas en el sostenimiento de los medios de vida rurales y la seguridad alimentaria.

Por otro lado, los puntajes más bajos (2) se relacionan principalmente con la ubicación y acceso al municipio, el tipo de población, la cobertura de servicios públicos, la percepción frente al desempeño gubernamental y la dinámica cultural. Estas condiciones reflejan limitaciones en la infraestructura vial, dificultades en el acceso a servicios públicos de calidad y una percepción crítica de la comunidad frente al acompañamiento institucional, con acuerdo con lo planteado por CEPAL (2022), que identifica brechas estructurales en infraestructura y servicios como uno de los principales obstáculos para el desarrollo rural en América Latina. Además, se evidencia un proceso de migración de jóvenes hacia las ciudades en busca de oportunidades educativas y laborales, lo que puede afectar la continuidad generacional en las actividades rurales, tal como lo expone la FAO (2024), al señalar que la migración rural juvenil está asociada a la falta de oportunidades y servicios en los territorios, impactando la sostenibilidad de los sistemas productivos. En conjunto, estos elementos muestran que, aunque el territorio cuenta con

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

importantes fortalezas ambientales y productivas, persisten desafíos estructurales que inciden en el desarrollo y sostenibilidad de las iniciativas productivas de la asociación.

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 Madre de Agua respecto a su sostenibilidad económica**

<b>Nombre característica específica en el ámbito económico</b>	<b>Descripción de la característica específica</b>	<b>Puntuación de la característica específica</b>
Característica de la generación de ingresos del negocio rural	La estructura de generación de ingresos del negocio rural se caracteriza por ser diversificada, comunitaria y no convencional, combinando actividades productivas, procesos de transformación y gestión de recursos externos. Por un lado, la asociación obtiene ingresos a partir de la producción y comercialización de una amplia oferta de productos agroecológicos, entre los que se destacan el café, chocolate, ají y otros alimentos frescos y transformados (como dulces, tortas, fermentos y concentrados). Estos productos no solo se venden en ferias locales, sino que también posicionan a la organización como proveedora de alimentos para programas institucionales, como los jardines del ICBF, fortaleciendo así su presencia en el territorio.  Por otro lado, una fuente clave de sostenibilidad económica proviene de la gestión de proyectos y acceso a convocatorias públicas y cooperación internacional,	5

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>con entidades como la ADR, el SENA y gobiernos locales, lo que permite financiar iniciativas productivas y de transformación agroecológica. Este modelo se apoya en un equipo interno encargado de la formulación de proyectos, así como en la organización comunitaria de los asociados, quienes participan activamente mediante mingas y acuerdos por nodos territoriales.</p>	
<p>Característica de la gestión financiera y control de recursos</p>	<p>La gestión financiera y el control de recursos en la asociación se caracteriza por un enfoque centralizado, participativo y formativo, que combina el acompañamiento técnico con procesos de aprendizaje colectivo. A nivel operativo, el registro y control de costos y gastos productivos se realiza de manera centralizada a través de la asociación, la cual cuenta con el apoyo de una contadora encargada de los procesos contables formales, mientras que los asociados, en su mayoría, no llevan registros individuales estructurados. Sin embargo, más allá del control técnico, la organización impulsa espacios de educación financiera comunitaria, especialmente en procesos como la producción de chocolate, donde los integrantes analizan los costos por lote, definen precios de manera conjunta y acuerdan la distribución de utilidades. Este ejercicio ha permitido transformar prácticas tradicionales, superando limitaciones como la falta de valoración del trabajo propio, la mano de obra y los honorarios, fortaleciendo así una visión económica más consciente y justa. Adicionalmente, la asociación desarrolla ejercicios de planeación financiera y presupuestación con un enfoque que trasciende lo contable, vinculando cada decisión</p>	<p>4</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>económica con el proyecto de vida de los asociados y el bienestar colectivo. De esta manera, los recursos no solo se administran, sino que se orientan estratégicamente hacia el fortalecimiento organizativo, promoviendo la transparencia, la corresponsabilidad y la construcción de una mayor autonomía financiera comunitaria.</p>	
<p>Característica de comercialización de los productos agroecológicos</p>	<p>La capacidad de comercialización de la asociación se caracteriza por un enfoque diversificado, comunitario y en transición hacia la autonomía, que combina canales tradicionales con estrategias alternativas de mercado. La comercialización se realiza principalmente a través de ferias campesinas, mercados solidarios y venta directa (voz a voz), lo que permite fortalecer el vínculo con la comunidad local, así como posicionar algunos productos en mercados externos mediante la articulación con aliados estratégicos. Asimismo, el uso de redes sociales ha contribuido a visibilizar la oferta, destacándose productos como el ají, que ha logrado un mayor posicionamiento gracias a su calidad y al cuidado en su producción.</p> <p>Un elemento diferenciador es la definición colectiva de precios, entendida como un ejercicio de transparencia y aprendizaje. En este proceso, los asociados analizan conjuntamente los costos reales de producción, incorporando aspectos antes ignorados como la mano de obra y los honorarios, y acuerdan la distribución de utilidades de manera justa. Esto permite que el precio final no solo responda a criterios de mercado, sino también al sostenimiento del proyecto comunitario y al bienestar colectivo.</p>	<p>4</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>No obstante, la comercialización enfrenta desafíos importantes, asociados principalmente a limitaciones estructurales como el acceso vial, lo que dificulta la venta directa y favorece la presencia de intermediarios que reducen los márgenes de ganancia para los productores. Además, la asociación se encuentra en un proceso de transición hacia modelos de autogestión comercial, lo que implica retos en términos de infraestructura, disponibilidad de insumos locales y fortalecimiento organizativo. Este tránsito no solo es operativo, sino también cultural, ya que requiere consolidar capacidades colectivas para la gestión de la producción y avanzar hacia una mayor soberanía alimentaria y comercial.</p>	
<p>Característica de generación de valor agregado</p>	<p>La generación de valor agregado en la asociación se configura como un proceso colectivo, organizativo y transformador, que va más allá de la simple transformación de productos, al integrar dimensiones sociales, culturales y productivas. En contraste con modelos tradicionales que han limitado la autonomía campesina, la organización ha venido construyendo una ruta propia basada en el cuidado de la vida, la planificación participativa y la autogestión.</p> <p>Este proceso se materializa en la transformación de materias primas, como ocurre en la producción de chocolate, donde los asociados articulan sus capacidades al reunir el cacao de diferentes fincas para elaborar un solo lote o bache de producción. Esta dinámica implica la definición conjunta de tiempos, tareas y jornadas de trabajo, fortaleciendo la cooperación y optimizando recursos.</p>	<p>5</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>Adicionalmente, la generación de valor agregado se apoya en herramientas comunitarias de planificación, como el dibujo de siembras, las mingas de pensamiento y trabajo, y los espacios de diálogo e intercambio de saberes con otros territorios. Estas prácticas permiten pasar de una lógica individual e improvisada a una organización colectiva orientada al bienestar, en la que no solo se transforman productos, sino también las relaciones productivas y sociales.</p> <p>En este sentido, el valor agregado no se limita al producto final, sino que incluye la construcción de conocimiento, la cohesión comunitaria y el fortalecimiento de la autonomía, generando así circuitos de intercambio más justos y sostenibles que aportan a la transformación de la realidad del campesinado.</p>	
<p>Características de capacidad de gestión de proyectos</p>	<p>La capacidad de gestión de proyectos de la asociación se caracteriza por un enfoque práctico, flexible y comunitario, que ha permitido consolidar avances significativos en el fortalecimiento productivo y organizativo. En los últimos años, la organización ha desarrollado proyectos orientados a la tecnificación y diversificación de su oferta, destacándose la modernización de procesos de valor agregado, como la implementación de maquinaria en la fábrica de chocolate y en el beneficio del café, lo que ha permitido pasar de procesos manuales a sistemas más eficientes y sostenibles.</p> <p>Esta capacidad se refleja también en la ampliación de líneas productivas, que incluyen cacao, café, ají, producción de abonos y cría de gallinas</p>	<p>4</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>ponedoras, así como en logros estratégicos de comercialización, como el abastecimiento de mercados en Suba durante la pandemia y la provisión de alimentos a entidades como el ICBF. Estos resultados evidencian una gestión de proyectos orientada a responder tanto a las necesidades del territorio como a las oportunidades del entorno.</p> <p>En cuanto a la planificación, seguimiento y evaluación, la asociación adopta una metodología propia basada en el diálogo, la participación y la adaptación, priorizando el pensamiento colectivo sobre el uso de herramientas administrativas rígidas. No obstante, reconoce la importancia del rigor técnico, por lo que cuenta con un equipo especializado que apoya estos procesos cuando es necesario. A pesar de estos avances, se identifica como oportunidad de mejora el hecho de que muchos asociados desconocen las herramientas formales de planificación y seguimiento, lo que puede limitar su apropiación plena de los procesos de gestión.</p>	
<p>Características de organización para la sostenibilidad económica</p>	<p>La organización para la sostenibilidad económica se basa en un modelo flexible, participativo y orientado a objetivos comunes, donde los roles no son fijos, sino que se definen mediante acuerdos según las necesidades de cada proceso. Predominan principios como la corresponsabilidad, la solidaridad y la toma de decisiones colectiva, priorizando el impacto social y el bienestar comunitario sobre la lógica de lucro.</p> <p>Sin embargo, aunque existen algunos roles definidos (como representantes o tesoreros), se evidencian debilidades en la comunicación y apropiación de los</p>	<p>4</p>

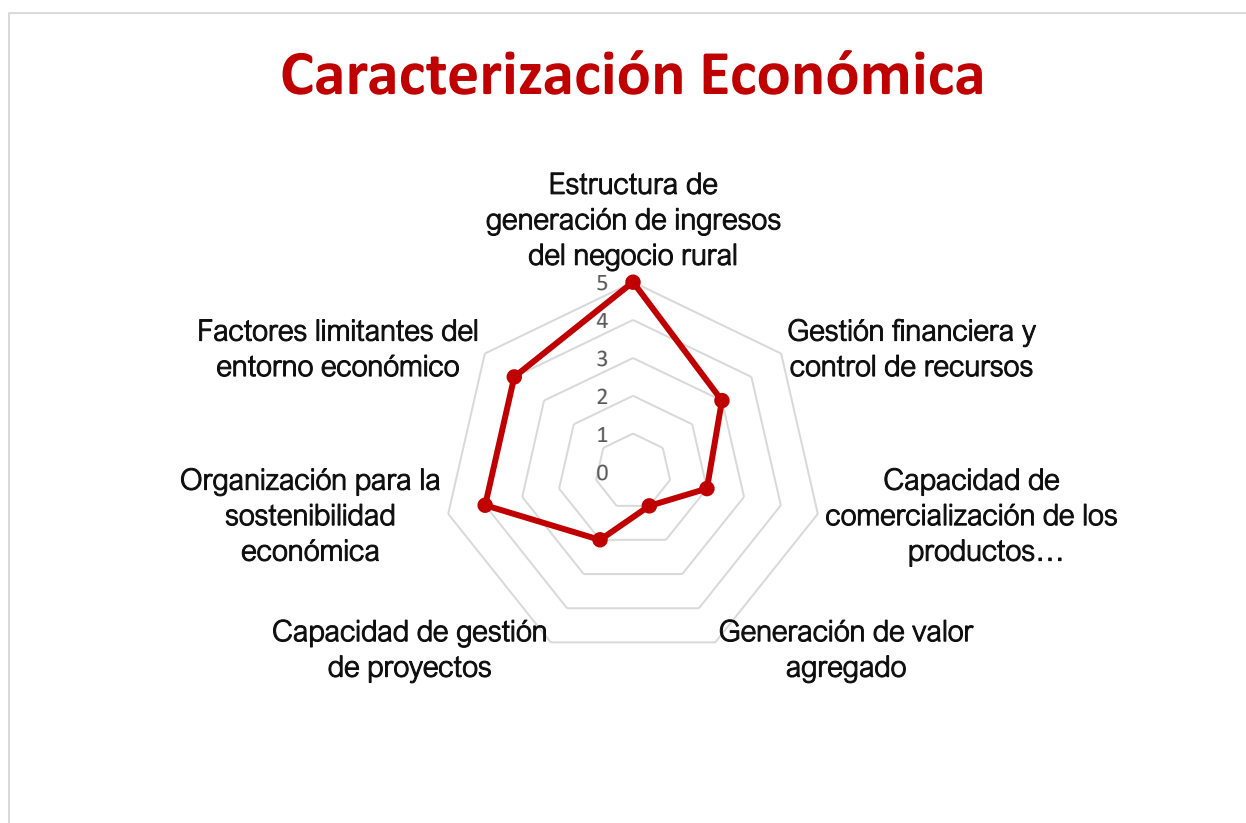
Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>procesos, ya que varios asociados desconocen cómo se toman las decisiones, lo que representa una oportunidad de fortalecimiento organizativo.</p>	
<p>Características factores limitantes del entorno económico</p>	<p>Los factores limitantes del entorno económico que afectan el desarrollo del negocio rural se enmarcan en una combinación de barreras estructurales, sociales y de mercado, a pesar del alto potencial del territorio. Aunque la región cuenta con riqueza en biodiversidad, diversidad de suelos y condiciones climáticas favorables, estos atributos se ven restringidos por condiciones externas adversas.</p> <p>Entre las principales limitaciones se destacan el mal estado de las vías de acceso, especialmente en temporadas de invierno, lo que dificulta la movilidad, encarece el transporte y restringe la comercialización directa. A esto se suma la deficiencia en servicios básicos como energía y comunicaciones, que limita los procesos productivos y de articulación con mercados. Asimismo, el acceso a mercados es complejo, predominando la intermediación, lo que reduce los márgenes de ganancia para los productores.</p> <p>En el ámbito social y territorial, persisten desafíos como los efectos históricos de la violencia, la presión sobre formas organizativas comunitarias, la migración que reduce la mano de obra y debilita los saberes locales, y una percepción de abandono institucional, factores que inciden en la estabilidad y proyección del proceso organizativo. Aunque en menor medida, también se identifican tensiones sociales internas (como rumores), que representan retos para la cohesión.</p>	<p>2</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista semiestructura a miembros de la asociación Madre de Agua

**Figura 2 Gráfico Radial Caracterización específica de la asociación Madre de Agua en el ámbito económico**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista semiestructura a miembros de la asociación Madre de Agua

La caracterización evidencia que la asociación Madre de Agua cuenta con fortalezas significativas en su modelo organizativo y productivo, destacándose la generación de valor agregado (5) y la estructura de ingresos diversificados (5). Estos aspectos se alinean a lo planteado por la FAO (2021), que resalta la importancia de fortalecer los sistemas agroalimentarios resilientes mediante la diversificación, la transformación local y el arraigo territorial. Asimismo, el enfoque comunitario y participativo en la gestión financiera, comercial y organizativa (4) refuerza el papel de lo económico-productivo como eje del desarrollo local-territorial, en tanto dinamiza la economía y contribuye a la generación de empleo a partir de las actividades productivas propias

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

del territorio, fortaleciendo así las capacidades locales y el bienestar comunitario (Burbano & Vargas, 2023).

No obstante, los principales retos se concentran en los factores limitantes del entorno económico (2), donde persisten barreras estructurales como la deficiente infraestructura, el acceso restringido a mercados y la dependencia de intermediarios. Estas limitaciones coinciden con lo señalado por Barrett et al (2022), quienes destacan que las fallas en infraestructura rural y en el acceso a mercados limitan significativamente la competitividad y los ingresos de los pequeños productores en contextos rurales. A ellos se suman desafíos internos relacionados con el fortalecimiento de capacidades técnicas, especialmente en gestión financiera individual, planificación de proyectos y comunicación organizativa, aspectos que son fundamentales para consolidar transiciones agroecológicas sostenibles. En este sentido, la asociación Madre de Agua debe orientarse a potenciar las capacidades organizativas y de valor agregado, mientras se diseñan estrategias que reduzcan la dependencia a intermediarios y fortalezcan la autonomía económica del campesinado, considerando que las transiciones agroecológicas no se limitan a cambios técnicos, sino que implican transformaciones sociales, organizativas y de gobernanza basadas en procesos de autoorganización comunitaria (Anderson et al., 2019).

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

Los resultados obtenidos en la caracterización específica del negocio rural, particularmente en el ámbito de la sostenibilidad económica, permitieron identificar variables clave como la estructura de ingresos, la gestión financiera, los procesos de comercialización, la generación de valor agregado y las capacidades de gestión organizacional. Estas características evidencian la necesidad de fortalecer la planificación, articulación y seguimiento de los procesos productivos y comerciales de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima – Madre de Agua.

En este contexto, se hace necesario analizar distintas metodologías de la gerencia de proyectos, con el fin de seleccionar aquellas que se ajusten a las condiciones del entorno rural y a las necesidades organizativas de la asociación, contribuyendo al diseño de una ruta de gestión orientada al fortalecimiento de su sostenibilidad económica.

**Tabla 4. Cuadro comparativo de metodologías de gerencia de proyectos**

<b>Metodología</b>	<b>Características</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Aplicación en Madre de Agua</b>
PMBOK	Marco de referencia estandarizado que integra buenas prácticas en la gestión de proyectos, con un enfoque multidisciplinario y adaptable a distintos contextos. Asimismo, orienta la gestión a lo largo del ciclo de vida del proyecto, facilitando la estructuración, planificación, ejecución y control	Aplicable a cualquier tipo de proyecto, sin importar su naturaleza, integra un enfoque multidisciplinario para la gestión de proyectos, se adapta a las condiciones y necesidades del entorno actual, permite mejorar la definición y estructuración de los proyectos y aporta bases sólidas para la ejecución efectiva de proyectos	Requiere conocimientos técnicos para su correcta aplicación, puede resultar complejo en organizaciones con baja formalización, no es una metodología prescriptiva, lo que dificulta su implementación y puede implicar mayor carga administrativa en su aplicación	Permitiría formalizar y organizar procesos que actualmente se desarrollan de manera empírica, tales como la planificación de la producción, el control de costos, la comercialización de productos y la gestión de proyectos productivos. Asimismo, facilitaría la definición de roles, el seguimiento de actividades y la evaluación de resultados, contribuyendo a mejorar la eficiencia organizativa y la sostenibilidad económica de la asociación

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

PRINCE2	Metodología basada en procesos que estructura el desarrollo de proyectos en fases controladas, integrando componentes como la planificación, la gestión de riesgos, la calidad, la comunicación y el control del progreso. Se caracteriza por la definición clara de roles y responsabilidades, así como por la orientación a la toma de decisiones mediante el seguimiento continuo del proyecto y la gestión por etapas	Establece una clara definición de roles y responsabilidades, lo que mejora la organización y coordinación del equipo de trabajo. Permite un control riguroso del proyecto mediante su división en fases, facilitando el seguimiento y la evaluación del avance. Incorpora la gestión de riesgos y calidad como elementos fundamentales, lo que contribuye a una mayor probabilidad de éxito del proyecto. Favorece una planificación estructurada y detallada,	Su estructura basada en procesos y fases puede resultar rígida, dificultando su adaptación en entornos dinámicos, requiere un alto nivel de formalización en la organización, implica una carga administrativa y documental considerable, puede resultar compleja para organizaciones pequeñas o con bajo nivel de experiencia en gestión de proyectos y su enfoque estructurado puede reducir la flexibilidad	Podría contribuir a estructurar y controlar proyectos productivos mediante la definición de etapas, roles y mecanismos de seguimiento. Sin embargo, su implementación sería parcial, debido a que la metodología exige un alto nivel de formalización, control documental y capacidades técnicas que no se ajustan completamente a las dinámicas organizativas de la asociación. En este sentido, su uso sería pertinente principalmente como referente para fortalecer la planificación y el control, más no
---------	---	--	--	---

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

		<p>permitiendo una mejor asignación de recursos y tiempos y facilita la toma de decisiones a partir del monitoreo constante y la información generada en cada etapa del proyecto</p>	<p>frente a cambios durante la ejecución del proyecto</p>	<p>como metodología principal</p>
SCRUM	<p>Marco de trabajo ágil basado en el empirismo, que estructura la gestión de proyectos mediante ciclos iterativos e incrementales denominados sprints, en los cuales se generan entregas parciales de valor. Se caracteriza por fomentar la autoorganización de los equipos, la colaboración constante entre los</p>	<p>Permite la entrega temprana y continua de resultados mediante ciclos cortos de trabajo, lo que mejora la eficiencia del proyecto. Facilita la adaptación a cambios del entorno, al no depender de una planificación rígida. Incrementa la productividad del equipo a través de la autoorganización</p>	<p>Presenta un menor énfasis en la documentación y el control formal, lo que puede dificultar el seguimiento en ciertos contextos organizacionales. Requiere equipos altamente comprometidos y autoorganizados, lo cual puede ser una limitante en grupos con baja experiencia en el</p>	<p>Permitirá organizar el trabajo en ciclos cortos (por ejemplo, actividades de siembra, cosecha o comercialización), facilitando la adaptación a factores como el clima, la disponibilidad de recursos o las condiciones del mercado. Asimismo, promovería la participación activa de los asociados en la toma de decisiones, la</p>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

	<p>actores y la adaptación continua a los cambios del entorno.</p>	<p>y la eliminación de procesos innecesarios. Promueve la comunicación constante entre los miembros del equipo, fortaleciendo el trabajo colaborativo y favorece la mejora continua mediante procesos de revisión e inspección en cada iteración</p>	<p>trabajo colaborativo. Puede generar desorganización si no existe claridad en los roles o un liderazgo adecuado dentro del equipo. Dificulta la definición completa del alcance del proyecto desde el inicio, debido a su enfoque iterativo y depende en gran medida de la comunicación constante y la participación activa de todos los integrantes, lo que puede afectar su implementación si estas</p>	<p>identificación temprana de problema y la mejora continua de los procesos, contribuyendo a fortalecer su sostenibilidad económica desde una lógica más flexible y colaborativa</p>
--	--	--	---	--

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

			condiciones no se cumplen	
--	--	--	---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en Moreno et al., (2022), Castro et al., (2014) y Sutherland (2020)

### 4.3. Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad económica de Madre de Agua

La formulación de estrategias para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en la caracterización específica del negocio rural. En este sentido, se identificaron debilidades en aspectos como la comercialización, la gestión financiera, la generación de valor agregado y la organización de los procesos productivos.

Con base en lo anterior, y tomando como referencia el enfoque metodológico del Project Management Institute (PMI), se plantean estrategias estructuradas bajo los procesos de gestión de proyectos, incorporando elementos de metodologías ágiles que permitan una mayor adaptación al contexto rural. Estas estrategias están orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la asociación mediante la optimización de sus procesos productivos, organizativos y comerciales.

**Tabla 5. Estrategias estructuradas en la gestión de proyectos**

<b>Estrategia</b>	<b>Problema identificado</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicador</b>	<b>Aplicación PMBOK</b>
Fortalecimiento de la comercialización	Dificultades en acceso a mercados	Incrementar la venta de productos agroecológicos	Realizar diagnóstico de mercado local y regional, identificar al menos 3 nuevos canales de comercialización, establecer mínimo 2 alianzas	Incremento del 15% en las ventas en un periodo de 6 meses	Planificación: definición de objetivos comerciales y actividades Interesados: Identificación de clientes, aliados y

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

			comerciales y diseñar e implementar una estrategia de precios		actores del mercado Ejecución: Implementación de estrategias comerciales Medición: Seguimiento a ventas y alianzas generadas Entrega de valor: aumento de ingresos y posicionamiento en el mercado
Implementación de un sistema básico de gestión financiera	Falta de control de costos y gastos	Mejorar la gestión financiera de la asociación	Diseñar formato de registro de ingresos y gastos, implementar control mensual de costos, elaborar presupuesto trimestral y capacitar a los asociados en manejo financiero básico	Registro financiero implementado y actualizado mensualmente durante 6 meses	Planificación: Diseño de formatos y estructura de control financiero Equipo: Asignación de responsables del registro Ejecución: Implementación

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

					n de registros y capacitación Medición: Seguimiento mensual de ingresos/egresos Valor: Mejora en toma de decisiones financieras
Generación de valor agregado	Venta de productos sin transformación	Incrementar los ingresos mediante productos con valor agregado	Identificar oportunidades de transformación de productos, desarrollar al menos 2 productos derivados, capacitar en procesos de transformación y evaluar costos y rentabilidad de nuevos productos	Desarrollo de mínimo 2 nuevos productos con valor agregado en 6 meses	Planificación: Identificación de oportunidades de transformación Ejecución: Desarrollo y pruebas de nuevos productos Medición: Evaluación de aceptación y ventas Valor: Diversificación de ingresos

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Implementación de gestión de proyectos (PMBOK)	Falta de planificación estructurada de proyectos	Organizar y gestionar los proyectos productivos de la asociación	Definir cronograma de actividades (línea base del proyecto), establecer responsables por actividad, implementar seguimiento mensual de avances y evaluar cumplimiento de objetivos y resultados	Ejecución del 80% de las actividades planificadas en el periodo establecido	Planificación: Cronograma, responsables, actividades Equipo: Asignación de roles y responsables Medición: Seguimiento de cumplimiento Incertidumbre: Ajustes de actividades según condiciones del entorno Valor: Mejora en la organización y eficiencia de la asociación
--	--	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias formuladas permiten abordar de manera integral las debilidades identificadas en la caracterización económica de la asociación, mediante un enfoque estructurado de gestión de proyectos. La aplicación del PMBOK, complementado con elementos ágiles, facilita la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones propuestas, contribuyendo al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de Madre de Agua y a la mejora de sus procesos productivos.

## 5. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar las condiciones de sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), mediante la caracterización de su contexto rural y la aplicación de enfoque de gerencia de proyectos. En este sentido, los resultados obtenidos permiten establecer una relación entre las dinámicas productivas de la asociación y los planteamientos teóricos abordados en la revisión de literatura, evidenciando tanto coincidencias como brechas en la implementación de prácticas de gestión.

Diversos estudios recientes han resaltado la importancia de fortalecer las capacidades organizativas y de gestión en contextos rurales como estrategia para mejorar la sostenibilidad económica de pequeños productores (FAO, 2021; Barrett et al., 2022).

Los resultados de la caracterización evidencian que la asociación presenta una base productiva consolidada en actividades agrícolas como el café y el cacao, lo cual coincide con lo planteado en estudios sobre economías rurales, donde se resalta la dependencia de actividades tradicionales como principal fuente de ingresos (FAO, 2021). Sin embargo, se identificaron limitaciones en aspectos como la comercialización, el acceso a mercados y a la gestión financiera, lo cual es consistente con lo expuesto en la literatura sobre pequeños productores rurales, donde se reconoce que la falta de infraestructura, organización y acceso a información limita su competitividad (Barrett et al., 2022; OECD, 2020).

Asimismo, los resultados obtenidos mediante la escala de Likert evidencian que, aunque existen condiciones favorables en términos de recursos naturales y organización comunitaria, persisten debilidades estructurales que afectan la sostenibilidad económica. Esto coincide con enfoques recientes que señalan que la sostenibilidad en contextos rurales depende de la articulación de factores económicos, sociales y territoriales, más allá de la producción en sí misma (UNDP, 2020).

En relación con la selección de la metodología de gerencia de proyectos, los resultados evidencian que el enfoque del PMI resulta pertinente para estructurar procesos organizativos y productivos en la asociación. La guía PMBOK, en su versión más reciente, plantea un enfoque basado en

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

principios que permite su adaptación a diversos contextos, incluyendo entornos con alta variabilidad como los rurales (PMI, 2021).

No obstante, también se identificó que metodologías altamente estructuradas pueden presentar limitaciones en entornos rurales, donde predominan dinámicas organizativas informales. En este sentido, la incorporación de elementos de metodologías ágiles como Scrum responde a la necesidad de adaptación al cambio y participación activa de los actores, lo cual coincide con estudios recientes que destacan la efectividad de enfoques híbridos en la gestión de proyectos en contextos complejos (Rigby et al, 2016).

Las estrategias formuladas permiten abordar de manera directa las debilidades identificadas en la caracterización, particularmente en lo relacionado con la comercialización, la gestión financiera y la generación de valor agregado. Esto se encuentra en concordancia con la literatura sobre desarrollo rural, donde se plantea que la sostenibilidad económica depende de la capacidad de los productores para generar valor, acceder a mercados y gestionar eficientemente sus recursos (FAO, 2021; Barrett et al., 2022).

Asimismo, el uso de un enfoque estructurado de gestión de proyectos para la formulación de estrategias representa un aporte relevante, dado que permite organizar las acciones de manera planificada, medible y orientada a resultados, superando enfoques tradicionales basados en la experiencia empírica. En este sentido, la aplicación de metodologías de gestión contribuye a mejorar la eficiencia organizativa y la toma de decisiones en contextos rurales (PMI, 2021).

El presente estudio aporta al campo de la gerencia de proyectos al evidenciar la pertinencia de adaptar metodologías de gestión a contextos rurales, donde las condiciones organizativas, económicas y sociales difieren significativamente de entornos empresariales tradicionales. En este sentido, se demuestra que la combinación de enfoques estructurados y ágiles puede contribuir al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de organizaciones campesinas.

Adicionalmente, el estudio contribuye al desarrollo rural al proponer estrategias concretas que pueden ser replicadas en otras asociaciones con características similares, fortaleciendo así la articulación entre la teoría y la práctica. Este tipo de enfoques ha sido recomendado en estudios

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

recientes como una vía para cerrar brechas en la gestión de proyectos en contextos rurales (OECD, 2020).

A partir de los resultados obtenidos, se identifican diversas oportunidades para futuras investigaciones, tales como el análisis de la sostenibilidad social y ambiental en organizaciones rurales agroecológicas, la evaluación del impacto de la implementación de metodologías de gestión de proyectos en el largo plazo, y el estudio de modelos de comercialización alternativos para pequeños productores.

Asimismo, se plantea la necesidad de investigar el uso de herramientas digitales en la gestión de proyectos rurales, así como la articulación entre políticas públicas y estrategias organizativas para el fortalecimiento del sector agropecuario. Estas líneas se alinean con tendencias recientes en investigación que destacan la digitalización y la innovación como factores clave en el desarrollo rural sostenible (Klerkx et al., 2019).

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

## 6. CONCLUSIONES

Para fortalecer la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), se formularon estrategias basadas en herramientas y metodologías de gerencia de proyectos, con el fin de mejorar sus procesos productivos y comerciales. Estas estrategias buscan no solo optimizar la eficiencia operativa de la asociación, sino también garantizar su permanencia en el tiempo, promoviendo una gestión más estructurada de los recursos y una mayor capacidad de adaptación a las dinámicas del entorno rural.

En este sentido, inicialmente se realizó una caracterización del contexto rural de la asociación, identificando las variables que inciden en su sostenibilidad económica. Los resultados evidenciaron que Madre de Agua cuenta con fortalezas en su base productiva, sustentada en actividades como el café y el cacao, así como en su organización comunitaria. No obstante, se identificaron debilidades en aspectos como el acceso a mercados, la comercialización de productos, la gestión financiera y la generación de valor agregado, los cuales limitan su competitividad y estabilidad económica.

Posteriormente, mediante una revisión bibliográfica, se analizaron diversas metodologías de gerencia de proyectos, entre las cuales se destacan el PMBOK, PRINCE2 y Scrum, considerando su aplicabilidad en contextos rurales y su capacidad para responder a las necesidades identificadas en la caracterización. Como resultado de este análisis, se determinó que el enfoque del Project Management Institute (PMI), complementado con elementos de metodologías ágiles como Scrum, resulta el más adecuado para la asociación, dado que permite estructurar los procesos mediante una planificación organizada, al tiempo que facilita la adaptación a condiciones cambiantes propias del entorno rural.

A partir de esta selección metodológica, se diseñaron estrategias orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de Madre de Agua, entre las cuales se destacan el fortalecimiento de la comercialización mediante la diversificación de canales y establecimiento de alianzas, la implementación de un sistema básico de gestión financiera, la generación de valor agregado en los productos y la incorporación de prácticas de gestión de proyectos para la planificación y

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

seguimiento de actividades. Estas estrategias se estructuraron bajo un enfoque de gestión que permite su implementación de manera progresiva y medible.

En términos generales, los resultados obtenidos evidencian que la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos en contextos rurales constituye una herramienta pertinente para mejorar la organización, eficiencia y sostenibilidad económica de asociaciones campesinas. Asimismo, se concluye que la combinación de enfoques estructurados y ágiles permite responder de manera más efectiva a las condiciones de incertidumbre y cambio propias del sector agropecuario, generando un impacto positivo en la gestión y toma de decisiones.

Finalmente, el estudio resalta la importancia de fortalecer las capacidades de gestión en asociaciones rurales como un factor clave para su desarrollo económico, evidenciando que la sostenibilidad no depende únicamente de la producción, sino de la articulación de procesos técnicos, administrativos y comerciales que permitan mejorar su competitividad y permanencia en el tiempo.

## **7. RECOMENDACIONES**

En relación con los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda profundizar en el análisis de la implementación de metodologías de gerencia de proyectos en contextos rurales, especialmente en organizaciones campesinas con estructuras organizativas informales. Futuras investigaciones podrían enfocarse en evaluar el impacto a mediano y largo plazo de la aplicación de enfoques como el Project Management Institute y metodologías ágiles en la sostenibilidad económica, social y ambiental de este tipo de asociaciones. Asimismo, se sugiere explorar el uso de herramientas digitales para la gestión de proyectos rurales, considerando su potencial para mejorar la planificación, el seguimiento y la toma de decisiones en escenarios con limitaciones de acceso a información.

De igual manera, se recomienda desarrollar estudios comparativos entre diferentes asociaciones rurales que implementen estrategias basadas en gestión de proyectos, con el fin de identificar buenas prácticas y factores de éxito replicables. También resulta pertinente abordar investigaciones relacionadas con modelos de comercialización innovadores, encadenamientos productivos y acceso a mercados, así como el análisis del rol de las políticas públicas en el fortalecimiento de la sostenibilidad económica del sector agropecuario. Estas líneas de investigación permitirían ampliar el conocimiento existente y contribuir al diseño de intervenciones más efectivas en el ámbito del desarrollo rural.

En cuanto al objeto de estudio, se recomienda que la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua) continúe fortaleciendo sus capacidades de gestión mediante la implementación progresiva de las estrategias formuladas, priorizando aquellas relacionadas con la comercialización, la gestión financiera y la generación de valor agregado. Asimismo, es fundamental promover la capacitación de los asociados en herramientas básicas de planificación y seguimiento de proyectos, con el fin de consolidar un modelo organizativo más eficiente y sostenible en el tiempo.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

## 8. REFERENCIAS

Alcaldía Municipal de Cunday Tolima (2002). Esquema de ordenamiento territorial (EOT) de Cunday, Tolima: Tomo II. Formulación: 8161\_tomo-ii-formulacion.pdf

Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2020). Agroecology and the reconstruction of a post-COVID-19 agriculture. *Journal of Peasant Studies*, 47(5), 881–898. <https://doi.org/10.1080/03066150.2020.1782891>

Anderson, C. R., Bruil, J., Chappell, M. J., Kiss, C., & Pimbert, M. P. (2019). From transition to domains of transformation: Getting to sustainable and just food systems through agroecology. *Sustainability*, 11(19), 5272.

AXELOS. (2023). *Managing successful projects with PRINCE2* (7th ed.). AXELOS.

Barrett, Christopher B., Thomas Reardon, Johan Swinnen & David Zilberman. (2022). "Revoluciones de la cadena de valor agroalimentaria en países de ingresos bajos y medios." *Journal of Economic Literature* 60 (4): 1316–77.

Burbano Vallejo, E. L., & Vargas, J. (2023). Desarrollo local en el municipio de Corinto en Cauca-Colombia en el marco del posconflicto. *Revista de Ciencias Sociales*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6381/638182832005/html/>

Caicedo-Aldaz, J. C., & Herrera-Sánchez, D. J. (2022). El Rol de la Agroecología en el Desarrollo Rural Sostenible en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(2), 1-16. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n2/24>

CASTRO ANDRADE, A., LOZANO VARGAS, F., & SOLARTE CÓRDOBA, J. J. (2014). Criterios para la implementación del estándar PRINCE2. Colombia. Universidad San Buenaventura. *Especialización gestión integral de proyectos trabajo*, 56.

CEPAL, FAO, & IICA. (2024). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2023-2024*. IICA. <https://repositorio.cepal.org/>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Cepal, N. U. (2022). Panorama Social de América Latina y el Caribe 2022: la transformación de la educación como base para el desarrollo sostenible.

CEPAL, FAO, & IICA. (2021). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2021-2022. IICA. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47035>

CEPAL. (2021). Desarrollo rural en América Latina y el Caribe: Desafíos y oportunidades. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Congreso de la República de Colombia. (1991). Constitución Política de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 101 de 1993.

Congreso de la República de Colombia. (1998). Ley 454 de 1998.

Congreso de la República de Colombia. (2017). Ley 1876 de 2017.

Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), 67-83. Link: <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/219/199>

Departamento Nacional de Planeación. (2023). Política de desarrollo rural integral en Colombia. DNP.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2022). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026: Colombia potencia mundial de la vida. <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Documento CONPES 3932: Lineamientos para la articulación del Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final con los instrumentos de planeación, programación y seguimiento a políticas públicas del orden nacional y territorial. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3932.pdf>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

FAO. (2024). Family Farming Knowledge Platform: Strengthening family farming organizations and rural development. Recuperado de <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1740010/>

FAO. (2021). Agroecology and sustainable food systems. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FAO. (2021). The State of Food and Agriculture 2021: Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. Food and Agriculture Organization of the United Nations.

FAO. (2019). The State of the World's Biodiversity for Food and Agriculture.

FAO Commission on Genetic Resources for Food and Agriculture Assessments.

FAO (2018). Los 10 Elementos de la Agroecología - Guía para la transición hacia Sistemas Alimentarios y Agrícolas Sostenibles. FAO. Obtenido en: <https://www.fao.org/3/i9037es/i9037ES.pdf>

Figueredo de Santana, V., Zarattini Chebabi, R., & Millen, D. (2023). Challenges and opportunities in providing small farmers equal access to wealth via rural credit in Brazil. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2304.11255>

Gliessman, S. R. (2020). Transforming food and agriculture systems with agroecology. *Agriculture and human values*, 37(3), 547-548.

Gobernación del Tolima. (s.f.). Municipio de Cunday. <https://tolima.gov.co/tolima/informacion-general/turismo/1883-municipio-de-cunday>

Gómez Rodríguez, D.T. y Barbosa Pérez, E.M.. (2023). Agroecología y circuitos cortos de comercialización. Enfoques en diálogo con la naturaleza. *Cooperativismo & Desarrollo*, 31(125), 1-19. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2023.01.02>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Hinojosa, C., Sanchez, K., Camacho, A., & Arguello, H. (2023). *AgroTIC: Bridging the gap between farmers, agronomists, and merchants through smartphones and machine learning*. arXiv preprint arXiv:2305.12418.

International Organization for Standardization. (2020). *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*. ISO.

Isgren, E., Ocen, L. L., Atwiine, A., & Byaruhanga, R. (2025). *Gathering the grassroots: Farmer groups as vehicles for political mobilization of small-scale farmers in Uganda*. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/21683565.2025.2602789>

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.

Klerkx, L., Jakku, E., & Labarthe, P. (2019). *A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: New contributions and a future research agenda*. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, 90–91, 100315.

Landaburú-Mendoza, J., Arguello, L., Montalván-Burbano, N., Chunga-Montalván, L., & Pico-Saltos, R. (2024). *Development of community and agricultural associations through social and solidarity economy with collaboration of university*. *Social Sciences*, 13(6), 306. <https://doi.org/10.3390/socsci13060306>

Lissbrant, S., Espitia, P. J. P., & Mendoza, A. (2018). *Retos de pequeños productores en zona de postconflicto en Colombia: El caso de los Montes de María*. *Investigación & Desarrollo*, 26(2), 6–39. <https://doi.org/10.14482/inDEs.26.2.303.6>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Madre de Agua. (s.f.). Información tributaria. <https://www.madredeagua.com.co/informacion-tributaria/>

Moreno Gutiérrez, C. J., Huertas Garzón, D. A., & Torres Carrera, J. D. (2022). La evolución de la guía PMBOK enfocada en los fundamentos para la dirección de proyectos (Doctoral dissertation, Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/1a2b05d3-b7c7-4c9e-9a64-849b520eaefe/content>.

Murtagh, S. (2025). Factores psicosociales en la adopción de innovaciones: análisis de cuatro propuestas en pequeños productores de Formosa, Argentina. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr22.fpai>

Norgaard, R., y Sikor, T. (1999). Metodología y práctica de la agroecología. *Agroecología. Bases científicas para una agricultura sustentable*, 27-42.

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>

Organización Internacional del Trabajo. (2022). World employment and social outlook: Trends 2022. International Labour Office. <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2022>

Pérez, G. I. A., Demissew, S., Salgar, A. M. H., Saw, L. G., Stenseke, M., Taleb, M. S., & Wu, N. (2022). Summary for policymakers of the thematic assessment of the sustainable use of wild species of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.

Rodríguez-Díaz, P., Marchant, C., Oyarzo, C., & Ibarra, J. T. (2025). Social-ecological vulnerability of small-scale farming in the southern Andes: the role of Indigenous and Local Ecological Knowledge in adaptation to climate variability. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 9, 1601566.

Project Management Institute. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Project Management Institute. (2023). Pulse of the profession 2023: Power skills—Redefining project success. PMI.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.

Rivera Tapia, A., Rossing, W., Dogliotti, S., & Huenchuleo Pedreros, C. (2024). Sostenibilidad en la pequeña agricultura campesina del secano de Chile central, Región de Valparaíso. *Chilean Journal of Agricultural & Animal Sciences*, 40(1), 160-177. <https://doi.org/10.29393/CHJAAS40-16SPAC40016>

Sarandón, S. (2014) El agroecosistema: Un ecosistema modificado. En S. J. Sarandón y C. C. Flores, *Agroecología. Bases teóricas para el diseño y manejo de agroecosistemas sustentables* (pp. 100-130). Edulp.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum guide*. Scrum.org.

Serrano, C. (2011). *Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina*. Rimisp

Solís-Luis, F., Poma-Castellanos, G., Victoria-Quinto, D., & Sotelo-de Mendiola, R. (2025). Management model and strategies for sustainable development in Peruvian smallholder communities. *Sustainability*, 17(22), 10077. <https://doi.org/10.3390/su172210077>

Sutherland, J. (2020). *Scrum: Manual de campo*. Océano.

Universidad de Ibagué. (2024). Cunday [PDF]. <https://extension.unibague.edu.co/images/2024/extension/visor/CUNDAY.pdf>

World Bank. (2025). Enhancing the competitiveness of family farms: The power of productive alliances in Latin America and Africa. World Bank. <https://documents.worldbank.org/>

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

### Anexo 1 Formato de entrevista

#### ANEXO 1. FORMATO DE ENTREVISTA

Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1

##### 1. Información general del entrevistado

Rol dentro de la asociación: _____	Antigüedad en la organización (años): _____
Fecha de la entrevista: _____	Medio de aplicación: <input type="checkbox"/> Presencial <input type="checkbox"/> Virtual

##### 2. Objetivo de la entrevista

Recopilar información cualitativa y contextual sobre las condiciones generales y específicas del negocio rural desarrollado por la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), con el fin de identificar aspectos clave relacionados con su sostenibilidad económica, organizativa y productiva, que sirvan como base para el diseño de una ruta de gestión apoyada en metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos.

##### 3. Tipo y estructura de la entrevista

La entrevista es de tipo semiestructurada, organizada a partir de las dimensiones del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1, el cual contempla dos componentes principales:

###### 3.1. Caracterización general del negocio rural

###### 3.2. Caracterización específica del negocio rural

##### 4. Dimensiones, categorías, variables y preguntas

#### DIMENSIÓN I. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO RURAL

¿Cómo se denomina el negocio rural y desde cuándo viene funcionando?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

---

¿En qué vereda o municipio se desarrollan principalmente las actividades productivas?

---

¿Cuál es la figura organizativa bajo la cual opera el negocio (asociación, grupo productivo, otro)?

---

Categoría 2. Organización y asociatividad

¿Cuántas personas integran actualmente la asociación?

---

¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de la organización?

---

¿Cómo se toman las decisiones relacionadas con la producción y el manejo económico?

---

Categoría 3. Contexto territorial

¿Cómo describiría las condiciones del territorio donde se desarrolla el negocio (vías, acceso a mercados, recursos naturales)?

---

¿Qué factores del entorno facilitan o dificultan el desarrollo del negocio rural?

---

**DIMENSIÓN II. CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DEL NEGOCIO RURAL**

Categoría 4. Actividad productiva

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

¿Qué productos agroecológicos ofrece actualmente la asociación?

---

¿Cómo se organiza el proceso productivo (planeación, siembra, cosecha, transformación)?

---

¿Qué prácticas agroecológicas se implementan en la producción?

---

Categoría 5. Gestión económica y financiera

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos del negocio rural?

---

¿Cómo se registran y controlan los costos y gastos productivos?

---

¿La asociación realiza algún tipo de presupuesto o planeación financiera?

---

Categoría 6. Comercialización

¿A través de qué canales se comercializan los productos (mercados locales, intermediarios, ventas directas, otros)?

---

¿Cómo se definen los precios de los productos?

---

¿Qué dificultades se presentan en la comercialización?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

---

Categoría 7. Capacidades de gestión y proyección

¿La asociación ha desarrollado proyectos productivos u organizativos en los últimos años?

---

¿Se utilizan herramientas de planificación, seguimiento o evaluación de actividades o proyectos?

---

Desde su perspectiva, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para mejorar la sostenibilidad económica del negocio rural?

---

5. Observaciones del entrevistador

---

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

## Anexo 2 Entrevista realizada al asociado número 1

### ANEXO 2. Entrevista realizada al asociado número 1

Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1

#### 1. Información general del entrevistado

Rol dentro de la asociación: <u>Articulador y acompañante de los procesos de las fincas y núcleos</u>	Antigüedad en la organización (años): <u>Aproximadamente 7 años</u>
Fecha de la entrevista: <u>09 de abril de 2026</u>	Medio de aplicación: <input type="checkbox"/> Presencial <input checked="" type="checkbox"/> Virtual

#### 2. Objetivo de la entrevista

Recopilar información cualitativa y contextual sobre las condiciones generales y específicas del negocio rural desarrollado por la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), con el fin de identificar aspectos clave relacionados con su sostenibilidad económica, organizativa y productiva, que sirvan como base para el diseño de una ruta de gestión apoyada en metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos.

#### 3. Tipo y estructura de la entrevista

La entrevista es de tipo semiestructurada, organizada a partir de las dimensiones del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1, el cual contempla dos componentes principales:

##### 3.1. Caracterización general del negocio rural

##### 3.2. Caracterización específica del negocio rural

#### 4. Dimensiones, categorías, variables y preguntas

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

## DIMENSIÓN I. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO RURAL

¿Cómo se denomina el negocio rural y desde cuándo viene funcionando?

R:/Se llama Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima – Madre de agua y fue fundada en el año 2016

¿En qué vereda o municipio se desarrollan principalmente las actividades productivas?

R:/Gaverales, Puerto Leras, Berlín, Alto Moscú, Las 14, Tres Esquinas, Villarica, Simalta, las mesas, el rodeo, aurora, hoyá, san francisco, casco urbano de Cunday.

¿Cuál es la figura organizativa bajo la cual opera el negocio (asociación, grupo productivo, otro)?

R:/Formas de organización propia responden a contextos, circunstancias y organización en núcleos veredales,

### Categoría 2. Organización y asociatividad

¿Cuántas personas integran actualmente la asociación?

R:/Aproximadamente 150 familias campesinas

¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de la organización?

R:/ La distribución de roles y responsabilidades en nuestra organización no es estática ni jerárquica; se define mediante un enfoque orgánico y adaptativo. La estructura se moldea constantemente según las necesidades específicas de cada proyecto, proceso y metodología, permitiendo que la organización evolucione con el contexto.

Nuestro modelo de trabajo se fundamenta en los siguientes pilares:

Gestión basada en acuerdos: No damos los roles por sentados. Estos emergen de manera natural a partir de procesos participativos, donde los integrantes dialogan y acuerdan las funciones necesarias según la situación particular que estemos abordando.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

Corresponsabilidad y solidaridad: La organización se construye sobre principios de colaboración mutua. Esto implica que la responsabilidad no recae en una sola figura, sino que se ejerce de forma compartida, fomentando el compromiso colectivo.

Enfoque en propósitos comunes: Más allá de las tareas individuales, nos organizamos en función de objetivos compartidos. Esto permite que la distribución de roles esté siempre alineada con nuestra misión principal: la transformación real de las condiciones de vida de nuestra comunidad.

Participación activa: Todos los involucrados tienen voz en la definición de las responsabilidades, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y asegura que cada persona asuma el rol donde pueda aportar más valor, basado en acuerdos transparentes y horizontales.

¿Cómo se toman las decisiones relacionadas con la producción y el manejo económico?

R:/ Las decisiones económicas y productivas se gestionan mediante un proceso colectivo y transparente, bajo los criterios de consenso y diálogo (las decisiones de impacto se toman en espacios participativos, priorizando acuerdos comunes sobre jerarquías), enfoque en el propósito (invertimos y producimos priorizando nuestro impacto social y la sostenibilidad de la misión, más allá del simple margen de ganancia), y corresponsabilidad (la gestión de los recursos es compartida; cada miembro asume el cuidado y la eficiencia de los procesos como parte integral de su compromiso con el grupo).

Categoría 3. Contexto territorial

¿Cómo describiría las condiciones del territorio donde se desarrolla el negocio (vías, acceso a mercados, recursos naturales)?

R:/ Nuestro territorio, rico en biodiversidad y con una historia campesina profunda, ha estado atravesado por la violencia, el sometimiento económico y la estigmatización; sin embargo, con la firma del acuerdo de paz surgieron otros caminos y el país volteó la mirada hacia nuestras regiones. En este contexto, trabajamos por la reivindicación de nuestra comunidad, integrando nuestros saberes ancestrales y apostando por la construcción de condiciones de vida mínimas y dignas.

¿Qué factores del entorno facilitan o dificultan el desarrollo del negocio rural?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

R:/ El desarrollo de nuestro negocio rural se ve impulsado por la solidez de nuestras dinámicas internas, caracterizadas por una toma de decisiones participativa, una cultura de colaboración genuina y un enfoque en la equidad que fortalece la cohesión grupal; sin embargo, este potencial enfrenta barreras estructurales críticas, como el precario estado de las vías, la deficiencia en los servicios de energía y comunicaciones, y la persistencia de una violencia que limita la participación comunitaria. A estos desafíos se suman factores externos complejos, como la presión política sobre formas organizativas alternativas, una migración que agota la mano de obra y erosiona los saberes locales, crisis alimentarias, y una sensación generalizada de abandono territorial, a lo que se añade, en menor medida, la fricción social derivada de rumores y envidias que, aunque minoritarios, representan un reto constante para la estabilidad operativa.

## DIMENSIÓN II. CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DEL NEGOCIO RURAL

### Categoría 4. Actividad productiva

¿Qué productos agroecológicos ofrece actualmente la asociación?

R:/ Actualmente, la asociación cuenta con una diversa oferta de productos agroecológicos que incluye café, chocolate, ají, mora, banano, limón, guanábana, yuca, guatila, además de una variedad de frutas y verduras frescas. Este catálogo productivo se enmarca en un compromiso con la transición agroecológica y la transformación de las prácticas agrícolas, centradas en la recuperación de alimentos tradicionales, lo cual permite que la organización se posicione, simultáneamente, como proveedora clave de alimentos para los jardines del ICBF en el territorio

¿Cómo se organiza el proceso productivo (planeación, siembra, cosecha, transformación)?

R:/ Frente a un modelo económico tradicional tipo "hacienda" que históricamente ha sometido al campesino a través del endeudamiento y la desvalorización de su labor, la asociación está construyendo una ruta propia fundamentada en el cuidado de la vida y la autonomía. En este proceso, el ciclo productivo se organiza mediante espacios de planeación participativa, donde los asociados se reúnen para coordinar sus tiempos, cultivos y tareas (como sucede en la producción colectiva de chocolate), integrando herramientas prácticas como el dibujo de siembras, las mingas de pensamiento y trabajo, y los diálogos de aprendizaje e intercambios con otros territorios. De

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

esta manera, al pasar de la improvisación a la organización conjunta, estamos aprendiendo a proyectar nuestro bienestar, a cuidar la tierra y a generar circuitos de intercambio que transforman la realidad del campesinado, superando las formas de exclusión para trabajar juntos por un objetivo común.

¿Qué prácticas agroecológicas se implementan en la producción?

R:/ Nuestras prácticas agroecológicas trascienden las fórmulas estandarizadas, integrando el saber técnico con una profunda conexión comunitaria y territorial. En la producción, empleamos técnicas como la lombricultura y la elaboración de abonos orgánicos (como supermagros y violes), implementando policultivos, procesos de café diversificados y un escalonamiento estratégico de las siembras. Esta gestión técnica es inseparable de nuestra relación con el territorio, donde el agua actúa como el elemento organizador de la vida; por ello, trabajamos activamente en la recuperación de suelos y fuentes hídricas mediante recorridos pedagógicos y diálogos sobre acueductos, aprendiendo a leer la vegetación y el entorno sin imponer esquemas rígidos. Este compromiso se extiende a nuestro bienestar integral y soberanía alimentaria, a través del conocimiento de plantas medicinales, la transición hacia una dieta sin azúcar y la transformación creativa de nuestras cosechas en productos tradicionales (como envueltos, tortas de ahuyama y diversas preparaciones en hornos de barrio), lo cual fortalece nuestra identidad y autonomía frente al modelo de producción convencional.

Categoría 5. Gestión económica y financiera

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos del negocio rural?

R:/ Nuestra organización, constituida como un proceso comunitario sin ánimo de lucro que responde a la memoria histórica, no funciona bajo la lógica de una empresa convencional, sino que diversifica sus ingresos principalmente a través de la cooperación internacional y el acceso a convocatorias públicas con entidades como la ADR, el SENA y la Alcaldía. Esta gestión se apoya en un equipo interno dedicado a la formulación y presentación de proyectos propios que viabilizan inversiones y recursos específicos, labor que se complementa y respalda con el compromiso y la lealtad de nuestros asociados, quienes se organizan en mingas semanales por nodos territoriales para sostener la operación y ejecutar los proyectos conjuntos.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

¿Cómo se registran y controlan los costos y gastos productivos?

R:/ El registro y control de los costos y gastos productivos se gestiona de manera centralizada a través de la asociación, la cual cuenta con el apoyo de una contadora, mientras que, paralelamente, se promueve un proceso de aprendizaje financiero colectivo, especialmente visible en la producción de chocolate. En estos espacios de trabajo, los asociados analizan los costos de cada lote, definen los precios en conjunto y discuten la distribución de utilidades, lo que ha permitido identificar y superar barreras históricas (como la omisión de la valoración del trabajo personal, honorarios y mano de obra), transformando así la visión económica de la comunidad. De esta manera, cada integrante aprende a gestionar sus finanzas desde un espacio participativo, logrando que el costeo y la planificación se conviertan en un ejercicio de transparencia y construcción compartida hacia una mayor autonomía.

¿La asociación realiza algún tipo de presupuesto o planeación financiera?

R:/ Sí, la asociación realiza ejercicios de planeación financiera y presupuestación, pero los aborda desde una perspectiva transformadora que trasciende el manejo contable tradicional. Entendemos cada ingreso y proyecto no solo como una cifra, sino como una herramienta vital para materializar nuestro lugar de bienestar; por ello, la planificación se centra en preguntas fundamentales sobre el proyecto de vida de nuestros asociados, vinculando cada decisión económica con el propósito colectivo y el crecimiento personal, asegurando así que cada recurso que llega sea efectivamente invertido en la construcción del bienestar que todos buscamos.

#### Categoría 6. Comercialización

¿A través de qué canales se comercializan los productos (mercados locales, intermediarios, ventas directas, otros)?

R:/ La comercialización de nuestros productos se desarrolla a través de diversos canales que combinan el vínculo comunitario con la proyección externa, priorizando siempre la calidad y el valor de nuestros bienes naturales. Participamos activamente en ferias campesinas y mercados solidarios, integrándonos en una red articulada de procesos que nos permite fortalecer nuestra presencia tanto localmente (mediante la promoción directa con vecinos) como en mercados

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

externos, donde destaca la gestión de aliados clave para la distribución. Además, hacemos uso de redes sociales para difundir nuestra oferta, siendo el ají nuestro producto más potente, posicionado gracias al riguroso cuidado de la semilla y a su constante difusión en nuestros espacios de intercambio

¿Cómo se definen los precios de los productos?

R:/ La definición de precios en nuestra asociación es un ejercicio de construcción colectiva, transparencia y aprendizaje continuo que se aleja de la lógica del mercado tradicional. En lugar de establecer tarifas de forma unilateral, nos reunimos para costear cada lote o bache de producción, analizando en conjunto los gastos reales e incluyendo, fundamentalmente, la valoración de nuestra propia mano de obra y honorarios, un aspecto que anteriormente no considerábamos. Este proceso participativo nos permite debatir abiertamente cómo distribuir las utilidades de manera justa y asegura que el precio final sea el resultado de un análisis compartido, garantizando que, más allá de la rentabilidad, cada transacción contribuya efectivamente al sostenimiento de nuestra labor y a la construcción de nuestro proyecto de bienestar comunitario.

¿Qué dificultades se presentan en la comercialización?

R:/ Las dificultades en la comercialización se enmarcan en un profundo proceso de transición, donde estamos reemplazando las antiguas nociones de valor y utilidad por nuevos sistemas de comercio basados en la autonomía. El mayor desafío radica en transitar de la dependencia hacia la autogestión, lo cual implica construir infraestructura propia, contar con recursos e insumos locales, y liberarnos de la intermediación tradicional. Este proceso no es solo logístico, sino cultural y político, pues exige que el campesinado aprenda a colectivizar la producción y a administrarla como un ejercicio de gobernanza, superando las barreras de modelos anteriores para consolidar una soberanía alimentaria y comercial propia.

Categoría 7. Capacidades de gestión y proyección

¿La asociación ha desarrollado proyectos productivos u organizativos en los últimos años?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

R:/ En los últimos años, la asociación ha consolidado importantes proyectos productivos y organizativos enfocados en la tecnificación y la diversificación de nuestra oferta. Un avance clave ha sido la modernización de nuestros procesos de valor agregado, especialmente en la producción de café y la creación de nuestra fábrica de chocolate, donde hemos transicionado de labores manuales a la implementación de maquinaria propia. Esta capacidad operativa nos ha permitido sostener diversas líneas de trabajo que incluyen, además del cacao, café y ají, la cría de gallinas ponedoras y la producción de abonos. Asimismo, hemos fortalecido nuestra vocación de servicio y comercialización mediante hitos estratégicos como el abastecimiento de mercados en Suba durante la pandemia y la proveeduría institucional de frutas, verduras y amasijos para el ICBF, consolidando así un modelo productivo integral que responde tanto a las necesidades del territorio como a los retos del mercado.

¿Se utilizan herramientas de planificación, seguimiento o evaluación de actividades o proyectos?

R:/ Más que depender de herramientas o formatos rígidos, nuestra forma de planificar, realizar seguimiento y evaluar se basa en la construcción propia, priorizando el diálogo y el pensar organizado con la gente. Si bien no somos amigos de las estructuras administrativas convencionales, reconocemos que los procesos exigen cierto rigor, por lo cual contamos con un equipo técnico que da respuesta a estas necesidades cuando el contexto lo requiere. Nuestra metodología es flexible y varía según cada proyecto, entendiendo que cada actividad tiene sus particularidades y que la mejor forma de organizarnos es aquella que surge de la escucha, el intercambio y la adaptación constante a la realidad y a las demandas específicas de nuestra comunidad.

Desde su perspectiva, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para mejorar la sostenibilidad económica del negocio rural?

R:/ Para fortalecer la sostenibilidad económica del negocio, es fundamental transitar hacia una visión empresarial responsable, donde los asociados aprendan a gestionar gastos e inversiones estratégicas en lugar de consumir todas las ganancias, fomentando así una cultura de ahorro y reinversión. Es necesario estabilizar la producción —que actualmente presenta inestabilidad— y profesionalizar la comercialización mediante la asignación de roles dedicados a esta área y la

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

mejora en la toma de decisiones organizativas. Paralelamente, debemos romper la dependencia exclusiva del dinero, promoviendo el consumo de lo que producimos y fortaleciendo los intercambios comunitarios, ya que producir únicamente en función del mercado no garantiza la sustentabilidad a largo plazo; en última instancia, este fortalecimiento es un proceso evolutivo y continuo hacia nuestra plena autonomía.

#### 5. Observaciones del entrevistador

N.A.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

### Anexo 3 Entrevista realizada al asociado número 2

#### ANEXO 3. Entrevista realizada al asociado número 2

Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1

##### 1. Información general del entrevistado

Rol dentro de la asociación:  Aprendiz	Antigüedad en la organización (años):  Aproximadamente 2 años
Fecha de la entrevista:  05/04/2026	Medio de aplicación: <input type="checkbox"/> Presencial <input checked="" type="checkbox"/> Virtual

##### 2. Objetivo de la entrevista

Recopilar información cualitativa y contextual sobre las condiciones generales y específicas del negocio rural desarrollado por la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), con el fin de identificar aspectos clave relacionados con su sostenibilidad económica, organizativa y productiva, que sirvan como base para el diseño de una ruta de gestión apoyada en metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos.

##### 3. Tipo y estructura de la entrevista

La entrevista es de tipo semiestructurada, organizada a partir de las dimensiones del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1, el cual contempla dos componentes principales:

###### 3.1. Caracterización general del negocio rural

###### 3.2. Caracterización específica del negocio rural

##### 4. Dimensiones, categorías, variables y preguntas

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

## DIMENSIÓN I. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO RURAL

¿Cómo se denomina el negocio rural y desde cuándo viene funcionando?

R:/ La Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima lleva aproximadamente más de 7 años

¿En qué vereda o municipio se desarrollan principalmente las actividades productivas?

R:/ Gaverales, Puerto Leras, Berlín, Alto Moscú, Las 14, Tres Esquinas y Villarica,

¿Cuál es la figura organizativa bajo la cual opera el negocio (asociación, grupo productivo, otro)?

R:/ La figura es asociación

### Categoría 2. Organización y asociatividad

¿Cuántas personas integran actualmente la asociación?

R:/ Desconozco la cantidad de personas vinculadas actualmente, en especial, porque hay asociados del municipio de Cunday pero también de Villarica, cualquier persona interesada puede ser vinculada.

¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de la organización?

R:/ Conozco que hay representante, algunos llevan el fondo, tesoreros y secretarios.

¿Cómo se toman las decisiones relacionadas con la producción y el manejo económico?

R:/ No, se desconocen

### Categoría 3. Contexto territorial

¿Cómo describiría las condiciones del territorio donde se desarrolla el negocio (vías, acceso a mercados, recursos naturales)?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

R:/ Son condiciones positivas en cuestión de recursos naturales, se evidencia gran diversidad de suelos, climas, cultivos, sin embargo, las vías están en mal estado, la mejor forma de moverse actualmente es en moto, es más rápido, pero las vías son destapadas y en temporada invierno es complicado moverse. El acceso a mercados es complejo, normalmente se maneja por medio de intermediarios y no ventas directas.

¿Qué factores del entorno facilitan o dificultan el desarrollo del negocio rural?

R:/ Las formas en que se toman las decisiones en la asociación, hasta el momento la gente va muy bien, son compartidores, no hay rivalidad ni envidia, se evidencia equidad dentro de la asociación. Sin embargo, es necesario mejorar la vía para poder evidenciar un mayor avance.

## DIMENSIÓN II. CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DEL NEGOCIO RURAL

### Categoría 4. Actividad productiva

¿Qué productos agroecológicos ofrece actualmente la asociación?

R:/ Actualmente se ofrece principalmente chocolate, café y ají

¿Cómo se organiza el proceso productivo (planeación, siembra, cosecha, transformación)?

R:/ Conozco la forma de organización para la elaboración de chocolate, esta consiste en que los asociados reúnen por fincas las arrobas de cacao, para generar un solo bache de producción entre todos, es decir, todos definen un día de elaboración y se reúnen para el proceso de fabricación.

¿Qué prácticas agroecológicas se implementan en la producción?

R:/ Tienen establecidos procesos de lombricultura, y crean en la gran mayoría de los casos sus propios abonos, especialmente supermagros y violes.

### Categoría 5. Gestión económica y financiera

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos del negocio rural?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

R:/ Principalmente por medio de proyectos, en donde se definen prioridades por nódulos o zonas y se realiza un acta de compromiso entre las personas que participarán, adicionalmente, se organizan procesos de mingas para contribuir en el avance de los territorios. Otra de las fuentes de ingresos, es la comercialización de los productos, principalmente esto sucede cuándo se realizan ferias.

¿Cómo se registran y controlan los costos y gastos productivos?

R:/ Los asociados no llevan registros contables, pero la asociación si cuenta con una contadora para estos procesos.

¿La asociación realiza algún tipo de presupuesto o planeación financiera?

R:/ Lo desconozco

#### Categoría 6. Comercialización

¿A través de qué canales se comercializan los productos (mercados locales, intermediarios, ventas directas, otros)?

R:/ A través de ferias especialmente para los productos agroecológicos más llamativos y la voz a voz con los vecinos.

¿Cómo se definen los precios de los productos?

R:/ Se desconoce

¿Qué dificultades se presentan en la comercialización?

R:/ Las vías dificultan que los asociados comercialicen directamente sus productos, por eso, es muy marcado los intermediarios, los cuáles se quedan con buena parte de la ganancia.

#### Categoría 7. Capacidades de gestión y proyección

¿La asociación ha desarrollado proyectos productivos u organizativos en los últimos años?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

R:/ Si, se realizo la dotación de la fábrica de chocolate, la cual actualmente cuenta con máquinas funcionando para la elaboración del chocolate (antes era manual) y adicionalmente, se realizó la dotación de máquinas para el proceso de beneficio del café.

¿Se utilizan herramientas de planificación, seguimiento o evaluación de actividades o proyectos?

R:/ Se desconoce

Desde su perspectiva, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para mejorar la sostenibilidad económica del negocio rural?

R:/ Es necesario que los asociados sean capacitados en el manejo de gastos y en inversiones, debido a que no se logra reinvertir las ganancias. Es necesario que la visión de los asociados permita mirar sus fincas como empresas.

##### 5. Observaciones del entrevistador

N.A.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

### Anexo 4 Entrevista realizada al asociado número 3

#### ANEXO 4. Entrevista realizada al asociado número 3

Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1

##### 1. Información general del entrevistado

Rol dentro de la asociación:  Apoyo a las diferentes iniciativas colectivas que tiene la asociación, desde la formación y el acompañamiento.	Antigüedad en la organización (años):  9 años
Fecha de la entrevista:  15/04/2026	Medio de aplicación: <input type="checkbox"/> Presencial <input checked="" type="checkbox"/> Virtual

##### 2. Objetivo de la entrevista

Recopilar información cualitativa y contextual sobre las condiciones generales y específicas del negocio rural desarrollado por la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), con el fin de identificar aspectos clave relacionados con su sostenibilidad económica, organizativa y productiva, que sirvan como base para el diseño de una ruta de gestión apoyada en metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos.

##### 3. Tipo y estructura de la entrevista

La entrevista es de tipo semiestructurada, organizada a partir de las dimensiones del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales – Etapa 1, el cual contempla dos componentes principales:

###### 3.1. Caracterización general del negocio rural

###### 3.2. Caracterización específica del negocio rural

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

#### 4. Dimensiones, categorías, variables y preguntas

Tienen fondo, vale

### DIMENSIÓN I. CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL NEGOCIO RURAL

¿Cómo se denomina el negocio rural y desde cuándo viene funcionando?

R:/ La Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima, se conformó aproximadamente en el año 2016

¿En qué vereda o municipio se desarrollan principalmente las actividades productivas?

R:/Gaverales, Puerto Leras, Berlin, Alto Moscu, Las 14, Tres Esquinas, Villarica,

¿Cuál es la figura organizativa bajo la cual opera el negocio (asociación, grupo productivo, otro)?

R:/ Asociación

#### Categoría 2. Organización y asociatividad

¿Cuántas personas integran actualmente la asociación?

R:/ Desconoce

¿Cómo se distribuyen los roles y responsabilidades dentro de la organización?

R:/ Estableciendo acuerdos entre todos los miembros para cada proyecto en especial

¿Cómo se toman las decisiones relacionadas con la producción y el manejo económico?

R:/ De forma colectiva cuándo se refiere a la asociación

#### Categoría 3. Contexto territorial

¿Cómo describiría las condiciones del territorio donde se desarrolla el negocio (vías, acceso a mercados, recursos naturales)?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

R:/ En cuanto a vías es complicado por qué son vías de difícil acceso y en invierno se nos vuelve más difícil, en cuanto a acceso a mercados aún nos es complicado encontrar mercados estables que reconozcan la calidad de nuestros productos, y en cuanto a recursos naturales estamos en una zona con buena cantidad de bosques, agua, fauna y flora una zona con bastante biodiversidad.

¿Qué factores del entorno facilitan o dificultan el desarrollo del negocio rural?

R:/ Como limitante principal están las vías, actualmente se encuentran en malas condiciones. Otra de las limitaciones es la cultura de consumo de la comunidad del territorio, debido a que prefieren adquirir productos procesados traídos desde la ciudad y no productos locales.

Cuando se realiza enlace con la ciudad, son valorados los productos de la asociación por su buena calidad y el enfoque agroecológico que poseen.

## DIMENSIÓN II. CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DEL NEGOCIO RURAL

Categoría 4. Actividad productiva

¿Qué productos agroecológicos ofrece actualmente la asociación?

R:/ Tenemos iniciativas en transformación de cacao (licor), café, banano, guanábana, limón, entre otros, se realiza producción de concentrados, abonos y transformación de productos (tortas, envuelto, dulces, fermentos).

¿Cómo se organiza el proceso productivo (planeación, siembra, cosecha, transformación)?

R:/ Como asociación no se interviene en la planeación debido a que en las fincas hay cultivos perennes antiguos. Se busca contribuir en los procesos de cuidado del cultivo, es decir, en el manejo de arvenses, fertilización y control de plagas y enfermedades.

¿Qué prácticas agroecológicas se implementan en la producción?

R:/ Las fincas en su mayoría son productoras de cacao en Tres Esquinas y de café en Villarica, se implementan las prácticas agroecológicas desde la forma de diseño del cultivo (policultivo), se mezcla el cultivo principal con frutales y musáceas, igualmente, se intenta que en las fincas se

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

establezcan especies menores para el autoconsumo. La fertilización de los cultivos es a base de biopreparados y abonos que el mismo productor elabora.

#### Categoría 5. Gestión económica y financiera

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos del negocio rural?

R:/ Venta de la producción de la finca en el caso de los asociados y venta de los productos transformados como fuente de ingreso para la asociación

¿Cómo se registran y controlan los costos y gastos productivos?

R:/ Se ha optado por la utilización de libros, en donde este año van a anotando los asociados los egresos e ingresos de los sistemas productivos de sus predios.

¿La asociación realiza algún tipo de presupuesto o planeación financiera?

R:/ Desconoce

#### Categoría 6. Comercialización

¿A través de qué canales se comercializan los productos (mercados locales, intermediarios, ventas directas, otros)?

R:/ La gran mayoría de la comercialización es en el mercado local

¿Cómo se definen los precios de los productos?

R:/ Los productos que se comercializan en el pueblo, se venden al mismo precio que los productos que no provienen de la asociación y los productos transformados tienen un valor agregado por ser agroecológico, orgánico y producido por manos campesinas, por lo tanto, se establece una rentabilidad del 15%.

¿Qué dificultades se presentan en la comercialización?

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

R:/ La venta de la materia prima en el mercado local es una dificultad, debido a que se comercializa al precio establecido en el pueblo, esto ocasiona que los intermediarios se lleven las ganancias y no se valore el valor agregado de la producción agroecológica. Otra de las dificultades es la distancia en la que se ubica el territorio, el acceso a la ciudad no es rápido y ocasiona que no se tenga abierto ese mercado de forma constante, adicionalmente, hoy en día se presenta una competencia alta en los productos agroecológicos, por lo tanto, el trabajo comercial debería ser más robusto.

Categoría 7. Capacidades de gestión y proyección

¿La asociación ha desarrollado proyectos productivos u organizativos en los últimos años?

R:/ Los proyectos en los que se ha participado son de fortalecimiento a la cadena productiva, proyectos comunitarios y articulación con el ICBF.

¿Se utilizan herramientas de planificación, seguimiento o evaluación de actividades o proyectos?

R:/ Desconoce

Desde su perspectiva, ¿qué aspectos deberían fortalecerse para mejorar la sostenibilidad económica del negocio rural?

R:/ Desconoce

##### 5. Observaciones del entrevistador

N.A.

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

### **Anexo 5 Formato de consentimiento informado para participación en investigación**

## **ANEXO 5. FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN**

### **Título del proyecto:**

Diseño de una ruta de gestión basada en modelos, metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua).

### **Investigadora:**

Jessica Liseth Escamilla

Especialización en Gerencia de Proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

### **1. Invitación a participar**

Usted está siendo invitado(a) a participar de manera voluntaria en el presente proyecto de investigación, desarrollado con fines académicos en el marco del trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Proyectos de UNIMINUTO. Antes de decidir su participación, es importante que lea cuidadosamente la información que se presenta a continuación.

### **2. Objetivo del estudio**

El objetivo de esta investigación es diseñar una ruta de gestión basada en modelos, metodologías y herramientas de la gerencia de proyectos que contribuya al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima (Madre de Agua), a partir del análisis de su contexto organizativo, productivo y territorial.

### **3. Procedimientos**

Su participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada, orientada a recopilar información relacionada con el contexto rural, la organización, los procesos productivos, la gestión económica y la sostenibilidad del negocio rural. La entrevista será aplicada en un solo momento, en un espacio previamente acordado y con una duración aproximada de 30 a 45 minutos.

### **4. Voluntariedad de la participación**

Fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agroecológica del Oriente del Tolima mediante la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos

La participación en este estudio es completamente voluntaria. Usted puede decidir no participar o retirarse del proceso en cualquier momento, sin que ello implique sanciones, consecuencias negativas o afectaciones de ningún tipo para usted o para la organización a la que pertenece.

### **5. Riesgos y beneficios**

La investigación no implica riesgos físicos, psicológicos ni sociales para los participantes. Los beneficios esperados están relacionados con la generación de información que permitirá fortalecer la gestión organizacional y la sostenibilidad económica de la asociación, aportando insumos útiles para la toma de decisiones futuras.

### **6. Confidencialidad y manejo de la información**

La información suministrada será tratada de manera confidencial y utilizada exclusivamente con fines académicos. Los datos personales serán protegidos conforme a la normativa vigente sobre protección de datos y no serán divulgados de forma individual. En los resultados del estudio, la información será presentada de manera agregada, evitando la identificación directa de los participantes.

### **7. Acceso a los resultados**

Usted tendrá derecho a conocer los resultados generales de la investigación, los cuales podrán ser socializados con la asociación una vez finalizado el estudio, como aporte al fortalecimiento de sus procesos organizativos y productivos.

### **8. Aceptación**

Declaro que he leído y comprendido la información anterior, que se me han aclarado mis dudas y que acepto participar de manera voluntaria en este proyecto de investigación.

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

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

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

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