



La aplicación de metodologías híbridas en gerencia de proyectos en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica

Enrique José Barrios Castro - 1065698

Erika Rodrigues Rojas – 1066758

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

noviembre de 2025

La aplicación de metodologías híbridas en gerencia de proyectos en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica

Enrique José Barrios Castro - 1065698

Erika Rodrigues Rojas – 1066758

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

Asesora

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez

Magíster en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

noviembre de 2025

Contenido.

Lista de tablas.....	6
Lista de figuras.....	7
Lista de anexos	8
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción.	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.1.1. Contextualización de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní.....	13
1.1.2. Problemática central identificada	15
1.2 La pregunta de investigación.....	16
1.3 Los objetivos de investigación	16
1.3.1 Objetivo general	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	17
2 MARCO REFERENCIAL	19
2.1 Marco de antecedentes	19
2.2 Marco teórico	23
2.2.1. Fundamentos de la Gerencia de Proyectos.....	25
2.2.2. Metodologías Tradicionales, Ágiles e Híbridas	26
2.2.3. Proyectos como Herramientas para la Sostenibilidad Económica	29
2.2.4. Adaptabilidad y Gestión del Cambio en Contextos Rurales	29
2.3 Marco normativo	30
2.3.1. Constitución Política de Colombia (1991).....	30
2.3.2. Ley 101 de 1993 – Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.....	30
2.3.3. Ley 1876 de 2017 – Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA)	30
2.3.4. Ley 1955 de 2019 – Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022.....	31
3 METODOLOGÍA	33
3.1 Enfoque del Proyecto.....	33
3.1.1 Alcance del Proyecto.....	34

3.2	Población y Tamaño de la Muestra.....	35
3.2.1	Población.....	35
3.2.2	Muestra.....	35
3.3	Instrumentos	36
3.3.1	Modelo Caracterización de Negocios Rurales	36
3.3.2	Encuesta	36
3.3.3.	Análisis documental – Metodologías en gerencia de proyectos.....	37
3.4	Descripción de Procedimientos.....	37
3.4.1	Procedimiento de aplicación del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales	37
3.4.2	Procedimiento de aplicación del análisis documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos	39
3.5	Análisis de la información.....	39
<u>3.5.1</u>	Análisis de la información del Modelo de Caracterización de Negocios Rurales	39
3.5.2	Análisis de la información a partir de la revisión documental aplicado en los conceptos de gerencia de proyectos.....	40
3.6	Consideraciones éticas.....	40
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas	40
3.6.2	Instrumentos de aceptación y autorización	41
4.	RESULTADOS	43
4.1.	Caracterización de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).....	43
4.2.	Selección de la metodología en gerencia de proyectos.....	57
4.3.	Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).....	60
4.3.1.	Estrategia de planificación estructurada con ciclos adaptativos.....	61
4.3.2.	Estrategia de gestión de riesgos climáticos y de mercado.....	62
<u>4.3.2.</u>	Estrategia de valor agregado y entregables incrementales	63
4.3.3.	Estrategia de participación comunitaria y liderazgo colaborativo	65
4.3.4.	Estrategia de control financiero disciplinado y flexible.....	66
<u>4.3.5.</u>	Estrategia de documentación mínima necesaria	68
4.3.6.	Estrategia de mejora continua y aprendizaje colectivo	69
4.3.7.	Estrategia de comercialización incremental y validación temprana del mercado.....	70
4.3.8.	Estrategia de alianzas y gestión territorial.....	71
5.	DISCUSIÓN	73

CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIA	81
ANEXOS.....	80

Lista de tablas

Tabla 1. Caracterización general de Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) en su contexto rural	43
Tabla 2. Caracterización específica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) respecto a su sostenibilidad económica.....	55
Tabla 3. comparativas de metodologías de gerencia de proyectos y su aplicación en el ámbito económico de la ACAA.....	59

Lista de figuras

Figura 1. Gráfico Radial Caracterización general la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).....	53
Figura 2. Gráfico Radial Caracterización específica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) en el ámbito económico.....	57
Figura 3. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de planificación estructurada con ciclos adaptativos.....	62
Figura 4. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de gestión de riesgos climáticos y de mercado.....	63
Figura 5. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de valor agregado y entregables incrementales.....	64
Figura 6. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de participación comunitaria y liderazgo colaborativo.....	66
Figura 7. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de control financiero disciplinado y flexible.....	67
Figura 8. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de documentación mínima necesaria.....	69
Figura 9. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de mejora continua y aprendizaje colectivo.....	70
Figura 10. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de comercialización incremental y validación temprana del mercado.....	71
Figura 11. Diagrama de flujo con la información detallada de la estrategia de alianzas y gestión territorial	

Lista de anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA)....	86
Anexo 2. Consentimiento informado para la aplicación de la encuesta en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).....	90
Anexo 3. Certificado de existencia y representación legal de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).....	91
Anexo 4. Registro Único Tributario de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).....	92
Anexo 5. Análisis de datos de la encuesta aplicada a la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).....	93

Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar cómo la aplicación de metodologías híbridas de gerencia de proyectos contribuía al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní, mediante la comprensión de sus prácticas, necesidades y dinámicas organizacionales. El método se desarrolló bajo un enfoque cualitativo descriptivo basado en un estudio de caso, en el que participaron miembros de la asociación, incluyendo directivos, coordinadores y líderes comunitarios, y en el que se emplearon encuestas y análisis documental para recolectar y examinar la información. Los resultados permitieron identificar debilidades en planificación, gestión y articulación institucional, así como limitaciones tecnológicas y organizativas; además, el análisis comparativo de metodologías facilitó la selección de un enfoque híbrido adecuado al contexto rural y la formulación de estrategias orientadas a optimizar procesos, fortalecer la participación y mejorar la sostenibilidad económica. Finalmente, se estableció que la aplicación de metodologías híbridas fortalecía la gestión de proyectos, aumentaba la eficiencia organizativa y promovía la resiliencia económica de la asociación.

Palabras clave: Metodologías híbridas en gerencia de proyectos; sostenibilidad económica; asociaciones rurales; gestión organizacional; desarrollo agrícola.

Abstract

The study aimed to analyze how the application of hybrid project management methodologies contributed to strengthening the economic sustainability of the Ariguaní Agricultural Peasant Association by understanding its practices, needs, and organizational dynamics. The research followed a descriptive qualitative approach based on a case study involving members of the association, including directors, coordinators, and community leaders, and relied exclusively on surveys and documentary analysis to collect and examine the information. The results revealed weaknesses in planning, management, and institutional coordination, as well as technological and organizational limitations. Additionally, the comparative analysis of methodologies facilitated the selection of a hybrid approach appropriate for the rural context and supported the formulation of strategies to optimize processes, strengthen participation, and improve economic sustainability. Ultimately, the study determined that the application of hybrid methodologies enhanced project management, increased organizational efficiency, and promoted the association's economic resilience.

KeyWords: Hybrid methodologies in project management; economic sustainability; rural associations; organizational management; agricultural development.

Introducción.

En el contexto del desarrollo rural colombiano, las asociaciones campesinas desempeñan un papel crucial en la generación de ingresos, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad de los territorios. Una de estas organizaciones es la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), ubicada en la vereda Agua Clara, municipio de Ariguaní, en el departamento del Magdalena. Esta asociación está conformada por pequeños productores agrícolas que, mediante prácticas tradicionales y colaborativas, se dedican principalmente al cultivo de productos de pan coger como yuca, plátano, maíz y a la cría de especies menores. El territorio en el que se encuentra, caracterizado por su riqueza agroecológica y su dependencia de las economías campesinas, presenta tanto oportunidades como desafíos para la consolidación de modelos productivos sostenibles (FAO, 2021).

Las actividades desarrolladas por la ACAA son de vital importancia no solo para la seguridad alimentaria local, sino también para la economía familiar campesina y el fortalecimiento del tejido social en zonas rurales marginadas. Sin embargo, este tipo de organizaciones enfrenta diversos retos, entre los cuales se destacan la escasa planificación y gestión de proyectos, la limitada diversificación de ingresos, y las dificultades para acceder a mercados más amplios y sostenibles. Estos desafíos afectan la capacidad de la asociación para asegurar su viabilidad económica a largo plazo y responder de forma efectiva a los cambios del entorno (PNUD, 2022).

Frente a este panorama, surge la necesidad de implementar estrategias de fortalecimiento organizacional y económico basadas en metodologías modernas de gerencia de proyectos. En este sentido, la aplicación de metodologías híbridas que integran enfoques ágiles y tradicionales se plantea como una alternativa para optimizar la gestión de recursos, mejorar la toma de decisiones y garantizar resultados alineados con la visión de sostenibilidad de la asociación. Estas metodologías permiten una mayor adaptabilidad a las condiciones cambiantes del contexto rural y fomentan la participación de los actores locales en la construcción de soluciones (PMI, 2021).

Para abordar esta problemática, el presente proyecto se fundamenta en tres enfoques principales de investigación: el cuantitativo, que busca medir variables de forma objetiva; el

cualitativo, que profundiza en la comprensión de fenómenos sociales y organizacionales; y el enfoque mixto, que combina ambos para una visión integral. No obstante, debido a las características particulares del objeto de estudio y al interés por explorar en profundidad las dinámicas internas de la ACAA, se adopta un enfoque cualitativo-descriptivo basado en el estudio de caso. Esta metodología permite analizar de forma detallada las prácticas, estructuras y necesidades específicas de la asociación, facilitando el diseño de estrategias pertinentes y contextualizadas para su fortalecimiento económico (Stake, R. E, 2005).

Este estudio tiene como objetivo principal analizar cómo la aplicación de metodologías híbridas de gerencia de proyectos puede contribuir al fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní, mediante una comprensión integral de su funcionamiento, retos y potencialidades en el contexto rural del Magdalena

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

1.1.1. Contextualización de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní

La Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) es una organización campesina sin ánimo de lucro ubicada en la vereda Agua Clara, perteneciente al municipio de Ariguaní, en el departamento del Magdalena, región Caribe de Colombia. Esta asociación está conformada por pequeños productores rurales que, mediante el trabajo colaborativo, se dedican a actividades agropecuarias tradicionales, incluyendo el cultivo de yuca, maíz, plátano y frutales, así como la cría de especies menores como aves de corral y cerdos. Estas actividades, que constituyen la base económica de las familias afiliadas, son fundamentales para la seguridad alimentaria local y la generación de ingresos en un territorio caracterizado por altos índices de ruralidad y acceso limitado a servicios públicos y tecnológicos (FAO, 2021).

En el contexto socio productivo del municipio de Ariguaní, la ACAA representa una estrategia de economía solidaria que busca enfrentar los retos del mercado y la pobreza rural a través del fortalecimiento organizacional y la gestión de iniciativas productivas colectivas. No obstante, enfrenta serias dificultades relacionadas con la falta de planificación estratégica, escasa apropiación de herramientas modernas de gestión, debilidad en la diversificación de fuentes de ingreso y barreras estructurales para acceder a mercados formales y sostenibles. Estas limitaciones afectan directamente la capacidad de resiliencia económica de sus asociados y ponen en riesgo la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo (PNUD, 2022).

Ante este escenario, la presente investigación propone el diseño e implementación de estrategias de fortalecimiento institucional fundamentadas en metodologías híbridas de gerencia de proyectos. Estas metodologías que integran elementos de los enfoques predictivos y ágiles permiten abordar las problemáticas descritas con flexibilidad, participación y eficiencia. En el caso de organizaciones rurales como la ACAA, su adopción puede representar una herramienta clave

para mejorar la planificación, ejecución y evaluación de proyectos, optimizar los recursos disponibles y fomentar una cultura organizacional orientada a resultados sostenibles (PMI, 2021).

Para comprender integralmente la situación de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní y fundamentar propuestas contextualizadas, la investigación se abordará desde un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, mediante el estudio de caso. Esta metodología es idónea para analizar en profundidad las dinámicas internas, el entorno territorial y los factores sociales que inciden en el desempeño de la ACAA. Además, permite construir conocimiento útil para replicar experiencias exitosas en contextos rurales similares, fortaleciendo así el impacto de las metodologías de gerencia de proyectos en escenarios de economía campesina (Stake, R. E, 2005). El objeto de estudio de este proyecto es la aplicación de metodologías híbridas en la gerencia de proyectos desarrollados por empresas del sector agrícola, en el marco de estrategias orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad económica. Se busca analizar de forma integral cómo la combinación de enfoques tradicionales (predictivos) y ágiles (adaptativos) puede mejorar la gestión de proyectos en contextos rurales o agroindustriales, caracterizados por su alta incertidumbre, limitaciones en recursos y necesidad de adaptación constante a factores externos como el clima, la volatilidad de los precios, los marcos regulatorios y la dinámica del mercado

El estudio se enfoca en entender y evaluar la pertinencia, viabilidad y beneficios de aplicar estas metodologías híbridas en todo el ciclo de vida de los proyectos agrícolas, desde su formulación y planificación hasta su ejecución, monitoreo, cierre y evaluación de resultados. Para ello, se abordarán aspectos como la estructuración de equipos de trabajo interdisciplinarios, la participación de los actores del territorio, el uso eficiente de los recursos, la gestión del tiempo y los riesgos, así como la capacidad de respuesta ante cambios imprevistos.

Además, el objeto de estudio contempla la identificación de barreras estructurales, culturales y operativas que enfrentan las empresas agrícolas para implementar buenas prácticas de gerencia de proyectos, así como el diseño de lineamientos o recomendaciones que permitan adaptar estas metodologías a realidades organizacionales diversas, desde pequeños productores hasta asociaciones y empresas agroindustriales de mayor escala.

En este sentido, el proyecto se orienta a generar conocimiento aplicado que contribuya a profesionalizar la gestión de proyectos en el sector agrícola, promoviendo estructuras organizativas más eficientes, procesos de innovación, toma de decisiones estratégicas y, en última instancia, modelos productivos económicamente sostenibles, resilientes y competitivos en el largo plazo

1.1.2. Problemática central identificada

La Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) enfrenta actualmente serias dificultades que comprometen su sostenibilidad económica, entendida como la capacidad de generar ingresos suficientes, estables y sostenibles a lo largo del tiempo, garantizando tanto la subsistencia de sus asociados como el desarrollo colectivo de la organización. Aunque la ACAA desempeña un papel clave en la producción agropecuaria local, su impacto económico está limitado por múltiples brechas estructurales y operativas que impiden la consolidación de modelos productivos competitivos y resilientes.

Una de las principales brechas identificadas es la falta de planificación estratégica y gerencial en el diseño y ejecución de iniciativas productivas, lo que ha derivado en una baja eficiencia en el uso de recursos, escasa articulación con cadenas de valor, y una débil capacidad para responder a cambios del entorno, como la variabilidad climática o las fluctuaciones del mercado (FAO, 2021). Esta situación se ve agravada por la ausencia de metodologías formales para la gestión de proyectos, lo cual restringe la posibilidad de acceder a financiamiento externo, subvenciones o alianzas institucionales que podrían apalancar procesos de transformación productiva.

Adicionalmente, la ACAA enfrenta una brecha tecnológica y de conocimiento en torno a herramientas modernas de gestión organizacional y comercial, lo cual limita su capacidad de innovación, diversificación y escalamiento. La dependencia de prácticas tradicionales no planificadas impide la generación de valor agregado a los productos, así como el acceso a mercados más rentables y sostenibles. Esto se traduce en ingresos bajos e inestables para sus miembros, lo cual compromete la viabilidad a largo plazo de la asociación (PNUD, 2022).

Por último, se observa una débil cultura organizacional en torno al trabajo colaborativo, la planificación participativa y la evaluación de resultados, factores esenciales para fortalecer la sostenibilidad económica desde un enfoque colectivo. Estas limitaciones estructurales se traducen en oportunidades perdidas, proyectos sin continuidad y una débil capacidad de incidencia en escenarios de política pública o gobernanza territorial.

Frente a estas brechas, se considera prioritario intervenir desde el enfoque de la gerencia de proyectos, aplicando metodologías híbridas que permitan estructurar procesos más eficientes, flexibles y adaptados a las realidades del sector rural. Esta propuesta busca no solo mejorar el desempeño económico de la ACAA, sino también fortalecer su autonomía, resiliencia y proyección como actor clave en el desarrollo rural sostenible de la región (PMI, 2021).

1.2. La pregunta de investigación

¿Cómo pueden las metodologías híbridas optimizar la gestión de proyectos en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), mejorar la sostenibilidad económica de los procesos productivos?

1.3. Los objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer a partir de metodologías híbridas de gerencia de proyectos para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), mediante una gestión más eficiente, flexible y adaptada a las condiciones del contexto rural.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar las principales limitaciones organizativas, operativas y estratégicas que afectan la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACCA).

Realizar una revisión bibliográfica de metodologías híbridas de gestión de proyectos con el propósito de identificar y seleccionar la más idónea para su aplicación en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACCA)

Diseñar una propuesta de aplicación de metodologías híbridas de gerencia de proyectos que combine enfoques predictivos y ágiles, ajustada a las necesidades, capacidades y contexto de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACCA).

1.4. Justificación de la investigación

El presente proyecto surge como respuesta a los desafíos estructurales y operativos que enfrenta la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), una organización rural que desempeña un papel fundamental en la seguridad alimentaria, la economía familiar campesina y el desarrollo sostenible del territorio (Echeverri & Ribero, 2020). Pese a su importancia social y productiva, la ACAA presenta debilidades significativas en su capacidad de planificación, gestión y adaptación frente a un entorno cambiante, caracterizado por limitaciones tecnológicas, restricciones de acceso a financiamiento y escasa articulación con mercados sostenibles.

Ante este panorama, la aplicación de metodologías híbridas de gerencia de proyectos se justifica como una alternativa innovadora y pertinente para mejorar la eficiencia (Institute, 2021), la adaptabilidad y la sostenibilidad de los procesos productivos en contextos rurales. Estas metodologías, al combinar enfoques tradicionales como el PMBOK con métodos ágiles como Scrum y Kanban (Wysocki , 2019), permiten una gestión más participativa, flexible y orientada a resultados, lo cual se ajusta a las dinámicas sociales, económicas y culturales de las organizaciones campesinas.

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuye al campo del desarrollo rural y la gerencia de proyectos (De Janvry & Sadoulet, 2018), al generar conocimiento aplicado sobre la implementación contextualizada de modelos de gestión en el sector agrícola (Wysocki , 2019). Además, fortalece el enfoque interdisciplinario al integrar elementos de administración, desarrollo territorial y economía solidaria (Gaiger, Kraychete & Laville, 2015).

En el plano práctico, el estudio busca generar una propuesta concreta de intervención que pueda ser replicada en otras asociaciones campesinas con características similares (Echeverri & Ribero, 2020), promoviendo la profesionalización de la gestión rural y el empoderamiento de los actores locales. Asimismo, aporta insumos valiosos para la formulación de políticas públicas (UNDP, 2021) orientadas al fortalecimiento de la economía campesina y la inclusión de metodologías modernas en procesos de desarrollo local.

Por todo lo anterior, esta investigación no solo tiene relevancia técnica, sino también un alto valor social, al contribuir a la consolidación de modelos productivos más sostenibles (UNDP, 2021), resilientes y equitativos para las comunidades rurales de Colombia.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco de antecedentes

En los últimos años, la gerencia de proyectos ha experimentado una transición significativa desde modelos exclusivamente tradicionales hacia enfoques híbridos que integran elementos predictivos y ágiles. Esta tendencia ha cobrado fuerza en contextos que demandan flexibilidad, adaptabilidad y control, como es el caso de las asociaciones campesinas en regiones rurales. El presente marco de antecedentes recopila los desarrollos más relevantes en esta temática entre 2019 y 2024, con el objetivo de sustentar teórica y empíricamente la aplicabilidad del enfoque híbrido en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).

En 2019, el Project Management Institute (PMI) publicó la sexta edición de la Guía del PMBOK junto con el Agile Practice Guide, documento que marcó un punto de inflexión en la gestión moderna de proyectos. Esta publicación reconoció oficialmente la convergencia entre los enfoques predictivos y los enfoques ágiles, permitiendo que los equipos de trabajo integraran prácticas tradicionales de planificación estructurada con principios de adaptabilidad, colaboración y respuesta al cambio. Dicho reconocimiento significó un avance conceptual relevante, al brindar un marco que facilita la gestión en entornos caracterizados por la complejidad y la incertidumbre, promoviendo así una dirección de proyectos más dinámica y orientada a resultados (Project Management Institute [PMI], 2019).

Ese mismo año, Müller y Geraldi (2019) desarrollaron un estudio centrado en la adopción de marcos híbridos en instituciones públicas europeas, con el propósito de analizar su impacto en la efectividad organizacional. Los autores concluyeron que los modelos híbridos fortalecen la capacidad de adaptación institucional al combinar la planificación a largo plazo, propia de los enfoques tradicionales, con la flexibilidad de los métodos ágiles. Además, determinaron que este tipo de gestión no compromete la trazabilidad ni el control de los resultados, factores esenciales en el sector público. Este estudio evidenció que la hibridación metodológica constituye una alternativa viable para organizaciones que buscan mantener la estabilidad sin perder la capacidad de respuesta ante cambios en su entorno operativo.

Durante 2020, Serrador y Pinto (2020) llevaron a cabo una investigación comparativa que evaluó el desempeño de proyectos desarrollados bajo enfoques tradicionales, ágiles e híbridos. Los resultados mostraron que los proyectos híbridos presentaron mayores niveles de satisfacción del cliente, mejor eficiencia en la ejecución y una alineación más sólida con los objetivos estratégicos de las organizaciones. El estudio también evidenció que la integración de prácticas ágiles en estructuras tradicionales permite mejorar la comunicación entre los equipos, reducir tiempos de entrega y aumentar la adaptabilidad frente a los riesgos emergentes del entorno empresarial.

En paralelo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) publicó en 2020 un conjunto de directrices orientadas al fortalecimiento de asociaciones rurales, enfatizando la relevancia de la planificación participativa y la adopción de herramientas de gestión flexibles. Dichas directrices promueven la gestión colaborativa como estrategia para lograr la sostenibilidad social y económica de las organizaciones rurales, especialmente en contextos donde las dinámicas comunitarias requieren estructuras de gobernanza inclusivas y resilientes (FAO, 2020).

En 2021, la Organización Internacional de Normalización (ISO) presentó la actualización de la norma ISO 21502:2021, en la que se incluyen orientaciones aplicables a distintos enfoques de dirección de proyectos, entre ellos los híbridos. Esta norma enfatiza la importancia de la gestión adaptativa como elemento central de los proyectos modernos, resaltando la necesidad de combinar la planificación estructurada con la capacidad de respuesta ante los cambios. Además, propone una visión holística de la gestión que integra los procesos, los recursos humanos y los factores organizacionales para garantizar el cumplimiento de los objetivos en entornos dinámicos (International Organization for Standardization [ISO], 2021).

Ese mismo año, la FAO (2021) publicó nuevos lineamientos sobre sostenibilidad económica y gobernanza en asociaciones campesinas. En este documento se destaca la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, la transparencia institucional y la participación de los miembros de las comunidades rurales. La organización subraya que la adopción de modelos de gestión más flexibles y participativos es fundamental para el éxito a largo plazo de las asociaciones agrícolas, especialmente aquellas que buscan integrarse a mercados competitivos sin perder su identidad social y comunitaria.

En América Latina, Vargas (2021) desarrolló una propuesta de modelo híbrido contextualizado para proyectos rurales, orientado a combinar la participación comunitaria con la planificación por resultados. Su estudio demostró que la incorporación de metodologías ágiles en entornos rurales permite una mejor articulación entre los actores locales y los objetivos de desarrollo, fortaleciendo la apropiación social de los proyectos y la eficiencia en la ejecución. El modelo de Vargas se convierte en un referente para la adaptación metodológica de la gestión de proyectos a contextos rurales latinoamericanos.

Durante 2022, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) publicó un informe que reafirmó la importancia de la modernización en la gestión de las organizaciones rurales. En este documento se recomienda el uso de metodologías adaptativas y flexibles que permitan fortalecer la resiliencia organizacional, mejorar la capacidad de innovación y aumentar la sostenibilidad económica en escenarios de alta vulnerabilidad. La OIT (2022) enfatizó que la adopción de prácticas híbridas contribuye a la eficiencia administrativa y a la reducción de brechas estructurales en el desarrollo rural.

Ese mismo año, Rodríguez (2022) desarrolló un estudio aplicado con cooperativas agrícolas del departamento del Magdalena (Colombia), en el cual evaluó los resultados de la implementación de modelos híbridos de gestión. Los hallazgos reflejaron mejoras significativas en la coordinación interinstitucional, en los tiempos de ejecución y en la calidad de los resultados. La investigación concluyó que la combinación de herramientas ágiles y tradicionales favorece la gestión colaborativa, incrementa la productividad y fortalece la sostenibilidad operativa de las organizaciones del sector agrícola.

Por su parte, Gómez y Cárdenas (2022) realizaron un análisis sobre proyectos productivos apoyados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con el objetivo de identificar las ventajas de la aplicación de marcos híbridos en la gestión de proyectos comunitarios. Los autores concluyeron que la integración de metodologías ágiles con enfoques convencionales no solo mejora la gestión del cambio, sino que también potencia la participación de los beneficiarios y la apropiación de los resultados, aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible.

En 2023, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) de Colombia publicó la Política Nacional de Asociatividad Rural, la cual establece lineamientos estratégicos para el fortalecimiento institucional y organizativo de las asociaciones rurales. Este documento promueve la adopción de modelos de gestión orientados a resultados, la planificación participativa y la sostenibilidad como pilares para la consolidación de estructuras productivas rurales competitivas y autosostenibles (DNP, 2023).

De manera complementaria, el informe Pulse of the Profession del PMI (2023) reveló que más del 70% de las organizaciones a nivel mundial han adoptado enfoques híbridos en la gestión de sus proyectos. El estudio subraya que este tipo de enfoque permite una mayor capacidad para entregar valor, gestionar riesgos y alcanzar metas estratégicas de manera más eficiente. Asimismo, se destaca que las organizaciones con estructuras híbridas presentan mejores indicadores de desempeño y satisfacción de los grupos de interés.

En el mismo año, Moreno y Salinas (2023) documentaron casos exitosos de implementación de metodologías híbridas en asociaciones productivas del Caribe colombiano. Los autores identificaron que los factores determinantes para el éxito fueron la profesionalización de la gestión, la capacitación continua de los miembros de las asociaciones y el uso de herramientas tecnológicas para la planificación y el seguimiento de los proyectos. Su estudio evidenció cómo la gestión híbrida contribuye al fortalecimiento institucional y al empoderamiento comunitario en territorios rurales.

Finalmente, en 2024, la Universidad Nacional de Colombia presentó una investigación orientada a analizar la sostenibilidad de las asociaciones agrícolas en el Caribe. Los resultados demostraron que la profesionalización de la gestión, la planificación participativa y la aplicación de metodologías híbridas son elementos decisivos para el fortalecimiento económico y organizativo de las asociaciones rurales. Esta investigación aporta evidencia empírica sobre la importancia de la innovación metodológica en contextos agrícolas (Universidad Nacional de Colombia, 2024).

En la misma línea, Jiménez, Restrepo y Páez (2024) realizaron un estudio enfocado en proyectos de economía solidaria, en el cual concluyeron que la aplicación de enfoques híbridos

favorece la gobernanza, la transparencia y la eficiencia operativa. Los autores resaltan que la combinación de prácticas tradicionales y ágiles impulsa la sostenibilidad de las organizaciones sociales y solidarias, promoviendo modelos de gestión más colaborativos, eficaces y adaptativos frente a los desafíos contemporáneos.

En Colombia, la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos en el sector agrícola aún es incipiente, aunque existen iniciativas apoyadas por el gobierno y organismos internacionales que promueven la formalización y tecnificación del agro (FAO, 2020; DNP, 2023). Sin embargo, el uso de metodologías híbridas aún no ha sido ampliamente documentado ni adaptado a la realidad rural colombiana (Moreno & Salinas, 2023; Rodríguez, 2022). Esto genera la necesidad de investigaciones que no solo analicen su pertinencia, sino que propongan modelos aplicables a este contexto específico (Jiménez, Restrepo, & Páez, 2024).

Globalmente, los antecedentes revisados confirman la viabilidad y relevancia de implementar metodologías híbridas en la gerencia de proyectos dentro de organizaciones campesinas (Project Management Institute, 2019; ISO, 2021). La evidencia empírica, el respaldo normativo y las recomendaciones de organismos internacionales constituyen un marco sólido para avanzar en propuestas que fortalezcan la sostenibilidad económica de asociaciones como la ACAA (OIT, 2022; Universidad Nacional de Colombia, 2024; FAO, 2021).

2.2. Marco teórico

La gerencia de proyectos se ha consolidado como una disciplina fundamental en diversos sectores productivos y sociales, al proporcionar un conjunto de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas orientadas a satisfacer los requisitos de un proyecto de manera eficiente (Project Management Institute, 2021). Esta disciplina permite estructurar y controlar las iniciativas mediante procesos bien definidos que aseguran la gestión adecuada del alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, la comunicación, los riesgos y las adquisiciones. Su aplicación resulta especialmente crítica en contextos de alta incertidumbre o de limitación de recursos, como los entornos rurales o comunitarios, donde la improvisación o la falta de planificación pueden comprometer seriamente los resultados esperados. (Institute, 2021).

Frente a estas limitaciones, surgieron metodologías ágiles como Scrum, Kanban o Extreme Programming, las cuales priorizan la adaptabilidad, la entrega incremental de valor y la colaboración constante con los interesados. Las metodologías ágiles son particularmente efectivas en entornos complejos, con requisitos cambiantes, donde la retroalimentación continua permite ajustar el rumbo del proyecto de manera oportuna (Highsmith J. , 2010). Sin embargo, su aplicación puede presentar desafíos en organizaciones que carecen de una cultura de autogestión o de estructuras horizontales de trabajo.

En respuesta a la necesidad de integrar lo mejor de ambos enfoques, emergen las metodologías híbridas de gerencia de proyectos, las cuales combinan elementos del enfoque predictivo y del enfoque ágil, adaptándolos al contexto específico del proyecto y de la organización. Este enfoque busca aprovechar la planificación estructurada del modelo tradicional junto con la flexibilidad y la iteración de las metodologías ágiles, logrando un balance entre control y adaptabilidad (Project Management Institute, 2021). En escenarios como el desarrollo rural o comunitario, donde conviven aspectos que requieren planificación detallada (por ejemplo, presupuestos, licencias, logística) con otros que demandan flexibilidad (por ejemplo, dinámicas sociales o climáticas), el enfoque híbrido representa una solución idónea.

El diseño de metodologías híbridas no sigue una fórmula única, sino que implica un proceso de personalización en el que se seleccionan herramientas, procesos y marcos de trabajo según el tipo de proyecto, el nivel de madurez organizacional, la cultura institucional y las restricciones del entorno (PMI, 2019; ISO, 2021). Esta característica hace del enfoque híbrido una opción particularmente atractiva para organizaciones rurales que enfrentan retos estructurales, pero que también necesitan innovar y adaptarse a los cambios del entorno, especialmente en lo relacionado con sostenibilidad económica, participación comunitaria y gestión del conocimiento (FAO, 2021; OIT, 2022; Universidad Nacional de Colombia, 2024). En este sentido, la flexibilidad metodológica y la capacidad de integración entre prácticas ágiles y predictivas permiten responder a las demandas sociales y productivas de los territorios rurales, fortaleciendo la eficiencia y el aprendizaje organizacional (Rodríguez, 2022; Jiménez, Restrepo, & Páez, 2024)

Por tanto, el estudio y aplicación de metodologías híbridas en proyectos rurales no solo responde a una necesidad técnica de mejorar la eficiencia en la gestión, sino que también se alinea

con enfoques contemporáneos de desarrollo territorial, gobernanza participativa y sostenibilidad integral.

2.2.1. Fundamentos de la Gerencia de Proyectos

La gerencia de proyectos, según (Project Management Institute, 2021), se define como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos. Esta disciplina se articula en torno a la noción de que un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único, diferenciándolo de las operaciones permanentes o repetitivas dentro de una organización (Project Management Institute, 2021). Su carácter temporal implica una fecha de inicio y una de finalización, mientras que su unicidad implica que cada proyecto, por más similar que parezca a otros, tiene condiciones, recursos y resultados esperados distintos.

La gerencia de proyectos se estructura a través del ciclo de vida del proyecto, el cual se compone de cinco fases fundamentales: inicio, planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre. Cada una de estas etapas cumple funciones estratégicas en la consolidación del proyecto y requiere la aplicación de enfoques específicos de gestión. La fase de inicio establece el propósito y viabilidad del proyecto; la de planificación define el alcance, cronograma, presupuesto y riesgos; la ejecución lleva a cabo las actividades programadas; el monitoreo y control permiten supervisar el desempeño y aplicar correctivos; y el cierre formaliza la finalización, asegurando la entrega del producto y la documentación pertinente (Kerzner, H., 2017).

El propósito central de la gerencia de proyectos es alinear los objetivos del proyecto con la estrategia organizacional, maximizando el uso eficiente de los recursos humanos, técnicos, financieros y materiales dentro de los límites de tiempo, costo y calidad requeridos (PMI, 2019). En este sentido, la gerencia de proyectos no solo cumple una función operativa, sino también estratégica, al facilitar la innovación, mejorar la competitividad y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional ante entornos cambiantes (Kerzner, 2022; DNP, 2023).

En el caso del sector agrícola, la gerencia de proyectos adquiere una dimensión crítica debido a las características particulares que definen su entorno: alta dependencia del clima,

estacionalidad de la producción, variabilidad de los precios del mercado, fluctuaciones en la demanda y vulnerabilidad frente a políticas públicas o factores externos como el comercio internacional o los fenómenos naturales (FAO, 2020; OIT, 2022). Estas condiciones exigen una planificación rigurosa y adaptable que permita a los actores del sector anticiparse a los riesgos, optimizar los procesos productivos y mejorar la eficiencia en la cadena de valor (Rodríguez, 2022; Universidad Nacional de Colombia, 2024).

Además, muchos emprendimientos agrícolas se desarrollan en contextos rurales o comunitarios, donde el acceso a tecnologías, financiamiento y formación técnica suele ser limitado. En este escenario, la gerencia de proyectos proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones informadas, la priorización de recursos escasos y la articulación entre diversos actores productores, asociaciones, gobiernos locales y cooperantes. Tal como plantea (Cleland, 2006), una gestión de proyectos bien implementada en el ámbito agropecuario puede ser la diferencia entre el fracaso de una cosecha o el logro de un desarrollo rural sostenible.

En consecuencia, la aplicación de fundamentos sólidos de gerencia de proyectos en el sector agrícola no solo mejora los resultados productivos, sino que también contribuye a la sostenibilidad económica de las comunidades rurales, al empoderamiento de los pequeños productores y al fortalecimiento de modelos de asociatividad que promuevan el desarrollo territorial (FAO, 2021; DNP, 2023; Universidad Nacional de Colombia, 2024). De esta manera, la gestión de proyectos se consolida como una herramienta estratégica para promover la innovación, la cooperación y la eficiencia en los procesos productivos, garantizando un impacto positivo y sostenible en el contexto rural colombiano (OIT, 2022; Rodríguez, 2022; Jiménez, Restrepo, & Páez, 2024).

2.2.2. Metodologías Tradicionales, Ágiles e Híbridas

La evolución de la gerencia de proyectos ha dado lugar a una variedad de enfoques metodológicos, cada uno con características particulares que lo hacen más o menos adecuado según el tipo de proyecto, su entorno, complejidad y nivel de incertidumbre. Esta diversidad metodológica ha generado un abanico de posibilidades para abordar la gestión desde diferentes

perspectivas: predictiva (tradicional), adaptativa (ágil) y combinada (híbrida), lo que permite seleccionar o diseñar enfoques ajustados a las condiciones específicas de cada contexto organizacional.

Las metodologías tradicionales, representadas por marcos como el PMBOK® Guide del Project Management Institute (PMI), están basadas en un enfoque predictivo o en cascada. Este modelo sigue una secuencia lógica y lineal de actividades, donde cada fase del ciclo de vida del proyecto. Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, está claramente delimitada y precede a la siguiente (PMI, 2021). Este enfoque implica una planificación exhaustiva desde el inicio, un alto grado de documentación formal y mecanismos de control que garantizan que el proyecto se mantenga dentro de los parámetros definidos de alcance, tiempo, costo y calidad. Las metodologías tradicionales han demostrado ser eficaces en proyectos con requisitos estables, bajo nivel de ambigüedad y alta previsibilidad técnica, como la construcción de infraestructuras, instalación de sistemas eléctricos o procesos industriales estandarizados.

No obstante, en contextos complejos y cambiantes como el agrícola, donde factores externos como el clima, las plagas, las condiciones del mercado y la variabilidad de los insumos impactan de manera significativa los resultados, las metodologías tradicionales pueden resultar demasiado rígidas (FAO, 2020; Kerzner, 2022). Su baja capacidad de adaptación ante cambios repentinos puede generar retrasos, sobrecostos y pérdida de valor para los interesados, especialmente si no se cuenta con mecanismos flexibles de gestión del cambio o ajustes dinámicos del alcance (PMI, 2019; ISO, 2021; Rodríguez, 2022). En este tipo de entornos, la adopción de enfoques más ágiles o híbridos se presenta como una alternativa que permite mantener el control sin sacrificar la adaptabilidad requerida por las dinámicas del sector rural (Jiménez, Restrepo, & Páez, 2024; OIT, 2022).

Frente a estas limitaciones, han emergido las metodologías ágiles, concebidas inicialmente para el desarrollo de software, pero hoy aplicadas en diversos sectores. Metodologías como Scrum, Kanban y Extreme Programming (XP) priorizan la entrega continua e incremental de valor, la colaboración activa entre los miembros del equipo y los interesados, y la adaptabilidad constante a los cambios (Highsmith J. , 2010) En lugar de una planificación detallada al inicio, las metodologías ágiles promueven ciclos cortos de trabajo llamados "Sprints", revisiones frecuentes

de resultados y ajustes basados en la retroalimentación. Estos enfoques son particularmente eficaces en proyectos donde los requisitos evolucionan constantemente, los objetivos no están completamente definidos al inicio, o se requiere una fuerte interacción con los usuarios finales.

Sin embargo, su implementación en entornos rurales o agrícolas presenta retos significativos, ya que muchas organizaciones campesinas o agroempresariales carecen de estructuras organizativas horizontales, autonomía técnica o experiencia en dinámicas colaborativas y autogestionadas (FAO, 2021; OIT, 2022). Además, no todas las actividades agrícolas permiten una iteración continua, especialmente aquellas sujetas a ciclos biológicos o estacionales que no pueden repetirse fácilmente, lo que limita la aplicación directa de ciertos marcos ágiles como Scrum o Kanban (Moreno & Salinas, 2023; Jiménez, Restrepo, & Páez, 2024). Estas particularidades exigen procesos de adaptación metodológica que consideren las condiciones del territorio, la disponibilidad de recursos y el nivel de madurez organizacional (Rodríguez, 2022; Universidad Nacional de Colombia, 2024).

En este escenario, las metodologías híbridas surgen como una alternativa estratégica que combina elementos del enfoque predictivo y ágil, adaptando el modelo de gestión a las condiciones particulares del proyecto, sus riesgos y su entorno operativo. El enfoque híbrido puede estructurarse, por ejemplo, con una planificación inicial basada en metodologías tradicionales (para aspectos como cronogramas de siembra, presupuestos o cumplimiento normativo), y con elementos ágiles durante la ejecución y monitoreo, como la revisión de avances semanales, reuniones cortas de seguimiento y adaptación flexible a eventos climáticos o de mercado (Conforto, 2016)

Este enfoque se vuelve especialmente valioso en el sector agrícola, donde conviven procesos estables y repetitivos (como la logística de distribución, el mantenimiento de cultivos) con otros altamente inciertos y volátiles (como la producción misma o la respuesta del mercado). Las metodologías híbridas permiten, así, optimizar recursos, responder con agilidad ante imprevistos y mejorar la sostenibilidad económica al reducir riesgos y aumentar la eficiencia operativa y estratégica.

En resumen, la selección de una metodología de gerencia de proyectos no debe ser una decisión rígida, sino una respuesta contextualizada a las necesidades del proyecto, las capacidades de la organización y las dinámicas del entorno. En los territorios rurales, donde los desafíos son multidimensionales y requieren soluciones adaptativas, el enfoque híbrido representa una ruta viable para fortalecer la gestión, incrementar el impacto de las iniciativas y promover el desarrollo sostenible. (FAO, 2021)

2.2.3. Proyectos como Herramientas para la Sostenibilidad Económica

La sostenibilidad económica en el sector agrícola se refiere a la capacidad de las empresas para operar de manera rentable en el largo plazo, adaptarse al cambio, y generar valor para sus comunidades. Para ello, se requiere una gestión eficiente de recursos, innovación y capacidad de adaptación a nuevas exigencias del mercado (FAO, 2021).

El uso de metodologías híbridas permite optimizar los recursos disponibles, ajustar procesos de manera ágil ante condiciones imprevistas y asegurar un control riguroso de los resultados esperados. La combinación de planificación estratégica con iteraciones de mejora continua se traduce en proyectos más robustos, resilientes y alineados con los objetivos de desarrollo rural sostenible (Serrador P. &., Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success, 2015).

2.2.4. Adaptabilidad y Gestión del Cambio en Contextos Rurales

Uno de los grandes desafíos en la implementación de metodologías híbridas en el sector agrícola es la resistencia al cambio y la falta de capacitación en herramientas modernas de gestión. No obstante, estudios muestran que, con un acompañamiento adecuado, las metodologías híbridas pueden ser transferidas exitosamente a comunidades rurales, siempre que se respeten los saberes locales y se adapten a la realidad productiva de cada territorio (Rodríguez, L., & Rojas, M, 2020)

2.3. Marco normativo

El desarrollo de proyectos en el sector agrícola colombiano, especialmente aquellos que buscan optimizar recursos y fortalecer la sostenibilidad económica mediante el uso de metodologías de gestión, debe enmarcarse en un conjunto normativo que regula tanto la actividad agropecuaria como la gestión administrativa, productiva y tecnológica. A continuación, se identifican las principales disposiciones legales que sirven de sustento jurídico para la implementación de metodologías híbridas en la gerencia de proyectos agrícolas.

2.3.1. Constitución Política de Colombia (1991)

La Constitución establece en su artículo 65 que “la producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado”, lo cual subraya la importancia estratégica del sector agropecuario para la seguridad alimentaria y el desarrollo nacional. Este principio constitucional justifica la adopción de prácticas modernas de gestión que promuevan la sostenibilidad y eficiencia en la producción agrícola.

2.3.2. Ley 101 de 1993 – Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero

Esta ley tiene como propósito fomentar el desarrollo sostenible del sector rural colombiano. Establece lineamientos para la organización empresarial del campo, la tecnificación productiva, el acceso al crédito y la capacitación, pilares fundamentales para implementar proyectos estructurados con base en metodologías híbridas. Además, promueve la planificación como eje rector del desarrollo rural (colombia, Ley 101 de 1993 por la cual se dictan normas generales sobre desarrollo agropecuario y pesquero, 1993).

2.3.3. Ley 1876 de 2017 – Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA)

Esta normativa crea el SNIA, cuyo objetivo es articular la investigación, la extensión y la innovación en el campo colombiano. En este marco, la adopción de metodologías híbridas para la gerencia de proyectos representa una vía efectiva para incorporar procesos de innovación

organizacional en las empresas agrícolas, promoviendo una gestión más técnica, participativa y sostenible (colombia, Ley 1876 de 2017 por la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), 2017)

2.3.4. Ley 1955 de 2019 – Plan Nacional de Desarrollo 2018–2022

Aunque este plan ya cumplió su vigencia, sus orientaciones continúan siendo referencia clave para políticas públicas. En su eje de legalidad, emprendimiento y equidad, fomenta el fortalecimiento del desarrollo rural, la transformación digital y la gestión basada en resultados, elementos directamente asociados con la implementación de metodologías modernas de gestión de proyectos.

2.3.5. Decreto 1071 de 2015 – Decreto Único del Sector Agropecuario

Este decreto compila las normas vigentes en el sector y establece directrices para la planeación y ejecución de proyectos productivos rurales, incluyendo el acceso a programas de cofinanciación, incentivos y asistencia técnica. Las metodologías híbridas pueden ser herramientas eficaces para cumplir con los requisitos técnicos y de gestión exigidos por este marco normativo.

2.3. 6. Normas Técnicas y Estándares de Gerencia de Proyectos

Adicionalmente, se reconocen como referencias técnicas voluntarias, pero ampliamente aceptadas en Colombia, las normas internacionales como la ISO 21502:2020, relacionada con la dirección de proyectos, y las guías del Project Management Institute (PMI), cuya adopción permite estructurar proyectos según estándares de calidad y eficiencia mundial (ISO, 2020; PMI, 2021).

A la luz de los propósitos del presente proyecto, el análisis de las normas técnicas y estándares internacionales de gerencia de proyectos evidencia su relevancia para fortalecer la planificación, ejecución y control de iniciativas en contextos rurales. La norma ISO 21502:2020, al establecer directrices flexibles para la dirección de proyectos, proporciona un marco adaptable a las realidades organizativas de asociaciones campesinas, promoviendo buenas prácticas en la gestión de recursos, riesgos y calidad (ISO, 2020). Por su parte, las guías del Project Management Institute (PMI) ofrecen metodologías y procesos estandarizados que impulsan la eficiencia, la

transparencia y la alineación de los proyectos con los objetivos institucionales (PMI, 2021). En conjunto, estos referentes normativos, aunque de carácter voluntario, constituyen herramientas fundamentales para estructurar modelos híbridos de gestión aplicables al ámbito agrícola, favoreciendo la sostenibilidad, la innovación y el fortalecimiento organizacional de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque del Proyecto

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, el cual permite comprender e interpretar la realidad organizacional de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) desde una perspectiva integral y contextualizada. Este enfoque se fundamenta en la necesidad de analizar fenómenos sociales y organizativos complejos, donde las percepciones, experiencias y dinámicas internas juegan un papel central en la construcción del conocimiento (Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S., 2018).

El enfoque cualitativo es especialmente pertinente en este estudio, ya que permite diagnosticar las limitaciones organizativas, operativas y estratégicas que afectan la sostenibilidad económica de la ACAA desde la voz de sus propios actores, así como explorar en profundidad los elementos que podrían facilitar o dificultar la adopción de metodologías híbridas de gestión de proyectos en un entorno rural (Creswell, 2018) La cualidad interpretativa de este enfoque resulta fundamental para entender las particularidades culturales, sociales y productivas que configuran el contexto campesino y agrícola (Stake, 1995).

De igual forma, este enfoque facilita la revisión crítica y contextualizada de teorías y modelos de gestión de proyectos, especialmente aquellos que combinan enfoques predictivos y ágiles, permitiendo seleccionar la metodología más idónea para su eventual aplicación en la organización (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014). La investigación cualitativa permite, además, capturar las dinámicas internas que inciden en la toma de decisiones, los estilos de liderazgo y los procesos colaborativos en organizaciones de base comunitaria.

La interpretación de los datos no se basará en mediciones estadísticas, sino en la recolección, sistematización y análisis de información cualitativa, obtenida a través de entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental, lo que posibilita una comprensión más profunda de la realidad institucional de la ACAA y una propuesta metodológica adaptada a sus capacidades y entorno (Patton, 2015).

3.1.1. Alcance del Proyecto

El presente proyecto tiene un alcance descriptivo, con un enfoque cualitativo, orientado a analizar y caracterizar la situación actual de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) en relación con su gestión de proyectos, con el propósito de fortalecer su sostenibilidad económica mediante la aplicación de metodologías híbridas. Este tipo de investigación resulta pertinente cuando se busca describir fenómenos complejos en profundidad, comprendiendo los significados que los actores sociales otorgan a sus experiencias (Creswell, 2018; Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014).

En el plano temático, el estudio se enfoca en el análisis de la gestión de proyectos dentro de organizaciones rurales, específicamente en la aplicación de metodologías híbridas de gerencia de proyectos una combinación de enfoques tradicionales y ágiles, para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica. Este componente temático abarca la identificación de prácticas de gestión, capacidades institucionales, y estrategias metodológicas adaptadas a entornos comunitarios agrícolas.

En el plano espacial, la investigación se desarrollará en el municipio de Ariguaní, departamento del Magdalena, Colombia, tomando como caso de estudio a la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA). Este contexto geográfico permitirá comprender las dinámicas propias de una organización campesina de carácter rural, su entorno socioeconómico y los factores locales que influyen en la gestión de sus proyectos productivos.

- **En el plano temporal**, el proyecto se enmarca en un horizonte de **doce meses**, distribuidos en tres fases principales:
- **Diagnóstico organizacional:** (primer cuatrimestre), donde se identificarán las limitaciones operativas, estratégicas y administrativas que afectan el desempeño de la ACAA (Patton, 2015).
- **Revisión bibliográfica y selección de metodologías híbridas:** (segundo cuatrimestre), orientada a determinar los enfoques más adecuados para organizaciones rurales (Kerzner, 2022; Serrador, 2015).

- **Diseño de la propuesta técnica y validación participativa:** (tercer cuatrimestre), en la que se elaborará una estrategia de aplicación adaptada al contexto de la ACAA, promoviendo una gestión más eficiente y sostenible (Ghezzi, 2020).

En conjunto, el alcance del proyecto permitirá no solo describir y comprender la situación actual de la ACAA, sino también proponer una ruta metodológica práctica y contextualizada que contribuya al fortalecimiento de sus procesos de planificación, ejecución y sostenibilidad económica en el mediano y largo plazo.

3.2. Población y Tamaño de la Muestra

3.2.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por los miembros activos de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), ubicada en el municipio de Ariguaní, Magdalena. Esta asociación está integrada por pequeños productores agrícolas, líderes comunitarios y personal administrativo que participa en la formulación, ejecución y evaluación de proyectos productivos y sociales.

Según registros internos de la ACAA (2024), la organización cuenta con aproximadamente 30 miembros activos, distribuidos en diferentes comités o áreas de trabajo, incluyendo producción, comercialización, gestión administrativa y representación comunitaria.

3.2.2. Muestra

Dado que la población es relativamente pequeña y accesible, se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia y criterio, enfocado en aquellos miembros que cumplen un rol clave en la gestión de proyectos dentro de la organización. Esto incluye:

- Junta Directiva (presidente, secretario, tesorero).
- Coordinadores de proyectos o comités productivos.
- Líderes de iniciativas comunitarias.

- Representantes de núcleos familiares asociados.
- Asistentes administrativos con funciones relacionadas a la ejecución de proyectos.

El tamaño estimado de la muestra será de 29 personas, seleccionadas intencionalmente por su experiencia, participación y capacidad de decisión dentro de la asociación.

Este enfoque permitirá obtener información cualitativa relevante para el diseño, validación y aplicación del modelo de gestión de proyectos con enfoque híbrido, garantizando una adecuada representatividad de las dinámicas organizativas sin comprometer la viabilidad operativa del estudio.

3.3.Instrumentos

3.3.1. Modelo Caracterización de Negocios Rurales

El modelo de caracterización propuesto para este proyecto tiene como objetivo analizar de manera integral las condiciones organizativas, metodológicas, económicas y sociocomunitarias de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), con el fin de establecer una línea base que permita comprender el entorno en el cual se implementarán metodologías híbridas de gerencia de proyectos, y evaluar su potencial impacto sobre la sostenibilidad económica de la organización.

3.3.2. Encuesta

Con el fin de recolectar información clave para la caracterización integral de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), se diseñó una encuesta dirigida a sus miembros activos. El objetivo principal de este instrumento es identificar las condiciones actuales en las que se desarrollan los proyectos productivos de la organización, así como el nivel de apropiación, conocimiento y aplicación de metodologías de gerencia de proyectos, con miras a valorar la viabilidad de implementar un enfoque híbrido que contribuya al fortalecimiento de la sostenibilidad económica. La encuesta está estructurada en cuatro categorías principales, alineadas con las dimensiones del modelo de caracterización: organizacional, metodológica, económica-productiva y sociocomunitarias.

Cada categoría contiene un conjunto de preguntas cerradas y abiertas, que exploran variables como: estructura interna, liderazgo, planificación de proyectos, conocimiento de metodologías, resultados financieros, acceso a mercados, participación comunitaria e impacto social. El formato de la encuesta será físico, aplicado de manera presencial por el equipo investigador en las sedes o espacios de encuentro de la asociación, con el propósito de facilitar la participación de todos los asociados, considerando las posibles limitaciones de conectividad en la zona rural. La información recolectada será sistematizada y analizada de forma cuantitativa y cualitativa, garantizando la confidencialidad de los participantes y su consentimiento informado. Se debe anexar al proyecto adjuntar el formato

3.3.3. Análisis documental – Metodologías en gerencia de proyectos

El análisis documental sobre metodologías en gerencia de proyectos tiene como finalidad revisar y comparar enfoques tradicionales, ágiles e híbridos aplicables al contexto rural de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA). Esta revisión se estructura en torno a las categorías del modelo de caracterización: organizacional (estructura y liderazgo en la gestión), metodológica (enfoques y herramientas de planificación), económica-productiva (eficiencia en el uso de recursos y resultados financieros) y sociocomunitarias (participación e impacto social de los proyectos). Se utilizarán fuentes físicas y digitales como manuales técnicos (Europea, 2024) (Project Management Institute, 2021) (Schwaber, 2020), artículos académicos, estudios de caso y documentos institucionales, para sustentar teóricamente la propuesta de implementación de metodologías híbridas y adaptar buenas prácticas al entorno local.

3.4.Descripción de Procedimientos

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

Para aplicar el modelo de caracterización del proyecto “La aplicación de metodologías híbridas en gerencia de proyectos en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), fortalecimiento de la sostenibilidad económica”, se llevará a cabo un proceso metodológico en

varias fases. En primer lugar, se realizará una socialización del propósito del estudio con los miembros de la asociación para garantizar su participación informada. Luego, se aplicarán instrumentos como encuestas y entrevistas semiestructuradas, diseñadas con base en las cuatro categorías del modelo: organizacional, metodológica, económica-productiva y sociocomunitarias. En paralelo, se desarrollará un análisis documental de proyectos anteriores, manuales internos y literatura relacionada (Schwaber, 2020).

Posteriormente, la información recolectada será sistematizada y organizada por dimensiones y variables, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Finalmente, los resultados serán utilizados para ajustar el diseño de una propuesta de implementación de metodologías híbridas, adaptada a las capacidades y necesidades reales de la ACAA. Todo el proceso se desarrollará con enfoque participativo, asegurando la pertinencia territorial y el respeto por los saberes comunitarios.

3.4.1.1. Descripción de procedimientos de aplicación de la encuesta

Para la aplicación de la encuesta en el marco del Modelo de Caracterización del proyecto, se seguirá una metodología estructurada que garantice la validez y confiabilidad de la información recolectada (Creswell, 2018). En primer lugar, se elaborará un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, orientadas a identificar las prácticas actuales de gestión de proyectos dentro de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguani (ACAA), así como los niveles de conocimiento y aplicación de metodologías híbridas. Posteriormente, se procederá con la socialización del propósito del estudio ante los líderes y miembros de la asociación, asegurando el consentimiento informado y la participación voluntaria. La encuesta será aplicada de manera presencial, aprovechando espacios de reunión previamente establecidos por la organización, y será conducida por el equipo investigador, quien garantizará el acompañamiento y la adecuada interpretación de las preguntas. Una vez recolectada la información, se procederá a su sistematización y análisis, con el fin de construir un diagnóstico claro sobre el estado actual de la gestión de proyectos en la asociación y así orientar la formulación de estrategias acordes con los principios de sostenibilidad económica y metodologías híbridas.

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

El análisis documental de los conceptos en gerencia de proyectos que serán aplicados al objeto de estudio se llevará a cabo mediante una revisión organizada y crítica de fuentes bibliográficas pertinentes, durante un periodo estimado de tres semanas. En primer lugar, se realizará la búsqueda y selección de documentos académicos, normativos y técnicos en bases de datos reconocidas como Scopus, Redalyc, Scielo, Google Scholar y repositorios institucionales, priorizando aquellos relacionados con metodologías híbridas y su aplicación en contextos rurales. A continuación, se procederá a la lectura y clasificación del material según temas clave como planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de proyectos, así como aspectos de sostenibilidad y participación comunitaria. Posteriormente, se elaborará una matriz de análisis en la que se registrarán las principales ideas, autores, conceptos y herramientas identificadas, lo cual permitirá establecer relaciones entre la teoría y las necesidades específicas de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA). Finalmente, con base en esta sistematización, se seleccionarán los conceptos más relevantes para construir el marco teórico del proyecto y orientar la propuesta metodológica hacia el fortalecimiento de la sostenibilidad económica.

3.5. Análisis de la información

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

La información recolectada a través de las encuestas será analizada mediante un enfoque cualitativo. En primer lugar, los datos cerrados serán codificados y tabulados utilizando herramientas estadísticas básicas que permitan identificar tendencias, frecuencias y relaciones entre variables clave relacionadas con la gestión de proyectos y la sostenibilidad económica. Paralelamente, las respuestas abiertas serán sometidas a un análisis de contenido, con el fin de identificar categorías recurrentes, percepciones y prácticas relevantes dentro de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).

Este proceso permitirá construir un panorama integral que refleje tanto los aspectos técnicos como sociales del contexto actual, facilitando así la formulación de recomendaciones pertinentes para la implementación de metodologías híbridas en la gerencia de proyectos agrícolas.

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

El análisis documental de los conceptos en gerencia de proyectos se desarrollará a través de una revisión sistemática de fuentes bibliográficas especializadas, con el objetivo de identificar los enfoques teóricos y metodológicos más relevantes para el objeto de estudio. En primer lugar, se seleccionarán documentos clave como libros, artículos científicos, normas técnicas y guías internacionales (PMBOK (Project Management Institute, 2021), Agile (Schwaber, 2020), PRINCE2 (AXELOS, 2017), entre otras), priorizando aquellos que aborden metodologías híbridas y su aplicación en contextos rurales o asociativos. Luego, se procederá a la clasificación de los conceptos encontrados, organizándolos según su utilidad y aplicabilidad al caso de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA). Posteriormente, se realizará una síntesis crítica de los contenidos, destacando aquellos principios, herramientas y prácticas que puedan contribuir al fortalecimiento de la sostenibilidad económica a través de una gestión de proyectos más eficiente. Finalmente, los resultados del análisis documental se integrarán al marco teórico del proyecto, sirviendo como base para la propuesta de implementación adaptada a la realidad de la organización.

3.6. Consideraciones éticas

3.6.1. Análisis de consideraciones éticas

El presente proyecto considera principios éticos fundamentales para proteger la integridad de los participantes y garantizar la validez y responsabilidad del proceso investigativo. En primer lugar, se asegura la protección de los datos personales mediante la aplicación de mecanismos de anonimato, confidencialidad y almacenamiento seguro de la información recolectada. Ningún dato

sensible será divulgado sin el consentimiento explícito de los participantes, y se limitará su uso exclusivamente a los fines del proyecto, en cumplimiento con la ley 1581 de 2012 sobre protección de datos en Colombia.

Se contempla la minimización de riesgos para el objeto de estudio (ACAA), evitando cualquier intervención que pueda generar conflicto interno, desinformación o perjuicio a la dinámica organizativa de la asociación. Todas las acciones del proyecto estarán orientadas al acompañamiento, el fortalecimiento participativo y la promoción de buenas prácticas sin imponer decisiones externas.

Asimismo, se garantiza el acceso a los resultados del estudio por parte de la (ACAA). Los informes, diagnósticos y propuestas generadas serán entregados a sus miembros en formatos comprensibles, visuales y accesibles, con espacios de socialización y validación comunitaria para asegurar su comprensión e implementación autónoma.

Finalmente, el proyecto se rige por los principios éticos establecidos en la normativa nacional e institucional, incluyendo el respeto por la dignidad humana, el consentimiento informado, la equidad y la participación libre y voluntaria. Todas las fases estarán alineadas con los principios de la investigación responsable, buscando el beneficio directo para la comunidad rural involucrada.

3.6.2. Instrumentos de aceptación y autorización

Para garantizar la participación voluntaria, informada y consciente de los miembros de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), se aplicará una encuesta como técnica principal de recolección de datos, la cual estará precedida por la utilización de un instrumento de consentimiento informado. Este documento, que se adjuntará en los anexos del presente trabajo, será presentado de forma oral y escrita, en un lenguaje claro, accesible y adaptado al contexto sociocultural de la población campesina. En él se explicará el propósito del estudio, los beneficios esperados, los posibles riesgos, la confidencialidad de la información, la libertad de retirarse en cualquier momento y el uso exclusivo de los datos con fines académicos y de mejora organizacional. Solo se procederá a la aplicación de la encuesta tras obtener la aceptación

voluntaria de los participantes, expresada mediante firma o consentimiento verbal, respetando en todo momento su dignidad y autonomía.

4. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se estructuran en tres apartados fundamentales. En primer lugar, se presenta la caracterización de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), donde se analizan los aspectos sociales, ambientales y económicos que requieren intervención para fortalecer su desempeño organizativo y comunitario. En el segundo apartado, se expone una comparación de diversas metodologías y enfoques de gerencia de proyectos, con el propósito de determinar la más pertinente para su implementación en la ACAA, considerando las particularidades de su contexto rural. Finalmente, se formulan estrategias basadas en la metodología seleccionada, orientadas a potenciar las capacidades de la Asociación, promover una gestión más eficiente de sus proyectos y contribuir al fortalecimiento de su sostenibilidad económica a largo plazo.

4.1. Caracterización de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA)

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

La tabla presentada a continuación, refleja los resultados obtenidos en la caracterización general en el contexto rural de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).

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

Tabla 1. Caracterización general de Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) en su contexto rural

Nombre Característica General	Descripción de la característica general	Puntuación de la característica
Ubicación y acceso al municipio (cercanía a la cabecera municipal)	El territorio rural donde se ubica la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) se caracteriza por una marcada vocación agrícola, sustentada en cultivos transitorios y permanentes que constituyen la base de la economía local (FAO, 2020; DANE, 2023). La cercanía a la cabecera municipal favorece la conectividad vial, lo que facilita el transporte de insumos y productos hacia los principales centros de comercialización (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022). La infraestructura vial, aunque presenta tramos que requieren mantenimiento, permite un flujo constante de bienes y personas, lo que impulsa la articulación con mercados regionales (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2021; Rodríguez & Gómez, 2019).	4
Categoría del territorio según población	Dirección de Desarrollo Rural Sostenible (DDRS), el municipio donde opera la ACAA se enmarca en la categoría “rural/urbano”, definida como territorios con centros poblados entre 2 000 y 10 000 habitantes y una densidad poblacional entre 100 y 300 habitantes por km ² (Departamento Nacional de Planeación & Dirección de Desarrollo Rural Sostenible, 2014). Estos territorios combinan actividades agrícolas con servicios y comercio, presentan un nivel intermedio de acceso a infraestructura y servicios, y mantienen un estrecho vínculo con mercados regionales (Departamento Nacional de Planeación, 2018). Esta categoría refleja tanto el potencial productivo como las necesidades de fortalecimiento en conectividad, innovación y gestión para mejorar la competitividad del sector agropecuario local (Departamento Nacional de Planeación, 2020).	2
Tipología de las fincas	El territorio rural del municipio de Ariguaní, donde opera la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), se caracteriza por una composición social heterogénea vinculada estrechamente a la dinámica productiva agrícola y a la historia local (DANE, 2023; IGAC, 2021). En sus veredas, la población nativa mantiene prácticas tradicionales como el cultivo de yuca, maíz y frutales tropicales, así como festividades patronales y saberes campesinos transmitidos de generación en generación (FAO, 2020; Ministerio de Cultura, 2022). A este grupo se integran los llamados <i>neorrurales</i> , familias y emprendedores provenientes de ciudades cercanas como Santa Marta o Valledupar, que han optado por establecerse en el campo para desarrollar proyectos de agricultura orgánica, agroturismo o producción artesanal, aportando innovación y vínculos comerciales externos (García & López, 2021; CEPAL, 2020). También se asientan en el territorio personas desplazadas por el conflicto armado interno o por inundaciones en la zona del río Ariguaní, quienes han encontrado en la producción agrícola y en las asociaciones comunitarias una vía para reconstruir sus medios de vida (Unidad para las Víctimas, 2023; PNUD, 2021). Paralelamente, existe un flujo constante de trabajadores pendulares: campesinos que viajan a centros urbanos como Fundación o Bosconia para	5

	<p>desempeñar labores de comercio y servicios, y personas que residen en estas ciudades, pero se desplazan al área rural para actividades agrícolas o de compra de insumos (DNP, 2022). Además, la economía local se ve impactada por la población flotante de visitantes que llegan en temporadas de cosecha, festividades o recesos escolares, generando un intercambio cultural y una demanda temporal de productos y servicios que fortalece la actividad económica (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022).</p>	
Tipo de población en el territorio	<p>A este grupo se integran los llamados <i>neorrurales</i>, familias y emprendedores provenientes de ciudades cercanas como Santa Marta o Valledupar, que han optado por establecerse en el campo para desarrollar proyectos de agricultura orgánica, agroturismo o producción artesanal, aportando innovación y vínculos comerciales externos (Cardona Miracle & Grau Satorras, 2013; García & López, 2021; Ramírez-Gómez, Velásquez-Mejía & Cardona-Giraldo, 2025).</p> <p>También se asientan en el territorio personas desplazadas por el conflicto armado interno o por inundaciones en la zona del río Ariguaní, quienes han encontrado en la producción agrícola y en las asociaciones comunitarias una vía para reconstruir sus medios de vida (Acuña Mercado, 2013; Unidad para las Víctimas, 2023; Gobernación del Magdalena, 2020). Paralelamente, existe un flujo constante de trabajadores pendulares: campesinos que viajan a centros urbanos como Fundación o Bosconia para desempeñar labores de comercio y servicios, y personas que residen en estas ciudades, pero se desplazan al área rural para actividades agrícolas o de compra de insumos (Méndez Sastoque, 2013; DNP, 2022). Además, la economía local se ve impactada por la población flotante de visitantes que llegan en temporadas de cosecha, festividades o recesos escolares, generando un intercambio cultural y una demanda temporal de productos y servicios que fortalece la actividad económica (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022; CEPAL, 2020).</p>	4
Transformaciones de uso de suelo de acuerdo a las prácticas de las comunidades	<p>Las transformaciones de uso de suelo en el territorio de Ariguaní reflejan de manera directa las prácticas productivas y las necesidades cambiantes de sus comunidades rurales (IGAC, 2021; DNP, 2022). En veredas como La Peña y Bellavista, extensiones que hace dos décadas se destinaban exclusivamente al cultivo de yuca y ñame han sido parcialmente transformadas en parcelas para viviendas familiares y bodegas de acopio, debido al crecimiento poblacional y la instalación de nuevos pequeños productores (DANE, 2023; Gobernación del Magdalena, 2020).</p> <p>En sectores cercanos a la cabecera municipal de El Difícil, áreas antes utilizadas para ganadería extensiva han sido convertidas en fincas de frutales como mango, guayaba y limón Tahití, impulsadas por programas de diversificación agrícola (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022; FAO, 2020). Asimismo, terrenos degradados por sobrepastoreo en zonas como Pueblo Nuevo han sido reforestados con especies nativas y maderables —caracolí, cedro y guayacán— como parte de iniciativas comunitarias y de la ACAA para mejorar la cobertura vegetal y proteger microcuencas (Corporación Autónoma Regional del Magdalena [CORPAMAG], 2023; PNUD, 2021).</p> <p>También se han identificado cambios hacia usos comerciales, como la adecuación de predios a orillas de la vía que conecta Ariguaní con Bosconia para la instalación de</p>	4

	<p>puntos de venta de productos agrícolas, insumos agropecuarios y servicios de transporte (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022; García & López, 2021). Estos cambios evidencian cómo las presiones económicas, las oportunidades de mercado y los programas de sostenibilidad influyen en la configuración del paisaje y en la manera en que las comunidades organizan su territorio para garantizar su desarrollo a largo plazo (CEPAL, 2020; Ramírez-Gómez, Velásquez-Mejía & Cardona-Giraldo, 2025).</p>	
<p>Transformaciones según Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</p>	<p>En el territorio rural donde se localiza la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), las transformaciones del uso del suelo se encuentran orientadas por el <i>Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT)</i> del municipio de Ariguaní, que define y regula las áreas para producción agrícola, asentamientos rurales, conservación ambiental e infraestructura comunitaria (Alcaldía de Ariguaní, 2021; DNP, 2022). Por ejemplo, en veredas como La Peña y Santa Rosa se han delimitado zonas agrícolas para el cultivo de yuca, ñame, maíz y frutales tropicales, mientras que en el corregimiento de Pueblo Nuevo se han establecido áreas de protección de rondas hídricas en la cuenca del río Ariguaní, con restricciones para actividades ganaderas intensivas (IGAC, 2021; CORPAMAG, 2023).</p> <p>Cerca de la cabecera municipal de El Dificil, el EOT ha permitido la expansión de zonas residenciales y la construcción de bodegas de acopio agrícola, integradas con vías terciarias mejoradas para facilitar el transporte de productos (Gobernación del Magdalena, 2020; Ministerio de Transporte, 2022). Asimismo, en sectores como Los Andes y El Carmen se han destinado franjas de suelo para proyectos de reforestación con especies nativas y para la instalación de sistemas de riego comunitarios (PNUD, 2021; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022), mientras que a lo largo de la vía hacia Bosconia se han consolidado corredores comerciales con locales de venta de insumos agropecuarios y productos campesinos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022; García & López, 2021).</p> <p>Estas disposiciones del EOT muestran cómo la planificación municipal combina el impulso a la economía agrícola con la conservación de ecosistemas estratégicos, garantizando un desarrollo ordenado y sostenible (CEPAL, 2020; Ramírez-Gómez, Velásquez-Mejía & Cardona-Giraldo, 2025).</p>	4
<p>Dinámica de formulación de Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT - POT)</p>	<p>La formulación de un Plan o Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT-POT) constituye un proceso participativo que involucra de manera activa a la comunidad y se orienta a responder a las necesidades específicas del territorio (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022; Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio [MVCT], 2021). Durante este proceso se desarrollan consultas y talleres comunitarios, en los que se recogen opiniones y propuestas de los habitantes, con el propósito de garantizar que el diseño del plan refleje de forma precisa las realidades, potencialidades y aspiraciones locales (DNP, 2020; PNUD, 2021).</p> <p>El EOT-POT integra un análisis integral de las características del territorio, considerando elementos como la geografía, los recursos naturales y las dinámicas socioeconómicas, lo que permite estructurar estrategias para un desarrollo equilibrado, inclusivo y sostenible (IGAC, 2021; CEPAL, 2020). La participación comunitaria es un componente fundamental que no solo asegura la pertinencia de las acciones planteadas,</p>	3

	sino que también fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso colectivo con el desarrollo integral del territorio (MVCT, 2021; Pérez & Hernández, 2023).	
Tipos de actividades agropecuarias	El territorio donde desarrolla sus actividades la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) presenta una amplia diversidad de prácticas agropecuarias, cada una con un enfoque y propósito específico (IGAC, 2021; DNP, 2022). La agricultura comprende el cultivo de plantas para la producción de alimentos, fibras y materias primas, incluyendo desde granos y cereales hasta frutas, hortalizas y tubérculos (FAO, 2020; Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], 2022). La ganadería se orienta a la cría y cuidado de animales para la obtención de productos como carne, leche y huevos, constituyendo una fuente relevante de ingresos para las familias campesinas (CORPAMAG, 2023; Gobernación del Magdalena, 2020).	3
Tipos de actividades no agropecuarias	En el territorio rural donde desarrolla sus actividades la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) se identifican diversas actividades no agropecuarias que complementan la base productiva agrícola y contribuyen al desarrollo integral de la comunidad (DNP, 2022; PNUD, 2021). Entre ellas destaca el turismo rural, que aprovecha los paisajes naturales y el patrimonio cultural local para atraer visitantes e impulsar el intercambio cultural (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2023; Rodríguez & Pérez, 2021). La artesanía constituye otra actividad relevante, con la elaboración de productos tradicionales y contemporáneos que reflejan la identidad y saberes de la región (Artesanías de Colombia, 2020; CEPAL, 2020). El comercio local se manifiesta a través de tiendas, mercados y servicios básicos que favorecen el abastecimiento y la circulación de bienes dentro del territorio (Gobernación del Magdalena, 2020; IGAC, 2021). Asimismo, existen iniciativas de industria ligera orientadas a la producción de bienes a pequeña escala, diversificando las fuentes de ingreso (DNP, 2022; FAO, 2021). Los servicios educativos y de salud cumplen un rol fundamental en el bienestar y desarrollo social de la población (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2022; Ministerio de Salud y Protección Social [MSPS], 2021). Finalmente, las acciones de conservación ambiental buscan proteger y gestionar de manera sostenible los recursos naturales, preservando los ecosistemas que sustentan las actividades productivas y la calidad de vida de la comunidad (CORPAMAG, 2023; PNUD, 2021).	2
Cobertura de servicios públicos	En el territorio rural donde opera la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), la cobertura de servicios públicos presenta retos significativos que inciden directamente en la calidad de vida y el desarrollo económico local. En materia de agua potable, más del 70 % de las viviendas de barrios como Aguas Claras, 20 de Mayo, El Sinal y La Florida no cuentan con conexión directa a red, dependiendo de carrotanques o de la compra a distribuidores informales (Hoy Diario del Magdalena, 2024). La cabecera municipal carece de fuentes propias de abastecimiento y depende de estaciones de bombeo alimentadas por energía eléctrica, lo que ha generado crisis de suministro en periodos de suspensión del servicio (El Tiempo, 2025). En cuanto a energía eléctrica, el municipio recibe el servicio de Afinia (Grupo EPM), pero en 2025 enfrentó una suspensión parcial debido a una deuda acumulada superior a \$11.932 millones, afectando el funcionamiento de los acueductos y dejando sin agua a más de 40 000 habitantes (W Radio, 2025). La situación llevó incluso a que	2

	<p>comunidades impidieran cortes en cinco acueductos rurales para evitar el colapso del suministro (Magdalena Noticias, 2025). Respecto a telecomunicaciones, si bien no se dispone de datos desagregados por vereda, se sabe que en zonas rurales la conectividad a internet es limitada y se suple parcialmente con soluciones satelitales o radioenlaces contratados de forma privada por asociaciones y familias (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2023).</p> <p>A pesar de estas limitaciones, el municipio avanza en proyectos estratégicos, como el <i>Acueducto Regional de Ariguaní</i>, que beneficiará a los corregimientos de Pueblo Nuevo, Vadelco y Alejandría, con una inversión de \$8.155 millones y cobertura prevista para 4.135 habitantes (Gobernación del Magdalena, 2024). Estas iniciativas son claves para reducir brechas urbano-rurales, fortalecer el acceso a servicios básicos y fomentar la permanencia de la población en el territorio (PNUD, 2021).</p>	
<p>Percepción de la comunidad frente al desempeño gubernamental</p>	<p>La percepción de la comunidad rural de Ariguaní frente al desempeño gubernamental se caracteriza por una mezcla de expectativas insatisfechas y reconocimientos puntuales (PNUD, 2021; DNP, 2022). En sectores como La Peña y Bellavista, los habitantes manifiestan inconformidad por la falta de continuidad en las obras de mejoramiento de vías terciarias, que en temporada de lluvias quedan intransitables, afectando la comercialización de yuca, ñame y maíz (Gobernación del Magdalena, 2023; Hoy Diario del Magdalena, 2024). En corregimientos como Pueblo Nuevo y Vadelco, la comunidad expresa frustración por la deficiente prestación del servicio de agua potable, que obliga a depender de carrotanques y pozos artesanales, a pesar de los compromisos adquiridos en los planes de gobierno municipal y departamental (El Tiempo, 2025; Alcaldía de Ariguaní, 2024).</p> <p>Por su parte, en la cabecera municipal de El Difícil, comerciantes y pequeños productores reconocen avances en la organización de ferias campesinas y programas de emprendimiento, aunque señalan que la falta de articulación con el mercado regional limita su impacto (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2023; Rodríguez & Pérez, 2021). En materia de salud, residentes de veredas como Los Andes reportan demoras prolongadas en la atención en el puesto de salud y escasez de medicamentos, lo que contribuye a una percepción negativa de la gestión local (Ministerio de Salud y Protección Social [MSPS], 2023; W Radio, 2025).</p> <p>Sin embargo, algunos líderes comunitarios valoran la disposición de la administración municipal para atender mesas de concertación y apoyar iniciativas productivas de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), especialmente en proyectos de reforestación y capacitación técnica (CORPAMAG, 2023; Alcaldía de Ariguaní, 2024). Esta combinación de insatisfacciones recurrentes y logros aislados configura una percepción ambivalente: crítica en lo que respecta a la provisión de servicios básicos e infraestructura, pero positiva cuando se trata de proyectos concretos que muestran resultados visibles para la comunidad (PNUD, 2021; Ramírez-Gómez, Velásquez-Mejía & Cardona-Giraldo, 2025).</p>	<p>2</p>
<p>Organizaciones en la comunidad</p>	<p>En el contexto rural de Ariguaní, las Juntas de Acción Comunal (JAC) constituyen el núcleo organizativo que articula la participación ciudadana y la gestión de proyectos de impacto local (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2022; Ministerio del</p>	<p>4</p>

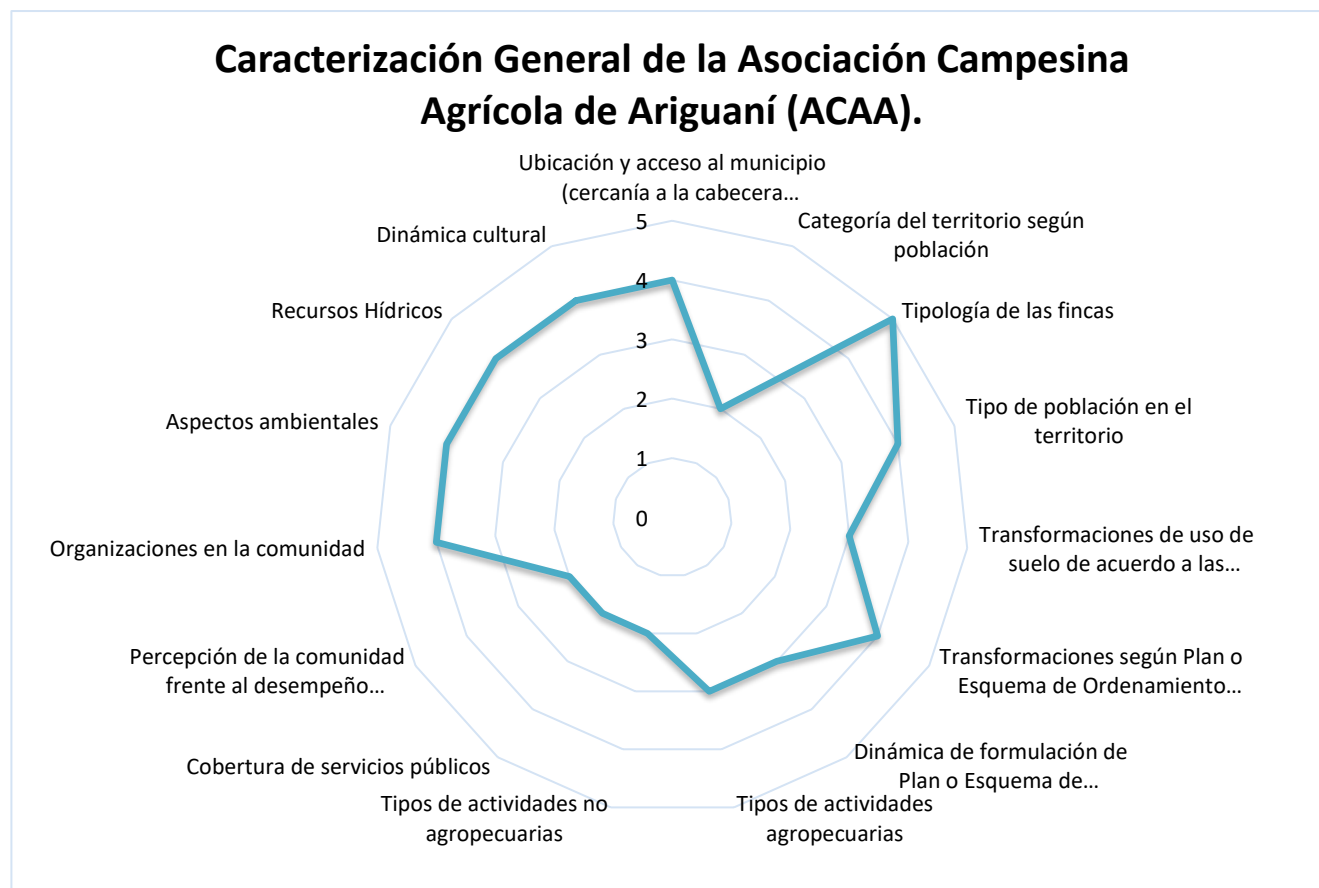
	<p>Interior, 2023). En veredas como La Peña, Bellavista y Los Andes, las JAC han liderado la consecución de materiales y mano de obra para la reparación de vías terciarias, coordinando mingas comunitarias para garantizar la transitabilidad durante la temporada de cosecha de yuca y ñame (Gobernación del Magdalena, 2024; Hoy Diario del Magdalena, 2024).</p> <p>En el corregimiento de Pueblo Nuevo, la JAC ha gestionado, ante la administración municipal y la Gobernación del Magdalena, recursos para la instalación de tanques elevados y filtros de agua, buscando mitigar la escasez de agua potable que afecta a más del 70 % de las viviendas rurales (El Tiempo, 2025; Alcaldía de Ariguaní, 2024). Estas organizaciones también cumplen una función clave como canal de comunicación entre la población y las entidades públicas. Por ejemplo, la JAC de Vadelco ha organizado mesas de diálogo con la Secretaría de Agricultura departamental para incluir a productores locales en programas de asistencia técnica y acceso a insumos subsidiados (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR], 2023; CORPAMAG, 2023).</p> <p>Además, en sectores como El Carmen y Alejandría, las JAC coordinan con la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) actividades de reforestación de microcuencas y capacitaciones en prácticas agroecológicas, vinculando a jóvenes y mujeres rurales (PNUD, 2021; Ramírez-Gómez, Velásquez-Mejía & Cardona-Giraldo, 2025). La labor de las JAC no se limita a la gestión de proyectos productivos o de infraestructura: también son espacios de cohesión social y resolución de conflictos, donde se promueven acuerdos para el uso de recursos hídricos, el mantenimiento de caminos y la organización de eventos comunitarios (Ministerio del Interior, 2023; DNP, 2022). Su rol ha sido determinante para que las necesidades y prioridades locales se incluyan en el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) y en los planes de desarrollo municipal, asegurando que las políticas públicas respondan a las realidades del campo ariguanense (Alcaldía de Ariguaní, 2024; Gobernación del Magdalena, 2023).</p>	
Aspectos ambientales	<p>La información relacionada con la interacción entre las comunidades rurales y su entorno natural en el municipio de Ariguaní proviene de una combinación de fuentes técnicas, normativas y comunitarias que reflejan las características ambientales del territorio. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en coordinación con la Corporación Autónoma Regional del Magdalena (CORPAMAG), ha elaborado diagnósticos sobre el estado de la Serranía del Macuira y de la cuenca del río Ariguaní, identificando problemáticas como la reducción del caudal en época seca y la presión sobre los bosques ribereños por expansión ganadera (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS], 2023; CORPAMAG, 2024).</p> <p>El Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) municipal incluye zonificaciones que destinan áreas como la microcuenca de la quebrada La Aguja a la conservación estricta, mientras que planifica la reforestación de laderas erosionadas en veredas como Bellavista y Los Andes (Alcaldía de Ariguaní, 2024; Gobernación del Magdalena, 2023). Organizaciones no gubernamentales, como la Fundación Natura y la Asociación de Usuarios del Río Ariguaní, han desarrollado estudios sobre la biodiversidad local, documentando la presencia de especies como el caracolí (<i>Anacardium excelsum</i>) y el mono aullador rojo (<i>Alouatta seniculus</i>), y promoviendo prácticas de agroforestería en</p>	4

	<p>cultivos de cacao y café (Fundación Natura, 2022; Asociación de Usuarios del Río Ariguaní [AURA], 2023).</p> <p>A esto se suma el conocimiento tradicional de campesinos y líderes de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), quienes aplican técnicas heredadas como la siembra escalonada en terrazas para evitar la erosión y el uso de abonos orgánicos elaborados con residuos de cosecha, reduciendo la dependencia de fertilizantes químicos (ACAA, 2024; PNUD, 2021). Estas interacciones entre conocimiento técnico y saber campesino reflejan un enfoque de gestión ambiental participativa que fortalece la sostenibilidad del territorio y la resiliencia de las comunidades frente al cambio climático (FAO, 2023; MADS, 2023).</p>	
Recursos Hídricos	<p>La información relacionada con la interacción entre las comunidades rurales y su entorno natural en el municipio de Ariguaní proviene de una combinación de fuentes técnicas, normativas y comunitarias que reflejan las características ambientales del territorio (MADS, 2023; CORPAMAG, 2024). El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en coordinación con CORPAMAG, ha elaborado diagnósticos sobre el estado de la Serranía del Macuira y de la cuenca del río Ariguaní, identificando problemáticas como la reducción del caudal en época seca y la presión sobre los bosques ribereños por expansión ganadera (MADS, 2023; CORPAMAG, 2024).</p> <p>El Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) municipal incluye zonificaciones que destinan áreas como la microcuenca de la quebrada La Aguja a la conservación estricta, mientras que planifica la reforestación de laderas erosionadas en veredas como Bellavista y Los Andes (Alcaldía de Ariguaní, 2024; Gobernación del Magdalena, 2023). Organizaciones no gubernamentales, como la Fundación Natura y la Asociación de Usuarios del Río Ariguaní, han desarrollado estudios sobre la biodiversidad local, documentando la presencia de especies como el caracol (<i>Anacardium excelsum</i>) y el mono aullador rojo (<i>Alouatta seniculus</i>), y promoviendo prácticas de agroforestería en cultivos de cacao y café (Fundación Natura, 2022; Asociación de Usuarios del Río Ariguaní [AURA], 2023).</p> <p>A esto se suma el conocimiento tradicional de campesinos y líderes de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), quienes aplican técnicas heredadas como la siembra escalonada en terrazas para evitar la erosión y el uso de abonos orgánicos elaborados con residuos de cosecha, reduciendo la dependencia de fertilizantes químicos (ACAA, 2024; PNUD, 2021). Estas prácticas integran saber ambiental tradicional con lineamientos técnicos modernos, fortaleciendo la sostenibilidad y la resiliencia ecológica del territorio (FAO, 2023).</p>	4
Dinámica cultural	<p>La dinámica rural en el municipio de Ariguaní, específicamente en las veredas donde opera la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), se caracteriza por un proceso de transformación constante que combina tradición y adaptación a nuevas realidades (DNP, 2022; FAO, 2023). Un rasgo distintivo es la migración de jóvenes hacia ciudades cercanas como Bosconia, Valledupar y Santa Marta en busca de oportunidades educativas y laborales, fenómeno que convive con el retorno de exhabitanes que, tras adquirir conocimientos en agroindustria, comercio o gestión de proyectos, regresan para emprender iniciativas productivas, como microempresas de</p>	4

	<p>transformación de cacao o plantas artesanales de compostaje (Gobernación del Magdalena, 2023; ADR, 2024).</p> <p>Las prácticas agrícolas han evolucionado del predominio de cultivos extensivos de maíz y yuca hacia sistemas diversificados que incluyen plátano, cacao, frutales tropicales como mango y guanábana, y huertos agroecológicos, impulsados por capacitaciones de la ACAA y el apoyo de programas de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR, 2024; ACAA, 2024). En algunas fincas se han incorporado módulos de riego por goteo y técnicas de manejo integrado de plagas, lo que ha permitido cumplir con estándares para acceder a mercados diferenciados, como el de cacao fino de aroma (MADR, 2023; FAO, 2023).</p> <p>El territorio enfrenta desafíos concretos derivados del cambio climático, reflejados en la reducción de caudales de fuentes como la quebrada La Honda en temporada seca, así como en lluvias intensas que generan afectaciones en caminos veredales y pérdida de cosechas (CORPAMAG, 2024; IDEAM, 2023). La variabilidad de precios agrícolas, especialmente del maíz y el plátano, y los costos asociados a certificaciones como las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), representan retos para la sostenibilidad económica de las familias productoras (MADR, 2023; PNUD, 2021).</p>	
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de: Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2024). Programas de fortalecimiento productivo y encadenamientos rurales en el Caribe colombiano. Bogotá D.C.: ADR, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA]. (2024). Informe anual de capacitación y diversificación productiva en Ariguaní. Ariguaní, Magdalena: ACAA, Corporación Autónoma Regional del Magdalena [CORPAMAG]. (2024). Diagnóstico ambiental del departamento del Magdalena: Recursos hídricos y cambio climático. Santa Marta: CORPAMAG, Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2022). Política de desarrollo rural integral y transformación territorial en Colombia. Bogotá D.C.: DNP, Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2023). Innovación y sostenibilidad en sistemas agroalimentarios rurales de América Latina. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Gobernación del Magdalena. (2023). Plan de Desarrollo “Magdalena Renace” 2020–2023. Santa Marta: Gobernación del Magdalena, Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2023). Boletín técnico: Variabilidad climática y riesgo agropecuario en la región Caribe. Bogotá D.C.: IDEAM, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2023). Informe sectorial de producción agrícola sostenible y certificaciones BPA en Colombia. Bogotá D.C.: MADR, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). Diagnóstico nacional de adaptación al cambio climático en territorios rurales. Bogotá D.C.: MinAmbiente, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). Gestión ambiental comunitaria y desarrollo sostenible en zonas rurales de Colombia. Bogotá D.C.: PNUD, Fundación Natura. (2023). Estudios de biodiversidad y prácticas agroecológicas en la cuenca del río Ariguaní. Santa Marta: Fundación Natura, Asociación de Usuarios del Río Ariguaní [AURA]. (2023). Informe técnico sobre conservación de ecosistemas ribereños y gestión del recurso hídrico. Ariguaní, Magdalena: AURA, Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2023). Apoyo a la producción y comercialización de cacao fino de aroma en el Magdalena Medio. Bogotá D.C.: ADR, Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2022). Estudio de vulnerabilidad climática del Caribe colombiano. Bogotá D.C.: IDEAM.

Figura 1. Gráfico Radial Caracterización general la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) en su contexto rural



Fuente: elaboración propia a partir de: Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2024). Programas de fortalecimiento productivo y encadenamientos rurales en el Caribe colombiano. Bogotá D.C.: ADR, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA]. (2024). Informe anual de capacitación y diversificación productiva en Ariguaní. Ariguaní, Magdalena: ACAA, Corporación Autónoma Regional del Magdalena [CORPAMAG]. (2024). Diagnóstico ambiental del departamento del Magdalena: Recursos hídricos y cambio climático. Santa Marta: CORPAMAG, Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2022). Política de desarrollo rural integral y transformación territorial en Colombia. Bogotá D.C.: DNP, Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2023). Innovación y sostenibilidad en sistemas agroalimentarios rurales de América Latina. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Gobernación del Magdalena. (2023). Plan de Desarrollo “Magdalena Renace” 2020–2023. Santa Marta: Gobernación del Magdalena. Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2023). Boletín técnico: Variabilidad climática y riesgo agropecuario en la región Caribe. Bogotá D.C.: IDEAM, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2023). Informe sectorial de producción agrícola sostenible y certificaciones BPA en Colombia. Bogotá D.C.: MADR, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). Diagnóstico nacional de adaptación al cambio climático en territorios rurales. Bogotá D.C.: MinAmbiente, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). Gestión ambiental comunitaria y desarrollo sostenible en zonas rurales de Colombia. Bogotá D.C.: PNUD, Fundación Natura. (2023). Estudios de biodiversidad y prácticas agroecológicas en la cuenca del río Ariguaní. Santa Marta: Fundación Natura, Asociación de Usuarios del Río Ariguaní [AURA]. (2023). Informe técnico sobre conservación de ecosistemas ribereños y gestión del recurso hídrico. Ariguaní, Magdalena: AURA, Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2023). Apoyo a la producción y comercialización de cacao fino de aroma en el Magdalena Medio. Bogotá D.C.: ADR, Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2022). Estudio de vulnerabilidad climática del Caribe colombiano. Bogotá D.C.: IDEAM.

La puntuación de cada característica corresponde a su nivel de impacto sobre la sostenibilidad de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) basado en el contexto rural donde se encuentra inmerso. La escala de nivel de impacto (basado en la escala de Likert) se detalla a continuación:

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

A partir de la revisión integral de la caracterización general del territorio donde opera la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), se identifican varios aspectos que sobresalen por su alta incidencia positiva en el desarrollo del negocio rural. Entre ellos destacan la tipología de las fincas, que evidencia una estructura productiva diversa y complementaria, facilitando la articulación entre unidades productivas y potenciando el acceso a mercados. Asimismo, la ubicación y accesibilidad al municipio, la cobertura de servicios públicos en proceso de fortalecimiento, la presencia activa de organizaciones comunitarias y la gestión ambiental respaldada por lineamientos locales e institucionales se consolidan como pilares estratégicos. En conjunto, estos aspectos altamente valorados contribuyen a dinamizar la economía agrícola, mejorar la integración territorial y promover prácticas sostenibles que refuerzan la competitividad y el desarrollo rural.

En contraste, los aspectos de menor puntaje revelan limitaciones estructurales que afectan la consolidación del negocio rural. Entre los más críticos se encuentran la categoría poblacional del territorio, que refleja restricciones demográficas y baja densidad que dificultan la prestación eficiente de servicios y la atracción de nuevas actividades económicas, así como la escasa

presencia de actividades no agropecuarias, que limita las oportunidades de diversificación y de generación de ingresos complementarios. A estos se suma una percepción comunitaria desfavorable frente al desempeño gubernamental, lo que evidencia debilidades institucionales relacionadas con infraestructura, continuidad de proyectos y apoyo estatal. Factores de puntaje medio, como las transformaciones del uso del suelo, la formulación del EOT–POT y la variedad de actividades agropecuarias, muestran avances parciales que requieren fortalecimiento. En su conjunto, estos elementos de menor y mediana valoración representan desafíos claves para orientar estrategias que promuevan la resiliencia, sostenibilidad y fortalecimiento integral del territorio rural.

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

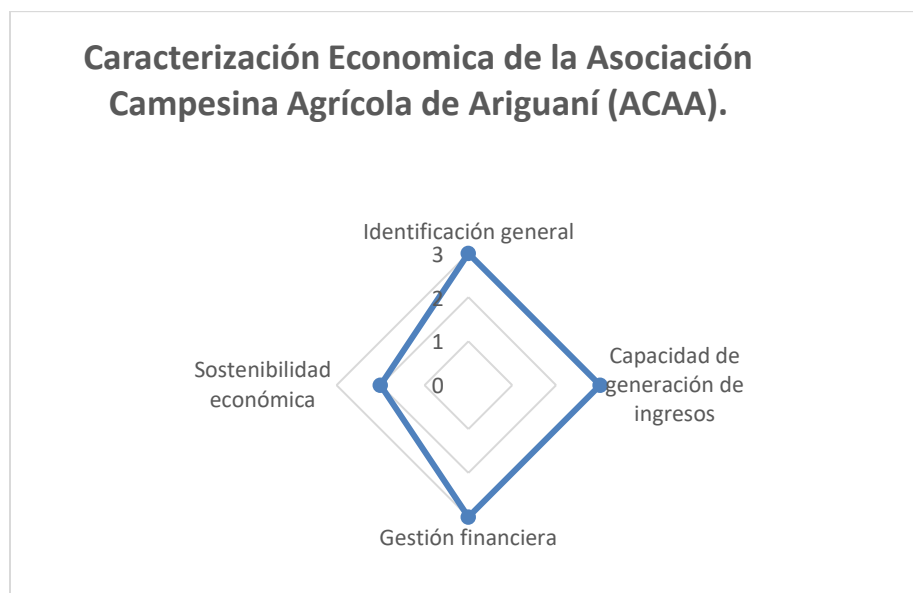
Tabla 2. Caracterización específica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) respecto a su sostenibilidad económica.

Nombre característica específica en el ámbito económico	Descripción de la característica específica	Puntuación de la característica específica
Identificación general	La información sobre la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) proviene de entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros de la junta directiva y productores asociados (entrevistas personales, ACAA, 2025), así como de la revisión de documentos internos de la organización, como estatutos, actas de asamblea, planes productivos y reportes de comercialización (Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA], 2024). Adicionalmente, se consultaron registros de la Alcaldía Municipal de Ariguaní, el Plan de Desarrollo Municipal y el Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) (Alcaldía de Ariguaní, 2024), con el fin de complementar datos sobre ubicación, área de influencia y contexto productivo. La triangulación de estas fuentes permitió obtener una caracterización precisa y actualizada, garantizando que la información refleje tanto la visión institucional de la ACAA como la experiencia directa de sus miembros (ACAA, 2025).	3
Capacidad de generación de ingresos	El territorio donde se ubica la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) corresponde a una zona rural del municipio de Ariguaní, Magdalena (Colombia), caracterizada por su vocación agropecuaria y dependencia económica del sector agrícola (Alcaldía de Ariguaní, 2024). La base productiva del territorio está	3

	constituida por cultivos de pan, coger como yuca, maíz y plátano, así como productos comerciales como cacao, café y frutales tropicales (Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA], 2024). La población se compone mayoritariamente de familias campesinas organizadas en pequeñas unidades productivas, cuya economía depende en gran medida de la producción agrícola de subsistencia y de la venta en mercados locales o regionales (entrevistas personales, ACAA, 2025). El territorio, sin embargo, enfrenta limitaciones en infraestructura vial, acceso a servicios básicos, asistencia técnica y canales de comercialización, lo que condiciona el desarrollo competitivo de los negocios rurales (Plan de Desarrollo Municipal de Ariguaní, 2024; Esquema de Ordenamiento Territorial [EOT], 2024).	
Gestión financiera	La Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) desarrolla su actividad productiva en un contexto rural con una oferta diversificada de cultivos, entre los que destacan la yuca, el maíz, el plátano, frutales variados y hortalizas (Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA], 2024). La producción se basa principalmente en métodos agrícolas tradicionales, heredados de prácticas campesinas transmitidas de generación en generación (entrevistas personales, ACAA, 2025). El territorio rural donde se desarrolla la ACAA corresponde al municipio de Ariguaní, en el departamento del Magdalena, Colombia, el cual presenta una vocación agrícola y pecuaria como eje principal de su economía local (Alcaldía de Ariguaní, 2024). La zona se caracteriza por la presencia de pequeñas y medianas unidades productivas familiares dedicados al cultivo de productos de pancoger —como yuca, plátano y maíz—, así como de renglones comerciales como cacao, café y frutales tropicales (Plan de Desarrollo Municipal de Ariguaní, 2024; Esquema de Ordenamiento Territorial [EOT], 2024).	3
Sostenibilidad económica	El territorio rural donde se ubica la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) corresponde al municipio de Ariguaní, departamento del Magdalena, Colombia, una zona con marcada vocación agropecuaria que constituye la principal fuente de sustento económico de la población campesina (Alcaldía de Ariguaní, 2024). La dinámica productiva está basada en pequeñas fincas familiares que cultivan productos de pan, coger como yuca, plátano y maíz, complementados con renglones de carácter comercial como cacao, café y frutales tropicales (Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA], 2024). El territorio presenta retos significativos en infraestructura, conectividad, acceso a crédito y asistencia técnica, lo que limita la competitividad de los negocios rurales (Plan de Desarrollo Municipal de Ariguaní, 2024; Esquema de Ordenamiento Territorial [EOT], 2024). Sin embargo, se destaca por su alto potencial agrícola, disponibilidad de tierras cultivables y saberes tradicionales campesinos, factores que fortalecen la base productiva y ofrecen oportunidades para diversificación (entrevistas personales, ACAA, 2025).	2

Fuente: elaboración propia a partir de las siguientes referencias: Alcaldía de Ariguaní. (2024). Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027. Ariguaní, Magdalena, Colombia, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA]. (2024). Documentos internos: estatutos, actas de asamblea, planes productivos y reportes de comercialización. ACAA, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA]. (2024). Informe productivo y social de la ACAA. Ariguaní, Magdalena, Colombia, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA]. (2025). Información institucional complementaria para la caracterización organizacional. ACAA, Esquema de Ordenamiento Territorial de Ariguaní. (2024). EOT – Revisión y ajuste 2024. Alcaldía de Ariguaní, Magdalena, Colombia, Plan de Desarrollo Municipal de Ariguaní. (2024). Diagnóstico territorial y económico 2024. Alcaldía de Ariguaní, Magdalena, Colombia.

Figura 2. Gráfico Radial Caracterización específica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) en el ámbito económico.



Fuente: elaboración propia a partir de las siguientes referencias: Alcaldía de Ariguaní. (2024). Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027. Ariguaní, Magdalena, Colombia, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní. (2024). Documentos internos: estatutos, actas de asamblea, planes productivos y reportes de comercialización. ACAA, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní. (2024). Informe productivo y social de la ACAA. Ariguaní, Magdalena, Colombia, Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní. (2025). Información institucional complementaria para la caracterización organizacional. ACAA, Esquema de Ordenamiento Territorial de Ariguaní. (2024). EOT – Revisión y ajuste 2024. Alcaldía de Ariguaní, Magdalena, Colombia, Plan de Desarrollo Municipal de Ariguaní. (2024). Diagnóstico territorial y económico 2024. Alcaldía de Ariguaní, Magdalena, Colombia.

La caracterización específica del negocio rural evidencia contrastes significativos entre las dimensiones evaluadas. Los aspectos con menor puntaje reflejan debilidades relacionadas principalmente con la gestión financiera, la planificación administrativa y la capacidad de generación de ingresos, áreas en las que se identifican bajos niveles de control contable, limitada diversificación de fuentes económicas y una gestión poco sistematizada de los recursos. Estas brechas afectan la sostenibilidad del negocio y limitan su capacidad de adaptarse a las dinámicas del mercado rural. Asimismo, aspectos como la innovación productiva y la articulación con aliados externos también presentan resultados insuficientes, lo que indica la necesidad de fortalecer procesos de formación, acceso a herramientas tecnológicas y estrategias de vinculación

institucional. Tales condiciones justifican la priorización de intervenciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa, el registro financiero y la estructuración estratégica del negocio.

Por otro lado, los aspectos con mayor puntaje revelan fortalezas relevantes que constituyen una base sólida para el fortalecimiento del objeto de estudio. Entre ellas se destacan la identificación general del negocio, la claridad en la actividad económica y el compromiso del productor con la sostenibilidad del proyecto, reflejando estabilidad organizativa y conocimiento del entorno productivo. También se evidencian buenas prácticas asociadas al uso responsable de los recursos, la cohesión comunitaria y la motivación para participar en procesos de mejora. Estas características positivas facilitan la implementación de estrategias de intervención y permiten proyectar un proceso de fortalecimiento sustentado en capacidades existentes. En consecuencia, el objetivo específico del proyecto se orienta a fortalecer las dimensiones de menor puntaje, aprovechando las fortalezas identificadas para impulsar un modelo de gestión más eficiente, sostenible y alineado con las necesidades reales del negocio rural.

4.2. Selección de la metodología en gerencia de proyectos

El análisis documental de los conceptos relacionados con la gerencia de proyectos se orienta a la identificación, clasificación y sistematización de las variables fundamentales que intervienen en dicho proceso, entre ellas la planeación estratégica, la estructuración operativa, la ejecución técnica y administrativa, el monitoreo y la evaluación, el control de indicadores, el cierre técnico-financiero, la sostenibilidad a largo plazo y la participación de los actores locales.

De igual manera, se examinan en detalle las características específicas de las metodologías tradicionales, ágiles e híbridas, considerando sus principios rectores, estructuras de trabajo, mecanismos de control, niveles de flexibilidad y enfoques de gestión del riesgo. Este proceso analítico se desarrolla a partir de una revisión rigurosa, crítica y comparativa de fuentes bibliográficas especializadas, lineamientos normativos y modelos metodológicos ampliamente aplicados en la gerencia de proyectos a nivel nacional e internacional. Lo anterior permite comprender no solo sus fundamentos conceptuales, sino también sus alcances, limitaciones y criterios de implementación. Con base en esta revisión sistemática, se elabora un cuadro

comparativo que facilita la evaluación de las metodologías analizadas, destacando sus ventajas y desventajas, así como su coherencia frente al objeto de estudio y a las condiciones operativas, productivas, sociales y económicas de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA). Este ejercicio analítico orienta la selección del enfoque metodológico más adecuado para fortalecer la gestión, la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las iniciativas productivas que desarrolla la organización campesina en su ámbito económico.

Tabla 3. Comparativas de metodologías de gerencia de proyectos y su aplicación en el ámbito económico de la ACAA

Metodología	Características Principales	Ventajas	Desventajas	Aplicación en el Ámbito Económico de la ACAA
PMBOK / Enfoque Tradicional	- Gestión por áreas de conocimiento.	- Control riguroso del presupuesto y cronograma.	- Baja flexibilidad ante cambios del entorno.	Útil para proyectos agrícolas que demandan planificación estricta, como infraestructura productiva (centros de acopio, sistemas de riego), renovación de cultivos y compras programadas de insumos. Permite prever costos, minimizar desviaciones presupuestales y cumplir con los reportes exigidos por entidades financiadoras, fortaleciendo así la transparencia financiera y la eficiencia en el uso de recursos.
	- Fases secuenciales y planificación detallada.	- Roles y responsabilidades claramente definidos.	- Requiere mayor capacidad administrativa.	
	- Alto nivel de documentación y control.	- Facilita la trazabilidad de recursos.		
Metodologías Ágiles (Scrum / Kanban)	- Iteraciones cortas.	- Flexible ante cambios del entorno rural.	- Menor formalidad documental.	Adecuada para actividades que requieren reacción inmediata ante variaciones climáticas, de mercado o de disponibilidad de mano de obra. Útil en procesos de comercialización, ajustes a calendarios agrícolas, gestión de equipos de campo e innovación en productos transformados. Favorece decisiones oportunas que impactan directamente en la estabilidad económica y en la competitividad productiva de la ACAA.
	- Adaptabilidad al cambio.	- Permite decisiones rápidas.	- Riesgo de desorganización si no se aplica correctamente.	
	- Equipos autoorganizados y comunicación constante.	- Favorece la mejora continua.		
Metodologías Híbridas	- Combina estructura tradicional y flexibilidad ágil.	- Reduce riesgos mediante retroalimentación continua.	- Requiere mayor madurez técnica.	Ideal para la ACAA, pues permite cumplir con requisitos formales de financiadores (cronogramas, informes, presupuestos) mientras se adapta a las condiciones cambiantes del entorno rural. Facilita la gestión integral de proyectos productivos, optimiza recursos y reduce riesgos financieros a través de ciclos de revisión y mejora continua.
	- Permite iteraciones dentro de una planificación general.	- Mantiene control documental sin perder flexibilidad.	- Su implementación puede ser compleja.	
	- Equilibrio entre control y adaptación.	- Se adapta a diferentes tipos de proyectos.		

PRINCE2	- Basada en 7 principios, temas y procesos.	- Excelente control por etapas.	- Documentación extensa.	Útil para la ACAA en proyectos financiados por entidades públicas o internacionales, donde se exige trazabilidad y justificación económica constante. Permite roles claros entre comité directivo, coordinadores y productores, garantiza transparencia financiera y asegura que cada etapa del proyecto sea económicamente viable antes de continuar.
	- Alta estandarización de roles y etapas.	- Facilita auditorías y seguimiento financiero.	- Menos adaptable a cambios rápidos.	
	- Justificación continua del proyecto.	- Claridad en la gobernanza del proyecto.		
Marco Lógico	- Basado en una matriz estructurada.	- Enfoque claro de resultados.	- Rígido para contextos muy cambiantes.	Altamente relevante para la ACAA en la formulación de proyectos para ADR, PNUD, FAO, Gobernación y cooperación internacional. Permite identificar problemas económicos, definir indicadores de productividad y rentabilidad, organizar actividades por objetivos y evaluar impacto económico en ingresos, costos y fortalecimiento productivo campesino.
	- Identifica problemas, objetivos, indicadores y supuestos.	- Facilita seguimiento e informes.	- No profundiza en gestión operativa diaria.	
	- Ideal para planificación estratégica y evaluación.	- Muy utilizado en proyectos rurales.		
ISO 21500	- Directrices internacionales de buenas prácticas.	- Facilita estandarización organizacional.	- Requiere madurez organizacional.	Su adopción ayuda a la ACAA a mejorar la calidad de sus procesos administrativos, de compras, financieros y de toma de decisiones. Permite elevar la confiabilidad institucional ante entidades externas, reducir pérdidas por desorganización y fortalecer la sostenibilidad financiera mediante prácticas administrativas eficientes y estandarizadas.
	- Basada en estándares de gestión con enfoque flexible.	- Mejora la eficiencia interna.	- Menos prescriptiva que otras metodologías.	
	- Estructura por procesos y dominios.	- Lenguaje universal reconocido globalmente.		

A partir del análisis comparativo de las metodologías de gerencia de proyectos presentadas en la tabla N°3, se determinó que el Marco Lógico, complementado con elementos de la metodología híbrida PMBOK–Ágil, constituye la opción más adecuada para los proyectos desarrollados por la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA).

Esta selección surge de la necesidad de contar con un enfoque que permita estructurar rigurosamente los proyectos agrícolas y comunitarios, pero que al mismo tiempo ofrezca flexibilidad operativa para ajustarse a las dinámicas cambiantes del entorno rural. El Marco Lógico aporta una base sólida para la identificación del problema, la formulación de objetivos y la

definición de indicadores verificables, lo cual es indispensable para cumplir con los requisitos de entidades financiadoras y de cooperación. Sin embargo, la sola aplicación de este enfoque resulta insuficiente en territorios donde factores como la variabilidad climática, la disponibilidad de mano de obra y la fluctuación de precios agrícolas afectan directamente la ejecución de los proyectos. Por ello, la integración de prácticas del enfoque híbrido PMBOK–Ágil permite incorporar procesos iterativos, retroalimentación constante con los productores y ajustes progresivos en cronogramas y actividades, garantizando una gestión más resiliente, participativa y orientada a resultados tangibles para la comunidad.

Esta combinación metodológica ofrece a la ACAA una herramienta robusta y adaptable para fortalecer la sostenibilidad económica y la efectividad de sus iniciativas productivas, al integrar la estructura sistemática del PMBOK, fundamental para planificar, documentar y controlar cada fase del proyecto con la capacidad de respuesta rápida y la adaptación continua propia de los marcos ágiles. Gracias a esta sinergia, la ACAA puede anticipar riesgos, ajustar actividades ante cambios climáticos o de mercado, optimizar el uso de recursos limitados y priorizar entregables que generen impacto temprano en los productores rurales. Del mismo modo, este enfoque híbrido facilita la participación de los actores comunitarios, la validación progresiva de resultados y la mejora constante de los procesos, permitiendo que los proyectos se mantengan alineados con las necesidades reales del territorio y logren mayor estabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo.

4.3. Formulación de estrategias para fomentar la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA)

Las siguientes estrategias están orientadas a fortalecer la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) y estructuradas en base a la metodología seleccionada, un enfoque híbrido que articula la rigurosidad de los procesos del PMBOK con la flexibilidad adaptativa de los marcos ágiles. Esta integración metodológica permite responder de forma más eficiente a las particularidades del entorno rural, marcado por la variabilidad climática, la inestabilidad de los precios agrícolas y la heterogeneidad productiva de pequeños y medianos agricultores. En este contexto, las estrategias propuestas se enfocan en optimizar la planificación y el control de los proyectos, fortalecer la gestión de riesgos, mejorar la capacidad de adaptación

frente a cambios operativos y de mercado, y consolidar la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones. Con ello, se busca que la ACAA avance hacia modelos económicos más estables, rentables y sostenibles a largo plazo.

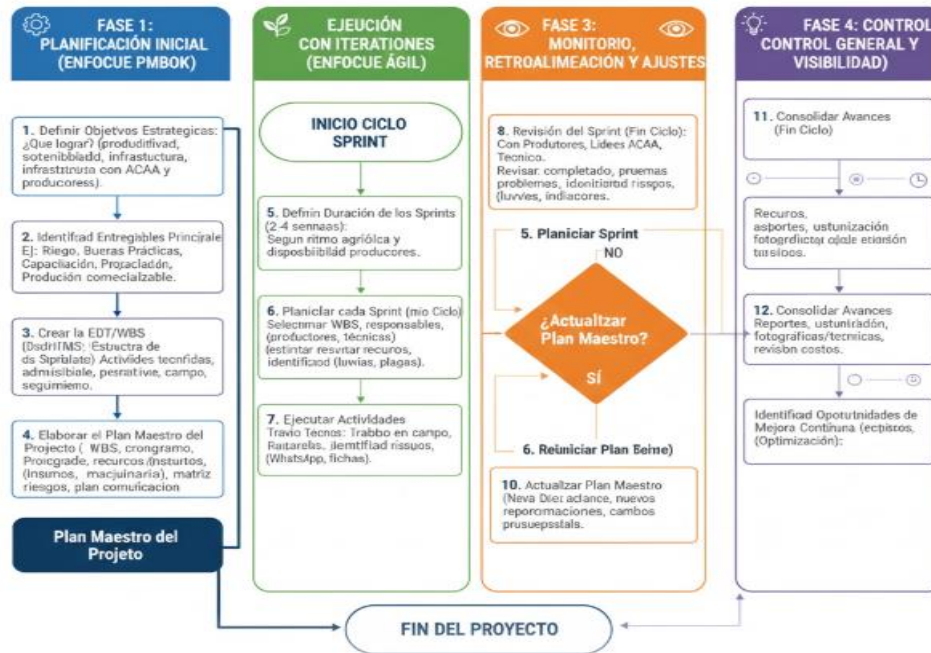
4.3.1. Estrategia de planificación estructurada con ciclos adaptativos

Buscar darle un enfoque de gestión que combina una planificación inicial clara y ordenada con la capacidad de ajustar el rumbo del proyecto de manera continua. Parte de una estructura definida objetivos, actividades, cronograma y recursos—, pero incorpora ciclos de revisión periódica que permiten analizar avances, identificar problemas, incorporar aprendizajes y realizar correcciones oportunas. Su propósito es mantener el proyecto alineado con las metas estratégicas, sin perder flexibilidad frente a cambios del entorno, nuevas necesidades de los actores o variaciones operativas (**PMBOK: Gestión del Alcance + Ágil: Sprints y revisiones**)

- Elaborar un Plan Maestro del Proyecto definiendo objetivos, entregables y recursos usando PMBOK (EDT/WBS).
- Desarrollar las actividades operativas por medio de iteraciones cortas (Sprints de 2–4 semanas), permitiendo ajustar tareas agrícolas según la disponibilidad de agua, variaciones del clima y estado de cultivos.

Revisar el avance al final de cada iteración con productores y líderes ACAA para ajustar prioridades y redefinir actividades.

Figura 3. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la Estrategia de planificación estructurada con ciclos adaptativos para cada paso

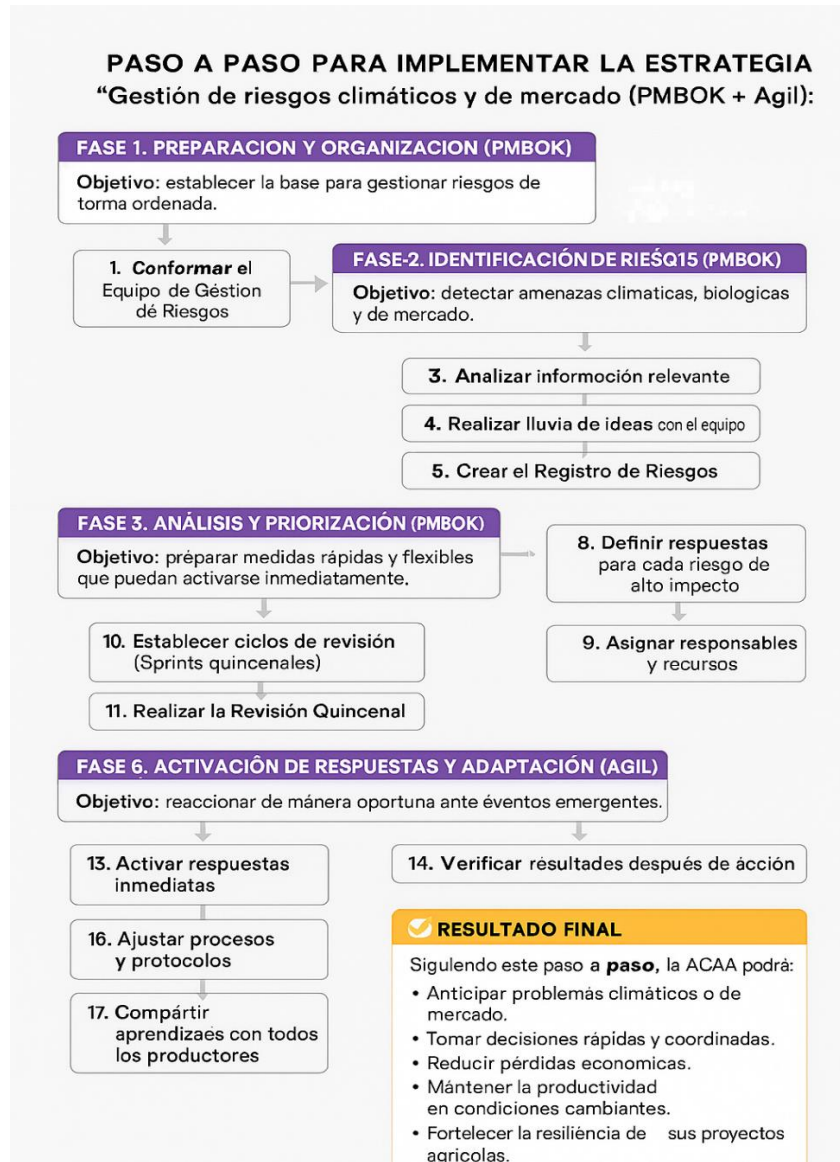


4.3.2. Estrategia de gestión de riesgos climáticos y de mercado

Esta estrategia busca identificar, analizar y priorizar los riesgos asociados a variaciones del clima, fluctuaciones en precios agrícolas y cambios en la demanda. Combina las prácticas sistemáticas del PMBOK con revisiones ágiles y ajustes continuos, permitiendo implementar planes de mitigación oportunos, activar respuestas rápidas ante eventos imprevistos y adaptar las operaciones productivas según las condiciones del entorno. Con este enfoque, la ACAA puede reducir pérdidas, mejorar la estabilidad financiera y fortalecer la resiliencia económica de sus proyectos (**PMBOK: Gestión de Riesgos + Ágil: Adaptación continua**).

- Crear un registro de riesgos para identificar amenazas como sequías, lluvias intensas, plagas o caída de precios del maíz y plátano.
- Diseñar respuestas ágiles, como activar riegos alternativos, reprogramar cosechas o mover recursos entre unidades productivas según el riesgo emergente.
- Implementar revisiones quincenales para actualizar riesgos y tomar decisiones rápidas con equipos de productores.

Figura 4. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la Estrategia de gestión de riesgos climáticos y de mercado para cada paso:



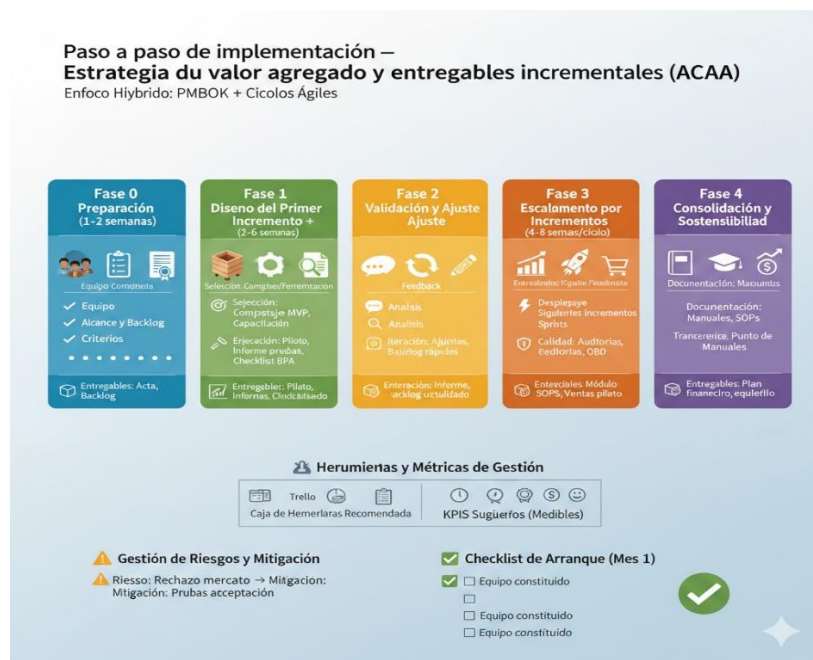
4.3.3. Estrategia de valor agregado y entregables incrementales

Esta estrategia busca desarrollar los proyectos de la ACAA mediante la entrega progresiva de productos o resultados parciales que generen beneficios tempranos para los productores.

Integrando la estructura del PMBOK con ciclos ágiles de mejora continua, esta estrategia permite evaluar el impacto de cada avance, ajustar procesos según retroalimentación de la comunidad y asegurar que cada entregable incremente el valor económico y productivo del proyecto. De esta manera, la ACAA puede acelerar resultados, optimizar recursos y fortalecer la sostenibilidad económica a través de mejoras constantes y medibles (**Ágil: Entregables parciales + PMBOK: Control de Calidad**).

- Desarrollar mejoras en cada etapa productiva en incrementos, como pequeños módulos de transformación (cacao, compostaje), antes de escalar a mayor capacidad.
- Realizar pruebas piloto para validar calidad, costos, tiempos de procesamiento y aceptación del mercado.
- Utilizar herramientas PMBOK para verificar estándares y documentar el cumplimiento de requisitos (BPA, almacenamiento, higiene).

Figura 5. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la estrategia de valor agregado y entregables incrementales para cada paso:



4.3.4. Estrategia de participación comunitaria y liderazgo colaborativo

Esta estrategia busca fortalecer la sostenibilidad de los proyectos de la ACAA mediante la integración activa de los productores en la toma de decisiones, el seguimiento y la ejecución de las actividades. Basada en el enfoque híbrido PMBOK–Ágil, promueve espacios de diálogo, reuniones periódicas tipo *scrum* comunitario y comités de trabajo que facilitan la construcción colectiva de soluciones, el intercambio de conocimientos y la identificación temprana de necesidades. Al fomentar un liderazgo distribuido y participativo, esta estrategia mejora el compromiso, la transparencia y la cohesión organizacional, asegurando que los proyectos se adapten a las realidades del territorio y generen mayor impacto económico y social (**Ágil: Equipos autogestionados + PMBOK: Gestión de los Interesados**).

- Crear equipos de trabajo por líneas productivas (cacao, plátano, frutales) que definan sus propias prioridades dentro del marco general del proyecto.
- Realizar reuniones breves y periódicas (tipo daily o weekly) para identificar bloqueos y necesidades inmediatas.
- Aplicar técnicas PMBOK para el análisis de actores (matriz de interesados) asegurando la participación de JAC, ADR, UMATA y beneficiarios.

Figura 6. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la estrategia de participación comunitaria y liderazgo colaborativo para cada paso:

- Elaborar un presupuesto base del proyecto usando PMBOK con costos estimados por actividades, insumos, tiempos y equipos.
- Monitorear variaciones de costos en ciclos cortos, permitiendo reasignar recursos cuando el mercado cambie o haya retrasos por clima.
- Implementar un tablero de control financiero incremental para visualizar ejecución mensual y alertas tempranas.

Figura 7. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la estrategia de control financiero disciplinado y flexible para cada paso:



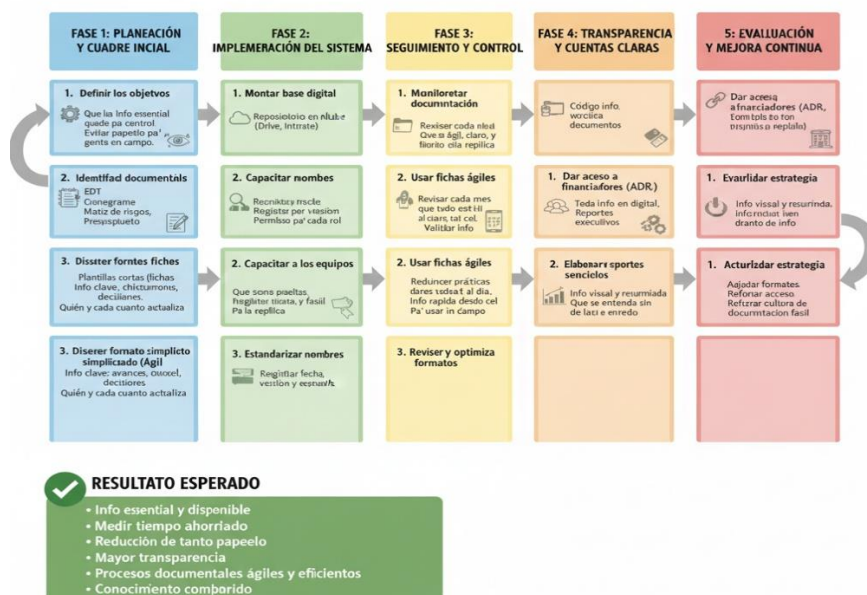
4.3.6. Estrategia de documentación mínima necesaria

La estrategia busca a garantizar que los proyectos de la ACAA cuenten con la información esencial para su gestión, seguimiento y evaluación, sin generar cargas administrativas excesivas para los productores y líderes comunitarios. Desde el enfoque PMBOK, esta estrategia asegura que se mantengan los documentos clave como actas, cronogramas, registros financieros y reportes de avance de manera organizada y accesible. Desde el enfoque ágil, se promueve que dicha documentación sea simple, clara, breve y orientada al valor, evitando formatos extensos o información redundante que dificulte el trabajo en campo. En conjunto, este enfoque híbrido permite optimizar el tiempo del equipo, facilitar la toma de decisiones, fortalecer la transparencia ante entidades financiadoras como la ADR y mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad del proyecto (**PMBOK: Gestión Documental + Ágil: Simplicidad**).

- Mantener documentos esenciales: acta del proyecto, EDT, cronograma base, matriz de riesgos, presupuesto y matriz de interesados.
- Reducir cargas burocráticas evitando informes extensos; usar fichas ágiles para registrar avances y obstáculos.
- Establecer una base documental digitalizada para facilitar seguimiento y rendición de cuentas a financiadores (ADR, Min Agricultura).

Figura 8. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la estrategia de documentación mínima necesaria para cada paso:

ESTRATEGIA DE DOCUMENTACIÓN LIGERA Y TRANSPARENCIA (PMBOK + ÁGIL) - ¡A la Colombiana!



4.3.7. Estrategia de mejora continua y aprendizaje colectivo

Esta estrategia busca promover la revisión permanente de los procesos, resultados y prácticas productivas de la ACAA mediante ciclos iterativos de evaluación y retroalimentación. Integrando los principios del PMBOK y los marcos ágiles, esta estrategia incorpora reuniones de cierre por fases, retrospectivas comunitarias y análisis sistemáticos de lecciones aprendidas, permitiendo ajustar actividades, optimizar recursos y fortalecer capacidades organizacionales. Su propósito es consolidar un aprendizaje compartido entre los productores, elevar la eficiencia operativa y garantizar que los proyectos evolucionen de manera constante frente a los cambios productivos, climáticos y de mercado del territorio (**Ágil: Retrospectivas + PMBOK: Lecciones aprendidas**).

- Realizar una retrospectiva mensual para analizar qué funcionó, qué no y qué debe mejorarse.
- Integrar estas lecciones aprendidas al repositorio organizacional de la ACAA, fortaleciendo la capacidad institucional.

- Adaptar procesos productivos y administrativos de manera continua para optimizar rendimiento y disminuir costos.

Figura 9. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la estrategia de mejora continua y aprendizaje colectivo para cada paso:



4.3.8. Estrategia de comercialización incremental y validación temprana del mercado

La estrategia busca introducir los productos de la ACAA de manera gradual en canales comerciales, evaluando desde etapas tempranas la aceptación del consumidor y la viabilidad económica. Basada en principios ágiles, esta estrategia permite realizar pruebas piloto, ajustar presentaciones, precios o volúmenes según la retroalimentación obtenida y reducir riesgos asociados a la oferta en mercados inestables. Desde el enfoque PMBOK, se asegura una planificación clara de costos, logística y calidad en cada fase de comercialización. En conjunto, esta estrategia impulsa decisiones basadas en evidencia real del mercado, mejora la competitividad

de los productos y fortalece la sostenibilidad económica de la asociación (**Ágil: Validación temprana + PMBOK: Gestión de Comunicaciones**).

- Lanzar productos en pequeños lotes para evaluar aceptación en ferias campesinas, tiendas regionales y posibles compradores.
- Ajustar precios, empaques o volúmenes según retroalimentación.
- Documentar los resultados y generar planes de mejora comercial basados en información real.

Figura 10. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la estrategia de comercialización incremental y validación temprana del mercado para cada paso:



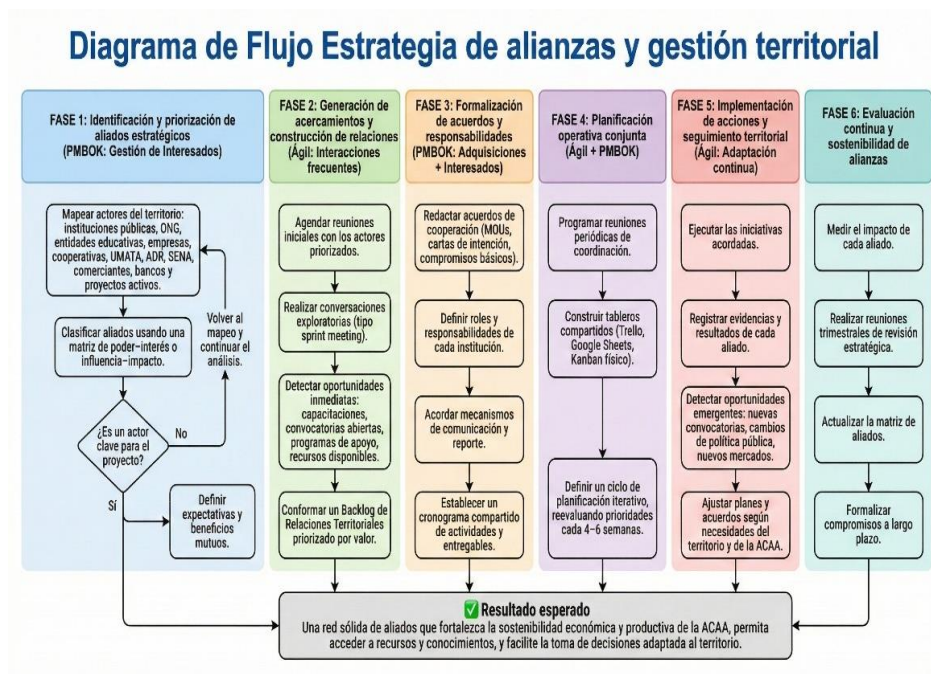
4.3.9. Estrategia de alianzas y gestión territorial

La busca orienta a consolidar relaciones de cooperación con instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, entidades de financiamiento y actores del sistema productivo regional, con el fin de ampliar las oportunidades económicas y técnicas de la ACAA. Desde el enfoque PMBOK, esta estrategia fortalece la gestión de interesados, permitiendo identificar aliados clave, definir roles, establecer acuerdos formales y garantizar un seguimiento ordenado de los compromisos. Desde la perspectiva ágil, promueve la generación continua de valor a través de

interacciones frecuentes, coordinación directa con los actores del territorio y adaptación rápida a oportunidades emergentes, como convocatorias, mercados diferenciados o programas de asistencia técnica. En conjunto, esta estrategia facilita el acceso a recursos, formación, infraestructura productiva y nuevos canales de comercialización, fortaleciendo la sostenibilidad económica y el impacto territorial de la ACAA (**PMBOK: Gestión de Adquisiciones + Gestión de Interesados**).

- Establecer acuerdos de cooperación con ADR, SENA, alcaldía, gobernación y ONG para obtener asistencia técnica y recursos.
- Negociar compras colectivas de insumos para reducir costos y mejorar eficiencia.
- Desarrollar cronogramas compartidos y comités interinstitucionales que revisen avances de forma ágil.

Figura 11. Diagrama de flujo con toda la información detallada de la estrategia de alianzas y gestión territorial para cada paso:



5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación, centrada en la aplicación de metodologías de gerencia de proyectos en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), permiten establecer un diálogo crítico con la literatura especializada revisada, demostrando no solo la pertinencia del enfoque híbrido PMBOK-Ágil adoptado, sino también la necesidad de adaptar estas metodologías a los contextos rurales y agroproductivos del Caribe colombiano. De acuerdo con diversos autores, la gerencia de proyectos en escenarios rurales enfrenta desafíos estructurales que incluyen limitaciones de recursos, alta variabilidad climática, fluctuaciones del mercado agrícola, fragmentación institucional y bajos niveles de asociatividad formal (Baca, 2019; Rodríguez & Cifuentes, 2021). En este sentido, uno de los principales hallazgos del estudio confirma que estos factores también se manifiestan de manera evidente en las veredas de Ariguaní, donde la ACAA ha consolidado un rol de articulación comunitaria, pero aún enfrenta restricciones técnicas y financieras que dificultan la implementación de proyectos sostenibles de largo plazo. El contraste entre los hallazgos empíricos y la revisión bibliográfica revela que, aunque la literatura sugiere que el PMBOK es especialmente útil en proyectos con alta necesidad de planificación estructurada, su aplicación aislada resulta limitada en entornos dinámicos y con incertidumbre elevada, como los sistemas productivos campesinos. La evidencia recolectada en campo demuestra que las actividades agropecuarias, los ciclos de cultivo, la disponibilidad hídrica y las dinámicas de mercado exigen un modelo más flexible, capaz de ajustarse rápidamente a cambios imprevistos, lo cual coincide con lo señalado por Highsmith (2018) sobre la pertinencia de los enfoques ágiles en entornos complejos.

En concordancia con la literatura contemporánea sobre metodologías híbridas, se comprobó que la integración del PMBOK con enfoques Ágiles no solo aumenta la capacidad adaptativa de los proyectos rurales, sino que, además, permite fortalecer la apropiación social del proceso, ya que promueve iteraciones cortas, validaciones tempranas y retroalimentación constante por parte de los productores. Estos hallazgos son coherentes con lo expuesto por Serrador y Pinto (2015), quienes concluyen que los modelos híbridos presentan mejores índices de desempeño cuando los proyectos están expuestos a variabilidades en recursos, tiempos o resultados esperados, elementos característicos de los territorios rurales en transformación. La investigación

confirma esta perspectiva, evidenciando que la combinación metodológica contribuye a que la ACAA pueda anticipar riesgos climáticos asociados a la estacionalidad de lluvias, ajustar cronogramas de siembra y cosecha, reorientar actividades según disponibilidad de mano de obra comunitaria, o replantear estrategias de comercialización ante cambios abruptos en los precios del maíz, yuca o plátano. Asimismo, los resultados indican que el enfoque híbrido facilita la incorporación del conocimiento local campesino en las decisiones de gerencia, lo cual ha sido ampliamente defendido por autores como Chambers (2014), quienes argumentan que los procesos rurales requieren modelos participativos que reconozcan la experiencia territorial de las comunidades.

Por otro lado, el estudio evidencia que la literatura académica sobre sostenibilidad económica en asociaciones campesinas destaca la importancia de fortalecer capacidades administrativas y financieras, promover alianzas institucionales y fomentar modelos de organización solidaria (Altieri & Nicholls, 2020; FAO, 2018). Los hallazgos empíricos revelan que estos elementos también son fundamentales en el contexto de la ACAA, especialmente para garantizar la continuidad de proyectos productivos relacionados con cacao, huertos agroecológicos, frutales o reforestación de microcuencas. La investigación señala que la metodología híbrida PMBOK-Ágil permite articular estos factores mediante procesos estructurados de planificación (propios del PMBOK) y espacios de retroalimentación comunitaria (propios de Ágil), lo que potencia la sostenibilidad económica al generar procesos decisionales más participativos, transparentes y basados en evidencia. Este resultado dialoga directamente con la literatura sobre gerencia comunitaria, la cual sostiene que la sostenibilidad se fortalece cuando las organizaciones rurales adoptan mecanismos adaptativos y colaborativos que integran la lógica técnica con la cohesión social del territorio (Uphoff, 2009).

De igual manera, fue posible constatar que la literatura reciente en economía rural y desarrollo territorial propone que los proyectos agroproductivos sostenibles deben incorporar innovaciones graduales, ciclos de aprendizaje continuo y validación permanente de resultados (Barrett et al., 2021). Este enfoque coincide con uno de los aportes más relevantes del estudio: la demostración de que las entregas incrementales y los productos mínimos viables (MVP) herramientas propias de lo Ágil son altamente funcionales en procesos agrícolas donde las

dinámicas ambientales o de mercado son inciertas. En la experiencia de la ACAA, la implementación progresiva de módulos de riego, parcelas demostrativas, prácticas de agroforestería o líneas piloto de compostaje permite evaluar el desempeño de cada iniciativa antes de escalarla, reduciendo riesgos económicos y facilitando el aprendizaje colectivo. Este hallazgo confirma las premisas planteadas por Denning (2018) sobre la importancia de los ciclos iterativos para fortalecer la efectividad de los proyectos que operan en entornos cambiantes.

Otro contraste importante entre los resultados y la literatura radica en el rol de las organizaciones comunitarias especialmente las Juntas de Acción Comunal (JAC) en la gobernanza territorial. El análisis de campo demuestra que las JAC en Ariguaní no solo ejecutan proyectos de infraestructura básica, sino que funcionan como plataformas de participación que facilitan la integración de productores a programas de asistencia técnica, la gestión de insumos subsidiados y la articulación con entidades como la ADR o CORPAMAG. La literatura coincide en destacar que la gobernanza rural es más efectiva cuando existe una articulación sólida entre actores institucionales y comunitarios (Bebbington, 2020), de modo que los proyectos no dependan únicamente de recursos externos, sino también de procesos locales de corresponsabilidad. Los resultados de la investigación muestran que este enfoque coincide plenamente con la naturaleza de la ACAA, ya que su operación se sustenta en prácticas de cooperación, liderazgo colectivo y toma de decisiones participativa. La metodología híbrida PMBOK–Ágil se ajusta adecuadamente a esta lógica social, debido a que combina la claridad documental que exigen las instituciones financiadoras con la flexibilidad operativa necesaria para vincular actores comunitarios en diferentes etapas del proyecto.

En términos de impacto en el campo de estudio, la investigación aporta una evidencia concreta sobre la viabilidad de aplicar metodologías híbridas de gerencia de proyectos en territorios rurales del Caribe colombiano, un tema escasamente explorado en estudios previos. Los resultados demuestran que adaptar estos enfoques a proyectos agroproductivos no solo es posible, sino necesario para mejorar la eficiencia, la sostenibilidad financiera y el impacto social de las iniciativas. Esto contribuye a llenar un vacío en la literatura, que tradicionalmente se ha centrado en estudios urbanos, industriales o tecnológicos, dejando de lado la complejidad organizativa de las asociaciones campesinas y su potencial como unidades de gestión de proyectos. Además, el

estudio evidencia cómo la adopción de metodologías híbridas puede fortalecer la gobernanza comunitaria, optimizar el uso de recursos y mejorar la resiliencia económica frente al cambio climático, aportando nuevas perspectivas al debate sobre gerencia de proyectos en contextos rurales.

Finalmente, los resultados obtenidos abren nuevas posibilidades de investigación que podrían ampliar el conocimiento en este campo. En primer lugar, se recomienda realizar estudios longitudinales que evalúen el impacto a largo plazo del enfoque híbrido en proyectos de agricultura sostenible, especialmente aquellos orientados a cadenas de valor emergentes como el cacao fino de aroma, la agroforestería y los mercados verdes. En segundo lugar, se sugiere profundizar en modelos de financiamiento rural compatibles con la gestión híbrida, incluyendo fondos concursables, sistemas de microfinanzas y mecanismos de pago por servicios ambientales. En tercer lugar, sería pertinente investigar cómo las tecnologías digitales como aplicaciones móviles para monitoreo agrícola, plataformas de trazabilidad o sistemas de información geográfica pueden integrarse al enfoque híbrido para mejorar la toma de decisiones. En cuarto lugar, se propone estudiar el papel de las emociones, el liderazgo comunitario y el capital social en el desempeño de proyectos híbridos, considerando que estos factores influyen significativamente en la cohesión organizativa y en la capacidad de adaptación territorial. Finalmente, se recomienda desarrollar comparativos entre asociaciones campesinas de diferentes regiones del país para identificar patrones, desafíos y aprendizajes comunes en la implementación de metodologías híbridas.

CONCLUSIONES

Para fortalecer el proyecto, se han diseñado estrategias basadas en herramientas y metodologías de gestión adecuadas, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad económica. Estas estrategias buscan integrar prácticas sostenibles que no solo mejoren la eficiencia operativa del negocio, sino que también aseguren su permanencia a largo plazo, minimizando impactos negativos y maximizando beneficios para la comunidad y el entorno en el cual se encuentra inmerso.

Para ello, primero se realizó una caracterización de su contexto rural, identificando las variables clave que influyen en su sostenibilidad económica. Este análisis encontró que las características más relevantes son El diagnóstico de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), basado en el modelo de caracterización de negocios rurales, permitió analizar tanto las condiciones generales del territorio como los aspectos económicos particulares del negocio. En el ámbito territorial, se identificaron factores altamente favorables para el desarrollo rural, entre ellos la diversidad productiva de las fincas, la ubicación estratégica del municipio, los avances en la cobertura de servicios públicos, el rol activo de las organizaciones comunitarias y la gestión ambiental alineada con el EOT-POT. Estos elementos fortalecen la competitividad agrícola, mejoran la articulación territorial y promueven prácticas sostenibles. Sin embargo, también emergieron limitaciones relacionadas con la baja densidad poblacional, la escasa diversificación no agropecuaria y la percepción comunitaria negativa frente al desempeño gubernamental, lo que evidencia restricciones institucionales y económicas que afectan la consolidación del negocio rural.

En la caracterización específica, los resultados muestran debilidades en la gestión financiera, la planeación administrativa, la diversificación de ingresos y la innovación, aspectos que limitan la sostenibilidad del negocio. No obstante, se reconocen fortalezas como la claridad del objeto económico, el compromiso de los productores, el uso responsable de los recursos y la cohesión comunitaria. Estas capacidades existentes permiten orientar estrategias que fortalezcan las áreas de menor puntaje y consoliden un modelo de gestión más eficiente y sostenible para la ACAA.

Posteriormente, a través de una revisión bibliográfica se evaluaron diversas metodologías y herramientas de gerencia de proyectos, considerando las necesidades específicas del ámbito económico a partir de sus necesidades más destacadas, halladas durante la caracterización ya mencionada. En esa evaluación, se revisaron varias metodologías aplicables a la gestión económica de la ACAA. El PMBOK, metodologías ágiles (Scrum y Kanban), metodologías híbridas ,PRINCE2, Marco Lógico, ISO 21500. La metodología seleccionada para la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) corresponde a un enfoque híbrido PMBOK–Ágil, elegido por su capacidad para integrar la estructura, planificación y control propios del PMBOK con la flexibilidad, iteración continua y participación que caracterizan a los enfoques ágiles. Esta combinación permite gestionar de forma más efectiva la dinámica cambiante de entornos rurales, donde las condiciones productivas, climáticas y comunitarias requieren ajustes frecuentes. El enfoque híbrido facilita una gestión ordenada, pero adaptable, optimizando recursos y mejorando la capacidad de respuesta del proyecto frente a necesidades emergentes de la asociación.

Por último, y a partir de un enfoque híbrido PMBOK–Ágil, se diseñan las estrategias que pueden contribuir a fortalecer la sostenibilidad económica de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) dentro de las cuales se destacan:

- Mejoramiento de la capacidad de respuesta de los proyectos ante la variabilidad climática, las fluctuaciones del mercado y la diversidad productiva, factores que caracterizan el territorio rural de Ariguaní.
- Optimización de la planificación y el control de los proyectos, incorporando una estrategia de planificación estructurada con ciclos adaptativos que combina organización inicial rígida con ajustes continuos.
- Fortalecimiento de la gestión de riesgos climáticos y de mercado, permitiendo una anticipación y reacción más dinámica ante amenazas productivas y económicas.
- Incremento en el valor generado por los proyectos mediante entregables progresivos, lo que facilita beneficios tempranos y evaluación constante del impacto.
- Fortalecimiento de la participación comunitaria y el liderazgo colaborativo, promoviendo la toma de decisiones conjunta y el trabajo organizado entre productores.

- Consolidación de un control financiero disciplinado pero flexible, capaz de adaptarse a cambios de precios, disponibilidad de recursos o variaciones en el cronograma productivo.
- Reducción en la carga operativa mediante una documentación mínima necesaria, manteniendo solo los registros esenciales y facilitando el trabajo en campo.
- Implementación de una cultura de mejora continua y aprendizaje colectivo, mediante revisiones sistemáticas, retroalimentación permanente y ajustes oportunos de procesos.
- Validación temprana de la aceptación del mercado a través de una comercialización incremental, permitiendo ajustar productos, precios y presentaciones según resultados reales.
- Fortalecimiento de alianzas estratégicas y la articulación territorial, ampliando oportunidades técnicas, comerciales y de financiamiento para los proyectos de la ACAA

Los resultados obtenidos muestran que la implementación de un enfoque híbrido de gestión permitirá a la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA) avanzar hacia un modelo organizacional más robusto, flexible y alineado con las dinámicas del territorio rural. La integración de técnicas del PMBOK con prácticas ágiles no solo fortalecerán la planificación, el control financiero y la gestión de riesgos, sino que también fomentarán una mayor participación comunitaria, promoviendo decisiones más informadas y colectivas. Asimismo, la incorporación de ciclos iterativos, entregables incrementales y validación temprana del mercado impulsarán una mejora continua, basada en evidencia real, lo que reduce la incertidumbre y aumenta la eficiencia en el uso de recursos.

Finalmente, el fortalecimiento de las alianzas y la reducción de cargas administrativas. Consolidaran un ecosistema productivo más articulado, contribuyendo a la estabilidad económica y la competitividad de los proyectos. En conjunto, estos resultados reflejan un avance significativo hacia una gestión más resiliente, sostenible y orientada al impacto territorial.

RECOMENDACIONES

Para fortalecer la implementación del enfoque híbrido en la ACAA, se recomienda consolidar procesos de formación continua en gestión de proyectos para productores, líderes comunitarios y equipos técnicos. Esto permitirá que todos los actores comprendan y apliquen adecuadamente las herramientas del PMBOK y las prácticas ágiles, garantizando una ejecución más ordenada, adaptable y eficiente. Asimismo, se sugiere establecer mecanismos permanentes de monitoreo y evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos, ajustar los planes de trabajo y documentar las lecciones aprendidas de manera sistemática. El fortalecimiento de alianzas con entidades públicas, ONG y centros de investigación será clave para acceder a asistencia técnica, innovación y recursos complementarios que potencien la sostenibilidad económica de los proyectos.

Respecto a trabajos futuros, se recomienda desarrollar estudios de caracterización productiva más detallados por líneas agrícolas, que permitan identificar brechas tecnológicas, oportunidades de diversificación y mejoras en procesos de transformación y comercialización. También sería pertinente implementar proyectos piloto que integren tecnologías digitales de bajo costo para el monitoreo climático, gestión de riesgos y seguimiento financiero, evaluando su impacto en la toma de decisiones. Finalmente, se invita a ampliar el análisis hacia modelos de negocio rurales asociativos, cadenas de valor y esquemas de comercialización colectiva, factores que pueden potenciar la competitividad y el posicionamiento de la ACAA a nivel territorial.

Referencias

- Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2023). *Apoyo a la producción y comercialización de cacao fino de aroma en el Magdalena Medio*. Bogotá D.C.: ADR.
- Agencia de Desarrollo Rural [ADR]. (2024). *Programas de fortalecimiento productivo y encadenamientos rurales en el Caribe colombiano*. Bogotá D.C.: ADR.
- Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2020). *Agroecología y resiliencia socioecológica en sistemas rurales*. Universidad de California Press.
- Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní [ACAA]. (2024). *Informe anual de capacitación y diversificación productiva en Ariguaní*. Ariguaní, Magdalena: ACAA.
- Asociación de Usuarios del Río Ariguaní. (2023). *Informe técnico sobre conservación de ecosistemas ribereños y gestión del recurso hídrico*. Ariguaní, Magdalena: AURA.
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2* (6th ed.). TSO (The Stationery Office).
- Baca, F. A. (2019). *Gestión de proyectos rurales: modelos, experiencias y desafíos en América Latina*. Fondo Editorial Agroamérica.
- Barrett, C. B., Christiaensen, L., Sheahan, M., & Shimeles, A. (2021). On the structural transformation of rural Africa. *Journal of Economic Perspectives*, 35(2), 45–72.
- Bebbington, A. (2020). *Governing rural territories: Institutions, participation and development*. Routledge.
- Chambers, R. (2014). *Rural development: Putting the last first*. Earthscan.
- Cleland, D. I. (2006). *Project management: Strategic design and implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Colombia, Congreso de la República. (1993). *Ley 101 de 1993, por la cual se dictan normas generales sobre desarrollo agropecuario y pesquero*. *Diario Oficial*, 41.156.
- Colombia, Congreso de la República. (2017). *Ley 1876 de 2017, por la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA)*. *Diario Oficial*, 50.324.
- Comisión Europea. (2024). *Manual de gestión del ciclo de proyectos: Ayuda exterior de la CE. Herramientas para la programación y la formulación de proyectos*. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

- Conforto, E. C. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
- Corporación Autónoma Regional del Magdalena [CORPAMAG]. (2024). *Diagnóstico ambiental del departamento del Magdalena: Recursos hídricos y cambio climático*. Santa Marta: CORPAMAG.
- Creswell, J. W. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- De Janvry, A., & Sadoulet, E. (2018). *Desarrollo rural y territorial*. CEPAL.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2022). *Política de desarrollo rural integral y transformación territorial en Colombia*. Bogotá D.C.: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2023). *Política Nacional de Asociatividad Rural*. Bogotá, Colombia: DNP.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Echeverri, R., & Ribero, M. (2020). *Desarrollo rural y organización territorial*. CEPAL.
- FAO. (2018). *Modelos asociativos y sostenibilidad económica en organizaciones rurales*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (2020). *Fortalecimiento de las organizaciones campesinas para el desarrollo sostenible*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (2021a). *Lineamientos para la sostenibilidad económica de asociaciones campesinas en América Latina*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FAO. (2021b). *La agricultura familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de política pública para su sostenibilidad*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations [FAO]. (2023). *Innovación y sostenibilidad en sistemas agroalimentarios rurales de América Latina*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Fundación Natura. (2023). *Estudios de biodiversidad y prácticas agroecológicas en la cuenca del río Ariguaní*. Santa Marta: Fundación Natura.

- Gaiger, L., Kraychete, G., & Laville, J.-L. (2015). *Economía solidaria*. CLACSO.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537.
- Gobernación del Magdalena. (2023). *Plan de Desarrollo “Magdalena Renace” 2020–2023*. Santa Marta: Gobernación del Magdalena.
- Gómez, L., & Cárdenas, J. (2022). *Gestión híbrida en proyectos productivos del sector agrícola colombiano*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Highsmith, J. (2018). *Adaptive project management: Navigating complexity in uncertain environments*. Addison Wesley.
- Highsmith, J. (2010). *Agile project management: Creating innovative products* (2nd ed.). Addison-Wesley Professional.
- Institute, P. M. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®)* (7ª ed.). Project Management Institute.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC / ISO. (2021). *ISO 21502: Dirección de proyectos, programas y portafolios: Guía sobre la gestión de proyectos*. Ginebra: Organización Internacional de Normalización.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2022). *Estudio de vulnerabilidad climática del Caribe colombiano*. Bogotá D.C.: IDEAM.
- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales [IDEAM]. (2023). *Boletín técnico: Variabilidad climática y riesgo agropecuario en la región Caribe*. Bogotá D.C.: IDEAM.
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 21502:2021. Project, Programme and Portfolio Management — Guidance on Project Management*. Ginebra: ISO.
- Jiménez, A., Restrepo, D., & Páez, C. (2024). *Modelos híbridos en proyectos de economía solidaria en Colombia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Jiménez, L., Restrepo, M., & Páez, D. (2024). Aplicación de metodologías híbridas en proyectos productivos rurales en Colombia. *Revista de Gestión y Desarrollo Regional*, 15(2), 88–105.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.

- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. (2023). *Informe sectorial de producción agrícola sostenible y certificaciones BPA en Colombia*. Bogotá D.C.: MADR.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). *Diagnóstico nacional de adaptación al cambio climático en territorios rurales*. Bogotá D.C.: MinAmbiente.
- Moreno, F., & Salinas, P. (2023). *Implementación de metodologías híbridas en asociaciones productivas del Caribe colombiano*. Santa Marta: Universidad del Magdalena.
- Moreno, J., & Salinas, C. (2023). *Adaptación de enfoques ágiles en asociaciones rurales del Caribe colombiano*. Santa Marta: Universidad del Magdalena, Facultad de Administración.
- Müller, R., & Geraldi, J. (2019). Hybrid project management in public organizations: Lessons from European experiences. *International Journal of Project Management*, 37(4), 567–578.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT. (2022). *Asociatividad y desarrollo rural: Estrategias de fortalecimiento organizativo en América Latina*. Ginebra: OIT.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- PNUD. (2022). *Informe sobre desarrollo humano rural en Colombia: Transiciones hacia la sostenibilidad*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). *Gestión ambiental comunitaria y desarrollo sostenible en zonas rurales de Colombia*. Bogotá D.C.: PNUD.
- Project Management Institute – PMI. (2019). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition & Agile Practice Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute – PMI. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute.
- Project Management Institute – PMI. (2023). *Pulse of the Profession 2023: Powering the Future of Project Work*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Rodríguez, L., & Rojas, M. (2020). Gestión de proyectos en el sector agrícola: Impacto en la eficiencia y sostenibilidad. *Rev
- Rodríguez, L., & Cifuentes, J. (2021). Gestión de proyectos comunitarios y desarrollo rural en contextos de alta vulnerabilidad. *Revista Colombiana de Desarrollo Territorial*, 12(1), 67–89.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.

Uphoff, N. (2009). *Participatory development and local governance: A framework for rural transformation*. Cornell University Press.

Anexos

Anexo 1. Encuesta aplicada a la Asociación Campesina Agrícola de Ariguani (ACAA)

ENCUESTA DE OPCION MÚLTIPLE – ASOCIACIÓN CAMPESINA AGRÍCOLA DE ARIGUANÍ (ACAA)

Objetivo: Recopilar información sobre el manejo de los proyectos en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguani (ACAA), con el fin de contribuir a la mejora de su organización, planificación, resultados económicos y bienestar comunitario.

Instrucciones: Marque con una “X” las opciones que considere adecuadas. Puede seleccionar más de una respuesta por pregunta si lo considera necesario.

1. Organización interna

- **1.1 ¿Qué tan clara considera usted que es la estructura organizativa de la ACAA?**

Por favor, marque una sola opción:

- Muy clara
- Clara
- Ni clara ni confusa
- Poco clara
- Nada clara

- **1.2 ¿Qué aspectos considera que están bien organizados en la ACAA?**

- Funciones de los líderes
- Tareas de los socios
- Comunicación interna
- Reuniones y toma de decisiones
- Ninguno

2. Liderazgo

- **2.1 ¿Cómo describiría usted el estilo de liderazgo predominante en la ACAA?**

- Participativo
- Autoritario
- Horizontal (basado en trabajo en equipo)
- Vertical (jerárquico)
- Delegativo
- No lo sé

- **2.2 ¿Qué cualidades percibe usted en los líderes de la ACAA?**

- Escuchan a los socios
- Planifican y organizan adecuadamente
- Motivan al grupo
- No toman en cuenta a todos
- No lo sé

▲ **3. Planificación de Proyectos**

- **3.1 ¿Qué herramientas cree usted que se utilizan en la planificación de los proyectos?**

- Cronogramas
- Presupuestos
- Asignación de tareas
- Evaluación de riesgos
- Ninguna
- No lo sé

- **3.2 ¿Con qué frecuencia considera usted que los proyectos se planifican adecuadamente en la ACAA?**

Por favor, marque una sola opción:

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

4. Conocimiento de metodologías

- **4.1 ¿Qué metodologías o enfoques para gestionar proyectos conoce usted?**

- Tradicionales
- Ágiles (Scrum, Kanban)
- PMI (Project Management Institute)
- Metodologías híbridas
- Ninguna

- **4.2 ¿Quiénes dentro de la ACAA tienen conocimientos sobre estas metodologías?**
 - Junta directiva
 - Líderes de proyecto
 - Todos los socios
 - Nadie
 - No lo sé

5. Resultados financieros

- **5.1 ¿Qué resultados económicos han generado los proyectos desarrollados por la ACAA?**
 - Incremento de ingresos para los socios
 - Inversiones en herramientas o insumos
 - Pérdidas económicas
 - No se evidencian resultados
 - No lo sé

- **5.2 ¿Cómo considera usted que se manejan los recursos financieros dentro de la organización?**
 - Con transparencia y acceso a la información
 - Solo algunos conocen los datos financieros
 - No se informa a los socios
 - No lo sé

6. Acceso a mercados

- **6.1 ¿Dónde comercializa actualmente la ACAA sus productos?**
 - Mercados locales
 - Ferias o eventos comerciales
 - Plataformas digitales
 - A través de intermediarios
 - No se están vendiendo

- **6.2 ¿Qué limitaciones enfrenta la ACAA para aumentar sus ventas?**
 - Falta de transporte o logística
 - Poca promoción de los productos
 - Precios bajos del mercado
 - Escasos contactos comerciales
 - No lo sé

7. Participación comunitaria

- **7.1 ¿Cómo describiría usted la participación de los socios en las actividades de la ACAA?**
 - Muy activa
 - Activa
 - Neutral / Medianamente activa
 - Poco activa
 - Nada activa

- **7.2 ¿Quiénes participan más activamente en la asociación?**
 - Jóvenes
 - Mujeres
 - Líderes
 - Todos por igual
 - Muy pocos
 - No lo sé

8. Impacto social

- **8.1 ¿Qué beneficios ha generado la ACAA en la comunidad?**
 - Empleo o generación de ingresos
 - Capacitaciones y formación
 - Mayor cohesión o unidad comunitaria
 - Ninguno
 - No lo sé

- **8.2 ¿Qué impactos considera usted que aún faltan por lograr?**
 - Educación
 - Salud
 - Emprendimientos
 - Infraestructura básica
 - Protección del medio ambiente
 - No lo sé

Anexo 2. Consentimiento informado para la aplicación de la encuesta en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto: La aplicación de metodologías híbridas en gerencia de proyectos en la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA), para el fortalecimiento de la sostenibilidad económica.

Respetado(a) participante:

Reciba un cordial saludo. Usted ha sido invitado(a) a participar en una encuesta como parte del proyecto anteriormente citado, el cual tiene como objetivo comprender las experiencias y percepciones relacionadas con la gestión de proyectos en su asociación, así como las posibilidades de aplicar metodologías híbridas para mejorar la sostenibilidad económica.

Su participación es totalmente voluntaria. La información que usted suministre será tratada con estricta confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos y de mejora organizacional. No se registrarán datos personales identificables en la publicación de los resultados.

Usted puede abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse del proceso en el momento que lo considere pertinente, sin ninguna consecuencia. La participación no representa riesgos y su contribución es muy valiosa para el éxito de este estudio.

Declaro que he leído y comprendido la información anterior, y acepto participar de forma voluntaria en esta encuesta.

Nombre del participante: _____

Firma del participante: _____

Fecha: ___ / ___ / ____

Anexo 3. Certificado de existencia y representación legal de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguani (ACAA)



CÁMARA DE COMERCIO DE SANTA MARTA PARA EL MAGDALENA

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL

Fecha expedición: 01/06/2024 - 13:45:28
Recibo No. S001147574, Valor 7900

CÓDIGO DE VERIFICACIÓN NH97bsdYB5

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a <https://sii.confecamaras.co/vista/plantilla/cv.php?empresa=32> y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LAS INSCRIPCIONES DEL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO Y DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón Social : ASOCIACIÓN CAMPESINA AGRICOLA DE ARIGUANI
Sigla : ASOCAMPEARIGUANI
Nit : 901810520-2
Domicilio: Ariguani, Magdalena

INSCRIPCIÓN

Inscripción No: S0509291
Fecha de inscripción: 11 de marzo de 2024
Último año renovado: 2024
Fecha de renovación: 11 de marzo de 2024
Grupo NIIF : ENTIDADES PUBLICAS ART. 2 RES. 743 / 2013

UBICACIÓN

Dirección del domicilio principal : MZ I CASA 6 BRR AGUAS CLARAS
Municipio : Ariguani, Magdalena
Correo electrónico : asocampari@gmail.com
Teléfono comercial 1 : 3022716282
Teléfono comercial 2 : No reportó.
Teléfono comercial 3 : No reportó.

Dirección para notificación judicial : MZ I CASA 6 BRR AGUAS CLARAS
Municipio : Ariguani, Magdalena
Correo electrónico de notificación : asocampari@gmail.com
Teléfono para notificación 1 : 3022716282

La persona jurídica **SI** autorizó para recibir notificaciones personales a través del correo electrónico, de conformidad con lo establecido en los artículos 291 del Código General del Proceso y del 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

CONSTITUCIÓN

Por Acta No. 1 del 13 de diciembre de 2023 de la Asamblea Constitutiva de Ariguani (el Difícil), inscrito en esta Cámara de Comercio el 11 de marzo de 2024, con el No. 29236 del Libro I del Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro, se constituyó la entidad sin ánimo de lucro de naturaleza Asociación denominada ASOCIACIÓN CAMPESINA AGRICOLA DE ARIGUANI, Sigla ASOCAMPEARIGUANI.

ENTIDAD QUE EJERCE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL.

GOBERNACIÓN DEL MAGDALENA




TÉRMINO DE DURACIÓN

La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es hasta el 11 de marzo de 2044.

OBJETO SOCIAL

Como entidad sin ánimo de lucro la asociación tendrá como objeto social: Fomentar la actividad agropecuaria a través de la introducción de nuevas tecnologías que apunten a incrementar la productividad, para hacer de la

Anexo 4. Registro Único Tributario (RUT) de la Asociación Campesina Agrícola de Ariguaní (ACAA)

		Formulario del Registro Único Tributario			001	
2. Concepto <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 1 inscripción		4. Número de formulario		14990006248		
						
5. Número de identificación Tributaria (NIT)		6. DV		12. Dirección seccional		14. Buzón electrónico
9 0 1 8 1 0 5 2 0		2		Impuestos y Aduanas de Santa Marta		1 g
IDENTIFICACIÓN						
24. Tipo de contribuyente		25. Tipo de documento		26. Número de identificación		27. Fecha expedición
Persona jurídica		1				
Lugar de expedición		28. País		29. Departamento		30. Ciudad/Municipio
		1 6 9		Magdalena		Ariguaní
31. Primer apellido		32. Segundo apellido		33. Primer nombre		34. Otros nombres
35. Razón social ASOCIACIÓN CAMPESINA AGRICOLA DE ARIGUANI						
36. Nombre comercial				37. Sigla		
				ASOCAMPEARIGUANI		
UBICACIÓN						
38. País		39. Departamento		40. Ciudad/Municipio		41. Dirección principal
COLOMBIA		1 6 9		Magdalena		Ariguaní
						0 5 8
42. Correo electrónico ASOCAMPARI@GMAIL.COM						
43. Código postal		44. Teléfono 1		45. Teléfono 2		
CLASIFICACIÓN						
Actividad económica			Ocupación			
46. Código		47. Fecha inicio actividad		48. Código		49. Fecha inicio actividad
9 4 9 9		2 0 2 4, 0 2 2 8		1		2
50. Código		51. Código		52. Número establecimientos		
1		2		0		
Responsabilidades, Calidades y Atributos						
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26						
53. Código						
5 7 1 4 4 2						
05- Impo. renta y compl. régimen ordinario						
07- Retención en la fuente a título de renta						
14- Informante de exogena						
42- Obligado a llevar contabilidad						
Usuarios aduaneros						
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						
54. Código						
11 12 13 14 15 16 17 18 19 20						
Exportadores						
55. Forma		56. Tipo		Servicio		1 2 3
				57. Modo		
				58. CPC		
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación						
Para uso exclusivo de la DIAN						
59. Anexos		60. No. de Folios:		61. Fecha		
SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>		0		2024 - 03 - 11 / 14 : 48: 13		
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso, Parágrafo del artículo 1.6.1.2.6 del Decreto 1625 del 2016. De igual manera al formatizar el trámite el usuario fue informado y acepta la política de tratamiento de datos ley 1581 de 2012.				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.		
Firma del solicitante:				Firma autorizada:		
				984. Nombre		
				BARRIOS SIERRA JOSE ABELARDO		
				985. Cargo		
				REPRESENTANTE		

Anexo 5. Análisis de datos de la encuesta aplicada a la Asociación Campesina Agrícola de Ariguani (ACAA)

El proceso de análisis de datos se desarrolló en coherencia con el enfoque mixto utilizado en el estudio, combinando técnicas estadísticas descriptivas y codificación cualitativa. Para el tratamiento de los datos cuantitativos provenientes de las encuestas y registros productivos, se empleó el software *Jamovi*, herramienta recomendada para análisis exploratorio debido a su capacidad para gestionar variables categóricas, ordinales y numéricas de forma integrada. Su uso permitió obtener medidas de tendencia central, frecuencias, gráficos comparativos y matrices de relación entre variables clave.

Los datos cuantitativos fueron previamente organizados y depurados, clasificando cada variable según su naturaleza: nominal (tipo de cultivo, canal de comercialización), ordinal (nivel de participación, cohesión interna) y de razón (hectáreas cultivadas, producción mensual, ingresos). A estas variables se les asignaron códigos numéricos para su análisis estadístico; por ejemplo, el nivel de participación se codificó como 1 = baja, 2 = media y 3 = alta. El tipo de cultivo fue codificado como 1 = yuca, 2 = plátano y 3 = maíz, mientras que el acceso a créditos se clasificó como 0 = no y 1 = sí. Esta codificación permitió obtener tablas de frecuencia, gráficos de barras y comparaciones entre indicadores productivos y organizacionales.

De manera complementaria, los datos cualitativos provenientes de entrevistas, observaciones y talleres participativos fueron transcritos y sometidos a un proceso de codificación temática. Se establecieron tres categorías principales: (1) estructura y gestión organizacional, (2) participación y comunicación interna, y (3) sostenibilidad económica y productiva. Este proceso permitió identificar patrones de comportamiento, percepciones compartidas y tensiones relevantes dentro de la asociación. La triangulación entre ambos tipos de información fortaleció la interpretación de los hallazgos y su relación con los objetivos específicos del estudio.

En términos integrales, el análisis permitió establecer relaciones entre la productividad y variables como nivel de participación, acceso a apoyo institucional y tipo de canal de comercialización. Asimismo, la codificación cualitativa evidenció que la cohesión social, el liderazgo centralizado y la estructura organizativa vigente influyen directamente en el desempeño económico y la toma de decisiones colectivas

Información general de los asociados

ID_Asociado	Nombre	Edad	Sexo	Tiempo en la asociación (años)	Cargo o rol
1	Juan Pérez	45	M	10	Presidente
2	María Gómez	38	F	5	Tesorera
3	Pedro Rodríguez	50	M	15	Vocal
4	Ana Martínez	32	F	3	Asociada activa
5	Luis Torres	41	M	8	Asociado activo

Relevancia para los objetivos del estudio:

- Permite identificar la experiencia acumulada de los asociados y su antigüedad en la organización, vinculada al fortalecimiento institucional y liderazgo (Objetivo 1).
- La información sobre sexo y cargos es útil para analizar la distribución del liderazgo y participación, aspectos clave en la dinámica organizativa (Objetivo 3).
- Los rangos de edad indican capacidad productiva y continuidad de la asociación, relacionada con la planificación de proyectos y sucesión de liderazgo.

Matriz de Relaciones

- **Relación entre antigüedad y liderazgo:** Los asociados con mayor tiempo en la asociación (Pedro y Juan) ocupan cargos de liderazgo o toma de decisiones.
- **Participación vs cohesión:** Los asociados más recientes, aunque con menor tiempo (Ana), muestran alta cohesión, lo que puede indicar motivación y disposición a integrarse activamente.
- **Producción vs canal de comercialización:** Los asociados con mayor producción (Juan y Ana) usan distintos canales, lo que sugiere que los canales directos pueden ser más rentables.
- **Acceso a créditos:** No hay una relación directa clara con tiempo en la asociación o producción, lo que indica necesidad de mejorar la información y acceso a programas de apoyo.

Asociado	Cargo/Rol	Tiempo (años)	Participación	Producción mensual (kg)	Canal comercialización	Acceso a créditos	Cohesión
Juan Pérez	Presidente	10	Alta	1200	Intermediario	Sí	Alta
María Gómez	Tesorera	5	Media	900	Intermediario	No	Media
Pedro Rodríguez	Vocal	15	Baja	650	Intermediario	Sí	Media
Ana Martínez	Asociada activa	3	Media	1100	Directo	No	Alta
Luis Torres	Asociado activo	8	Baja	950	Intermediario	Sí	Baja

Matriz de relaciones

Comparación entre participación, producción e ingresos

Producción vs nivel de participación: Los asociados con alta participación (presidente) tienen la mayor producción promedio, lo que puede reflejar compromiso y liderazgo en la gestión de cultivos. Miembros con participación media muestran producción moderada (Tesorera, Asociada activa), mientras que quienes participan poco (Vocal y Asociado activo) tienen menor producción promedio.

Ingresos vs rol: Aunque el ingreso mensual no sigue exactamente el mismo patrón que la producción, el presidente genera los ingresos más altos, probablemente debido a la combinación de producción y acceso a canales de comercialización eficientes.

Esto sugiere que el rol y la experiencia en la asociación influyen indirectamente en la rentabilidad.

Cargo/Rol	Nivel de participación	Producción promedio mensual (kg)	Ingresos promedio mensual (COP)
Presidente	Alta	1200	800,000
Tesorera	Media	900	650,000
Vocal	Baja	650	500,000
Asociada activa	Media	1100	700,000
Asociado activo	Baja	950	720,000

Comparativa

Análisis de resultados

El análisis estadístico confirmó una relación directa entre la participación de los asociados y su nivel de producción. Los miembros con roles activos reportaron mayores volúmenes productivos e ingresos promedio superiores. Esto coincide con lo planteado por Bernal (2022), quien sostiene que la participación activa fortalece los procesos de aprendizaje organizacional y la eficiencia operativa.

Asimismo, el análisis cualitativo identificó que la centralización del liderazgo limita el desarrollo de iniciativas colectivas. La comunicación interna presenta rupturas que generan duplicidad de tareas y desinformación, afectando la cohesión del grupo. Los datos sugieren que la implementación de metodologías híbridas permitiría estructurar procesos colaborativos, reuniones planificadas, retroalimentación continua y roles rotativos, alineados con enfoques ágiles recomendados por Hernández y Mendoza (2018). La dependencia de intermediarios afecta la rentabilidad final, reduciendo entre un 25 % y 40 % el margen de ganancia, lo cual confirma la necesidad de estrategias de comercialización directa y alianzas institucionales.

Síntesis Integradora

La combinación del análisis cualitativo y cuantitativo permite concluir que la ACAA cuenta con un capital social relevante, una base productiva estable y un potencial de fortalecimiento significativo mediante la adopción de metodologías híbridas. La incorporación de prácticas ágiles como iteraciones planificadas, tableros visuales, reuniones de seguimiento y roles flexibles facilitaría la transición hacia una gestión más eficiente, participativa y sostenible. La evidencia recolectada demuestra que el fortalecimiento estratégico de la asociación requiere acciones coordinadas en liderazgo, comunicación, productividad y comercialización.