

**Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a
asociaciones campesinas del departamento del Tolima**



**Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a
asociaciones campesinas del departamento del Tolima**

Alba Patricia Robayo Patiño

José Wilson Roldan Rayo

Carlos Fernando Wilches Cañón

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

03 de diciembre de 2025

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima.

Alba Patricia Robayo Patiño

José Wilson Roldan Rayo

Carlos Fernando Wilches Cañón

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

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

03 de diciembre de 2025

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Dedicatoria

Alba Patricia Robayo Patiño: “Dedico este trabajo a quienes, con amor silencioso y presencia constante, sostuvieron cada uno de mis pasos. A mis padres, que me enseñaron a soñar sin miedo; a mi hijo, que me recordó la belleza de ser un ejemplo para él; a mí esposo, que con su fe inquebrantable levantó mi ánimo cuando flaqueaba; y a toda mi familia, que me abrazó en los días de esfuerzo y celebró cada pequeña victoria. A todos ustedes, este logro también les pertenece.”

José Wilson Roldan Rayo: “Dedico este trabajo a quienes me brindaron apoyo firme y silencioso en cada etapa del camino. A mis padres, que me enseñaron la valentía de creer en sí mismo; a mi sobrino, que me inspiró a ser un referente positivo; a mi hermana, que con su fe, compañía y palabras de aliento iluminó los momentos difíciles; y a mi familia completa, que celebró conmigo cada avance. Este logro nace también de su cariño y fortaleza.”

Carlos Fernando Wilches Cañón: “Dedico este trabajo a mi familia en su totalidad, quienes, con amor constante y apoyo genuino, sostuvieron mis esfuerzos. A mis padres, hermanos y seres queridos que han sido impulso, refugio y guía. A todos ellos, que con su presencia, palabras y confianza hicieron posible este camino, les entrego este logro que también es fruto de su fuerza y del amor que me brindaron.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Agradecimientos

Presentamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas y entidades que hicieron posible la culminación de este trabajo de grado.

A nuestras familias, expresamos nuestra profunda gratitud por su apoyo inquebrantable, su comprensión y la fortaleza emocional que nos brindaron a lo largo de este proceso académico.

Reconocemos de manera especial a nuestros compañeros de clase, cuyas experiencias, reflexiones y disposición al intercambio de ideas enriquecieron significativamente el desarrollo de la especialización y fortalecieron el aprendizaje colectivo.

Extendemos nuestro agradecimiento a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) del municipio de Purificación, por su colaboración, disposición y aporte institucional, los cuales contribuyeron de manera esencial al análisis y construcción del presente proyecto.

De igual forma, manifestamos nuestro reconocimiento a los docentes Campo Elías López Rodríguez, Fabián Andrey Carmona Valencia, Juby Amparo Gacharna Benavides y Alfonso Yesid Cárdenas, quienes, mediante su orientación, rigurosidad académica y compromiso con la formación profesional, aportaron de manera significativa al fortalecimiento de nuestras competencias y a la consolidación de este trabajo.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, con sus palabras de aliento, gestos oportunos o apoyo discreto, contribuyeron a que este logro fuera posible.

**Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a
asociaciones campesinas del departamento del Tolima**

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	12
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Pregunta de investigación	17
2. Justificación.....	18
3. Objetivos.....	23
3.1. Objetivo general.....	23
3.2. Objetivos específicos	23
4. Marco de referencia.....	24
4.1. Marco teórico	24
4.2. Marco legal	29
5. Metodología.....	30
5.1. Alcance de la investigación	30
5.2. Enfoque metodológico.....	30
5.3. Población y muestra.....	31
5.4. Instrumentos.....	32
5.5. Procedimientos.....	33
5.6. Consideraciones éticas	38
6. Resultados.....	39
6.1. Ejes de indagación	39

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.2.	Diseño del modelo de formación	59
6.3.	Sustento financiero de la propuesta	66
7.	Conclusiones.....	87
8.	Recomendaciones	90
	Referencias bibliográficas.....	93

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Lista de tablas

Tabla 1 Enfoques y temas de formación UAEOS	20
Tabla 2 Marco lógico para entrevista.....	35
Tabla 3 Interpretación del presupuesto del proyecto.	66
Tabla 4 Interpretación presupuesto talento humano.	67
Tabla 5 Interpretación equipos y software.	69
Tabla 6 Interpretación capacitación y eventos.	72
Tabla 7 Interpretación servicios tecnológicos y pruebas.	73
Tabla 8 Interpretaciones materiales, insumos y documentación.....	75
Tabla 9 Interpretación gastos de viajes.	76
Tabla 10 Interpretación otros.	78
Tabla 11 Interpretación del flujo de caja del proyecto.....	82
Tabla 12 Flujo de caja mensual del proyecto.....	84
Tabla 13 Valor presente neto.	85

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Lista de figuras

Figura 1 Participación porcentual de la cantidad de temas por enfoque.....	21
Figura 2 Gerencia financiera.....	42
Figura 3 Educación financiera.	46
Figura 4 Perspectivas en gerencia financiera.	50
Figura 5 Perspectivas en gerencia financiera.	52
Figura 6 Áreas de formación en gerencia financiera.	54
Figura 7 Áreas de formación en gerencia financiera.	56
Figura 8 Modelo educativo particularidades financieras.	58
Figura 9 Diseño del modelo de formación.....	60

**Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a
asociaciones campesinas del departamento del Tolima**

Lista de anexos

Anexo 1. Carta de Invitación 98

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Resumen

La educación financiera es una herramienta fundamental para fortalecer la sostenibilidad económica de las comunidades rurales, especialmente en asociaciones campesinas que enfrentan limitaciones en la gestión de sus recursos, acceso al crédito y capacidad para tomar decisiones financieras informadas. En consecuencia, el objetivo general de esta investigación se enfocó en proponer un modelo de formación en gerencia financiera orientado al fortalecimiento de la resiliencia económica de asociaciones campesinas del departamento del Tolima. Para ello, se desarrolló un estudio con enfoque cualitativo y alcance descriptivo, empleando una entrevista semiestructurada aplicada a integrantes de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) del municipio de Purificación, lo que permitió caracterizar sus prácticas financieras, necesidades y percepciones. Los resultados evidenciaron que, aunque existen esfuerzos por administrar colectivamente los recursos y llevar registros básicos, persisten limitaciones relacionadas con la falta de capacitación técnica, el uso de herramientas formales, la baja disponibilidad de tiempo y las barreras tecnológicas. Asimismo, los participantes manifestaron un alto interés por procesos formativos prácticos, contextualizados y orientados a mejorar la planeación financiera, el control de gastos, la elaboración de presupuestos y la toma de decisiones. Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo de formación compuesto por tres componentes: costeo y presupuestación, planeación de inversiones comunitarias e indicadores financieros básicos, acompañado de estrategias de resiliencia económica.

Palabras claves: Gerencia Financiera, Modelo de Formación, Asociaciones Campesinas, Resiliencia económica

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Abstract

Financial education is a key factor in strengthening the economic sustainability of rural communities, particularly for farmers' associations that face persistent limitations in resource management, access to formal credit, and the ability to make informed financial decisions. In this context, the main objective of this research was to propose a financial management training model aimed at enhancing the economic resilience of farmers' associations in the department of Tolima. A qualitative approach with a descriptive scope was applied, using a semi-structured interview administered to members of the National Association of Peasant Users (ANUC) in the municipality of Purificación. This made it possible to characterize their financial practices, needs, and perceptions. The findings indicate that although there are collective efforts to manage resources and maintain basic financial records, significant challenges persist, including limited technical training, absence of formal financial tools, restricted availability of time, and technological barriers. Participants expressed strong interest in practical, contextualized training focused on improving financial planning, budgeting, expense control, and decision-making. Based on these results, a training model was designed comprising three components: costing and budgeting, community investment planning, and basic financial indicators, complemented by resilience-building strategies such as collective savings mechanisms and diversification practices. In conclusion, the proposed model aligns with the realities of rural contexts and represents a viable tool for strengthening the financial autonomy, sustainability, and resilience of farmers' associations in Tolima.

Keywords: financial management, financial education, economic resilience, farmers associations.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Introducción

La problemática asociada a la limitada educación financiera en las comunidades rurales del Tolima ha generado brechas significativas en la capacidad de gestión económica de las asociaciones campesinas, afectando su sostenibilidad y su respuesta ante situaciones de inestabilidad. Esta investigación reconoce la importancia de fortalecer las competencias financieras de estas organizaciones y se orienta, desde sus objetivos, a analizar sus prácticas actuales, comprender sus necesidades formativas y proponer un modelo de capacitación que contribuya a la construcción de resiliencia económica.

Los elementos expuestos en la justificación permiten evidenciar que la falta de conocimientos financieros influye en la toma de decisiones, el acceso al crédito formal y el uso eficiente de los recursos productivos. En un contexto marcado por ingresos variables, restricciones tecnológicas y barreras de inclusión financiera, resulta pertinente diseñar estrategias pedagógicas que articulen la formación con la realidad campesina y que aporten al desarrollo social y económico del territorio.

Desde el marco teórico, la pertinencia de esta investigación se fundamenta en los aportes de la gerencia financiera y la educación financiera como herramientas para el análisis, la planificación y el control de los recursos. La literatura especializada señala que estas competencias permiten mitigar riesgos, promover la estabilidad organizativa y fortalecer la autonomía económica, especialmente en entornos rurales donde predomina el aprendizaje empírico.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Metodológicamente, el estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a miembros de asociaciones campesinas del municipio de Purificación. Este instrumento permitió recoger percepciones, procedimientos de administración y experiencias relacionadas con la gestión de recursos, lo que facilitó identificar brechas formativas y elementos claves para el diseño del modelo propuesto.

Los resultados muestran que, aunque las asociaciones realizan prácticas básicas de registro y administración colectiva, requieren herramientas más estructuradas para la planificación financiera, el control de gastos y la proyección de inversiones. También se evidencia un alto interés por acceder a formación contextualizada, con metodologías prácticas y adaptadas a su entorno agrícola y organizativo.

La investigación concluye con la propuesta de un modelo de formación en gerencia financiera que articula contenidos esenciales para la toma de decisiones, la planeación y la sostenibilidad económica. Este aporte ofrece un referente aplicable para instituciones educativas y organizaciones rurales, al tiempo que contribuye de manera significativa al fortalecimiento del sector productivo campesino mediante la mejora de sus capacidades financieras.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Natalie-Gagliardi (2023) menciona que la gerencia financiera enfrenta grandes retos en los cuales debe asegurar una planificación precisa, acceso en tiempo real a datos, efectivo control del flujo de caja, robusta ciberseguridad y procesos automatizados para potenciar análisis estratégico y sostenibilidad organizacional. Así mismo, Achumaceiro, R. (2011) resalta que la gestión financiera enfrenta problemáticas constantes como lo es la planeación deficiente, mal uso de recursos, dependencia constante de financiamiento externo y una repetida falta de cultura financiera, la suma de estos factores dificulta la rentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones o empresas en los entornos competitivos. Ahora bien, con el fin de enfrentar estos retos es necesario puntualizar en el factor de la Educación Financiera.

La educación financiera se conoce como el proceso mediante el cual se desarrollan conocimientos y habilidades para tomar decisiones financieras que fortifiquen el plan de vida de las personas dentro de una sociedad (López Rodríguez & López Ordoñez, 2022). La educación financiera es clave para el mantenimiento de las empresas en sus distintos niveles, porque proporciona a empresarios o emprendedores herramientas necesarias para manejar los recursos de manera eficiente, evaluando riesgos teniendo como fin el diseño de estrategias. Como mencionan Álvarez Merelo et al. (2025) este conjunto de herramientas ayuda adicionalmente a identificar oportunidades de inversión y mejorar el beneficio económico de las empresas o emprendimientos.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Entidades de carácter nacional e internacional mencionan que la educación financiera es primordial a nivel individual y colectivo, pues influye directamente en la estabilidad económica de los hogares, la sostenibilidad de las organizaciones sociales y la eficiencia del sistema económico en general (Banco Mundial, 2021). En contextos de personas con falta de oportunidades, como el de las agremiaciones informales, la falta de acceso a educación financiera limita las oportunidades de desarrollo económico y aumenta la dependencia de créditos informales, como los préstamos "gota a gota", perpetuando ciclos de deuda y pobreza (Barrera Lievano & Parra Ramírez, 2020).

La incorporación en programas de formación fortalece la inclusión financiera y la capacidad de las comunidades para gestionar recursos, acceder a créditos formales y planificar estratégicamente (BID, 2020; CEPAL, 2020). Ahora bien, el enfoque de la capacitación en educación financiera reside en capacitar a los individuos para que tomen un rol protagónico dentro de la sociedad y la economía, tomando las riendas de sus decisiones sobre cómo usar sus fondos. La OCDE define esto como el reconocimiento de los individuos como usuarios activos de productos financieros, indicando que la finalidad de esta formación es mejorar su comprensión de temas puntuales como presupuesto, endeudamiento responsable, ahorro, inversión, historial crediticio etc, la educación financiera se ha convertido en una necesidad que permea las diferentes etapas de la vida del ser humano, logrando una mejora en el bienestar y calidad de vida debido al conocimiento de estas temáticas específicas (Barrera Liévano & Parra Ramírez, 2020).

En Colombia, con la finalidad de vislumbrar las capacidades que tiene la población para la toma de decisiones dentro del marco financiero, cuyo objetivo es que sean informadas, conscientes y responsables. Se declaró la estrategia Nacional de Educación Económica y

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

financiera para Colombia de manera formal en el año 2017, siendo incluida en la política Nacional de inclusión y Educación Económica y financiera, a partir del documento CONPES 4005 del 202. Esta estrategia cuenta con propósitos estructurales en el fomento del ahorro y la planeación responsable durante el ciclo de la vida, donde se promueve un uso adecuado del crédito financiero, la prevención de fraudes y mecanismos de protección en la vejez. Esta sinergia interinstitucional entre el público y privado emerge de cuatro ejes: acceso y uso de servicios financieros, calidad en los programas educativos, medición de impacto y la gobernanza interactiva entre instituciones. Los objetivos propuestos se basan en alcanzar un incremento en la proporción de la población que desarrolle competencias financieras básicas para la elaboración de presupuestos para personas naturales y jurídicas. Denotando el cierre de brechas de inclusión económica y financiera para Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

La falta de educación financiera en las comunidades rurales, especialmente en las asociaciones campesinas, representa un desafío importante en contextos donde la inestabilidad económica y la falta de acceso a herramientas de gestión económica son problemas comunes. A nivel mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020) ha destacado que el 80% de los pequeños productores rurales en países en desarrollo carecen de conocimientos básicos en educación financiera, lo cual tiene un impacto en su capacidad operativa en situaciones de crisis.

La urgente necesidad que tiene la población vulnerable de Colombia de recibir capacitación en educación financiera es crucial para la toma de decisiones que guían el plan de vida de las comunidades. Con una comprensión y un conocimiento adecuados de los productos y servicios disponibles en el mercado financiero, se pueden utilizar para cumplir con las necesidades de ahorro, crédito e inversión, lo que tiene un impacto positivo en la mejora de la calidad de vida y

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

el bienestar de las personas. Entender bien las finanzas permite hacer elecciones de manera consciente y objetiva, lo que se traduce en resultados que afectan directamente el crecimiento y la evolución del país, así como en la dinámica del proceso económico, fomentado por el consumo en su etapa final (López Rodríguez & López Ordoñez, 2022).

En la Localidad de Sumapaz, una zona rural de Bogotá con gran importancia agrícola, este problema se siente con especial intensidad. Las asociaciones campesinas de la región luchan para gestionar sus recursos, planificar gastos o acceder a créditos, lo que restringe su capacidad para innovar o diversificar sus ingresos (Secretaría de Agricultura de Bogotá, 2022). Las principales causas incluyen la falta de capacitación, barreras geográficas y culturales, informalidad económica, por mencionar algunas.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo formular un modelo de formación aplicado a la gerencia financiera para la resiliencia económica a asociaciones campesinas del departamento del Tolima?

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

2. Justificación

La gerencia financiera integra planificación, análisis y control de recursos, vinculando estrategias económicas con decisiones clave. Su propósito es optimizar la utilización del capital, promover eficiencia organizacional y garantizar sostenibilidad en la creación de valor económico y social (Cabrera et al., 2017). Adicionalmente se puede indicar que la gerencia financiera fortalece la resiliencia económica optimizando los recursos, garantizando el apoyo adecuado para decisiones estratégicas, en consecuencia, las organizaciones se pueden adaptar a situaciones adversas, desarrollando o manteniendo su competitividad y sostenibilidad frente a las variables situaciones del mercado.

La educación financiera es una base fundamental para el desarrollo económico y social, pero en Colombia existen brechas significativas para el acceso y uso de servicios financieros, en específico para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y las comunidades rurales. Según el Consejo Nacional de Política Económica y Social - CONPES 4005 del 2020, solo el 36.6% de los adultos en el país tiene un producto de crédito activo, mientras que la informalidad y la desconfianza en el sistema financiero limitan el crecimiento.

Esta problemática evidencia la necesidad de implementar estrategias innovadoras que promuevan la educación económica, reduzcan las barreras de acceso y fomenten el uso de tecnologías digitales. En este contexto, el presente proyecto de investigación busca proponer un programa de educación financiera para fortalecer la resiliencia económica de asociaciones campesinas en el departamento del Tolima, contribuyendo así a los esfuerzos nacionales por fortalecer la inclusión financiera en Colombia.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

El CONPES 4005 de 2020, denominado "Política Nacional de Inclusión y Educación Económica y Financiera", establece lineamientos estratégicos para integrar los servicios financieros en las actividades diarias de los ciudadanos y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia, el objetivo principal es fomentar el crecimiento y la inclusión financiera mediante cuatro estrategias clave: la ampliación de productos financieros, fortalecimiento de competencias y confianza, desarrollo de infraestructura financiera y gobernanza institucional.

En el CONPES mencionado se identificó que el 36% de los adultos en Colombia tiene acceso a crédito de manera formal, pero son constantes los altos niveles de informalidad, especialmente en zonas rurales y entre MIPYMES, adicionalmente, el documento menciona que la población carece de conocimientos para la toma de decisiones financieras informadas, generando así desconfianza en el sistema, esto sumado con una infraestructura tecnológica insuficiente y las barreras institucionales, donde las limitaciones en conectividad digital, la interoperabilidad de pagos y la autenticación única que dificultan el acceso a los servicios financieros; en cuanto a la gestión institucional las coordinación entre entidades es limitada.

En el contexto del CONPES 4005 de 2020, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - UAEOS es la entidad del Estado, adscrita al Ministerio del Trabajo en año 2022, presento el documento denominado "*Contenidos Mínimos para Programas de Educación Económica y Financiera No Formal en Colombia*", el cual presenta los ejes de formación acorde a unos segmentos poblaciones: población vulnerable, población rural, microempresarios; los contenidos que establecen en la guía surgen de tres hallazgos, el primero de ellos de la "*Encuesta de medición de capacidades financieras en Colombia de 2019*", el segundo, la experiencia de Banca de las Oportunidades en las iniciativas de educación financiera

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

implementadas en 2012 con los hogares de bajos ingresos pertenecientes al Programa Red Unidos y el tercero la identificación del acceso a la diversificación de servicios financieros (dinero plástico, micro seguros, productos de ahorro, entre otros).

En el contexto del CONPES 4005 de 2020, el documento denominado “*Contenidos Mínimos para Programas de Educación Económica y Financiera No Formal en Colombia*” se identifica a la población rural como aquella en la cual sus ingresos dependen de actividades agropecuarias de pequeña escala, así como otras actividades o labores complementarias en zonas rurales, y tiene la particularidad de ser identificada por un rezago histórico en acceso a servicios financieros. En cifras se identificó que solo el 69% de la población rural y 56.8% en zonas rurales dispersas tenían productos financieros en 2020 (vs. 96.4% en ciudades), esto quiere decir, que algunas personas no tienen productos financieros, lo que limita su capacidad para ahorrar, invertir o protegerse ante alguna eventualidad económica o financiera, en áreas remotas casi la mitad de la población se encuentra excluida de productos financieros.

Los contenidos sugeridos para la población rural corresponden a los siguientes enfoques: Sistema financiero y protección al consumidor, Presupuesto, Ahorro, Crédito, Gestión de riesgos y seguros, por último, Productos y servicios financieros específicos disponibles; como se muestra en la tabla 1, estos enfoques cuentan con cuarenta y dos temas (42), de los cuales el 75% se agrupa en temas de presupuesto y Crédito, a continuación, en la tabla 1 se detalla la participación por cantidad de temas que contienen los enfoques.

Tabla 1 Enfoques y temas de formación UAEOS.

Enfoque	Cantidad de Temas	Participación
Presupuesto	15	35,71%

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Crédito	15	35,71%
Gestión de riesgos y seguros	6	14,29%
Ahorro	3	7,14%
Productos y servicios financieros específicos disponibles	2	4,76%
Sistema financiero y protección al consumidor	1	2,38%
Total Temas	42	100,00%

Fuente: Elaboración propia con base en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2022).

En la figura 1, se puede evidenciar la participación de cada uno de los en los cuales predominan presupuesto y credito cada uno con el 35.71%, seguido por gestión de riesgo y seguros el cual esta representado por el 14.29%.

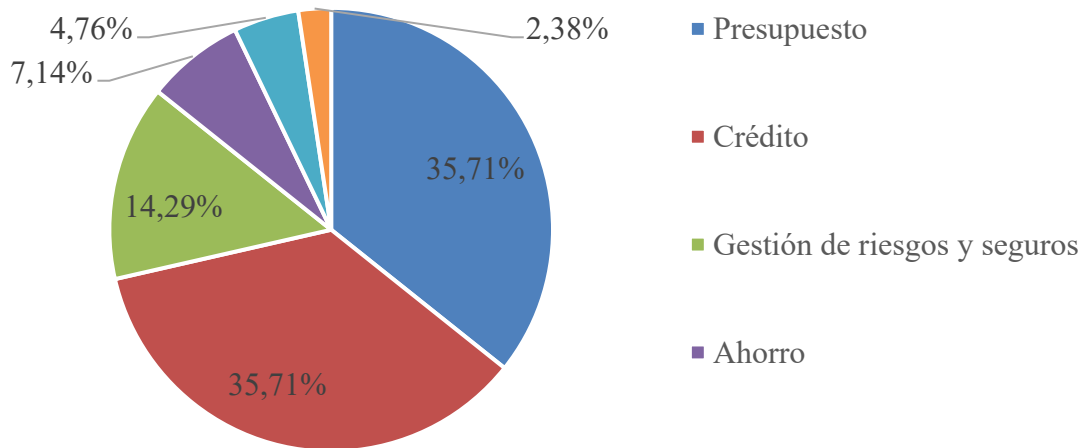


Figura 1 Participación porcentual de la cantidad de temas por enfoque.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Fuente: Elaboración propia con base en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2022).

Complementando, existen programas de participación, como el desarrollado por la Alcaldía de Bogotá (2025) con una inversión cercana a los \$ 600 millones, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) subsidiará, a través de Finagro, tasas de interés, reducirá el saldo de las deudas y otorgará apoyos económicos para el acceso a seguros agropecuarios de campesinos y emprendimientos rurales de las localidades de Sumapaz, Usme, Ciudad Bolívar, Santa Fe, Chapinero y Suba, de esta forma el productor se le reconocerá hasta el 70 % de la deuda por lo que solo tendría que pagar el 30%, gracias a este convenio, los productores rurales de Bogotá tendrán la posibilidad de acceder a entidades aliadas de Finagro como cooperativas de ahorro y crédito, bancos públicos y privados, lo que facilitará el acceso a líneas de financiamiento y herramientas para fortalecer sus iniciativas. La meta es impactar positivamente a personas que lideran unidades productivas o emprendimientos rurales en la ciudad (López-Rodríguez et al., 2023).

Con base en lo anterior, se puede determinar que existe la oportunidad de mejora y diseño de los contenidos temáticos para un programa de educación financiera para fortalecer la resiliencia económica de asociaciones campesinas del departamento del Tolima, en cabeza de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y el programa de Especialización en Gerencia Financiera.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Proponer un modelo de formación aplicado a la gerencia financiera para la resiliencia económica a asociaciones campesinas del departamento del Tolima.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un acercamiento teórico y conceptual orientado a la gerencia y educación financiera, su impacto en la sociedad y los sectores productivos.
- Caracterizar las perspectivas enfocadas en la gerencia financiera de las asociaciones campesinas del departamento del Tolima.
- Diseñar un modelo de formación aplicado a la gerencia financiera para la resiliencia económica de asociaciones campesinas del departamento del Tolima.
- Realizar el análisis de costos para la implementación del programa de educación financiera de las asociaciones campesinas del departamento del Tolima.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

La gerencia financiera es el área donde se gestiona de forma eficaz los recursos económicos y físicos de la compañía, allí se lleva a cabo todo el proceso de decisión óptima, donde se recopila, analiza, clasifica y propone un plan de mejora continua (De la puente, 2019); por lo tanto, Córdoba Padilla (2016) menciona que la gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, su enfoque está en el control de las operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, complementando con la confiabilidad de la información financiera. La gerencia financiera es la capacidad de las organizaciones y comunidades para resistir crisis, adaptarse a cambios e innovar, garantizando sostenibilidad, cohesión social y estabilidad productiva mediante gestión solidaria y uso eficiente de los recursos (Salazar et al., 2023).

Guerrero Pola (2022) afirma que la gerencia financiera de las empresas toma impacto notable en términos de contratación, esto se debe mayormente a la cantidad de personal asociado a la empresa, cuando toma decisiones de inversión, ya sea en la adquisición, reparación o mantenimiento de los equipos; es por esto que la gestión financiera es una especialidad que posibilita la evaluación del valor de una organización, la investigación para tomar decisiones correctas y acciones vinculadas con la adquisición de los recursos financieros necesarios para las actividades, incluyendo su obtención, uso y supervisión (Murillo & Figueroa, 2022). La gerencia financiera de las pequeñas y medianas empresas necesita proteger nuevos principios y enfoques

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

por parte de los expertos en economía y finanzas, más allá de emplear técnicas novedosas y poner en marcha diversas prácticas de financiamiento (Otero et al., 2019).

La educación financiera es el proceso de adquirir conocimientos y habilidades para gestionar recursos económicos de manera eficiente, abarcando temas como ahorro, inversión, crédito y planificación presupuestaria (Vanegas et al., 2021); por lo cual, Gaspar et al. (2021) indica que la educación financiera es el procedimiento donde consumidores e inversores financieros pueden adquirir conocimientos sobre conceptos, productos y riesgo financiero, con el fin de potenciar sus habilidades y sensibilizarles sobre los riesgos y oportunidades relacionados con las finanzas. La educación financiera se entiende como la herramienta que brinda los conocimientos necesarios para tomar decisiones financieras informadas, fomentando el desarrollo de una capacidad de análisis que facilita la elección adecuada de productos y servicios financieros disponibles en el mercado (Díaz-Restrepo et al., 2023).

De la Cuadra et al. (2024) afirma que la educación financiera toma importancia en los entornos empresariales, teniendo en cuenta que mejora la capacidad de emprendedores y microempresarios para planificar financieramente, reducir riesgos y acceder a servicios formales financieros, clave para la sostenibilidad de los negocios; es por esto, que la educación financiera reduce el desconocimiento en microempresas, facilitando el uso de productos financieros esenciales para operaciones y crecimiento, lo que impacta positivamente en la productividad y sostenibilidad (Saucedo et al., 2024). La educación financiera en el caso de las MIPYMES optimiza el acceso a productos financieros, la planificación de inversiones y la gestión de riesgos. Reduce la exclusión financiera y mejora la estabilidad empresarial en economías emergentes (Prieto & Franco, 2024).

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

La educación financiera es uno de los elementos más importantes que los gobiernos deben tener en cuenta para fomentar el desarrollo de la mentalidad económica de los ciudadanos, permitiendo un uso racional de los productos y servicios financieros ofrecidos (Riva, et al., 2023); por lo tanto, Maldonado et al. (2024) indican que la ausencia de una educación financiera apropiada desde una temprana edad promueve la toma de decisiones ineficientes, arriesgadas y erróneas, lo cual repercute considerablemente la estabilidad económica de las personas, la economía nacional y global. Los países de Latinoamérica han centrado sus programas de educación financiera en sensibilizar sobre la relevancia del conocimiento financiero, el factor común es la instrucción de conceptos financieros como el ahorro, la inversión y el costo de los créditos (López et al., 2022).

Vanegas et al. (2021) sugiere que el impacto social que propende la educación financiera se basa en la inclusión, reduciendo desigualdades y contribuyendo al desarrollo económico de comunidades vulnerables; por ello la educación financiera beneficia a las personas a lo largo de su vida y fortalece la economía al promover decisiones responsables que reducen vulnerabilidades. Además, es clave en el ámbito empresarial, impactando negocios, empleados y comunidades (Lievano & Ramirez, 2024). Un fin de la educación financiera con enfoque en prácticas de ahorro y consumo, es que un individuo consuma menos de sus ingresos en las situaciones en que estos aumentan, persiguiendo solventar el consumo cuando su renta baja (López et al., 2022).

Alay et al. (2021) consideran que la educación financiera tiene un alto componente de valor dentro del ámbito empresarial, permitiendo un mayor entendimiento sobre las dinámicas de todos los factores que intervienen en el funcionamiento y éxito de una empresa. Las causas que limitan la entrada al sector bancario o de las microfinancieras a empleados, propietarios y

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

productores agropecuarios está directamente vinculado con el desconocimiento, falta de capacitación y acercamiento a los beneficios de verse acogidos a soluciones financieras (Moreno, 2024); por ello, Carrillo & Mondragón, (2024) manifiestan que la importancia de incluir programas de educación financiera en todos los niveles educativos es que permite contribuir a través de un estudio teórico descriptivo la ampliación del saber y puesta en práctica de políticas en torno a la educación financiera.

Los programas de educación financiera deben ser continuos y adaptados, las capacitaciones pueden mejorar la planificación presupuestaria, pero es necesario realizar seguimiento para consolidar cambios duraderos en hábitos financieros y reducir la vulnerabilidad económica (Hurtado et al., 2024); al respecto Olaya et al. (2024) afirman que la conducta financiera comprende las acciones o posturas que se adoptan en relación con la gestión del dinero, elementos más relevantes de la educación financiera ya que impactan de forma positiva o negativa en el bienestar de las personas. La educación financiera es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos sobre conceptos y productos financieros, mejorando su capacidad para tomar decisiones económicas informadas y responsables (Saucedo et al., 2024).

Gaspar-Barrios et al. (2024) consideran que la educación financiera mejora el aprendizaje y conocimiento de la población, pero la falta de implementación de estos conocimientos en situaciones reales conlleva a que gran parte de estos se olviden y/o disminuyan los niveles de comprensión financiera; por esta razón, se sugiere que la educación financiera debe adaptarse a contextos culturales que afectan los gastos más importantes de la población, incluyendo en sus programas ejemplos cotidianos y lenguaje sencillo, los cuales generen un mayor impacto en cambios de comportamiento (Hurtado et al., 2024). Mediante programas de educación financiera dirigidos a una población joven, se consigue un mejoramiento económico y un efecto beneficioso

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

con respecto al tema del ahorro, adicionalmente también contribuye a mejorar otros aspectos financieros para el bienestar de la población (Díaz-Restrepo et al., 2023).

La educación financiera trasciende los conceptos básicos fomentando habilidades para evaluar riesgos, oportunidades, empodera a personas y MIPYMES para administrar sus recursos financieros, mejora la utilización de activos y acceso a créditos, teniendo muy en cuenta la importancia de las desigualdades (Lievano & Ramirez, 2024). La educación financiera en el aspecto empresarial se realiza con el fin de fomentar la toma de decisiones informadas, reduciendo riesgos económicos y promoviendo el crecimiento sostenible, tanto para individuos como para organizaciones (Vanegas et al., 2021); al respecto, Alay et al. (2021) manifiestan que el tener una educación financiera, contribuye al empresario, a adaptarse de una manera factible a la cultura tributaria, logrando fortalecerlo en el cumplimiento de los deberes, haciéndolo consciente de sus responsabilidades con los bienes públicos.

Díaz-Restrepo et al. (2023) afirman que un programa de educación financiera exitoso proporciona conocimientos en temas como presupuesto, ingresos, ganancias, ahorros, inversión, gastos, créditos y servicios bancarios, etc., los cuales contribuyen y ayudan a fortalecer los comportamientos financieros de la población; por ello, la educación financiera incluye habilidades como presupuestar, ahorrar, invertir, gestionar deudas, variando según la edad, género, nivel educativo y socioeconómico, siendo crucial para la estabilidad financiera personal y familiar (Saucedo et al., 2024). La falta de educación financiera lleva a fraudes masivos, algunos conocidos como los esquemas piramidales, donde víctimas pierden dinero por desconocer riesgos y tasas irreales (De la Cuadra et al., 2024).

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

4.2. Marco legal

Resolución 121 de 2025: Por la cual se reglamentan las funciones de inspección, vigilancia y control sobre las asociaciones campesinas y las asociaciones agropecuarias y se dictan otras disposiciones (Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, 2025).

Ley 2219 de 2022: Por la cual se dictan normas para la constitución operación de las asociaciones campesinas y de las asociaciones agropecuarias, se facilitan sus relaciones con la administración pública, y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República de Colombia, 2022).

CONPES 4005 de 2020: Política diseñada para integrar los servicios financieros a las actividades recurrentes de: ciudadanos y de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), atendiendo sus necesidades y generando oportunidades económicas que contribuyan al crecimiento e inclusión financiera del país (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

Ley 1731 de 2014: Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de financiamiento para la reactivación del sector agropecuario, pesquero, acuícola, forestal y agroindustrial, y se dictan otras disposiciones relacionadas con el fortalecimiento de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Congreso de la República de Colombia, 2014).

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

Para esta investigación se va a utilizar un alcance descriptivo, dado que el propósito es describir las bases fundamentales entorno a conocimientos en educación financiera de las asociaciones campesinas del departamento del Tolima, también medir el impacto a nivel económico y social de implementar un modelo de formación basado en conocimientos en gerencia financiera que pueda contribuir y fortalecer los comportamientos financieros de las asociaciones.

Causas (2012) afirma que en el alcance descriptivo el objetivo principal es describir fenómenos sociales o educativos en un contexto particular en el cual se eligen varias preguntas y se evalúa cada una de manera separada, con el fin de detallar lo que se está analizando; sin embargo el alcance descriptivo define, muestra, relata, presenta o reconoce características de una determinada variable, expresando en porcentajes la cantidad de participantes que tienen la característica relevante en el estudio, la medida de puntaje de un test y/o la frecuencia de veces (Ramos, 2015).

5.2. Enfoque metodológico

Esta investigación se llevara a cabo bajo el proceso del enfoque metodológico cualitativo, puesto que nos centraremos en la comprensión profunda de atributos a nivel financiero de los

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

integrantes de las asociaciones campesinas del departamento del Tolima, haremos uso de técnicas e instrumentos que permitan recolectar información y obtener datos relevantes al momento de implementar un modelo de formación basado en conocimientos en gerencia financiera, logrando de manera más óptima de abordar la experiencia del programa, entendiendo que mediante este enfoque se logrará de manera prioritaria información de tipo cualitativo, donde sus análisis se direccionan naturalmente a lograr descripciones precisas de los fenómenos estudiados.

Fernández (2016) plantea que en el enfoque metodológico cualitativo se comienza por identificar un problema, luego se utilizan métodos y herramientas para la obtención de datos que no son estandarizados ni completamente establecidos, la obtención de datos implica captar las opiniones y percepciones de los involucrados; es por esto que el enfoque cualitativo se caracteriza por emplear información principalmente cualitativa y su análisis busca ofrecer descripciones minuciosas de los fenómenos que se examinan, la mayor parte de estos estudios se enfoca en la aplicación práctica de la investigación (Causas, 2012).

5.3. Población y muestra

La población objetivo son los integrantes de las asociaciones campesinas del departamento del Tolima quienes se dedican a la agricultura y acceso a la tierra, dichas asociaciones no superan el número de 11 (once) por lo tanto es una población finita, se pretende implementar una entrevista semiestructurada previamente diseñada mediante un marco lógico que permita realizar un muestreo probabilístico aleatorio simple el cual permita recolectar

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

información necesaria para poder determinar el grado de conocimiento de los integrantes de las asociaciones en cuanto a educación financiera se refiere.

5.4. Instrumentos

El instrumento de investigación que se va utilizar para la recolección de información es la entrevista semiestructurada, mediante esta herramienta se buscará tener una conversación flexible y guiada con los integrantes de las asociaciones campesinas del departamento del Tolima, con un enfoque abierto para explorar las perspectivas y competencias a nivel financiero, permitiendo recopilar información detallada basada en anécdotas personales y contextuales, que nos permita llegar a una comprensión más completa para formular un modelo de formación aplicado a la gerencia financiera.

Ibarra et al. (2023) indica que las entrevistas semiestructuradas posibilitan una exploración más profunda de las creencias y posturas de los entrevistados, así como de su contexto, que se comprende como la representación personal y subjetiva de lo significativo para cada individuo, la cual tiene un impacto directo en su discurso; por otra parte las entrevistas semiestructuradas se distinguen por su flexibilidad, pues a pesar de que comienzan con un conjunto de preguntas anteriores, los entrevistados tienen la posibilidad de responder de manera abierta, evitando así seleccionar respuestas específicas, además pueden hacer observaciones transversales (Lopezosa et al., 2022).

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

5.5. Procedimientos

Inicialmente para poder realizar la entrevista semiestructurada se requiere solicitar a la Corporación Universitaria Minuto de Dios realizar un escrito dirigido a las asociaciones campesinas del departamento del Tolima en el cual indique que la información que se requiere obtener es solo de carácter académico y el cual será utilizado en el proyecto de grado de la especialización en gerencia financiera, una vez se obtengan los permisos pertinentes se procederá a estructurar el instrumento que vamos a utilizar, para ello se realizará una planificación donde se definirá el objetivo, es decir que información buscamos, se elaborará un guion con preguntas clave, el cual se pueda adaptar al entrevistado y el entorno, es de vital importancia preparar a los entrevistados sobre el propósito de la conversación explicando el objetivo de la misma y como se utilizará la información, se debe asegurar la confidencialidad de la información y que será tratada de forma segura, se debe crear un ambiente cómodo el cual facilite la conversación y la confianza de los integrantes, en el desarrollo de la entrevista semiestructurada se involucrará a los participantes de una manera suave con preguntas generales, se adaptarán las preguntas de seguimiento de acuerdo a las respuestas del entrevistado, se profundizará en temas relevantes y también se realizará una escucha activa mostrando interés a las respuestas de los integrantes, la entrevista se cerrará resumiendo puntos clave, agradeciendo la colaboración de los participantes e informando como se utilizará la información recopilada.

La manera como se procesará y analizará la información recolectada es realizar un análisis cualitativo sistemático mediante el cual se pueda analizar datos cualitativos no numéricos con el fin de identificar patrones y así mismo poderlos transcribir, codificar,

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

categorizar e interpretar, como la información que se maneja no es en grandes cantidades la herramienta más útil para procesarla es en matrices en Excel.

A continuación, en la tabla 1 se presenta el marco lógico desde el cual se consolida la estructura de la entrevista que se pretende realizar.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Tabla 2 Marco lógico para entrevista

Objetivos específicos	Categorías orientadoras	Ejes de indagación	Preguntas	
Desarrollar un acercamiento teórico y conceptual orientado a la gerencia y educación financiera, su impacto en la sociedad y los sectores productivos	Gerencia financiera	Concepto sobre gerencia financiera	¿Qué entiende usted respecto a lo que es la gerencia financiera?	
		Conocimientos en gerencia financiera	¿Cómo suelen organizar el dinero de la asociación o de sus actividades productivas?	
			¿Qué dificultades tienen al momento de llevar cuentas o controlar los ingresos y gastos?	
	Educación financiera			¿Alguna vez ha escuchado hablar de “educación financiera”? ¿Qué cree que significa?
			educación financiera	¿Dónde ha aprendido a manejar el dinero (familia, experiencia, cursos)?
			Importancia de la educación financiera	¿Cree que aprender más sobre cómo manejar el dinero puede ayudar a mejorar su trabajo en la asociación o su economía familiar? ¿Por qué?

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

<p>Caracterizar las perspectivas enfocadas en la gerencia financiera de las asociaciones campesinas</p>	<p>Perspectivas en gerencia financiera</p>	<p>Prácticas actuales de administración del dinero en la asociación</p> <p>Capacidad de planificación financiera</p>	<p>¿Cómo se toman las decisiones relacionadas con el uso del dinero en la asociación?</p> <hr/> <p>¿Tienen algún registro escrito o memoria de ingresos y gastos?</p> <hr/> <p>¿Hacen presupuestos antes de invertir en insumos, producción o comercialización?</p>
<p>Diseñar un modelo de formación aplicado a la gerencia financiera para la resiliencia económica</p>	<p>Expectativas de formación</p>	<p>Percepciones sobre la formación en gerencia financiera</p> <hr/> <p>Áreas de formación en gerencia financiera</p>	<p>¿Qué obstáculos sienten que tienen para aprender o aplicar conocimientos financieros?</p> <hr/> <p>En términos de gerencia financiera, ¿En qué temas les gustaría recibir capacitación para manejar mejor sus recursos?</p>
<p>de asociaciones campesinas</p>	<p>Resiliencia económica</p>	<p>Fortalecimiento de la resiliencia económica</p>	<p>¿Qué hacen actualmente para enfrentar tiempos difíciles en la economía (poca cosecha, baja en los precios, problemas de mercado)?</p>

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

	Particularidades	¿Qué particularidades de la economía rural debería considerar un
Modelo	financieras	modelo de formación para que sea realmente aplicable?
educativo	Diseño del modelo de formación	Si pudieran imaginar un curso ideal para ustedes, ¿cómo sería?

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

5.6. Consideraciones éticas

La información adquirida en este proyecto fue obtenida verbalmente con las asociaciones campesinas del departamento del Tolima, el proyecto realizado y sus resultados no tienen ningún fin comercial, ni es con ánimo de lucro y serán usados únicamente con propósitos académicos basado en las consideraciones éticas definidas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Esta investigación tiene en cuenta los cuatro principios bioéticos (beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las personas y asociaciones campesinas del departamento del Tolima).

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6. Resultados

6.1. Ejes de indagación

La entrevista grupal se aplicó a un total de 11 integrantes pertenecientes a la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) del municipio de Purificación, quienes desempeñan diferentes roles dentro de la organización. La participación permitió recoger diversas perspectivas sobre la gestión y administración financiera en contextos rurales, las cuales se describe a continuación teniendo en cuenta cada eje de indagación plasmado en el marco lógico para la entrevista semiestructurada.

6.1.1. Concepto sobre gerencia financiera

Los participantes asocian la gerencia financiera principalmente con:

- Administración y manejo de recursos económicos mencionado en casi todas las respuestas.
- Planificación, organización y control de los recursos para cumplir objetivos.
- Toma de decisiones inteligentes para lograr bienestar, estabilidad y crecimiento sostenible.
- Algunos la entienden como una disciplina o ciencia que orienta el uso correcto del dinero.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

- Otros la ven de forma más práctica: “administrar un negocio”, “tener buen uso de los dineros”, o “la persona que dirige una empresa”.

6.1.2. Conocimientos en gerencia financiera

Los participantes señalan que la organización del dinero se realiza principalmente a través de:

- Cuentas de ahorro o fondos comunes, donde se concentran los recursos de la asociación.
- Registros contables como libros de tesorería, cardex y controles de ingresos y gastos.
- Roles definidos (tesorero, fiscal, representante legal) encargados del manejo y control del dinero.
- Participación colectiva, mediante juntas directivas o asambleas que toman decisiones financieras.
- Distribución planificada, con presupuestos, reinversión o ahorro de parte de los recursos.
- Algunos participantes también mencionan limitaciones actuales, como la falta de utilidades o el uso de aportes de socios para cubrir gastos operativos.

Las respuestas reflejan que la mayoría de los participantes tienen nociones organizadas y participativas del manejo financiero, sustentadas en la confianza y el control comunitario, Existe evidencia de prácticas formales básicas como el uso de cuentas bancarias, libros contables y roles financieros definidos. Sin embargo, también se observa que no todos los grupos cuentan con ingresos constantes o excedentes, lo que limita procesos como el ahorro o la reinversión.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Los participantes coinciden en que las principales dificultades giran en torno a aspectos como conocimiento limitado en temas contables y financieros, lo que impide llevar registros de manera técnica, falta de herramientas o métodos estandarizados para registrar movimientos (no hay software, formatos unificados o acompañamiento) y poca constancia en la documentación y control, debido a la carga operativa o a que los recursos son mínimos y no justifican estructuras contables formales.

Se evidencia que la gestión financiera se desarrolla desde una práctica empírica y comunitaria, sin la aplicación de herramientas formales de contabilidad, esto genera dificultades en el control, la planeación y la rendición de cuentas, también se logra concluir que el problema no radica tanto en la falta de interés, sino en la ausencia de formación y apoyo técnico especializado, lo que refuerza la importancia de implementar procesos de capacitación en educación financiera rural.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

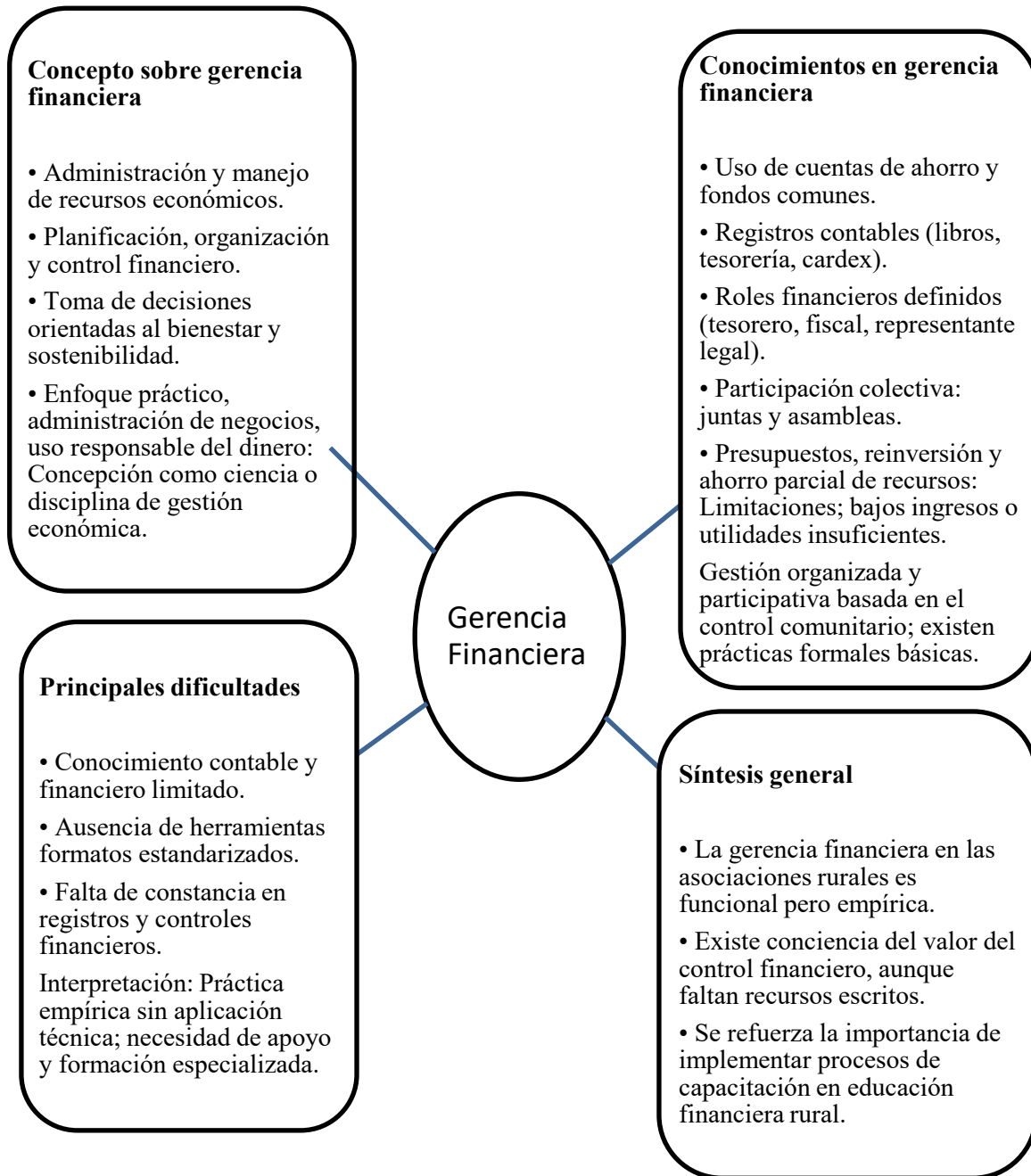


Figura 2 Gerencia financiera.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.1.3. Concepto de educación financiera

Las respuestas de los participantes muestran una comprensión general del concepto de educación financiera, aunque con distintos niveles de profundidad. Se identifican las siguientes ideas principales:

- Conocimiento sobre el manejo del dinero: la educación financiera se asocia con aprender a administrar los ingresos y gastos de manera responsable.
- Capacitación o formación: varios participantes la relacionan con cursos, talleres o aprendizajes que enseñan a ahorrar, invertir y planificar.
- Toma de decisiones acertadas: algunos entienden que la educación financiera permite usar los recursos de forma más inteligente, evitando deudas o pérdidas.
- Fortalecimiento personal y comunitario: se reconoce que estos conocimientos ayudan tanto en la vida familiar como en la organización.
- En menor medida, algunos expresan desconocimiento parcial del término, aunque intuyen su relación con el manejo del dinero.

Las respuestas evidencian que la mayoría de los participantes han escuchado hablar de educación financiera y la asocian intuitivamente con la formación en el uso adecuado de los recursos económicos, también existe una percepción positiva hacia el tema, ya que lo ven como una herramienta para mejorar su economía personal y colectiva. Sin embargo, se nota que el

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

conocimiento es empírico y no sistemático, pues pocos participantes mencionan elementos técnicos (presupuestos, inversiones, tasas, planificación formal).

La familia fue mencionada con alta frecuencia como el primer espacio donde se aprende a manejar el dinero, especialmente a través de valores como el ahorro, la responsabilidad y el control del gasto, la experiencia personal y comunitaria aparece como el segundo factor más influyente; muchos participantes indican que aprendieron sobre el manejo del dinero en la práctica diaria, en sus actividades agrícolas o en la administración de pequeños negocios familiares. La educación formal o los cursos se mencionan en menor medida; algunos señalan haber recibido formación puntual en talleres o capacitaciones organizadas por entidades externas, se resalta la idea de que el aprendizaje ha sido empírico, basado más en la práctica que en una enseñanza técnica o académica.

El manejo del dinero en los contextos rurales de los participantes se ha desarrollado principalmente desde la transmisión familiar y la experiencia cotidiana, sin una educación financiera estructurada, esto evidencia que el conocimiento adquirido es funcional y adaptado al entorno, pero carece de herramientas analíticas o técnicas para la toma de decisiones financieras más complejas, la escasa referencia a procesos formativos formales muestra una brecha de acceso a la educación económica, que limita la posibilidad de fortalecer la gestión de los recursos a nivel asociativo.

6.1.4. Importancia de la educación financiera

Las respuestas fueron casi unánimes y reflejan una actitud positiva y consciente frente al valor de la educación financiera, los principales argumentos expresados fueron:

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

- Mejora en la organización y planeación económica: consideran que aprender más permitiría tener mayor control sobre ingresos, gastos y presupuestos.
- Fortalecimiento de la asociación: varios mencionaron que estos conocimientos ayudan a proyectar mejor las actividades, aprovechar los recursos y rendir cuentas de manera más clara.
- Aumento de la estabilidad familiar: reconocen que una buena gestión del dinero impacta positivamente en la economía del hogar.
- Toma de decisiones acertadas: destacan que aprender sobre finanzas ayuda a planificar, invertir y evitar errores en el uso del dinero.
- Desarrollo personal y profesional: algunos relacionan la educación financiera con la adquisición de nuevos conocimientos contables y administrativos.

Las respuestas evidencian una predisposición favorable al aprendizaje financiero, los participantes reconocen que fortalecer estas competencias puede generar beneficios tanto individuales como colectivos, mejorando la administración de recursos y la sostenibilidad de la asociación, se observa también una conciencia del vínculo entre educación, organización y bienestar económico, lo que constituye un terreno fértil para desarrollar procesos formativos de impacto real.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

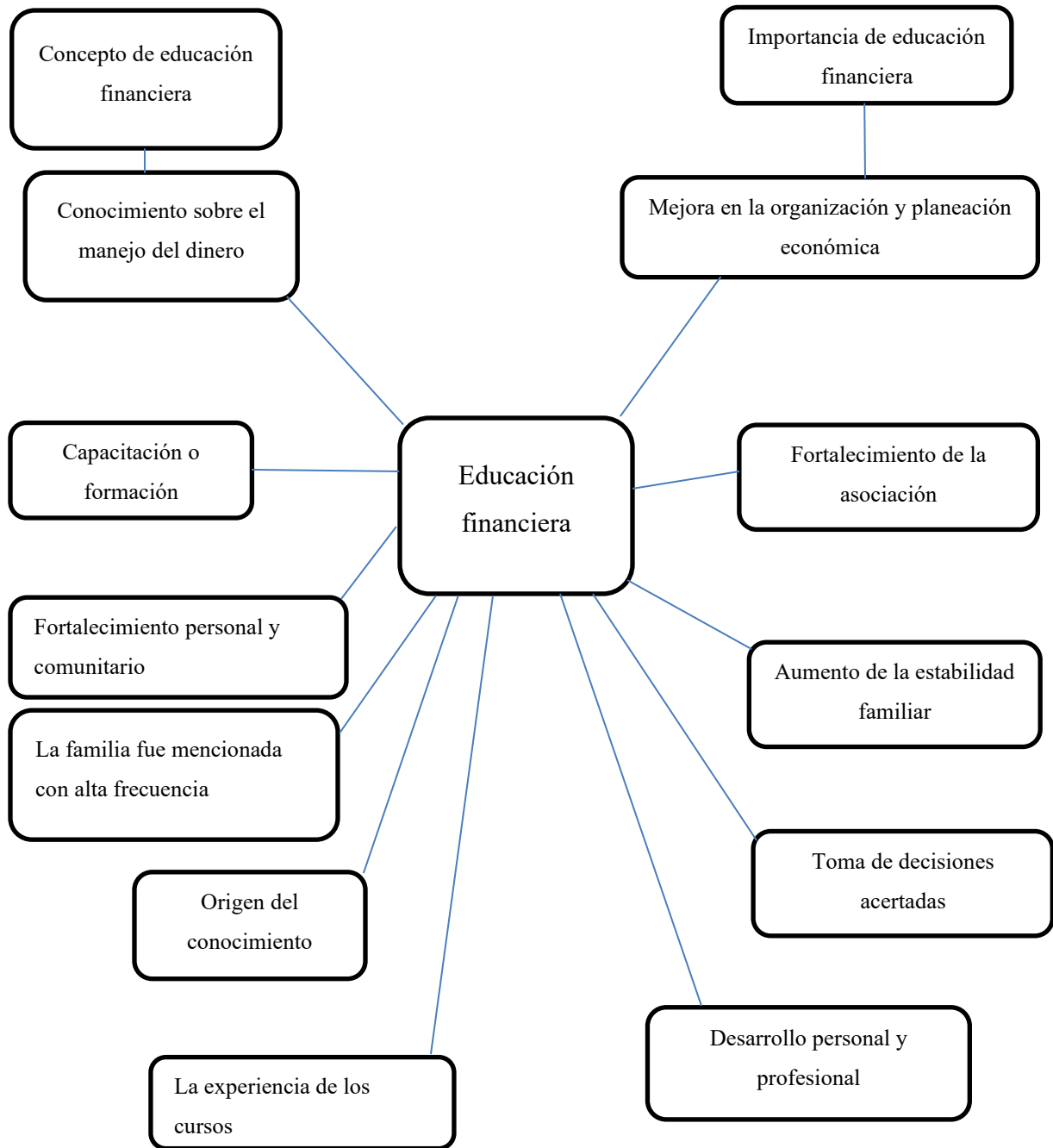


Figura 3 Educación financiera.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.1.5. Prácticas actuales de administración del dinero en la asociación

Las respuestas de los participantes muestran un patrón común basado en la participación colectiva y la transparencia. Se identifican los siguientes elementos principales:

- Decisiones conjuntas: la mayoría indica que las decisiones financieras se toman en grupo, mediante reuniones, asambleas o juntas directivas.
- Participación democrática: se menciona el consenso o votación como mecanismo para definir el uso de los recursos.
- Intervención de roles clave: tesorero, presidente o representante legal participan activamente, pero no deciden de manera individual.
- Revisión en asamblea: en varios casos, las decisiones deben ser avaladas por la asamblea general, asegurando transparencia y rendición de cuentas.
- Algunas respuestas señalan que la falta de recursos limita la frecuencia o la complejidad de estas decisiones, pero se mantiene la intención de actuar de forma colectiva.

Las asociaciones demuestran una estructura participativa y transparente en la toma de decisiones financieras, característica positiva que fortalece la confianza entre los miembros, sin embargo, la formalidad de los procesos varía según la organización, algunas cuentan con procedimientos claros y otras actúan con base en acuerdos informales, esto evidencia que, aunque existe una cultura de participación, aún se requiere fortalecer mecanismos formales de control y registro de decisiones económicas.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Las respuestas reflejan una práctica generalizada de registro, aunque con distintos niveles de formalidad y sistematización:

- Sí llevan registros escritos: la mayoría afirma contar con libros de tesorería, cuadernos auxiliares o registros manuales donde anotan ingresos y egresos.
- Responsabilidad del tesorero o del representante legal: se observa que el manejo de estos registros suele estar centralizado en una persona, generalmente el tesorero o el presidente.
- Falta de herramientas digitales o formatos uniformes: los registros se realizan de forma manual, sin estandarización ni soporte tecnológico.
- Algunos casos de informalidad: aunque existen anotaciones, no todos los movimientos se documentan de manera constante o verificable.

El grupo demuestra intención y conciencia sobre la importancia del registro financiero, lo que refleja un avance hacia la transparencia y la organización. Sin embargo, los métodos utilizados son básicos y manuales, lo que puede generar errores, pérdida de información o falta de seguimiento en el tiempo. Esto sugiere la necesidad de fortalecer la capacitación en contabilidad práctica y promover el uso de herramientas sencillas de registro y archivo financiero.

6.1.6. Capacidad de planificación financiera

Las respuestas muestran una tendencia positiva hacia la planeación económica, aunque con diferencias en el grado de formalidad:

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

- Sí elaboran presupuestos previos: la mayoría afirma que planean o estiman los gastos antes de realizar inversiones, especialmente en insumos agrícolas, transporte o comercialización.
- Algunos mencionan que los presupuestos se elaboran de manera verbal o sencilla, sin documentos formales, pero con acuerdos colectivos.
- Participación de la tesorería y la junta: en varios casos, la planificación se hace con el apoyo del tesorero, la junta directiva o los socios, buscando evitar gastos innecesarios.
- Poca sistematización: algunos reconocen que, aunque se planifica, no siempre se registran los presupuestos por escrito o con cifras detalladas.

El grupo muestra una actitud proactiva hacia la planificación financiera, lo que indica una comprensión básica de la importancia del presupuesto en la gestión de recursos, no obstante, el proceso se caracteriza por ser intuitivo y empírico, más orientado a la experiencia que a la aplicación de herramientas financieras formales, esto refleja una fortaleza en la intención organizativa, pero también la necesidad de fortalecer la capacidad técnica para estructurar presupuestos detallados, comparar resultados y tomar decisiones basadas en datos.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

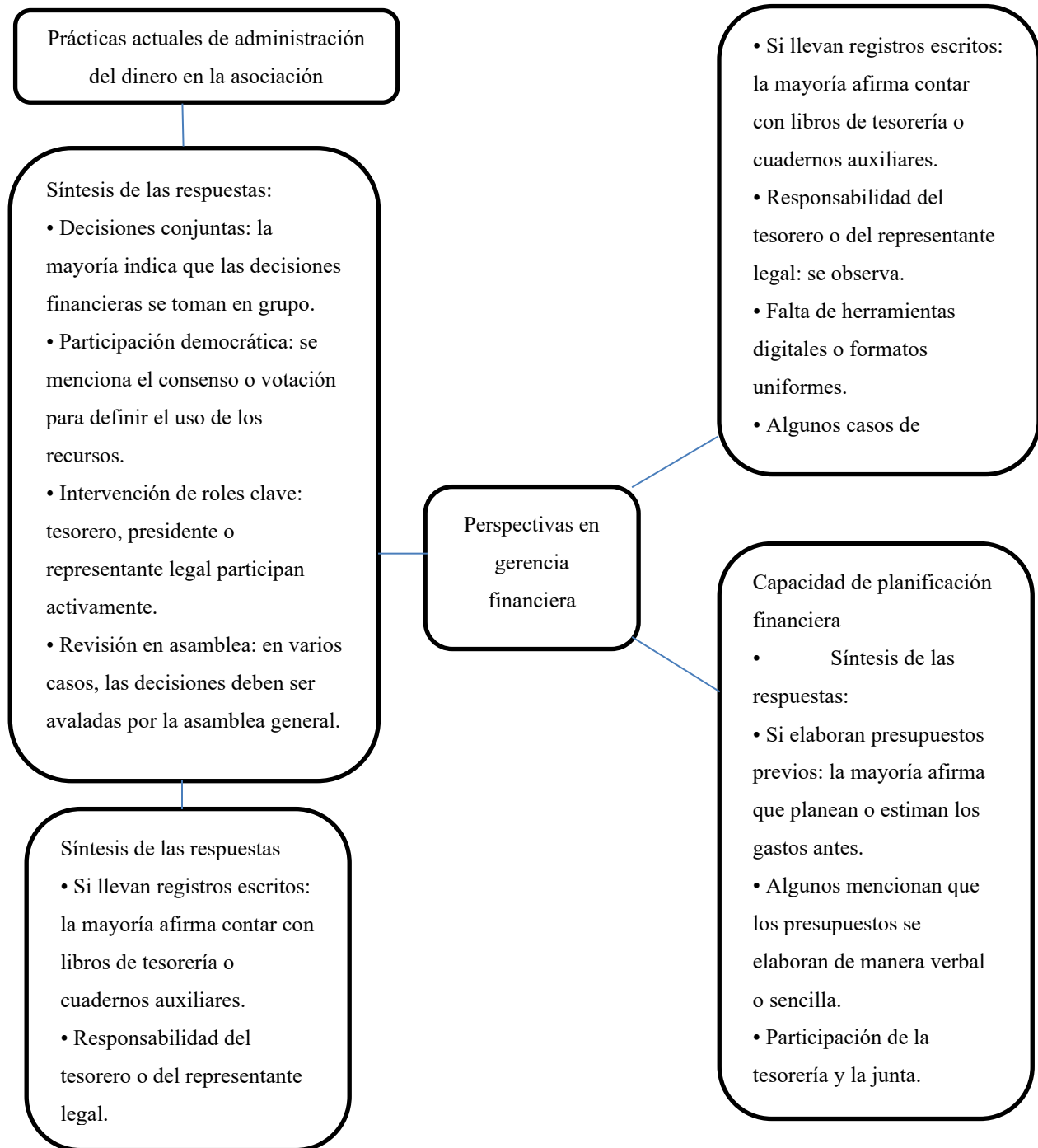


Figura 4 Perspectivas en gerencia financiera.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.1.7. Percepciones sobre la formación en gerencia financiera

Las respuestas de los participantes reflejan varios factores limitantes que dificultan tanto el aprendizaje como la aplicación de conocimientos financieros:

- Falta de capacitación formal: la mayoría reconoce no haber tenido acceso a formación técnica o educativa en temas financieros.
- Escasez de recursos económicos: algunos mencionan que la falta de dinero impide llevar a cabo prácticas financieras más estructuradas o aplicar lo aprendido.
- Baja disponibilidad de tiempo: debido a las labores agrícolas o productivas, no pueden asistir a capacitaciones con regularidad.
- Limitaciones tecnológicas: varios manifiestan no contar con herramientas digitales ni con habilidades en el uso de plataformas o registros informáticos.
- Desconocimiento de términos financieros: la dificultad para comprender conceptos técnicos o contables también es una barrera frecuente.

Las respuestas evidencian que los obstáculos son tanto estructurales (recursos, acceso, conectividad) como educativos (formación técnica y comprensión de conceptos), existe una motivación por aprender, pero las condiciones del entorno rural limitan las oportunidades para hacerlo. Esto refuerza la necesidad de implementar procesos formativos adaptados a la realidad campesina, con metodologías prácticas, ejemplos contextualizados y acompañamiento pedagógico cercano.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

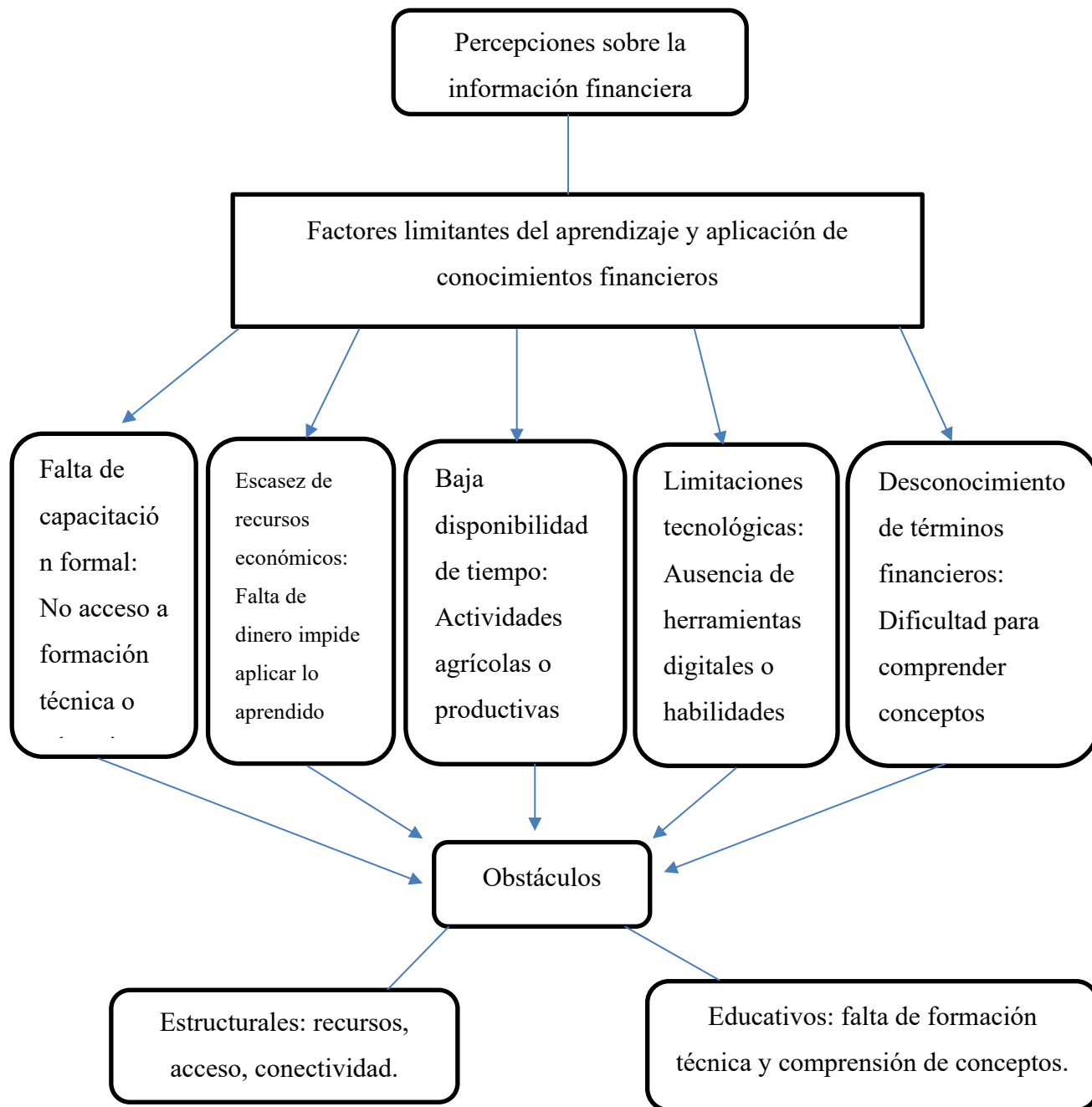


Figura 5 Perspectivas en gerencia financiera.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.1.8. Áreas de formación en gerencia financiera

Las respuestas de los participantes revelan una fuerte motivación hacia la formación financiera y un reconocimiento claro de las áreas donde sienten mayor necesidad de aprendizaje, se identifican los siguientes temas prioritarios:

- Contabilidad básica y control de gastos: aprender a llevar registros, balances, libros contables y estados financieros simples.
- Presupuestación y planeación financiera: elaborar presupuestos, planificar gastos y organizar los recursos antes de invertir.
- Ahorro, inversión y economía solidaria: estrategias para hacer rendir los recursos, reinvertir y fortalecer los fondos comunes.
- Gestión de proyectos productivos: aprender a formular, evaluar y ejecutar proyectos con criterios financieros.
- Educación e inteligencia financiera: comprender cómo tomar decisiones financieras responsables y sostenibles.
- Comercialización y manejo de ingresos: estrategias para mejorar las ventas, costos y utilidades.

Las respuestas reflejan un alto nivel de interés en fortalecer competencias prácticas que contribuyan a una administración más eficiente y sostenible de los recursos, los participantes no

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

solo buscan entender los conceptos financieros, sino también aplicarlos a su realidad productiva y comunitaria, esto evidencia que existe una base motivacional sólida para implementar procesos de capacitación con enfoque rural, orientados al fortalecimiento organizativo y económico.

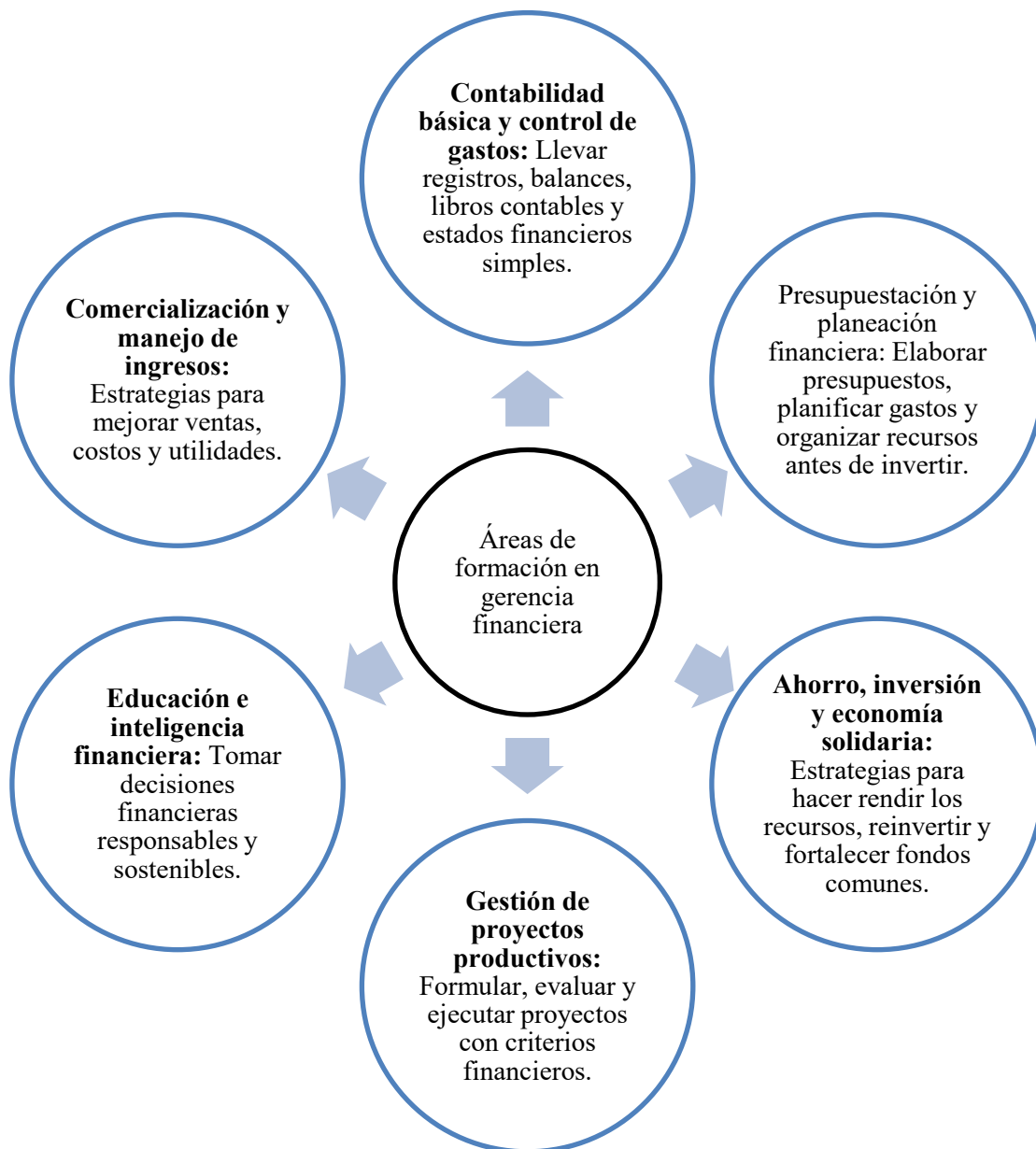


Figura 6 Áreas de formación en gerencia financiera.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.1.9. Fortalecimiento de la resiliencia económica

Las respuestas de los participantes muestran una diversidad de estrategias orientadas a la adaptación y supervivencia económica ante contextos de crisis. Los principales patrones identificados fueron:

- Reducción de gastos y priorización de necesidades: ajustan los gastos básicos y evitan inversiones innecesarias durante periodos de baja rentabilidad.
- Trabajo colectivo o en equipo: fortalecen la colaboración entre miembros de la asociación para afrontar las dificultades.
- Ahorro o uso de fondos comunes: algunos mencionan el uso de pequeñas reservas o aportes de sostenimiento.
- Diversificación de actividades: realizan otras labores agrícolas, ganaderas o comerciales para compensar la baja de ingresos.
- Apoyo comunitario y autogestión: recurren al trabajo solidario, trueques o redes locales de apoyo.
- En algunos casos, se menciona la falta de estrategias formales o recursos suficientes para enfrentar las crisis.

Las estrategias implementadas por los participantes reflejan una alta capacidad de resiliencia y cooperación, basada principalmente en el trabajo colectivo y la autogestión. Sin embargo, las medidas son reactivas y empíricas, centradas en la reducción de gastos más que en

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

la planificación preventiva. Esto sugiere la necesidad de fortalecer herramientas de planeación financiera, análisis de riesgos y gestión de ahorro e inversión, para que las asociaciones puedan anticiparse a los periodos críticos.

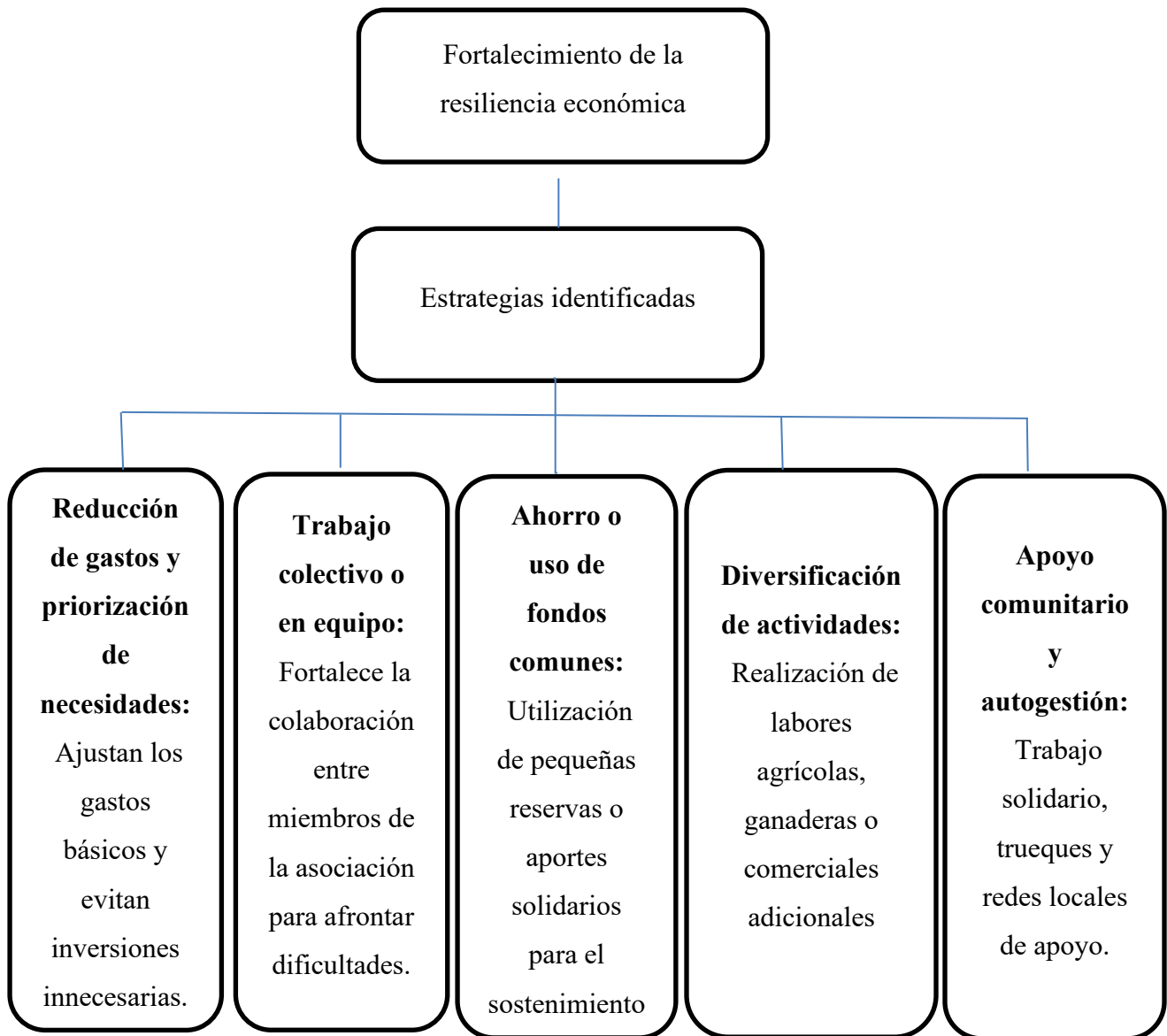


Figura 7 Áreas de formación en gerencia financiera.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.1.10. Particularidades financieras

Las respuestas de los participantes permiten identificar una comprensión clara de las condiciones y desafíos que caracterizan la economía rural, los principales aspectos mencionados fueron:

- Variabilidad de los ingresos: los recursos dependen de factores como el clima, las cosechas y los precios del mercado, lo cual genera inestabilidad económica.
- Limitaciones de acceso: falta de conectividad, recursos tecnológicos y acompañamiento técnico que dificultan la implementación de herramientas financieras modernas.
- Escasez de capital y crédito: dificultad para acceder a financiamiento, lo que impide invertir o mejorar los procesos productivos.
- Predominancia de pequeños productores: los ingresos son bajos y dependen de unidades familiares, lo que exige modelos de formación simples, prácticos y ajustados al contexto.
- Importancia de la cooperación: la economía rural se basa en la ayuda mutua, el trabajo comunitario y el sentido de pertenencia.
- Necesidad de ejemplos reales y lenguaje claro: los procesos de formación deben usar metodologías vivenciales, adaptadas al entorno campesino.

Los participantes evidencian una conciencia profunda de las condiciones rurales y de los factores que deben considerarse para diseñar programas de formación financiera efectivos, se reconoce que la economía rural tiene dinámicas propias que exigen flexibilidad, pertinencia y

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

accesibilidad en los contenidos y metodologías, esto refleja la necesidad de construir un modelo educativo que combine la teoría con la práctica, adaptado a la realidad económica y cultural de las comunidades campesinas.

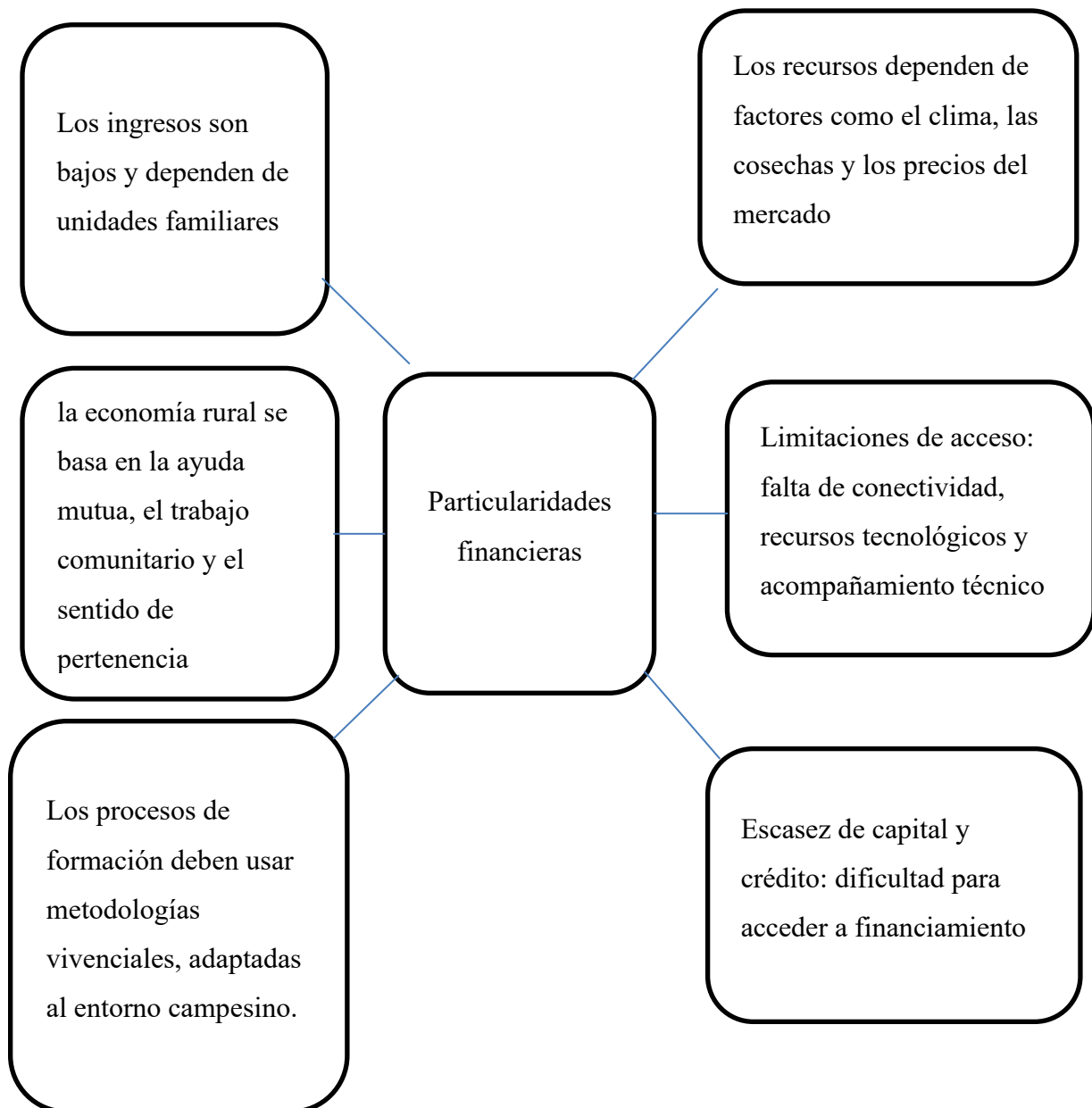


Figura 8 Modelo educativo particularidades financieras.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.2. Diseño del modelo de formación

Las respuestas de los participantes reflejan con claridad cómo conciben un proceso formativo que sea realmente útil, cercano y aplicable a su contexto, los aspectos más mencionados fueron:

- Metodología práctica: desean cursos basados en la experiencia, con ejemplos reales y ejercicios aplicables a la vida cotidiana y a las actividades agrícolas.
- Lenguaje claro y comprensible: piden que el contenido sea explicado de manera sencilla, evitando tecnicismos financieros.
- Enfoque rural y productivo: proponen que el curso esté enfocado en la economía campesina, la agricultura y la comercialización local.
- Participativo y presencial: prefieren espacios donde puedan aprender en grupo, compartir experiencias y resolver dudas en conjunto.
- Duración corta y flexible: sugieren que las sesiones sean breves, espaciadas y adaptadas a sus tiempos de trabajo.
- Componentes de tecnología básica y emprendimiento: algunos mencionan el interés en aprender a usar herramientas digitales para registros o ventas.

Los participantes imaginan un curso centrado en la práctica, la participación y la aplicabilidad inmediata, en lugar de una formación teórica o académica, el enfoque debe partir del conocimiento y experiencia de los campesinos, integrando herramientas simples que

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

fortalezcan su autonomía y organización, esto evidencia una clara demanda por procesos educativos contextualizados, vivenciales y comunitarios, que promuevan el aprendizaje colaborativo y el empoderamiento

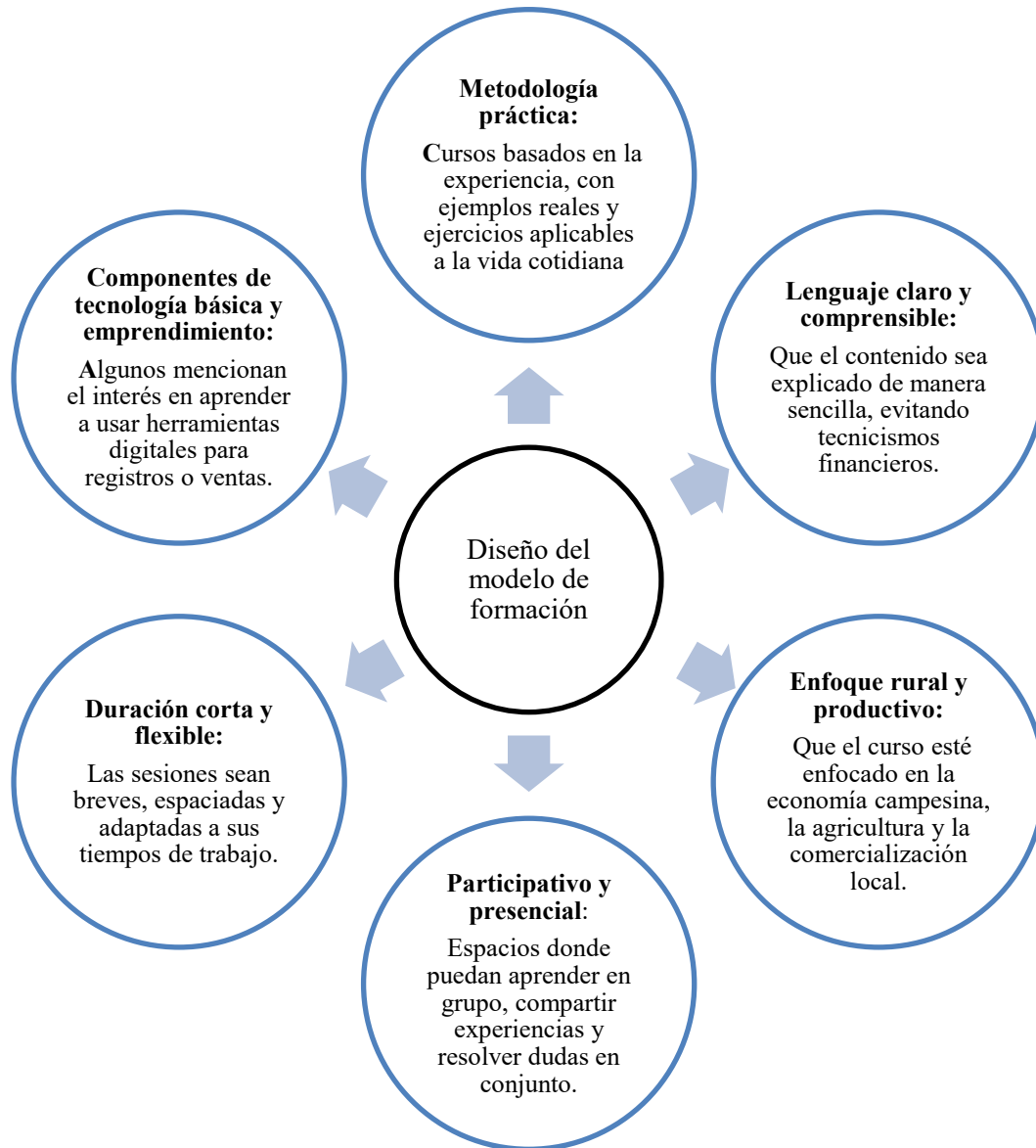


Figura 9 Diseño del modelo de formación.

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.2. Diseño de un modelo de formación en gerencia financiera

El diseño del modelo de formación busca fortalecer las competencias financieras de las asociaciones campesinas del Tolima.

Este modelo responde a las necesidades detectadas en el diagnóstico, desarrollando habilidades prácticas en planeación, control y toma de decisiones financieras para fomentar la sostenibilidad económica y la resiliencia organizativa.

6.2.1 Estructura general del modelo

El modelo está compuesto por tres componentes principales:

- Plan de capacitación en costeo, presupuestación, control de gastos y flujo de caja.
- Herramientas para la planeación de inversiones comunitarias.
- Capacitación en el uso de indicadores financieros básicos (ROI, margen bruto y rentabilidad sobre ventas).

Componente 1: Plan de capacitación en costeo, presupuestación, control de gastos y flujo de caja, este componente desarrolla competencias en la administración operativa de los recursos financieros, mediante la aplicación de herramientas sencillas de registro, planeación y control, se

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

basa en talleres participativos, simulaciones y ejercicios prácticos adaptados a la realidad campesina.

Contenidos:

- Costeo campesino: identificación de costos fijos y variables, punto de equilibrio y margen de contribución.
- Elaboración de presupuestos participativos: planificación de ingresos y gastos.
- Control de gastos y flujo de caja mensual.
- Uso de registros contables manuales o digitales.

Actividades prácticas:

- Taller sobre costos y presupuestos con ejercicios reales.
- Elaboración de un presupuesto mensual y anual.
- Diseño de un libro contable o flujo de caja.
- Simulación de manejo de recursos durante un ciclo agrícola.

Componente 2: Herramientas para la planeación de inversiones comunitarias, este componente promueve la toma de decisiones colectivas mediante herramientas de priorización de inversiones y evaluación financiera participativa, se busca que los miembros planifiquen sus inversiones con base en criterios técnicos, sociales y económicos.

Contenidos:

- Tipos de inversión comunitaria y criterios de priorización.
- Elaboración de matrices de decisión participativa.
- Cálculo de retorno de la inversión (ROI) y periodo de recuperación (payback).

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Componente 3: Capacitación en el uso de indicadores financieros básico, este componente fortalece la comprensión y aplicación de indicadores financieros esenciales para la gestión económica de las asociaciones.

Los participantes aprenden a calcular e interpretar indicadores de rentabilidad y eficiencia financiera.

Actividades propuestas:

- Taller sobre el cálculo del margen bruto y rentabilidad sobre ventas.
- Ejercicio práctico de ROI con proyectos productivos.
- Elaboración de un tablero comunitario de control financiero.

6.2.2. Estrategias de resiliencia económica

El componente de resiliencia económica busca fortalecer la capacidad de las asociaciones campesinas para anticipar, resistir y recuperarse de crisis financieras o productivas, mediante la aplicación de prácticas sostenibles, colectivas y adaptadas a su entorno.

6.2.3 Desarrollo de un esquema de ahorro comunitario y fondos de contingencia

Se promueve la creación de un Fondo de Ahorro Solidario administrado colectivamente, con aportes periódicos y reglas claras para su uso. Este fondo permitirá disponer de recursos propios en situaciones de emergencia o para invertir en mejoras productivas.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Actividades prácticas:

- Taller de diseño del fondo: definición de objetivos, aportes y condiciones de retiro.
- Elaboración de un registro de aportes y control de saldos.
- Simulación del uso del fondo en casos de crisis (baja de precios o pérdida de cosecha).

6.2.4. Diseño de estrategias de diversificación productiva

Se busca reducir la vulnerabilidad económica de las asociaciones mediante la identificación de nuevas actividades agrícolas o no agrícolas que generen ingresos alternativos, los socios analizarán costos, rentabilidad y disponibilidad de recursos para implementar opciones sostenibles.

Actividades prácticas:

- Mapeo de recursos productivos locales.
- Taller de análisis de viabilidad técnica y financiera.
- Formulación de un plan de diversificación productiva con metas y responsables.

6.2.5. Implementación de planes de inversión en infraestructura rural

Se fomenta la planificación de inversiones en infraestructura rural (bodegas, sistemas de riego, maquinaria) con base en presupuestos participativos, priorizando la transparencia y la eficiencia en el uso de recursos.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Actividades prácticas:

- Diagnóstico de necesidades de infraestructura.
- Elaboración de fichas técnicas y presupuestos participativos.
- Gestión ante entidades públicas o privadas para cofinanciación.

6.2.6. Evaluación de impacto del modelo de formación

La evaluación del impacto permite medir los resultados del proceso de formación, tanto en el desarrollo de capacidades financieras como en la eficiencia y sostenibilidad económica de las asociaciones.

6.2.7. Medición del nivel de alfabetización financiera

Se aplicarán pruebas diagnósticas antes y después del proceso formativo (pretest y postest) para evaluar el nivel de comprensión de conceptos financieros, capacidad de presupuestación y toma de decisiones.

6.2.8. Estimación del impacto en la eficiencia del uso de recursos financieros

Se compararán los registros contables, presupuestos y flujos de caja antes y después de la implementación del modelo, identificando mejoras en el control del gasto, el ahorro y la ejecución presupuestal.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.2.9. Aumento proyectado de la capacidad de negociación con entidades financieras y proveedores

Se evaluará el fortalecimiento de la relación entre las asociaciones y actores externos (entidades financieras, proveedores y aliados), a partir del acceso a crédito, obtención de mejores condiciones comerciales y desarrollo de nuevas alianzas.

6.3. Sustento financiero de la propuesta

El presupuesto total proyectado para la ejecución del plan de formación asciende a \$159.906.500 COP, valor que incorpora los costos directos del proyecto, así como los costos asociados a riesgos contractuales, obligaciones tributarias y utilidad requerida para garantizar la viabilidad de la operación.

Tabla 3 Interpretación del presupuesto del proyecto.

ítem	Descripción	Total
1	Talento humano	\$ 61.388.374
2	Equipos y software	\$ 38.935.080
3	Capacitación y eventos	\$ 9.740.000
4	Servicios tecnológicos y pruebas	\$ 3.690.000
5	Materiales, insumos y documentación	\$ 2.832.000
7	Gastos de viaje	\$ 11.000.000

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

10	Otros	\$ 2.310.000
Subtotal		\$ 129.895.454
11	Pólizas Cumplimiento 5% y calidad 2%	\$ 9.092.682
12	Impuestos (ICA)	\$ 1.434.046
13	Utilidad (15%)	\$ 19.484.318
Total proyecto		\$ 159.906.500

Fuente: Elaboración propia.

6.3.1. Talento humano

Corresponde a la contratación del personal profesional y técnico que participa en la planeación, ejecución y seguimiento del proyecto. Incluye docentes, coordinador académico, apoyo logístico y profesional de evaluación.

Tabla 4 Interpretación presupuesto talento humano.

Cargo específico	Justificación	Cant	Dedicación	Semanas	Valor Unidad	Total
	Módulo 1 – Costeo,					\$
Docente 1	Presupuestación y Flujo de Caja	44	Horas	6	\$ 109.000,00	4.796.000,00
	Módulo 2 – Planeación de					\$
Docente 2	Inversiones Comunitarias	36	Horas	5	\$ 109.000,00	3.924.000,00

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

	Módulo 3 – Indicadores						
Docente 3	Financieros y Resiliencia Económica	32	Horas	5	\$ 109.000,00	\$	3.488.000,00
Docente 4	Módulo 4 – Evaluación y Seguimiento	32	Horas	4	\$ 109.000,00	\$	3.488.000,00
	Modulo 5 - Jornada de nivelación y refuerzo / Evaluación Final y Cierre	16	Horas	2	\$ 109.000,00	\$	1.744.000,00
Coordinador Académico	Lidera la planeación, articulación y ejecución del modelo de formación. Supervisa cumplimiento de cronogramas, coordinación docente, asistencia, logística, calidad académica y relación institucional. Diseña e implementa	1	Mes	5,5	\$ 3.012.854,50	\$	16.570.699,75
Profesional de Seguimiento	herramientas de monitoreo, mide avances, consolida indicadores, realiza informes y evalúa	1	Mes	5,5	\$ 3.012.854,50	\$	16.570.699,75

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

el impacto del proceso

formativo.

Gestiona la logística de

las sesiones: asistencia,

materiales, ambientación

del aula, soporte

Apoyo	operativo, articulación	1	Mes	5,5	\$	\$
Logístico	con los participantes, registro fotográfico, organización de refrigerios y apoyo administrativo.				1.964.904,50	10.806.974,75

TOTAL \$ 61.388.374

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Equipos y software

Incluye herramientas tecnológicas, equipos de cómputo, licenciamientos, plataformas y recursos informáticos necesarios para garantizar la calidad pedagógica y operativa del proyecto.

Tabla 5 Interpretación equipos y software.

Descripción	Especificaciones técnicas	Justificación	Can t	Valor unitario	Total
-------------	---------------------------	---------------	----------	-------------------	-------

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

<p>portátil con un procesador AMD Ryzen 5 7520U, 8 GB de RAM y un SSD de 512 GB, con Windows 11 Home. Su pantalla de 15.6 pulgadas tiene resolución Full HD y utiliza gráficos integrados. Ofrece una batería de aproximadamente 11 horas, pesa 1.62 kg y viene en color azul, con teclado alfanumérico y cámara web Full HD. En conectividad incluye WiFi, Bluetooth, dos puertos USB, un USB Tipo C, HDMI, lector SD y salida de audio, sin unidad CD/DVD.</p>		<p>Se requieren para el programa de formación teniendo en cuenta los docentes y el personal administrativ o y académico</p>	<p>15</p>	<p>\$ 1.699.070</p>	<p>\$ 25.486.050</p>
<p>Alquiler Computador es Portátiles</p>		<p>Se requieren los PIN para el acceso y manejo de las herramientas</p>	<p>15</p>	<p>\$ 450.000</p>	<p>\$ 6.750.000</p>
<p>Pin Microsoft 365 Apps for Business</p>	<p>Microsoft 365 Aplicaciones para Negocios. Obtén las versiones de escritorio de las aplicaciones de Office: Outlook, Word, Excel,</p>				

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

	PowerPoint, 1 TB de almacenamiento en la nube por usuario, Soporte ininterrumpido por teléfono y a través de la Web, Microsoft 365 Copilot	office para el trabajo administrativo o y académico			
	Proyector inalámbrico portable y con alta definición, pantalla de más de 100". tecnología 3LCD luminousidad de 4.000 lúmenes	Presentaciones y capacitaciones docentes	1	\$ 5.499.030	\$ 5.499.030
	Sistema de audio bidireccional para un sonido envolvente, Panel superior resistente a salpicaduras de agua, Woofer integrado de 10 pulgadas, intensifica los bajos, Variedad de luces LED, para acompañar su sonido, Controla luces y sonido con manejo mediante app	Sonido para Presentaciones y Capacitaciones	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Total	\$ 38.935.080
--------------	------------------

Fuente: Elaboración propia.

6.3.3. Capacitación y eventos

Comprende gastos asociados a talleres, espacios de formación y apoyo logístico para las sesiones presenciales.

Tabla 6 Interpretación capacitación y eventos.

Tema de la capacitación o evento	Justificación	Cantidad	Unidad	Valor día	Total
Alquiler espacios capacitación	Alquiler de espacios para la gestión de capacitaciones	22	Día	\$ 120.000	\$ 2.640.000,00
Alquiler Centro Operaciones	Alquiler de espacios gestión de la capacitación	6	Mes	\$ 450.000	\$ 2.700.000,00

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Refrigerios	capacitación	440	Unidad	\$ 10.000	\$ 4.400.000,00
	sesiones sábados				
Total					\$ 9.740.000

Fuente: Elaboración propia.

6.3.4. Servicios Tecnológicos y Pruebas

Corresponde a servicios de conectividad, plataformas digitales, pruebas técnicas y soporte operativo durante la ejecución del proyecto.

Tabla 7 Interpretación servicios tecnológicos y pruebas.

Servicios tecnológicos y pruebas	Descripción	Especificaciones técnicas	Cantidad requerida	Valor unitario	Total
	Se requiere				
KIT STARLINK CONEXIÓN INTERNET SATELITAL	la garantía la conexión a internet durante las sesiones de formación	Antena, Soporte, Enrutador de 3. ^a generación, Cable Starlink (15mts), Cable de alimentación de CA (1.5mts), Fuente de alimentación,	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Cobertura: Hasta 297

m²
Radio: Tri Band

4 x 4 MU-

MIMO
Generación:

WiFi 6, Tecnología Wi-

Fi: 802.11,

Compatibilidad con

redes en malla:

Compatible con nodos

en malla Starlink Gen 2

y Gen 3, hasta 3 nodos

en malla, sistema

satelital

Plan de	Internet	Internet Ilimitado y			
Starlink	Ilimitado	pago por uso, superior a	6	\$ 415.000	\$ 2.490.000
		500Mb			
Total					\$ 3.690.000

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5. Materiales, insumos y documentación

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Incluye insumos físicos como papelería, kits, material impreso y documentación técnica.

Tabla 8 Interpretaciones materiales, insumos y documentación.

Ítem	Materiales, insumos y documentación	Descripción y especificaciones técnicas	Justificación	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Total
1	Guías de aprendizaje por módulo	Documentos impresos o digitales con contenidos clave; Actividades prácticas para costeo, presupuestos, indicadores y M&E.	Apoyo conceptual para los participantes.	80,00	Unidad	28.000	\$ 2.240.000
2	KIT de Cuadernos, esferos y lápices	Material individual para toma de notas.	Uso general durante las 20 sesiones.	20,00	Unidad	15.000	\$ 300.000

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

		Resmas para					
3	Resmas Tamaño Carta	impresión de talleres y evaluaciones.	Actividades semanales.	1,00	Caja x 10 Und	160.00 0	\$ 160.000
4	Caja de Marcadores Borrables	Marcadores Rojo, Azul y Negro	Soporte para clases	3,00	Caja x 12 Und	36.000	\$ 108.000
5	Borradores	Borradores Tablero Blanco	Borradores Tablero Blanco	8,00	Unidad	3.000	\$ 24.000
Total							\$ 2.832.000

Fuente: Elaboración propia.

6.3.6. Gastos de Viaje

Cubre los desplazamientos del equipo desde Bogotá hacia Purificación (Tolima) durante las 20 semanas de ejecución, incluyendo transporte y alimentación.

Tabla 9 Interpretación gastos de viajes.

Desplazamiento (origen y destino)	Medio de transporte	Justificación	No. de viajes	No de personas	No de días	Valor unitario	Total
--	--------------------------------	----------------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------	---------------------------	--------------

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Bogotá - Purificación (Tolima)	vehículo Tipo Colectivo	Traslado personal administrativo y académico, junto con los elementos para el desarrollo de los planes	22	6	20	250.000	5.500.000
		Traslado personal administrativo y académico, junto con los elementos para el desarrollo de los planes	22	6	20	250.000	5.500.000
Total							\$11.000.000

Fuente: Elaboración propia.

6.3.7. Otros

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Agrupar gastos complementarios e imprevistos menores necesarios para el desarrollo del proyecto.

Tabla 10 Interpretación otros.

Otros	Justificación	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Costo
	Almuerzos				
Almuerzos	Docentes y personal	Unidad	154	\$ 15.000	\$ 2.310.000
	Administrativo				
Total					\$ 2.310.000

Fuente: Elaboración propia.

6.3.8. Pólizas

Garantizan el cumplimiento contractual y la calidad de los productos entregados.

Corresponden al 7% del subtotal del proyecto.

6.3.9. Impuestos

Valor correspondiente al impuesto de Industria y Comercio aplicable a la actividad económica.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.3.10 Utilidad

Margen requerido para garantizar sostenibilidad financiera, cubrir riesgos y mantener capacidad operativa.

El valor final del proyecto, equivalente a \$159.906.500 COP, integra los costos directos, pólizas, impuestos y utilidad, garantizando una ejecución técnica y financiera adecuada.

6.4. Flujo de Caja del Proyecto

El flujo de caja del proyecto muestra cómo se distribuyen los recursos financieros a lo largo de los seis meses de ejecución, evidenciando los momentos de mayor exigencia financiera y permitiendo planificar los desembolsos requeridos para garantizar la correcta ejecución del plan de formación.

6.4.1. Comportamiento mensual del gasto

El flujo presenta una alta inversión inicial, seguida de un gasto estable en la etapa de ejecución y un gasto reducido en el cierre del proyecto. Este comportamiento es típico en proyectos que requieren adquisición de equipos, pólizas y materiales al inicio, mientras que los demás costos se mantienen distribuidos mensualmente según la operación.

6.4.2. Mes 1 – \$68.103.375 COP (Pico máximo de ejecución)

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Concentra el 42.6% del presupuesto total. Incluye compra de equipos y software, materiales, pago de pólizas y costos iniciales de operación. Este desembolso es fundamental para dejar totalmente operativo el proyecto.

6.4.3. Meses 2 y 3 – \$16.043.614 COP cada uno

Corresponden a meses de ejecución estable, donde se cubren principalmente honorarios de talento humano, gastos de viaje, servicios tecnológicos y logística.

6.4.4. Mes 4 – \$16.915.614 COP

Presenta un ligero incremento frente a meses anteriores debido a mayor dedicación y operación intensiva durante la mitad del proyecto.

6.4.5. Mes 5 – \$13.427.614 COP

Se reduce ligeramente el gasto por disminución en operaciones y estabilización de actividades.

6.4.6. Mes 6 – \$9.888.353 COP

Corresponde al cierre del proyecto, incluyendo gastos administrativos, menor carga operativa y registro del ICA.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.4.7. Concentración del flujo

El 42.6% del presupuesto se ejecuta en el primer mes, debido a la adquisición de insumos y cumplimiento de requisitos contractuales. Los meses 2 al 5 representan una ejecución constante, y el mes 6 refleja la liquidación de costos finales.

6.4.8. Comportamiento financiero general

El proyecto evidencia una estructura financiera equilibrada: fuerte inversión inicial, ejecución continua y cierre con menor carga económica. Esto facilita la planificación de los desembolsos y asegura la estabilidad operativa durante toda la ejecución.

El flujo de caja demuestra la necesidad de contar con recursos suficientes al inicio del contrato, asegurando la adquisición de equipos, pólizas y materiales. Posteriormente, el gasto estable permite sostenibilidad financiera, mientras que el cierre muestra una disminución coherente con las actividades administrativas. Esta lectura garantiza que el financiador comprenda el comportamiento financiero y planifique adecuadamente los desembolsos.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

	Total Proyecto	59.010.694	16.043.614	16.043.614	16.915.614	13.427.614	8.454.307
8	pólizas (Cumplimiento (5%) y Calidad (2%))	9.092.682					
9	Impuestos (ICA)						1.434.045
	Total Proyecto	68.103.375	16.043.614	16.043.614	16.915.614	13.427.614	9.888.353

Fuente: Elaboración propia

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

6.5. Análisis financiero

El análisis financiero del proyecto se construyó a partir de la inversión inicial, los ingresos y los egresos proyectados para un horizonte de seis meses. Con esta información se elaboró el flujo de caja, se calcularon los principales indicadores financieros (VPN, TIR y Payback) y se evaluó la viabilidad económica del proyecto.

6.5.1. formulación del flujo de caja

El flujo de caja del proyecto se construyó considerando:

- Una inversión inicial equivalente a \$47.532.080.
- Los ingresos operativos generados durante los seis meses de operación.
- Los egresos operativos, asociados a costos directos del proyecto.
- La diferencia entre ingresos y egresos corresponde al flujo neto de cada mes.

Tabla 12 Flujo de caja mensual del proyecto.

Periodo	Inversión inicial	Ingresos	Egresos	Flujo neto
0 (t = 0)	\$ 47.352.080,00	-	-	-\$ 47.532.080,00
Mes 1	-	\$ 59.010.694,00	\$ 9.092.682,00	\$ 49.918.012,00

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Mes 2	-	\$ 18.450.156,00	\$ 16.043.614,00	\$ 2.406.542,00
Mes 3	-	\$ 18.450.156,00	\$ 16.043.614,00	\$ 2.406.542,00
Mes 4	-	\$ 19.452.956,00	\$ 16.915.614,00	\$ 2.537.342,00
Mes 5	-	\$ 15.441.756,00	\$ 13.427.614,00	\$ 2.014.142,00
Mes 6	-	\$ 11.156.499,00	\$ 9.888.353,00	\$ 1.268.146,00
<hr/>				
TIR	19,19 %			

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Valor presente neto (VPN)

Para calcular el Valor Presente Neto se utilizó una tasa de descuento del 12 % efectivo anual, equivalente a aproximadamente 0.9488 % mensual.

Tasa 12% VNP \$ 59.712.441 tm 0,009488793

Tabla 13 Valor presente neto.

Periodo	Flujo neto	Factor de descuento	VPm
1	\$ 49.918.012,00	0,99060	\$ 49.448.803,00
2	\$ 2.406.542,00	0,98129	\$ 2.361.514,00

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

3	\$ 2.406.542,00	0,97207	\$ 2.339.316,00
4	\$ 2.537.342,00	0,96293	\$ 2.443.279,00
5	\$ 2.014.142,00	0,95388	\$ 1.921.244,00
6	\$ 1.268.146,00	0,94491	\$ 1.198.285,00
TOTAL			\$ 59.712.441,00
VPN	\$ 12.180.361,00		

Fuente: Elaboración propia

El dinero que el proyecto ganará en el futuro, traído a valor de hoy, es mayor que la inversión inicial por 12,2 millones. Por eso el proyecto es rentable.

6.5.3. Tiempo de recuperación

El tiempo que se tarda en recuperar la inversión se calculó dividiendo la inversión inicial por el flujo neto que se generó en el primer mes. El resultado, que es de 0,95 meses, muestra que el proyecto logra recuperar su inversión en menos de un mes. Esto demuestra una rápida recuperación financiera y un alto nivel de eficiencia en la generación de ingresos.

$$\frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo neto mes 1}} = \frac{\$ 47.532.080}{\$ 49.918.012} = 0,95220298 \text{ meses}$$

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

7. Conclusiones

Salazar et al. (2023) plantean que la gerencia financiera es la capacidad de las organizaciones y comunidades para resistir crisis, adaptarse a cambios, garantizando sostenibilidad y uso eficiente de los recursos. Efectivamente en los resultados de nuestra investigación se evidencia que, con conocimientos en gerencia financiera, las asociaciones campesinas podrán incorporar herramientas para planificar el manejo del presupuesto basados en datos reales y no intuitivos, lo cual les permitirá tomar las mejores decisiones al momento de realizar sus inversiones.

De acuerdo con lo planteado por Vanegas et al. (2021), donde sugieren que el impacto social que propende la educación financiera se basa en la inclusión, reduciendo desigualdades y contribuyendo al desarrollo económico de comunidades vulnerables; en los resultados de nuestra investigación podemos confirmar dicho impacto, ya que los líderes de las asociaciones campesinas del departamento del Tolima relacionan la educación financiera con el uso adecuado de los recursos y la consideran como una herramienta para mejorar su economía personal y colectiva (Rodríguez et al., 2026).

En cuanto al cumplimiento del primer objetivo, relacionado con el acercamiento teórico y conceptual orientado a la gerencia y educación financiera, se resalta que se realizó una entrevista semiestructurada la cual permitió recoger diversas perspectivas sobre la gestión y administración financiera en contextos rurales. Adicionalmente, se logró identificar que el concepto de gerencia y educación financiera fue asociado, en la mayoría de las respuestas, con la administración y manejo de recursos económicos.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

En segunda instancia, el segundo objetivo hace referencia a caracterizar las perspectivas enfocadas en la gerencia financiera de las asociaciones campesinas, por lo tanto, se analizaron las percepciones de los líderes en cuanto al manejo de los recursos económicos, la planificación financiera y otros elementos asociados a la gerencia financiera. A partir de los resultados de la entrevista semiestructurada fue posible identificar patrones relacionados con la administración básica de recursos, como diferencias derivadas del nivel educativo y experiencia de cada líder.

El tercer objetivo consiste en diseñar un modelo aplicado a la gerencia financiera. Para ello, se propone la elaboración de un modelo con contenidos de educación y gerencia financiera orientados a fortalecer la resiliencia económica de las asociaciones campesinas. Este modelo se compone de tres componentes principales (1) un plan de capacitación en costeo, presupuestación, control de gastos y flujo de caja; (2) herramientas para la planeación de inversiones comunitarias y (3) capacitación en el uso de indicadores financieros básicos, como el ROI, margen bruto y rentabilidad sobre ventas.

El cuarto objetivo se centra en llevar a cabo un análisis de costos para implementar el programa de educación financiera. Para ello se procedió a realizar un análisis que nos ayudó a estimar los recursos económicos necesarios para realizar las capacitaciones y actividades formativas dirigidas a las asociaciones campesinas del departamento del Tolima. Para ello, se identificaron y clasificaron los presupuestos del proyecto, determinando los costos asociados al talento humano, equipos y software, capacitación y eventos, servicios tecnológicos y pruebas, materiales, insumos y documentación, gastos de viajes y otros. Adicionalmente, se proyectó un flujo de caja que evidencia como se distribuyen los recursos financieros a lo largo de los seis meses de ejecución. La estructura de costos resultante nos brindó una visión clara del

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

presupuesto requerido y nos facilitó la toma de decisiones sobre la viabilidad y sostenibilidad del programa.

Para futuras investigaciones se sugiere profundizar en el impacto de los procesos de educación financiera sobre la rentabilidad y el desempeño productivo de las asociaciones campesinas, sería útil llevar a cabo estudios que permitan evaluar la evolución de la resiliencia económica a lo largo del tiempo. también sería pertinente explorar otros modelos de educación financiera que puedan adaptarse a diferentes contextos rurales. A sí mismo, es de gran importancia considerar el factor gubernamental ya que muchas asociaciones campesinas trabajan de la mano del gobierno nacional en temas relacionados con tierras y apoyos económicos.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

8. Recomendaciones

Una de las limitaciones significativas enfrentadas durante el desarrollo de esta investigación fue el acceso directo a los miembros de las asociaciones campesinas objeto de estudio. Esta restricción se derivó principalmente de factores logísticos, la dispersión geográfica de las comunidades rurales en el departamento del Tolima y la disponibilidad limitada de los campesinos, cuyas agendas están determinadas por los ciclos agrícolas y las demandas laborales del campo. Si bien este aspecto pudo afectar la recolección de datos primarios en terreno, se compensó mediante la consulta exhaustiva de fuentes secundarias, el análisis de casos de estudio análogos y la validación con expertos sectoriales, lo que permitió mantener el rigor y la pertinencia del modelo de formación propuesto.

A pesar de estas limitaciones, la metodología empleada proyecta ser pertinente para los objetivos de la investigación, ya que permite construir un modelo de formación aplicable y contextualizado a partir de evidencia documental sólida y la experiencia de actores relevantes del sector. El enfoque que se propone adoptar facilitará un análisis reflexivo y propositivo, adecuado para estudios exploratorios en contextos de acceso restringido. No obstante, se recomienda que futuras investigaciones incorporen estrategias de triangulación de datos y trabajo de campo ampliado para fortalecer la validez externa de los hallazgos.

Al concluir este estudio, se extiende una cordial invitación a la Universidad, la Facultad, el Programa de Especialización en Gerencia Financiera, así como a compañeros, colegas y futuros investigadores, para que continúen profundizando en el desarrollo de modelos de gerencia financiera orientados a fortalecer la resiliencia económica de las asociaciones

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

campesinas. La relevancia de seguir explorando este campo radica en la urgente necesidad de cerrar brechas de inequidad y vulnerabilidad financiera en el sector rural, especialmente en regiones como el Tolima, donde la agricultura familiar es pilar del desarrollo local y nacional.

Abordar esta línea de investigación no solo contribuye a la generación de conocimiento aplicable, sino que también representa un compromiso tangible con la sostenibilidad y la inclusión socioeconómica. Queda abierta, por tanto, la puerta a futuros trabajos que amplíen la validación del modelo propuesto explore su adaptación a otros contextos territoriales, o incorporen dimensiones complementarias como el enfoque de género, la adaptación al cambio climático o el uso de tecnologías digitales. Juntos, podemos transformar la gestión financiera en una herramienta de resiliencia y prosperidad para el campo colombiano.

Una propuesta central derivada de esta investigación consiste en la implementación de un Programa de formación en gerencia financiera con enfoque de resiliencia, diseñado específicamente para las asociaciones campesinas del Tolima. Este programa debería estructurarse en módulos prácticos que aborden: planificación financiera adaptada a ciclos agrícolas, gestión de riesgos climáticos y económicos, manejo de ahorro y crédito colectivo, así como herramientas básicas de costos y rentabilidad. Se recomienda que su implementación sea gradual, comenzando con asociaciones piloto en municipios con alta vulnerabilidad económica, utilizando metodologías participativas y materiales didácticos contextualizados al lenguaje y realidad rural.

Adicionalmente, se propone la creación de Bancos de Herramientas Financieras Comunitarias, que incluyan protocolos sencillos para la administración de recursos, fondos rotatorios de emergencia y sistemas de alerta temprana para crisis económicas. Estas herramientas, acompañadas de un proceso de acompañamiento técnico continuo por parte de la

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

universidad o entidades de apoyo, permitirán no solo fortalecer las capacidades internas de las organizaciones, sino también generar datos valiosos para futuras investigaciones aplicadas. La sostenibilidad del modelo dependerá de la articulación con instituciones locales y la integración de líderes formados como replicadores del conocimiento dentro de sus comunidades.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Referencias bibliográficas

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Achumaceiro, R. (2011). La gerencia financiera como instrumento para el fortalecimiento organizacional. *Revista EccoS*, 5(392), 45–60. Universidad de la Costa (CUC).
- Alay, G. B., Loor, F. I., & Ponce, W. P. (2021). Educación financiera para el desarrollo de la cultura tributaria en la asociación agropecuaria de Machalilla. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 1198-1209.
- Alcaldía de Bogotá (2025). Mi ciudad. Localidades. Sumapaz. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/bogota-ofrece-creditos-con-0-interes-para-campesinos-productores-2025>
- Álvarez Merelo, O. L., Álvarez Merelo, J. C., Villarreal Vera, L. A., Zurita Desiderio, M. J., & Llerena Ureta, J. F. (2025). La importancia de la educación financiera en la toma de decisiones empresariales: perspectivas y desafíos. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (1), 3395 – 3413.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3580>
- Banco Mundial. (2021). *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*.
<https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

- Barrera Lievano, J. A., & Parra Ramírez, S. M. (2020). Factores determinantes para el acceso de las mipyme al crédito gota a gota. *Revista Republicana*, 28, 217–236. DOI: 10.21017/rev.repub.2020.v28.a84
- BID. (2020). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Nuevos enfoques para cerrar brechas*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cabrera-Bravo, C. C., Fuentes-Zurita, M. P., & Cerezo-Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220–232.
- Carrillo, N. V., & Mondragón, M. D. (2024). Perspectivas sobre la educación financiera, su importancia e impactos de su incorporación en los niveles educativos. *Panorama Económico*, 21(1), 102-116.
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación*. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2, 1-11.
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión financiera* (2.^a ed.). Ecoe Ediciones. 11-12
- De la Cuadra, Y. M. E., Hinojosa, D. M., Loaiza, G. D. E., & Andocilla-Cabrera, J. (2024). Educación financiera de jóvenes y adultos y su impacto en las toma de decisiones: Una aproximación teórica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 1280-1293.
- De la Puente, L. S. (2019). *Gerencia financiera: una herramienta para una óptima toma de decisiones*. Artículo de revisión con fines de grado. Universidad de San Buenaventura Cartagena. Recuperado, 23.
- Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Política nacional de inclusión y educación económica y financiera* (Documento CONPES 4005).
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4005.pdf>

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

- Díaz-Restrepo, C. A., Hoyos, O., Arismendy-Quintero, D. E., & Duque, P. (2023). Educación Financiera en la población joven: una revisión y análisis bibliométrico. *Revista colombiana de educación*, (89), 148-180.
- Fernández, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), 1-15.
- Gaspar-Barrios, D. A., Condor-Huaranga, A. M., Moore-Blanco, C. E., & Orosco-Fabian, J. R. (2024). Educación financiera en jóvenes de educación superior. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 20(1), 37-50.
- Guerrero Pola, Y. M. (2022). Evaluar el desempeño de la gerencia financiera para la toma de decisiones en la división de imágenes diagnosticas en la Clínica Central de la ciudad de Montería en el marco de la pandemia por COVID-19.
- Hurtado, D. L. G., Delgado, N. O., & Mendoza, A. F. (2024). Fortalecimiento de hábitos financieros saludables en la población vulnerable de solita, Caquetá: un estudio descriptivo sobre la efectividad de la capacitación en educación financiera. *Aglala*, 15(2), 99-115.
- Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorza, A., & Gómez, G. R. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501-522.
- Lievano, J. A., & Ramirez, S. P. (2024). Educación financiera y servicios de microcrédito en empresas de la ciudad de Bogotá–Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 29(105), 239-253.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

- López-Lapo, J. L., Ocampo, S. E., Moreno, L. E., Castillo, G. D. S., Vélez, M. J., Jiménez, N. C., & Llor, J. P. (2022). Educación financiera en América latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 3810-3826.
- Lopezosa, C., Codina, L., & Freixa, P. (2022). ATLAS. ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. DigiDoc Research Group, 1-30.
- López-Rodríguez, C. E., Góngora-Mogollón, D. F., & Rodríguez-López, J. G. (2023). Estilo de liderazgo estratégico como determinante para la perdurabilidad empresarial del sector servicios. *Semestre Económico*, 26(61).
- López-Rodríguez, C. E., & López-Ordoñez, D. A. (2022). Financial education in Colombia: Challenges from the perception of its population with socioeconomic vulnerability. *Economics and Sociology*, 15(1), 193-204. doi:10.14254/2071- 789X.2022/15-1/12
- Maldonado, E. J., Castillo, V. S., & Suárez, Y. S. (2024). Programas de educación financiera en la educación superior: un análisis de la literatura en Scopus. *Aglala*, 15(2), 34-48.
- Moreno, L. Y. (2024). Acceso Financiero como Estrategia para el Relevo Generacional de la Población Rural Campesina. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(3), 1709-1725.
- Murillo Rodríguez, A. D. P., & Figueroa Rodríguez, E. S. (2022). Importancia de la gestión financiera en las microempresas del sector manufacturero: Cetares SAS y Calzado Figars.
- Natalie-Gagliardi (2023). 14 principales desafíos de la gestión financiera para las empresas., Oracle, Recuperado el 18 de agosto de 2025, de <https://www.oracle.com/latam/erp/financials/financial-management-challenges/>
- Olaya, D., Barrera, G., Cañón, A., camilo Sanchez, J., & Gutiérrez, A. P. P. (2024). Educación financiera en Colombia, caso de estudio en la Sabana de Bogotá. *Tecnogestión: Una mirada al ambiente*, 21(1), 54-75.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

- Otero, E. C., De la Cruz, C. A. U., & León, N. (2019). Gerencia financiera; una alternativa para las pymes en el siglo XXI. *Revista Enfoque Latinoamericano*, 2(1), 7-23.
- Prieto, J. D. G., & Franco, N. M. (2024). Avances investigativos de la integración de la educación financiera en los niveles superiores de educación: una revisión bibliométrica. *Revista Academia y Virtualidad*, 17(2), 33-51.
- Riva, M. P., Sarango, A. F., Córdova, C. A., Pérez, M. G, & Mejía, C. A.(2023). Educación financiera basada en los conocimientos financieros: Un análisis en los beneficiarios del programa Campo Emprende. *Tesla Revista Científica*, 3(2), e128-e128.
- Rodríguez, C. E. Rodríguez, M. A, & Beleño, W. T. (2026). Producción científica asociada con la gestión de los riesgos operacionales en la gerencia financiera. *Universidad & Empresa*, 28(50), 6.
- Salazar-Villano, F.E., Castillo, M. & Gómez, A. (2023): “Resiliencia económica regional y economía solidaria. El caso de Colombia”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 35-67.
- Saucedo Loera, L. A., Oropeza Tagle, M. Á., & Ruiz Guerra, R. (2024). Educación e inclusión financiera en México y Colombia. *RAN (Chillán)*, 10(1), 1-15.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - UAEOS. (2022). Contenidos mínimos para programas de educación económica y financiera no formal en Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Vanegas, W. J., Noriega, A. M., & López, J. L. (2021). Educación financiera, un enfoque al crecimiento y desarrollo social. *Ad-gnosis*, 10(10), 43-55.

Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima

Anexos

Anexo 1. Carta de Invitación



Bogotá D.C., 26 de septiembre de 2025

Señores:

Asociación de Usuarios Campesinos de Purificación – ANUC Purificación

Atn. Sr. Martín Díaz Ávila

Representante Legal

Asunto: Invitación a participar en investigación académica

Respetado señor Díaz Ávila, reciba un cordial saludo.

La Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, a través de la Facultad de Ciencias Empresariales y el Programa de Especialización en Gerencia Financiera, se encuentra adelantando un proyecto de investigación titulado:

“Gerencia financiera para la resiliencia económica: modelo de formación aplicable a asociaciones campesinas del departamento del Tolima.”

En este sentido, nos permitimos invitar a la **Asociación de Usuarios Campesinos de Purificación (ANUC Purificación)** a participar en este trabajo académico, cuyo propósito es proponer un modelo de formación en gerencia financiera que contribuya al fortalecimiento de la resiliencia económica de las asociaciones campesinas.

La investigación será desarrollada por los estudiantes de la Especialización en Gerencia Financiera: **Alba Patricia Robayo Patiño, José Wilson Roldan Rayo y Carlos Fernando Wilches Cañón**, quienes se encargarán de adelantar el trabajo de campo, el análisis de la información recolectada y la formulación de la propuesta académica.

La participación consistirá en el desarrollo de entrevistas semiestructuradas con algunos miembros de la asociación, con el fin de comprender sus experiencias, necesidades y percepciones en torno a la educación y la gerencia financiera. Cabe resaltar que la información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos, manteniendo absoluta **confidencialidad, ética y respeto** hacia la organización y sus integrantes. Estamos convencidos de que la participación de la ANUC Purificación enriquecerá de manera significativa este estudio, aportando insumos valiosos para la construcción de estrategias de formación que beneficien a las comunidades campesinas.

Agradecemos de antemano su atención y disposición, y quedamos atentos a su respuesta para coordinar las acciones correspondientes.

Cordialmente,

Walberto Terraza Beleño

Coordinador de Programa Especializaciones

Correo: walberto.terrazza@uniminuto.edu

Carrera 73ª N° 81B-70

Bogotá - Colombia