

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS ENCAMINADOS A  
CONTRIBUIR CON LA SEGURIDAD ALIMENTARIA OFRECIDA POR PARTE DE LA  
RED AGROECOLÓGICA CAMPESINA -ARAC-

DIANA CAROLINA RESTREPO OSORIO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO  
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Abril, 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como  
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

Gloria Alcira Urrego Pava

NOMBRE DEL TUTOR O TUTORA

Rubén Darío Alzate Mora

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.1

Fabio Muñoz Jiménez

NOMBRE DEL PROFESOR(A) LECTOR(A) No.2

Diana Carolina Restrepo Osorio

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

**DEDICATORIA**

A mi compañero de vida, a mi hija y mi madre, el motor de mi vida, mi mayor tesoro.

## **AGRADECIMIENTOS**

Este es el resultado de un proceso de construcción y deconstrucción permanente. Ha sido un camino desafiante y cargado de aprendizajes, por lo cual agradezco a la Universidad por acogerme, a los docentes por compartir pacientemente sus saberes y a mis compañeros por cada uno de sus aportes.

También agradezco a la Organización ARAC por la apertura a lo largo del proceso. Al presidente de la asociación por el tiempo dedicado y las enseñanzas. A mi tutora, por su disposición y comprensión.

Sin duda, este logro fue posible gracias al apoyo incondicional de mi compañero de vida, de mi hija y mi madre.

## ABSTRACT

Este documento tiene como objetivo presentar la guía metodológica para la gestión de proyectos de la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC- con el fin de garantizar su eficiencia en todas las fases del proceso y a su vez permitir el fortalecimiento de la organización sin ánimo de lucro ubicada en el municipio de Subachoque, Cundinamarca (Colombia). Dicha organización promueve la soberanía alimentaria a través de prácticas agroecológicas de manera que contribuyen al buen vivir de sus asociados y asociadas a la comunidad campesina y urbana. Así mismo tiene como objetivo llegar a distintos públicos con una novedosa propuesta de producción a partir de la conservación de los recursos naturales y prácticas agrícolas que no sobrepasen los límites medio ambientales de modo que puedan brindar productos de alta calidad a un precio justo.

El estudio está compuesto por el entregable final del proyecto que corresponde a una guía metodológica que incluye un diagnóstico de la asociación, las respectivas plantillas, procesos, procedimientos, definiciones y recomendaciones a tener en cuenta previo al inicio de cualquier proyecto.

La metodología utilizada se fundamentó en fuentes de información primarias como lo son asociados y presidente de la organización; fuentes secundarias como la bibliografía relacionada con la gestión de proyectos y documentos de la organización. Los métodos analíticos, deductivo y de observación hicieron parte del proceso de investigación y permitieron analizar los diferentes procesos de gestión de proyectos de la asociación.

Palabras clave: Agroecología, asociación, productividad, soberanía alimentaria.

## ABSTRACT

This document aims to present the methodological guide for project management of the Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC- in order to guarantee its efficiency in all phases of the process and in turn allow the strengthening of the non-profit organization located in the municipality of Subachoque, Cundinamarca (Colombia). This organization promotes food sovereignty through agroecological practices in a way that contributes to the good living of its members and associates of the rural and urban community. Likewise, it aims to reach different audiences with a novel production proposal based on the conservation of natural resources and agricultural practices that do not exceed environmental limits so that they can provide high-quality products at a fair price.

The study is made up of the final deliverable of the project, which corresponds to a methodological guide that includes a diagnosis of the association, the respective templates, processes, procedures, definitions and recommendations to take into account prior to the start of any project.

The methodology used was based on primary sources of information such as associates and president of the organization; secondary sources such as bibliography related to project management and organizational documents. The analytical, deductive and observation methods were part of the research process and allowed the analysis of the association's different project management processes.

Keywords: Agroecology, association, productivity, food sovereignty.

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	25
LISTA DE TABLAS.....	55
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES .....	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	16
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>18</b>
1.1 Antecedentes.....	18
1.2 Problemática.....	19
1.3 Justificación del proyecto.....	21
1.4 Objetivo general.....	22
1.5 Objetivos específicos.....	22
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1 Marco institucional.....	23
2.1.1 Antecedentes de la institución .....	23
2.1.2 Misión y visión .....	25
2.1.3 Estructura organizativa .....	25
2.1.4 Productos y servicios que ofrece .....	26
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	27
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos .....	27
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto .....	30

2.2.3	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos .....	31
2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos .....	33
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	34
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos.....	35
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	39
2.3	Otra teoría propia del tema de interés.....	40
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio .....	41
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio .....	42
2.3.2.1	Metodologías que se han usado .....	44
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas .....	45
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	47
2.3.3.1	Agroecología .....	47
2.3.3.2	El desarrollo sostenible y regenerativo .....	48
2.3.3.3	La inseguridad alimentaria .....	50
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	54
3.1	Fuentes de información .....	54
3.1.1	Fuentes primarias.....	54
3.1.2	Fuentes secundarias .....	55
3.2	Métodos de investigación.....	57
3.2.1	Método analítico-sintético .....	57
3.2.2	Método inductivo.....	58
3.2.3	Método deductivo .....	58

3.3 Herramientas .....	60
3.4 Supuestos y restricciones .....	61
3.5 Entregables.....	63
4. DESARROLLO .....	65
4.1 Diagnóstico de la organización .....	65
4.2 Desarrollo guía metodológica .....	68
4.3 Implementación guía metodológica .....	123
5 CONCLUSIONES .....	127
6 RECOMENDACIONES .....	129
7. VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE.....	131
7.1 Relación del proyecto con los objetivos de desarrollo sostenible .....	132
7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el estándar p5.....	136
7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del desarrollo regenerativo .....	142
Lista de Referencias.....	144



Anexos .....	146
Anexo 1: Acta (CHÁRTER) del PFG .....	146
Anexo 2: EDT del PFG.....	152
Anexo 3: Cronograma del PFG .....	154
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar.....	155

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa .....	25
Figura 2 Ciclo de vida predictivo .....	36
Figura 3 Ciclo de vida iterativo - incremental .....	37
Figura 4 Ciclo de vida ágil.....	38
Figura 5 Ciclo de vida híbrido .....	39
Figura 6 Análisis estratégico FODA.....	66
Figura 7 Matriz FODA.....	67
Figura 8 Grupos de procesos y áreas de conocimiento .....	70
Figura 9 Acta de constitución.....	71
Figura 10 Matriz de poder – interés .....	72
Figura 11 Planes y documentos del proyecto.....	74
Figura 12 Planificación del alcance .....	75
Figura 13 Diagrama de contexto.....	76
Figura 14 Enunciado del alcance.....	77
Figura 15 Estructura de Desglose de Trabajo EDT.....	78
Figura 16 Planificación del cronograma.....	79
Figura 17 Técnica de descomposición.....	80
Figura 18 Diagrama por precedencia .....	81
Figura 19 Estimación paramétrica.....	83
Figura 20 Diagrama de Gantt.....	85
Figura 21 Análisis de alternativas .....	86
Figura 22 Estimación ascendente.....	87
Figura 23 Componentes del presupuesto .....	89

Figura 24 Modelo SIPOC .....	90
Figura 25 Matriz RACI .....	92
Figura 26 Estructura de Desglose de Recursos .....	93
Figura 27 Matriz de comunicaciones .....	94
Figura 28 Estructura de Desglose de Riesgos.....	95
Figura 29 Lista de verificación de Riesgos.....	96
Figura 30 Análisis cualitativo de los Riesgos.....	98
Figura 31 Estrategias para amenazas.....	99
Figura 32 Planificación de las adquisiciones .....	101
Figura 33 Matriz de evaluación de los interesados .....	102
Figura 34 Sistemas de información para la dirección de proyectos.....	103
Figura 35 Tipos de conocimiento.....	104
Figura 36 Diagrama causa - efecto.....	105
Figura 37 Decisiones multi- criterio.....	106
Figura 38 Desarrollo del equipo.....	108
Figura 39 Perspectivas del conflicto.....	109
Figura 40 Gestionar las comunicaciones.....	110
Figura 41 Respuesta a los riesgos.....	111
Figura 42 Evaluación de propuestas.....	112
Figura 43 Habilidades Interpersonales.....	113
Figura 44 Análisis de datos.....	114
Figura 45 Gantt de seguimiento.....	117
Figura 46 Análisis de valor ganado.....	118
Figura 47 Hoja de verificación.....	119

Figura 48 Análisis de tendencias.....	121
Figura 49 Mantener las comunicaciones.....	122
Figura 50 Administrar las reclamaciones.....	123
Figura 51 Folleto.....	126

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Fuentes de información utilizadas .....	56
Tabla 2 Métodos de investigación utilizados .....	59
Tabla 3 Entregables utilizados .....	61
Tabla 4 Supuestos y restricciones .....	62
Tabla 5 Entregables.....	64
Tabla 6 Determinar el presupuesto .....	89

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ABACO: Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia.

ALC: América Latina y el Caribe

AMS: Alcaldía Municipal de Subachoque

ARAC: Asociación Red Agroecológica Campesina

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

COL: Colombia.

CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

DNP: Departamento Nacional de Planeación

FAO: Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación).

FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

GHI: Global Hunger Index (Índice Global del Hambre).

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONU: Organización para las Naciones Unidas

PMA: Programa Mundial de Alimentos

PMI: Project Management Institute.

PNAN: Plan Nacional de Alimentación y Nutrición

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PNSAN: Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional

PPAN: Políticas y Programas de Alimentación y Nutrición.

UNICEF: United Nations Children's Fund (Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia).

WFP: World Food Programme (Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas).

## RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto Final de Graduación (PFG) para optar por el grado de Maestría en Administración de Proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica (UCI), se llevó a cabo con el aval del presidente y los miembros que conforman la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC-, ubicada en uno de los municipios de Cundinamarca, en la sábana occidental colombiana. Esta entidad sin ánimo de lucro surgió en el año 2008 a partir de una iniciativa individual de retomar las prácticas de agricultura ancestrales y fue así como otros campesinos y/o productores se vincularon a dicha propuesta. En la actualidad esta organización cuenta con alrededor de 24 familias o asociados que tienen como objetivo principal: Promover la soberanía alimentaria y contribuir al buen vivir de sus asociados y asociadas, la comunidad campesina y urbana, a través de actividades derivadas de la producción, procesamiento, comercialización, difusión, promoción, educación, investigación y participación en el marco de la agroecología.

El Estado colombiano ha fomentado distintas Políticas y Programas de Alimentación y Nutrición (PPAN) con el fin de eliminar la brecha de acceso a la comida en cuestiones no sólo de cantidad sino también de calidad, sin embargo, el problema sigue latente en distintas zonas del país y en algunos territorios se ha incrementado a raíz de diferentes causas como fenómenos climáticos extremos, debilitamiento de economía de la cual subyacen la pobreza y la desigualdad, ausencias de los gobiernos, la falta de producción agrícola, la falta de distribución, la guerra, entre otros. Lo anterior evidencia la creciente debilidad de los sistemas alimentarios que abarcan distintos contextos globales hasta llegar a los locales.

Por lo anterior y dado el papel que representa ARAC dentro del marco general de la seguridad alimentaria, sumado al compromiso ambiental y social que presenta la organización, resultó imperante identificar las necesidades más apremiantes en materia de proyectos, para luego determinar el camino más apropiado que fortaleciera a ARAC en la gestión de los mismos, de modo que, se estableció el siguiente objetivo principal: Desarrollar una guía metodológica que permita la gestión de los proyectos a la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC- con el fin de garantizar su eficiencia en todas las fases del proceso. Así mismo se determinaron los siguientes objetivos específicos: Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos, encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización. Desarrollar una guía metodológica en las cuales se establezcan procesos, procedimientos y plantillas, bajo las buenas prácticas del PMI. 3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.

La metodología utilizada se fundamentó en fuentes de información primarias como lo son asociados y presidente de la organización; fuentes secundarias como la bibliografía relacionada con la gestión de proyectos y documentos de la organización. Los métodos analíticos, deductivo y de observación hicieron parte del proceso de investigación y permitieron analizar los diferentes procesos de gestión de proyectos de la asociación.

Teniendo en cuenta los objetivos formulados, en un principio se llevó a cabo un diagnóstico que evidenció la ausencia en materia de gestión de proyectos por parte de la organización. Posteriormente se desarrolló la guía metodológica a partir de una descripción detallada de los procesos, las entradas, herramientas, técnicas, salidas, plantillas y recomendaciones por cada uno de los grupos de procesos y las respectivas



áreas de conocimiento. Finalmente fueron socializados los diferentes hallazgos junto a la metodología desarrollada, por medio de una sesión presencial y como soporte fue entregado un folleto con algunas de las recomendaciones a tener en cuenta.

A modo de conclusión se puede mencionar que: ARAC presenta vacíos en materia técnica en la gestión de proyectos y esto conduce a la ineficacia e ineficiencia en los diferentes procesos y procedimientos llevados a cabo para la consecución de sus propósitos como organización y desde luego esto impacta en pequeña escala en la seguridad alimentaria en el territorio. Por lo anterior, la implementación y gestión de proyectos permite la articulación de diferentes áreas como: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y los involucrados. Adicionalmente, estas deben ser articuladas con los cinco grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo - control y cierre teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y una directriz que oriente de manera estratégica la consecución de los resultados.

Dentro de las recomendaciones sugeridas a la Asociación están: Trabajar de manera conjunta e interdisciplinar para cumplir con los objetivos establecidos de la organización; se recomendó también tener en cuenta los siguientes principios al momento de gestionar cualquier proyecto: administrar diligentemente, con respeto y cuidado; crear un entorno colaborativo en el equipo del proyecto; también es necesario vincularse eficazmente con los interesados; agregar valor a los productos y/o servicios; reconocer, evaluar y responder a los cambios; liderar procesos; adaptarse en función del contexto; incorporar la calidad en todos los procesos y entregables; transitar por los momentos complejos; prepararse frente a los riesgos. Finalmente, ser resilientes.

## 1 Introducción

En este apartado se describieron los antecedentes de la investigación que permiten conocer el contexto de la situación. Posteriormente se formuló la problemática, que presenta la organización en materia de gestión de proyectos.

Luego se estableció la justificación, la cual expuso la importancia de esta investigación y orientó los parámetros de medición que a su vez se articulan con los objetivos propuestos para el cumplimiento de los mismos.

### 1.1 Antecedentes

La inseguridad alimentaria es una realidad multidimensional que afectó en el “2022 alrededor de 783 millones de personas en el mundo” (FAO, 2023, p.8). Dentro de los múltiples factores causantes de esta grave situación se encuentran: fenómenos climáticos extremos, debilitamiento de economía de la cual subyacen la pobreza y la desigualdad, ausencias de los gobiernos, la falta de producción agrícola, la falta de distribución, la guerra, entre otros. Lo anterior evidencia la debilidad creciente de los sistemas alimentarios que abarcan distintos contextos globales hasta llegar a los locales.

En el mismo año en Colombia, según el boletín técnico emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) se estableció que:

A nivel nacional, la prevalencia de inseguridad alimentaria grave fue de 4,9%, lo que significa que en 5 de cada 100 hogares al menos una persona se quedó sin comer durante todo un día por falta de dinero u otros recursos en los últimos 12 meses (2023, p.6). Particularmente en el departamento de Cundinamarca, donde se encuentra ubicado el municipio de Subachoque, “el 23% de la población presentó inseguridad alimentaria moderada o grave” (DANE, 2023, p.7).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) plantea el acceso a la alimentación por medio una ruta que integra las cuatro dimensiones alimentarias: disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad a partir de:

Un enfoque multisectorial que concibe la seguridad alimentaria desde la perspectiva de los sistemas alimentarios y abarca todas las actividades que influyen directa o indirectamente en los procesos de siembra, cosecha, procesamiento, empaquetado, transporte, distribución, mercadeo, comercio, consumo y eliminación de desechos (Salazar, Muñoz, 2019, p. 5).

Ahora bien, en Colombia existen diferentes tipos de agremiaciones, asociaciones, organizaciones, campesinos y productores a pequeña y gran escala que se ocupan diariamente para cumplir con la demanda del mercado y así mismo para satisfacer sus propias necesidades, sin dejar de mencionar las dificultades socioeconómicas por la cuales deben atravesar muchos de ellos. Sólo los agricultores familiares representan el 80% de la población rural del país y aportan entre el 80 y 90 % de los alimentos que se consumen (Espitia, 2020). A pesar de esta situación:

La agricultura familiar resulta ser la más productiva pues sus ingresos obtenidos por hectárea superan 3,7 veces los de la agroindustria (Romero & Constanza, 2017). Además, sus prácticas locales y ancestrales garantizan que sus modelos agroproductivos sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente (Acevedo, 2018). Por lo cual, se observa que la pequeña agricultura es benéfica en términos sociales, económicos y medioambientales (Espitia, 2020).

## **1.2 Problemática**

Es claro que, en Colombia y en el mundo existe la inseguridad alimentaria, aunque el Estado colombiano ha promovido múltiples políticas y programas de alimentación y

nutrición (PPAN) con el fin de eliminar la brecha de acceso a la comida en cuestiones no sólo de cantidad sino también de calidad y a su vez teniendo en cuenta el factor cultural, el problema sigue latente y en algunos territorios se ha incrementado por distintas razones. A su vez existe una desconexión evidente entre los diferentes actores involucrados en garantizar la seguridad alimentaria en el país, esto debido a los intereses particulares existentes y promovidos bajo una lógica de mercado.

En una publicación de la Universidad de Antioquía, la docente Mancilla López a partir de sus investigaciones afirma que:

“Las políticas de desarrollo rural y agrario han estado centradas en ayudar al terrateniente casi siempre; a las explotaciones agrícolas de gran escala, como los monocultivos destinados a la exportación, y no el campo como una estrategia para producir los alimentos que requiere la población interna”. (Aristizábal, 2022).

Si bien, se han llevado a cabo acciones locales que promuevan “huertas caseras”, estas iniciativas no involucran a todos los pobladores del municipio.

Por otro lado, existen diferentes iniciativas que promueven la soberanía alimentaria desde diferentes enfoques, como es el caso de ARAC, que a partir de prácticas agroecológicas no sólo producen, procesan, comercializan, difunden y promocionan sus productos de alta calidad a un precio justo, sino que también promueven espacios de educación, investigación y participación que contribuyen al buen vivir de los asociados, la comunidad campesina y urbana.

La Asociación Red Agroecológica Campesina es una organización relativamente joven, que se ha consolidado con gran esfuerzo y dedicación gracias a la contribución voluntaria por parte de los campesinos y/o productores asociados. Sin embargo, existen vacíos en materia técnica para la gestión de proyectos, lo cual conduce a la ineficacia e

ineficiencia en los diferentes procesos y procedimientos llevados a cabo para la consecución de sus propósitos como organización y que desde luego impacta en pequeña escala a la seguridad alimentaria en el territorio.

A partir de un diagnóstico realizado bajo la metodología participativa fue posible determinar que ARAC requiere fortalecer principalmente el componente que abarca todo lo relacionado a productos y servicios. De manera complementaria el análisis FODA evidenció la falta de conocimiento existente dentro de la organización con relación a la gestión de proyectos y portafolios, lo que conlleva a una falta de planificación, ejecución, monitoreo y control eficiente de las diferentes actividades que se desarrollan con el fin de crear un producto o servicio o único.

### **1.3 Justificación del proyecto**

Colombia es un país biodiverso, un territorio multicultural, con altos niveles de riqueza inmaterial, diversidad étnica y lugar de contrastes. Posee grandes recursos hídricos y una variedad climática debido a su ubicación geográfica y topografía lo que facilita la producción agrícola y permite la diversidad de los cultivos en gran parte del territorio nacional.

Dados los atributos naturales existentes y la creciente crisis medio ambiental y alimentaria en el mundo, resultó fundamental reconocer y respaldar aquellas iniciativas que promueven la soberanía alimentaria por medio de prácticas sostenibles. Por tanto, el presente proyecto es de gran importancia dado el aporte generado a partir de un análisis - diagnóstico realizado a la Asociación Red Agroecológica Campesina en materia de gestión de proyectos, así como el desarrollo de una guía metodológica que permitió establecer y esclarecer procesos, procedimientos y plantillas, bajo las buenas prácticas del PMI.

Sumado a lo anterior, surgió la necesidad de contribuir de forma significativa con la ruptura de preconceptos establecidos con respecto a la agroecología, como también abordar el desarrollo sostenible y regenerativo.

Con la elaboración de la guía metodológica se establecieron los siguientes indicadores medibles:

- Elaborar un diagnóstico del 100% de la organización en materia de gestión de proyectos.
- Desarrollar una guía metodológica que abarque el 100% de las áreas de conocimiento y los 5 grupos de procesos establecidos por el PMI.
- Implementar la guía metodológica a través de la socialización con el 50% de los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar una guía metodológica que permita la gestión de los proyectos a la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC- con el fin de garantizar su eficiencia en todas las fases del proceso.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.
2. Desarrollar una guía metodológica en las cuales se establezcan procesos, procedimientos y plantillas, bajo las buenas prácticas del PMI.
3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.

## **2 Marco teórico**

En este apartado se encuentran los antecedentes de la organización junto a la misión, visión, estructura organizativa y los servicios que esta ofrece. Luego se encuentra la parte complementaria que aborda los conceptos más relevantes vinculados a la administración de proyectos como los son: Los principios de la dirección de proyectos; los dominios de desempeño; proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos; administración, dirección o gerencia de proyectos; áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos; ciclos de vida de los proyectos y por último la estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos.

### **2.1 Marco institucional**

#### **2.1.1 Antecedentes de la institución**

Colombia está ubicada en la región noroccidental de América del Sur y está compuesta por 32 departamentos, 1120 municipios dentro de los cuales se encuentra 1 distrito capital (Bogotá D.C.). En el departamento de Cundinamarca, se encuentra ubicado el municipio de Subachoque que limita al norte con los municipios de Zipaquirá y Pacho, hacia el oeste con Supatá y San Francisco, hacia el este con Tabio y Tenjo y, por último, al sur con el Rosal y Madrid (DANE 2012). De acuerdo con las cifras del Departamento Nacional de Planeación (DNP) la población estimada para el 2023 era de 18.446 habitantes, el 49.7% son hombres y un 50.3% mujeres. Según la Alcaldía Municipal de Subachoque (AMS), este municipio se caracteriza por su desarrollo agropecuario, sin embargo, ha perdido fuerza debido a cambios en el mercado, el uso del suelo y la dinámica económica del país.

Los cultivos más característicos de la zona son el durazno, distintas variedades de papa, arveja, maíz y zanahoria. Con relación a la producción de animales se destaca la pecuaria, porcina, avícola y acuícola. En la última década se han implementado huertas caseras y orgánicas junto con lombricultivos, con el fin de ofrecer productos naturales, seguros y confiables a los consumidores como alternativas en el mercado (2020).

Es importante mencionar que el municipio promueve la protección de los recursos naturales y del medio ambiente, por lo cual impiden el acceso a grandes industrias o manufacturas al territorio.

En el año 2008 surgió la iniciativa por parte de un hombre campesino, el Sr. Pedro González, de cultivar sin agroquímicos debido a una compleja situación médica que le impedía el contacto con los mismos. Tres años después, en el 2011, aproximadamente 19 agricultores ya se habían vinculado a dicha propuesta. En el año 2012 gracias al respaldo brindado por estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia, ARAC se estableció de manera oficial como Asociación Red Agroecológica Campesina.

Lo anterior permitió ampliar y diversificar la producción de los alimentos para el autoconsumo y la comercialización de los mismos, dentro de los cuales se encuentran: Lechuga, apio, acelgas, brócoli, coliflor, calabaza, cebolla puerro y cebolla larga, espinaca, queso y huevos campesinos, papayuela, perejil y cilantro, rábano, remolacha, tomate de árbol y uchuvas.

La asociación ha logrado establecer diferentes alianzas, tanto en materia educativa con diferentes instituciones académicas, como con organizaciones sociales, lo cual ha permitido la apropiación de conocimiento y el reconocimiento del trabajo realizado. Así mismo cuenta con un espacio delimitado dentro de la plaza de mercado principal de



Subachoque, donde todos los asociados pueden vender sus productos al público, un día a la semana.

### 2.1.2 Misión

Promover la soberanía alimentaria y contribuir al buen vivir de sus asociados y asociadas, la comunidad campesina y urbana, a través de actividades derivadas de la producción, procesamiento, comercialización, difusión, promoción, educación, investigación y participación en el marco de la agroecología.

### Visión

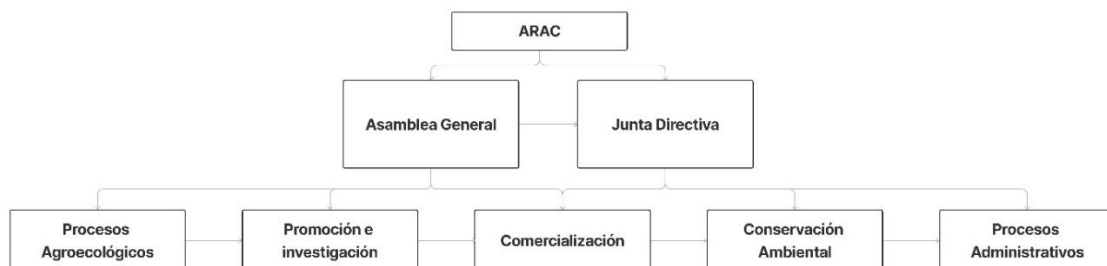
ARAC será reconocida como una de las redes campesinas agroecológicas líder de la región, gracias al enfoque multisectorial adoptado y las buenas prácticas implementadas en materia medio ambiental y social.

Nota: Autoría propia.

### 2.1.3 Estructura Organizativa

**Figura 1**

*Estructura Organizativa*



Nota: Autoría propia.

La estructura organizativa es matricial, lo cual significa que existen diferentes líderes que trabajan de manera conjunta e interdisciplinar para cumplir con los objetivos establecidos de la organización. En la parte superior de la Figura 1 se encuentra la asamblea general, que es la máxima autoridad de la asociación y está constituida por los asociados. En el mismo nivel se puede encontrar la Junta Directiva quién es el órgano responsable de la marcha administrativa y económica de la asociación. Está compuesta de la siguiente manera: un presidente quien funge como el representante legal, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un fiscal.

En el segundo nivel se encuentran cinco comités: Procesos Agroecológicos; Promoción e investigación; Comercialización, Conservación Ambiental y finalmente el comité de Procesos Administrativos. Todos se encuentran interconectados dado el enfoque social y ambiental de la organización. A su vez, determinan la forma en la que se llevan a cabo todos los procesos y procedimientos internamente.

Entonces, resulta fundamental el trabajo mancomunado y la comunicación continua entre todas las partes, pues todos los asociados se ven involucrados en los diferentes roles y cumplen un papel fundamental tanto interna como externamente.

#### **2.1.4 Productos y servicios que ofrece**

- Promover los beneficios de la agroecología y difundir su práctica, posibilitando de esta manera que se generen oportunidades para las niñas, niños, jóvenes, adultos en el campo.
- Impulsar programas educativos que promuevan y estimulen el rescate de los saberes tradicionales en la agricultura y su apropiación por parte de la sociedad en general.

- Fomentar la soberanía alimentaria como forma de vida.
- Producir y/o procesar alimentos que generen un impacto positivo sobre la comunidad y el ambiente y que al mismo tiempo contribuyan a la buena salud de las y los consumidores.
- Facilitar la comercialización de los alimentos producidos y/o procesados por las y los asociados de la ARAC, teniendo como base el comercio justo y responsable.
- Proteger el ambiente y promover su conservación y recuperación.
- Construir un proceso organizativo que fomente el trabajo colectivo, la participación, la equidad de género, el liderazgo y la forma de vida campesina.
- Promover y generar procesos de agroecoturismo que fortalezca los procesos productivos de las y los asociados y la comunidad en general.

## **2.2 Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.2.1 Principios de la dirección de proyectos**

De acuerdo con el Estándar para la dirección de proyectos (PMI, 2021), existen 12 principios a tener en cuenta al momento de direccionar un proyecto:

Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: En el proceso de administrar es indispensable abordar de manera íntegra las responsabilidades y complejidades que dicho ejercicio demanda, pues se abordan aspectos sociales, económicos, ambientales, culturales, entre otros. Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los ejes rectores en la propuesta formulada está en la capacidad de escucha y análisis,

pues el factor humano y el cuidado por el entorno imperan sobre cualquier interés personal que pueda surgir.

Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto: A partir del trabajo conjunto y articulado es posible alcanzar objetivos concretos. Este principio resulta ser un desafío frente a la propuesta, pues cada individuo es un conjunto de saberes culturales y acoplarse a un sistema específico de normas o lineamientos, requiere de un entorno colaborativo y abierto al cambio, por lo cual es fundamental este principio.

Involucrarse eficazmente con los interesados: Las alianzas estratégicas y la comunicación oportuna permiten la consecución de resultados. Para la organización es esencial este principio, dada la importancia de los involucrados y su entrega de valor constante durante todos los procesos.

Enfocarse en el valor: Alinear el proyecto con los objetivos del negocio es necesario para agregar valor. El proyecto de la organización presenta una entrega de valor de manera incremental al momento de desarrollar cada uno de los objetivos propuestos.

Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema: Examinar con detenimiento todo lo que implica un proyecto, permite dar respuesta oportuna y enfocar los esfuerzos en dónde resulte necesario. En la organización se conocerá como una vista 360°, que permitirá evaluar todos y cada uno de los actores, contextos y situaciones tanto dentro como fuera de la misma.

Demostrar comportamientos de liderazgo: Contar con distintas habilidades que permitan influenciar a otros para alcanzar un fin determinado. En la organización, por medio de la identificación de una serie de cualidades, es posible establecer liderazgos que conduzcan a cumplir objetivos específicos.

Adaptar en función del contexto: la adaptación es clave para alinear el proyecto según las necesidades presentes. Los contextos son cambiantes y los equipos de trabajo deben ajustarse y responder de manera estratégica para alcanzar el objetivo propuesto.

Incorporar la calidad en los procesos y en los entregables: Elemento fundamental que permite cumplir con los requisitos establecidos. En la organización se establecerán parámetros de calidad que permitan la integración de todos los elementos correspondientes y cumplan con las expectativas de los interesados.

Navegar en la complejidad: Evaluar las diferentes situaciones adversas permite actuar eficientemente frente a las mismas. El entorno social se caracteriza por los diferentes grados de complejidad, por lo cual es fundamental aprender a manejar la dificultad durante el proyecto.

Optimizar las respuestas a los riesgos: Maximizar las oportunidades y disminuir las amenazas. Ambos panoramas son viables en cualquier proyecto, por lo cual es fundamental una visión estratégica para dar respuesta oportuna frente a los dos escenarios.

Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia: Aceptar los cambios. La adaptabilidad y la resiliencia son elementos fundamentales en los equipos de trabajo y permiten el engranaje constante entre todos los actores involucrados.

Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto: Adaptación para cumplir con los objetivos establecidos. Los entornos son cambiantes, por lo cual es necesario evaluar las diferentes situaciones desde otras perspectivas para ajustarse a las mismas.

### **2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto**

De acuerdo con el Estándar para la dirección de proyectos (PMI, 2021), se encuentran los siguientes dominios de desempeño:

**Dominio de desempeño de los interesados:** Este dominio se ocupa de todas las actividades y funciones asociadas a los individuos, grupos u organizaciones que se ven involucrados a los proyectos. Este se relaciona de manera directa con la propuesta debido al papel que juegan los interesados a lo largo del proyecto, no sin antes realizar un previo análisis de los intereses de estos.

**Dominio de desempeño del equipo:** Este dominio se encarga de las actividades y funciones de las personas a cargo de llevar a cabo los entregables. Es fundamental el desarrollo del equipo, para alcanzar un alto rendimiento. Este dominio tiene relación con el proyecto debido a la estructura organizativa planteada, en la cual todos cumplen un papel importante y deben estar fuertemente coordinados.

**Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida:** Este dominio determina el método para crear y desarrollar los entregables durante el ciclo de vida del proyecto. El enfoque de desarrollo de la propuesta será híbrido, teniendo en cuenta la naturaleza de este.

**Dominio de desempeño de la planificación:** Este dominio aborda la organización y coordinación de los entregables a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con el fin de cumplir con el objetivo propuesto. Para llevar a cabo la propuesta es indispensable planificar todos y cada uno de los entregables y la forma en la que este proceso se llevara a cabo.

**Dominio de desempeño del trabajo del proyecto:** Este dominio establece los procesos y la manera en la que se llevara a cabo el trabajo. Así mismo la forma en la que

se gestionarán los recursos físicos. La relación con la propuesta se encuentra descrita en la Estructura de desglose de trabajo, donde se describen cada uno de los entregables y en el desarrollo del plan de gestión de los recursos.

**Dominio de desempeño de la entrega:** Este dominio aborda el alcance y la calidad del proyecto. Se relaciona a lo largo del proyecto, dado que en un principio se establece el objetivo a cumplir y la forma en la que se llevara a cabo tal fin. A lo largo de las fases se establecerán parámetros de calidad con el fin de cumplir con los requerimientos previstos.

**Dominio de desempeño de la medición:** Este dominio aborda actividades y funciones relacionadas con la evaluación de desempeño de los proyectos.

**Dominio de desempeño de la incertidumbre:** Este dominio se encarga de las actividades asociadas al riesgo presente en los proyectos. Se relaciona de forma directa en el desarrollo del plan de gestión de riesgos del proyecto. Esto permitirá identificar los riesgos individuales y generales del proyecto.

### **2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos**

Proyectos predictivos:

Para Lledó este ciclo de vida “consiste en seguir un plan desde el inicio hasta el cierre del proyecto. El alcance, tiempo y costo están bien definidos en las fases iniciales del proyecto” (2017, P. 29). Por su parte Rodríguez coincide con el anterior autor en la definición del ciclo de vida de los proyectos predictivos y añade que “Se recomienda optar por enfoques predictivos cuando el producto se comprende bien, o cuando un producto debe ser entregado en su totalidad para que tenga valor para los grupos de interés” (2020, p.7). Finalmente, para Puentes se utiliza este ciclo de vida “cuando se tiene un

conocimiento bastante certero de lo que se quiere, para cuándo se quiere, qué calidad se requiere, y con qué recursos y presupuesto se cuenta” (s. f).

#### Proyectos adaptativos:

Los ciclos de vida adaptativos se subdividen en tres tipos: Iterativo, incremental y ágil. Lledó en su sexta edición de libro de Administración de Proyectos, describe este ciclo de vida como orientado al cambio y “por lo general se subdivide el proyecto en menores entregables y cada entregable es gestionado como un mini-proyecto para ir entregando valor al cliente en pocas semanas” (2017, P. 29). Para Rodríguez en este ciclo de vida se “desarrolla el producto de forma iterativa y con incrementos graduales”. Finalmente, para Puentes “son proyectos en entornos complejos donde la innovación, competitividad, flexibilidad y productividad son fundamentales” (s. f).

#### Proyectos híbridos:

Este tipo de proyectos interrelacionan elementos adaptativos y predictivos a lo largo del ciclo de vida. Durante las fases predictivas se utilizan los componentes conocidos del proyecto y las fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y mejora continua (2017, P. 29). Para Siurana, “es una técnica que combina la planificación por fases de forma tradicional, con hitos y entregables y una ejecución basada en prácticas ágiles de desarrollo del producto” (s. f). Finalmente, este enfoque permite orientar a las organizaciones a responder a las necesidades de los clientes y a los cambios en el mercado (2019).

A partir de las definiciones descritas anteriormente y teniendo claro el contexto de la organización es posible determinar que el enfoque de que el proyecto tendrá es híbrido, dado que el alcance, el tiempo y costo para su desarrollo están claramente definidos, y se podría decir que las fases se generan de forma secuencial, sin embargo, existen algunos



componentes inciertos dada la naturaleza misma del proyecto y resulta necesario complementarlo con un enfoque adaptativo.

#### **2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos**

Lledó describe la administración de proyectos como “la gestión de emprendimientos de carácter finito y con objetivos específicos, los que una vez cumplidos determinan la finalización de este”. (2017, P. 13). Así mismo, el autor argumenta que la dirección de proyectos “se nutre de la planificación, dirección de recursos humanos y materiales, y de la ejecución y control de los planes para lograr los objetivos” (2017, P. 13).

Actualmente la dirección de proyectos es una de las áreas más importantes y apetecidas en las compañías, dada la integralidad que prestan al momento de planificar, ejecutar, monitorear, evaluar y finalizar los proyectos por medio de un conjunto de conocimientos y decisiones estratégicas. Para Alvarado la importancia de la gerencia de proyectos se sustenta fundamentalmente en “que se trata de un rol de dirección que busca garantizar el cumplimiento de todas las fases del proyecto” (2022).

Ahora bien, visto desde una perspectiva un poco más práctica, el autor Aceves, lo define como “el Planificar y dar seguimiento a los proyectos en desarrollo utilizando los recursos disponibles para realizarlos en el menor tiempo disponible y con el menor número de fallas” (2018, p. 7).

Teniendo en cuenta todo lo anterior es posible determinar que el proceso de administrar implica una comprensión articulada de diferentes conceptos como: tiempo, costos, recursos, alcance, calidad, riesgos, involucrados, presupuesto, valor agregado,

restricciones, principios, entre otros, y que deben ser puestos a disposición por medio de una directriz que oriente de manera estratégica la consecución de los resultados.

### **2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos**

Según la Guía del PMBOK (sexta edición) existen 10 áreas de conocimiento y son las siguientes:

**Gestión de la integración:** Allí se identifican, definen, unifican y coordinan todos los procesos y las actividades correspondientes a la dirección del proyecto. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo – control y cierre.

**Gestión del alcance:** Estos procesos garantizan que el proyecto culmine con todo el trabajo planeado y nada más que el planeado o requerido. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación y monitoreo – control.

**Gestión del cronograma:** Esta área permite que el proyecto se complete en el periodo de tiempo acordado. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación y monitoreo – control.

**Gestión de los costos:** Involucra todos los procesos orientados a planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos a lo largo del proyecto. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación y monitoreo – control.

**Gestión de la calidad:** Esta área está orientada a cumplir con las expectativas del cliente e involucrados. A su vez permite vincular las políticas de calidad de la organización en la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación, ejecución y monitoreo – control.

**Gestión de los recursos:** Aquellos procesos que permiten identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para lograr cumplir el o los objetivos del proyecto. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación, ejecución y monitoreo– control.

**Gestión de las comunicaciones:** Los procesos garantizan la planificación, recopilación, creación, control, monitoreo y disposición final de la información manejada a lo largo del proyecto. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación, ejecución y monitoreo– control.

**Gestión de riesgos:** Por medio de la planificación, identificación, análisis, es posible implementar las respuestas y monitorear los riesgos en el proyecto. Así mismo se pueden determinar las oportunidades dentro del mismo. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación, ejecución y monitoreo– control.

**Gestión de las adquisiciones:** Son todos aquellos procesos que permiten la compra tanto de productos como de servicios y resultan necesarios para el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos de este. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: planificación, ejecución y monitoreo– control.

**Gestión de los interesados:** Allí se encuentran todos los procesos que permiten identificar, analizar y desarrollar estrategias a desarrollar con los involucrados en el proyecto. Los grupos de procesos en los cuales se encuentra son: Inicio, planificación, ejecución y monitoreo– control.

## **2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos**

Los ciclos de vida de un proyecto se refieren a las etapas por las cuales este transcurre y varía según el enfoque de este.

El ciclo de vida predictivo, “son aquellos en los que el alcance, el plazo y costos se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto y los esfuerzos se orientan a cumplir con los diferentes compromisos establecidos en cada uno de los factores”.

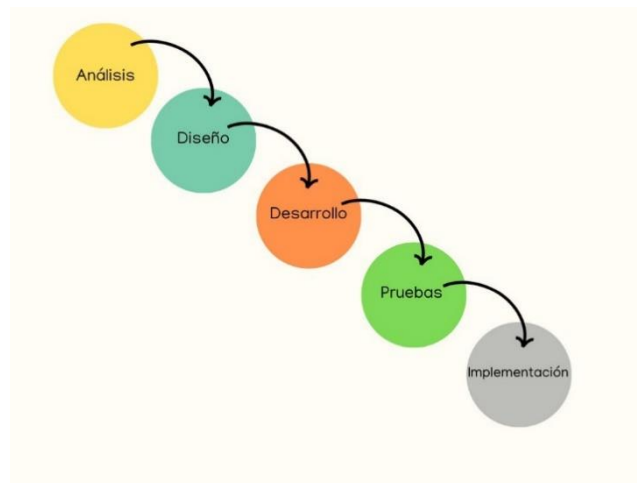
<https://www.isotools.us/2018/06/28/cuales-son-los-tipos-de-ciclo-de-vida-de-un-proyecto/>

Según la Universidad en internet, este ciclo se define como un: “ciclo de vida clásico denominado también cascada o waterfall y también orientado a la planificación”

Para Calle, “este enfoque entrega el producto, servicio o resultado al final del proyecto”, dado que se ejecuta de forma secuencial.

## Figura 2

*Ciclo de vida predictivo*



Nota: Autoría propia.

Los ciclos de vida iterativos o incrementales “son aquellos en los cuales se repiten las actividades del proyecto en fases o iteraciones y en cada una de ellas se incrementa el entendimiento del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto mediante una serie de ciclos repetidos que van añadiendo

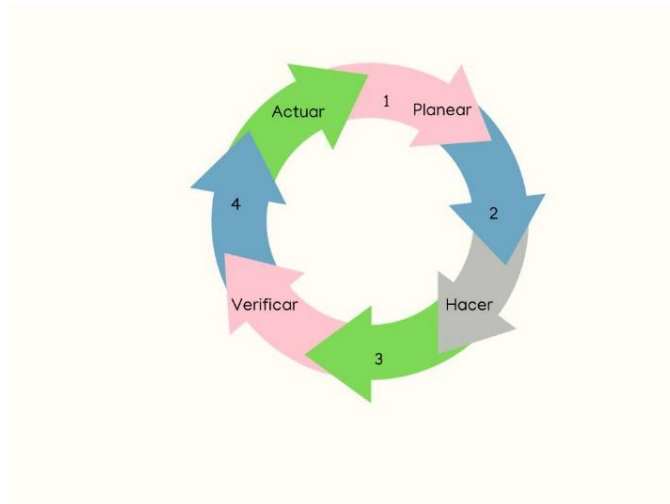
sucesivamente funcionalidad al producto”. <https://www.isotools.us/2018/06/28/cuales-son-los-tipos-de-ciclo-de-vida-de-un-proyecto/>

Según el PMBPK en este ciclo “los requisitos pueden ser elaborados a intervalos periódicos durante la entrega”

Según Calle, el ciclo iterativo “es aquel en el cual se repiten las actividades del proyecto en iteraciones y en cada una de ellas se incrementa el entendimiento del producto por parte del equipo del proyecto”.

### Figura 3

*Ciclo de vida iterativo – incremental*



Nota: Autoría propia.

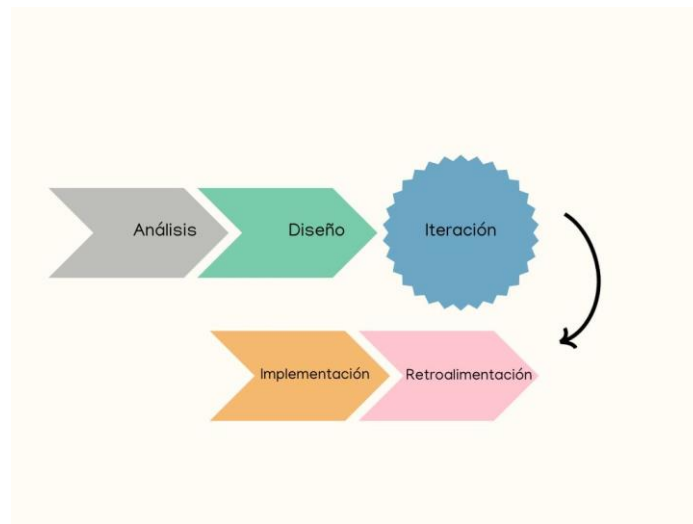
Los ciclos de vida adaptativos “son conocidos como métodos orientados al cambio y métodos ágiles, responden a niveles altos de cambio y a la participación continua de los interesados”. <https://www.isotools.us/2018/06/28/cuales-son-los-tipos-de-ciclo-de-vida-de-un-proyecto/>

Según el PMBOK en este ciclo las entregas ocurren frecuentemente con subconjuntos del producto global, valorados por el cliente.

Según Marco “Un ciclo de vida de un proyecto ágil utiliza un enfoque que es tanto iterativo como incremental a fin de refinar los elementos de trabajo y poder hacer entregas con mayor frecuencia”.

#### **Figura 4**

*Ciclo de vida ágil*

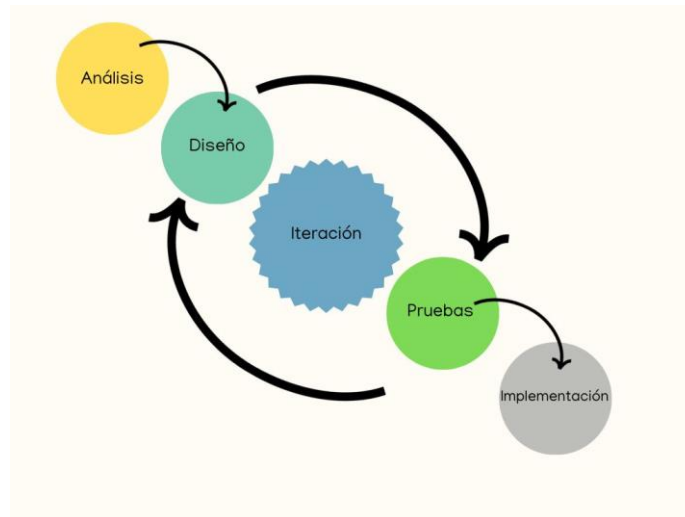


Nota: Autoría propia.

Para fines pertinentes, el presente proyecto se desarrolló bajo un ciclo de vida híbrido el cual articula elementos del ciclo ágil y predictivo. Lo que significa que tiene elementos definidos al inicio y otros requerimientos que se establecieron en la medida de su desarrollo.

#### **Figura 5**

*Ciclo de vida híbrido*



Nota: Autoría propia.

### 2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Según la Guía del PMBOK (sexta edición), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Así mismo define un programa como “un grupo de proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionarían en forma individual”. Finalmente, un portafolio es “una colección de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos”.

Para complementar lo anterior en la web se encuentran las siguientes definiciones de cada uno de los términos: Un proyecto “es un esfuerzo temporal realizado por una empresa u organización”. Un programa “es un grupo de proyectos que son similares o están relacionados entre sí, y que a menudo se gestionan y coordinan como un grupo en lugar de hacerlo de forma independiente”. Y un “portafolio es un grupo de diferentes

programas y/o proyectos dentro de la misma organización, que pueden estar relacionados o no entre sí”. (APA Citation Guidelines, s.f.)

Según la Real Academia Española, un proyecto es “Primer esquema o plan de cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva” y un programa es una “Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto”.

Ahora bien, los tres son importantes dentro de cualquier compañía, pues permite agrupar de manera organizada los programas según sus objetivos y a su vez de ser necesario o abarcar varios proyectos al mismo tiempo en portafolios de servicios.

El proyecto abordado en este documento no hace parte de ningún programa ni portafolio al ser una entidad sin ánimo de lucro totalmente independiente.

### **2.3 Otra teoría propia del tema de interés**

Este apartado es de gran importancia, dado que recopila de forma estructurada y sustentada las bases de la investigación que se llevó a cabo, los antecedentes que fueron hallados para la misma y las conclusiones que arrojaron respectivamente.

#### **2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio**

La problemática del presente trabajo se abordó desde el marco general de la seguridad alimentaria dada su relevancia y su estrecha relación con la misión de ARAC.

Ahora bien, la falta de acceso seguro a una cantidad de alimentos inocuos y nutritivos que permiten el crecimiento y desarrollo de las personas es una cuestión de gran alcance, pues no es posible reducirlo al acceso, visto desde el poder adquisitivo, esto también involucra la calidad y la disponibilidad de los alimentos en los territorios que



a su vez implican un proceso de distribución, almacenamiento y producción de los mismos.

Desde luego y teniendo claro el propósito de la asociación resultó imperante evaluar el estado actual de la misma, en principio a través de una metodología participativa se evidenciaron las necesidades y dificultades a atender las cuales fueron agrupadas en seis componentes de análisis que se mencionan a continuación:

1. Estructura organizativa y gobernabilidad
2. Recursos físicos
3. Avance en productos y/o servicios
4. Estructura organizacional
5. Avance en procesos organizacionales
6. Balance social- compromiso social y ambiental

Cada componente, comprendía distintos criterios a evaluar. El mapeo empresarial y social de entrada evidenció la mayor debilidad en el componente No. 3: Avance en productos y/o servicios. Esto, luego de que cada miembro de la asociación otorgara un valor de 0 (no se cumple) a 5 (se cumple completamente) a cada uno de los siguientes criterios: Portafolio de productos y/o servicios; capacitación técnica; mejoramiento de la Calidad de la producción y procesamiento de los productos y/o servicios; ficha técnica de productos; medición de costos de producción; planificación de la producción; registro y control de inventarios; capacitación administrativa; certificaciones y comercialización de los productos. Una vez sumados todos los valores, dio un total de 17 puntos, siendo este componente el de menor puntuación comparado con los demás.

Este diagnóstico inicial permitió vislumbrar algunas de las necesidades de la organización, sin embargo, fue necesario complementarlo con el análisis estratégico y la

matriz FODA, el cual evidenció la falta de conocimiento existente dentro de la organización con relación a la gestión de proyectos y portafolios.

Esto promovió la creación de una guía metodológica que describió de manera clara y específica la forma en que podrán ser planificados, ejecutados, monitoreados y controlados los diferentes proyectos y portafolios a partir de las buenas prácticas del PMI, por medio de plantillas, procesos, procedimientos, definiciones y recomendaciones.

### **2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio**

En materia de seguridad alimentaria un estudio bibliográfico demuestra que en Colombia “se desconocía hasta hace un tiempo el grado de inseguridad alimentaria” (Guzmán, 2017, p. 186). En este país se ha naturalizado el hambre y la falta de acceso a los alimentos en distintas comunidades y provoca inestabilidad social, política y económica. Esto varía según las características de cada territorio. Dentro de la investigación de antecedentes frente al tema se encontraron estudios de casos que visibilizan esta compleja situación y uno de ellos se titula: “Determinantes socioeconómicos, inseguridad alimentaria y desnutrición crónica en población desplazada de primera infancia, Pereira, Colombia” (Machado, 2014), el cual revela como causa de la inseguridad alimentaria el desempleo y los ingresos bajos percibidos en los hogares de la ciudad de Pereira.

En materia política, la Constitución Política de Colombia establece una serie de artículos que garantizan el derecho a la alimentación como un derecho fundamental (art.44) y los deberes del Estado en cuestiones de oferta y producción agrícola (art. 64, 65 y 66).

Dentro de las acciones concretas del Estado, se incluyen principalmente la formulación del Plan Nacional de Alimentación y Nutrición (PNAN) 1996-2005, de manera general en este periodo se mejoró la situación de desnutrición infantil global aguda y crónica y se lograron avances en la normatividad sobre control y vigilancia de los alimentos para consumo humano.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2002 – 2006 incluyó proyectos y programas dentro de los cuales se encontraba la Red de Seguridad Alimentaria (Resa) el cual registró un avance de 35% frente a la meta del año 2006 y al final del cuatrienio se contaba con 1.925.763 campesinos vinculados a proyectos de seguridad alimentaria. (Balance de resultados PND, 2006).

En el PND 2006-2010 se reconoció la importancia de formular una política de seguridad alimentaria y nutricional como: “una de las estrategias para lograr la garantía de los derechos fundamentales, económicos y sociales; el fortalecimiento del capital humano, de las condiciones regionales de desarrollo y paz, de la institucionalidad del Estado y la reducción de la pobreza”. (CONPES, 2008.)

Posterior a ello, surge la implementación del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2012- 2019 que presentó avances relacionados al indicador de inseguridad alimentaria y nutricional a nivel nacional y departamental. El informe de implementación mostró que 7 departamentos: Vichada, Arauca, Guaviare, Chocó, Casanare, Vaupés y Sucre presentaron retroceso, comparado con los resultados del 2010.

### **2.3.2.1 Metodologías que se han usado**

Según el informe final de la Implementación del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional (PNSAN), 2012-2019 la metodología utilizada para la recolección de información en la fase de seguimiento y monitoreo se realizó por medio de un “análisis retrospectivo de la información disponible” otorgada por las entidades involucradas. Posteriormente, la Mesa técnica de la Comisión Intersectorial de Seguridad Alimentaria y Nutricional (CISAN) recolectó la información que se encontraba disponible y a partir de allí “se formuló e implementó el plan de análisis descriptivo de información cuali-cuantitativa, en el marco de la Submesa de Seguimiento y Evaluación de la CISAN” (2022, p.5).

A partir de los compromisos establecidos por los actores o entidades involucradas, en términos de entregables o acciones, fueron establecidos los indicadores de gestión, que luego se contrastaron a partir de un abordaje analítico con los indicadores de resultados obtenidos.

Así mismo es preciso aclarar que la plataforma que permitía el acceso a la información sufrió varios ataques cibernéticos, por lo cual fue necesario adelantar un proceso de recolección y revisión de la información cuali-cuantitativa de mayo a junio de 2020, desde las entidades.

“Esta información fue validada intersectorialmente con el fin de garantizar información pertinente y actualizada que dé cuenta de la implementación del Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2012-2019, con especial énfasis en los avances realizados en el plan de acción y metas alcanzadas en el periodo de 2015 a 2019” (PNSAN, 2022, p.6)

Dentro de las entidades involucradas y responsables del PNSAN, se encuentran: el Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo

Rural (MADR), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y Prosperidad Social (PS).

### **2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas**

Los aportes presentados a continuación resultan de gran relevancia para la investigación, dado su fundamento teórico y su aplicación en diferentes contextos.

La condición de hambruna va en aumento en muchos lugares del mundo debido a los precios de los alimentos, a los insumos agrícolas, por efectos naturales extremos o a raíz de la guerra que se sitúa en diferentes territorios. Por otra parte, para el 2050 se prevé que siete de cada diez personas habiten las ciudades, situación considerada como megatendencia pues reconfigura por completo los sistemas agroalimentarios y la capacidad que se tiene para garantizar la seguridad alimentaria de forma saludable y equilibrada. Resulta fundamental comprender en conjunto lo rural-urbano para favorecer las cadenas de valor, identificando los desafíos y las oportunidades que el marco de la urbanización crea para la implementación de políticas públicas, inversión e innovación tecnológica. Para lograr dicho fin es indispensable la articulación entre los distintos actores involucrados y los gobiernos (FAO, 2023).

La seguridad alimentaria debe ser abordada desde un enfoque transversal que vincule las cuatro dimensiones que esta abarca: disponibilidad, acceso, utilización y estabilidad. De modo que, en materia de disponibilidad mejoren las condiciones físicas como la infraestructura pública en zonas rurales, la ampliación de los recursos productivos, el acceso a los insumos de calidad y tecnologías innovadoras. Visto desde la parte humana es necesario, ampliar la participación de los pequeños agricultores en los

mercados y brindar asistencia técnica a mujeres y grupos vulnerables. La dimensión del acceso implica gestionar las iniciativas productivas y sociales que contribuyan a la disminución de la condición pobreza y el aumento del consumo de alimentos. En la utilización es necesario fortalecer los programas de protección social, encaminados a la salud y bienestar nutricional y a su vez promover la oferta de los alimentos inocuos. Finalmente lo relacionado a la estabilidad implica identificar riesgos asociados a los cambios climáticos extremos para implementar acciones que mitiguen los posibles efectos (BID, 2019).

Debido a la crisis planetaria que se vive en la actualidad es necesario tener una visión crítica frente a la visión de desarrollo que ha imperado bajo las lógicas del sistema económico en gran parte del mundo. Así también, resulta urgente establecer una visión conjunta de los conceptos medio ambiente y desarrollo, a partir de políticas ambientales que evidencien los límites y las implicaciones que implica relacionarlos tanto de forma global como local (Pérez, 2002).

La inseguridad alimentaria se encuentra ligada al hambre, sin embargo, tienen significados distintos, pues la primera se enfoca al acceso seguro a una cantidad de alimentos inocuos y nutritivos, mientras que el hambre se refiere a la necesidad física insatisfecha, producto de la inseguridad alimentaria. Por lo anterior, es necesario formular una transformación de los sistemas alimentarios en todos los niveles, de manera que se involucren todos los actores necesarios y sea posible un seguimiento o control de cuentas común, donde prime el respeto, la protección y el cumplimiento a la alimentación. (GHI, 2022).

### **2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio**

En este apartado de la investigación se plantearon tres temas que orientaron la propuesta y al mismo tiempo complementaron la investigación. Estos son: la agroecología, el desarrollo sostenible y regenerativo y finalmente la inseguridad alimentaria.

#### **2.3.3.1 Agroecología**

El sistema agroalimentario está diseñado bajo la lógica de maximización de las utilidades – semejante al sistema económico que impera en gran parte del mundo- por lo cual responde al proceso de producción de alimentos y habita la concentración del poder dentro del mismo sistema, así mismo se genera la vulneración de la seguridad alimentaria, la concentración de la tierra y el sometimiento de la población más vulnerable.

Debido a los altos precios en los alimentos se presenta la subnutrición y a su vez el sistema se encarga de llevar al extremo contrario que es el sobrepeso, debido a que resulta más sencillo acceder a los alimentos ultra procesados.

Comprender el sistema alimentario implica entender todas las dinámicas producidas entorno al mismo y a partir de esto surge la iniciativa por parte de los campesinos y campesinas con el fin de tener una agricultura sustentable y nace la agroecología, es decir, es decir, la producción campesina, fundamentada en la ecología, puede contribuir a mitigar la crisis ambiental.

Según Gómez la agroecología es:

“El manejo ecológico de los recursos naturales a través de formas de acción social colectiva que presentan alternativas a la actual crisis de modernidad, mediante propuestas de desarrollo participativo desde los ámbitos de la producción y circulación

alternativa de sus productos, pretendiendo establecer formas de producción y consumo que contribuyan a encarar la crisis ecológica y social, y con ello a restaurar el curso alterado de la coevolución social y ecológica. Su estrategia tiene una naturaleza sistémica, al considerar la finca, la organización comunitaria, y el resto de los marcos de relación de las sociedades rurales, articulados en torno a la dimensión local, donde se encuentran los sistemas de conocimiento (local, campesino y/o indígena) portadores del potencial endógeno que permite potenciar la biodiversidad ecológica y sociocultural. Tal diversidad es el punto de partida de sus agriculturas alternativas, desde las cuales se pretende el diseño participativo de métodos de desarrollo endógeno para el establecimiento de dinámicas de transformación hacia sociedades sostenibles” (2010).

Resulta de gran valor el concepto de agroecología dada la naturaleza de la investigación y de la propuesta planteada. Así mismo esta teoría brinda una perspectiva diferente de las posibles dinámicas frente a la seguridad alimentaria, a partir de vínculo entre los actores o protagonistas y del trabajo colectivo – como se desarrollaba en el pasado-.

### **2.3.3.2 El desarrollo sostenible y regenerativo**

En este momento de la historia tan convulsionado, diferentes gobiernos, comunidades y personas se han visto abocadas a reconstruir el entorno natural junto al tejido humano que la especie humana ha destruido de manera despreocupada y sin visión alguna al futuro.

Anteriormente esta idea resultaba impensable, pues se creía que los recursos naturales eran inagotables y distintas generaciones de familias en el mundo entero



gozaron de distintos beneficios como la calidad del aire, del agua, variedad en la flora y fauna, abundancia de alimentos entre otros privilegios que están a punto de desaparecer.

Una de las posibles causas que ha dado lugar a este sombrío panorama es la búsqueda permanente del hombre por el “progreso” que está vinculado estrechamente al concepto de desarrollo y busca satisfacer las necesidades particulares y algunas colectivas y que ha desligado del entendimiento común la importancia del cuidado y sostenimiento del entorno o hábitat de todas las especies que cohabitan el planeta tierra.

Ahora bien, desde una perspectiva crítica es posible determinar que los sistemas políticos y económicos que han gobernado a lo largo de historia, se han alineado de forma directa e indirecta desde la geopolítica hasta llegar a permear todas las dinámicas sociales: la comunicación, la cultura, la forma de relacionarse, la forma de producir capital, la educación, entre otros - y es así como un pequeño grupo de personas, en comparación a la población mundial adquiere beneficios de manera particular, por encima del bien común-.

Todo lo anterior se ve reflejado en algunos medios informativos y en el diario vivir de las personas, y es entonces cuando surge la necesidad desde la academia, - una de las instituciones más importantes socialmente- de replantear el paradigma del desarrollo y migrar a conceptos de mayor alcance como lo son el desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo. Estos se definen a continuación:

Con el propósito de mejorar las condiciones de vida en el mundo, en Colombia surgió la iniciativa de crear objetivos en común para enfrentar dicho desafío, de allí surgieron los 17 Objetivos de desarrollo sostenible que vinculan factores económicos, sociales y ambientales.

Por otra parte, el World Wide Fund for Nature lo define como el "mejoramiento de la calidad de la vida humana dentro de la capacidad ambiental de los ecosistemas que la mantienen"

Ahora bien, el desarrollo regenerativo se sustenta en recuperar o restaurar los ecosistemas, dejando de lado los recursos que no pueden regenerarse. Este se sustenta en 3 pilares fundamentales: 1. Preservar y mejorar el capital natural, de modo que se regulan las existencias finitas y se equilibran los flujos de recursos renovables. 2. Optimizar el uso de los recursos, alternando productos, componentes y materiales tanto en los ciclos técnicos como en los biológicos. 3. Promover la eficacia del sistema de manera que se evidencie y eliminen todos los factores negativos.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta de gran valor vincular el tema a la propuesta porque a partir de la comprensión e implementación de los conceptos en la cotidianidad es posible lograr un cambio social, que direcciona a prácticas sostenibles o regenerativas entorno a la seguridad alimentaria en Colombia y el mundo.

### **2.3.3.3 La inseguridad alimentaria**

La Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura (FAO), junto al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) publicaron el informe anual del 2023: El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. Esta edición ahonda en la erradicación del hambre y la seguridad alimentaria por medio de la transformación de sistemas agroalimentarios y dietas saludables. En el documento se estableció que:

“La inseguridad alimentaria moderada o grave se mantuvo sin variaciones a nivel mundial de 2021 a 2022, con un empeoramiento de los niveles de inseguridad alimentaria en África y en América septentrional y Europa, y mejoras en América Latina y el Caribe y en Asia” (FAO, 2023, p. 3).

A su vez ratifican las causas por las cuales se presenta esta crisis humanitaria acompañada de la desigualdad social y ocasionada por la intensificación de los conflictos, el cambio climático y la fluctuación económica entre otras múltiples razones.

En el informe se destaca una megatendencia llamada: Urbanización – “reclasificación de las zonas rurales en zonas periurbanas o urbanas” (FAO, 2023, p. 24)-. Esta nueva configuración social, implica un cambio en la dinámicas rurales – urbanas, dado que abarcan desde “la producción, elaboración, distribución, comercialización y adquisición de los alimentos, hasta el comportamiento de los consumidores” (FAO, 2023, p. 9). Lo cual repercute en los sistemas agroalimentarios y se puede evidenciar con la alteración en la oferta y la demanda de los alimentos, así como en las transformaciones existentes en los modelos de suministro. Lo anterior produce como subconsecuencia, en algunos casos, el impedimento para acceder a los alimentos.

Ahora bien, los factores por los cuales se presenta la urbanización se dividen en dos grandes grupos: Los factores económicos que están asociados a la productividad agrícola y a la disminución del empleo rural. El otro factor es la precariedad en las condiciones de vida, lo que implica el deterioro de los ecosistemas, el incremento demográfico, altas tasas de desempleo, pobreza, inseguridad alimentaria, conflictos y fenómenos climáticos extremos.

Finalmente, y a modo de propuesta se plantea una transformación profunda de los sistemas agroalimentarios que conecten las zonas rurales y urbanas de manera integral y que garantice el acceso y la calidad de los alimentos requeridos por la población.

Por otra parte, el Banco Interamericano de Desarrollo en su publicación acerca de la Seguridad Alimentaria en América Latina y el Caribe (ALC) estableció que: “ALC está en la categoría de baja inseguridad alimentaria comparada con otras regiones del mundo”. (2019, p. 9). Cabe anotar que El Índice Global del Hambre (GHI por sus siglas en inglés) agrupa a los países en cinco categorías de inseguridad alimentaria: baja, moderada, seria, alarmante y extremadamente alarmante.

Para contrarrestar esta problemática, en el informe se plantean algunas soluciones que garantizan el acceso a los alimentos variados y de manera sostenible en ALC. 1. Debido al crecimiento de la población y a las demandas de los consumidores es necesario promover una agricultura sostenible, implementar tecnologías innovadoras, hacer uso de diferentes herramientas y/o metodologías que permitan dar respuesta a las necesidades alimentarias sin sobrepasar los límites ambientales. 2. Disminuir el desperdicio y la pérdida de los alimentos que se presenta en la producción, la venta y en la etapa del consumo. 3. Reducir la brecha de género existente en el acceso a insumos y recursos productivos. 4. Resiliencia frente a los fenómenos naturales y al cambio climático, por medio de cultivos agroforestales y la implementación de medidas que mitiguen los riesgos identificados. 5. Mejorar la infraestructura vial y pública de modo que se facilite el transporte de los alimentos y su costo final disminuya. 6. La apertura comercial permite la producción de alimentos y la productividad agropecuaria, asegurar el acceso a los alimentos y el precio de los mismos.

En Colombia y según la publicación en línea del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (WFP por sus siglas en inglés) “la inseguridad alimentaria moderada y severa a nivel nacional es del 30 % tras la Evaluación de Seguridad Alimentaria para Población Colombiana” (WFP, 2023). Esta cifra equivale a 15.5 millones de personas y se obtuvo de un estudio realizado por dicha organización entre agosto y noviembre del año 2022.

### **3 Marco metodológico**

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto resulta indispensable establecer un camino a seguir por medio de fuentes de información primarias y secundarias de distintos tipos. Así mismo, a través de los métodos analítico- sintético, inductivo y deductivo es posible fragmentar y analizar la problemática de forma individual y posteriormente de manera conjunta. Lo anterior sin olvidar que existen unos supuestos y algunas restricciones para cada uno de los objetivos propuestos. Para finalizar se mencionan los entregables, que se tomarán como evidencia del desarrollo de esta investigación.

#### **3.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información son aquellos insumos gráficos, audiovisuales, textuales e incluso testimonios orales que suministran datos o información relevante que brinda soporte a una investigación o contribuyen a la construcción del conocimiento, lo que resulta ser de gran importancia en la búsqueda de información veraz y en la construcción de nuevos saberes. Según González, “las fuentes permiten establecer el estado actual del conocimiento” (2015). Teniendo en cuenta lo anterior, es posible determinar que, gracias a las fuentes de información consultadas, esta investigación presenta aportes de forma incremental, pues parte de una pregunta problémica específica y a partir de los insumos hallados fue posible dimensionar la situación, desarrollar diferentes conceptos relacionados y abordarla de manera integral.

##### **3.1.1 Fuentes primarias**

Si se quiere un concepto más preciso de lo que es una fuente primaria, es posible definir cada palabra. Según la Real Academia Española, fuente se refiere al “principio, fundamento u origen de algo” y primaria “principal, esencial”. Es decir, que una fuente

primaria son aquellos insumos principales que validan el origen de determinada investigación. Para González, se encuentran dentro de las fuentes primarias los resultados experimentales, las encuestas, entre otros (2015).

Para Cabrera se incluyen “las monografías o libros, las publicaciones en serie (periódicos, revistas...), y la literatura gris (documentos que no siguen los canales habituales de difusión o comercialización: actas de congresos, tesis doctorales, trabajos finales de carrera”. Así mismo, “contienen información nueva y original, que no ha sido sometida a ningún tratamiento posterior (selección, interpretación...)” (2010)

Las fuentes primarias usadas en este proyecto consistieron en entrevistas y publicaciones institucionales.

### **3.1.2 Fuentes secundarias**

Estas fuentes parten de los insumos otorgados por las fuentes primarias y se producen a través del análisis de los documentos. Se pueden incluir dentro de esta categoría: artículo de investigación, catálogos de bibliotecas, reportes técnicos, bibliografías comerciales, patentes, índices de publicaciones periódicas, índices de citas, boletines de sumarios, entre otros.

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto consistieron tesis de maestría, monografías, ensayos, consultas en la web, entre muchos otros.

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la Tabla 1:

#### **Tabla 1**

*Fuentes de Información Utilizadas*

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente y miembros asociados de ARAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos actuales para la gestión de proyectos.</li> <li>• Documentos de investigaciones realizadas en la organización.</li> </ul>
2. Desarrollar una guía metodológica, en la cual se establezcan procesos, procedimientos y plantillas bajo las buenas prácticas del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente y miembros asociados de ARAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Institute (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, sexta edición.</li> <li>• Información de referencia proveniente de Internet.</li> </ul>
3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente y miembros asociados de ARAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Institute (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, sexta edición.</li> <li>• Información de referencia proveniente de Internet.</li> </ul>

*Nota:* La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.



### 3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación permiten establecer una ruta con determinados lineamientos para cumplir con el propósito de la investigación. “El término método investigativo tiene dos significados: como orientación general –por ejemplo, método dialéctico– o como técnica particular de la investigación –por ejemplo, método inductivo deductivo–”(Rodríguez, 2017). Para esta investigación se utilizarán: el método analítico - sintético, el método inductivo y el método deductivo.

#### 3.2.1 Método analítico-sintético

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la fragmentación de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

(<https://sites.google.com/site/fundamentosdelainvestigacion1a/unidad-2-la-investigacion-como-un-proceso-de-construccion-social/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>)

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras, debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

(<https://sites.google.com/site/tectijuanafi/unidad-ii/2-3-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo-analitico-sintetico-comparativo-dialectico-entre-otros>)

### **3.2.2 Método inductivo**

Es un proceso que surge a partir de la observación y la experimentación, lo cual conduce a conclusiones de situaciones específicas y puede ser validada con futuras observaciones o experimentos.

Este método cumple con una serie de características que permiten cumplir con el propósito de la investigación científica las cuales son: 1. Observación de situaciones concretas; 2. Se enfoca en lo micro y luego va a lo macro, es decir, aborda en principio las características particulares y luego las generales; 3. Es flexible y tentativo lo cual permite adaptar la investigación según los hallazgos presentados durante la observación o experimentación; 4. Es un método probabilístico y esto significa que las conclusiones halladas se podrían presentar en casos similares; 5. Es contextual dado que se sustenta bajo condiciones específicas, bien sea de observación o experimentación.

Para concluir este método permite “establecer generalizaciones y principios universales, lo que contribuye a la comprensión profunda de fenómenos y procesos” (Narváez).

### **3.2.3 Método deductivo**

A diferencia del método inductivo, este método parte de lo general a lo particular, lo cual significa que: “se parte de un conjunto de afirmaciones o premisas generales y se llega a una conclusión específica a través de la aplicación de esas premisas a un caso particular” (Narváez).

Este se da a partir del análisis de teorías, investigaciones, planteamientos, leyes, previamente validados, para luego aplicarlos a situaciones o hechos específicos.

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Tabla 2**

*Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.	Análisis interno de la organización para poder hallar las necesidades y así implementar la gestión de proyectos.	Observación del contexto de la organización, comunicación con los integrantes de esta sobre el proceso que ha llevado a cabo en gestión de proyectos.	Resultado de entrevistas y análisis de los procesos de gestión de proyectos de acuerdo con las buenas prácticas.
2. Desarrollar una guía metodológica, en la cual se establezcan procesos, procedimientos y plantillas bajo las buenas prácticas del PMI.	Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado se definen los procesos, procedimientos y plantillas en la guía metodológica.	A partir de la observación de los resultados obtenidos don el diagnóstico se definen los procesos, procedimientos y plantillas en la guía metodológica.	Al definir los procesos, procedimientos y plantillas, a partir del diagnóstico y sumado a la guía del PMI y las buenas prácticas En la gestión de proyectos.
3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.	Análisis de la organización relacionados a los procesos de capacitación llevados a cabo.	No aplica	La estrategia de socialización para dejar clara la información relacionada con la guía metodológica para la gestión de proyectos en la organización.

---

---

*Nota:* La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### **3.3 Herramientas**

Según el PMBOK, sexta edición una herramienta “es utilizada al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (2017). Lo anterior coincide con la definición que establece el diccionario de la Real Academia Española para el concepto de herramienta: “Instrumento que sirve para hacer algo o conseguir un fin”

Para esta investigación se utilizaron las siguientes herramientas: Análisis de datos: Las cuales permitieron integrar la totalidad de los datos recolectados y conocer el estado actual de la organización. La recopilación de datos facilitó la identificación de fuentes de información y condujo a la obtención de información para el desarrollo del proyecto. La herramienta de representación de datos permitió mostrar gráficamente la información hallada.

Los formatos y las plantillas se desarrollaron con el fin de tener parámetros específicos y a su vez puedan ser utilizadas como insumo para la implementación de proyectos semejantes.

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

### **Tabla 3**

### Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Recopilación de datos</li> <li>• Representación de datos</li> </ul>
2. Desarrollar una guía metodológica, en la cual se establezcan procesos, procedimientos y plantillas bajo las buenas prácticas del PMI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos - Plantillas</li> <li>• Análisis de datos</li> </ul>
3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de datos</li> <li>• Recopilación de datos</li> <li>• Representación de datos</li> </ul>

*Nota:* La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4 Supuestos y restricciones

Los supuestos se definen en el diccionario de la Real Academia Española (RAE) como: “Considerado real o verdadero sin la seguridad de que lo sea”, también son considerados como: “creencias basadas en experiencias previas y la información disponible... son un aspecto esperado del ciclo de vida del proyecto y agregan un elemento de riesgo porque pueden no ser precisos o no llegar a buen término” (<https://www.lhh.com/es/es/insights/supuestos-del-proyecto-que-son-y-como-gestionarlos/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1les%20son%20los%20supuestos%20del,no%20llegar%20a%20buen%20t%C3%A9rmino>). En resumen, los supuestos son posibles escenarios favorables dentro de un proyecto.

Por otra parte, el PMBOK en su sexta edición describe las restricciones como: “un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso”. La

RAE lo define así: “Limitación o reducción impuesta en el suministro de productos de consumo, generalmente por escasez de estos”. Es decir que, las restricciones son aquellos impedimentos a la hora de alcanzar el objetivo propuesto.

Ahora bien, el presente proyecto tiene supuestos y restricciones porque luego de un análisis exhaustivo ambos pueden presentarse en este panorama.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

**Tabla 4**

*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización está dispuesta a entregar la información necesaria para realizar el diagnóstico.</li> <li>• La organización suministra información verídica y oportunamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los códigos de comunicación no sean los mismos entre los miembros de la organización y la información recolectada puede resultar confusa.</li> <li>• Al ser rural el contexto del proyecto, el tiempo de desplazamiento y la disponibilidad temporal de asistir a las reuniones se vea limitada.</li> </ul>
<p>2. Desarrollar una guía metodológica, en la cual se establezcan procesos, procedimientos y plantillas bajo las buenas prácticas del PMI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía metodológica cumple con las necesidades y expectativas de los interesados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El diagnóstico debe evidenciar las necesidades de la organización de forma clara.</li> <li>• El desarrollo de la guía debe estar dentro del tiempo establecido.</li> </ul>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía es clara y aplicable a proyectos similares.</li> <li>• Los miembros de la organización desean implementar las buenas prácticas en la gestión de proyectos, a partir de la guía suministrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La guía contenga tecnicismos y no sean claros algunos procesos o procedimientos a seguir.</li> </ul>

*Nota:* La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

El PMBOK sexta edición define un entregable como: “cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto”. Muy semejante a esta definición lo describen en Asana.com “es el resultado que se espera al finalizar el proyecto”.

Lo anterior tiene estrecha relación con el proyecto dado que los entregables se convierten en la evidencia de los avances obtenidos o alcanzados durante la ejecución del mismo.

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto

#### Tabla 5

##### *Entregables*

Objetivos	Entregables
<p>1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.</p> <p>2. Desarrollar una guía metodológica, en la cual se establezcan procesos, procedimientos y plantillas bajo las buenas prácticas del PMI.</p> <p>3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis estratégico y matriz FODA</li> <li>• Una guía metodológica que incluye procesos, procedimientos y plantillas por cada área de conocimiento.</li> <li>• Folleto ilustrado que contiene de manera resumida las recomendaciones a seguir, para la implementación adecuada de los proyectos en la organización.</li> </ul>

*Nota:* La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.



## **4 Desarrollo**

Este capítulo comprendió el desarrollo de los objetivos específicos planteados y que a su vez son los entregables del proyecto. En el primer apartado se desarrolló el diagnóstico que permitió identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos. En el segundo apartado se definieron los procesos, procedimientos y las plantillas de la guía metodológica según cada área de conocimiento, fundamentado en el diagnóstico inicial.

Finalmente, en el último apartado se describieron una serie de estrategias a implementar con el fin de socializar y brindar recomendaciones a los asociados acerca de la guía metodológica y su importancia en la aplicación de futuros proyectos. Lo anterior se diseñó y presentó de manera física a los involucrados por medio de un folleto con el propósito de asegurar la claridad de la información y la funcionalidad del mismo.

### **4.1 Diagnóstico de la organización**

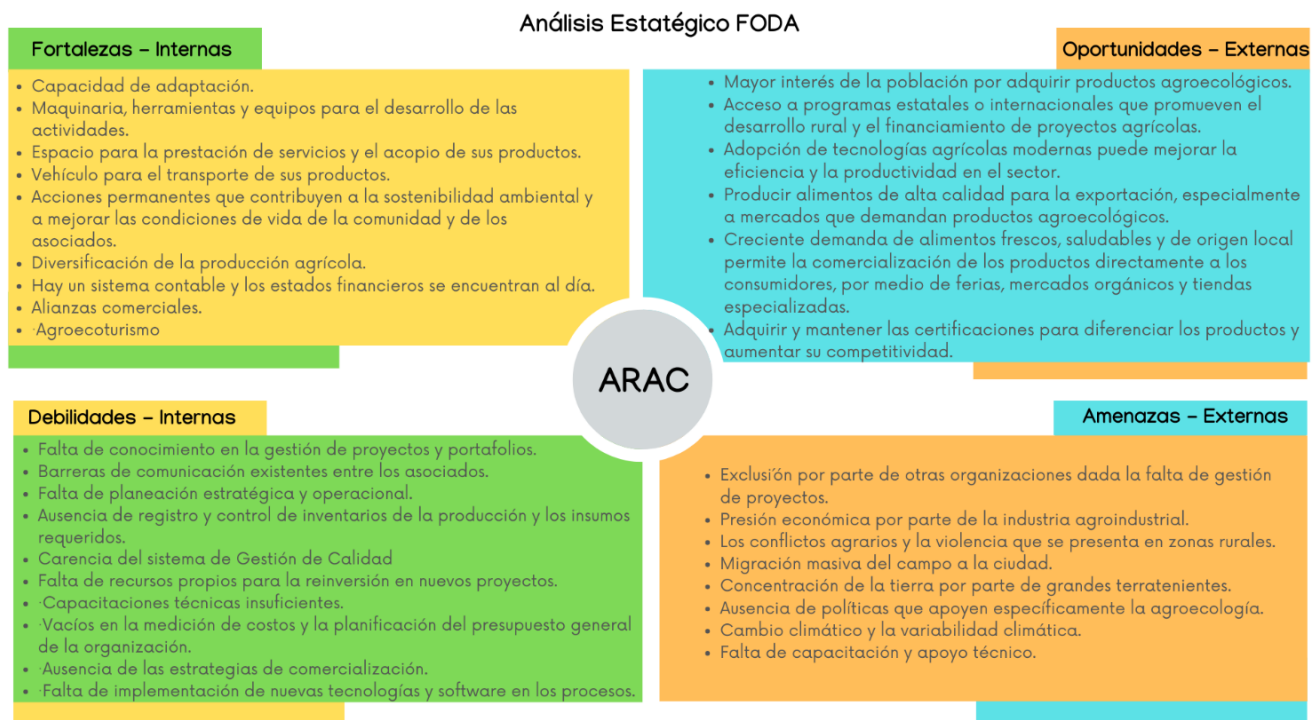
El diagnóstico inicial realizado de manera participativa con los asociados, evidenció la mayor debilidad en el componente de: Avance en productos y/o servicios, lo cual involucra: Portafolio de productos y/o servicios; capacitación técnica; mejoramiento de la calidad de la producción y procesamiento de los productos y/o servicios; ficha técnica de productos; medición de costos de producción; planificación de la producción; registro y control de inventarios; capacitación administrativa; certificaciones y comercialización de los productos y/o servicios. Este sirvió de insumo y orientó el camino a seguir para lograr un diagnóstico más preciso a través del análisis FODA - Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas -.

Según Sarli y Ayres, es viable hacer uso de este análisis cuando se deben tomar decisiones con base al futuro de una o varias propuestas. También es muy útil para identificar las oportunidades derivadas de las amenazas halladas. En caso de estar en un punto de unión o de inflexión, permite evaluar las fortalezas y debilidades. Así mismo, prioriza las necesidades de la organización, así como las posibilidades. Finalmente, ayuda a ajustar y delimitar los planes de medio plazo (2015).

Sobre el análisis FODA, Steiner plantea que es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja (1991, p. 26).

A continuación, se presenta el análisis realizado a la Asociación:

**Figura 6**



Nota: Autoría propia.

Lo anterior permitió identificar con mayor precisión aspectos internos y externos de la organización, sin embargo, para efectos del presente trabajo fue necesario complementar dicho análisis con el desarrollo de estrategias por medio de la matriz FODA, que según Weirich tiene como propósito obligar a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos (2004, p.167).

La interconexión de las cuatro áreas denominadas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, genera cuatro conjuntos de alternativas estratégicas como lo llamó Weirich y se presentan en la figura a continuación:

**Figura 7**



Nota: Autoría propia.

Las Estrategias Ofensivas se generaron con la interrelación de las fortalezas internas y las oportunidades externas, de manera tal que ambas se potencialicen. Las estrategias Defensivas, son los planes basados en las fortalezas internas y salvaguardan a la organización de aquellos impactos negativos que se puedan presentar debido a las amenazas externas.

Las estrategias Adaptativas se diseñaron interconectando las oportunidades identificadas con las debilidades de ARAC. Finalmente, las estrategias de Supervivencia se desarrollaron para minimizar el impacto de las amenazas del entorno sumado a las debilidades que se tienen en la organización.

Luego del análisis de la matriz, fue posible determinar que la Asociación Red Agroecológica Campesina requiere implementar la gestión de proyectos y así podrá planificar, ejecutar, controlar y monitorear eficientemente todos los productos y servicios que ofrece.

#### **4.2 Desarrollo guía metodológica**

Dado que ARAC maneja gran variedad de productos y servicios, algunos de estos similares, resulta viable implementar una guía metodológica que permita orientar paso a paso el proceso que se debe llevar a cabo en cada una de las fases de un proyecto. Es decir, en el momento en el que se requiera realizar un esfuerzo temporal con el fin de crear un producto, servicio o resultado único es posible acceder a esta guía o “mapa” que contiene todas las buenas prácticas del PMI para la gestión eficiente de los proyectos.

La guía metodológica contará con la descripción de las técnicas y herramientas necesarias para determinar el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y los interesados a lo largo de las cinco

fases que se dan en un proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

Aunado a esto, al implementar la gestión de proyectos dentro de la organización se establece un marco de trabajo claro, de modo que, no hay lugar para los reprocesos, confusión o la duplicación de esfuerzos. Así mismo esta gestión permite el cumplimiento de los objetivos establecidos, con resultados concretos y medibles. A través de la gestión de proyectos la organización puede mejorar y adaptar los diferentes procesos a las necesidades del entorno.

#### **4.2.1 Guía metodológica**

La guía metodológica para la gestión de proyectos se desarrolló por grupos de procesos, como lo establece el Process Groups Practice Guide (PMI, 2021).

Según la guía de PMBOK sexta edición, estos son los cinco grupos de procesos: procesos de Inicio; de planificación; de ejecución; de monitoreo y control y cierre. Cada grupo comprende una serie de procesos a seguir y que se encuentran clasificadas por áreas de conocimiento.

Para brindar una idea más clara de la relación existente entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento se desarrolló la siguiente figura:

Figura 8

**RELACIÓN ENTRE GRUPOS DE PROCESOS Y ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

ÁREA DE CONOCIMIENTO	GRUPO DE PROCESOS DE INICIO	GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN	GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL	GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE
GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN	Desarrollar acta de constitución del proyecto	Desarrollar plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. Gestionar el conocimiento del proyecto.	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. Realizar el control integrado de cambios.	Cerrar el proyecto o fase
GESTIÓN DEL ALCANCE		Planificar la gestión del alcance. Recopilar requisitos. Definir el alcance. Crear la EDT		Validar el alcance. Controlar el alcance.	
GESTIÓN DEL CRONOGRAMA		Planificar la gestión del cronograma. Definir actividades. Secuenciar actividades. Estimar duración de las actividades. Desarrollar cronograma.		Controlar el cronograma.	
GESTIÓN DE LOS COSTOS		Planificar la gestión de costos. Estimar los costos. Determinar el presupuesto.		Controlar los costos.	
GESTIÓN DE LA CALIDAD		Planificar la gestión de la calidad.	Gestionar la calidad.	Controlar la calidad.	
GESTIÓN DE LOS RECURSOS		Planificar la gestión de los recursos. Estimar los recursos de las actividades.	Adquirir recursos. Desarrollar el equipo. Dirigir al equipo.	Controlar los recursos.	
GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES		Planificar la gestión de las comunicaciones.	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
GESTIÓN DE LOS RIESGOS		Planificar la gestión de los riesgos. Identificar los riesgos. Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos Planificar respuesta a los riesgos.	Implementar la respuesta a los riesgos.	Monitorear los riesgos.	
GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES		Planificar la gestión de las adquisiciones.	Efectuar las adquisiciones.	Controlar las adquisiciones.	
GESTIÓN DE LOS INTERESADOS	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados.	Gestionar la participación de los interesados.	Monitorear el involucramiento de los interesados.	

Nota: Autoría propia.

Teniendo en cuenta lo anterior se abordará la guía por cada grupo de procesos, los cuales detallan las áreas de conocimiento.

#### 4.2.1.1 Grupo de procesos de inicio

##### ***Gestión de la integración - Desarrollar el acta de constitución del proyecto***

En la gestión de la integración se define el proyecto, el objetivo, el alcance de este, las expectativas de los interesados y las fases requeridas para dar cumplimiento al propósito establecido.

Al desarrollar el acta de constitución del proyecto se formaliza la existencia del proyecto, lo cual permite asignar los recursos de la organización para el cumplimiento de las actividades correspondientes. A modo de ejemplo, en la figura 9 se presenta una plantilla del Acta de Constitución y la manera como se puede desarrollar.

Figura 9

<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>			
03/03/2024	Siembrando Plántulas			
<b>Tipo de proyecto:</b>				
<b>Áreas de conocimiento / grupos de proceso</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad)</b>			
Planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre	Siembrando plántulas de tomate, espinaca, coliflor y cebolla			
<b>Fecha tentativa de inicio</b>	<b>Fecha tentativa de finalización</b>	<b>Duración (meses)</b>		
05/04/2024	08/07/2024	3 meses		
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>				
Producir diferentes tipos de plántulas que permitan la producción a mayor escala de forma agroecológica por parte de la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC-. 1. Elaborar un estudio de los terrenos existentes vinculados a la organización con el fin de determinar las características de los mismos. 2. Realizar la debida preparación del terreno y la selección de las semillas según las características halladas. 3. Sembrar y mantener adecuadamente los diferentes tipos de plántulas para su futura producción.				
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>				
Colombia es un país biodiverso, un territorio multicultural, con altos niveles de riqueza inmaterial, diversidad étnica y lugar de contrastes. Posee grandes recursos hídricos y una variedad climática debido a su ubicación geográfica y topografía lo que facilita la producción agrícola y permite la diversidad de los cultivos en gran parte del territorio nacional. Dadas las condiciones naturales existentes y la creciente crisis medioambiental y alimentaria en el mundo, resulta fundamental implementar la producción de alimentos de manera equilibrada con el medio ambiente y de forma saludable. Por tanto, el presente proyecto es de gran importancia dado que contribuye a la producción a gran escala de diferentes tipos de alimentos y contribuye con el medio ambiente al no explotar los suelos.				
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>				
• 600 Plántulas de tomate • 600 Plántulas de espinaca • 600 Plántulas de coliflor • 600 Plántulas de cebolla				
<b>Supuestos</b>				
• La información hallada es verídica. • El tiempo establecido para el desarrollo del proyecto es el apropiado. • Las plántulas producidas tienen mayor demanda por encima de otras.				
<b>Revisiciones</b>				
• Los productores no tienen disponible el terreno al momento de trasladarse. • Las condiciones personales pueden impedir la entrega oportuna de los avances. • No tener disponibilidad del recurso hídrico.				
<b>Identificación preliminar de riesgos</b>				
• Escasez de agua • Plagas • Exceso de lluvias podría ocasionar atrasos en la siembra de las plántulas.				
<b>Recursos y presupuesto generales</b>				
Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Estudio del terreno	Jornal	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Preparación del terreno	Jornal	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Sembrar las plántulas	Jornal	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Mantenimiento de las plantas	Jornal	90	\$ 50.000	\$ 4.500.000
				<b>Total \$ 5.000.000</b>
<b>Cronograma de hitos</b>				
Nombre hito	Fecha finalización			
Estudio del terreno	09/04/2024			
Preparación del terreno	13/04/2024			
Sembrar las plántulas	16/04/2024			
Mantenimiento de las plantas	08/07/2024			
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>				
Identificamos asociados a la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC-.				
<b>Nombre del estudiante (director de proyecto):</b>	<b>Firma:</b>			
Carlos Castro				
<b>Nombre y cargo de la persona que autoriza (facilitador):</b>	<b>Firma:</b>			
Marina Cárdenas				



ACTA DE CONSTITUCIÓN				
<b>Objetivos del proyecto (general y específicos)</b>				
Producir diferentes tipos de plántulas que permitan la producción a mayor escala de forma agroecológica por parte de la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC-. 1. Elaborar un estudio de los terrenos existentes vinculados a la organización con el fin de determinar las características de los mismos. 2. Realizar la debida preparación del terreno y la selección de las semillas según las características halladas. 3. Sembrar y mantener adecuadamente los diferentes tipos de plántulas para su futura producción.				
<b>Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)</b>				
Colombia es un país biodiverso, un territorio multicultural, con altos niveles de riqueza inmaterial, diversidad étnica y lugar de contrastes. Posee grandes recursos hídricos y una variedad climática debido a su ubicación geográfica y topografía lo que facilita la producción agrícola y permite la diversidad de los cultivos en gran parte del territorio nacional. Dadas las atributos naturales existentes y la creciente crisis medioambiental y alimentaria en el mundo, resulta fundamental implementar la producción de alimentos de manera equilibrada con el medio ambiente y de forma saludable. Por tanto, el presente proyecto es de gran importancia dado que contribuye a la producción a gran escala de diferentes tipos de alimentos y contribuye con el medio ambiente al no explotar los suelos.				
<b>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</b>				
• 600 Plántulas de tomate • 600 Plántulas de espinaca • 600 Plántulas de coliflor • 600 Plántulas de cebolla				
<b>Supuestos</b>				
• La información hallada es verídica. • El tiempo establecido para el desarrollo del proyecto es el apropiado. • Las plántulas producidas tienen mayor demanda por encima de otras.				
<b>Recursos y presupuesto generales</b>				
Concepto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Estudio del terreno	Jornal	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Preparación del terreno	Jornal	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Sembrar las plántulas	Jornal	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Mantenimiento de las plantas	Jornal	90	\$ 50.000	\$ 4.500.000
				<b>Total \$ 5.000.000</b>
<b>Cronograma de hitos</b>				
Nombre hito	Fecha finalización			
Estudio del terreno	09/04/2024			
Preparación del terreno	13/04/2024			
Sembrar las plántulas	16/04/2024			
Mantenimiento de las plantas	08/07/2024			
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>				
Identificamos asociados a la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC-.				
<b>Nombre del estudiante (director de proyecto):</b>	<b>Firma:</b>			
Carlos Castro				
<b>Nombre y cargo de la persona que autoriza (facilitador):</b>	<b>Firma:</b>			
Marina Cárdenas				

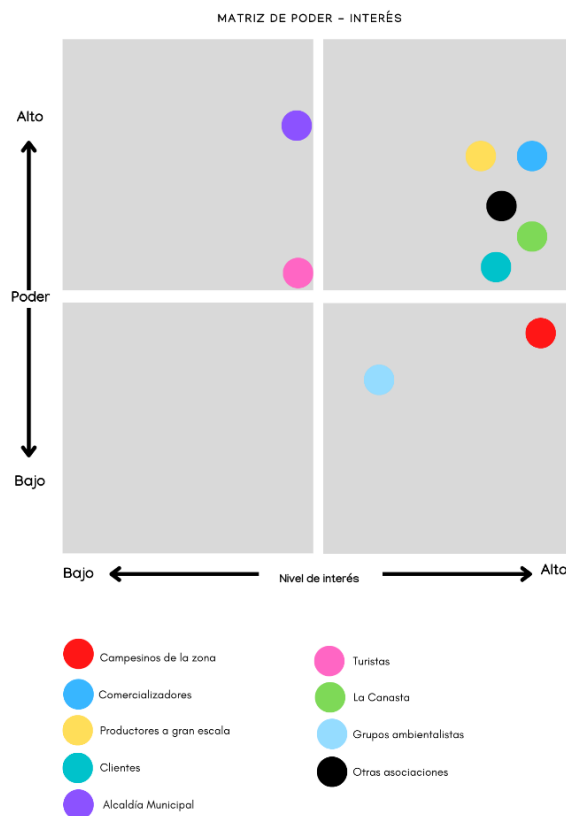
Nota: Autoría propia.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Documentos del negocio, acuerdos, factores de la empresa, activos de los procesos de la organización. Dentro de las herramientas y técnicas se encuentran: Juicio de expertos, recopilación de datos, habilidades interpersonales /organización y las reuniones. Se obtiene de salida: Acta de constitución del proyecto y el registro de supuestos.

### ***Gestión de los interesados - Identificar a los interesados***

Según el PMBOK este proceso permite identificar constantemente los interesados en el proyecto, así mismo es posible registrar y analizar información relevante con relación a los intereses, participación, interdependencia, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. A modo de ejemplo, en la figura 10 se presenta una Matriz de Poder - Interés y la manera como se puede desarrollar.

**Figura 10**





Nota: Autoría propia.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, documentos del negocio, plan para la dirección del proyecto, documentos relacionados al proyecto, acuerdos, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Dentro de las herramientas y técnicas se encuentran: Juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos, representación de datos y las reuniones. Las salidas son: Registro de interesados, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y la actualización de los documentos del proyecto.

#### **4.2.1.2 Grupo de Procesos de Planificación**

Según el PMBOK este grupo lo conforman aquellos procesos que determinan el alcance total del esfuerzo, allí se definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Así mismo se desarrollan cada uno de los componentes del plan para la dirección del proyecto y los soportes necesarios para llevarlo a cabo. Esto requiere de refinamiento permanente que en algunos casos puede conducir a reconsiderar algunos procesos de planificación y de inicio.

#### ***Gestión de la integración - Desarrollar el plan para la dirección del Proyecto***

En la gestión de la integración se definen, preparan y coordinan todos los componentes en un plan integral que permita direccionar el proyecto adecuadamente. Como resultado de este proceso se obtiene un documento en el cual se establece la manera en la que se ejecuta, monitorea, controla y se cierra el proyecto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Como salidas se tiene: plan para la dirección del proyecto.

En la figura 11 se enuncian los planes que se deben tener en cuenta y los documentos necesarios para desarrollarlos.

**Figura 11**

Plan para la Dirección del Proyecto	Documentos del Proyecto	
Plan de gestión del alcance	Atributos de la calidad	Métricas de la calidad
Plan de gestión de los requisitos	Lista de actividades	Informe de calidad
Plan de gestión del cronograma	Registro de supuestos	Documento de requisitos
Plan de gestión de los costos	Base de estimaciones	Matriz de trazabilidad de requisitos
Plan de gestión de la calidad	Registro de cambios	Estructura de desglose de recursos
Plan de gestión de los recursos	Estimaciones de costos	Calendario de recursos
Plan de gestión de las comunicaciones	Pronóstico de costos	Requisitos de recursos
Plan de gestión de los riesgos	Estimaciones de la duración	Registro de riesgos
Plan de gestión de las adquisiciones	Registro de incidentes	Informe de riesgos
Plan de involucramiento de los interesados	Registro de lecciones aprendidas	Datos del cronograma
Plan de gestión de cambios	Lista de hitos	Pronósticos del cronograma
Plan de gestión de la configuración	Asignación de recursos físicos	Registro de interesados
Línea base del alcance	Calendario del proyecto	Acta de constitución del equipo
Línea base del cronograma	Comunicaciones del proyecto	Documentos de prueba y evaluación
Línea base de costos	Cronograma del proyecto	Mediciones de control y calidad
Línea base para la medición del desempeño	Diagrama de red del cronograma del proyecto	
Descripción del ciclo de vida del proyecto	Enunciado del alcance del proyecto	
Enfoque de desarrollo	Asignaciones del equipo del proyecto	

Nota: Autoría propia.

### ***Gestión del alcance - Planificar la gestión del alcance***

En la gestión del alcance se determina que se incluye y que no, con el propósito de cumplir con el objetivo del proyecto, por tanto, la planificación incluye solamente el trabajo requerido para tal fin. Los procesos para planificar la gestión del alcance son:

- Planificar la gestión del alcance
- Recopilar requisitos
- Definir el alcance
- Crear la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).

## Planificar la gestión del alcance

Según el PMBOK, allí se documenta como se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto y del producto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, análisis de datos y reuniones. Como salidas se tiene: plan para la gestión del alcance y el plan de gestión de los requisitos. A modo de ejemplo, en la figura 12 se presenta una plantilla que permite planificar el alcance y la manera como se puede desarrollar.

**Figura 12**

PLANIFICAR EL ALCANCE	
Fecha	Nombre de Proyecto
03/02/2024	Siembra de plántulas
<b>Objetivos del proyecto</b>	
Producir diferentes tipos de plántulas que permitan la producción a mayor escala de forma agroecológica por parte de la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC-.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un estudio de los terrenos existentes vinculados a la organización con el fin de determinar las características de los mismos. 2. Realizar la debida preparación del terreno y la selección de las semillas según las características halladas 3. Sembrar y mantener adecuadamente los diferentes tipos de plántulas para su futura producción.</li> </ol>	
Entregables No.	Descripción del Entregable
1.	
2.	
3.	
4.	
Tareas No.	Descripción de la tarea
1.	
2.	
3.	
4.	
<b>Este proyecto incluirá:</b>	
<b>Este proyecto no incluirá:</b>	
<b>Objetivos del proyecto</b>	
Producir diferentes tipos de plántulas que permitan la producción a mayor escala de forma agroecológica por parte de la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC-.	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un estudio de los terrenos existentes vinculados a la organización con el fin de determinar las características de los mismos. 2. Realizar la debida preparación del terreno y la selección de las semillas según las características halladas 3. Sembrar y mantener adecuadamente los diferentes tipos de plántulas para su futura producción.</li> </ol>	
Entregables No.	Descripción del Entregable
1.	Informe detallado que da cuenta del estudio realizado acerca de los terrenos, sus características y propiedades, tales como: extensión, mantenimiento, estado actual, acidez del suelo, personas a cargo, entre otros.
2.	Siembra de 2400 plántulas: 600 Plántulas de tomate; 600 Plántulas de espinaca; 600 Plántulas de coliflor y 600 Plántulas de cebolla.
3.	Bitácora que incluya registros fotográficos semanales que den cuenta de los avances logrados.
Tareas No.	Descripción de la tarea
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita a cada uno de los terrenos.</li> <li>• Toma de medidas</li> <li>• Elaboración de entrevistas</li> <li>• Toma de muestras</li> <li>• Adecuar el terreno</li> <li>• Sembrar una a una las plántulas.</li> <li>• Regar cada tercer día las plántulas</li> <li>• Toma de fotografías cada ocho días durante 3 meses aproximadamente.</li> <li>• Reporte escrito de los avances alcanzados.</li> </ul>
<b>Este proyecto incluirá:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terrenos de los campesinos productores, vinculados a la Asociación</li> <li>• Mano de obra</li> <li>• Insumos agrícolas</li> <li>• Seguimiento y control de la siembra</li> </ul>	
<b>Este proyecto no incluirá:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización de las plántulas</li> <li>• Desplazamientos de los interesados</li> </ul>	

Nota: Autoría propia.

### **Recopilar requisitos**

Según el PMBOK, es el proceso en el cual se determina, documenta y se gestionan las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto. En la figura 13 se presentan los elementos y los pasos a tener en cuenta para la construcción de un diagrama de contexto integral.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto y del negocio, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, recopilación de datos, análisis de datos, toma de decisiones, representación de datos, habilidades interpersonales del equipo, diagrama de contexto y prototipos. Como salidas se tiene: Documento de requisitos y matriz de trazabilidad de requisitos.

**Figura 13**



Nota: Autoría propia.

### **Definir el alcance**

Proceso en el cual se realiza una descripción detallada del producto y del proyecto. Esto permite establecer los límites del producto o el servicio y los criterios de aprobación. Para lo anterior, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto y del negocio, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, análisis de datos, toma de decisiones, representación de datos, habilidades interpersonales del equipo, análisis del producto o servicio. Como salidas se tiene: Enunciado del alcance del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto.

A modo de ejemplo, en la figura 14 se presenta una plantilla que permite definir el alcance y la forma como se puede desarrollar.

**Figura 14**

ENUNCIADO DEL ALCANCE	
Fecha	
Nombre de Proyecto	
Elaborado por	
Propósito enunciado alcance del proyecto	
Descripción del alcance del proyecto	
Lista de entregables del proyecto	
Criterios de aceptación	
Exclusiones del proyecto	
Restricciones del proyecto	

<b>Fecha</b>	03/02/2024
<b>Nombre de Proyecto</b>	Implementación de Tecnologías Innovadoras para la Optimización de la Producción Agrícola.
<b>Elaborado por</b>	María Vargas
<b>Propósito enunciado alcance del proyecto</b>	
El objetivo principal de este proyecto es mejorar la eficiencia y la productividad de la producción agrícola a través de la implementación de tecnologías innovadoras en una asociación agropecuaria.	
<b>Descripción del alcance del proyecto</b>	
El proyecto abarca la evaluación, selección, implementación, capacitación y seguimiento de tecnologías innovadoras en una muestra inicial de agricultores de la asociación. Se centrará en la optimización de procesos agrícolas clave, como el riego, la gestión de cultivos y el monitoreo ambiental, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad de la producción agrícola en esta fase piloto.	
<b>Lista de entregables del proyecto</b>	
Informe de evaluación de tecnologías	
Plan de implementación:	
Capacitación y material educativo	
Implementación piloto	
<b>Criterios de aceptación</b>	
Eficiencia del riego: Se considerará que el proyecto ha tenido éxito si se logra una reducción del 20% en el consumo de agua por hectárea de cultivo, sin comprometer la calidad y el rendimiento de los cultivos.	
Aumento de la productividad: Se espera un aumento mínimo del 15% en la producción de cultivos clave, como resultado de la implementación de las tecnologías innovadoras.	
Adopción por parte de los agricultores: Se espera que al menos el 80% de los agricultores participantes en la fase piloto utilicen activamente las tecnologías implementadas y reporten mejoras significativas en sus operaciones agrícolas.	
Sostenibilidad ambiental: El proyecto deberá cumplir con las regulaciones ambientales locales y demostrar un impacto positivo en la conservación de recursos naturales, como la reducción del uso de agua y la minimización de la contaminación por químicos.	
<b>Exclusiones del proyecto</b>	
Este proyecto no incluye la adquisición de tierras adicionales ni la expansión de la infraestructura física de las fincas de los agricultores participantes. Tampoco cubre la implementación de tecnologías no relacionadas directamente con la producción agrícola, como sistemas administrativos o de comercialización.	
<b>Restricciones del proyecto</b>	
Presupuesto limitado	
Tiempo de ejecución	
Recursos humanos limitados	
Aceptación de los agricultores	
Regulaciones y permisos	

Nota: Autoría propia.

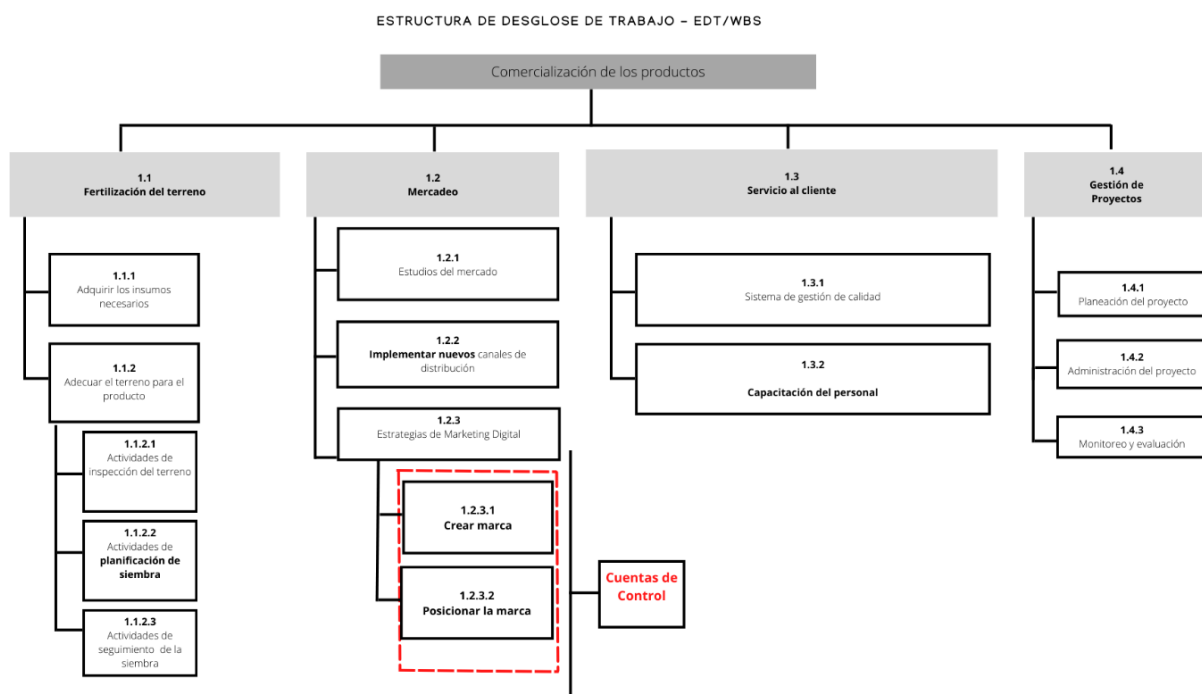
### Crear EDT

Según el PMBOK en este proceso se subdividen los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños, lo anterior con fin de estructurar y manejar de una forma más sencilla el proyecto. Esto permite tener claridad de lo que se va a entregar.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto y del negocio, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos y descomposición. Como salidas se tiene: Línea base del alcance y actualizaciones a los documentos del proyecto.

En la figura 15 se presentan algunos elementos y la manera en que se puede desarrollar una EDT, a modo de ejemplo.

**Figura 15**



Nota: Autoría propia.

### ***Gestión del cronograma - Planificar la gestión del cronograma***

Dentro del grupo de procesos de planificación, también se encuentra la gestión del cronograma, la cual incluye los siguientes procesos:

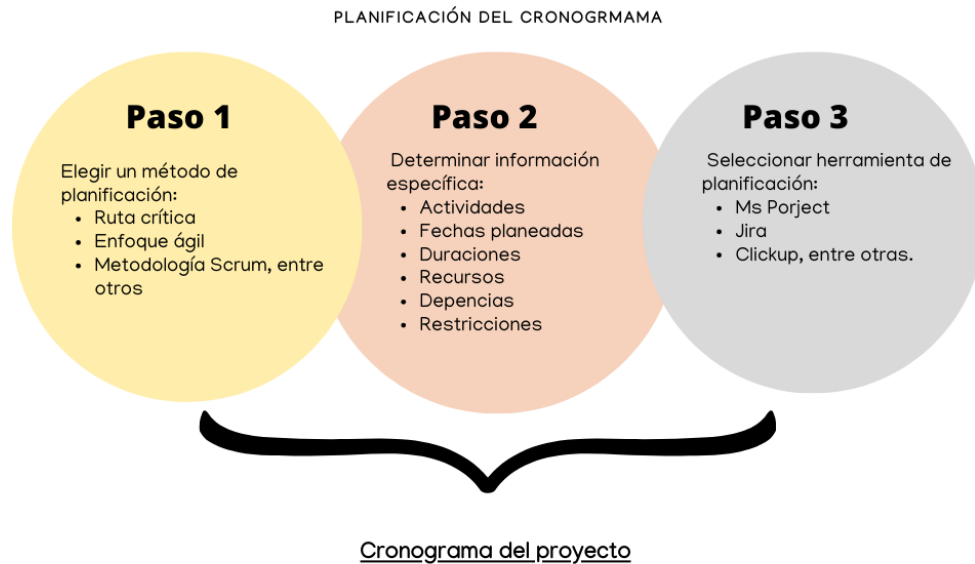
- Planificar la gestión del cronograma.
- Definir actividades.
- Secuenciar actividades.
- Estimar duración de las actividades.
- Desarrollar cronograma.

Todos los procesos son requeridos para administrar el tiempo de manera oportuna y según lo establecido. Planificar la gestión del cronograma permite documentar, establecer políticas y procedimientos para desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos análisis de datos y reuniones. Como salidas se tiene: Plan de gestión del cronograma.

A modo de ejemplo, en la figura 16 se indican una serie de pasos a tener en cuenta para planificar la gestión del cronograma.

### **Figura 16**



Nota: Autoría propia.

### ***Gestión del cronograma – Definir actividades***

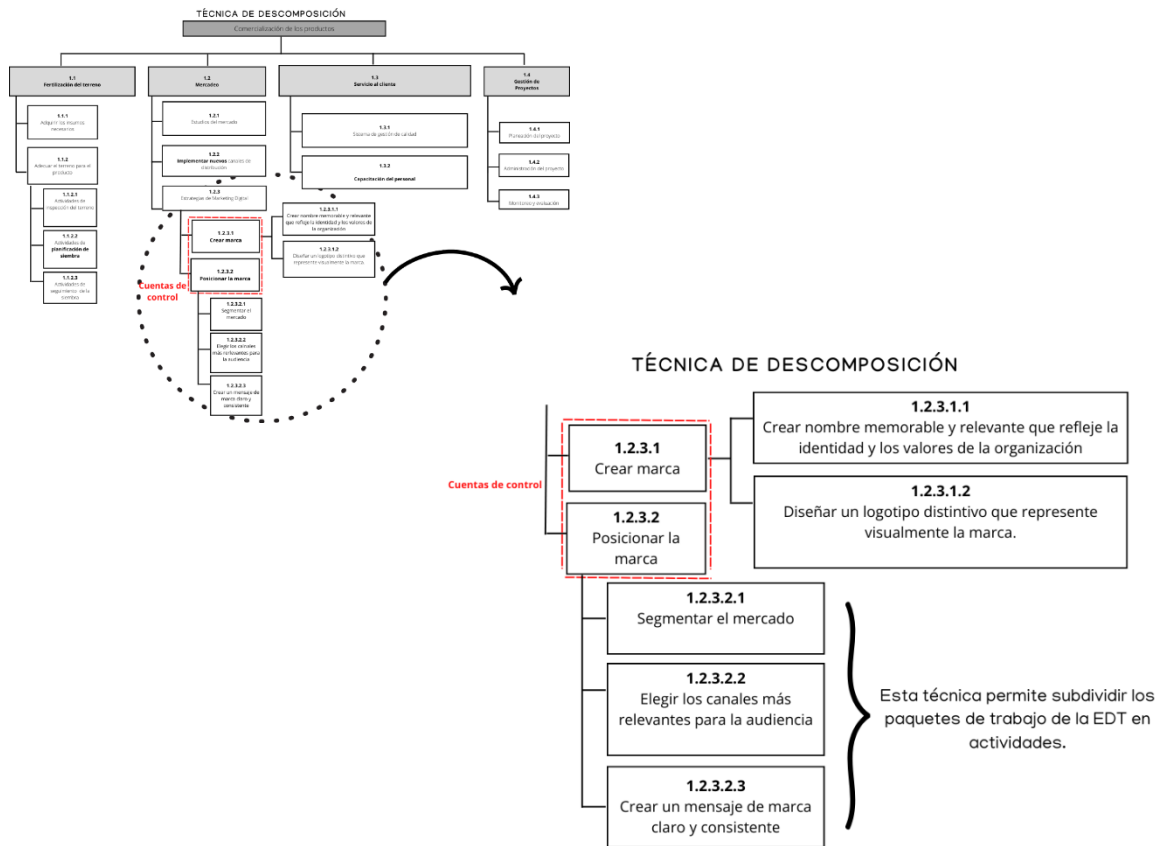
Consiste en identificar y documentar las tareas o acciones concretas que se deben llevar a cabo para cumplir con los entregables del proyecto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, descomposición, planificación gradual y reuniones. Como salidas se obtiene: Lista de actividades, atributos de la actividad, lista de hitos, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.

En la figura 17 se presenta a modo de ejemplo, una técnica de descomposición en EDT.

**Figura 17**





Nota: Autoría propia.

**Gestión del cronograma – Secuenciar actividades**

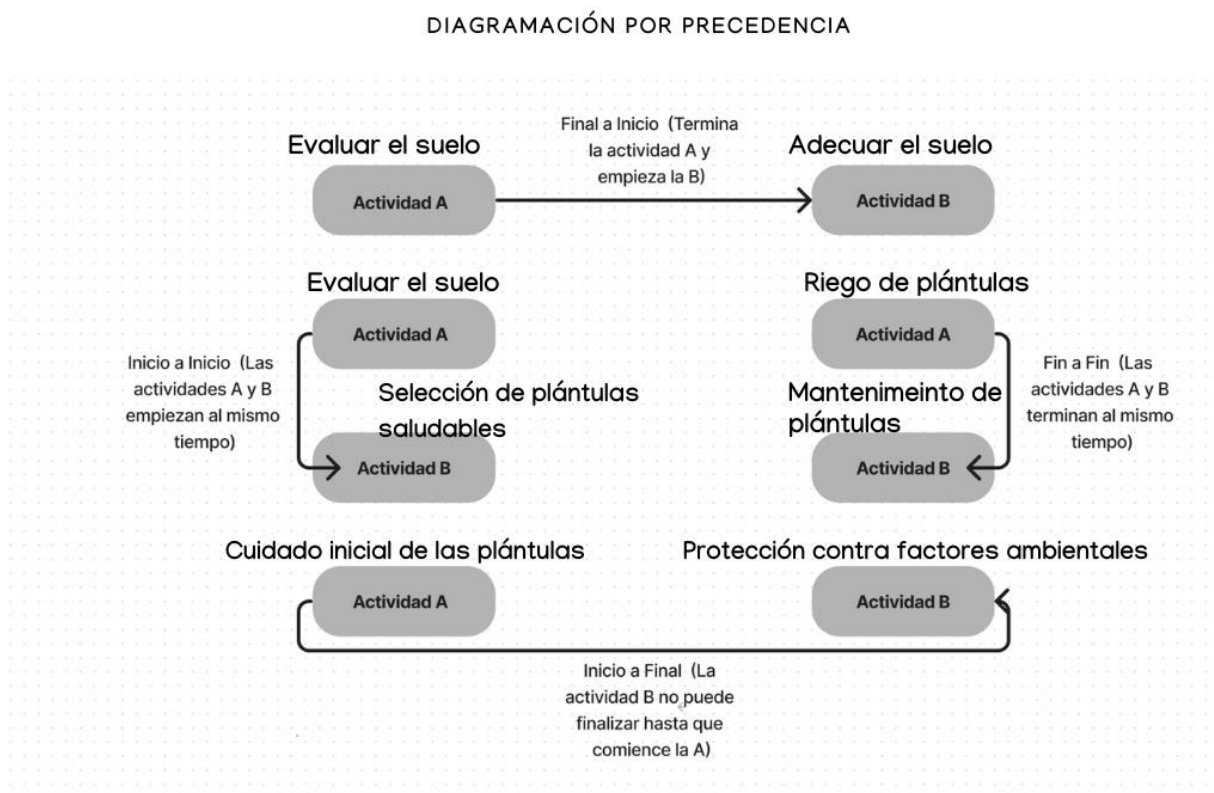
Este proceso permite identificar las relaciones existentes entre las actividades, es decir, se establece que se realiza primero y lo que sigue a continuación en búsqueda de la eficiencia y con el fin de visibilizar las restricciones halladas a lo largo del proyecto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, documentos del proyecto: atributos de las actividades, lista de actividades, registro de supuestos, lista de hitos. Así mismo los activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Método de diagramación por precedencia, Determinación e integración de las dependencias; adelantos y retrasos; sistema de

información para la dirección de proyectos. Como salidas se obtiene: Diagrama de red del cronograma del proyecto y la actualización a los documentos del proyecto.

En la figura 18 se presenta a modo de ejemplo, un diagrama por precedencia.

**Figura 18**



Nota: Autoría propia.

### ***Gestión del cronograma – Estimar duración de las actividades***

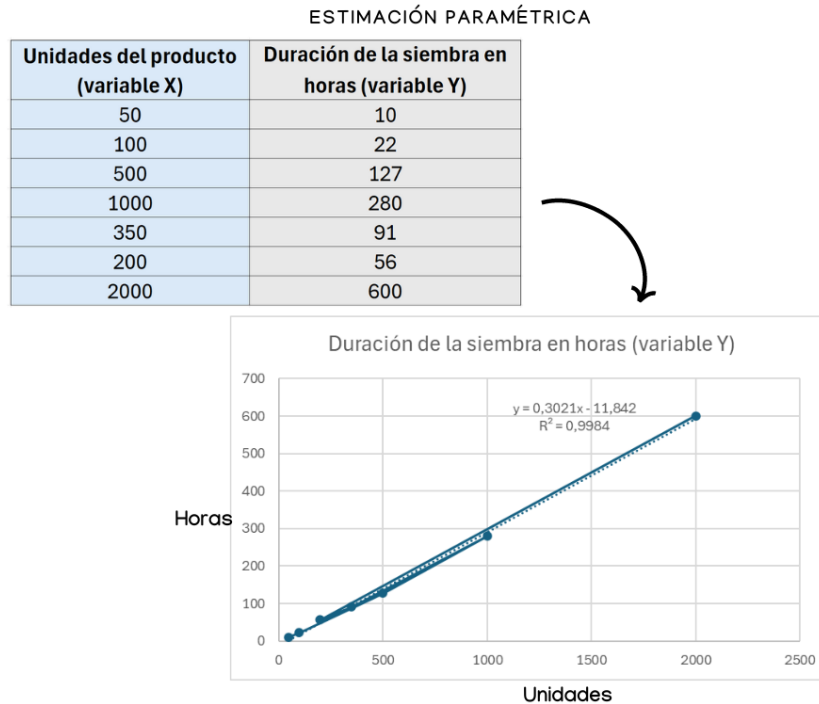
Este proceso consiste en aproximar la cantidad de tiempo de trabajo requerido para culminar las actividades de forma individual con los recursos estimados.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión del cronograma y la línea base del alcance; documentos del proyecto: atributos de las actividades, lista de actividades, registro de supuestos, registro de lecciones

aprendidas, lista de hitos, asignaciones del equipo de proyecto, estructura de desglose de recursos, calendario de recursos, requisitos de recursos y registro de riesgos. Así mismo los activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos, estimación análoga, estimación paramétrica, estimaciones basadas en tres valores, análisis de datos, toma de decisiones y reuniones. Como salidas se obtiene: Estimaciones de la duración, base de las estimaciones y actualizaciones a los documentos del proyecto.

A continuación, a modo de ejemplo y teniendo en cuenta el propósito de la organización se realizó una estimación paramétrica basada en información histórica recolectada, que permite estimar la duración de actividades futuras:

**Figura 19**



Nota: Autoría propia.

Valores de R2 superiores a 0,7 podrían indicar que los datos son favorables para proyectar el futuro. Al reemplazar la incógnita de 500 unidades ( $X = 500$ ) en la ecuación, se obtiene lo siguiente:  $Y = 0,3021 \times 500 - 0,9984 = 150$ , lo cual significa que la estimación más probable cuando se siembren 500 unidades de un producto será cercana a las 150 horas y esto tiene un nivel de confianza del 92%.

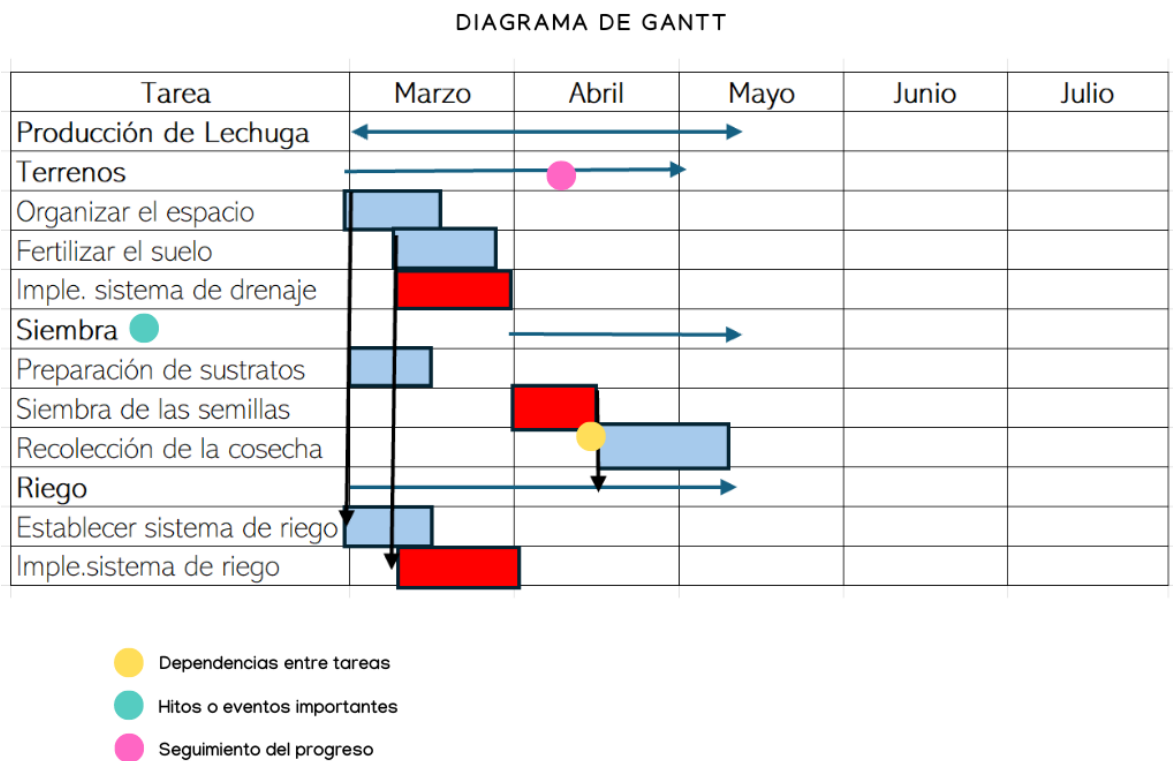
### ***Gestión del cronograma – Desarrollar cronograma.***

Este proceso permite programar de manera anticipada las actividades, duraciones, requisitos de los recursos, teniendo en cuenta las restricciones del cronograma de manera que se pueda programar la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión del cronograma y la línea base del alcance; documentos del proyecto: atributos de la actividad, lista de actividades, registro de supuestos, base de las estimaciones, estimaciones de la duración, registro de lecciones aprendidas, lista de hitos, diagrama de red del cronograma, asignaciones del equipo de proyecto, calendario de recursos, requisitos de recursos y registro de riesgos. Así mismo los acuerdos, los factores ambientales de la organización y los activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Análisis de red del cronograma, método de ruta crítica, optimización de recursos, análisis de datos, adelantos y retrasos, comprensión del cronograma, sistema de información para la dirección de proyectos, planificación ágil de liberaciones. Como salidas se obtiene: Línea base del cronograma, cronograma del proyecto, datos del cronograma, calendario del proyecto, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y actualización a los demás documentos del proyecto.

A continuación, a modo de ejemplo se presenta un diagrama de Gantt, el cual muestra gráficamente el cronograma de actividades planificadas a lo largo del tiempo y algunas de sus características:

**Figura 20**



Nota: Autoría propia.

### ***Gestión de los costos – Planificar la gestión de los costos***

La gestión de costos se encarga de establecer y gestionar el costo de los recursos requeridos para completar las actividades del proyecto. Así mismo durante el mismo se involucran los interesados de distintas maneras.

La planificación de la gestión de costos establece como se deben estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, Plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión del cronograma y plan de gestión de riesgos; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos, análisis de datos y reuniones. Como salidas se obtiene: Plan de gestión de costos.

En la figura 21 se presenta a modo de ejemplo, un análisis de alternativas.

**Figura 21**



Análisis de alternativas			
Financiación		Adquisición de los recursos	
Capital propio - ARAC-	✓	Comprar equipos	✓
Aumento de capital		Alquilar maquinaria	✓
Emisión de títulos			
Deuda			

Nota: Autoría propia.

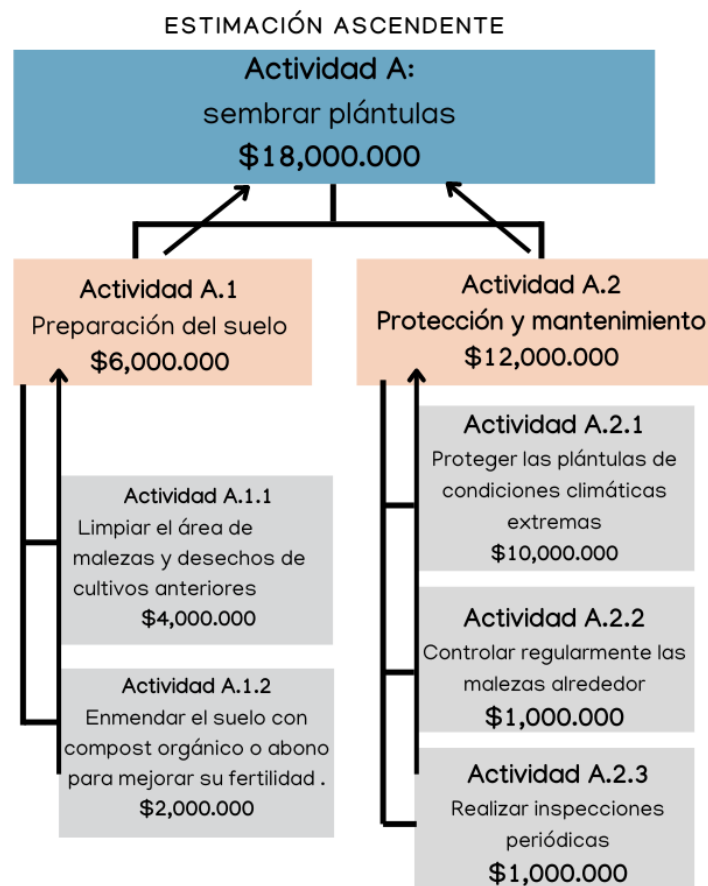
### **Gestión de los costos – Estimar los costos**

Durante este proceso se realiza una aproximación de los costos necesarios para cumplir y completar con el trabajo programado durante el proyecto.

Esto requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión de los costos, plan de gestión de calidad y línea base del alcance; documentos del proyecto; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos, estimación análoga, estimación paramétrica, estimaciones ascendentes, estimaciones basadas en tres valores, análisis de datos, sistema de información para la dirección de proyectos y toma de decisiones. Como salidas se obtiene: Estimaciones de costos, base de estimaciones, actualizaciones a los documentos del proyecto.

En la figura 22 se presenta a modo de ejemplo, una estimación ascendente de costos.

**Figura 22**



Nota: Autoría propia.

Se sugiere descomponer una actividad en pequeñas partes, de modo que la estimación tendrá mayor precisión. Luego de esto se suman cada uno de los costos de abajo hacia arriba.

### ***Gestión de los costos – Determinar el presupuesto***

Una vez estimados los costos de cada una de las actividades o paquetes de trabajo, se suman todos y así se determina el presupuesto.

Para cumplir con lo anterior se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión de los costos, plan de gestión de los recursos y línea base del alcance; documentos del proyecto; documentos del negocio; acuerdos; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos, costos agregados, análisis de datos, revisión de información histórica, conciliación del límite de financiamiento y el financiamiento. Como salidas se obtiene: Línea base de costos, requisitos de financiamiento, actualizaciones a los documentos del proyecto.

A continuación, a modo de ejemplo y teniendo en cuenta el propósito de la organización se determinó el presupuesto para la producción de zanahoria.

### **Tabla 6**

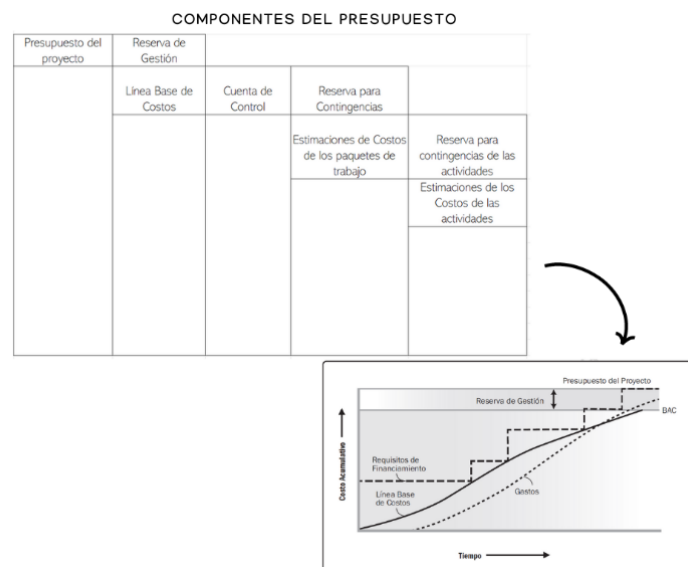


<b>Determinar el presupuesto para la producción de la zanahoria</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (COP)</b>	<b>Costo total (COP)</b>
<b>Preparación del terreno</b>				<b>\$ 200.000</b>
Limpieza del terreno	Jornal	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Nivelación del suelo	Jornal	2	\$ 50.000	\$ 100.000
<b>Siembra</b>				<b>\$ 300.000</b>
Abono del terreno	Jornal	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Puesta de semillas	Jornal	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Tapado de semillas	Jornal	2	\$ 50.000	\$ 100.000
<b>Labores</b>				<b>\$ 450.000</b>
Riego	Jornal	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Primer control	Jornal	3	\$ 50.000	\$ 150.000
Segundo control	Jornal	3	\$ 50.000	\$ 150.000
<b>Cosecha</b>				<b>\$ 900.000</b>
Cosecha	Jornal	5	\$ 50.000	\$ 250.000
Selección y lavado	Jornal	6	\$ 50.000	\$ 300.000
Alistamiento para la venta	Jornal	7	\$ 50.000	\$ 350.000
<b>Total</b>				<b>\$ 1.850.000</b>

Nota: Autoría propia

En la figura 23 se evidencian los componentes necesarios para la elaboración del presupuesto.

**Figura 23**



Nota: Autoría propia – Cuadro inferior tomado del PMBOK.

### ***Gestión de la calidad – Planificar la gestión de la calidad***

Incorporar las políticas de calidad de la organización conduce a satisfacer las expectativas de los interesados. Así mismo contribuye a mejorar los procesos de manera continua. Planificar la gestión de la calidad es un proceso que permite identificar los requisitos y/o parámetros de calidad para cada uno de los entregables y del proyecto.

Para cumplir con lo anterior se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión de requisitos, plan de gestión de los riesgos, plan de involucramiento de los interesados y línea base del alcance; documentos del proyecto; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; recopilación de datos: estudios comparativos, tormenta de ideas, entrevistas: análisis de datos; toma de decisiones, representación de datos, planificación de pruebas e inspección y reuniones. Como salidas se obtiene: Plan de gestión de calidad; métricas de calidad, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto.

En la figura 24 se presenta a modo de ejemplo, el modelo SIPOC.

**Figura 24**

MODELO SIPOC

Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Cliente
La canasta	Solicitud de insumos frescos	Planificar la siembra Verificar los productos antes de empacarlos Entregar productos a tiempo	Entrega de mercado fresco	Consumidor final

Nota: Autoría propia

Sus siglas en inglés significan: Suppliers (proveedores), Inputs (entradas), Process (proceso), Outputs (salidas) y Customers (clientes), es una herramienta que mejora la eficiencia y la calidad de los procesos. Se sugiere que sea lo más detallada posible para proporcionar una visión clara y detallada de cómo se realiza un proceso.

### ***Gestión de los recursos – Planificar la gestión de los recursos***

La gestión de los recursos incluye todos los procesos que permiten identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para culminar el proyecto de manera exitosa.

La planificación de esta área permite establecer la manera en la que serán estimados, adquiridos y gestionados todos los recursos físicos y del equipo del proyecto.

Para dar cumplimiento a lo anterior se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto: Plan de gestión de la calidad, línea base del alcance; documentos del proyecto: cronograma del proyecto, documentación de requisitos, registro de riesgos, registro de interesados; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; representación de datos: diagramas jerárquicos, matriz de asignación de responsabilidades, formatos tipo texto; teoría organizacional y reuniones. Como salidas se obtiene: Plan de gestión de los recursos, acta de constitución del equipo, actualizaciones a los documentos del proyecto.

En la figura 25 se presenta a modo de ejemplo, la matriz de asignación de responsabilidades (RACI) que permite definir y clarificar los roles y responsabilidades de las personas involucradas en determinada actividad o tarea.

### **Figura 25**

MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES  
RACI

Actividad	Área de producción	Área de formación	Área de comercialización	Área de conservación ambiental	Área administrativa
Planear y organizar las actividades de la huerta	R	I	I	A	A
Registro de las actividades desarrolladas	R	R	R	R	R
Evaluación de resultados	R	C	R	R	R
Llevar el registro de entradas y salidas en el inventario	I	I	R	I	A
Comunicación con los clientes	I	I	R	I	R
Planificar y ejecutar las actividades de intervención.	I	I	I	I	R
Desarrollar el material para las formaciones	I	R	I	I	A

R: Responsable

A: Aprobador

C: Consultores

I: Informado

Nota: Autoría propia

**Gestión de los recursos – Estimar los recursos de las actividades**

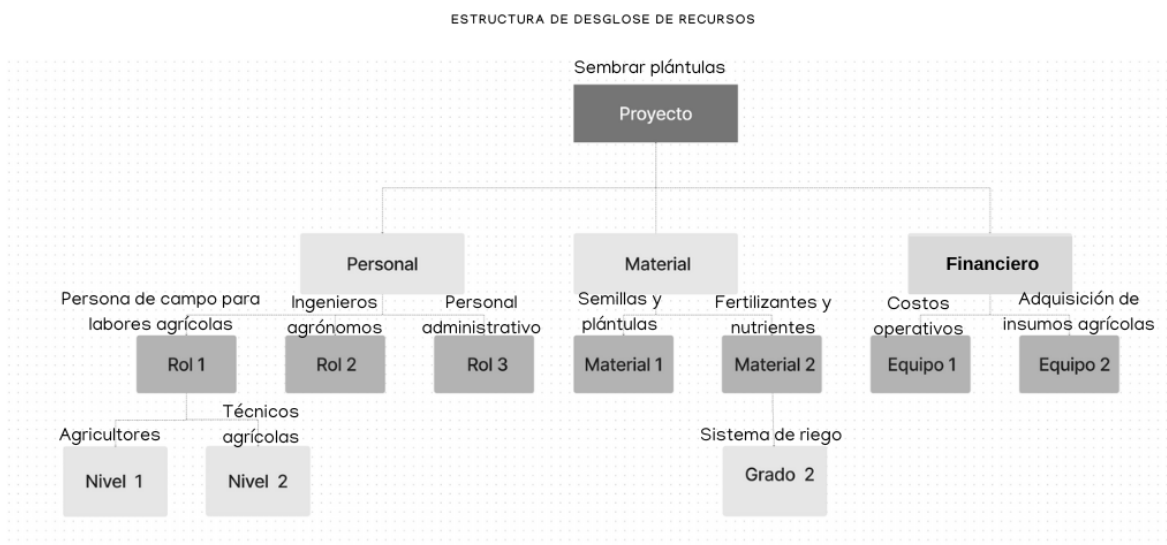
En este proceso se estiman el tipo y las cantidades de materiales, equipos y/o suministros necesarios para ejecutar todo el trabajo requerido en el proyecto.

Lo anterior requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos, línea base del alcance; documentos del proyecto: atributos de la actividad, lista de actividades, registro de supuestos, estimaciones de costos, calendario de recursos, registro de riesgos; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; estimaciones ascendentes, estimación análoga, estimación paramétrica, análisis de datos: análisis de alternativas; sistema de información para la dirección de proyectos y

reuniones. Como salidas se obtiene: Requisitos de recursos, base de estimaciones, estructura de desglose de recursos y actualizaciones a los documentos del proyecto.

En la figura 26 se presenta a modo de ejemplo, una estructura de desglose de recursos.

**Figura 26**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de las comunicaciones – Planificar la gestión de las comunicaciones***

Gestionar las comunicaciones involucra todos los procesos que garantizan el cumplimiento de las necesidades y expectativas de información del proyecto y de los interesados. Esto por medio de actividades que permitan el intercambio eficaz de la información

La planificación de las comunicaciones permite desarrollar un plan adecuado para llevar a cabo las comunicaciones durante el proyecto y requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos, plan de involucramiento de los interesados; documentos del proyecto:

documentos de requisitos y registro de interesados; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; análisis de requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación, matriz de comunicación, métodos de comunicación, habilidades interpersonales y de equipo; representación de datos y reuniones. Como salidas se obtiene: Plan de gestión de las comunicaciones, actualización para la dirección de proyectos y actualizaciones a los documentos del proyecto.

En la figura 27 se presenta a modo de ejemplo, una matriz de comunicaciones

**Figura 27**

MATRIZ DE COMUNICACIONES

ID	Entregable	Frecuencia del informe	Canal	Responsabilidad del interesado		
				Interesado 1	Interesado 2	Interesado 3
1	Informe	Mensual	Correo electrónico	Destinatario	Emisor	Valida
2	Gráfico	Semanal	Mensajería instantanea	Emisor	Autoriza	Destinatario
3	Planilla	Eventual	Intranet	Emisor	Soporte	Destinatario
4	Reporte	Quincenal	Videoconferencia	Destinatario	Destinatario	Emisor
5	Presentación	Semestral	Reunión presencial	Emisor	Valida	Destinatario

Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los riesgos - Planificar la gestión de los riesgos***

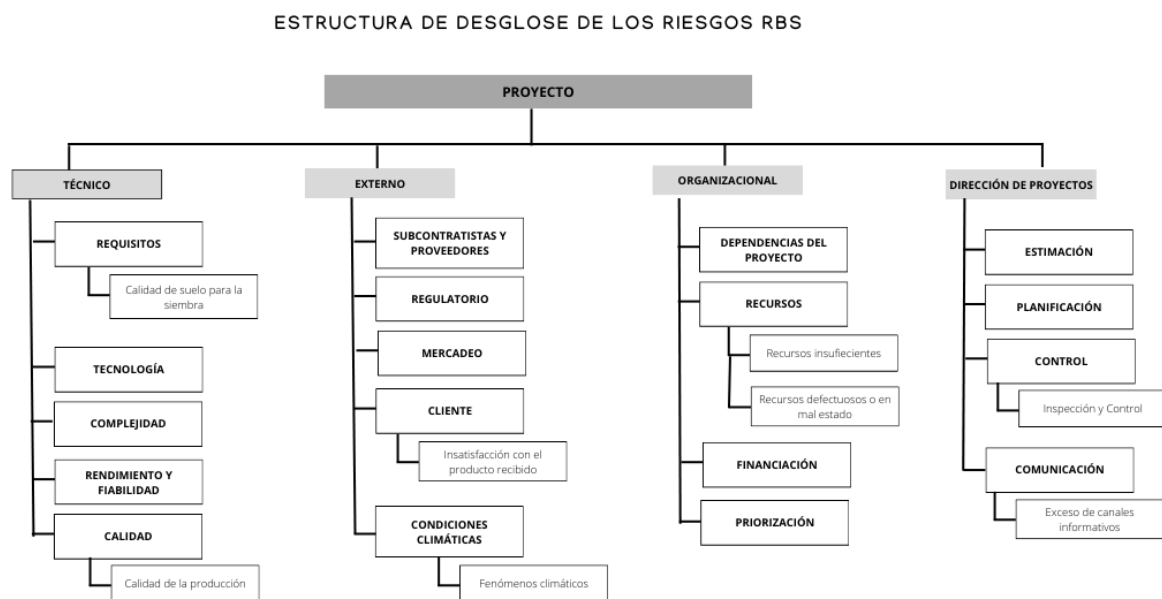
La finalidad de esta gestión consiste en minimizar los impactos negativos de los riesgos y maximizar los riesgos positivos. La gestión de los riesgos incluye todos los procesos que conducen a la planificación, identificación, análisis planificación de respuestas y el monitoreo de los riesgos a lo largo del proyecto.

La planificación de los riesgos permite establecer el modo en que se gestionaran los posibles riesgos del proyecto. Por tanto, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto, incluidos todos los componentes.

Documentos del proyecto: Registro de interesados; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; análisis de datos, análisis de interesados y reuniones. Como salida se obtiene el plan de gestión de los riesgos.

En la figura 28 se presenta a modo de ejemplo, una estructura de desglose de riesgos.

**Figura 28**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los riesgos - Identificar los riesgos***

Al identificar los riesgos individuales, así como los posibles riesgos en general del proyecto y posteriormente documentar las respectivas características de cada uno, es posible establecer una respuesta oportuna frente a los mismos.

Para lo anterior, se necesita de entrada: Plan para la dirección del proyecto: planes de gestión de requisitos, cronograma, costos, calidad, recursos y riesgos. Así mismo las

líneas base del alcance, cronograma y costos; documentos del proyecto, acuerdos, documentación de las adquisiciones; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; recopilación de datos: tormenta de ideas, listas de verificación, entrevistas. Análisis de datos: causa raíz, análisis de supuestos y restricciones, análisis FODA, análisis de documentos. Habilidades interpersonales y de equipo; listas rápidas y reuniones. Como salida se obtiene un registro de riesgos, informe de riesgos y actualización a los documentos del proyecto.

En la figura 29 se presenta a modo de ejemplo, como realizar una lista de verificación de riesgos.

**Figura 29**

LISTA DE VERIFICACIÓN

Riesgo Potencial	Si	No
Incendios		x
Inundaciones		x
Incumplimiento de la calidad		x
Errores en las entregas de los pedidos	x	
Sobrecostos en la producción	x	
Falta de insumos	x	
Falta de compromiso por parte de los involucrados		x
Modificación en la normativas del Ministerio de Agricultura		x
Falta de capacitación del personal	x	
Inadecuado uso de los elementos		x
Accidentes laborales	x	

Se incluyen riesgos potenciales basados en información histórica de proyectos similares.

Nota: Autoría propia

***Gestión de los riesgos - Realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de los riesgos***



Durante el análisis cualitativo de los riesgos surge el proceso de priorizar los riesgos de manera individual para establecer una respuesta frente a los mismos, de modo que se evalúa la probabilidad de ocurrencia e impacto, entre otras características.

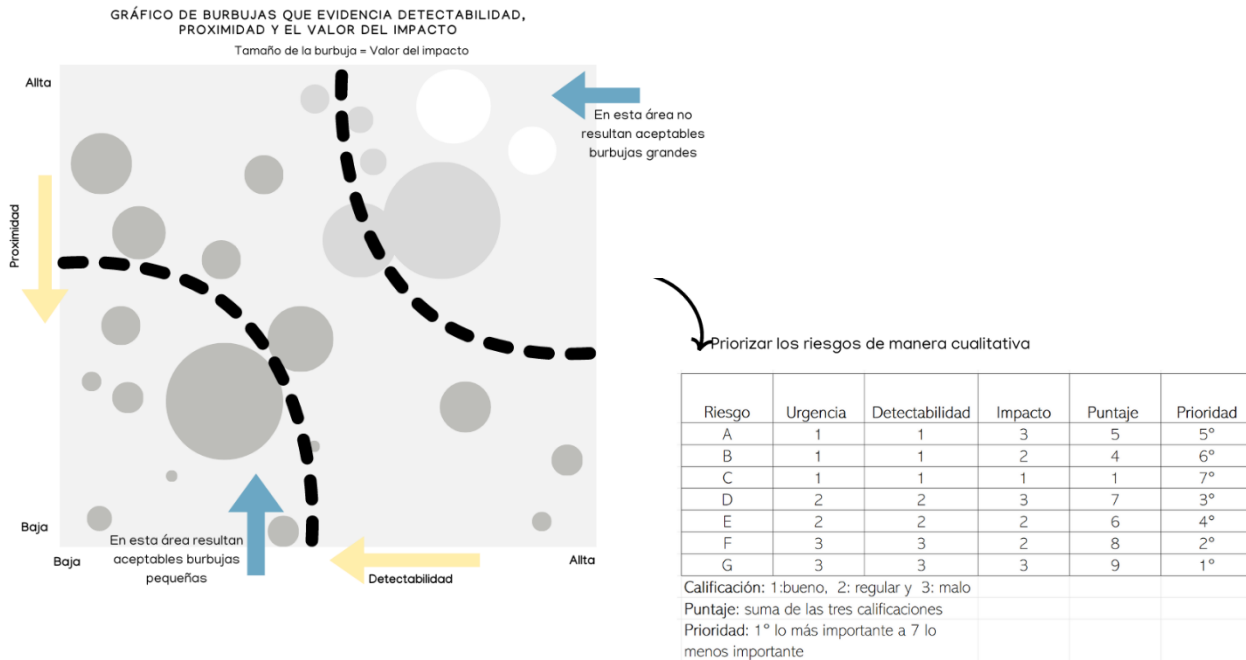
De igual manera el análisis cuantitativo de riesgos implica analizar de forma numérica los riesgos individuales identificados del proyecto con otras fuentes de incertidumbre, sobre los objetivos generales de este.

Para lo anterior, se necesita de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los riesgos. Documentos del proyecto como el registro de supuestos, de riesgos y de interesados. Así mismo las líneas base del alcance, cronograma y costos; documentos del proyecto, acuerdos, documentación de las adquisiciones; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; recopilación de datos: entrevistas. Análisis de datos: Evaluación de la calidad de los datos sobre riesgos, de probabilidad e impacto de los riesgos y de otros parámetros de riesgos. Habilidades interpersonales y de equipo; categorización de riesgos, representación de datos como la matriz de probabilidad e impacto y los diagramas jerárquicos y las reuniones. Como salida se obtiene la actualización a los documentos del proyecto.

En la figura 30 se presenta a modo de ejemplo, un gráfico de burbujas que evidencia detectabilidad, proximidad y el valor del impacto. Esto significa que las burbujas más grandes representarán eventos con un valor mayor, contrario a las más pequeñas, pues representan eventos con un impacto menor o más bajo.

La posición de cada burbuja en el gráfico (en relación con los ejes X e Y) mostrará la detectabilidad y proximidad de cada evento.

### **Figura 30**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los riesgos - Planificar respuesta a los riesgos.***

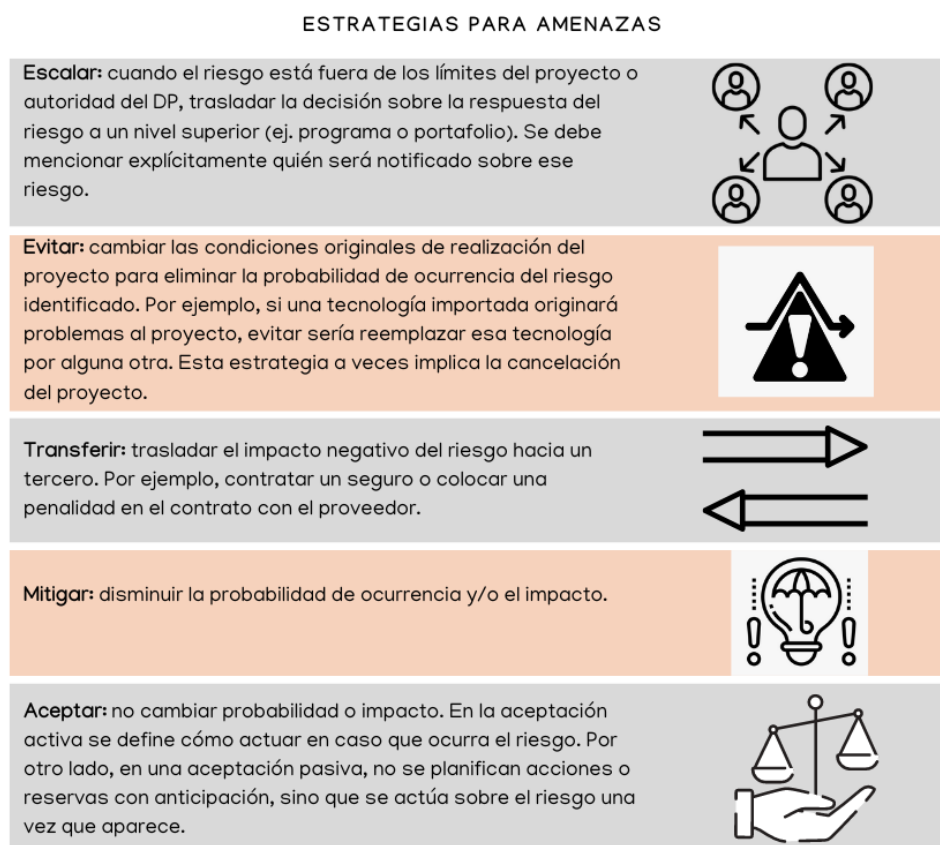
Este proceso implica el desarrollo de estrategias que permitan controlar la exposición general al riesgo del proyecto, así como tratar los riesgos individuales del mismo.

Para esto se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos, plan de gestión de los riesgos, línea base de costos. Documentos del proyecto como el registro de lecciones aprendidas, cronograma asignaciones del equipo calendario, registro de riesgos y registro de interesados; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; recopilación de datos: entrevistas; habilidades interpersonales y de equipo; estrategias para amenazas, oportunidades, de respuesta a contingencias, para el riesgo. Análisis de datos: análisis de alternativas, análisis costo-

beneficio y la toma de decisiones. Como salida se obtienen las solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto.

En la figura 31 se presenta a modo de ejemplo, un gráfico en el cual se describen cada una de las estrategias a tener en cuenta para mitigar las amenazas.

**Figura 31**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de las adquisiciones - Planificar la gestión de las adquisiciones.***

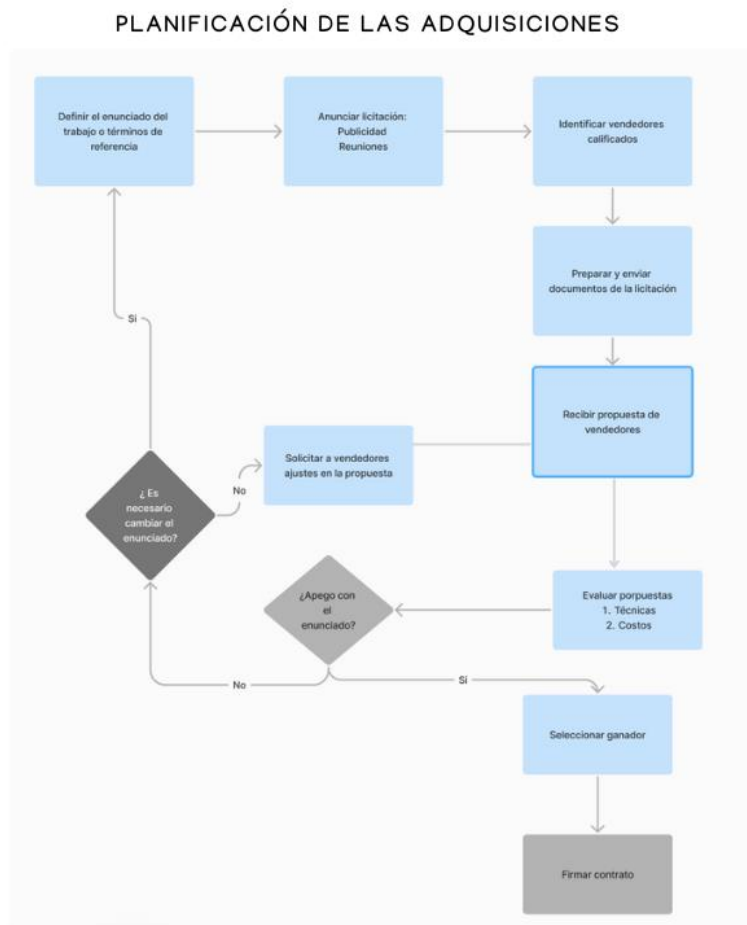
La gestión de las adquisiciones involucra todos los procesos para comprar o adquirir productos, resultados, servicios, por fuera del equipo del proyecto. Dentro de estos se pueden mencionar contratos, ordenes de compra, entre otros.

La planificación implica documentar, especificar e identificar a los futuros proveedores.

Para esto se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, documentos de negocio: caso de negocio y plan de gestión de beneficios; plan para la dirección del proyecto: plan para la gestión del alcance, plan de gestión de la calidad, plan de gestión de los recursos y línea base del alcance. Documentos del proyecto como lista de hitos, asignaciones del equipo del proyecto, documentos de requisitos, matriz de trazabilidad, requisitos de recursos, registro de riesgos y de interesados; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; recopilación de datos: investigación de mercado; análisis de datos: análisis de hacer o comprar; análisis de selección de proveedores y reuniones. Como salida se obtienen: el plan de gestión de las adquisiciones, estrategia de adquisiciones, documentos de las licitaciones, enunciado del trabajo relativo, criterios de selección de proveedores, decisiones de hacer o comprar, estimaciones independientes de costos, solicitudes de cambio, actualizaciones a los documentos del proyecto y actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

En la figura 32 se presenta a modo de ejemplo, un gráfico que permite planificar las adquisiciones.

### **Figura 32**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los interesados - Planificar el involucramiento de los interesados.***

Este proceso consiste en desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, basado en las necesidades, expectativas, intereses y posibles impactos a lo largo del proyecto.

Por tanto, se requiere de entrada: Acta de constitución del proyecto, plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos, de las comunicaciones y de los riesgos. Documentos del proyecto como registro de supuestos, de cambios, de incidentes, de riesgos, de interesados y el cronograma del proyecto; acuerdos; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a

utilizar son: juicio de expertos; recopilación de datos: estudios comparativos; análisis de datos: análisis de supuestos y restricciones, análisis de causa raíz; toma de decisiones; representación de datos: mapeo mental y matriz de evaluación de la participación de los interesados y reuniones. Como salida se obtienen: el plan de gestión de involucramiento de los interesados.

A continuación, en la figura 33 se presenta a modo de ejemplo, una matriz de evaluación de la participación de los interesados que permite identificar el nivel de participación de todos los involucrados con el proyecto.

**Figura 33**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Interesado	Desconocedor	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				DC	
C: Nivel de participación actual de cada interesado					
D: Nivel que el equipo del proyecto ha determinado como esencial para culminar con éxito.					

Nota: Autoría propia

#### 4.2.1.3 Grupo de procesos de ejecución

##### ***Gestión de la integración - Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.***

En este proceso se lidera y se lleva a cabo todo el trabajo establecido en el plan para la dirección del proyecto. Así mismo se implementan los cambios aprobados para cumplir con el objetivo trazado.

Se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: cualquier componente; documentos del proyecto como registro de cambios, de lecciones aprendidas, lista de

hitos, comunicaciones del proyecto, cronograma del proyecto, matriz de trazabilidad, registro de riesgos, informe de riesgos; solicitudes de cambio aprobadas; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; sistema de información para la dirección de proyectos y las reuniones. Como salida se obtienen: entregables, datos de desempeño del trabajo, registro de incidentes, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, actualizaciones a los documentos del proyecto y a los activos de los procesos de la organización.

En la figura 34 se presenta a modo de ejemplo, un gráfico en el cual se describen los sistemas de información para dirigir los proyectos.

**Figura 34**

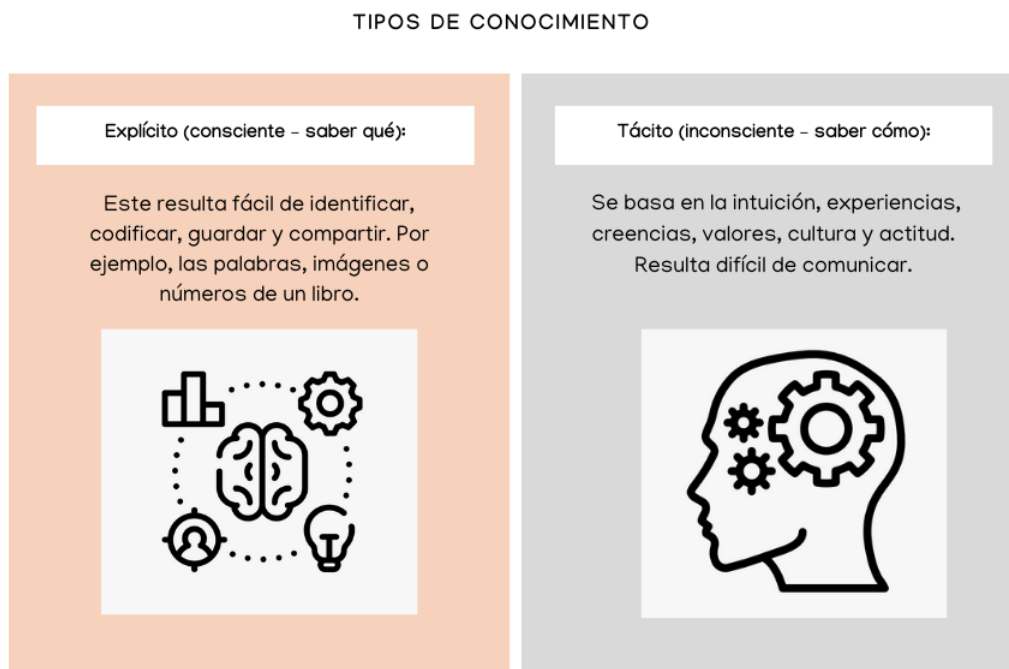


Nota: Autoría propia

***Gestión de la integración - Gestionar el conocimiento del proyecto.***

Este proceso permite hacer uso del conocimiento existente y posibilita crear nuevo conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos del proyecto. Como entrada se requiere: entrada: Plan para la dirección del proyecto: todos los componentes; documentos del proyecto como registro de lecciones aprendidas, asignaciones del equipo, estructura de desglose de recursos y el registro de interesados; entregables; factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos; gestión del conocimiento y de la información; habilidades interpersonales y de equipo. Como salida se obtienen: registro de lecciones aprendidas, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y a los activos de los procesos de la organización. En la figura 35 se presentan los dos tipos de conocimiento y sus respectivas características.

**Figura 35**



Nota: Autoría propia

***Gestión de la calidad - Gestionar la calidad***

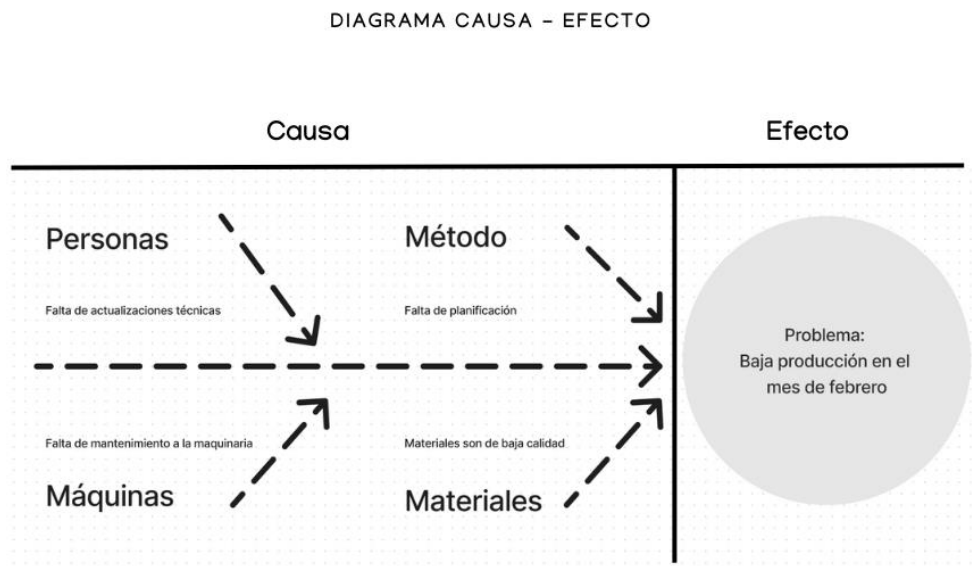


Este proceso transforma el plan de gestión de la calidad en actividades concretas, ejecutables y que se encuentren vinculadas a las políticas de calidad de la organización.

Para tal fin se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de la calidad; documentos del proyecto como registro de lecciones aprendidas, mediciones de control de calidad, métricas de calidad e informe de riesgos. Activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: recopilación de datos, análisis de datos, entre ellos de alternativas, de documentos, de procesos, de causa raíz. Toma de decisiones, representación de datos, auditorias, resolución de problemas y métodos de mejora de la calidad. Como salida se obtienen: Informes de calidad, documentos de prueba y evaluación, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y los documentos del este.

En la figura 36 se presenta a modo de ejemplo, el diagrama de causa – efecto.

**Figura 36**



Nota: Autoría propia

### **Gestión de los recursos - Adquirir recursos**

Al asignar miembros al equipo de trabajo, las instalaciones, los materiales, suministros y otros recursos, se está llevando a cabo el proceso de adquisición de estos.

Para cumplir con este propósito se necesita de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos y de las adquisiciones, línea base de costos. Documentos del proyecto como: cronograma del proyecto, calendario de recursos y registro de interesados. Factores ambientales de la organización y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Toma de decisiones, análisis de decisiones con múltiples criterios, habilidades interpersonales y de equipo, negociación; asignación previa y equipos virtuales. Como salidas se obtienen: Asignaciones de recursos físicos y del equipo del proyecto; calendario de recursos, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, a los documentos del mismo, a los factores ambientales de la empresa y a los activos de la organización.

En la figura 37 se presenta a modo de ejemplo, la manera en la que se pueden clasificar las decisiones multi- criterio.

**Figura 37**

DECISIONES MULTI-CRITERIO

criterio	Peso	Recurso A	Recurso B	Recurso C
Disponibilidad	50%	2	1	3
Costo	30%	2	2	1
Idiomas	15%	1	3	1
Referencias	5%	2	3	1
Calificación				
1: Malo				
2: Regular				
3: Bueno				

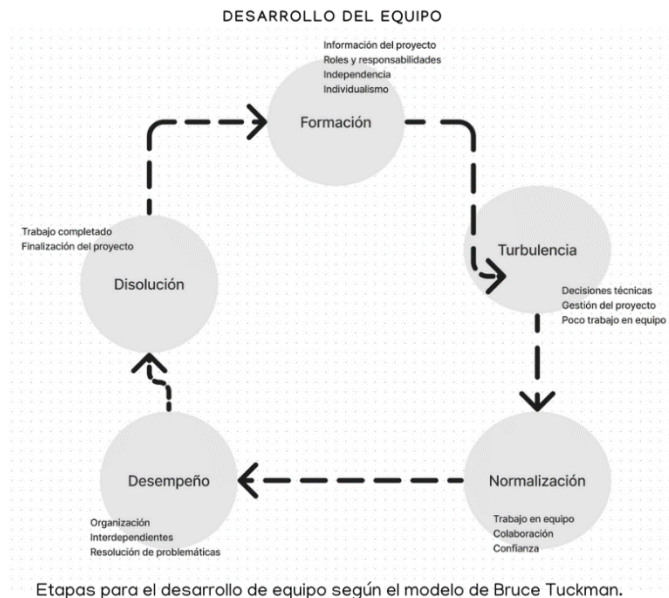
Nota: Autoría propia

***Gestión de los recursos - Desarrollar el equipo.***

Este proceso consiste en mejorar el clima laboral del equipo por medio de la potencialización de las competencias, la interacción y comunicación eficiente entre los integrantes del equipo del proyecto. Para cumplir con este objetivo se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos. Documentos del proyecto como: Registro de lecciones aprendidas, cronograma del proyecto, asignaciones del equipo, calendario de recursos y el acta de constitución del equipo. Factores ambientales de la organización y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Coubicación, equipos virtuales, tecnología de la comunicación, habilidades interpersonales, reconocimientos y recompensas; capacitación, evaluaciones individuales y de equipo; reuniones. Como salidas se obtienen: Evaluaciones de desempeño del equipo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, a los documentos del mismo, a los factores ambientales de la empresa y a los activos de la organización.

En la figura 38 se presenta a modo de ejemplo, el diagrama para desarrollar el equipo paso a paso.

**Figura 38**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los recursos - Dirigir al equipo.***

Dirigir al equipo, implica realizar un acompañamiento permanente y seguimiento del desempeño a lo largo del proyecto, de modo que exista una retroalimentación constante, se dé la resolución de problemas y gestión de cambios de manera oportuna, con el fin cumplir con los objetivos del proyecto, potencializando todos los recursos.

Para lo anterior se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos. Documentos del proyecto como: Registro de incidentes, de lecciones aprendidas, asignaciones del equipo y el acta de constitución del equipo. Informes de desempeño del trabajo, evaluaciones de desempeño del equipo, factores ambientales de la organización y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Habilidades interpersonales: gestión de conflictos, toma de decisiones, inteligencia emocional, influencia y liderazgo; sistema de información para la dirección de proyectos. Como salidas se obtienen: Solicitudes de cambio;

actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, a los documentos del mismo y a los factores ambientales de la organización.

En la figura 39 se presenta las perspectivas del conflicto y la manera en que puede ser evitado o resultar beneficioso.

**Figura 39**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de las comunicaciones - Gestionar las comunicaciones***

Este proceso asegura y permite la adecuada recolección, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información durante el proyecto.

Se necesita de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los recursos, de las comunicaciones, involucramiento de los interesados. Documentos del proyecto como: Registro cambios, de incidentes, de lecciones aprendidas, informe de calidad y riesgos; registro de interesados; informes de desempeño del trabajo, factores ambientales de la organización y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Tecnología de la información, métodos de comunicación, habilidades de comunicación, presentación de informes del proyecto,

habilidades interpersonales y de equipo; reuniones. Como salidas se obtienen:

Comunicaciones del proyecto, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, a los documentos del mismo y a los activos de los procesos de la organización.

En la figura 40 se presentan los elementos idóneos para gestionar las comunicaciones a lo largo del proyecto.

**Figura 40**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los riesgos - Implementar la respuesta a los riesgos***

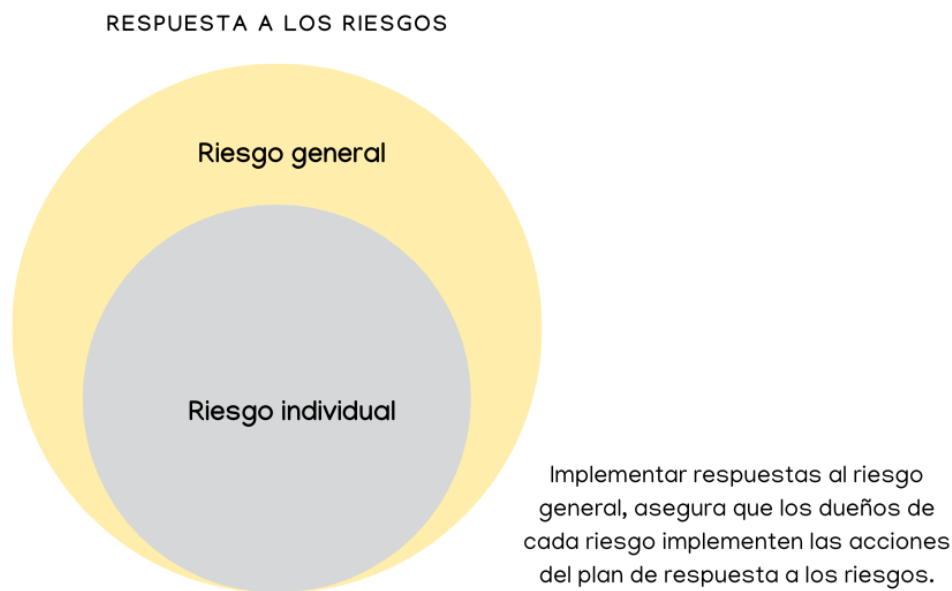
Este proceso permite desarrollar planes que responden oportunamente a los riesgos identificados.

Se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de los riesgos. Documentos del proyecto como: Registro de lecciones aprendidas, de riesgos y el informe de riesgos. Activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, habilidades interpersonales y de equipo,

influencia. Sistema de información para la dirección de proyectos. Como salidas se obtienen: Solicitudes de cambio, actualizaciones a los documentos del proyecto.

En la figura 41 se evidencian las posibles respuestas a los riesgos individuales y generales.

**Figura 41**



Nota: Autoría propia

### ***Gestión de las adquisiciones - Efectuar las adquisiciones***

Obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarlos contractualmente hace parte del proceso de efectuar las adquisiciones.

Para lo anterior es necesario de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan para la gestión del alcance, de los requisitos, de las comunicaciones, de los riesgos, de las adquisiciones, de la configuración y la línea base de costos. Documentos del proyecto como: Registro de lecciones aprendidas, cronograma del proyecto, documentación de requisitos, registro de riesgos y de interesados; documentación de las adquisiciones;

propuesta de los vendedores, factores ambientales y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, publicidad, conferencia de oferentes, análisis de datos: evaluación de propuestas habilidades interpersonales y de equipo, negociación. Como salidas se obtienen: Vendedores seleccionados, acuerdos, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto, a los documentos del proyecto y a los activos de los procesos de la organización.

En la figura 42 se presenta a modo de ejemplo, la evaluación de las propuestas recibidas por parte de los vendedores.

**Figura 42**

EVALUACIÓN DE PROPUESTAS					
Criterio	Ponderación	Vendedor 1		Vendedor 2	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Garantías	50%	7	3,5	9	4,5
Post - venta	30%	7	2,1	6	1,8
Precio	20%	7	1,4	5	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>20</b>	<b>7,3</b>

Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los interesados - Gestionar la participación de los interesados***

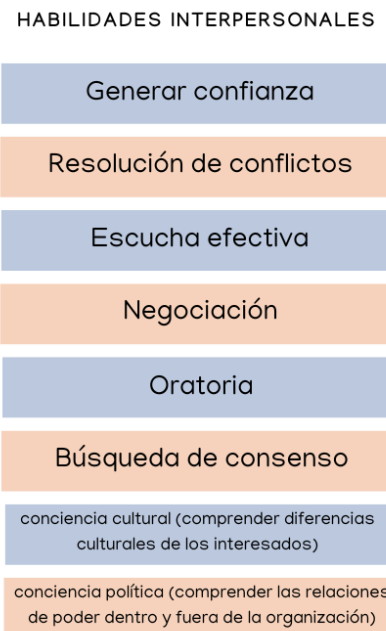
Es el proceso en el cual se trabaja articuladamente con los interesados del proyecto, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas, abordar los incidentes y promover la participación de los mismos.

Para esto se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan para la gestión de comunicaciones, riesgos, de cambios; plan de involucramiento de los interesados. Documentos del proyecto como: Registro de cambios, incidentes, lecciones aprendidas y registro de interesados, factores ambientales y activos de los procesos de la



organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, habilidades de comunicación, retroalimentación; habilidades interpersonales y de equipo, reglas básicas y reuniones. Como salidas se obtienen: Solicitudes de cambio, actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y registro de interesados.

**Figura 43**



Nota: Autoría propia

#### **4.2.1.4 Grupo de procesos de monitoreo y control**

##### ***Gestión de la integración - Monitorear y controlar el trabajo del proyecto***

El seguimiento, la revisión e información del avance general del proyecto, permite monitorear y controlar y cumplir con los objetivos establecidos.

Para esto se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: cualquier componente. Documentos del proyecto como: Registro de supuestos, base de estimaciones, pronóstico de costos, registro de incidentes y de lecciones aprendidas, lista de hitos, informes de calidad, registro de riesgos, informe de riesgos y pronósticos del

cronograma. Información de desempeño del trabajo, acuerdos, factores ambientales y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, análisis de datos: alternativas, costo-beneficio, valor ganado, causa raíz, tendencias, variación toma de decisiones y reuniones. Como salidas se obtienen: Informes de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y los documentos del proyecto, registro de riesgos y pronóstico del cronograma.

**Figura 44**

ANÁLISIS DE DATOS
<u>Análisis de alternativas</u> : evaluar diferentes opciones para la implementación de acciones correctivas o preventivas.
<u>Análisis costo-beneficio</u> : seleccionar las mejores acciones correctivas o preventivas en función de la eficiencia (lograr el objetivo al menor costo posible) o justificación económica de implementar ese cambio.
<u>Análisis del valor ganado</u> : evaluar de manera integral el desempeño del alcance-tiempo-costo.
<u>Análisis de la causa-raíz</u> : investigar cuál es la principal causa de los problemas.
<u>Análisis de tendencias</u> : en función de la información histórica y presente del proyecto, estimar tendencias y posibles resultados futuros.
<u>Análisis de la variación</u> : evaluar las diferencias entre el estado actual del proyecto y las líneas base del plan original.

Nota: Autoría propia

### ***Gestión de la integración - Realizar el control integrado de cambios***

Este proceso consiste en revisar todas y cada una de las solicitudes de cambio, posteriormente se aprueban o no y se gestionan los cambios, convirtiéndose en entregables; los documentos del proyecto se trasladan al plan para la dirección del proyecto y finalmente estas decisiones deberán ser comunicadas oportunamente a los involucrados.

Para esto se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto: plan de gestión de cambios y de la configuración; línea base del alcance, del cronograma, de costos. Documentos del proyecto como: Base de estimaciones, matriz de trazabilidad de

requisitos, informe de riesgos; informes de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, factores ambientales y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Juicio de expertos, herramientas de control de cambios, análisis de datos: análisis de alternativas y costo-beneficio, toma de decisiones y reuniones. Como salidas se obtienen: Solicitudes de cambio aprobadas, actualizaciones al plan y los documentos del proyecto.

#### ***Gestión del alcance - Validar el alcance***

Esta etapa es la formalización y aprobación de los entregables que se han completado a lo largo del proyecto.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, plan para la gestión del alcance y los requisitos; línea base del alcance; documentos del proyecto: lecciones aprendidas, informes de calidad, documentos de requisitos y matriz de trazabilidad de requisitos, entregables verificados y datos de desempeño del trabajo. Las herramientas y técnicas a utilizar son: Inspección y toma de decisiones. Como salidas se tienen: entregables aceptados, información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio y actualizaciones a los documentos del proyecto.

#### ***Gestión del alcance - Controlar el alcance.***

Este proceso consiste en monitorear el estado del alcance del producto y del proyecto, posteriormente se efectúan los cambios a la línea base del alcance.

Para esto, se necesita de entrada: Plan para la dirección del proyecto, plan para la gestión del alcance y los requisitos; plan de gestión de cambios, de configuración, línea base del alcance y línea base para la medición del desempeño; documentos del proyecto: registro de lecciones aprendidas, documentos de requisitos y matriz de trazabilidad de requisitos, datos de desempeño del trabajo y activos de los procesos de la organización.

Las herramientas y técnicas a utilizar son: análisis de datos (variaciones y tendencias).

Como salidas se tienen: información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio y actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto.

***Gestión del cronograma - Controlar el cronograma.***

Consiste en monitorear el estado del proyecto y así actualizar el cronograma para luego gestionar los respectivos cambios a la línea base del cronograma.

Para lo anterior, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, plan de gestión del cronograma, línea base del cronograma, alcance y para la medición del desempeño; documentos del proyecto: registro de lecciones aprendidas, calendario, cronograma, calendario de recursos y datos del cronograma; datos de desempeño del trabajo y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: análisis de datos: del valor ganado, grafica de trabajo pendiente de iteración, revisiones del desempeño, análisis de tendencias, análisis de variación, análisis de escenarios, método de la ruta crítica, sistema de información para la dirección de proyectos, optimización de recursos, adelantos y retrasos; comprensión del cronograma. Como salidas se obtiene: información de desempeño del trabajo, pronósticos del cronograma, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto.

En la figura 45 se presenta a modo de ejemplo, el diagrama de Gantt de seguimiento. Allí se muestran las tareas planificadas originalmente junto con la información actualizada sobre el estado real de cada una de estas.



Figura 46

ETC	Estimación hasta la Conclusión	Costo previsto para terminar todo el trabajo restante del proyecto.	Suponiendo que el trabajo está progresando de acuerdo con el plan, el costo de completar el trabajo autorizado restante puede ser calculado usando:  Vuelva a estimar el trabajo restante desde abajo hacia arriba.	ETC = EAC - AC  ETC = Volver a estimar	
TCPI	Índice de Desempeño del Trabajo por Completar	Medida del desempeño del costo que se debe alcanzar con los recursos restantes a fin de cumplir con un objetivo de gestión especificado. Se expresa como la tasa entre el costo para culminar el trabajo pendiente y el presupuesto disponible.	La eficiencia que debe ser mantenida a fin de finalizar de acuerdo con lo planificado.  La eficiencia que debe ser mantenida a fin de completar la EAC actual.	TCPI = (BAC - EV)/(BAC - AC)  TCPI = (BAC - EV)/(EAC - AC)	Mayor de 1,0 = Más difícil de completar Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menos de 1,0 = Más fácil de completar  Mayor de 1,0 = Más difícil de completar Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menos de 1,0 = Más fácil de completar
CV	Variación del Costo	Monto del déficit o superávit presupuestario en un momento dado, expresado como la diferencia entre el valor ganado y el costo real.	La diferencia entre el valor del trabajo completado hasta un punto en el tiempo, normalmente la fecha de corte y los costos reales en el mismo punto en el tiempo.	CV = EV - AC	Positiva = Por debajo del costo planificado Neutra = En el costo planificado Negativa = Por encima del costo planificado
SV	Variación del Cronograma	El monto por el cual el proyecto está adelantado o atrasado según la fecha de entrega planificada, en un momento dado, expresado como la diferencia entre el valor ganado y el valor planificado.	La diferencia entre el trabajo completado hasta un punto en el tiempo, normalmente la fecha de corte y el trabajo que se planifica completar en el mismo punto en el tiempo.	SV = EV - PV	Positiva = Antes de lo previsto Neutra = A tiempo Negativa = Retrasado
VAC	Variación a la Conclusión	Proyección del monto del déficit o superávit presupuestario, expresada como la diferencia entre el presupuesto al concluir y estimación al concluir.	La diferencia en costos estimada al finalizar el proyecto.	VAC = BAC - EAC	Mayor de 1,0 = Por debajo del costo planificado Exactamente 1,0 = Al costo planificado Menos de 1,0 = Por encima del costo planificado
CPI	Índice de Desempeño del Costo	Medida de eficiencia en función de los costos de los recursos presupuestados expresada como la razón entre el valor ganado y el costo real.	Un CPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el presupuesto, que el trabajo hecho hasta la fecha representa exactamente lo mismo que el costo hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de qué tanto están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el trabajo realizado.	CPI = EV/AC	Mayor de 1,0 = Antes de lo previsto Exactamente 1,0 = A tiempo Menos de 1,0 = Retrasado
SPI	Índice de desempeño del Cronograma	Medida de eficiencia del cronograma que se expresa como la razón entre el valor ganado y el valor planificado.	Un SPI de 1,0 significa que el proyecto va exactamente de acuerdo con el cronograma, que el trabajo hecho hasta la fecha representa exactamente lo mismo que el trabajo planificado a ser realizado hasta la fecha. Otros valores muestran el porcentaje de qué tanto están los costos por encima o por debajo de la cantidad presupuestada para el trabajo planificado.	SPI = EV/PV	Mayor de 1,0 = Más difícil de completar Exactamente 1,0 = Lo mismo para completar Menos de 1,0 = Más fácil de completar
EAC	Estimación a la Conclusión	Costo total previsto para completar todo el trabajo, expresado como la suma del costo real a la fecha y la estimación hasta la conclusión.	Si se espera que el CPI sea el mismo para el resto del proyecto, la EAC puede ser calculada usando:  Si el trabajo futuro será realizado al ritmo previsto, utilice:  Si el plan inicial ya no es válido, utilice:  Si tanto el CPI como el SPI influyen en el trabajo restante, utilice:	EAC = BAC/CPI  EAC = AC + BAC - EV  EAC = AC + ETC ascendente  EAC = AC + [(BAC - EV)/(CPI x SPI)]	

Nota: Tabla tomada del PMBOK sexta edición.

### Gestión de la calidad - Controlar la calidad

Permite monitorear y controlar los resultados de la ejecución de las actividades que aseguran la calidad en el proyecto, de modo que se garantizan las salidas del proyecto y de igual manera se cumplan con las expectativas de los interesados. a la línea base de costos.

Por tanto, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, plan de gestión de la calidad, métricas de calidad, documentos de prueba y evaluación; solicitudes de cambios aprobadas, entregables, datos de desempeño registro de lecciones aprendidas, requisitos de financiamiento del proyecto, datos de desempeño del trabajo, factores ambientales y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: recopilación de datos, listas de verificación, hojas de verificación, muestreo estadístico, análisis de datos, pruebas y evaluaciones de productos, representación de datos y reuniones. Como salidas se obtiene: mediciones de control de calidad, entregables verificados, información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto.

En la figura 47 se presenta a modo de ejemplo, la hoja de verificación. Se utiliza generalmente para hallar errores presentados.

**Figura 47**

HOJA DE VERIFICACIÓN

Problema	Pesadas			Livianas		Total
	Máquina 1	Máquina 2	Máquina 3	Máquina 4	Máquina 5	
Corte energía	18	21	22	23	30	114
Falta de material	7	6	5	8	9	35
Falla humana	12	11	24	17	15	79
Otro	14	13	8	5	2	42
Total	51	51	59	53	56	270
		161		109		

Permiten registrar anotaciones para recopilar y organizar los datos. Se suele utilizar durante las inspecciones para detectar errores.

Nota: Autoría propia

### ***Gestión de los recursos - Controlar los recursos***

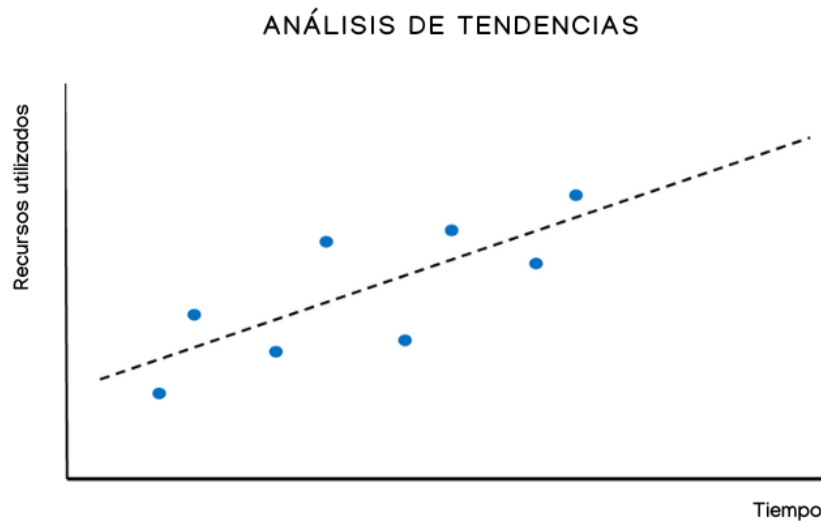
Es el proceso que asegura la asignación de los recursos físicos se encuentren disponibles tal como fue planificado. Así mismo monitorea el uso de los mismos y en caso de no ser así, tomar las acciones correctivas.

Para ello se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, plan de gestión de los recursos, documentos del proyecto: registro de incidentes, lecciones aprendidas, asignación de recursos físicos, cronograma, la EDT, requisitos de recursos y registro de riesgos; datos de desempeño del trabajo, factores ambientales y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: análisis de datos tales como: alternativas, costo – beneficio, revisiones del desempeño, resolución de problemas, habilidades interpersonales del equipo, negociación, influencia y sistema de información para la dirección de proyectos. Como salidas se obtiene información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto.

En la figura 48 se presenta a modo de ejemplo, un análisis de tendencias, teniendo en cuenta las necesidades de la organización y la información histórica, es posible determinar los recursos necesarios para culminar el proyecto con éxito.

### **Figura 48**





Basado en la información histórica de los recursos utilizados, hacer proyecciones de cuántos recursos serán necesarios en lo que resta del proyecto.

Nota: Autoría propia

### ***Gestión de las comunicaciones – Monitorear las comunicaciones***

Básicamente este proceso garantiza que las necesidades de información del proyecto y los interesados se cumplan.

Se necesita de entrada: Plan para la dirección del proyecto, plan de gestión de los recursos, de las comunicaciones, plan de involucramiento de los interesados; documentos del proyecto: registro de incidentes, lecciones aprendidas, comunicaciones del proyecto, datos de desempeño del trabajo, factores ambientales y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos, sistema de información para la dirección de proyectos, representación de datos, habilidades interpersonales del equipo y reuniones. Como salidas se obtiene información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto.

**Figura 49**



Nota: Autoría propia.

### ***Gestión de los riesgos – Monitorear los riesgos***

En este proceso se garantiza la implementación de los planes acordados en respuesta a cada uno de los riesgos, así mismo se efectúa un seguimiento a los riesgos identificados y finalmente se analizan y evalúan nuevos riesgos.

De entrada, es fundamental: Plan para la dirección del proyecto, plan de gestión de riesgos; documentos del proyecto: registro de incidentes, lecciones aprendidas, registro de riesgos y el informe de riesgos. Datos de desempeño del trabajo y los informes de desempeño de trabajo. Las herramientas y técnicas a utilizar son: análisis de datos, auditorías y reuniones. Como salidas se obtiene: información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto; actualización a los activos de los procesos de la organización.

### ***Gestión de las adquisiciones – Controlar las adquisiciones***

En este proceso se gestionan las relaciones existentes entre las adquisiciones, se ejerce un control sobre los procesos contractuales llevados a cabo, en caso de ser requerido se realizan ajustes.

Para cumplir con este propósito es necesario: Plan para la dirección del proyecto, plan de gestión de los requisitos, de los riesgos, de las adquisiciones de los cambios y la línea base del cronograma; documentos del proyecto: registro de supuestos, de lecciones aprendidas, lista de hitos, informes de calidad, documentación de requisitos, acuerdos, solicitudes de cambio, datos de desempeño del trabajo, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: juicio de expertos, administración de reclamaciones, análisis de datos, auditorias e inspecciones. Como salidas se obtiene: adquisiciones cerradas, información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto; actualización a los activos de los procesos de la organización.

**Figura 50**



Nota: Autoría propia.

### ***Gestión de los interesados – Monitorear el involucramiento de los interesados***

Este proceso consta de monitorear las relaciones de los interesados y la apropiación de estrategias diseñadas para su debido involucramiento con el proyecto.

Por tanto, se requiere de entrada: Plan para la dirección del proyecto, plan de gestión de los recursos, las comunicaciones y el involucramiento de los interesados; documentos del proyecto: registro de incidentes, de lecciones aprendidas, de comunicaciones, riesgos e interesados; datos de desempeño del trabajo, factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización. Las herramientas y técnicas a utilizar son: análisis de datos, alternativas, causa – raíz e interesados; toma de decisiones, representación de datos, habilidades de comunicación, habilidades interpersonales y del equipo, reuniones. Como salidas se obtiene: información de desempeño del trabajo, solicitudes de cambio, actualizaciones al plan y a los documentos del proyecto; actualización a los activos de los procesos de la organización.

#### **4.2.1.5 Grupo de procesos de cierre**

### ***Gestión de la Integración – Cierre del proyecto***

Este proceso consiste en culminar todas las actividades del proyecto, fase o contrato. Para llevarlo a cabo se requiere de entrada: el acta de constitución del proyecto, plana para la dirección del proyecto, documentos del proyecto, entregables aceptados, documentos de negocio, acuerdos, documentos de las adquisiciones y activos de los procesos de la organización. Como salidas se obtiene: actualizaciones a los documentos del proyecto, transferencia del producto, servicio o resultado final, informe final y las actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.

### **4.3 Implementación de la guía metodológica**

Esta fue la última etapa del presente trabajo, se llevó a cabo junto a los miembros de la asociación ARAC, con el propósito de evidenciar el resultado logrado y a su vez socializar los hallazgos en materia de gestión de proyectos, así mismo se brindaron una serie de recomendaciones a tener en cuenta que les permitirá la apropiación de buenas prácticas antes, durante y al finalizar cada uno de los proyectos, de manera eficiente.

A continuación, se mencionan los pasos realizados que aseguraron que los procesos descritos en la guía fueron claros para los stakeholders.

1. Identificación de los recursos necesarios para la implementación: Dado que en la sede principal de la organización no se cuentan con herramientas tecnológicas, como equipos de cómputo, proyectores e internet, fue necesario llevar impresos los folletos para un mayor entendimiento y su vez visualizar la información.
2. Planificación y comunicación de la guía: Se establecieron una serie de pasos que orientaron la sesión: 1. Introducción 2. Hallazgos de la investigación, 3. Explicación de la manera en la que se desarrolló la guía, su importancia y las recomendaciones a tener en cuenta. 4. Espacio para preguntas 5. Agradecimientos y cierre de la sesión.

#### **1.2.3.1 Folleto con las recomendaciones para implementar las buenas prácticas en la gestión de proyectos**

En este apartado se presenta el folleto que se compartió con los involucrados en la fase final del proyecto:

#### **Figura 51**

**Agradecimientos:**  
Asociación Red Agroecológica Campesina  
-ARAC-  
Universidad para la Cooperación  
Internacional de Costa Rica  
-UCI-



2024

## GUÍA RÁPIDA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS AGROPECUARIOS



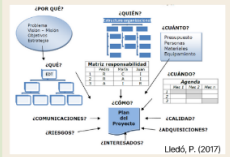
Presentado por: Carolina Restrepo  
Estudiante de Maestría en Administración de Proyectos

**10 áreas de conocimiento**

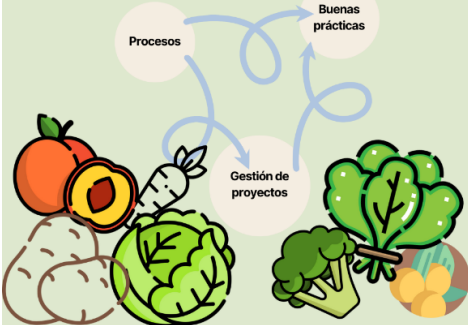
1. Integración
2. Alcance
3. Cronograma
4. Costos
5. Calidad
6. Recursos
7. Comunicaciones
8. Riesgos
9. Adquisiciones
10. Interesados

**5 grupos de procesos**

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y control
- Cierre



Libro, P. (2017)



**Recomendaciones**

Cualquier **proyecto, programa o portafolio** que se desee implementar en la organización, debe estar alineado con los **objetivos estratégicos** de la misma, de modo que, se tendrán los sustentos necesarios para el desarrollo de estos.

Se sugiere trabajar de manera **conjunta e interdisciplinaria** para cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

Se recomienda tener en cuenta estos **principios** al momento de gestionar cualquier proyecto: administrar diligentemente, con respeto y cuidado; crear un entorno **colaborativo** en el equipo del proyecto; también es necesario **vincularse** eficazmente con los interesados; **agregar valor** a los productos y/o servicios; reconocer, evaluar y **responder a los cambios**; liderar procesos; adaptarse en función del contexto; incorporar la **calidad** en todos los procesos y entregables; transitar por los momentos complejos; prepararse frente a los **riesgos**. Finalmente, ser resilientes.

En materia de **sostenibilidad** ARAC tiene un marco sólido, sin embargo, se recomienda ahondar en temas **regenerativos**, que permitan luego implementar prácticas que se fortalezcan en el tiempo y continúen mejorando los **sistemas naturales, sociales y económicos** para el beneficio de las generaciones futuras.

Se sugiere tener presente las buenas prácticas del PMI y la guía metodológica desarrollada para el desarrollo eficiente de los proyectos.

Nota: Autoría propia.

## 5 Conclusiones

1. Según el DANE, en el departamento de Cundinamarca, donde se encuentra ubicado el municipio de Subachoque, “el 23% de la población presentó inseguridad alimentaria moderada o grave”, por lo cual la agricultura familiar resulta ser la más productiva y benéfica en términos sociales, económicos y medioambientales.

2. En el diagnóstico realizado se evidenció que la Asociación Red Agroecológica Campesina es una organización relativamente joven, por lo cual presenta vacíos en materia técnica en la gestión de proyectos. Esto conduce a la ineficacia e ineficiencia en los diferentes procesos y procedimientos llevados a cabo para la consecución de sus propósitos como organización y desde luego esto impacta en pequeña escala en la seguridad alimentaria en el territorio.

3. En la actualidad la dirección de proyectos es una de las áreas más importantes y apetecidas en las organizaciones, dada la integralidad que prestan al momento de planificar, ejecutar, monitorear, evaluar y finalizar los proyectos por medio de un conjunto de conocimientos y decisiones estratégicas. Por tanto, la correcta gestión de proyectos implica una comprensión articulada de diferentes conceptos como: tiempo, costos, recursos, alcance, calidad, riesgos, involucrados, presupuesto, valor agregado, restricciones, principios, entre otras áreas que deben ser puestos a disposición por medio de una directriz que oriente de manera estratégica la consecución de los resultados.

4. Se puede decir que ARAC presenta ciclos de vida incrementales “en los cuales se repiten las actividades y en cada una de ellas se aumenta el entendimiento del producto por parte de la asociación” lo cual le permite satisfacer las necesidades de sus clientes. Ahora bien, la matriz FODA permitió determinar que la Asociación Red Agroecológica Campesina requiere implementar la gestión de proyectos y así podrá

planificar, ejecutar, controlar y monitorear eficientemente y de manera integral todos los productos y servicios que tiene a su alcance.

5. Dado que la asociación maneja gran variedad de productos y servicios, algunos de estos similares, resultó viable implementar una guía metodológica que permitió orientar paso a paso el proceso que se debe llevar a cabo en cada una de las fases de un proyecto que contiene todas las buenas prácticas del PMI para la gestión de los proyectos.

6. La guía metodológica contó con la descripción de las técnicas y herramientas necesarias para determinar el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y los interesados a lo largo de las cinco fases que se dan en un proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

7. La implementación de la guía metodológica con los stakeholders permitió reconocer la importancia de esta para la organización y a su vez asegurar su funcionalidad en futuros procesos.

8. Durante la socialización de la guía metodológica con los stakeholders se resolvieron inquietudes entorno a los conceptos de sostenibilidad y el desarrollo regenerativo. Al finalizar, se plantearon diferentes propuestas encaminadas a la regeneración en materia social, económica y ambiental.



## **6 Recomendaciones para la Asociación Red Agroecológica Campesina**

### **-ARAC-**

1. Se recomienda a la persona encargada de llevar a cabo cualquier proyecto, programa o portafolio en la organización, alinearlos con los objetivos estratégicos de la misma, de modo que, se tendrán los sustentos necesarios para el desarrollo de estos.

2. Se sugiere a todos los integrantes de ARAC trabajar de manera conjunta e interdisciplinar para cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

3. Se recomienda a los líderes de la organización tener en cuenta los siguientes principios al momento de gestionar cualquier proyecto: administrar diligentemente, con respeto y cuidado; crear un entorno colaborativo en el equipo del proyecto; también es necesario vincularse eficazmente con los interesados; agregar valor a los productos y/o servicios; reconocer, evaluar y responder a los cambios; liderar procesos; adaptarse en función del contexto; incorporar la calidad en todos los procesos y entregables; transitar por los momentos complejos; prepararse frente a los riesgos. Finalmente, ser resilientes.

4. En materia de sostenibilidad la organización tiene un marco sólido, sin embargo, se recomienda a todos los integrantes de ARAC ahondar en temas regenerativos, que permitan luego implementar prácticas que se fortalezcan en el tiempo y continúen mejorando los sistemas naturales, sociales y económicos para el beneficio de las generaciones futuras.

5. Se sugiere a todos los involucrados con la organización implementar y continuar la socialización de la guía metodológica desarrollada para el desarrollo eficiente de los proyectos.

6. Se sugiere a los productores ampliar la gama de productos por medio de la gestión de proyectos.

7. Se recomienda al área administrativa buscar distintos respaldos económicos a través de programas estatales con el fin de implementar tecnologías agrícolas modernas y así mejorar la eficiencia y la productividad en el sector.

8. A los productores se les sugiere planear estratégicamente la operación de la organización, para contrarrestar la presión económica por parte de la industria agroindustrial.

9. Se recomienda a todos los involucrados con ARAC, mantener un lenguaje común que permita tener una comunicación clara con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.

10. Se recomienda a la presidencia de la organización fortalecer la capacidad de proyectos que permitan Implementar estrategias de comercialización y a su vez conduzcan a la estabilidad económica de la organización.

## **7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible**

Las problemáticas que aborda el desarrollo sostenible surgieron años atrás de la Comisión Brundtland, diferentes investigaciones demuestran la preocupación de muchos en evidenciar y analizar el impacto de la actividad industrial sobre el medio ambiente, así como la desigualdad social a causa de factores económicos, entre otras grandes situaciones que aquejan en mayor medida a la humanidad en el presente siglo.

En 1983 se crea la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo que tiene como propósito: “el estudio de la situación en la que se encuentra el aprovechamiento de los recursos naturales en relación con la población mundial y el deterioro ambiental y que, en base a sus conclusiones, se formulen propuestas concretas” (Aguado, 2018, p. 57). De lo anterior surge el documento Nuestro Futuro Común, también conocido como Informe Brundtland en 1987. Así mismo se originó el concepto de desarrollo sostenible, definido por la Comisión Económica para América Latina como:

“el desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro de satisfacer sus propias necesidades, y buscaba atender tanto demandas por una agenda de protección del medio ambiente como las de asegurar el desarrollo de los países con menor nivel de desarrollo”.

El desarrollo sostenible se enmarca en tres dimensiones: el económico, el social y el ambiental. Por su parte el desarrollo regenerativo busca una comprensión integral y de largo plazo, que aborde las problemáticas medio ambientales de forma sistémica, es decir que no se limita a tres pilares, sino que:

“es una alternativa co-evolutiva que se enmarca en una trayectoria de progresiva coexistencia con la naturaleza y aprovechamiento de los ecosistemas. Su propuesta central es avanzar en la expansión de las capacidades requeridas para la superación de

la pobreza con proyectos sostenibles y regenerativos, y en la sustitución de las explotaciones y producciones no sostenibles por nuevos proyectos amigables con el ambiente. Bajo este enfoque la solución no es “no hacer”, sino hacer las cosas de una manera nueva, nunca llevada a cabo” (2021).

Está claro que la humanidad se enfrenta a grandes desafíos, dónde se deben salvaguardar los recursos naturales existentes, regenerar los posibles y garantizar de forma equilibrada y respetuosa con el planeta los recursos futuros, por tanto, se debe transitar a la regeneración de ecosistemas degradados, apostarle a sociedades inclusivas, participativas, equitativas, responsables; garantizar economías incluyentes, gobiernos transparentes, a propiciar un dialogo de saberes y a promover la sociedad del cuidado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la guía metodológica se convierte en un insumo de gran valor para la asociación y sus integrantes, dado que permite la apropiación de saberes y posibilita la implementación de buenas prácticas para la adecuada gestión de proyectos. Esto a su vez contribuye a garantizar la soberanía alimentaria, generando un alto impacto en la comunidad y en todos los actores involucrados que hacen parte de los sistemas alimentarios en el país.

### **7.1 Relación del proyecto con los objetivos de desarrollo sostenible**

Existen 17 objetivos en común en el mundo o también llamados los Objetivos Globales para “afrontar diferentes desafíos a los que se enfrenta la humanidad y garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan llevar una vida mejor sin comprometer el planeta” [https://www.accion.com/es/desarrollo-sostenible/?\\_adin=0202186489](https://www.accion.com/es/desarrollo-sostenible/?_adin=0202186489). Estos fueron aprobados por los dirigentes del mundo en el año 2015 en una cumbre histórica de las Naciones Unidas.

Ahora bien, para el presente trabajo se tomó como marco general la inseguridad alimentaria, como se mencionó anteriormente es una problemática presente en muchas partes de Colombia y del mundo, sin embargo, esta situación se encuentra estrechamente vinculada con la misión de la Asociación Red Agroecológica Campesina: “Promover la soberanía alimentaria y contribuir al buen vivir de sus asociados y asociadas, la comunidad campesina y urbana, a través de actividades derivadas de la producción, procesamiento, comercialización, difusión, promoción, educación, investigación y participación en el marco de la agroecología”, por lo cual resultó imperante respaldar este tipo de iniciativas a través de una propuesta metodológica que surgió, luego de la identificación de las necesidades de la organización en materia de proyectos y se convierte en una acción concreta que contribuyen de manera directa a mejorar la calidad de vida de las personas y del entorno.

A modo de aclaración, el presente trabajo no pretende plantear soluciones definitivas a problemáticas complejas, como lo es la inseguridad alimentaria, por tanto, se sugiere abordarlas de manera sistémica. Para efectos académicos y teniendo en cuenta los parámetros que rigen a ARAC, es necesario establecer la relación con cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se describen a continuación:

Objetivo 1: Fin de la Pobreza. Crean que las transacciones económicas de la ARAC deben estar guiadas por los principios de un comercio justo y responsable que garantice la autonomía, integridad y dignidad.

Objetivo 2: Hambre Cero. Entienden y practican la soberanía alimentaria como forma de vida.

Objetivo 3: Salud y Bienestar. Los alimentos se procesan mediante las actividades que permitan los principios agroecológicos autorizados por las normas vigentes, teniendo en cuenta las normas básicas de higiene y utilizando materias primas de óptima calidad.

Objetivo 4: Educación de Calidad. Creen que la educación en el marco de la agroecología debe potencializar los saberes de cada persona, debe impulsar el rescate de los saberes tradicionales en la agricultura y su multiplicación mediante metodologías propias como campesino a campesino, así como debe fomentar su apropiación por parte de la sociedad en general para un fortalecimiento de la cultura propia.

Objetivo 5: Igualdad de Género. Creen en que el proceso organizativo sobre el que se cimentan las bases y las dinámicas internas en general debe fomentar el trabajo colectivo, la equidad de género, la participación, el liderazgo y la forma de vida campesina.

Objetivo 6: Agua Limpia y Saneamiento 16. Protegen las fuentes de agua, haciendo un uso racional de la misma, sembrando y cuidando los árboles nativos, los cuales están presentes en nuestras cercas vivas y nacederos, generando ecosistemas que favorecen la Biodiversidad.

Objetivo 7: Energía Asequible y no Contaminante. Para mantener la salud en los cultivos, favorecen la biodiversidad en la huerta, la rotación de cultivos y las siembras asociadas. Cuando es necesario utilizan caldos minerales y bio-preparados pero en ningún caso fungicidas e insecticidas de síntesis química.

Objetivo 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico. Promueven el agroecoturismo en tanto fortalezca los procesos productivos, culturales y de arraigo al territorio de las y los asociados y la comunidad en general.

Objetivo 9: Industria, Innovación e Infraestructura. En cuanto a las semillas no utilizan las que han sido genéticamente modificadas. Buscan la recuperación, conservación y obtención de semillas nativas y propias.

Objetivo 10: Reducción de las Desigualdades. Creen que el proceso organizativo sobre el que se cimentan las bases y las dinámicas internas en general debe fomentar el trabajo colectivo, la equidad de género, la participación, el liderazgo y la forma de vida campesina.

Objetivo 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles. Consideran que el suelo es un ser vivo por lo cual practican la labranza de conservación, evitando utilizar maquinaria pesada y prefiriendo el uso de herramientas manuales como el azadón, la horca, el rastrillo y los ganchos entre otros. Por ningún motivo utilizan herbicidas de síntesis.

Objetivo 12: Producción y Consumo Responsables. La crianza de los animales la hacen con respeto y amor por ellos dándoles un espacio adecuado para su desarrollo, protegiendo su salud bajo los parámetros de principios agroecológicos, respetando sus ciclos biológicos naturales y alimentándolos con comida saludable preferiblemente proveniente de cultivos agroecológicos.

Objetivo 13: Acción por el Clima. Protegen el ambiente y promueven su conservación y recuperación a partir del uso sustentable del suelo, aire y demás recursos existentes en el territorio.

Objetivo 14: Vida Submarina. Protegen las fuentes de agua, haciendo un uso racional de la misma, sembrando y cuidando los árboles nativos, los cuales están presentes en las cercas vivas y nacederos, generando ecosistemas que favorecen la Biodiversidad.

Objetivo 15: Vida de Ecosistemas Terrestres. Fertilizan la tierra con abonos orgánicos, como el compost, bocashi, lombricompostos y biofertilizantes que ellas y ellos elaboran. No utilizan fertilizantes de síntesis química porque producen desequilibrios en la microbiología del suelo

Objetivo 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. La participación en la construcción de políticas agrarias y campesinas se hace partiendo de los principios agroecológicos, aunque abarca el conjunto total de medidas, políticas y demás acciones que afecten a dichos sectores. Considerando que es un aporte significativo a la construcción de una vida digna en el campo y al fortalecimiento del liderazgo, integridad y autonomía campesina.

Objetivo 17: Alianzas para Lograr los Objetivos. Creen que el proceso organizativo sobre el que se cimentan las bases y las dinámicas internas en general debe fomentar el trabajo colectivo, la equidad de género, la participación, el liderazgo y la forma de vida campesina.

## **7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5**

El Estándar P5, es reconocido internacionalmente porque ayuda a dirigir proyectos de manera sostenible bien sea en el sector público o privado. A su vez el análisis de impacto proporciona información clave sobre dónde están las áreas de problemas desde la perspectiva de la sostenibilidad y a si mismo permite identificar las posibles contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Teniendo en cuenta lo anterior se llevó a cabo el análisis del proyecto de acuerdo con el estándar P5, en este se asignó una puntuación para antes del impacto entre 1 y 2 y



después del impacto que estuvo entre 4 y 5 lo cual significa que mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad.

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de Impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Elemento								
<b>2,1 Impactos del Producto</b>								
	2.1.1	Vida útil del producto						
	2.1.2	Mantenimiento del producto						
<b>2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)</b>								
	2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Disminución o cancelación del financiamiento del proyecto por parte del aliado	Incumplimiento de los requerimientos y calidad del servicio esperado del proyecto	1	Gestionar multiples fuentes de financiamiento mediante otros aliados.	2	1
	2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	No se logra obtener en el tiempo estipulado, los permisos correspondientes para operar los nuevos servicios.	Atrasos en la puesta en marcha y entrega del proyecto.	2	Gestionar el apoyo técnico que facilite la guía u orientación necesaria para cumplir con los requerimientos legales y procedimentales en tiempo y forma.	3	1
	2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Ausencia de políticas públicas	Dismuye la posibilidad de acceder a los programas encaminados a la agricultura sostenible.	2	Promover y participar en el diseño y apropiación de políticas públicas que permitan el desarrollo y la implementación de las mismas.	3	1
				<b>Promedio de Producto y Proceso</b>	<b>1,7</b>		<b>2,7</b>	<b>1,0</b>

<b>3 Impactos a las Personas (Sociales)</b>								
<b>3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente</b>								
	3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	Ingresos de los campesinos pierden valor en el tiempo.	Desmotivación y migración del campo a la ciudad. Disminución en la eficiencia de los proyectos	2	Generación de espacios de comunicación y comercialización directa de manera que se puedan ampliar las posibilidad de los ingresos percibidos.	4	2
	3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión						
	3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Pérdida de reputación debido a prácticas insalubres o no agroecológicas dentro de la organización.	Cancelación del proyecto; sanciones de la administración pública y cierre de la organización.	1	Establecer un canal de atención de servicio al cliente. Elaborar políticas de calidad y adopción de un Código de Ética en la organización.	2	1
	3.1.4	Educación y Capacitación	Campesinos y/o productores sin conocimiento necesario en el proyecto.	Disminución de la productividad y de la oferta de servicios.	2	Impulsar procesos de formación, actualización y/o capacitación de los campesinos.	3	1
	3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Lecciones aprendidas en proyectos anteriores no se incorporan en las operaciones regulares de la organización.	Disminuyen las oportunidades para mejorar los estándares de atención y la calidad.	1	Crear mecanismos para el aprendizaje y la incorporación de nuevas formas de trabajo dentro de la organización.	4	3
	3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades						
	3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local						

3,2 Sociedad y Consumidores						
3.2.1 Apoyo de la Comunidad	Hay limitaciones al alcance geográfico.	Limitaciones en el acceso a determinadas zonas del proyecto	2	Ampliar la cobertura geográfica del proyecto	5	3
3.2.2 Cumplimiento de Políticas Públicas	La organización no cumple con los requisitos de operación de la Secretaría de Salud	Adecuar la infraestructura de acuerdo a los requisitos de ley en el periodo establecido.	1	Gestionar asistencia técnica y el financiamiento para la adecuación de la infraestructura.	5	4
3.2.3 Protección para Pueblos Indígenas y Tribales						
3.2.4 Salud y Seguridad del Consumidor						
3.2.5 Etiquetado de productos y servicios						
3.2.6 Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad						
3.2.7 Privacidad del Consumidor						
3,3 Derechos Humanos						
3.3.1 No Discriminación						
3.3.2 Trabajo de acuerdo a la edad						
3.3.3 Trabajo Voluntario						
3,4 Comportamiento Ético						
3.4.1 Prácticas de Adquisiciones	Los procesos de adquisiciones no cuentan con políticas y procedimientos claros.	Desacreditación y poca confiabilidad por parte del cliente.	1	Impulsar el diseño e implementar políticas claras en la organización.	5	4
3.4.2 Anti-corrupción	Los procesos de adquisiciones no cuentan con políticas y procedimientos anticorrupción.	Desacreditación y poca confiabilidad entre los involucrados.	1	Impulsar el diseño e implementar políticas y procedimientos anticorrupción.	5	4
3.4.3 Competencia Leal						
<b>Promedio de las Personas</b>			<b>1,4</b>		<b>4,1</b>	<b>2,8</b>

4 Impactos al Planeta (Ambientales)						
4,1 Transporte						
4.1.1 Adquisiciones Locales	Insumos con agroquímicos a bajo costo	Pérdida de la entrega de valor de la organización	2	Conseguir insumos sin pesticidas a un precio justo.	4	2
4.1.2 Comunicación Digital						
4.1.3 Viajes y Desplazamientos	El traslado de los alimentos, sumado al estado de las vías puede ocasionar pérdidas de alimentos.	Al utilizar vehículos para los desplazamientos se genera emisión de CO2, por lo cual hay algún nivel de contaminación generada por parte de la organización.	2	Establecer rutas y días de tránsito, para racionalizar el uso de los vehículos y reducir las emisiones de CO2. Si en algún momento el proyecto contempla la adquisición de vehículos, podrían considerarse que sean híbridos o eléctricos.	5	3
4.1.4 Logística						

4,2 Energía							
4.2.1	Consumo de Energía	Los costos de energía pueden ser mayores a lo inicialmente presupuestado.	Se afectará el flujo de fondos proyectado.	2	Solicitar que los equipos y herramientas adquiridos, cuenten con certificaciones de consumo eficiente de energía eléctrica.	4	2
4.2.2	Emisiones CO2	El equipo y herramental utilizado en el la organización utiliza energía eléctrica para su funcionamiento.	El alto consumo de energía eléctrica puede incrementar las emisiones de CO2.	1	Los equipos y herramientas funcionan adecuadamente con energía fotovoltaica.	5	4
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	Los equipos y herramientas utilizan energía eléctrica para su funcionamiento.	Los equipos y herramientas se alimentan de la red local de distribución de energía eléctrica.	2	Los equipos y herramientas pueden funcionar con energía fotovoltaica, sin afectar la calidad de su trabajo.	4	2
4.2.4	Energía Renovable						
4,3 Tierra, Aire y Agua							
4.3.1	Diversidad Biológica	Inadecuada disposición de los residuos.	Contaminación de fuentes de agua o consumo de alimentos en mal estado por animales o personas	1	Formación y acuerdos con las personas involucradas al proyecto, para manejar y separar adecuadamente los residuos y demás desechos.	5	4
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	Inadecuado manejo de las herramientas por parte del equipo de la organización	Contaminación del aire y de las fuentes de agua cercanas.	1	Capacitación adecuada del personal para el manejo adecuado de las herramientas.	5	4
4.3.3	Consumo de Agua	Consumo excesivo del recurso hidrico en diferentes necesidades.	Desperdiciodel recurso hidrico.	1	Utilizar reguladores automáticos. Recolección de agua durante épocas de lluvia en depósitos adecuados, para utilizarla en aquellos espacios que no demandan agua potable.	5	4
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	Enfermedades transmitidas por distintos vectores y mal manejo de los pozos de agua.	Increment de los casos de enfermedades transmitidas por diferentes vectores.	1	Gestión adecuada de los canales de desagüe de las aguas lluvias, depósitos de almacenamiento de agua lluvia y potable y acciones de prevención para evitar la proliferación de zancudos y demás vectores de propagación.	5	4
4,4 Consumo							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Consumo excesivo de productos de un solo uso o descartables.	Generación excesiva de basura y demás desechos sólidos.	2	Adquisición de productos que puedan reciclarse o reutilizarse, a través del tratamiento adecuado.	4	2
4.4.2	Disposición						
4.4.3	Contaminación y Polución	Intoxicación con algunos productos agroquímicos.	Animales y personas intoxicadas con productos agroquímicos.	1	Los agricultores conocen y manejan de productos agroquímicos y cumplen con las normas dispuestas por las autoridades correspondientes.	5	4
4.4.4	Generación de Residuos	Generación de desechos, provenientes de distintos materiales usados durante todo el proceso.	Incremento de basura y materiales desechados por las actividades diarias	2	Adquirir elementos que sean susceptibles de reutilizarse o reciclarse o bien que, los mismos proveedores tengan políticas sobre dichos materiales.	4	2
<b>Promedio del Planeta</b>				<b>1,5</b>		<b>4,6</b>	<b>3,1</b>

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)							
5,1 Análisis del Caso de Negocio							
5.1.1	Modelado y Simulación						
5.1.2	Valor Presente						
5.1.3	Beneficios Financieros Directos						
5.1.4	Retorno sobre la Inversión						
5.1.5	Relación Beneficio-Costo						
5.1.6	Tasa Interna de Retorno						
5,2 Agilidad del Negocio							
5.2.1	Flexibilidad/Opcionalidad	Cambios en la normativa del Ministerio de Agricultura para la operación de la organización	Cese temporal de las actividades de la organización, por no cumplir o adecuarse a la nueva normativa establecida por las autoridades correspondientes.	1	Cumplimiento de las normas establecidas por las autoridades correspondientes, a través de la actualización permanente de las mismas.	4	3
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	El proyecto no llega a la población objetivo.	No se alcanzan los objetivos establecidos en los documentos de proyectos.	1	Se establece una estrategia de difusión del proyecto, claramente orientada a la población objetivo que se espera alcanzar, utilizando los diferentes canales de comercialización de los productos.	5	4
5,3 Estimulación Económica							
5.3.1	Impacto Económico Local	No existe personas interesadas en trabajar en los proyectos productivos.	Cierre de los proyectos productivos.	1	Motivar a las personas de la zona, con los conocimientos previos a participar de dichas iniciativas.	5	4
5.3.2	Beneficios Indirectos	Existe demanda insatisfecha de servicios.	No se cubren todas necesidades en materia de cantidad.	1	Se realiza una planificación de los servicios que no están siendo cubiertos por la organización, para establecer una estrategia que permita atenderlos y así, solventar esa necesidad de la población.	5	4
				<b>Promedio de Prosperidad</b>	<b>1,0</b>	<b>4,8</b>	<b>3,8</b>
				<b>Promedio General</b>	<b>1,4</b>	<b>4,3</b>	<b>2,9</b>

### **7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo**

Desde la dimensión ambiental del desarrollo regenerativo es posible indicar que ARAC restaura en materia productiva, dado que implementó prácticas agroecológicas. Así mismo este tipo de prácticas respeta los límites planetarios como: la biodiversidad, no utiliza agroquímicos, promueve cambios en el uso de la tierra, entre otros.

Desde la dimensión social del desarrollo regenerativo ARAC contribuye al buen vivir de sus asociados y asociadas, la comunidad campesina y urbana, a través de actividades derivadas de la producción, procesamiento, comercialización, difusión, promoción, educación, investigación y participación en el marco de la agroecología que garantiza la seguridad alimentaria a aquellas personas que se encuentran en condición de vulnerabilidad y que por diferentes causas no pueden acceder a un alimento inocuo y de calidad.

Desde la dimensión económica del desarrollo regenerativo el proyecto incorpora desde su diseño la generación de beneficios a las personas menos favorecidas, así mismo contribuye en la disminución de la brecha económica por medio de estrategias que involucran a los diferentes aliados y es posible la adquisición de insumos a un precio justo y a su vez la compra de los alimentos.

Desde la dimensión espiritual del desarrollo regenerativo la propuesta propicia el contacto de los seres humanos con la naturaleza, dado el origen de esta y la necesidad de relacionarse con la madre tierra. Así también se da el contacto de los seres humanos con otros seres humanos para compartir en condición de iguales, sin juicios y escucha activa el uno del otro, porque en la cadena productiva y de consumo es fundamental el relacionamiento entre todos los actores involucrados. Finalmente se espera realizar

ejercicios permanentes de retroalimentación en donde se pueden determinar las fortalezas y las debilidades presentadas durante el proceso.

Desde la dimensión cultural del desarrollo regenerativo la propuesta fortalece o las expresiones artísticas y/o culturales del país y a su vez de la Región en la que se desarrolla, dado que ese tiene en cuenta el contexto social y sus características. De modo que respeta todas las costumbres propias de las poblaciones y las articula en las actividades desarrolladas en conjunto.

Desde la dimensión política del desarrollo regenerativo el proyecto beneficia que los ciudadanos tengan una participación activa en el diseño de su propio futuro porque los vincula en una actividad productiva, de manera que involucra y empodera a mujeres y jóvenes para tomar posiciones de liderazgo bajo los diferentes roles que se puedan presentar sin importar su condición socioeconómica y enalteciendo sus saberes propios.

## Lista de Referencias

Acevedo A., Santoyo J., Guzmán P. & Jiménez N. (2018). La agricultura Familiar Frente al modelo extractivista de desarrollo rural en Colombia. *Revista Gest. Ambient.*, Volumen 21, Número 2, p. 144154, 2018. ISSN electrónico 2357-5905. ISSN impreso 0124-177X.

Aceves, P. (2018). *Administración de proyectos*. Grupo Editorial Patria.

Acción contra el hambre. (s.f.). *Seguridad alimentaria y medios de vida*.

Consultado el 03 de octubre de 2023. <https://www.accioncontraelhambre.org/es>

Aguado Puig, A. (2018). *Desarrollo sostenible: 30 años de evolución desde el informe Brundtland*.

Alvarado, L. (2022). *Gerencia de proyectos*. Consultado el 14 de septiembre de 2023. <https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/gerencia-de-proyectos>

Álvarez, C, Gómez, D, González, G y Gallón, L. (2021). *Una estrategia de minería verde y desarrollo regenerativo para Colombia en un contexto de transformación global*. Universidad EIA.

Aristizábal, Y. (2022). Universidad de Antioquía. *El hambre, un problema crónico en Colombia*. [https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fYwxD4lwFIT\\_iguuj6QOx6EgcTlyDgzHQxTyhgae0r5Rq\\_PmCDsbF5XJ3-e6EEoVQFh\\_UYCC22I25VPK8Wm-SOE9hDzKVkMtDusyS7eJ4ArET6j8wPtC171UuVMU26GcQhWMfsLvXGiPA4Te1bPTHTzqzHKgiHCJ4ry3VPFHf2mlPXFPP2Bk0GLSPoEVz8dqhyWA9x4YTSGLhbqp8AS-NNa8!/](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fYwxD4lwFIT_iguuj6QOx6EgcTlyDgzHQxTyhgae0r5Rq_PmCDsbF5XJ3-e6EEoVQFh_UYCC22I25VPK8Wm-SOE9hDzKVkMtDusyS7eJ4ArET6j8wPtC171UuVMU26GcQhWMfsLvXGiPA4Te1bPTHTzqzHKgiHCJ4ry3VPFHf2mlPXFPP2Bk0GLSPoEVz8dqhyWA9x4YTSGLhbqp8AS-NNa8!/)

Ayuda en acción (2022). Informe: GHI La transformación de los sistemas alimentarios y su gobernanza local.

Cabrera Méndez, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*.



Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Escala de experiencia de inseguridad alimentaria*. (FIES).

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/como-vivimos>.

Departamento Nacional de Planeación, (2022 diciembre). *Informe Anual de Avance en la Implementación de los ODS en Colombia*.

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/2022\\_14\\_04\\_Informe\\_anual\\_a\\_vance\\_implementation\\_ODS\\_en\\_Colombia\\_2022.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/2022_14_04_Informe_anual_a_vance_implementation_ODS_en_Colombia_2022.pdf)

Espitia Bernal, W. C. (2020). Raíz de la montaña, agricultura familiar en Colombia.

Gómez, F. (2010). *La agroecología y la soberanía alimentaria como alternativas al sistema agroalimentario capitalista*. Experiencia de la Fundación San Isidro (Duitama, Colombia).

González, F. A., & Maranto, M. (2015). *Fuentes de información*. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>.

Guzmán, N. (2017). *Causas que Conllevan a una Inseguridad Alimentaria*. Memorias De Congresos UTP, 186-193.

Lledó, P. (2017). Administración de proyectos: *El ABC para un Director de proyectos exitoso*.

Marco Teórico (s.f.). *Tipos de métodos*. Consultado el 03 de octubre de 2023. [https://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-de-investigacion/173/tipos-de-metodos-\(inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros\)-](https://www.marcoteorico.com/curso/11/fundamentos-de-investigacion/173/tipos-de-metodos-(inductivo,-deductivo,-analitico,-sintetico,-comparativo,-dialectico,-entre-otros)-)

Narvaez, M. (s.f.). QuestionPro, *Método inductivo*. Consultado el 03 de octubre de 2023. <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-inductivo/>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, (2023). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2023*.

<https://www.fao.org/publications/home/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/es>

Pérez, G. S. (2002). *Desarrollo y medio ambiente: una mirada a Colombia*. Economía y desarrollo.

Project Management Institute (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*, sexta edición.

Project Management Institute (2021). *El estándar para la dirección de proyectos y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK), séptima edición.

Puentes, J. (2021). *Metodologías y ciclos de vida del proyecto: predictivos, iterativos, incrementales y ágiles*. Consultado el 13 de septiembre de 2023. <https://www.unir.net/ingenieria/revista/metodologias-ciclos-proyecto-predictivos-iterativos-incrementales-aggiles/#:~:text=Ciclo%20de%20vida%20predictivo,recursos%20y%20presupuesto%20se%20cuenta>

Real Academia Española. (2018). Proyecto. En Diccionario de la lengua española (edición de tricentenario). Consultado el 15 de septiembre de 2019. <https://bit.ly/34mNjVs>

Romero, Y. & Constanza, M. (2017). La viabilidad de la agricultura familiar en la altillanura colombiana. Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia

Rodríguez, F. (2020). *Ciclos de vida “Predictivos” en proyectos; y “Agilidad” en negocio* [presentación de diapositivas]. Slideshare. <https://pmi->

mad.org/images/Branch\_Pais\_Vasco/20-

06\_Webinar\_Ciclo\_de\_Vida/M%C3%A9todos\_tradicionales\_y\_%C3%A1giles.pdf

Rodríguez, A. & Pérez, J. (2017). *Métodos científicos de indagação e de construção do conhecimento*. Revista Ean, (82), 179-200.

Salazar, Lina; Muñoz, Gonzalo, BID (2019). *Seguridad alimentaria en América Latina y el Caribe*. <http://dx.doi.org/10.18235/0001784>

Sarli, R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. A. T. A. L. I. A. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.

Siurana, R. (2019). *Enfoque híbrido en la gestión de proyectos*. Consultado el 13 de septiembre de 2023. <https://www.viewnext.com/enfoque-hibrido-en-la-gestion-de-proyectos/#:~:text=Simplificando%20el%20concepto%20se%20puede,%C3%A1giles%20de%20desarrollo%20del%20producto>.

Steiner, G. A. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso*. México: CECSA, Editorial Continental, S.A. México.

Consultado 02 feb. 2024. Disponible en <http://bit.ly/2keQxJ6>.

Vergara Gutiérrez, L. M. (2018). *ARAC una apuesta exitosa por la asociatividad agroecológica rural en el municipio de Subachoque, Cundinamarca*.

Villar Gómez, R. (2018). *Las Fundaciones en Colombia*. Bogotá DC: Gente Nueva Editorial LTDA.

Weirich, H. (1989). *Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. México: Mc Graw Hill. México.

**Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG****ACTA DE LA PROPUESTA DE  
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Diana Carolina Restrepo Osorio


2. Nombre del PFG

Guía metodológica para la gestión de proyectos encaminados a contribuir con la seguridad alimentaria ofrecida por parte de la Red Agroecológica Campesina - ARAC-

3. Área temática del sector o actividad

Sector primario – Agroecología, agricultura sostenible.

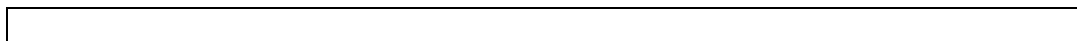
4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Gloria

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

15 de marzo del 2024

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

31 de agosto del  
2023

15 de marzo del 2024

9. Pregunta de investigación

¿Qué elementos constituyen la creación de una guía metodológica para la gestión de proyectos encaminados a contribuir con la seguridad alimentaria ofrecida por parte de la Red Agroecológica Campesina -ARAC-?

#### 10. Hipótesis de investigación

Teniendo en cuenta el marco general de la seguridad alimentaria no sólo en Colombia sino en el mundo, resulta de suma importancia evaluar y acompañar en el proceso de crecimiento a aquellas organizaciones que promueven la soberanía alimentaria en sus respectivos territorios. Por lo anterior resulta viable elaborar un documento que se constituya en una guía metodológica para organizaciones con necesidades específicas en materia de gestión de proyectos como lo es ARAC, de modo que, esta se convertiría en un insumo de gran valor para los actores vinculados a proyectos agroecológicos debido a las recomendaciones descritas, interpretadas como buenas prácticas a tener en cuenta desde el la fase inicial hasta la final de un proyecto y a su vez, por la estrecha relación que tienen este tipo de iniciativas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

#### 11. Objetivo general

Desarrollar una guía metodológica que permita la gestión de los proyectos a la Asociación Red Agroecológica Campesina -ARAC- con el fin de garantizar su eficiencia en todas las fases del proceso.

#### 12. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.
2. Desarrollar una guía metodológica en las cuales se establezcan procesos, procedimientos y plantillas, bajo las buenas prácticas del PMI.
3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.

#### 13. Justificación del PFG

Colombia es un país biodiverso, un territorio multicultural, con altos niveles de riqueza inmaterial, diversidad étnica y lugar de contrastes. Posee grandes recursos hídricos y una variedad climática debido a su ubicación geográfica y topografía lo que facilita la producción agrícola y permite la diversidad de los cultivos en gran parte del territorio nacional.

Dados los atributos naturales existentes y la creciente crisis medio ambiental y alimentaria en el mundo, resultó fundamental reconocer y respaldar aquellas iniciativas que promueven la soberanía alimentaria por medio de prácticas sostenibles. Por tanto, el presente proyecto es de gran importancia dado el aporte generado a partir de un análisis - diagnóstico realizado a la Asociación Red Agroecológica Campesina en materia de gestión de proyectos, así como

el desarrollo de una guía metodológica que permitió establecer y esclarecer procesos, procedimientos y plantillas, bajo las buenas prácticas del PMI. Sumado a lo anterior, surgió la necesidad de contribuir de forma significativa con la ruptura de preconceptos establecidos con respecto a la agroecología, como también abordar el desarrollo sostenible y regenerativo. Con la elaboración de la guía metodológica se establecieron los siguientes indicadores medibles:

- Elaborar un diagnóstico del 100% de la organización en materia de gestión de proyectos.
- Desarrollar una guía metodológica que abarque el 100% de las áreas de conocimiento y los 5 grupos de procesos establecidos por el PMI.
- Implementar la guía metodológica a través de la socialización con el 50% de los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

## 1. PFG

### 1.1 Perfil del PFG

- 1.1.1 Introducción
- 1.1.2 Marco Teórico
- 1.1.3 Marco Metodológico
- 1.1.4 Investigación bibliográfica preliminar
- 1.1.5 Anexos (Acta del PFG, EDT del PFG, cronograma del PFG)

### 1.2 Desarrollo del PFG

- 1.2.1 Diagnóstico de la organización
  - 1.2.1.1 Informe con el análisis estratégico FODA.
  - 1.2.1.2 Informe con la matriz FODA.
- 1.2.2 Desarrollo guía metodológica.
  - 1.2.2.1 Documento que incluya todos los procesos de inicio por cada área de conocimiento.
  - 1.2.2.2 Documento que incluya todos los procesos de planificación por cada área de conocimiento.
  - 1.2.2.3 Documento que incluya todos los procesos de ejecución por cada área de conocimiento.
  - 1.2.2.4 Documento que incluya todos los procesos de monitoreo y control por cada área de conocimiento.
  - 1.2.2.5 Documento que incluya todos los procesos de cierre por cada área de conocimiento.
- 1.2.3 Implementar guía metodológica
  - 1.2.3.1 Folleto con las recomendaciones para implementar las buenas prácticas.

### 1.2.4 Conclusiones

### 1.2.5 Recomendaciones

- 1.2.6 Listas de referencias
- 1.2.7 Anexos
- 1.2.8 Aprobación del tutor para lectura
- 1.3 Revisión de lectores
- 1.4 Evaluación del tribunal

#### 15. Presupuesto del PFG

<b>Presupuesto PFG</b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor mensual (COP)</b>	<b>Valor anual (COP)</b>	<b>Valor total (COP)</b>
4 (Nov – mar)	Servicio de Internet	\$150.000		\$600.000
4 (Nov – mar)	Servicio de luz	\$50.000		\$200.000
1 (vez al año)	Adquisición de licencia de Office		\$260.000	\$260.000
1 (vez al año)	Revisión externa para la corrección de estilo		\$300.000	\$300.000
1 (vez al año)	Impresión de la tesis		\$ 50.000	\$ 50.000
1 (vez al año)	Envío documento a Costa Rica		\$200.000	\$ 200.000
<b>Total</b>		\$200.000	\$810.000	
				<b>\$1.010.000</b>

#### 16. Supuestos para la elaboración del PFG

- La información que se requiere por parte de las diferentes fuentes se encuentra disponible al público.
- La información hallada en fuentes oficiales es verídica.
- El tiempo establecido para el desarrollo del PFG es el apropiado.
- El tema abordado en el PFG será de gran aporte tanto para la academia como para el campo social y ambiental en Colombia.

#### 17. Restricciones para la elaboración del PFG

- Las cifras halladas podrían estar desactualizadas.
- No se cuenta con estudios previos en materia alimentaria - regenerativa.
- Las ocupaciones personales pueden impedir la entrega oportuna de los avances.
- No tener conexión a internet para hacer las respectivas consultas.

## 18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

- Una complicación de salud podría ocasionar atrasos en la recolección y análisis de la información y a su vez retrasos en los entregables.
- Inestabilidad en la red podría impedir guardar la información de manera automática, lo cual generaría reprocesos.
- Una afectación del equipo de cómputo podría ocasionar la pérdida de la información y retrasos en los entregables.

## 19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Perfil del PFG	24/10/2023
1.1.2 Marco teórico	01/10/2023
1.2 Desarrollo del PFG	11/03/2024
1.2.1 Diagnóstico de la organización	10/01/2024
1.2.2 Desarrollo guía metodológica	08/03/2024
1.2.3 Implementar guía metodológica	11/03/2024
1.3 Revisión de lectores	15/03/2024
1.4 Evaluación del tribunal	02/04/2024

## 20. Marco teórico

### 20.1 Estado de la cuestión

La seguridad alimentaria ha sido abordada en distintos campos de estudio y resulta ser una cuestión de gran alcance a nivel global y local. No es posible reducirlo al acceso, pues también involucra la disponibilidad de los alimentos en los territorios que a su vez implican un proceso de producción de calidad, almacenamiento y distribución. Los antecedentes de esta investigación se dividen en dos apartados: 1. Aspectos puntuales entorno a la inseguridad alimentaria, porque resulta fundamental plantear una transformación profunda de los sistemas agroalimentarios que conecten las zonas rurales y urbanas de manera integral de manera tal que se garantice el acceso y la calidad de los alimentos requeridos por la población 2. Las estrategias implementadas en Colombia relacionadas a la seguridad alimentaria.

Teniendo en cuenta lo anterior y dada la estrecha relación que existe con la misión de ARAC (promover la soberanía alimentaria en el territorio), fue necesario evaluar la manera en la que se desarrollan las diferentes actividades que permiten cumplir con dicho propósito y se encontró la necesidad de



desarrollar una Guía metodológica para la gestión de proyectos que permita orientar todos los proyectos encaminados a contribuir con la seguridad alimentaria.

Por otra parte, se plantean temas de interés como: la agroecología, el desarrollo sostenible y regenerativo, los objetivos de desarrollo sostenible entre otros apartados que complementan y orientan la investigación.

## 20.2 Marco conceptual básico

Agroecología, asociación, desarrollo regenerativo, productividad, seguridad alimentaria, sistemas alimentarios, sostenibilidad.

## 21. Marco metodológico

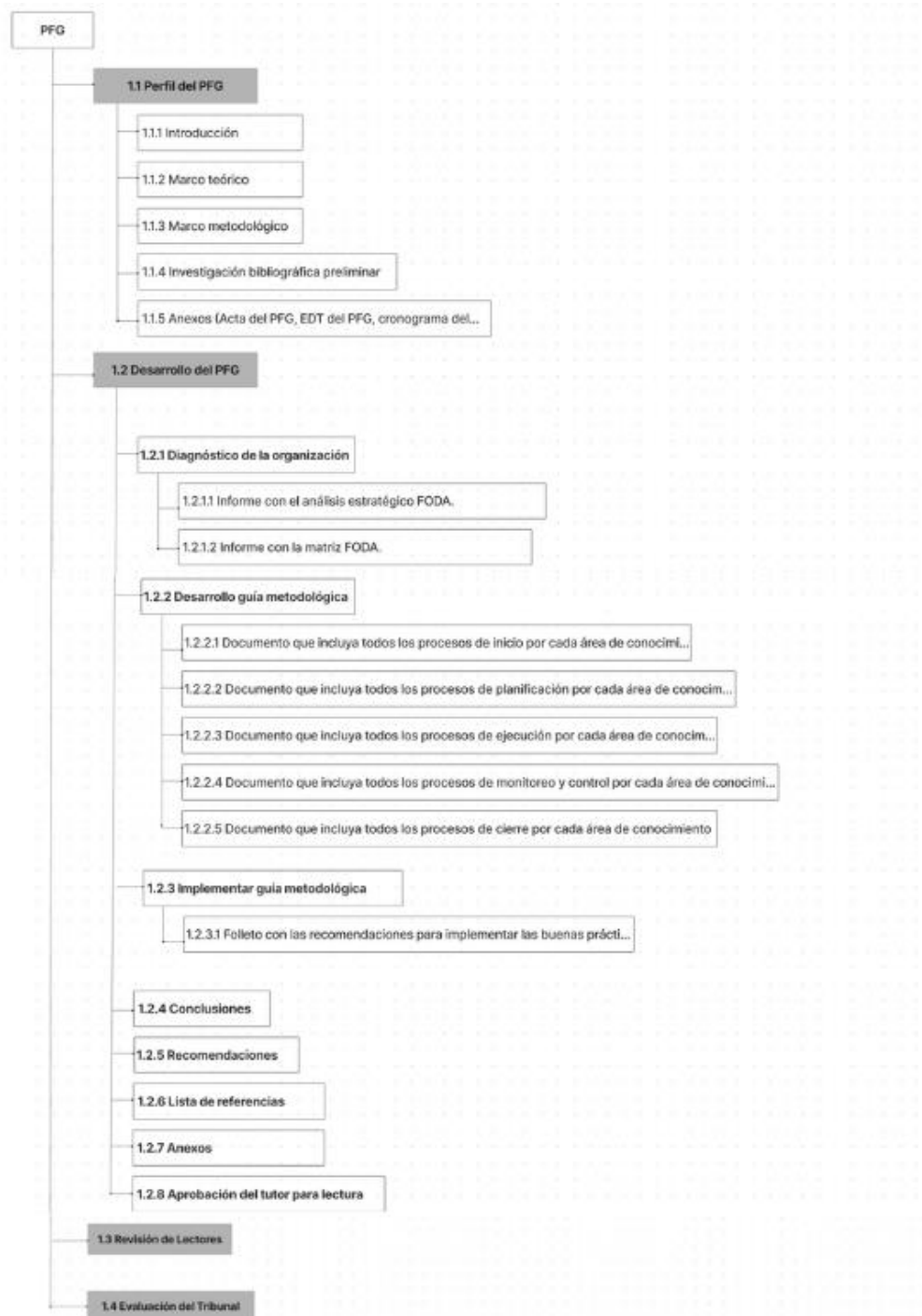
Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1.Elaborar un diagnóstico que permita identificar las necesidades de la organización en materia de gestión de proyectos encaminados a la seguridad alimentaria que ofrece la organización.	Análisis estratégico y matriz FODA	Primarias: Presidente y miembros asociados de ARAC. Secundarias: Documentos actuales para la gestión de proyectos. Documentos de investigación realizadas en la organización.	Método analítico-sintético y método inductivo y deductivo	Análisis de datos Recopilación de datos Representación de datos	Los códigos de comunicación no sean los mismos entre los miembros de la organización y la información recolectada puede resultar confusa. •Al ser rural el contexto del proyecto, el tiempo de desplazamiento y la disponibilidad temporal de asistir a las reuniones se vea limitada.
2.Desarrollar una guía metodológica en la cual se establezcan procesos, procedimientos y plantillas bajo las buenas prácticas del PMI.	Una guía metodológica que incluye procesos, procedimientos y plantillas por cada área de conocimiento.	Primarias: Presidente y miembros asociados de ARAC. Secundarias: Project Management Institute (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, sexta edición. Información de referencia	Método analítico-sintético y método inductivo y deductivo	Formatos - Plantillas Análisis de datos	El diagnóstico debe evidenciar las necesidades de la organización de forma clara. El desarrollo de la guía debe estar dentro del tiempo establecido.

3. Implementar la guía metodológica a través de la socialización a los stakeholders con el propósito de asegurar su funcionalidad	Folleto ilustrado que contiene de manera resumida las recomendaciones a seguir, para la implementación adecuada de los proyectos en la organización.	proveniente de Internet.  Primarias: Presidente y miembros asociados de ARAC. Secundarias: Project Management Institute (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos, sexta edición. Información de referencia proveniente de Internet.	Método analítico-sintético y Deductivo	Análisis de datos Recopilación de datos Representación de datos.	La guía contenga tecnicismos y no sean claros algunos procesos o procedimientos a seguir.
---	--	--	--	--	---

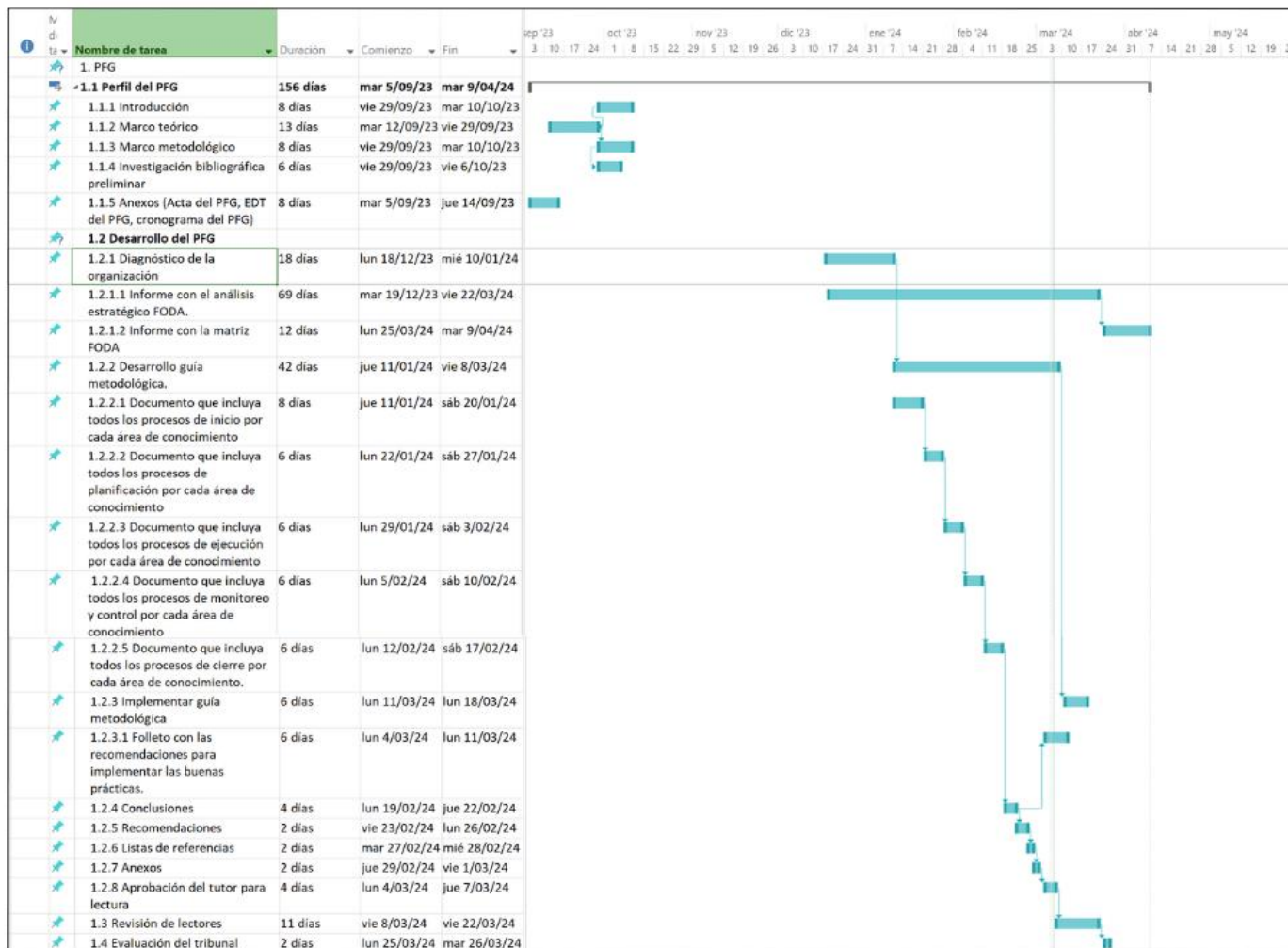
## 22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El PFG cumplirá con los conceptos del desarrollo regenerativo desde el mismo enfoque en el que fue formulado, dado que se involucran de forma intrínseca las diferentes dimensiones que este comprende: ambiental, social, económica, política, espiritual y cultural. Así mismo aporta de modo significativo al campo del desarrollo sostenible porque está vinculado de manera directa a la mayoría de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y aborda de manera sistémica una de las de las problemáticas más graves en el mundo como lo es la inseguridad alimentaria, por lo cual es fundamental garantizar que el contenido de la guía metodológica sea lo suficientemente clara para todos los integrantes de la asociación, de modo que, puedan poner en práctica las buenas prácticas del PMI sugeridas para la gestión de los proyectos que promuevan la soberanía alimentaria.

## Anexo 2: EDT del PFG



### Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



#### **Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar**

Angarita, A. D. M., Galvis, A. J. O., & Amaya, Y. R. Diseño de granjas sostenibles en Colombia 2016-2021.

Teniendo claro que los sistemas agropecuarios han generado un desequilibrio en los diferentes ecosistemas, resulta importante plantear nuevas formas de producir el alimento. Por tanto, este documento complementa la visión del proyecto y permite evaluar si es viable llevar a cabo otras formas de producción alimentaria.

Chester, J. Director. (2018). The Biggest Little Farm. LD Entertainment.  
<https://www.netflix.com/bm-es/title/81031829>

Este documental aborda la problemática de la tierra erosionada y como una pareja ciudadina decide vivir en el campo y recuperar un amplio terreno a partir de acciones regenerativas. Esto promueve la iniciativa del proyecto y afianza la hipótesis formulada en el mismo.

Departamento Nacional de Planeación, (2022 diciembre). Informe Anual de Avance en la Implementación de los ODS en Colombia.  
[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/2022\\_14\\_04\\_Informe\\_anual\\_avance\\_implementacion\\_ODS\\_en\\_Colombia\\_2022.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/2022_14_04_Informe_anual_avance_implementacion_ODS_en_Colombia_2022.pdf)

El informe presenta resultados y cifras concretas que permiten relacionar de manera directa con el proyecto a partir del segundo Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS): Hambre cero.

Así mismo se describen los retos a afrontar y la relación con el Plan Nacional de Desarrollo en Colombia.

De Derechos Humanos, D. U. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas, 10.

El marco del proyecto aborda el tema de la alimentación como un derecho fundamental, por lo cual este documento aporta de manera explícita en el artículo 25 la importancia de la alimentación luego de ser aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en Paris, el 10 de diciembre de 1948.

Gómez, F. (2010). La agroecología y la soberanía alimentaria como alternativas al sistema agroalimentario capitalista. Experiencia de la Fundación San Isidro (Duitama, Colombia).

El documento aborda la importancia de la agroecología como una alternativa en la producción alimentaria. A su vez hace un análisis crítico y plantea una serie de opciones que se contraponen al sistema establecido. Por tanto, el proyecto puede ser pensado y abordado desde la sostenibilidad.

Martínez, S. (2018). Propuesta Para La Creación De Una Organización Sin Fines De Lucro Para La Integración Y Mejora De Los Diferentes Tratamientos De Adicción A Drogas En Costa Rica [tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional de Costa Rica] Repositorio Institucional

UCI.<https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/collections/show/4>

Si bien el documento no presenta el mismo enfoque de investigación, resulta ser de gran valor porque presenta una estructura que permite orientar el proceso de formulación y análisis del proyecto en diferentes campos: riesgos, comunicaciones, adquisiciones, costos, entre otros.

Organización de las Naciones para la Alimentación y la Agricultura, (2023). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2023. <https://www.fao.org/publications/home/fao-flagship-publications/the-state-of-food-security-and-nutrition-in-the-world/es>

El informe aborda la inseguridad alimentaria y sus múltiples consecuencias sociales. Por otra parte, y alineado al proyecto analiza algunos de los sistemas de agroalimentación y se plantean posibles reformas en dichos sistemas, sustento que permitirá plantear una propuesta de seguridad alimentaria.

Puyo Velásquez, M., & Gómez Cardona, A. M. (2015). El sector sin fines de lucro en Colombia (Bachelor's thesis, Universidad EAFIT).

El sector sin fines de lucro surge a partir de la identificación de necesidades insatisfechas principalmente en el ámbito social. Teniendo en cuenta lo anterior este trabajo de grado aporta dos conceptos claves que resultan de gran importancia en el proyecto: Economía Social y Economía Solidaria. Así mismo aborda la importancia de este tipo de organizaciones en la economía colombiana.

Salazar, Lina; Muñoz, Gonzalo, (2019 julio). Seguridad alimentaria en América Latina y el Caribe. <http://dx.doi.org/10.18235/0001784>

Este documento publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presenta de manera amplia el concepto de Seguridad alimentaria y lo aborda desde un enfoque multidimensional como lo son la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad, visto como una problemática presente en América Latina y el Caribe. El eje del proyecto parte del concepto de la seguridad alimentaria y resulta indispensable entender la causa de esta problemática y sus diferentes perspectivas.



Villar Gómez, R. (2018). Las Fundaciones en Colombia. Bogotá DC: Gente Nueva Editorial LTDA.

Este documento aborda las características generales de dichas organizaciones, los recursos financieros, la colaboración entre los gobiernos y estas instituciones, entre otros factores determinantes a tener en cuenta al pretender conformar una organización sin ánimo de lucro.