



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 23 de septiembre de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Jesús Andrés Gasca Garzón, con C.C. No. 1.075.219.195,

Sandra Cecilia Hoyos Hernández, con C.C. No. 55.154.978,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado Marco Metodológico para Elevar las Capacidades en Gestión de Proyectos en los Pequeños Caficultores del Departamento del Huila – Colombia presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de:

Magister en gerencia integral de proyectos _____;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Marco Metodológico para Elevar las Capacidades en Gestión de Proyectos en los Pequeños Caficultores del Departamento del Huila – Colombia

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Gasca Garzón	Jesús Andrés
Hoyos Hernández	Sandra Cecilia

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Porras Jiménez	Jaime Augusto

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Magister en gerencia integral de proyectos

FACULTAD: Economía y administración

PROGRAMA O POSGRADO: Maestría en gerencia integral de proyectos

CIUDAD: Neiva **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 150

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías X Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general X Grabados___
Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas
o Cuadros X



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 3

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento: N/A

MATERIAL ANEXO: Ninguno

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Metodología</u>	<u>Methodology</u>	6. <u>Asociatividad</u>	<u>Associativity</u>
2. <u>Gestión de proyectos</u>	<u>Project management</u>	7. <u>Capital social</u>	<u>Social Capital</u>
3. <u>Pequeños caficultores</u>	<u>Small Coffee grower</u>	8. <u>Emprendimiento</u>	<u>Entrepreneurship</u>
4. <u>Capacidades</u>	<u>Capacities</u>	9. <u>Formulación</u>	<u>Formulation</u>
5. <u>Financiamiento</u>	<u>Financing</u>	10. <u>Proyectos</u>	<u>Projects</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La gestión de proyectos como disciplina que planea, ejecuta y administra las actividades en función de ciertos propósitos y objetivos de los proyectos, planes o programas, se constituye en una herramienta que brinda a la población rural cafetera y en general agricultora del Departamento del Huila las posibilidades de apalancar recursos, con el fin de promover el mejoramiento, crecimiento o fortalecimiento de los aspectos productivos, económicos y sociales, tanto a nivel de comunidad como en las unidades productivas agropecuarias (UPA).

Por lo anterior, los autores se motivaron a desarrollar esta investigación que tiene como fin encontrar un marco metodológico que fortalezca las capacidades en gestión básica de proyectos en los pequeños caficultores del Departamento del Huila - Colombia; para ello se indagó sobre los elementos y conocimientos conceptuales básicos de la gestión de proyectos en los pequeños caficultores del Departamento del Huila, tomando como unidad de análisis las fases o procesos de los proyectos: ideación y formulación, ejecución y control, los riesgos y la evaluación y la aplicación en las UPAS.

Este marco metodológico de gestión básica de proyectos es una herramienta diseñada y enfocada principalmente en la identificación de la necesidad básica, la cual orienta al pequeño productor en todo el proceso de formulación de su iniciativa, para obtener como resultado unas iniciativas o proyectos originalmente formulados que demuestren un grado de rigor como mínimo aceptable en su formulación, de cara a la viabilidad de estas iniciativas en relación con las entidades financiadoras de proyectos rurales de la región.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The project management as a discipline that plans, executes and manages the activities according to certain purposes and objectives of the projects, plans and programs, becomes a tool that offers the rural coffee-growing population and farmers in general in the department of Huila the possibilities of leveraging resources, in order to promote the improvement, growth or strengthening of the productive, economic and social aspects, both at the community level and in the agricultural productive units (APU).

Therefore, the authors were encouraged to develop this research that aims to find a methodological framework that strengthens the capacities in basic project management in small coffee growers in the department of Huila – Colombia; for this purpose, the basic conceptual elements and knowledge of project management in small coffee growers in the department of Huila were investigated, taking as a unit of analysis the project phases or processes: ideation and formulation, execution and control, risks and evaluation and implementation in the APUS.

This methodological framework of basic project management is a tool designed and focused mainly on the identification of the basic need, which guides the small producer throughout the formulation process of his initiative, in order to get as a result some originally formulated initiatives or projects that demonstrate a degree of rigour at least acceptable in their formulation, as regards the viability of these initiatives in relation to the funding entities of rural projects in the region.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Jurado: Alberto Ducuara Manrique

Firma:


ALBERTO DUCUARA MANRIQUE

Nombre Jurado: Félix Armando Rojas Fuentes

Firma:





Marco Metodológico para Elevar las Capacidades en Gestión de Proyectos en los Pequeños Caficultores del Departamento del Huila – Colombia

Jesús Andrés Gasca Garzón y Sandra Cecilia Hoyos Hernández

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos, Facultad de Economía y Administración,
Universidad Surcolombiana

Trabajo de investigación para optar al título de magister en gerencia integral de proyectos

Director
Jaime Augusto Porras Jiménez, PhD

15 de septiembre de 2022



Dedicatoria

Jesús Andrés Gasca Garzón:

“A los campesinos del Departamento del Huila. A Jesús María Gasca, Trinidad Garzón y José Ignacio Gasca. A mis hermanos y a nuestros hijos como legado para la labranza del futuro”.

Sandra Cecilia Hoyos Hernández:

“A mi esposo y a mis hijos, quienes son el motor de mi vida”

A las 83 mil familias caficultoras huilenses, quienes fueron la fuente de inspiración para esta investigación.

A la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Comité Departamental de Cafeteros del Huila, en cabeza del Dr. Jorge Enrique Montenegro Polanía por su apoyo incondicional.

Al Servicio de Extensión Rural del Comité Departamental de Cafeteros del Huila, por facilitar el acercamiento con los pequeños caficultores.

A la Universidad Surcolombiana y el equipo selecto de docentes de la maestría, por compartir con nosotros sus conocimientos y experiencias.

A nuestro director de tesis Dr. Jaime Augusto Porras Jiménez, por sus aportes valiosos en lo académico y en lo personal. Por ser nuestro guía y por su capacidad de orientar nuestras ideas y enmarcarlas en el propósito de la investigación y hacerlas realidad en productos que procuren elevar las capacidades en gestión básica de proyectos para los pequeños caficultores.

Datos de aceptación

Jurado Evaluador 1

Jurado Evaluador 2

Introducción	11
1. Diseño metodológico de la investigación.....	13
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Justificación	15
1.2.1 Objetivos de desarrollo Sostenible de la ONU	19
1.2.2 Plan Nacional de Desarrollo, PND, 2018 – 2022	20
1.2.3 Plan Departamental de Desarrollo del Huila, PDD, 2020 – 2023	21
1.2.4 Plan de Desarrollo Municipal de Neiva, PDM, 2020 – 2023	22
1.2.5 Agenda interna – Plan Regional de Competitividad del Huila 2005 – 2020	22
1.2.6 Documento CONPES 3763 de 2013.....	23
1.2.7 Documento CONPES 3856 de 2016.....	24
1.2.8 Documento CONPES 4052 de 2021 “Política para la sostenibilidad de la caficultura colombiana” y Agenda estratégica para el sector cafetero 2020 -2030 “Por la sostenibilidad cafetera”.....	24
1.2.9 Ruta competitiva clúster café.....	25
1.2.10 Estrategia de valor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – FNC ..	26
1.2.11 Línea de investigación de la maestría en Gerencia Integral de Proyectos.....	27
1.3 Objetivos.....	27
1.3.1 Objetivo general.....	27
1.3.2 Objetivos específicos	27
1.4 Marco referencial.....	28
1.4.1 Estado del arte.....	28
1.4.2 Marco teórico.....	40
1.4.3 Marco geográfico.....	53
1.5 Aspectos metodológicos	53
1.5.1 Enfoque y tipo de investigación.....	53
1.5.2 Unidad de análisis.....	54
1.5.3 Método de Investigación.....	55
1.5.4 Variables de la investigación	57
1.5.5 Población y muestra.....	57
1.5.6 Ruta del proceso investigativo.....	61
1.5.7 Otros aspectos metodológicos de la investigación	69
1.5.8 Limitaciones que tuvo la investigación.....	70
1.5.9 Otros productos de la investigación.....	71
2 Desarrollo y resultados.....	72

2.1	Principales elementos temáticos y de contenido para elevar las capacidades básicas de ideación y formulación de proyectos.	72
2.1.1	Contenido temático en la ideación y formulación de proyectos de las UPAs.	73
2.1.2	Tipología de proyectos para las UPAs cafeteras	74
2.2	Principales elementos temáticos y de contenido a incorporar en las fases y etapas de la gestión de proyectos de las UPAs.	75
2.2.1	Contenido temático para la ejecución de proyectos en las UPAs.....	75
2.2.2	Contenido temático para el control y seguimiento de proyectos en las UPAs	77
2.2.3	Contenido temático para la gestión de riesgos en las UPAs.....	78
2.2.4	Contenido temático para la evaluación de proyectos en las UPAs.....	79
2.3	Mapa de apoyos institucionales básicos frente al financiamiento de proyectos en las UPAs.....	80
2.3.1	Problemática del sector cafetero huilense.....	81
2.3.2	Ingresos de los caficultores en las UPAs.	82
2.3.3	Aspectos relacionados con los ingresos de los pequeños caficultores.	83
2.3.4	Representatividad de los costos y gastos en las UPAs.	84
2.3.5	Gestión de costos y gastos en las UPAs.	85
2.3.6	Acceso al crédito en el sector cafetero.	86
2.4	Herramientas formativas y medios para la capacitación a los pequeños caficultores del Departamento del Huila.	90
2.4.1	Principales herramientas metodológicas.....	90
2.4.2	Principales medios para la capacitación	91
2.5	Deficiencias cognitivas de los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos.....	92
2.6	Resumen presentación de resultados.....	93
2.6.1	Resumen de resultados por etapas y fases/procesos de los proyectos.	94
2.6.2	Resumen de resultados por aspectos a considerar para la gestión de iniciativas/créditos frente a la institucionalidad.	95
2.6.3	Resumen de resultados por herramientas para la capacitación en gestión de proyectos.....	96
2.6.4	Resumen de resultados por deficiencias cognitivas que tienen los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos.	96
2.7	Guías para la gestión de proyectos para pequeños Caficultores.	96
2.7.1	Guía para la ideación y la formulación de proyectos en las UPAs cafeteras.	98
2.7.2	Guía para la ejecución y el control de proyectos en las UPAs cafeteras.	100
2.7.3	Guía para la evaluación de los proyectos en las UPAs cafeteras.	102
2.7.4	Guía para la gestión de los riesgos de los proyectos en las UPAs cafeteras.	103

2.8 Socialización con los pequeños caficultores y expertos de los componentes del marco metodológico encontrado, contenido en la “Cartilla para la gestión básica de proyectos emprendedores de pequeños caficultores del Departamento del Huila – Colombia”.....	105
Conclusiones.....	106
Recomendaciones	109
Bibliografía	112
Anexos	120
Anexo 1. Árbol de problemas	121
Anexo 2. Árbol de objetivos	122
Anexo 3. Formato encuesta para pequeños caficultores	123
Anexo 4. Formato entrevista para representantes de grupos asociativos.....	130
Anexo 5. Formato entrevista para expertos.	136
Anexo 6. Concepto profesional Julián Zubieta Rodríguez.	142
Anexo 7. Hoja de vida de Julián Zubieta Rodríguez.	142
Anexo 8. Concepto profesional de Jaqueline Suárez Cerquera.	143
Anexo 9. Hoja de vida de Jaqueline Suárez Cerquera.	143
Anexo 10. Concepto profesional Ángela Magnolia Ríos Gallardo.	144
Anexo 11. Hoja de vida de Ángela Magnolia Ríos Gallardo.	144
Anexo 12. Socialización diseño de la cartilla para la gestión básica de proyectos de pequeños caficultores con los extensionistas del Comité de cafeteros del Huila.....	145
Anexo 13. Socialización con el caficultor Sr. José Herminzul Ninco Lara.....	146
Anexo 14. Invitación de la Asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila – Las Rosas Coffee.	148
Anexo 15. Prueba piloto con la Asociación Las Rosas Coffee.....	148

Índice de tablas

Tabla 1 Cifras de la caficultura en el Huila	11
Tabla 2 Instituciones educativas del municipio de Neiva (2016).	16
Tabla 3 Tasa de pobreza e indigencia por sectores.	17
Tabla 4 Tasa de pobreza multidimensional, para Colombia año 2020	17
Tabla 5 Tasa de pobreza multidimensional, para el Huila año 2020	17
Tabla 6 Tasa de pobreza multidimensional por variables para el Huila año 2020.	18
Tabla 7 Unidades de análisis de la investigación.....	544
Tabla 8 Elementos de las unidades de análisis.	555
Tabla 9 Categorías y subcategorías de la investigación.....	57
Tabla 10 Población objetivo.	58
Tabla 11 Muestra representativa por unidad de muestreo.	59
Tabla 12 Producción tonelada de café en los 35 municipios del Huila.	59
Tabla 13 Determinación de la aplicación de encuestas a los pequeños caficultores	60
Tabla 14 Ruta del proceso investigativo	62
Tabla 15 Principales deficiencias de los pequeños caficultores	93
Tabla 16 Resumen de resultados por etapas y fases/procesos de los proyectos.	944
Tabla 17 Resumen de resultados por aspectos a considerar para la gestión de iniciativas/créditos frente a la institucionalidad.....	95
Tabla 18 Resumen de resultados por herramientas y medios para la capacitación en gestión de proyectos.....	96
Tabla 19 Resumen de resultados por deficiencias cognitivas que tienen los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos.	96

Índice de figuras

Figura 1 Distribución de UPA Huila en el área rural dispersa censada, según tipo de asistencia técnica.....	14
Figura 2 Categorías de los tipos de proyectos	42
Figura 3 Ejes temáticos de marco metodológico	47
Figura 4 Actores del ecosistema clúster de café Huila	61
Figura 5 Presentación de resultados de la investigación.....	72
Figura 6 M1: Principales elementos para la ideación y formulación de proyectos para las UPAs cafeteras según actores	73
Figura 7 M2: Principales tipos de proyectos para las UPAs cafeteras según actores.....	74
Figura 8 M3: Principales elementos para la ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras según actores	76
Figura 9 M4: Principales elementos para el control y seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras según actores	77
Figura 10 M5: Principales elementos para la gestión de riesgos en las UPAs cafeteras según actores.....	79
Figura 11 M6: Principales elementos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según actores	80
Figura 12 M7: Principales dificultades de la caficultura en el Departamento del Huila según actores.....	811
Figura 13 M8: Principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según actores	822
Figura 14 M9: Principales elementos para el mejoramiento de ingresos de los pequeños caficultores según actores.....	833
Figura 15 M10: Principales elementos para la financiación de costos y gastos en las UPAs cafeteras según actores	85
Figura 16 M11: Principales elementos para la gestión de costos y gastos en las UPAs cafeteras según actores	86
Figura 17 M12: Principales dificultades para el acceso a créditos por parte de los pequeños caficultores según actores.....	87
Figura 18 M13: Principales motivos de negación de un crédito para pequeños caficultores según actores	88
Figura 19 Mapa básico de apoyos institucionales para el financiamiento de proyectos en las UPAs cafeteras en el Departamento del Huila	889
Figura 20 M14: Principales herramientas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores	900
Figura 21 M15: Principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores	911
Figura 22 Guía para la ideación y formulación de proyectos en las UPAs cafeteras	988
Figura 23 Guía para la ejecución y el control de proyectos en las UPAs cafeteras.....	1000
Figura 24 Guía para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras	1022
Figura 25 Guía para la gestión de los riesgos de los proyectos en las UPAs cafeteras	1033
Figura 26 Mapa de procesos y actividades de la gestión básica de proyectos de pequeños caficultores del Departamento del Huila.....	1044
Figura 27 Marco metodológico en gestión de proyectos de pequeños caficultores del Departamento del Huila -Colombia	1088

Lista de siglas

ADR: Agencia de Desarrollo Rural
BPM: Business Process Management
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social
DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DGIP: Dirección General de Inversiones Públicas de la República de Honduras
DNP: Departamento Nacional de Planeación
ECAS: Escuelas de Campo
EX – ANTE: Antes de
EX – POST: Después de
EX: Expertos
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEDECACAO: Federación Nacional de Cacaoteros
FEDEPANELA: Federación Nacional de Productores de Panela
FINAGRO: Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FMM: Fundación Manuel Mejía
FNC: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia
GA: Grupos Asociativos de Cafeteros
ICR: Incentivo a la Capitalización Rural
IDC: Índice Departamental de Competitividad
IPM: Índice de Pobreza Multidimensional
J2ME: Tecnología de Oracle para la creación de aplicaciones móviles
LEC: Líneas Especiales de Crédito
MGPROCAF: Marco metodológico de gestión de proyectos de pequeños caficultores
OCAD: Órgano Colegiado de Administración y Decisión
ONU: Organización de las Naciones Unidas
PC: Pequeños Caficultores
PDD: Plan Departamental de Desarrollo (Departamento del Huila)
PDM: Plan de Desarrollo Municipal (Municipio de Neiva)
PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar
PIB: Producto interno bruto
PMI: Project Management Institute
PND: Plan Nacional de Desarrollo
SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje
SICA: Sistema de Información Cafetera
SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente
TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UPA: Unidad Productiva Agropecuaria
URL: Uniform Resource Locator
ZOPP: Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos

Introducción

La región Surcolombiana del país es y ha sido cuna importante en la producción de materias primas agrícolas y pecuarias, especialmente el Departamento del Huila, donde su producto insignia, el café, es considerado como eje principal del desarrollo económico del país y del Departamento y según datos del informe de gestión de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC) – Comité Departamental de Cafeteros del Huila (2020), contribuyó al Departamento con el 58% del PIB agropecuario, el 8,8% del PIB departamental y genera el 53% de las exportaciones del Huila, adicionalmente genera 101.000 empleos directos al año.

El trabajo de hombres, mujeres y de la juventud rural del Departamento del Huila genera un aporte fundamental para el desarrollo agrícola de la región. La caficultura es el principal renglón de la economía rural y apuesta productiva por la que optan diferentes comunidades y entidades territoriales a lo largo y ancho del Departamento. Así lo asegura la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - FNC, Comité Departamental de Cafeteros del Huila (2020),¹ el Departamento cuenta con 144.208 hectáreas sembradas en café en 100.903 fincas cafeteras pertenecientes a 83.502 productores (ver Tabla 1), los cuales representan el 14,9% de los productores del país (p. 2).

Tabla 1

Cifras de la caficultura en el Huila

Cifras de la caficultura en el Huila	
Número de hectáreas sembradas en café	144.208
Número de fincas cafeteras (UPAs)	100.903
Número de productores de café	83.502

Nota. Elaboración propia, (2022). A partir de datos de la FNC (2020).

De igual manera, según el informe de gestión de la FNC – Comité Departamental de Cafeteros del Huila (2020), el Departamento contribuyó en el 2020 con el 18.37% de la producción nacional con una productividad de 24 sacos por hectárea, constituyéndose en el principal productor a nivel nacional y encaminando esfuerzos para consolidar un sector con grandes ventajas competitivas frente a otras regiones productoras; y por otra parte, en propiciar escenarios de sostenibilidad e innovación en la cadena del café que le permitan a las UPAs² dar respuesta a los cambios del entorno.

En las UPAs el capital humano lo conforman el productor, su conyugue e hijos; a su vez los productores encuentran atractivo el modelo de asociatividad, pues les permite aportar sus capacidades organizacionales, dinamizar los procesos productivos, ser más competitivos y aunar esfuerzos para acceder a recursos públicos o privados a través de entidades financiadoras que les brinde la posibilidad de gestionar de proyectos y de promover el desarrollo empresarial agropecuario, compra de insumos, tecnificación del cultivo y mejoramiento de su calidad de vida.

Los proyectos en este campo permiten, primero el desarrollo de competencias en saberes, segundo, el desarrollo e incorporación de mejores prácticas para producir y comercializar, y

¹ Información disponible en “Informe de gestión Comité Departamental de Cafeteros del Huila, 2020”

² Unidades productoras agropecuarias

tercero, el acceso a los medios de producción, siendo el factor de financiamiento uno de los medios importantes que contempla un modelo de negocio gerenciado por proyectos.

La región, conformada por un tejido social diverso en costumbres y prácticas, se caracteriza por dos aspectos generales; primero, la capacidad práctica y colaborativa para producir y explotar sus parcelas, y segundo, las necesidades y problemáticas históricas que, aunque pasen los tiempos, no cesan.

Dadas las anteriores características generales, es importante que todas las consideraciones se realicen desde una mirada académica, desde la institucionalidad cafetera, expertos en la materia, la lógica y la crítica común deliberativa y se tenga en cuenta que los métodos, las prácticas y el conocimiento en el campo de los proyectos, serán fundamentales para los productores, pues promoverá el apalancamiento y el cierre de brechas de las diversas necesidades del tejido social rural y productivo.

Por esto, la presente investigación desarrolló un marco metodológico práctico para la gestión de proyectos, para pequeños caficultores del Departamento del Huila, para lograr por medio de su utilización, un crecimiento y fortalecimiento sostenido en los aspectos productivos, económicos y sociales de la población a través de la formulación y gestión básica proyectos.

De esta manera, fortaleciendo la actividad cafetera del Departamento del Huila y su tejido social por medio del marco metodológico en gestión de proyectos, se contribuirá a fomentar un bienestar generalizado y sostenido en la región, el cual, entre otros aspectos, dependerá paralelamente del éxito de las demás economías y actividades rurales, ya que, según nuestra experiencia empírica en el trabajo de campo, se identificó que son ellas complementarias y no excluyentes, es decir, forman un todo. Por lo tanto, estimamos que no es viable y sostenible un modelo productivo agrícola en donde sólo el pequeño caficultor adopte y utilice esta herramienta metodológica, sino que se tenga en cuenta la incorporación de los sistemas productivos derivados de la siembra de maíz, frijol, cacao, caña de azúcar y demás productos agropecuarios, en términos organizativos, productivos, sociales y económicos de su empresa agrícola.

La presente investigación surgió a partir de la identificación de necesidades y problemáticas más adelante descritas, como también, la vocación social de los autores, su experticia y concepción de saberes en el campo de los proyectos, con el especial ánimo de transferir el marco metodológico en gestión de proyectos a los pequeños caficultores; el cual explica y contextualiza concretamente los elementos y aspectos de los proyectos en relación con el quehacer de las comunidades agrícolas del Departamento del Huila. En dicha herramienta metodológica, se plasma la ruta didáctica o paso a paso para que el pequeño caficultor adopte los conceptos prácticos básicos de la gestión de proyectos, haciendo especial énfasis en que los proyectos que se formulen, gestionen y ejecuten en la finca son el elemento diferenciador que genera cambio y crecimiento en los diferentes aspectos de la UPA.

El presente documento con guías y demás anexos, ha sido redactado y presentado también para el mejor entendimiento de los caficultores (especialmente los pequeños), a fin de que logren formular y gestionar proyectos productivos y de índole social, ambiental entre otros, desde la perspectiva del productor, los grupos asociativos y los expertos en las materias, que conforman las etapas, fases y procesos de la gestión de proyectos.

La presente investigación encontró un marco metodológico básico y práctico (paso a paso) para la gestión de proyectos en el contexto de las unidades productivas agropecuarias cafeteras del Departamento del Huila. El cual es transferido por un formador hacia el pequeño caficultor, con el propósito de elevar sus capacidades, y, que a la vez logre idear, formular y gestionar proyectos de una forma básica a partir de sus necesidades, problemáticas y oportunidades en procura de mejorar o potencializar los factores de su unidad productora agropecuaria, tales como medios de producción, capital humano, innovación, emprendimiento, comercio exterior, calidad, entre otros; o bien, lograr un mejoramiento del bienestar común basado en factores del entorno como seguridad, vías, vivienda, salud, educación, dinámica empresarial, entre otros. En ese sentido, la herramienta metodológica encontrada busca elevar las capacidades iniciales en ideación y formulación de proyectos que le permita al pequeño caficultor gestionar sus iniciativas (problemáticas u oportunidades).

De igual manera, hacen parte de esta investigación, una cartilla que contiene el marco metodológico en gestión básica de proyectos para los pequeños caficultores; así como también, acorde a las exigencias del entorno digital, una página web, que articula y acerca el contenido de la herramienta metodológica e información relacionada con sitios de interés relacionada con proyectos, a las comunidades académicas, rurales, y en general, al público interesado.

1. Diseño metodológico de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

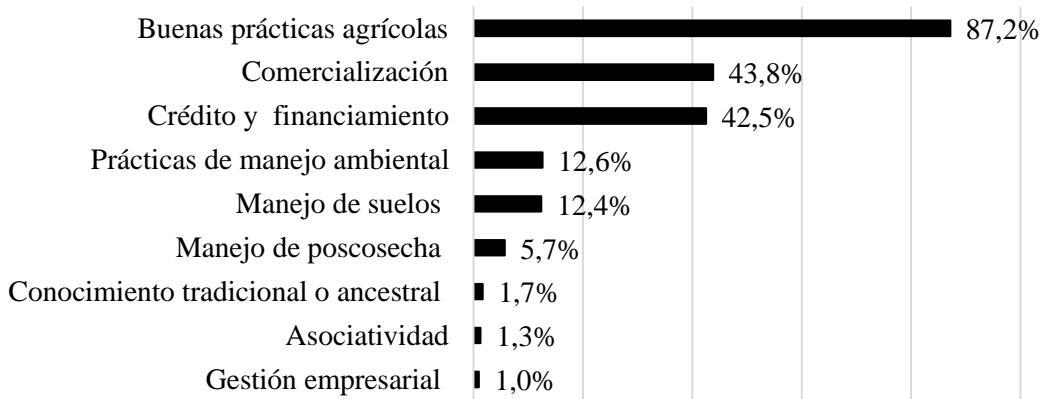
El Departamento del Huila es el principal productor del grano en el plano cafetero nacional; cifras para el 2016 indican que en 125.988 hectáreas se recogieron 2.580.581 sacos de 60 kilos; mientras que en el año 2017 con 121.988 hectáreas se produjeron 2.560.369 sacos (p. 20). Por otra parte, se estima que el 96% de los caficultores del Departamento son pequeños propietarios de cultivos con tamaño promedio de 1,5 hectáreas, los cuales responden por el 81% de la producción huilense (FAO y ADR, 2019).

Se encontró que un problema principal existente entre los pequeños caficultores es la baja capacidad de gestión básica de proyectos (ver anexo 1: árbol de problemas).

Lo anterior, se confirma de acuerdo al Censo Nacional Agropecuario (2016), el cual indica que de las 124.520 UPAs censadas para el Departamento del Huila, tan solo 48.370 reciben asistencia técnica, dentro del cual los principales temas están: Buenas prácticas agrícolas con el 87,2%, comercialización 43,8% y crédito y financiamiento 42,5%. En lo que concierne a la gestión y formulación de proyectos, no se evidencia formación específica en este campo, sin embargo, podría estar relacionado con la asistencia técnica en gestión empresarial, la cual representa tan sólo el 1% (116 UPAs), (ver Figura 1).

Figura 1

Distribución de UPA Huila en el área rural dispersa censada, según tipo de asistencia técnica



Nota. Elaboración propia (2022). A partir de datos del Censo Nacional Agropecuario (2016).

Respecto al principal problema encontrado, se identificaron las siguientes causas que lo están generando (ver anexo 1: árbol de problemas):

- Las limitadas capacidades de ideación y formulación inicial de proyectos a partir de necesidades, oportunidades y prioridades, ya que las unidades productivas agropecuarias - UPAs (fincas), se encuentran potencialmente alejadas de los cascos urbanos en el Departamento, por lo tanto, el acceso a los servicios públicos (especialmente la educación) es limitado.
- El bajo nivel de conocimiento y de manejo de una aplicación/solución a cerca de la gestión de proyectos en sus unidades productivas.
- El bajo nivel de conocimientos sistémicos y manejo sobre la ejecución, los ajustes, el seguimiento y el control de proyectos para las unidades productivas.
- Los bajos niveles de identificación, articulación y de capacidad de gestión frente al financiamiento de proyectos.

De otro lado, entre los efectos o consecuencias principales que se han encontrado a raíz del problema central anteriormente mencionado, están (ver anexo 1: árbol de problemas):

- La unidad productiva se encuentra desalineada con los objetivos/resultados que espera alcanzar el pequeño productor agropecuario en ámbitos como el social, económico, productivo y ambiental.
- El bajo nivel de inversión pública y privada en el sector cafetero, relacionada con la transferencia de conocimiento en gestión básica de proyectos para las unidades productivas agropecuarias.
- El bajo nivel de capacidad de gestión de recursos de inversión para las iniciativas o emprendimientos de la unidad productiva agropecuaria.

- El bajo nivel de capacidad de apalancamiento de recursos frente a la institucionalidad a través de la presentación de proyectos inicialmente formulados.

La anterior situación problemática encontrada a partir de la baja capacidad de gestión de proyectos por parte de los pequeños caficultores del Departamento del Huila, direccionó a abordar de manera pertinente el desarrollo de un marco metodológico que propiciara elevar progresivamente las capacidades de gestión de proyectos por parte de los pequeños caficultores del Departamento del Huila partiendo del siguiente planteamiento: ¿Cuál será el marco metodológico que permita elevar la capacidad de gestión básica de proyectos por parte de los pequeños productores cafeteros del Departamento del Huila?

1.2 Justificación

En este trabajo de investigación se diseñó un marco metodológico en gestión básica de proyectos que buscará beneficiar a la población rural cafetera del Departamento del Huila (pequeños caficultores), que, como propósito general, buscará elevar las capacidades en gestión básica de proyectos, haciendo énfasis en la ideación y la formulación de proyectos en los pequeños caficultores en la región.

Actualmente, en el Departamento del Huila no existe un marco metodológico práctico para la gestión de proyectos específicamente para el sector cafetero, el cual permita integrar conceptos básicos a través de un paso a paso lógico que facilite la comprensión y apropiación de conceptos, actividades y recursos que se requieren para la gestión de proyectos en la finca cafetera.

Así mismo, la adopción de esta herramienta le permitirá al sector cafetero ser disruptivo en la gestión de proyectos; por una parte, en razón a que el sector cafetero ha dependido del apoyo público territorial y de institucionalidad privada, el cual ha sido insuficiente, por la gran magnitud de inversión y acompañamiento que se requiere; y, por otra parte, al elevar las capacidades en gestión de proyectos al pequeño caficultor, se promueve la capacidad de interactuar como sujeto activo en la comunidad y a la vez siendo partícipe de las iniciativas que propicien beneficios individuales o colectivos, los cuales se puedan materializar a través de proyectos.

Es así como la implementación del marco metodológico encontrado y su posterior aplicación busca generar ventajas competitivas en la población campesina cafetera, ya que si el pequeño caficultor formula y gestiona proyectos, se promueven nuevas líneas de inversión y desarrollo económico bajo los factores de productividad y mejoramiento del entorno, atendiendo a las políticas de desarrollo productivo nacional, departamental y local, las cuales priorizan al sector café como una apuesta productiva de gran impacto económico para la región en materia de generación de empleo, canasta exportadora y producto interno bruto. Adicionalmente, le apunta a la sofisticación y diversificación del aparato productivo mediante la capacitación del capital humano.

En este sentido, en referencia a la capacitación del talento humano en el sector rural, la educación o formación inicial en el campo de la gestión básica de proyectos se constituyó en un elemento crítico que consideró la presente investigación, pues el nivel de escolaridad de la población cafetera del Departamento del Huila es bajo, lo que se traduce en un bajo nivel de

conocimientos técnicos para el desarrollo de métodos, aplicaciones y/o procedimientos de gestión de proyectos aplicables en las unidades productivas agropecuarias.

En este sentido y según el DANE, (2014) (citado por La FAO y la ADR, 2019), el nivel de educación de los productores agropecuarios en el Departamento del Huila es el siguiente: el 65% ha realizado estudios de básica primaria; el 12.5% ha cursado básica secundaria; el 6.7% educación media (hasta grado noveno); el 1% técnico; el 0.5% tecnólogo; el 1.6% tiene formación profesional y el 10.3% son analfabetas (p. 32).

Para el municipio de Neiva, según el sistema de información del Huila, (2018), de 452 instituciones privadas y oficiales, 162 corresponden a instituciones ubicadas en el sector rural, siendo estas en mayor proporción de carácter público, razón que lleva a esta parte de la población rural a desplazarse a los municipios cercanos para adelantar sus estudios en básica secundaria y educación técnica (ver Tabla 2).

Tabla 2
Instituciones educativas del municipio de Neiva (2016).

Instituciones educativas del municipio de Neiva (2016)	
Número de instituciones No oficiales	211
Número de instituciones oficiales	241
Número de instituciones No oficiales en el sector rural	4
Número de instituciones oficiales en el sector rural	158

³Nota. Elaboración propia, (2022). A partir de datos del Sistema de Información del Huila (2018).

El nivel y la calidad de formación técnica en proyectos es un factor crítico para el modelo de negocio cafetero, ya que permite la aplicación de conocimientos en los quehaceres de la finca, por lo tanto, bajos niveles de conocimientos, de habilidades y de capacidades para la aplicación de técnicas y métodos en las unidades productivas se traduce en un incremento de los costos de producción, situación que lleva a que se perciban menores ingresos económicos, y seguidamente, a que se afecte de manera negativa la calidad de vida de la población cafetera.

Por otra parte, se observa que las nuevas generaciones rurales optan por no invertir su tiempo y su trabajo en las labores agrícolas, ya que al ser la actividad cafetera un modelo de negocio que requiere de un alto grado de apalancamiento financiero y de conocimientos prácticos, lo ven como una actividad poco atractiva en términos económicos y conlleva a la migración de jóvenes a las ciudades y/o cabeceras municipales, contribuyendo a las cifras de incremento de pobreza, tanto en la zona rural y urbana, en donde los niveles de pobreza tanto en el campo como en la ciudad crecerán debido a que los aspectos culturales y el conocimiento propios de las actividades del sector rural son subutilizadas y subvaloradas en la ciudad.

³ Desde educación preescolar hasta educación media.

La CEPAL⁴, (2019), muestra que, en Colombia para el 2014 los índices de pobreza y de indigencia fueron los siguientes: para el caso de la pobreza, mientras en el área urbana la tasa es del 24.7%, en el área rural es de 41.5%, y para el caso de la indigencia en el área urbana la tasa es de 5.1%, mientras que en el área rural es de 18.1%. Adicionalmente, el porcentaje de personas sin ingresos es de 26.3% para las mujeres y de 10.4% para los hombres (ver Tabla 3).

Tabla 3

Tasa de pobreza e indigencia por sectores.

Pobreza		Indigencia	
Área urbana	24,70%	Área urbana	5,10%
Área rural	41,50%	Área rural	18,10%

Nota. Elaboración propia, (2022). A partir de datos de la CEPAL (2014).

De igual manera, como se observa en la Tabla 4, en Colombia el índice de pobreza multidimensional (IPM) en el año 2020 fue de 18,1%, en el total nacional; en las cabeceras de 12,5% y en los centros poblados y rural disperso de 37,1%; es decir que en la situación de pobreza multidimensional en los centros poblados y rural fue tres veces mayor que en las cabeceras.

Tabla 4

Tasa de pobreza multidimensional, para Colombia año 2020

Total	Cabeceras	Centros poblados y rural disperso
18,1	12,5	37,1

Nota. Elaboración propia, (2022), con base al DANE (2020).

Así mismo, para el Departamento del Huila como se refleja en la Tabla 5, se mantiene la brecha en pobreza de tres veces mayor, entre la zona rural y urbana a través de la medición del índice de pobreza multidimensional (IPM), ya que según el Departamento Nacional de Estadística – DANE (2020), indica que para el año 2020 el Departamento obtuvo un IPM de 23,4%, sin embargo, la zona rural presenta un porcentaje de pobreza multidimensional de 39,0 sobre la cabecera urbana que es de 13,1.

Tabla 5

Tasa de pobreza multidimensional, para el Huila año 2020

Total	Cabeceras	Centros poblados y rural disperso
23,4	13,1	39,0

Nota. Elaboración propia, (2022), con base al DANE (2020).

⁴ Comisión Económica Para América Latina y el Caribe

Ahora bien, al analizar los resultados del IPM por variable para el Departamento del Huila en 2020 según el DANE, se observa en la Tabla 6, que las mayores brechas de la zona rural comparado con la cabecera municipal se encuentran en los aspectos como bajo logro educativo, sin acceso a fuente de agua mejorada, trabajo informal e inasistencia escolar.

Tabla 6
Tasa de pobreza multidimensional por variables para el Huila año 2020.

Variable	Promedio	Cabeceras municipales	Centros poblados y rural disperso
Analfabetismo	9,1	5,8	14,8
Bajo logro educativo	53,6	40,5	76,2
Barreras a servicios para cuidado de la primera infancia	7,6	7,4	8,0
Barreras de acceso a servicios de salud	6,4	3,6	11,2
Desempleo de larga duración	12,3	14,8	7,9
Hacinamiento crítico	6,2	6,7	5,3
Inadecuada eliminación de excretas	6,4	1,6	14,6
Inasistencia escolar	24,1	17,9	34,7
Material inadecuado de paredes exteriores	2,0	2,8	0,7
Material inadecuado de pisos	6,2	2,3	12,8
Rezago escolar	28,9	26,2	33,6
Sin acceso a fuente de agua mejorada	11,5	0,1	31,1
Sin aseguramiento en salud	7,4	7,4	7,3
Trabajo infantil	3,4	1,6	6,5
Trabajo informal	82,6	75,3	95,1

Nota. Elaboración propia (2022), con base al DANE 2020.

- La poca dinámica e interacción entre el productor cafetero y las entidades financieras impiden el nivel de apalancamiento financiero que se requiere para que la unidad productiva pueda operar. La imposibilidad de acceso al crédito se traduce en la no disponibilidad de medios para producir, tales como maquinaria especializada (recursos tecnológicos), capital de trabajo e insumos de calidad para el cultivo.

El productor cafetero del Departamento del Huila tiene dificultad para acceder a un crédito, según la FAO y la ADR, (2019), los requisitos que se le exigen a los productores huilenses son entre otros: ser propietario o arrendatario del predio en donde se desarrollará el proyecto y experiencia crediticia, que para el caso del joven caficultor es escasa. Adicionalmente, en el Departamento existe una baja formalidad en la propiedad rural. Según el DANE, (2014) (citado por FAO y ADR, 2019), el 18.9% de los productores agropecuarios solicita un crédito con destino a la adquisición de insumos. (p. 24)

En cifras, y según FINAGRO⁵, (2017), (citado por FAO y ADR, 2019), esta entidad financiera colocó en el Departamento del Huila 350 créditos por valor de \$1.974 millones de la línea agropecuaria; 22.787 créditos por línea de redescuento por \$235.920 millones y 9.547 créditos por sustituta por \$352.049 millones, para un total de 32.684 créditos otorgados por valor de \$589.943 millones. En este mismo año (2017), más del 50% del valor de los créditos otorgados llegó a grandes productores y cerca del 30% a los pequeños.

⁵ Fondo para el financiamiento del sector agropecuario.

Finalmente, el 60% del monto colocado en el Departamento del Huila se destinó a capital de trabajo, el 35% a inversión y el resto a normalización de cartera (p. 24).

El gobierno nacional a pesar de sus diferentes esfuerzos de oferta financiera institucional para el sector agrícola a través de FINAGRO, Ministerio de Agricultura, Banco agrario entre otras instituciones descentralizadas y banca de segundo y tercer piso, no ha logrado un avance significativo en materia de acceso a crédito del sector agrícola, puesto que de las 124.520 UPAs con las que cuenta el Departamento del Huila tan sólo 22.498 han solicitado crédito y de estas el 91,6% se lo han aprobado, sin embargo quedan cerca de 102.022 UPAs sin acceso a recursos para compra de insumos, pago de mano de obra, instalación de cultivo, compra de maquinaria para uso agrícola entre otras (Censo Nacional Agropecuario, 2016).

Objetivos de desarrollo Sostenible de la ONU

1.2.1.1 Objetivo número 4: Educación de Calidad



Esta investigación busca elevar las habilidades y capacidades en gestión de proyectos en los pequeños caficultores del Departamento del Huila a través de una herramienta metodológica de naturaleza formativa/educativa, la cual les permita concretar acciones que conduzcan al desarrollo económico de su modelo de negocio a través del desarrollo de proyectos productivos que generen mayores ingresos económicos.

El objetivo de desarrollo sostenible número cuatro (4), tiene como propósito lograr que en todas las regiones del mundo exista mayor participación de niños, jóvenes y adultos en diferentes procesos/niveles de formación (ciclos propedéuticos), como también, una muy mínima tasa de deserción estudiantil.

El método en gestión de proyectos desarrollado para los pequeños caficultores, busca generar y transferir conocimientos iniciales en el campo de los proyectos, para que los productores adquieran habilidades y capacidades básicas en ideación, formulación, ejecución, seguimiento y control de proyectos en sus unidades productivas, respondiendo así al interés de la Organización de las Naciones Unidas en incrementar los índices de alfabetización.

1.2.1.2 Objetivo número 8: Trabajo decente y crecimiento económico



Esta investigación busca generar una mejora sostenida en la capacidad de trabajo de los pequeños caficultores, ya que por medio de la aplicación de la herramienta metodológica, podrán incrementar el nivel de conocimientos y habilidades para que puedan gestionar su modelo de negocio en un ambiente de proyectos; es decir, contarán con el marco de conocimientos básicos para gestionar sus iniciativas productivas y ser más competitivos a través de la gestión de proyectos, aspecto que se relaciona con el propósito de este objetivo de desarrollo sostenible, el cual busca que la mayor parte de la población mundial se mantenga empleada, y al mismo tiempo, se logre disminuir la brecha entre las personas que obtienen ingresos por una actividad económica y las que no obtienen ingresos.

En este sentido, la ONU afirma que en el mundo existieron 172 millones de personas desempleadas en 2018, lo que significó una tasa de desempleo del 5%. Este aspecto afecta principalmente a las mujeres, puesto que, en comparación con los hombres, tienen una menor participación en un empleo y, por lo tanto, perciben menores ingresos económicos.

La herramienta metodológica en gestión de proyectos para pequeños caficultores busca que las iniciativas que se gestionen se desarrollen en un ambiente de trabajo colaborativo/participativo entre el grupo familiar y el productor, como también, en un ambiente de asociatividad entre productores, lo cual permitirá que las unidades productivas aumenten su capacidad de trabajo y sean más productivas.

Finalmente, esta investigación se articuló al objetivo de desarrollo sostenible número ocho (8), en el sentido de identificar oportunidades productivas que busquen el emprendimiento y la innovación tecnológica, fortaleciendo el espíritu empresarial y la generación de empleo en las unidades productivas agropecuarias del Departamento del Huila.

Plan Nacional de Desarrollo, PND, 2018 – 2022

Esta investigación se articuló a las bases del Plan Nacional de Desarrollo, PND, 2018- 2022, dado que, el sector cafetero del país tiene un gran apoyo en el pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad, fortaleciendo el desarrollo empresarial y aprovechando los mercados internacionales (p. 1237). Estos aspectos se pueden desarrollar a partir de la ideación, la formulación, la ejecución, la gestión y el seguimiento de proyectos mediante la herramienta metodológica aplicada en las unidades productivas por parte de los pequeños caficultores del Departamento del Huila.

Con unas capacidades elevadas en gestión de proyectos, los pequeños caficultores del Departamento del Huila se articularán a la dinámica que fija el PND 2018- 2022, toda vez que este establecen apuestas para el sector de la caficultura como el incremento de la productividad, la formalización de la propiedad rural y el turismo cafetero, apuestas que se pueden materializar a través de la presentación, la articulación y la gestión de proyectos.

Por otra parte, la investigación se articuló al Plan Nacional de Desarrollo- PND 2018- 2022, en la medida que, dentro de sus principales apuestas, se encuentra la transformación empresarial, la cual contempla el desarrollo productivo, la innovación y la adopción de tecnología para la productividad. Estos aspectos que se mencionan, pueden ser el motor de desarrollo de las unidades productivas agropecuarias si los pequeños productores de café del Departamento del Huila crean y elevan sus capacidades en gestión básica de proyectos por medio de una herramienta metodológica práctica y de fácil comprensión.

Adicionalmente, el PND 2018 – 2022, sugiere sofisticar y diversificar el aparato productivo por medio del fortalecimiento de la capacidad técnica, de la tecnología y de la capacidad para transferirla y absorberla, estos aspectos se dinamizan en un ambiente de educación/capacitación no formal en la formulación y gestión básica de proyectos para los pequeños caficultores.

La creación del marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores se constituye como una herramienta que brinda a los productores los conocimientos y las habilidades iniciales en esta rama del conocimiento, y que estos conocimientos básicos puedan

articularse a los procesos de formación técnica y tecnológica a partir de la vocación de las comunidades rurales cafeteras.

En concordancia con el PND 2018 – 2022, estos procesos de formación técnica y tecnológica para el sector rural se pueden dar de conformidad con el pacto por la equidad así: línea C: Educación de calidad para el futuro con oportunidades para todos, línea F: trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos y línea G: juventud naranja: todos los talentos cuentan para construir país.

Adicionalmente, el componente del pilar “emprendimiento” del PND, 2018- 2022, “Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural”, indica la importancia de fomentar y fortalecer las líneas especiales de crédito (LEC) y el incentivo a la capitalización rural (ICR⁶), lo que representa una oportunidad para que el pequeño productor cafetero del Departamento del Huila pueda acceder a recursos de crédito para inversión⁷, para obtener capital de trabajo⁸ o capital mixto (de trabajo y de inversión).

Finalmente, el Departamento Nacional de Planeación (2018), menciona que el PND, 2018 – 2022, identifica deficiencias en el sector rural en aspectos como la ilegalidad de los predios rurales, pues según el DANE, (2011), sólo el 37.4% de los hogares rurales tiene acceso a la tierra, y de estos hogares, el 59% presenta informalidad en la propiedad. Este aspecto se encuentra directamente relacionado con el acceso al crédito, dado que se constituye en uno de los principales requisitos.

Plan Departamental de Desarrollo del Huila, PDD, 2020 – 2023

La presente investigación se articuló al Plan Departamental de Desarrollo, PDD, 2020 – 2023 (Ordenanza de la Asamblea Departamental N.º 0020 de 2020) dentro del sector agricultura y desarrollo rural cuyo objetivo es fortalecer las capacidades productivas de pequeños productores, grupos de población con enfoque diferencial, mujeres y jóvenes rurales, orientado a las intervenciones integrales para el desarrollo productivo, organizacional, acceso de activos y mercados, conducentes a la generación de ingresos sostenibles.

El Plan de Desarrollo Departamental propone mediante el programa “inclusión productiva de pequeños productores rurales y población con enfoque diferencial creciendo en el Huila”, incentiva el servicio de apoyo financiero para proyectos productivos, el servicio de asesoría para el fortalecimiento de la asociatividad, el servicio de apoyo para el acceso a maquinaria y equipos y el servicio de apoyo para el fomento de la asociatividad.

Así mismo se articula con el programa de infraestructura productiva y comercialización agropecuaria “Creciendo en el Huila” bajo los productos de infraestructura de acopio construida, infraestructura de producción agrícola construida e infraestructura de transformación de productos agropecuarios construidos principalmente.

⁶ Incentivo a la capitalización rural.

⁷ Tales como la construcción de secaderos, la mejora/incorporación de equipos para el proceso de beneficio del café, la construcción/mejora en aspectos estructurales, la incorporación de tecnología.

⁸ Efectivo para el pago de mano de obra, la compra de insumos como fertilizantes y abonos, entre otros.

Plan de Desarrollo Municipal de Neiva, PDM, 2020 – 2023

La investigación se articuló al siguiente objetivo del Plan de Desarrollo Municipal de Neiva, PDM, “Mandato ciudadano territorio de paz y vida 2020 – 2023” (Acuerdo del Consejo Municipal de Neiva No. 008 de 05 junio de 2020), el cual se ubica dentro del sector agricultura y desarrollo rural, y el programa de inclusión productiva de productores rurales, cuyo objetivo es el fortalecimiento de capacidades productivas, asociativas y de negociación, generación de conocimientos y capacidades de los productores rurales para fortalecer su interdependencia, capacidades administrativas, y de gestión financiera, de tal manera que les permita mejorar sus posibilidades de acceso a activos y su posición en el mercado, el cual determina la meta de producto de servicio de asistencia técnica agropecuaria dirigida a pequeños productores, servicio de apoyo de fomento a la asociatividad y servicio de apoyo en la formulación y estructuración de proyectos.

Así mismo se articuló al programa de ciencia tecnología e innovación agropecuaria, cuyo propósito es la creación del centro agroindustrial y de investigación y extensión, para fortalecer y consolidar los procesos de transformación primaria. Gestionar recursos ante las diferentes entidades y organismos del orden nacional e internacional para la ejecución de proyectos productivos. Implementar estrategia de agricultura familiar y comunitaria que le permita al productor ser auto sostenible con proyección a la seguridad y soberanía alimentaria.

1.2.5 Agenda interna – Plan Regional de Competitividad del Huila 2005 – 2020

Así mismo esta investigación se alineó con el Plan Regional de Competitividad, el cual identificó como apuesta productiva “una agroindustria de base tecnológica en cafés especiales, frutales, cacao y tabaco” que fija la agenda interna de competitividad del Departamento del Huila, esta plantea la necesidad de desarrollar procesos en ciencia y tecnología, como también implementar procesos de calidad total.

En este sentido y buscando fortalecer esos procesos de ciencia y tecnología aplicados al café, la investigación encontró un marco metodológico que integra procesos o acciones de formación corta en proyectos aplicables en las unidades productivas agropecuarias, poniendo a disposición del pequeño caficultor del Departamento un producto didáctico y de comprensión amigable en formato físico que transfiera sus contenidos temáticos a los productores cafeteros.

De esta manera, al poseer el marco de conocimientos básicos en gestión de proyectos, los pequeños productores de café estarán en capacidad de gestionar sus iniciativas a través de proyectos y acceder a recursos de inversión para apalancar su modelo de negocio, con el objetivo de incorporar herramientas tecnológicas que permitan la transformación de materias primas y la innovación en el proceso de beneficio del café, acciones materializables que apuntan directamente a la apuesta “una agroindustria de base tecnológica en cafés especiales” de la agenda interna de competitividad.

De acuerdo al Plan Municipal de Competitividad, argumenta que el valor agregado que se imprime al café continúa siendo muy bajo, dado que los procesos productivos se centran principalmente en la obtención de café pergamino, descuidando los procesos transformadores que puedan obtenerse a través de la implementación de nuevos proyectos que busquen innovar

el producto⁹, tales pueden ser la elaboración de confites de pulpa de café, la elaboración de abonos orgánicos, la elaboración de aceites esenciales y la elaboración de bases para cosméticos. Estos productos transformados se constituyen en un objetivo que responde a la apuesta de la agenda interna “desarrollar procesos en ciencia y tecnología y procesos en calidad total”, realizables a través de la gestión de proyectos en las unidades productivas agropecuarias.

De esta manera, la agenda interna de competitividad del Departamento del Huila indica que existen recursos a los cuales los caficultores del Departamento pueden acceder para gestionar y ejecutar proyectos que puedan innovar las prácticas productivas y obtener otros productos derivados del café, permitiendo la implementación de procesos y herramientas transformadoras de base tecnológica. En otras palabras, la apuesta de desarrollo agroindustrial favorece e incrementa las posibilidades para que los pequeños productores de café del Departamento accedan a recursos de financiamiento y de inversión si formulan y presentan proyectos a partir de los planes, proyectos y programas establecidas en el Plan Municipal de Competitividad.

A partir del año 2019, en el marco del CONPES 3866 de 2016 de “Por el cual se creó la política nacional de desarrollo productivo” determinó otro instrumento para el fortalecimiento de las apuestas productivas de cada una de las regiones, a partir de la construcción de una agenda integrada que tuviera como insumo el Plan Regional de Competitividad o Agenda Interna y los Planes Departamentales de Competitividad e Innovación.

Como resultado de la articulación interinstitucional de los diferentes actores del sector agrícola y con el fin de innovar en las prácticas productivas y hacia la búsqueda de un producto diferenciado, se estableció un plan de acción que contempla como variables importantes la formación en el capital humano y con proyectos enfocados a cerrar brechas de competitividad y fallas de las determinantes de productividad de los sectores productivos.

Documento CONPES 3763 de 2013

Esta investigación también está en concordancia con el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES, 3763 del 29 de agosto de 2013 “Una estrategia para la competitividad de la caficultura colombiana”, en el sentido que, a partir de la gestión de proyectos en las unidades productivas, se puede dinamizar e instaurar procesos innovadores para la sostenibilidad del modelo de negocio cafetero, provocando mejoras sostenidas en la productividad y en los ingresos de los productores.

En materia de competitividad, la investigación también responde al Documento CONPES 3763 de 2013, ya que por medio de la aplicación de los contenidos temáticos del marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores, las unidades productivas agropecuarias pueden contar con recursos de inversión y apalancamiento financiero para el mejoramiento de las prácticas agrícolas productivas y transformadoras, en donde se busque fortalecer procesos de innovación para que el café del Departamento del Huila continúe siendo el principal referente en calidad.

⁹ La apuesta productiva del Departamento del Huila para el sector de la caficultura motiva a los productores del grano a concentrar sus esfuerzos no solamente en la obtención de materias primas sino en la transformación de estas a través de propuestas e iniciativas que busquen innovar las prácticas productivas para obtener un producto de características óptimas, a fin de que sea competitivo con otros productos similares que actualmente no se producen en el Departamento.

Finalmente, la herramienta metodológica en gestión de proyectos se articula al propósito del Documento CONPES 3763 de 2013 en materia de acceso a los servicios financieros, toda vez que lo que se busca es elevar las capacidades en gestión básica de proyectos al pequeño caficultor del Departamento del Huila, que le permita participar activamente en la ideación y formulación de proyectos que sean susceptibles de financiación por parte de las instituciones del sector agropecuario.

Documento CONPES 3856 de 2016

Esta investigación responde al Documento CONPES 3856 del 25 de abril de 2016 “Estrategia de estandarización de proyectos”, ya que por medio del método en gestión de proyectos se busca elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos por parte de los pequeños caficultores del Departamento del Huila, dado que el Documento CONPES 3856 de 2016 indica que existen grandes debilidades en formulación, estructuración y diseño de proyectos, lo cual impide la priorización, viabilidad y aprobación de los mismos.

Se considera que este aspecto es de vital importancia tanto para las entidades territoriales como para los pequeños productores cafeteros en función del ciclo de la inversión pública, toda vez que el Departamento Nacional de Planeación (DNP) indica que cualquier persona natural o jurídica del país puede formular y presentar proyectos que busquen ser financiados con recursos públicos. Esto se constituye en una oportunidad primero para el cumplimiento de las metas del estado, y segundo, para el desarrollo y crecimiento de los modelos de negocio cafeteros del Departamento del Huila.

Por otra parte, el Documento CONPES 3856 de 2016 indica que la resolución 3643 del 4 de diciembre de 2013, el DNP creó la Red de Estructuradores de Proyectos para facilitar el diálogo del sector productivo con las entidades territoriales con el fin de promover la asistencia técnica en formulación y estructuración de proyectos, esto crea la oportunidad para que los pequeños productores cafeteros del Departamento del Huila incrementen sus conocimientos en gestión de proyectos en posteriores procesos de formación, previo a la formación inicial generada por parte de la herramienta metodológica en gestión de proyectos para pequeños caficultores.

Documento CONPES 4052 de 2021 “Política para la sostenibilidad de la caficultura colombiana” y Agenda estratégica para el sector cafetero 2020 -2030 “Por la sostenibilidad cafetera”.

Esta investigación responde al Documento CONPES 4052 de 2021 “Política para la sostenibilidad de la caficultura colombiana”, cuyo objetivo general es garantizar la sostenibilidad de la actividad cafetera en Colombia a largo plazo, para reducir la incertidumbre y dependencia de los caficultores a programas sociales y transferencias monetarias.

A la vez, esta política propone un plan de acción a través de cuatro ejes estratégicos:

- Fomentar el acceso a activos productivos para incrementar la productividad.
- Estabilizar el ingreso al caficultor para reducir el impacto de factores externos que influyen en el precio y la producción de café.
- Impulsar la comercialización interna y externa del café verde y transformado.
- Incrementar la oferta de bienes públicos en los eslabones de la cadena de café para hacer más competitiva la actividad cafetera.

Por otra parte, en el mismo documento, la recomendación 15 propone promover la inclusión de las pequeñas y medianas empresas de café en los programas y la viabilidad de diseño y estructuración de proyectos orientados al café y sus derivados, con enfoque a aumentar la productividad con mejor calidad y valor agregado.

Con base en lo indicado en este documento CONPES, la adopción de esta herramienta metodológica en gestión de proyectos por parte de los pequeños caficultores, les permitirá, por una parte, elevar y fortalecer las capacidades en el ámbito de los proyectos y ser parte activa en la formulación y materialización de esas iniciativas; y por otra, lograr el aprovechamiento de los recursos que estarán disponibles a través de las entidades patrocinadoras de orden público o privado; lo que permitirá generar un valor agregado en la UPA y en el producto final; y por ende, una mayor rentabilidad y bienestar en la comunidad cafetera.

En este mismo sentido y articulado al documento CONPES 4052 de 2021, esta investigación está correlacionada con la agenda estratégica para el sector cafetero 2020 -2030 “Por la sostenibilidad cafetera”, firmada en diciembre de 2019 entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros, la cual busca fomentar un desarrollo sostenible e integral de la caficultura y posicionar a Colombia como el principal proveedor de café diferenciado del mundo, como el medio para alcanzar la rentabilidad y competitividad de la caficultura y sus familias. Es así como, dentro de los aspectos acordados señalamos los que están relacionados:

- Consolidar la estrategia de diferenciación por calidad del café colombiano, a través de las mejores prácticas postcosecha, mediante la utilización adecuada de equipos de despulpado, fermentación y secado.
- Fortalecer prácticas ambientales mediante la adopción de tecnologías para reducir el consumo de agua en el proceso productivo y darles un tratamiento responsable a los vertimientos generados.
- Reducir los costos de producción en el cultivo del café, por una parte, mediante la promoción de uso de técnicas más eficientes de recolección, a través de lonas y máquinas derribadoras de café. Por otra parte, mediante la eficiencia en el uso de insumos y por último mediante la adopción de nuevas tecnologías en la actividad cafetera.
- Implementar nuevas estrategias de comercialización y agregación de valor.

Por lo anterior, gran parte de los recursos para cofinanciar proyectos del sector cafetero, estarán orientados a cumplir con lo acordado entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros, en esta agenda estratégica; por esta razón es conveniente fortalecer y elevar las capacidades en gestión básica de proyectos a los pequeños caficultores, para que puedan materializar sus iniciativas a través de los proyectos, mediante los cuales puedan acceder a mejorar sus equipos de producción, beneficio, secado, o adquirir tecnología que le permita minimizar sus costos de producción, por ende mejorar su rentabilidad y ser más competitivo al ofrecer un café diferenciado, por el cual obtendrá un mejor precio.

Ruta competitiva clúster café

Esta investigación está en concordancia con la estrategia de la ruta competitiva clúster de café del Departamento del Huila elaborado (Cámara de Comercio del Huila, 2020), la cual busca sofisticar el sector mediante la identificación de un modelo de negocio óptimo a partir de la articulación de los actores, programas de educación, internacionalización de producto,

fortalecimiento de la asociatividad y generación de encadenamiento social y productivo del sector cafetero.

La estrategia clúster determinó como segmento de negocio el café tostado de alta calidad para exportación y para lo cual se determinaron tres líneas de acción generales para el cumplimiento de su objetivo, la primera en la formación del recurso humano y fortalecimiento empresarial de las asociaciones mediante la apropiación tecnológica, formación de competencias laborales, programas de bilingüismo, entre otras; la segunda línea de mejoramiento de estructura productiva y la tercera de promoción del consumo local.

A partir de la aplicación del método en gestión de proyectos para pequeños caficultores, se generarán capacidades individuales y colectivas para la puesta en marcha de cada una de las líneas definidas en la estrategia clúster, las cuales permitirán sofisticar el sector cafetero en un segmento de negocio con mayor rentabilidad.

Estrategia de valor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – FNC

Esta investigación responde a la estrategia de valor de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, FNC, en la medida que se articula a los intereses de los caficultores en una de sus principales apuestas, la cual es “incrementar la rentabilidad del productor”. Por medio de la implementación de una herramienta metodológica en gestión de proyectos, el pequeño productor cafetero del Departamento del Huila podrá gestionar sus iniciativas a través de proyectos para innovar en valor y crear conocimiento, de esta manera, podrá ser más productivo y, por lo tanto, en función de otras variables económicas del mercado, obtener mejores ingresos económicos.

Por otra parte, la FNC tiene la iniciativa de promover el desarrollo de las unidades productivas a partir del concepto de empresa cafetera, en donde se capacita al caficultor en temas administrativos, técnicos y de planeación relacionados al cultivo y a la comercialización de café. En este sentido, la investigación se articula a esta iniciativa, dado que, con la implementación del método en gestión de proyectos, los pequeños caficultores pueden desarrollar capacidades técnicas para el manejo de las áreas funcionales de su unidad productiva, y de esta manera, proponer iniciativas que se conviertan en proyectos formulados con una alta probabilidad de ser financiados por las entidades territoriales y las entidades públicas y privadas del sector agrícola.

En consecuencia, la estrategia de la FNC está proyectada hasta el 2027, dicha estrategia considera tres de los ejes principales que se relacionan con la presente investigación, los cuales son:

- *Eje económico:* busca contribuir a la rentabilidad del caficultor por medio del incremento en la productividad y la mejora de la calidad del producto, la disminución de costos de producción, la innovación en procesos de recolección y la penetración en mercados emergentes.
- *Eje social:* promueve la inclusión social y productiva del caficultor y su familia a través de los vectores de educación, infraestructura, protección social y asociatividad, con el propósito de mejorar la habitabilidad de las familias caficultoras y el empalme generacional.
- *Eje ambiental:* fomenta el cuidado de los recursos naturales y la adaptación climática de las actividades cafeteras por medio de la adopción de mejores prácticas agrícolas.

Adicionalmente, una de las actividades estratégicas que realiza la FNC, tiene que ver con la presentación formal del caficultor ante las entidades financieras, en donde por medio de registros documentales se identifican y cuantifican las iniciativas de los productores. En ese orden de ideas, si el pequeño productor cafetero gestiona sus iniciativas a partir de la herramienta metodológica en gestión básica de proyectos desarrollada por la presente investigación, tendrá la fundamentación inicial técnica y metodológica que se requiere para presentar proyectos, en donde la FNC actúa como puente entre los pequeños caficultores y las entidades financieras del sector agrícola.

Línea de investigación de la maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Esta investigación responde a la línea de investigación de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos “*gerencia de proyectos*”, específicamente al eje temático “*Desarrollar investigaciones para mejorar o innovar la práctica de la gerencia de proyectos a través de guías metodológicas, herramientas e instrumentos*”, respondiendo a los siguientes objetivos de la línea de investigación:

- Consolidar los procesos de investigación de la maestría.
- Generar conocimiento de alto impacto relacionado con el ciclo de los proyectos en el sector público y privado.
- Fortalecer la articulación de la investigación y los contenidos curriculares.

En ese orden de ideas, los maestrantes autores de la presente investigación, aplicamos los conocimientos adquiridos en el proceso de formación académica en el contexto rural del Departamento del Huila, específicamente en el sector de la caficultura (pequeños caficultores), teniendo como propósito la generación de posibles soluciones a la problemática identificada en este sector económico, la cual se constituye en la baja capacidad de gestionar proyectos en sus unidades productivas agropecuarias. Lo anterior, en concordancia con la proyección social de la Maestría en Gerencia Integral de Proyectos de la Universidad Surcolombiana, la cual está orientada a responder a las necesidades/problemáticas del entorno y de la sociedad.

Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Generar el marco metodológico que permita elevar progresivamente las capacidades en gestión básica de proyectos entre los pequeños caficultores del Departamento del Huila (ver Anexo 2).

1.3.2 Objetivos específicos

- Encontrar los principales elementos temáticos y de contenido para elevar las capacidades básicas de ideación y formulación de proyectos a partir de necesidades, oportunidades y prioridades del pequeño caficultor.
- Encontrar los principales elementos temáticos y de contenido a incorporar en las fases y etapas de la gestión de proyectos de las unidades productivas agropecuarias.

- Elaborar un mapa de apoyos institucionales frente al financiamiento de proyectos para las unidades productivas agropecuarias en el Departamento del Huila según tipologías básicas de proyectos.
- Elaborar las herramientas formativas y de apoyo metodológico con sus principales características que contribuyan a elevar el nivel de conocimiento en gestión de proyectos para los pequeños caficultores del Departamento del Huila.

Marco referencial

1.4.1 Estado del arte

La presente investigación desarrolló un marco metodológico en gestión básica de proyectos para el sector de la caficultura del Departamento del Huila. En función de ese objetivo, se realizaron las correspondientes consultas en la web, visitando repositorios y acervos digitales de información de entidades públicas y privadas, tales como universidades nacionales e internacionales (a nivel latinoamericano), con el propósito de recuperar información contenida en estudios, libros, informes, artículos, publicaciones y trabajos de grado relacionada con el campo de estudio de la presente investigación.

1.2.1.3 Marco metodológico en proyectos

En el campo de la innovación y el rediseño de las organizaciones, el artículo de Aguirre, (2007), menciona que, si bien existen metodologías y modelos como el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), mejoramiento continuo, six sigma, BPM¹⁰, entre otros, no existe un marco metodológico que integre dichas herramientas para que una unidad organizacional las pueda utilizar de manera efectiva en aras de su reinversión e innovación (p. 23).

En este sentido, Aguirre (2007), propone la siguiente metodología a fin de integrar modelos y herramientas en unidades organizacionales:

- *Alineación estratégica:* Identificar factores de éxito, prioridades competitivas, establecer procesos críticos y oportunidades de mejoramiento.
- *Autoevaluación:* Establecer indicadores de gestión, realizar análisis competitivo, medir el desempeño de procesos, hacer comparaciones con el desempeño deseado.
- *Planeación del mejoramiento:* formar el equipo de trabajo, establecer metas y cronograma, realizar análisis económico del proyecto.
- *Análisis y rediseño del proceso:* Analizar el proceso y determinar alternativas de mejoramiento, documentar nuevos procesos, definir interfaces con otros procesos.
- *Implantación:* definir planes de acción, capacitación en los nuevos procesos, implantar el proceso rediseñado.
- *Evaluación del proyecto:* Evaluar los resultados respecto a las metas, documentar resultados del proyecto, mejoramiento continuo. (p.26)

Los pasos descritos en este método pueden ser replicados en el contexto de la caficultura, dado que permiten la realización de diagnósticos que faciliten la ideación y la formulación de proyectos a partir de las necesidades, oportunidades y/o prioridades de los productores cafeteros.

¹⁰ Business Process Managemet.

Por otra parte, en el documento “Formulación de proyectos: metodologías clave”, Mayr (s.f.), describe los aspectos que debe integrar una metodología en gestión de proyectos para su ideación y formulación. En ese orden de ideas, el formulador de un proyecto debe cuidar la redacción de los conceptos que lo integran y tener un dominio claro y profundo de ellos, de manera que, en función del contexto, las partes interesadas comprendan la filosofía del proyecto.

Mayr (s.f.), plantea que la ideación del proyecto debe responder a unos objetivos claros, los cuales se formulen a partir del árbol de problemas (causas – efectos) y a la identificación de una necesidad o problemática real.

Adicionalmente, Mayr (s.f.), indica que los objetivos que se formulen deben ser alcanzables, posibles y realizables; considerando, además, que los beneficios que busque generar el proyecto sean sostenibles en el mediano y largo plazo.

Otro aspecto importante de la metodología planteada por Mayr (s.f.), indica que la ideación y formulación del proyecto debe abordarse desde lo general a lo específico, considerando entre otros aspectos: la topografía, la ubicación de la población, el campo de acción de las instituciones participantes en el proyecto y el grupo final de usuarios/beneficiarios.

Finalmente, Mayr (s.f.), menciona la importancia de establecer unas actividades en función de los objetivos, las cuales generen unos productos que puedan ser medidos por indicadores adecuadamente diseñados, considerando aspectos de tiempo y costo y previendo la calidad de dichos resultados y actividades.

La Dirección General de Inversiones Públicas de la República de Honduras (DGIP) (2015), en su documento “guía metodológica general para la formulación y evaluación de programas y proyectos de inversión pública”, indica la dinámica por medio de la cual los programas y proyectos se articulan a su política de inversiones.

La metodología de la (DGIP) establece que los proyectos y programas tienen un ciclo de vida, el cual corresponde a las etapas de preinversión, inversión y operación. En la etapa de preinversión se conciben las fases de ideación, perfil, prefactibilidad y factibilidad, en donde se busca dar maduración y viabilidad a los proyectos presentados. Seguidamente, en la etapa de inversión se inicia la ejecución del presupuesto y de las actividades programadas en la fase anterior, es decir, se inicia con la producción de los entregables que contempla el proyecto. Finalmente, en la etapa de operación, se empieza a utilizar los bienes y/o servicios entregados por la ejecución del proyecto por parte de la población beneficiaria.

En un modelo similar, el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, DNP, a través de su guía “El ABC de la viabilidad de proyectos de inversión pública” (DNP, 2017), establece que el ciclo de los proyectos se da a la luz del ciclo de la inversión pública, indicando que las etapas para los proyectos son: preinversión, inversión, operación y evaluación ex – post.

En ese sentido, en la etapa de preinversión se encuentran las fases de perfil, prefactibilidad y factibilidad, estas fases son las que dan el nivel de maduración necesaria al proyecto para su viabilidad, priorización y aprobación por parte del Órgano Colegiado de Administración y

Decisión (OCAD) correspondiente (para el caso de proyectos que busquen ser financiados con recursos de regalías).

Es de vital importancia que los pequeños caficultores del Departamento sepan formular un proyecto a partir del manejo de información primaria y secundaria, como también, el manejo de métodos básicos para el diseño y la programación de actividades en función de un presupuesto y unos recursos.

Finalmente, la guía del DNP indica que existen cinco aspectos esenciales para la viabilidad de los proyectos: el político, el metodológico, el técnico, el económico o financiero, y la sostenibilidad. Adicionalmente, un elemento importante para la aprobación de los proyectos es el diseño de su cadena de valor; en este sentido, la matriz de marco lógico y la matriz de recursos y capacidades (matriz del perfil competitivo) son métodos útiles para el diseño de la propuesta de valor de los proyectos que gestionen los pequeños productores cafeteros del Departamento del Huila.

Por otro lado, el DNP (2004), en su metodología de evaluación ex – post, expone el método para evaluar los proyectos, es decir, aquel que se utiliza para confrontar la situación sin proyecto con la situación con proyecto haciendo uso de indicadores de eficiencia y eficacia.

El método consiste en contar con un completo diagnóstico de la situación inicial o situación sin proyecto (evaluación ex – ante) y compararla con los resultados finales del proyecto. Adicionalmente, el método para la evaluación ex – post se basa en la matriz de marco lógico, ya que esta relaciona las preguntas planteadas para la evaluación con los conceptos, los indicadores, los medios de verificación, los supuestos y los atributos a elevar (impacto, contribución, sostenibilidad).

El momento para realizar la evaluación ex – post es durante la etapa de operación/mantenimiento, es decir, cuando el pequeño productor cafetero haya empezado a utilizar/explotar los bienes y/o servicios generados por el proyecto, bajo el entendido que hay diferentes tipos de inversiones, tales como: las inversiones en activos fijos (mejoras estructurales, maquinaria y equipo), las inversiones de capital de trabajo (mano de obra, insumos, fertilizantes, materia prima) y las inversiones mixtas.

La guía para la formulación de proyectos de inversión en el sector agropecuario de la FAO (2017), se basa en cinco aspectos fundamentales; la etapa de diseño, la etapa de planificación, la etapa de ejecución, la etapa de seguimiento y control y la etapa de cierre.

En la etapa de diseño, el productor cafetero identifica la necesidad o problemática y justifica la necesidad de intervenirla en función de unos posibles impactos. En la etapa de planificación define con claridad los resultados esperados y programa la ejecución de presupuesto y actividades para el logro de los resultados (objetivos). En la etapa de ejecución pone en marcha lo programado, es decir, inicia con la ejecución de presupuesto y actividades. En la etapa de seguimiento y control recolecta la información que genera cada proceso o actividad del proyecto para el análisis de avances mediante la verificación de indicadores, con el objetivo de tomar medidas correctivas de manera oportuna. En la etapa de cierre se generan los informes finales de la ejecución del proyecto y se inicia la evaluación ex – post, con el propósito de generar un aprendizaje útil para proyectos futuros y estimar la rentabilidad social y económica del proyecto.

Por otra parte, Gutiérrez (2010), describe la metodología para la innovación rural participativa, en este sentido afirma: “esta metodología tiene como propósito general el aporte activo y constante de las comunidades a las cuales beneficia el proyecto mediante una visión holística de los procesos de formación y cambio en los aspectos tecnológicos, organizativos y empresariales” (p. 525).

El método de innovación rural participativa está constituido por los siguientes aspectos clave: la identificación de los lugares de intervención, identificación de los actores locales, promoción y divulgación, creación de grupos participativos locales, formulación participativa de proyectos, investigación agrícola participativa, empoderamiento, desarrollo empresarial y expansión a nuevas comunidades (p. 526).

Rolón, Rodríguez y Herrera (2014), en su artículo de investigación “Marco metodológico para el desarrollo de aplicaciones móviles para el sector arrocero”, proponen una aplicación tecnológica que ayude a prever los impactos negativos del mercado y de la producción en la economía de los agricultores de Norte de Santander; tales como los altos costos de producción, los bajos precios de los productos en el mercado, el cambio climático, la devaluación de la moneda, entre otros (p. 144).

La metodología consiste en el desarrollo de una aplicación para dispositivos móviles, esta consta de las siguientes etapas:

- Etapa de análisis: se basa en la descripción de requisitos, tales como datos (información) y funciones (prestaciones para el usuario).
- Etapa de diseño: Proporciona detalles acerca de la estructura de los datos, la arquitectura, las interfaces y los componentes, estos detalles permiten la interpretación e interacción física al agricultor (experiencia del usuario).
- Etapa de implementación: Se selecciona el nivel de tecnología, el lenguaje, la plataforma y herramientas de desarrollo.
- Etapa de pruebas: Las pruebas se hacen con emuladores en los dispositivos móviles.

El desarrollo del método tecnológico tiene como propósito gestionar las actividades en cada uno de los procesos de la unidad productiva agropecuaria, de manera que se gestione la información del lote, de los insumos y de la maquinaria; como también, la gestión de las labores del cultivo, tales como la preparación del terreno, la siembra, el riego y la recolección.

Como resultado de la propuesta metodológica, aumentó el interés por parte de los desarrolladores para investigar y desarrollar este tipo de aplicaciones para el sector agropecuario. Adicionalmente, se identificó el lenguaje para el diseño de las mismas (J2ME¹¹).

Estas apuestas de base tecnológica sirven de soporte para la gestión de las actividades y de los quehaceres de la finca, como también, para la administración de los recursos en el manejo del cultivo. Por otra parte, facilita a los pequeños productores agropecuarios la inmersión en el mundo de la tecnología, para que, por medio de su uso, generen beneficios en la unidad productiva agropecuaria en cuanto a costos, tiempo y gestión de la producción.

¹¹ J2ME es una tecnología desarrollada por Oracle (JAVA) para la creación de aplicaciones móviles que puedan ser ejecutadas en celulares, reproductores Blue – ray, dispositivos multimedia, impresoras, entre otros.

Por otra parte, Onatra y Granados (2016), desarrollaron un material digital de formación virtual para el fomento del emprendimiento y fortalecimiento de unidades productivas de Café en la Vereda el Esmero en el municipio de Campoalegre, Huila.

La aplicación de esta herramienta metodológica se da por medio de la programación del software Web Site X5 Professional, en donde se logrará la implementación de 6 módulos educativos en la producción del café. El aspecto innovador del proyecto, es la estructuración de una cartilla digital que pueda consultarse fuera de línea, es decir, con la posibilidad de usarse sin conexión a internet; el aplicativo estará disponible para instalar en cualquier dispositivo móvil (tablets o Smartphone), lo que permitirá al productor de café revisar la información de manera permanente sobre los aspectos importantes en la producción de café.

La propuesta tecnológica de Onatra y Granados (2016) tiene como objetivo principal el fortalecimiento de los conocimientos de los caficultores en su proceso productivo, en donde logren mejorar los procesos de producción y la implementación de mejores prácticas agrícolas que garanticen una ventaja competitiva.

Por otro lado, el trabajo de investigación de Niño (2020), menciona como conclusiones los elementos que se pueden extraer de la metodología PMI para ser aplicada en el contexto de la caficultura del Departamento de Santander. De esta manera, dicha investigación indica el qué, es decir, que pasaría si se adaptan conceptos y métodos del PMI en el sector cafetero de ese Departamento, constituyéndose en una aproximación exploratoria al campo de estudio de la presente investigación.

Finalmente, en la investigación de Bernal, *et al.* (2016), titulada “Diseño metodológico para la presentación e implementación de proyectos agrícolas en el sector de las pasifloras en Colombia”, señalan que en los resultados obtenidos encontraron que es necesario para los productores de pasifloras la adopción de buenas prácticas en gestión de proyectos, que les permitan afianzar metodologías específicas y generales y acceder a recursos por parte de las entidades financiadoras.

1.2.1.4 Gestión de proyectos

En su trabajo de investigación de maestría, Trejo (2014), menciona el enfoque para pequeños productores y medianas empresas de México a partir de los lineamientos que utiliza la FAO para apoyar grupos de pequeños productores, organizaciones y proveedores de servicios a través del fortalecimiento asociativo y el fortalecimiento de la cadena de valor, de manera que se facilite el acceso al financiamiento y a los servicios (p. 13).

El estudio resalta la importancia de la recomendación de la FAO en cuanto a la asociatividad en el sector de los agronegocios, ya que por medio del trabajo conjunto se puede fortalecer el proceso productivo, el compartimiento de mano de obra, el fortalecimiento de la comunicación entre los productores y el mejoramiento de las relaciones con las partes interesadas para el acceso a fuentes de financiamiento y a otros medios o servicios.

En este sentido, Trejo (2014), establece tres modelos: 1) La organización de los productores en términos de asociatividad. 2) Un modelo conducido por los compradores en cuanto a la búsqueda de la eficiencia de la cadena para el beneficio de las compañías procesadoras. 3)

Modelos de intermediarios basado en los servicios, en cuanto a la búsqueda de un mercado eficiente entre productor – comerciante – vendedor – consumidor.

Adicionalmente, Trejo (2014), menciona un modelo con enfoque de inversión basado en los siguientes aspectos: 1) Agricultura por contrato: se llevan a cabo contratos para la compra – venta de productos. 2) Contratos de gestión: contratación de un agricultor encargado para la administración del cultivo. 3) El alquiler del terreno y la aparcería: se dividen las ganancias (común acuerdo) entre el propietario y la mano de obra (comúnmente denominado “al partir” en el contexto colombiano).

El enfoque o modelo en que se basa la autora se constituye en las siguientes cuatro dimensiones (en el contexto de los agronegocios en México): 1) La integración de la cadena de suministro a través de asociación con proveedores y clientes. 2) El establecimiento de redes de negocios que permiten integrar la cadena de suministros. 3) La posibilidad de desarrollo económico en conjunto. 4) La rentabilidad para todos los socios.

1.2.1.5 Pequeños productores y asociatividad¹²

Para el contexto agropecuario colombiano, el decreto 1565 de 2015 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural define como pequeño productor a toda persona dedicada a la actividad agropecuaria, pesquera, acuícola o desarrollo rural campesino, cuyos activos totales no superen los doscientos salarios mínimos mensuales legales vigentes (200 SMMLV), incluidos los de su conyugue o compañera (o) permanente, si fuere el caso. Como se mencionó en el planteamiento del problema, el 96% de los caficultores del Departamento del Huila son pequeños productores, propietarios de cultivos con tamaño promedio de 1,5 hectáreas.

En el contexto de la institucionalidad cafetera (FNC), se denomina productor de café a aquella persona que en sus actividades económicas incluye la producción del grano. En ese sentido y según la base de datos del Sistema de Información Cafetera – SICA de la FNC, en Colombia existen 552.128 caficultores, de los cuales 358.208 tienen cédula cafetera inteligente, este documento, permite al caficultor elegir en un proceso democrático y participativo sus representantes a nivel municipal, departamental y nacional.

El trabajo de investigación de Poveda (2019), afirma que, según información del último Censo Nacional Agropecuario se pudo establecer que “de los dos millones de unidades productivas agropecuarias (UPAs) que hay en Colombia, cerca de doscientas mil (9,8%) pertenecen a una cooperativa, organización de productores o agremiación” (p. 2). De esta manera se observa que el nivel de asociatividad en el sector rural continúa siendo bajo, aún con todos los beneficios que este genera en temas de productividad, de costos y de comercialización de los productos. Finalmente, el estudio de Poveda concluye que participar en una asociación de productores agrícolas aumenta la propensión a invertir en el corto y mediano plazo.

En su artículo de investigación, Salcedo (2016), hace referencia a los aspectos sociales y económicos que caracterizan desde décadas anteriores a los pequeños caficultores; menciona que los productores de café fijan la forma de trabajar el cultivo, la organización y las relaciones sociales de manera diferente en comparación con otros tipos de campesinos (otros sectores de

¹² Se entiende por productor asociado aquel que pertenece a un grupo de productores de un sector de la economía rural, los cuales aúnan esfuerzos y comparten recursos para el logro de sus objetivos (objetivos en común). El grupo asociativo debe encontrarse legalmente constituido.

la economía rural). Los pequeños productores normalmente distribuyen su fuerza y capacidad de trabajo de dos maneras; la primera consiste en la explotación de su unidad productiva agropecuaria, y la segunda, trabajando como jornaleros en unidades productivas de otros propietarios.

El estudio de Ortiz (2017), reveló que el 2% de los productores encuestados sostuvieron que adelantaban acciones consideradas por ellos mismos como innovadoras, en la medida que algunas sólo son implementadas por miembros de la asociación a la cual están vinculados y otras corresponden a iniciativas individuales para afrontar problemáticas en torno a su producción. Evidentemente, en la dimensión social de los productores de café del Departamento del Huila, no existen muchos estudios que describan o caractericen su modelo asociativo, siendo dicho modelo un aspecto de gran relevancia, ya que la forma en que se encuentran asociados define los procesos utilizados para la productividad, como también, los canales de comunicación y comercialización con el entorno.

Finalmente, en aspectos de calidad de vida de los caficultores, el estudio cuantitativo de García y Soto (2012), citado por Ortiz (2017), denominado “*El impacto de la caficultura en las condiciones de vida de los productores de Colombia*” están marcadas por mejores características y calidad de los materiales de las viviendas, mayor acceso a servicios públicos, mayor cobertura de seguridad social y mayores tasas de asistencia escolar de la población, especialmente educación primaria y básica secundaria (p. 27).

Después de la década de los 70 la economía global sufrió cambios estructurales en aspectos tecnológicos, dichos cambios afectaron la manera y el modo en que la población rural realizaba sus actividades, es decir, se concibió con gran fuerza la importancia del brazo tecnológico para la producción en las fincas cafeteras. Adicionalmente, estos impactos se dieron sobre una sociedad rural muy diversa en cuanto a sus aspectos sociales, culturales, políticos y económicos, lo que vuelve complejo el proceso de toma de decisiones para el trabajo asociativo.

De esta manera y según el estudio de García (2002), se observa que para el periodo comprendido entre 1970 y 1997, los productores cafeteros pasaron de tener grandes terrenos (297 mil fincas, 14.8 hectáreas en promedio en 1970) a pequeños lotes (668 mil fincas, 5 hectáreas en promedio en 1997) para la producción de café. Adicionalmente, la estructura social se modificó, de manera que, cuantas más pequeñas se hicieron las fincas, más fácil fue el acceso a la mano de obra dado el carácter familiar de la actividad cafetera.

1.2.1.6 Crédito y financiación de iniciativas

A través del crédito, el productor cafetero puede acceder a los medios de producción, bien sea para la explotación de una economía primaria o para la aplicación de procesos transformadores.

Dadas las exigencias metodológicas en formulación y estructuración de proyectos que establecen las instituciones que financian proyectos en el sector rural, Jaramillo (2006), afirma: “El acceso a recursos productivos como el crédito ha sido precario, generando que la población no cuente con los elementos para lograr el desarrollo de sus actividades y por ende el mejoramiento de la productividad”. (p. 50)

Por otra parte, en el estudio “Los productores de café en México: problemática y ejercicios del presupuesto”, Robles (2011), afirma que: “los caficultores no cuentan con acceso al crédito, la cobertura de crédito en los municipios cafeteros es sólo del 2.5% de los productores, lo que disminuye la capacidad de competir con otros países” (p. 29).

De esta manera y según el estudio de Robles (2011), podemos observar que las deficiencias que se presentan en materia de accesibilidad a recursos provenientes de crédito se presentan con precariedad en otras latitudes del continente, ya que solo una pequeña porción de los caficultores de México accede a ellos, siendo la mayor parte de los productores de raza indígena.

En contraste con Colombia y según el estudio de Robles (2011), en México sólo el 4.2% del total de unidades productoras agropecuarias reciben al año crédito para funcionamiento e inversión, esto hace que el sector agropecuario mexicano se encuentre dramáticamente desfinanciado debido a las políticas públicas financieras que se caracterizan por la resistencia de las entidades financieras a entregar este tipo de recursos.

Adicionalmente, los pocos créditos que son entregados al sector agropecuario demuestran una cartera vencida, es decir, debido a los pocos beneficios que se obtienen a partir de los créditos, los productores cafeteros mexicanos se declaran en insolvencia para generar los pagos correspondientes a la obligación con los bancos y entidades financieras.

De la misma manera, estos aspectos tienen correspondencia con las realidades de la caficultura del Departamento del Huila en materia de crédito, ya que, según el Banco Agrario de Colombia (2019), los caficultores del país le adeudan a esa entidad la suma de 1.08 billones de pesos, la cual tiene una cartera vencida que corresponde al 9,35%.

El artículo de investigación “acceso al crédito en el sector cafetero colombiano” realizado por Lozano (2006), se centra en el punto de quiebre que hubo en última década del siglo XX en cuanto al acceso a los créditos por parte de los caficultores, el artículo explica los antecedentes y las causas que llevan al recelo que existe entre el endeudamiento y el productor cafetero.

Lozano explica cuatro variables en particular: 1) El acceso al crédito en el sector cafetero. 2) Los motivos para no contar con un crédito. 3) Las fuentes de recursos que maneja un caficultor. 4) Las alternativas que manejan los caficultores ante la falta de liquidez. El estudio indica que el 70% de los caficultores alguna vez ha pedido un crédito y que el 30% restante jamás lo ha hecho.

Al analizar y comparar estos datos, se encuentra una diferencia visible entre los grandes y pequeños productores de café, dado que los primeros cuentan con mayor aceptación por parte de las entidades financieras, adicionalmente cuentan con fuentes internas de ahorro, en donde por medio de este flujo de efectivo logran generar inversión en sus unidades productivas sin necesidad de endeudarse, este fenómeno se atenúa en los pequeños productores de café.

Otro factor por el cual el caficultor no lleva a feliz término el trámite de un crédito, es porque se encuentra con muchas barreras para solicitarlo, ya que en la mayoría de los casos no reúnen los requisitos o no existen garantías para él, adicionalmente los caficultores no cuentan con un flujo de caja adecuado y generan ingresos insuficientes para respaldar la deuda.

Finalmente, Lozano (2006), indica que cuando un recurso es entregado en calidad de crédito se usa de la siguiente manera (en orden de prioridades establecidas por el caficultor): El sostenimiento del cultivo, la renovación de cafetales, nuevas siembras, construcción o mejoras de los beneficiaderos, recolección y diversificación.

1.2.1.7 Métodos de aprendizaje y enseñanza para pequeños caficultores

Arango (2016), enfoca su mirada a enumerar los temas más importantes relacionados con el aula virtual creada para caficultores por medio de la iniciativa de la Federación Nacional de Cafeteros y la Fundación Manuel Mejía. El programa tiene como población objetivo los caficultores y sus familias de todas las regiones del país, cuyo fin es otorgar acceso al mundo digital y de las telecomunicaciones, mejorar la toma de decisiones en su actividad cafetera e interactuar favorablemente como sujetos sociales con sus comunidades.

También, existen necesidades de alta urgencia para la formación de los productores del café en Colombia, con el fin de que tenga un impacto en la toma de decisiones, en el manejo de capital y de recursos, en los costos de producción, en la productividad y en la calidad del producto, como también, en la generación de otras fuentes de ingresos y en el desarrollo de mecanismos de participación. Para lograrlo, se requiere que el caficultor cuente con la capacidad de acceder a la información y darle un buen uso, planificar sus actividades tanto agronómicas como económicas y tomar decisiones acertadas en el momento preciso.

En ese sentido, los requisitos que deben cumplir los caficultores participantes del programa “aula virtual” de la FNC y la FMM son: ser adultos, saber leer y escribir, saber sumar y restar, que nunca hayan trabajado con computadores, y que, en lo posible, sean los responsables de la toma de decisiones dentro de su unidad cafetera. El aula virtual se presenta en forma de medios digitales, ya sea como Blackboard Learning o en Moodle, estas en unión con el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

La estrategia para la aplicación correcta y puesta en marcha del programa del aula virtual para caficultores comprende cuatro grandes componentes que constituyen el marco normativo del programa y la guía general de implementación, estos componentes son: el metodológico, el operativo, el administrativo y el tecnológico.

Según Arango (2016), el componente metodológico comprende los lineamientos, procedimientos e instrumentos que guían y apoyan el proceso de aprendizaje, esto incluye: objetivo, malla curricular, plan de estudios y metodología. El componente administrativo gira en torno a la integración de los procesos orientados a garantizar el flujo de los recursos financieros, infraestructura y disponibilidad del talento humano necesario.

En cuanto al componente operativo, incluye directamente los procesos educativos con los caficultores y la alineación y acompañamiento en el proceso con monitores (capacitadores). Por último, el componente tecnológico comprende la infraestructura tecnológica necesaria para la implementación del proceso educativo de los caficultores, así como herramientas informáticas y la comunicación para el flujo de información.

Actualmente, este programa de la Fundación Manuel Mejía (FMM) cuenta con siete cursos, el cual inicia con el curso de información básica para el manejo del computador y del aula virtual. En ese sentido, se ofrecen cuatro cursos en forma de taller, estos son: mis cafetales

productivos, manejo integrado de la roya del cafeto, fertilización de cafetales y clima y la producción de café. Por otro lado, se ofrecen dos cursos titulados: Sembrando convivencia y Construyendo la empresa cafetera, este último es el que muestra menos acogida y resultados no tan aceptables comparados con los demás cursos.

Los resultados presentados por Arango (2016), señalan que la metodología desarrollada no solo profundiza en sus saberes previos y en la obtención de nuevos conocimientos, sino que también ofrecen al caficultor la comprensión, razón de ser e importancia de las recomendaciones técnicas y gremiales de la Federación Nacional de Cafeteros para la producción de café y su comercialización.

Según Jaramillo (2004), la Federación Nacional de Cafeteros lleva más de 40 años generando esfuerzos económicos en pro de la educación rural, una prueba de ello es que gran parte de las escuelas construidas aledañas a las fincas cafeteras fueron construidas gracias a los recursos del gobierno y la Federación. “Desde hace 25 años la Federación ha tenido como objetivo principal aumentar la cobertura y mejorar la educación rural en las zonas cercanas a la producción cafetera” (p. 3).

Jaramillo (2004), señala que: “El modelo pedagógico Escuela Nueva en Caldas se basa en metodologías constructivistas, cuyas principales características son uso de guías de auto-instrucción, autoconstrucción del conocimiento, trabajo en equipo y cambio del rol del maestro por un orientador” (p. 3).

El modelo pedagógico tuvo resultados exitosos, por lo que se decidió ampliar y adoptar el programa “Escuela Nueva” al programa de postprimaria, el cual no es más que ampliar la cobertura de “Escuela Nueva” hasta el grado noveno, en donde se atienden las necesidades de aprendizaje de los niños entre 11 y 15 años.

Para la Federación Nacional de Cafeteros es de suma importancia crear sentido de pertenencia con el campo y por supuesto con la cultura del café; a raíz de ello, la FNC crea en Caldas el programa “Escuela y Café”, con el objetivo que las personas relacionadas con el negocio del café aprendan todo lo necesario en materia de producción, nuevas tecnologías, mercados y finanzas.

En línea con la iniciativa de la FNC, Mavisoy (2016), señala que “el proyecto Escuela y Café es una experiencia educativa que promueve el relevo generacional gracias a la postprimaria rural y a los principios adoptados del modelo, ya que genera sentido de pertenencia y mejora la calidad de vida (p. 35).

Ahora bien, esta investigación tiene previsto transferir los conocimientos a través de una herramienta metodológica que permita elevar las capacidades en gestión básica de proyectos entre los pequeños Caficultores en un ambiente participativo, en el cual se tiene como base para el aprendizaje y la enseñanza el constructivismo, dado que los pequeños caficultores poseen un conocimiento obtenido de la experiencia en sus actividades agrícolas, y, por otra parte, los autores de la presente investigación poseen un conocimiento teórico y práctico contenido en el marco metodológico en gestión de proyectos. Esto permite la complementariedad de saberes, en donde los autores de la investigación se constituyen en facilitadores, los pequeños caficultores en aprendices a partir de su experiencia y el marco metodológico en gestión de proyectos como el vehículo para despertar saberes, afianzar conocimientos, aprendizaje y

fortalecer las capacidades en el campo de la gestión de proyectos para este segmento de la población rural.

De esta manera, Ortiz (2015), menciona en su artículo “El constructivismo como teoría y método de enseñanza” que: “lo que busca dicho método es una interacción entre el facilitador y los estudiantes para un intercambio dialéctico entre los conocimientos, de forma que se pueda llegar a una síntesis productiva para ambos y lograr un aprendizaje significativo” (p. 94).

Finalmente, Ortiz (2015), menciona que “cada persona percibe la realidad de forma particular dependiendo de sus capacidades físicas y del estado emocional en el que se encuentra, así como también de sus condiciones sociales y culturales” (p. 96).

De otro lado y en línea con el planteamiento anterior, la *andragogía* es un método de educación para adultos, en donde según Fasce (2006), (basado en Knowles (1984)), indica que “los aprendices poseen autonomía y capacidad de dirigir el sentido del aprendizaje, en donde el facilitador otorga un mayor énfasis en la opción del aprendiz de elegir sus propios requerimientos más que ceder al control del experto” (p. 69).

En ese sentido, Fasce (2006), (basado en Knowles (1984)), señala que la andragogía se basa en un conjunto de cinco asunciones:

- Concepción personal del aprendizaje
- El rol de la experiencia
- La orientación a la aplicación del aprendizaje
- Aprendizajes orientados (con propósito)
- Motivación intrínseca (p. 70).

Por otra parte, La FAO (2011), menciona la metodología de *escuelas de campo* (ECAS). Esta metodología de enseñanza para pequeños productores se basa en el constructivismo e involucra a toda la familia; desde los padres y los hijos, en donde estos sirven como familias demostradoras para abordar los procesos de aprendizaje dirigido al grupo de personas de una comunidad.

Esta metodología hace uso de un facilitador, el cual es un medio o elemento dinámico que es capaz de mantener motivado el grupo de personas de la comunidad y fomenta la participación entre ellos a partir de sus experiencias propias, estos participantes son pequeños productores agropecuarios. La metodología indica que el facilitador antes de dar respuestas a las problemáticas de la comunidad es quien despierta inquietudes (preguntas) entre ellos para llegar a la respuesta, esta respuesta se da en un espacio en donde los participantes de la comunidad la construyen colectivamente. El facilitador también aprende, es un mecanismo de doble vía (intercambio de conocimientos).

En ese sentido, la metodología de escuelas de campo para la educación de adultos se basa en los siguientes principios:

- El recurso más rico del proceso de aprendizaje es la persona
- El aprendizaje es una consecuencia de la experiencia
- El aprendizaje es un proceso de colaboración y de cooperación mutua
- El proceso de aprendizaje y la solución de problemas es muy personal

- El aprendizaje es un proceso evolutivo (p. 8).

Por último, la metodología de escuelas de campo indica que “las dinámicas deben movilizar a nuevos cambios y perdurables, los cuales deben aprovecharse para relacionarse con la vida familiar, para que los aprendizajes, las nuevas actitudes y prácticas trasciendan a la vida real y cotidiana, tanto a nivel de la familia como a nivel de la comunidad” (p. 14).

De otro lado, el estudio sobre el *aprendizaje significativo de Ausubel* de Viera (2003), indica los tres elementos para que el aprendizaje significativo se provoque:

- *El aprendizaje representacional*: En donde se asignan significados a determinados símbolos.
- *Aprendizaje de conceptos*: Los conceptos representan regularidades de eventos u objetos.
- *Aprendizaje proposicional*: Aprender lo que significan las ideas en una proposición, es decir, teniendo en cuenta el contexto como un todo (p. 38).

Viera (2003), menciona que la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel propone defender y practicar el aprendizaje en el que se provoca un verdadero cambio auténtico en el sujeto (p. 37).

Finalmente Viera (2003), indica que el aprendizaje significativo crea un nuevo conocimiento significativo desde dos grupos; el primero es el material potencialmente significativo organizado, coherente y jerárquico, y el segundo, la disposición objetiva y experiencia anterior de los aprendices (p. 39).

1.2.1.8 Cartillas y módulos como método de aprendizaje

Ocampo, Ávila y Guavita (2013), señalan que el principal objetivo de su cartilla educativa “Mi Finca, Mi Agroempresa”, es servir de apoyo a la toma de decisiones, en donde cada productor pueda llevar un registro de sus cuentas, a fin de encontrar una alineación con los modelos de comercialización existentes. La cartilla permite un aprendizaje básico, guiado sobre conceptos relacionados con la contabilidad y las finanzas, además, contiene un cuadernillo para ayudar al productor a llevar sus registros mensuales de gastos e ingresos (p. 3).

Como lo indican Ocampo, *et al.*, (2013), la cartilla tiene un contenido muy específico, el cual es enfoca en la administración de la finca a partir de la toma de decisiones acertadas y en el cálculo de costos, gastos e ingresos. Por otra parte, la cartilla permite al productor realizar un análisis de eficiencia de mano de obra y de los rendimientos por área productiva, lo que lo lleva a tener una adecuada gestión de su modelo de negocio.

Por otra parte, el programa “empresarización” de la FNC, tiene como objetivo orientar a los productores agropecuarios para que fortalezcan sus competencias empresariales, administrativas, gerenciales y de gestión por medio de un material educativo que se entrega a los caficultores. Los módulos y cartillas impresas permiten el desarrollo didáctico de sus acciones formativas, las cuales constan de tres temáticas principales: asociatividad y mercadeo, gestión contable y financiera y el plan de transferencia de competencias para la alianza productiva.

Finalmente, la Fundación Carvajal (1993), en la cartilla titulada “La elaboración de proyectos de inversión”, recoge la experiencia pedagógica del programa microempresas, relacionada con la elaboración de los proyectos de inversión, de manera didáctica y con ilustraciones, facilitando e indicando al lector sobre el siguiente paso a paso:

- Qué es un proyecto
- Cómo elaborar un proyecto
- El estudio financiero del proyecto
- Toma de decisiones

1.2.1.9 Contenidos de las cartillas y módulos sobre gestión de proyectos

La cartilla de Ocampo, *et al.*, (2013), “Mi Finca, Mi Agroempresa”, organiza el contenido a partir de definiciones básicas para la contabilidad y las finanzas de la empresa cafetera, en donde se tiene como uno de los propósitos saber distinguir los gastos de los costos y los ingresos de los egresos.

Por otra parte, el programa “Gestión Empresarial” de la FNC cuenta con dos niveles, uno básico y otro avanzado. El básico es una cartilla de aprendizaje llamada “La Gerencia De La Empresa Cafetera”, en donde los participantes adquieren conocimientos sobre la empresa y los aspectos fundamentales de la gestión empresarial. Los contenidos de estos niveles constan de 8 secciones, las cuales son: 1) Mi empresa y yo. 2) Conozco mi empresa. 3) Situación actual de mi empresa. 4) Cuentas sin enredos. 5) Planifico mi empresa. 6) Organizo mis actividades, recursos y tiempos. 7) Los signos vitales de mi empresa. 10) La unión hace la fuerza.

Las anteriores secciones se abordan de manera secuencial, en donde cada sección tiene una cartilla con definiciones concisas, claras, dinámicas, lúdicas y con ejercicios prácticos, en donde también se estimula la participación del grupo familiar.

Onatra y Granados (2016), mencionan que para el desarrollo de los contenidos se tuvo que intervenir a la comunidad con una serie de encuestas y entrevistas, para posteriormente desarrollar y socializar la cartilla.

Marco teórico

1.2.1.10 Definición de proyecto

Existe diversa literatura que define el concepto de proyecto. De manera genérica y propia podemos argumentar que este es la unión temporal de unos recursos de tiempo, financieros, humanos e intelectuales para alcanzar unos objetivos a través de unas actividades y unos productos en función de una necesidad, problemática u oportunidad. Los bienes y/o servicios que generan los proyectos deben ser por excelencia duraderos en el tiempo, es decir, deben exceder el tiempo que se empleó en generarlos, de manera que la población objetivo se beneficie de ellos en el mediano y largo plazo.

Entre otras definiciones, La FAO (2017), menciona que un proyecto es “un conjunto de actividades que se coordinan para la solución de un problema, alcanzando un resultado en un espacio y tiempo determinados (pág. 4). En ese sentido y según la definición que da la FAO, se indica que los proyectos tienen una naturaleza finita, es decir, los recursos a partir de los cuales

se generan los bienes o servicios del proyecto son limitados, por lo que de esta manera se debe maximizar el uso de los mismos garantizando siempre los atributos de calidad de los productos y cumpliendo con las expectativas de la comunidad que los utilizará, es decir, los usuarios finales.

Por otra parte, Gómez, R., *et al.* (2013), define el proyecto como “un sistema artificial y abstracto constituido por bloques de información y decisiones, articulados en una intencionalidad que define espacio y tiempo” (pág. 20).

Este concepto de proyecto se encuentra fundamentado en los aspectos de intencionalidad, información y tiempo; refiriéndose a la intencionalidad por la fuerza que empuja hacia una dirección, a la información el valor que facilita la administración y el control de la gestión y a las decisiones como el marco de intencionalidad que se asume en el proyecto para garantizar su éxito (pág. 25).

En ese orden de ideas, Gómez, R., *et al.* (2013), aclara que los proyectos tienen las siguientes características: Temporalidad (los proyectos nacen y mueren), singularidad (no hoy dos proyectos iguales), dependencia (sus objetivos responden a un plan), la flexibilidad (pueden ser moldeables), la fragilidad (vulnerables a los cambios internos y externos), la integralidad (atraen todo lo que tiene que ver con ellos) y la creatividad (requieren de imaginación, innovación y originalidad). (pág. 33)

1.2.1.11 Tipología de proyectos

La tipología de proyectos se refiere a la característica particular que define a un proyecto en relación con sus objetivos, productos, fines y contexto al que aporta. Como ejemplo de tipos de proyectos encontramos: proyectos de vías, de vivienda, de productividad, de educación, de innovación, de mejoramiento ambiental, entre otros.

Gómez, R., *et al.* (2013), indica que conviene designar los tipos de proyectos según sus objetivos y según el área programática en donde se aplica (pág. 27).

Por otro lado, para identificar y categorizar la tipología de los proyectos a formular y gestionar por parte de los pequeños caficultores, se deben tener en cuenta dos dimensiones para promover el desarrollo productivo del sector cafetero; por una parte, la competitividad enmarcada en el entorno y, por otra parte, la productividad que comprende la unidad productiva y los factores de producción, tal como se muestra en la Figura 2.

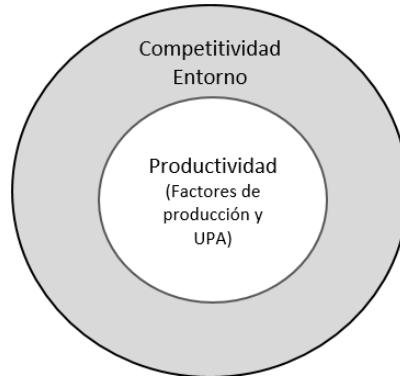
En este sentido, se listan los determinantes para mejorar el entorno competitivo del sector cafetero de acuerdo al IDC - Índice Departamental de Competitividad (2020):

- Instituciones
- Infraestructura
- Adopción TIC
- Sostenibilidad ambiental
- Salud
- Educación básica y media
- Educación superior y formación para el trabajo
- Entorno para los negocios

- Mercado laboral
- Sistema financiero
- Tamaño del mercado
- Sofisticación y diversificación
- Dinámica empresarial

Figura 2

Categorías de los tipos de proyectos.



Nota. CONPES 3866 de 2016.

Los anteriores elementos determinan el mejoramiento competitivo del entorno y son considerados como indicadores macro para los sectores productivos, los cuales, al momento de formular proyectos bajo su tipología, son poco gobernables por los productores cafeteros.

Por otra parte, se tienen otros determinantes para la productividad según el CONPES 3866 del 2016:

- Transferencia de conocimiento y tecnología
- Innovación y emprendimiento
- Capital Humano
- Financiamiento

Lo anterior constituye la tipología de los proyectos para fortalecer los determinantes de la productividad, sobre los cuales los productores tienen cierto nivel de control, pues hacen referencia a las capacidades internas de productores, a las asociaciones, a las empresas y al mismo sector para lograr mejorar la productividad.

1.2.1.12 Ideación de proyectos

La ideación de un proyecto comprende, en un primer momento, el ejercicio de identificar una situación problemática, necesidad u oportunidad a partir de una lluvia de ideas, y en un segundo momento, también a través de una lluvia de ideas, la identificación de posibles soluciones que busquen atender dichas situaciones negativas a fin de convertirlas en situaciones deseables. Siguiendo la lógica del ejercicio, las ideas postuladas se evalúan y discuten en función de unos parámetros de viabilidad y factibilidad con el propósito de encontrar y escoger la solución que más convenga.

Este ejercicio, es un proceso que se debe desarrollar en torno a un trabajo colaborativo e incluyente, el cual se nutra de diferentes pensamientos, ideas y apreciaciones por parte de cada uno de los interesados o participantes en el contexto general del proyecto, haciendo especial énfasis en las necesidades y problemáticas reales que tiene la comunidad y/o la unidad productiva agropecuaria para el contexto de la agricultura/caficultura del Departamento.

Respecto a la identificación de la problemática o necesidad, la Gómez, R., *et al.* (2013), señala que un buen análisis exige hacer una identificación específica de los factores relacionados con la aparición del problema, diferenciándolos de otros de menor relevancia, indicando las relaciones entre ellos y valorando su grado de influencia sobre el fenómeno de estudio (pág. 70).

Por otra parte, el SENA (1990), indica que un recurso valioso para los proyectos comunitarios es la planeación, donde la comunidad prepara su inventario de necesidades y recursos en función de su propio plan de desarrollo (pág. 23). Así mismo, indica que las etapas de la planeación con la comunidad son: inventario socio-económico, diagnóstico, selección de necesidades prioritarias a resolver, elaboración del plan de desarrollo, elaboración del perfil de los proyectos, concertación con autoridades y formulación de los proyectos (pág. 24).

Finalmente, la FAO (2017), menciona que “la idea del proyecto debe precisar con claridad los objetivos, el alcance y la justificación, analizando los diferentes elementos y partes involucradas en el contexto del problema a fin de identificar las alternativas más oportunas y viables” (pág. 7).

1.2.1.13 Formulación de proyectos

La formulación del proyecto es el proceso que comprende el escalamiento de la alternativa de solución escogida en la etapa de ideación al proceso de prefactibilidad técnica, operativa, económica, financiera, legal y tecnológica; es decir, la argumentación conceptual y metodológica que pone en evidencia que si es posible el desarrollo de esa alternativa de solución en cada uno de los aspectos indicados. Adicionalmente, se busca que cada una de las dimensiones/aspectos del proyecto tenga un fundamento técnico a partir de información secundaria recopilada.

El SENA (1990), menciona que la formulación del proyecto varía según las características y complejidad del mismo. En ese sentido, indica que los aspectos para determinar la factibilidad de un proyecto son los técnicos, los económicos, los financieros y los administrativos (pág. 6).

Por otra parte, Gómez, R., *et al.* (2013), en su documento “manual de gestión de proyectos” menciona los aspectos en que se basa la metodología ZOPP para el proceso de formulación de un proyecto; estos son el análisis de la situación, el análisis de los involucrados, el análisis del problema, el análisis de objetivos, medios y fines, el análisis de las alternativas, el diseño del proyecto, la formulación del plan operativo, el monitoreo y la evaluación (pág. 41).

Finalmente, Puentes (2011), menciona que se debe tener en cuenta los siguientes aspectos al momento de formular un proyecto agropecuario:

- La inestabilidad de los precios del mercado

- Las escalas de producción bajas y las prácticas tradicionales
- La falta de apoyo político e institucional
- Las comunidades recias a nuevas ideas
- Los conflictos sociales, la discriminación étnica, la religiosa y la social
- Población escasa, muy concentrada o muy dispersa
- Población rural envejecida
- Limitaciones climáticas y naturales
- El desconocimiento de la producción en la región (pág. 8)

Para el contexto de la caficultura del Departamento del Huila y teniendo en cuenta las características de formación y conocimiento de los pequeños productores, se hizo necesario adaptar el concepto de formulación de proyectos, dado que lo que se persigue es que esta parte de la población rural pueda primero entender, segundo apropiarse y tercero utilizar las herramientas y conceptos prácticos que entrega el método. Por esta razón, el alcance del marco metodológico en materia de elaboración de proyectos llega hasta la formulación de los mismos, ya que el proceso de estructuración de un proyecto requiere de análisis más profundos y especializados en la materia, como también, de capacidades y de habilidades producto de la experiencia y de la formación en otros escenarios académicos.

1.2.1.14 Ejecución y seguimiento de proyectos

La ejecución de los proyectos comprende el inicio de las actividades de este, como también el costeo de dichas actividades. En esta etapa, se empiezan a generar los bienes y/o servicios para cumplir los objetivos propuestos a través de actividades y del uso de recursos como materias primas, tiempo, mano de obra y conocimiento. En este proceso, el proyecto empieza a generar sus productos, de esta manera puede ser entendido como la cadena de valor del mismo.

La etapa de ejecución del proyecto es el corazón de la iniciativa en términos de generación de valor en función de las necesidades, problemáticas u oportunidades de la comunidad o unidad productiva agropecuaria. Este valor generado, representado en bienes y/o servicios son los activos tangibles o intangibles que la comunidad o población objetivo utilizará para atender sus necesidades o generar oportunidades, a fin de lograr los impactos esperados.

En este sentido, la FAO (2017), menciona que “en la ejecución se pone en marcha las actividades definidas en la planeación del proyecto con su respectiva generación de recursos. La ejecución es la parte más dinámica, pues se pasa de lo escrito a la puesta en acción” (pág. 28). Adicionalmente indica que los procesos en los que se centra la ejecución son:

- La puesta en marcha de las actividades para el logro de los objetivos respecto a un cronograma y responsables.
- La asignación de recursos humanos y materiales para la ejecución de las actividades.
- La recolección de información y generación de avances que sirvan de insumo para el monitoreo (pág. 28).

El seguimiento o monitoreo de un proyecto consiste en ejercer una verificación constante o periódica tanto de las actividades como de los productos que se van generando, esto quiere decir, vigilar respecto a lo planificado cómo va avanzando el proyecto haciendo especial énfasis en las actividades, los recursos y los productos. El propósito de este control es primero identificar posibles desviaciones/inconvenientes, y segundo, realizar ajustes, cambios o

actualizaciones a fin de mantener alineado el proyecto para el logro de sus objetivos, evitando retrasos en la entrega de los productos, sobrecostos y el incumplimiento con las partes interesadas del proyecto.

En este sentido, Gómez, R., *et al.* (2013), indica que las actividades de seguimiento y control incluyen:

- Iniciar las respuestas a los riesgos previstos antes que ocurran para reducir su impacto.
- Planificar respuestas a riesgos nuevos a medida que el proyecto avanza.
- Valorar la calidad para determinar si el proyecto cumple con el nivel de calidad requerido (pág. 64).

Por otra parte, Hillermann (2012), citado por la FAO (2017), menciona que el monitoreo es el proceso de verificación del avance del proyecto en términos de consecución de resultados. El monitoreo permite identificar los logros y debilidades para recomendar medidas correctivas (pág. 28).

1.2.1.15 Evaluación de proyectos

Este proceso consiste en medir, evaluar y cuantificar los resultados obtenidos por el proyecto (bienes y servicios) respecto a lo planificado en la etapa inicial. Adicionalmente, la evaluación del proyecto se realiza de manera integral, es decir, en cuanto a cada uno de sus componentes desde la óptica de los beneficios e impactos generados en lo financiero, lo ambiental y lo social.

Otro aspecto importante en la evaluación de los proyectos, consiste en establecer parámetros de referencia para medir la calidad de los bienes y/o servicios generados por el proyecto, como también, la efectividad, eficiencia y eficacia de los procesos y recursos que se emplearon para la generación de estos bienes y/o servicios.

Por otra parte, la evaluación calcula el impacto (beneficios alcanzados para el largo plazo) que tuvo el proyecto a su conclusión en la comunidad respecto a factores económicos, ambientales y sociales. Adicionalmente, la evaluación mide la eficacia de los proyectos respecto a los fines que persigue la gestión pública, es decir, calcula en qué medida los beneficios generados por el proyecto en la comunidad aportan a las metas de desarrollo e inversión que tienen las entidades del estado. Este último aspecto permite identificar por parte de las comunidades rurales las necesidades y problemáticas que deben ser priorizadas y gestionadas.

En este sentido, la FAO (2017), indica que la evaluación es una valoración bajo el enfoque integral de los efectos resultantes de las actividades de un proyecto, determinando si estos cumplieron o no su cometido respecto a los objetivos del proyecto (31). De la misma manera, Gómez, R., *et al.* (2013), indica que la evaluación de un proyecto debe centrarse en los factores críticos de la gestión, denominados factores críticos de éxito (pág. 113).

Por otra parte, y dentro de la etapa de planificación del proyecto, Puentes (2011), afirma que es indispensable tomar los valores del flujo neto de caja que agrupa el flujo neto de inversión, operación y financiamiento para luego aplicar los indicadores financieros, los cuales darán a conocer la viabilidad del proyecto (pág. 132).

Finalmente, el SENA (1990), indica que “la evaluación es un proceso participativo, es decir, realizada por todos los miembros de la comunidad o todos los socios de la organización para que aporten el análisis y toma de decisiones más convenientes de acuerdo con los resultados” (pág. 47).

1.2.1.16 Definición de metodología

La definición de método se ha venido construyendo desde los antecedentes más antiguos de nuestra especie, ya que por la necesidad de saber o de poseer, el ser humano ha sabido estructurar una serie de pasos de manera ordenada a fin de alcanzar sus objetivos. El filósofo francés René Descartes planteó que a partir de la duda y de los métodos se podía llegar a conocer la partícula de Dios, refiriéndose por partícula de Dios al conocimiento resultado de los procesos de análisis y del sometimiento de dicho conocimiento al rigor de la ciencia a fin de ser comprobado. Este nuevo conocimiento será una base tan sólida que permitirá la creación de nuevo conocimiento.

En el contexto colombiano, el Departamento de ciencia, tecnología e innovación (Minciencias, s. f.), define metodología como el procedimiento, técnica o herramienta a utilizar en un proyecto de investigación, de la misma manera indica que puede existir una metodología según la tipología de proyectos.

El marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores consta de una estructura que aborda el ciclo de vida del proyecto de manera integral, desde lo general hacia lo específico y por etapas; esto quiere decir, que existe una serie de pasos lógicamente organizados y estructurados para cada actividad y para cada proceso dentro cada una de las etapas del proyecto. De esta manera, las actividades y procesos se soportan en guías didácticas, prácticas y de apoyo, según los objetivos de la investigación; como también, los intereses, las necesidades, las particularidades y demás información pertinente suministrada por los diferentes actores.

1.2.1.17 Marco metodológico para el trabajo de investigación

Se entiende por marco metodológico para el presente trabajo de investigación, el método que considera los temas y contenidos, con sus respectivos instrumentos de apoyo, para los procesos de ideación, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos con enfoque en los pequeños caficultores del Departamento del Huila. El marco metodológico se estructura a través de una serie de pasos ordenados sistemáticamente bajo una lógica y una secuencia, la cual se articula a las etapas¹³ y fases de los proyectos (preinversión, inversión y evaluación), haciendo uso de unas tipologías básicas de proyecto, las cuales normalizan los procesos y procedimientos según la naturaleza de las iniciativas/proyectos.

Se busca que el contenido del marco metodológico se transfiera a los pequeños caficultores por medio de procesos cortos de formación inicial en gestión básica de proyectos aplicables a

¹³ Como se explicará más adelante, se excluye la etapa de operación de los proyectos, dado que, las guías elaboradas por la presente investigación, tienen como propósito crear en los pequeños caficultores un conocimiento básico e inicial en el campo de los proyectos, las cuales les permita a ellos hacerse una idea de la ruta que abordarán sus iniciativas en el contexto de sus necesidades y prioridades de su UPA cafetera; es decir, dilucidar qué es la ideación, la formulación, la ejecución, el control y la evaluación de un proyecto para llevar a cabo la formulación inicial de su iniciativa.

las necesidades y particularidades de las comunidades cafeteras del Departamento del Huila. Adicionalmente, se prevé que los espacios físicos y virtuales para la adopción del marco metodológico en gestión básica de proyectos por parte de los pequeños caficultores, se den en un ambiente de aprendizaje significativo y de construcción de conocimiento colectivo (constructivismo) dadas las particularidades y características cognitivas, empíricas, de aprendizaje y de conocimiento de esta parte de la población rural del Departamento del Huila.

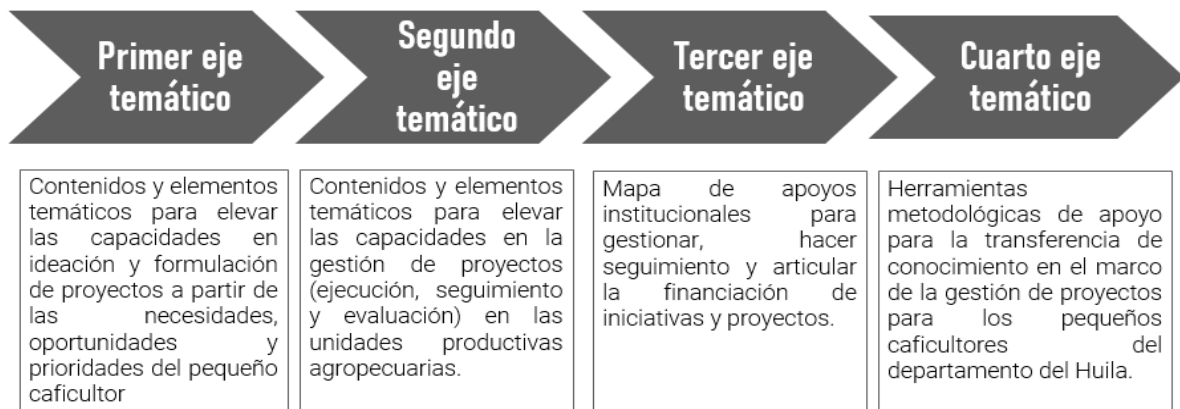
En este sentido, el marco metodológico propuesto pretende que el pequeño caficultor tenga una contextualización de todos los procesos que comprende la gestión básica de proyectos; sin embargo, esta investigación delimita y hace énfasis en elevar y fortalecer las capacidades de ideación y formulación de los proyectos, que le permitan al pequeño caficultor formular sus iniciativas.

1.2.1.18 Ejes temáticos del marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores

Los ejes temáticos del marco metodológico, como se observa en la Figura 3, se plantearon en función de los objetivos específicos de la investigación, en ese orden de ideas fueron los siguientes:

Figura 3

Ejes temáticos de marco metodológico



Los ejes temáticos del marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores se articularon a las etapas y fases de los proyectos, y adicionalmente, se desarrollaron a partir de una tipología básica de proyectos (según la naturaleza del proyecto) por medio de guías didácticas, prácticas y de apoyo, los cuales normalizan y unifican criterios, procedimientos y aspectos de contenido para las actividades y procesos del ciclo de vida de los proyectos.

Como bien se indicó en el párrafo anterior, las guías entregables para esta investigación responden a las etapas de los proyectos que menciona el DNP para el contexto colombiano (preinversión, inversión, operación, evaluación). Se aclara, que, en razón a las características cognitivas y al perfil educativo de la población rural, no existen entregables o guías para la etapa de operación de los proyectos, ya que lo que se busca es transferir un conocimiento básico en cuanto a la ideación (preinversión), la formulación (preinversión), la ejecución (inversión), el control y seguimiento (inversión) y la evaluación (evaluación) de los proyectos para el pequeño caficultor.

De igual manera, los autores consideran que las guías en las que en un alto porcentaje los pequeños caficultores podrán ser parte activa e incluyente, y en las que se pretende elevar las capacidades son las de ideación y formulación; que serán un apoyo y herramienta que facilitará la formulación de sus iniciativas y no al funcionamiento o puesta en marcha (operación) de las mismas, dado que, esta etapa (la operación de un proyecto), se constituye en un aspecto que debe abordarse en un momento posterior al de la presente investigación.

1.2.1.19 Pequeños productores agropecuarios

Se entiende por pequeño productor agropecuario, aquella persona (con su grupo familiar) de la zona rural, que posee una pequeña porción/extensión de tierra (en promedio 1.5 hectáreas), a partir de la cual obtiene sus ingresos económicos. Los pequeños productores destinan sus lotes para generar variados productos agrícolas, es decir, no solo se enfocan en un solo producto de manera exclusiva, sino que trabajan la tierra para la producción de otros simultáneamente (Frutas, hortalizas, cultivos, permanentes, transitorios, entre otros).

Según la experiencia del trabajo de campo, se pudo evidenciar que los pequeños productores agrícolas de los municipios y veredas encuestados en el Departamento del Huila, destinan sus terrenos para la producción no solo de café sino también de productos que paralelamente se pueden desarrollar con este cultivo; tales como el maíz, la arracacha, cítricos, el frijol, el plátano, el banano, entre otros. Estos productos son un gran complemento, dado que aportan a la demanda alimentaria del grupo familiar del pequeño productor y en algunos casos, a la generación de ingresos económicos por la venta de los mismos.

Algunos pequeños productores agropecuarios de las comunidades encuestadas pertenecen a una agremiación local de su vereda o municipio, estas asociaciones reúnen a aquellos productores que siembran un producto en común; tales como el café, el cacao y la caña de azúcar.

Por otra parte, y como se mencionó en el estado del arte, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR (2015), en su decreto 1565 de 2015 define como pequeño productor a “toda persona dedicada a la actividad agropecuaria, pesquera, acuícola o desarrollo rural campesino, cuyos activos totales no superen los doscientos salarios mínimos mensuales legales vigentes (200 SMMLV), incluidos los de su conyugue o compañera (o) permanente” (pág. 4).

Adicionalmente, el DANE¹⁴ (2016), en su tercer censo nacional agropecuario define a un productor agropecuario como “Aquella persona natural o jurídica que dirige una unidad productora agropecuaria y toma las principales decisiones sobre el cultivo de las plantas, la cría de animales, las prácticas agropecuarias, el uso sobre los medios de producción y la venta de los productos agropecuarios” (pág. 3).

1.2.1.20 Unidad Productora Agropecuaria (UPA)

El DANE (2016), define una UPA como una unidad de producción agropecuaria que puede estar formada por una parte de un predio, un predio completo, un conjunto de predios o partes de predios continuos o separados en uno o más municipios independientemente del tamaño, la tenencia de la tierra y el número de predios que la integran (pág. 29).

¹⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Adicionalmente, el DANE (2016), indica que una UPA debe cumplir con las siguientes condiciones:

- Producir bienes agrícolas, forestales, pecuarios, acuícolas y/o la captura de peces para el consumo o la venta.
- Tiene un único productor natural o jurídico que asume la responsabilidad y los riesgos de la actividad productiva.
- Utiliza al menos un medio de producción como construcciones, maquinaria, equipo y mano de obra en los predios que la integran (pág. 29).

1.2.1.21 Perfil educativo de los productores agropecuarios

El DANE (2016), indica que “en Colombia existen 2,7 millones de productores, de los cuales 725.225 son residentes en las zonas rurales dispersas censadas; es decir, productores que no habitan ni en municipios ni en corregimientos (veredas) sino en sus fincas/parcelas” (pág. 3).

En ese sentido, el DANE (2016), menciona que, del total de los productores censados en las zonas rurales dispersas, el 57,4% contaban con educación básica primaria, el 19,2% contaban con ningún nivel educativo y el 2,1% declaró tener un nivel escolar universitario. En promedio para todos los Departamentos de Colombia, alrededor del 18,7% de los productores residentes en el área rural dispersa censada tuvieron ningún nivel educativo (pág. 5).

Finalmente, El DANE (2016), indica que, para el Departamento del Huila, aproximadamente el 10% de la población rural censada tuvo ningún estudio, aproximadamente el 70% tuvo formación en básica primaria, aproximadamente el 10% tuvo formación en básica secundaria, menos del 10% tuvo formación en educación media y menos del 5% tuvo formación universitaria (pág. 6).

Dadas las características educativas de los productores agropecuarios del Departamento del Huila y en relación con el propósito de la presente investigación, se debe considerar los siguientes aspectos:

- Gran parte de la población rural del Departamento tiene conocimientos básicos en áreas como aritmética y comprensión de lectura; es decir, el equivalente al nivel de conocimientos que se obtienen en el ciclo propedéutico de básica primaria; esto, acorde al porcentaje de productores agropecuarios que aprobaron este nivel de formación.
- Los productores agropecuarios no poseen, en su gran mayoría, conocimientos especializados que les permita desarrollar procesos complejos en el campo de las matemáticas y en el manejo de terminología aplicables al campo de los proyectos.
- Los productores agropecuarios, en función de sus conocimientos mayoritariamente básicos, se caracterizan por utilizar dichos conocimientos de manera práctica y aplicada.
- El uso del lenguaje es sencillo y de manera directa, siendo la literatura que consultan para el desarrollo de las actividades del día a día expresada en términos simples; tales como manuales e instrucciones de los equipos e insumos que utilizan en sus procesos productivos.
- No se conoce por parte de los autores de la presente investigación, el nivel de tolerancia a la incorporación de nueva terminología y de procesos especializados para esta parte de la población rural en relación con el campo de la gestión de proyectos, entendiendo por

tolerancia, el grado en que los productores comprenden, adoptan y utilizan nuevas y complejas maneras de desarrollar sus actividades.

Por lo anterior y en concordancia para los autores en esta investigación, se define capacidad como el conjunto de habilidades y aptitudes que tiene el pequeño productor, para dar respuesta a unas condiciones del entorno, que le permiten realizar una actividad y ésta genera una transformación. De igual manera, se define capacidad en gestión de proyectos como la interacción de habilidades, conocimientos, aptitudes y recursos con que cuenta el pequeño caficultor para contribuir a la gestión de proyectos bajo el concepto de sostenibilidad a nivel individual y colectivo.

Según esta caracterización, el perfil educativo del productor agropecuario del Departamento del Huila es básico, práctico, simple y aplicado. Bajo estas circunstancias y en articulación con la información suministrada por los diferentes actores de la investigación (descritos en el subcapítulo “población y muestra”), el método en gestión de proyectos para pequeños caficultores se estructuró en un lenguaje simplificado, claro y directo, de manera que pueda ser lo más entendible y práctico posible, con el propósito que el pequeño agricultor comprenda, asimile, adopte y *utilice* todos los elementos del marco metodológico en gestión de proyectos.

1.2.1.22 Los proyectos rurales según La CEPAL

Para el contexto latinoamericano se ha desarrollado diversa literatura sobre las condiciones de vida de la población rural, dichos conceptos o definiciones hacen referencia entre otros aspectos a la productividad y a las condiciones económicas de los productores y del entorno. En ese sentido, desde la teoría cepalina desarrollista de Raúl Prebisch, se busca explicar la problemática y sus dimensiones aquí planteadas.

Castañeda y Morales (2011), en su artículo “La teoría desarrollista de Prebisch y la política de industrialización de América Latina” indican que la base del pensamiento desarrollista parte del cuestionamiento de la inserción de América latina en el mercado mundial a través de la explotación de productos primarios y la importación de manufacturas (p. 2), en donde los países se ven beneficiados si se especializan en lo que saben hacer mejor.

La ventaja comparativa y la ventaja competitiva indican que los países deben concentrarse en producir los bienes y/o servicios que impliquen menor costo y trabajo, mientras por otra parte se concentran en importar manufacturas que no producen. En este sentido, la teoría desarrollista busca contrarrestar esta concepción liberal mediante la distinción de países desarrollados industrialmente (a los que se refiere como centro) de los países subdesarrollados (a los que se refiere como periferia).

Según Castañeda y Morales (2011), dicho, en otros términos, el centro se refiere a las economías avanzadas del capitalismo que se caracterizan por ser productivamente homogéneas y diversificadas. La periferia, mientras tanto está constituida por las economías rezagadas desde el punto de vista tecnológico y organizativo, siendo su estructura productiva heterogénea y especializada en productos primarios (p. 2).

Para disminuir la brecha existente entre centro – periferia, esta teoría busca que los países crezcan hacia adentro, es decir, que las naciones de la periferia fomenten la industrialización para ser más productivos y competitivos, de manera que la población acceda a los bienes y

servicios que se producen (aspecto que ayuda a mitigar los índices de pobreza), y, se sobreponga el nivel de exportaciones sobre el nivel de importaciones (aspecto que mejora los términos de intercambio entre los países).

De esta manera, se considera clave una gestión básica de proyectos por parte de los productores cafeteros alineada con los planes de desarrollo de las entidades territoriales y las políticas del estado para el acceso a recursos de financiamiento, lo cual permite el acceso a los medios de producción, en donde se tenga como propósito incrementar la productividad, de manera que mejoren los ingresos económicos y, por lo tanto, el nivel de calidad de vida de esta parte de la población rural.

Lograr que los pobres puedan aumentar la productividad a fin de que puedan mejorar sus ingresos es una opción que permite a través de la ideación, la formulación y la presentación de proyectos, el financiamiento de iniciativas que mejoren la productividad en las fincas, en donde el pequeño productor cafetero podrá:

- Acceder a recursos de financiamiento.
- Acceder a los medios de producción.
- Ser altamente productivo.
- Ser altamente competitivo dentro del mercado local, departamental, regional, nacional e internacional.
- Implementar procesos tecnificados en las unidades productivas por medio del uso de herramientas tecnológicas.
- Incrementar el nivel de ingresos económicos por la venta de bienes y/o servicios.
- Contar con una buena salud financiera y económica que contribuya a la atención de sus necesidades y al mejoramiento de su calidad de vida.

En relación con la alternativa de mejorar el ingreso de los pobres por medio de proyectos, la FAO y la CEPAL (2003), adicionan: “La productividad, los sistemas de riego, el microcrédito, la asistencia técnica, la capacitación, la construcción de almacenes y la creación de estaciones de agricultura experimental son formas de contribuir a que los pobres aumenten sus ingresos” (p. 25).

A partir de la descripción anterior, podemos afirmar que, si el pequeño productor cafetero posee capacidades y habilidades en formulación y estructuración de proyectos, puede acceder a los recursos de financiamiento que entregan las entidades del sector agrícola, y, por otro lado, incrementará la productividad en la finca cafetera bajo el enfoque de gestión por proyectos.

Los proyectos se conciben como una inversión que el productor agropecuario podrá continuar explotando hasta que se agoten los medios y los recursos tangibles que éstos proveen, teniendo en cuenta que el conocimiento, las lecciones aprendidas y el mejoramiento continuo son un capital intangible que se enriquece con el tiempo, pues tal como lo menciona la CEPAL y la FAO (2003): “Los proyectos dirigidos directamente a la producción son los que más se acercan a la inversión pura porque el proyecto en sí mismo es una inversión” (p. 27).

Los proyectos no deben buscar solo mejorar las vías o crear sistemas de riego, sino que también deben buscar mejorar la productividad de los pequeños agricultores. En este sentido, es importante entregar herramientas a esta parte de la población rural para tal fin ya que los recursos son siempre limitados.

De esta manera, y bajo el enfoque de la teoría desarrollista de la CEPAL, se identifica y explica la importancia que tiene el que los pequeños productores cafeteros del Departamento generen iniciativas que busquen gestionar el financiamiento de su actividad a partir de la formulación y presentación de proyectos, de manera que puedan acceder a recursos financieros que entregan las entidades del sector. Por otro lado, se resalta la importancia que tiene el estrecho relacionamiento entre: el productor, las entidades financieras, las entidades territoriales, las políticas del estado y la capacidad de ideación, formulación y ejecución de proyectos.

Como aspecto de vital importancia, se requiere que el productor cafetero aumente progresivamente sus capacidades en gestión básica de proyectos, de manera que pueda implementar prácticas tecnificadas de base tecnológica en el manejo del cultivo para el incremento de la productividad. Por otra parte, se hace también necesario que el productor cafetero se encuentre en capacidad de gestionar la financiación de sus iniciativas productivas con las entidades del sector financiero.

1.2.1.23 Los proyectos desde el DNP para Colombia

En función de las fases y etapas de los proyectos del DNP, el diseño de la metodología en gestión de proyectos para pequeños caficultores corresponde a las fases de perfil, prefactibilidad y factibilidad que pertenecen a la etapa de *preinversión*, en donde se desarrollan los procesos de ideación y formulación de las iniciativas, la suma de estas tres fases da la maduración y la viabilidad al proyecto ideado y formulado por parte del pequeño productor cafetero.

Adicionalmente, se articula a las etapas de *inversión*, en donde se lleva a cabo los procesos de ejecución (cadena de valor) y seguimiento; y de *operación*, en donde según el tipo de iniciativa y naturaleza del proyecto, el pequeño productor comenzará a hacer uso de los bienes y/o servicios que entregó el proyecto. Como ejemplos para la etapa de operación de un proyecto en una UPA cafetera encontramos: la utilización de secaderos, de beneficiaderos, de sistemas de riego, de acueductos, de vías, de escuelas, todo esto en materia de inversión.

Finalmente, la metodología en gestión de proyectos se articula a la etapa de evaluación *Ex post*, en donde se desarrolla el proceso de evaluación del proyecto y de los productos/entregables generados por el mismo; es decir, una evaluación integral que permita al pequeño caficultor identificar y plasmar unos resultados al cierre del proyecto en los campos financiero, económico, ambiental y social. Estos reportes finales permitirán al productor tomar decisiones sobre otras iniciativas a emprender en el futuro basándose en las lecciones aprendidas (gestión del conocimiento).

En este sentido, es de gran importancia desarrollar procesos de aprendizaje y capacitación que permitan incrementar las capacidades de ideación, de formulación y de gestión de proyectos a la luz del ciclo de la inversión pública para las comunidades caficultoras del Departamento del Huila, a fin de que puedan presentar y gestionar sus iniciativas para la financiación de proyectos que busquen incrementar la productividad o el acceso/mejora de los servicios públicos; tales como vías terciarias, la educación, la salud y el mejoramiento de vivienda.

Finalmente, el DNP en su manual “El ABC de la viabilidad, criterios para dar viabilidad a un proyecto de inversión pública” (2017), indica que las iniciativas que se formulen para la financiación de proyectos de inversión pública deben realizarse en función del ciclo de la

inversión pública, al mismo tiempo, estos criterios pueden ser tenidos en cuenta para formular y gestionar proyectos de iniciativa privada, dichos criterios son:

- Planeación: Formulación, estructuración, presentación y viabilidad.
- Programación: Programación presupuestal.
- Ejecución: Reporte de información, difusión de avances, análisis y validación.
- Evaluación: Reporte de información, difusión de avances, análisis, validación y evaluación ex post. (p. 8)

Marco geográfico

El marco geográfico de la presente investigación, se constituyó por los municipios y las veredas del Departamento del Huila de donde se extrajo la información primaria que aportó a responder la pregunta de investigación. Para lo cual se tuvo en cuenta los municipios que son productores de café así: Pitalito, Acevedo, La Plata, Garzón, Suaza, Gigante, Palestina, El Pital, San Agustín, Guadalupe, Neiva, Timaná, Tarqui, Saladoblanco, Isnos, Algeciras, Tello, Iquira, Santa María, Palermo, Teruel, Oporapa, La Argentina, Campoalegre, Nátaga, Colombia, Paicol, Agrado, Aipe, Elías, Hobo, Rivera y Baraya.

En el Departamento del Huila, de los 37 municipios 35 son cafeteros, es decir, tienen actividades de producción y de comercialización de café, los restantes dos municipios que no producen café son Yaguará por la represa de Betania y Villa Vieja por el bosque seco tropical (desierto).

En este orden de ideas, se recopiló información a lo largo y ancho de la geografía del Departamento del Huila, con el propósito de diseñar el marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores, de manera que respondiera, entre otros aspectos, a su contexto geográfico dada la procedencia de la información. Bajo este entendido, la zona geográfica donde se espera sea utilizado el método en gestión de proyectos es el Departamento del Huila, dado que la información primaria que se produjo recogió el sentir, la vocación y los intereses de los caficultores de municipios potencialmente valiosos en términos de productividad y representatividad de la actividad cafetera del Departamento. Adicionalmente, se considera según la experiencia del trabajo de campo, que muchas de las problemáticas y necesidades de las comunidades encuestadas corresponden y son comunes a las problemáticas y necesidades de las zonas del Departamento en las que no incursionó la investigación. Lo anterior se argumenta bajo el fundamento de probabilidad teniendo en cuenta la cercanía entre municipios, los factores ambientales, los productivos y los sociales.

Aspectos metodológicos

1.5.1 Enfoque y tipo de investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo, se pretendió captar por medio de la aplicación de unos instrumentos de consulta y trabajo en campo, la realidad social, económica y productiva de los pequeños caficultores del Departamento del Huila, buscando generar unas aproximaciones a través de los ojos de los actores estudiados, información primaria de calidad para comprender y describir la manera en que se dan los fenómenos de estudio, siendo estos los relacionados con la capacidad de gestión de proyectos actual por parte de los pequeños productores y la relación que esta capacidad tiene con esta parte de la población rural en los

campos económico, social, ambiental y productivo; y además, permitió identificar el tipo y grado de conocimientos que tienen los pequeños caficultores en el ámbito de la gestión de proyectos, así como también, los aspectos en los que indicaron quieren instruirse.

El tipo de la investigación fue descriptivo, se procuró identificar las características y los elementos más influyentes que tienen incidencia en las capacidades en gestión de proyectos en los pequeños caficultores del Departamento del Huila.

Unidad de análisis

Azcona, *et al.*, (2013), definen la unidad de análisis como “el tipo de objeto del cual se desprenden las entidades que van a investigarse”, adicionalmente, mencionan que para identificar una unidad de análisis en un proceso investigativo “se debe tener en cuenta lo particular de los componentes, pero sin caer en una concepción elementarista que no tenga en cuenta el contexto” (pág. 68). Finalmente, Azcona, *et al.*, (2013), mencionan que “la unidad de análisis refiere a un conjunto y no a un elemento del conjunto” (pág. 70).

Las unidades de análisis para la presente investigación consisten en los componentes/procesos del marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores, ya que son aspectos independientes (conjuntos) que albergan elementos básicos, los cuales permiten, en relación con las categorías y sub categorías evaluar la evolución de los productos que generan los objetivos específicos y, por lo tanto, el objetivo general de la investigación.

Con base en lo anterior las unidades de análisis se establecieron con base en las etapas de los proyectos y los procesos de la gestión de proyectos (ver Tabla 7):

- Ideación
- Formulación
- Ejecución
- Control o seguimiento
- Operación
- Evaluación

Tabla 7

Unidades de análisis de la investigación.

ETAPA DE PREINVERSIÓN	ETAPA DE INVERSIÓN	ETAPA DE OPERACIÓN	ETAPA DE EVALUACIÓN
Proceso de ideación	Proceso de ejecución	Proceso de uso / utilización de los entregables finales de la investigación	Proceso de evaluación económica, social y ambiental del proyecto
Proceso de formulación	Proceso de control		

Adicionalmente, las unidades de observación corresponden a los elementos que hacen parte del conjunto o proceso; en este orden de ideas son (ver Tabla 8):

Tabla 8
Elementos de las unidades de análisis.

PROCESO DE IDEACIÓN	PROCESO DE FORMULACIÓN	PROCESO DE EJECUCIÓN	PROCESO DE CONTROL	PROCESO DE OPERACIÓN	PROCESO DE EVALUACIÓN
Guías y aspectos de contenido para la ideación de proyectos.	Guías y aspectos de contenido para la formulación de proyectos.	Guías y aspectos de contenido para la ejecución de proyectos.	Guías y aspectos de contenido para el seguimiento de proyectos.	Guías y aspectos de contenido para el funcionamiento de proyectos por medio de sus entregables finales.	Guías y aspectos de contenido para la evaluación financiera, económica, social y ambiental de proyectos.

Método de Investigación

El método que se utilizó para la presente investigación fue deductivo, ya que se abordó el sentido de estudio desde lo general hacia lo específico, a través de la creación de conceptos precedidos por el establecimiento de premisas y silogismos.

En este sentido, para el análisis y procesamiento de resultados, el método deductivo se materializó a través de las encuestas y entrevistas. Adicionalmente, el método tuvo en cuenta el siguiente proceso:

- Argumentación: justificación de una pregunta de acuerdo a si contestaba sí o no.
- Generación de proposiciones: a partir de preguntas abiertas.
- Generación de premisas: A partir de preguntas abiertas cuyo sentido provocaba una reflexión propositiva al encuestado.
- Generar conclusiones: Condensación de todos los aspectos evaluados para una decisión final frente a lo recolectado de cada actor involucrado.

1.2.1.24 Instrumentos para la recolección de información

La recolección de información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas para los actores denominados grupos asociativos y expertos; y encuestas estructuradas para los pequeños caficultores, estos actores se definen en el sub capítulo “población y muestra” (ver Anexos 3, 4 y 5).

En este sentido y para el diseño de los instrumentos, se consideró el concepto de Rodríguez (1999), citado por Sáenz y Téllez (2014), quien afirma que:

Al elaborar una entrevista tenemos que partir de la idea que nuestra fuente de información es un ser humano y no una máquina con respuestas establecidas, lo que queremos son las respuestas del entrevistado de forma amplia y sin obviar explicaciones” (p. 172).

Para desarrollar la presente investigación, se utilizó una encuesta estructurada, abarcando preguntas e identificando los principales aspectos, problemáticas e importancia desde el punto

de vista de los productores, de los grupos asociativos y expertos sobre cada una de las fases, etapas y procesos de la gestión de proyectos.

La aplicación de las entrevistas y encuestas permitió:

- Crear el acervo documental inicial de la investigación como medio de verificación y/o consulta.
- Comprender las realidades de los pequeños caficultores desde su propia experiencia de vida.
- Asociar y relacionar la información primaria obtenida, con los contenidos del marco teórico y con las temáticas vistas en el proceso de formación de la maestría en gerencia integral de proyectos, para elaborar el marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila.
- Realizar investigación práctica o aplicada, dado que se buscó identificar las problemáticas y/o necesidades específicas de los pequeños caficultores del Departamento del Huila.
- Encontrar alternativas de solución para las dificultades que atraviesan los pequeños caficultores, a través de la formación y afianzamiento en las capacidades en gestión básica de proyectos para la población rural cafetera, que les sirva de insumo para la formulación de iniciativas que se conviertan en proyectos que les permitan posicionar la UPA en un modelo de negocio sostenible.
- Visibilizar las oportunidades de mejora que tienen los pequeños caficultores en la UPA, a través de la formación en gestión de proyectos y la aplicación del marco metodológico en gestión básica de proyectos, que les permite aplicar a programas y acceder a recursos que ofrecen las entidades público privadas para el sector rural.
- Encontrar las herramientas metodológicas que facilitan el aprendizaje de los pequeños caficultores, las cuales se confirman en razón a sus condiciones cognitivas, a su modo de pensar, sentir y actuar; aunque ellos son conscientes del impacto y la aplicación imperativa del uso de herramientas digitales, que el mundo les impone.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

En la Tabla 9 se muestran las categorías y subcategorías que determinaron la estructura para la elaboración de las guías en gestión básica de proyectos para pequeños caficultores; las cuales se establecieron tomando como base los procesos de ideación y formulación de proyectos:

Tabla 9
Categorías y subcategorías de la investigación.

Categorías	Subcategorías
1. Formulación de proyectos	1.1. Identificación de necesidades / problemáticas/oportunidades
	1.2. Aspectos y criterios de conocimientos previos para la formulación de proyectos en relación con la unidad productiva, la asistencia técnica y las fuentes de financiación.
	1.3. Tipos de proyectos
2. Gestión de proyectos	2.1. Ejecución de los proyectos
	2.2. Gestión de riesgos
	2.3. Seguimiento y control de los proyectos
3. Fuentes de financiamiento para proyectos	3.1. Ingresos de los caficultores
	3.2. Administración de costos y gastos
	3.3. Gestión de recursos con instituciones
	3.4. Gestión de las iniciativas
4. Aprendizaje de los caficultores	4.1. Medios de aprendizaje de los caficultores
	4.2. Contenidos temáticos de interés por parte de los caficultores
	4.3. Dominio de herramientas tecnológicas (aplicaciones, computador, internet, smartphone)

Población y muestra

1.2.1.25 Población accesible

La población objetivo de estudio fueron tres actores:

- Los pequeños caficultores del Departamento del Huila, que acuerdo a la Federación Nacional de Cafeteros – Comité Departamental de Cafeteros del Huila (2020), en el Departamento existen cerca de 83.502 productores y el 96% corresponden a 80.162 pequeños productores (caficultores).

- La población (N) de grupos asociativos de cafeteros en el Departamento del Huila equivale a 128 (Federación Nacional de Cafeteros, 2021), se aplicará a los representantes o directivos del grupo asociativo.
- Los expertos, quienes son un grupo de personas que se relacionan con el fenómeno de estudio; y que hacen parte de las entidades públicas y privadas que conforman el ecosistema denominado clúster de café Huila¹⁵.

De igual manera, para la presente investigación los actores, que corresponden a la población a quienes se aplicaron los instrumentos, se identificarán así:

PC: Pequeños caficultores

GA: Grupos asociativos de cafeteros

EX: Expertos.

En resumen, la Tabla 10 muestra la población objetivo para la investigación para los pequeños caficultores.

Tabla 10

Población objetivo

Unidad de muestreo	Tipo de selección	Características	Población total	Población objetivo
Productores	Elección aleatoria	Pequeños caficultores del Huila	83.502	80.162

1.2.1.26 Muestra representativa

La muestra representativa se determinó, a partir de la definición de la unidad de muestreo y la población objetivo total, y se requirió especificar un nivel de confianza Z y un margen de error como se especifica en la ecuación 1.

Esta se calculó de la siguiente manera:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1-p)}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * (1-p)}$$

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar).

N: Es el tamaño de la población total.

Z: Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado.

e: Es el margen de error admitido.

p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

Es decir que para nuestro caso como se ilustra en la Tabla 11, se estableció un nivel de confianza del 90% equivale a un $Z = 1.645$ y nos da como resultado una muestra representativa para los pequeños caficultores de 137 y para los grupos asociativos de 66.

¹⁵ Identificados de acuerdo al documento Ruta competitiva del café

Tabla 11

Muestra representativa por unidad de muestreo

Unidad de muestreo	Herramienta	Población accesible	Nivel de Confianza	Probabilidad de éxito	Margen de error	Muestra representativa
Productores	Encuesta	80.162	90%	50%	7%	137
Grupos Asociativos	Entrevista semiestructurada	128	90%	50%	7%	66

1.2.1.27 Criterios para determinar la muestra representativa

Para determinar la muestra representativa de la unidad de muestreo “Productores” se identificó la producción tonelada de los 35 municipios productores de café en la región, así mismo su participación sobre el total de la producción como muestra en la Tabla 12:

Tabla 12

Producción tonelada de café en los 35 municipios del Huila

Municipio	Producción Tonelada	Participación
Pitalito	26.389,26	13,37%
Acevedo	20.198,70	10,23%
La Plata	15.793,96	8,00%
Garzón	10.784,68	5,46%
Suaza	10.023,78	5,08%
Gigante	9.956,89	5,04%
Palestina	7.591,36	3,85%
El Pital	6.755,84	3,42%
San Agustín	6.551,46	3,32%
Guadalupe	6.123,72	3,10%
Neiva	6.058,36	3,07%
Timaná	5.868,38	2,97%
Tarqui	5.440,69	2,76%
Saladoblanco	5.285,61	2,68%
Isnos	5.050,50	2,56%
Algeciras	4.541,10	2,30%
Tello	4.590,60	2,33%
Iquira	3.738,43	1,89%
Santa María	3.712,28	1,88%
Palermo	3.612,28	1,83%
Teruel	3.522,54	1,78%
Oporapa	3.491,95	1,77%
La Argentina	3.061,32	1,55%
Campoalegre	2.912,00	1,48%
Nátaga	2.777,18	1,41%
Colombia	2.618,00	1,33%

Paicol	1.970,26	1,00%
Agrado	1.887,18	0,96%
Aipe	1.545,46	0,78%
Elías	1.505,03	0,76%
Hobo	1.006,20	0,51%
Rivera	1.081,94	0,55%
Baraya	1.059,93	0,54%
Tesalia	760,24	0,39%
Altamira	103,84	0,05%
Totales	197.370,95	100,00%

Nota. Elaboración propia, (2022). A partir de datos de Evaluaciones Anuales Agropecuarias, Ministerio de Agricultura (2020).

Con base en la Tabla 12, se determinó como criterio para determinar la muestra representativa, para la aplicación de las 137 encuestas a los PC, en la misma proporción de la participación en la producción por municipio, según se ilustra en la Tabla 13.

Tabla 13

Determinación de la aplicación de encuestas a los pequeños caficultores

Municipio	Participación	Encuestas Por municipio
Pitalito	13,37%	18
Acevedo	10,23%	14
La Plata	8,00%	11
Garzón	5,46%	7
Suaza	5,08%	7
Gigante	5,04%	7
Palestina	3,85%	5
El Pital	3,42%	5
San Agustín	3,32%	5
Guadalupe	3,10%	4
Neiva	3,07%	4
Timaná	2,97%	4
Tarqui	2,76%	4
Saladoblanco	2,68%	4
Isnos	2,56%	4
Algeciras	2,30%	3
Tello	2,33%	3
Iquira	1,89%	3
Santa María	1,88%	3
Palermo	1,83%	3
Teruel	1,78%	2
Oporapa	1,77%	2
La Argentina	1,55%	2
Campoalegre	1,48%	2
Nátaga	1,41%	2
Colombia	1,33%	2

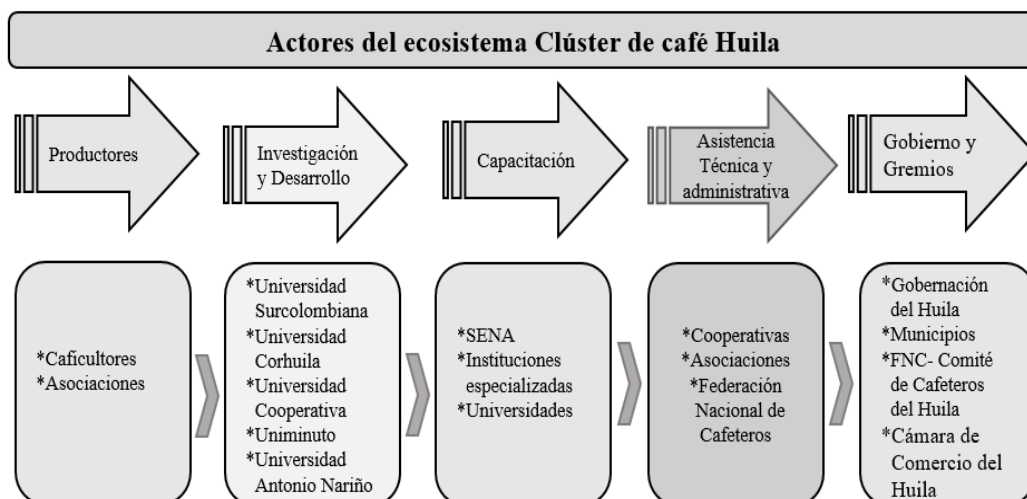
Paicol	1,00%	1
Agrado	0,96%	1
Aipe	0,78%	1
Elías	0,76%	1
Hobo	0,51%	1
Rivera	0,55%	1
Baraya	0,54%	1
Tesalia	0,39%	-
Altamira	0,05%	-
Totales	100,00%	137

Para la selección de los grupos asociativos de cafeteros, se tomó la base de datos suministrada por el Comité de Cafeteros del Huila; se procedió a contactar telefónicamente a los 128 grupos y de éstos se seleccionaron para aplicar el instrumento a 66 grupos, teniendo como parámetro que estuvieran interesados en la formación de gestión básica de proyectos y que pertenecieran en su mayoría a los municipios más productores de café en el departamento, los cuales se seleccionaron de los siguientes municipios: Pitalito, Timaná, Acevedo, San Agustín, Garzón, La Plata, Gigante, Palermo, Algeciras, Palestina, El Pital, Teruel y Hobo; y a quienes se aplicó la entrevista fue al representante legal o directivo (quienes también son caficultores).

Por último, para el tercer grupo de actores, se realizaron 21 entrevistas a expertos, quienes son personas que están vinculadas a las entidades públicas o privadas, que conforman el ecosistema Clúster de café en el Departamento del Huila, como apoyo en investigación, desarrollo, capacitación, gobierno y gremios y que pueden incidir de manera positiva o negativa en el sector cafetero en su desarrollo social, económico, ambiental y financiero (ver Figura 4):

Figura 4

Actores del ecosistema clúster de café Huila.



Nota. Ruta competitiva clúster café Huila – Cámara de Comercio de Neiva (2019).

Ruta del proceso investigativo

De conformidad con los objetivos de la presente investigación, se estableció la siguiente ruta/marco metodológico (ver Tabla 14):

Tabla 14
Ruta del proceso investigativo

Ruta del proceso investigativo		
Objetivos específicos	Actividades	Productos
	Diseño de preguntas dirigidas a pequeños caficultores, representantes de grupos asociativos y a expertos sobre principales temas y contenidos para: 1) elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos, 2) la gestión de proyectos según etapas y fases, 3) la identificación de apoyos institucionales en relación con los créditos y 4) la identificación de los principales métodos y medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores.	Batería de preguntas
1. Identificar los principales elementos temáticos y de contenido para elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos a partir de necesidades, oportunidades y prioridades del pequeño caficultor.	Diseño de encuesta estructurada (preguntas cerradas) para pequeños caficultores y de entrevista semiestructurada (preguntas abiertas y cerradas) para representantes de grupos asociativos y expertos	Instrumentos: *Encuesta estructurada *Entrevistas semiestructuradas
	Aplicación de encuestas estructuradas a pequeños caficultores	Encuestas diligenciadas, digitalizadas y archivadas (pequeños caficultores)
	Aplicación de entrevistas semiestructuradas a representantes de grupos asociativos	Entrevistas diligenciadas, digitalizadas y archivadas (representantes de grupos asociativos)
	Aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos	Entrevistas diligenciadas, digitalizadas y archivadas (expertos)
	Tabulación de encuestas (pequeños caficultores)	Encuestas consolidadas (pequeños caficultores)
	Tabulación de entrevistas (representantes de grupos asociativos)	Entrevistas consolidadas (representantes de grupos asociativos)
	Tabulación de entrevistas (expertos)	Entrevistas consolidadas (expertos)
	Procesamiento de información para determinar los principales temas y contenidos que busquen elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos según pequeños caficultores.	Gráfico (GI): Principales temas y contenidos para elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos según pequeños caficultores

	<p>Procesamiento de información para determinar los principales temas y contenidos que busquen elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos según representantes de grupos asociativos.</p>	<p>Gráfico (G2): Principales temas y contenidos para elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos según representantes de grupos asociativos</p>
	<p>Procesamiento de información para determinar los principales temas y contenidos que busquen elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos según expertos.</p>	<p>Gráfico (G3): Principales temas y contenidos para elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos según expertos</p>
	<p>Contrastación y análisis de resultados gráficos G1, G2 Y G3 que contienen los principales temas y contenidos para elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos.</p>	<p>Matriz consolidada (M1): Principales elementos para la ideación y formulación de proyectos para las UPAs cafeteras según actores</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar principales tipos de proyectos aplicables a las UPAs cafeteras del Departamento del Huila según caficultores</p>	<p>Gráfico (G4): Principales tipos de proyectos para las UPAs cafeteras del Departamento del Huila según pequeños caficultores.</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales tipos de proyectos aplicables a las UPAs cafeteras del Departamento del Huila según representantes</p>	<p>Gráfico (G5): Principales tipos de proyectos para las UPAs cafeteras del Departamento del Huila según representantes de grupos asociativos.</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales tipos de proyectos aplicables a las UPAs cafeteras del Departamento del Huila según expertos</p>	<p>Gráfico (G6): Principales tipos de proyectos para las UPAs cafeteras del Departamento del Huila según expertos</p>
	<p>Contrastación y análisis de resultados gráficos G4, G5 y G6 que contienen los principales tipos de proyectos aplicables a las UPAs cafeteras del Departamento del Huila.</p>	<p>Matriz consolidada (M2): Principales tipos de proyectos para las UPAs cafeteras según actores.</p>
<p>2. Encontrar los principales elementos temáticos y de contenido a incorporar en las fases y etapas de la gestión de proyectos de las unidades productivas agropecuarias.</p>	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos a incorporar para la ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras según caficultores</p>	<p>Gráfico (G7): Principales temas y contenidos para la ejecución de proyectos según pequeños caficultores</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos a incorporar para la ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras según representantes</p>	<p>Gráfico (G8): Principales temas y contenidos para la ejecución de proyectos según representantes de grupos asociativos</p>

Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos a incorporar para la ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras según expertos

Gráfico (G9): Principales temas y contenidos para la ejecución de proyectos según expertos

Contrastación y análisis de resultados gráficos G7, G8 y G9 en cuanto a principales temas y contenidos para la ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras

Matriz consolidada (M3): Principales elementos para la ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras según actores.

Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para el control y el seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras según caficultores

Gráfico (G10): Principales temas y contenidos para el control y el seguimiento de proyectos según pequeños caficultores

Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para el control y el seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras según representantes

Gráfico (G11): Principales temas y contenidos para el control y el seguimiento de proyectos según representantes de grupos asociativos

Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para el control y el seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras según expertos

Gráfico (G12): Principales temas y contenidos para el control y el seguimiento de proyectos según expertos

Contrastación y análisis de resultados gráficos G10, G11 Y G12 en cuanto a principales temas y contenidos para el control y el seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras

Matriz consolidada (M4): Principales elementos para el control y seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras según actores.

Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la gestión de riesgos de proyectos en las UPAs cafeteras según caficultores

Gráfico (G13): Principales temas y contenidos para la gestión de riesgos de proyectos según pequeños caficultores

Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la gestión de riesgos de proyectos en las UPAs cafeteras según representantes

Gráfico (G14): Principales temas y contenidos para para la gestión de riesgos de proyectos según representantes de grupos asociativos

Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la gestión de riesgos de proyectos en las UPAs cafeteras según expertos

Gráfico (G15): Principales temas y contenidos para la gestión de riesgos de proyectos según expertos

	<p>Contrastación y análisis de resultados gráficos G13, G14 Y G15 en cuanto a principales temas y contenidos para la gestión de riesgos de proyectos en las UPAs cafeteras</p>	<p>Matriz consolidada (M5): Principales elementos para la gestión de riesgos en las UPAs cafeteras según actores.</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según caficultores</p>	<p>Gráfico (G16): Principales temas y contenidos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según pequeños caficultores</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según representantes</p>	<p>Gráfico (G17): Principales temas y contenidos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según representantes de grupos asociativos</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según expertos</p>	<p>Gráfico (G18): Principales temas y contenidos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según expertos</p>
	<p>Contrastación y análisis de resultados gráficos G16, G17 Y G18 en cuanto a principales temas y contenidos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras.</p>	<p>Matriz consolidada (M6): Principales elementos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según actores.</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la atención de dificultades de la caficultura según caficultores</p>	<p>Gráfico (G19): Principales dificultades que afronta la caficultura según pequeños caficultores</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la atención de dificultades de la caficultura según representantes</p>	<p>Gráfico (G20): Principales dificultades que afronta la caficultura según representantes de grupos asociativos</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales temas y contenidos para la atención de dificultades de la caficultura según expertos</p>	<p>Gráfico (G21): Principales dificultades que afronta la caficultura según expertos</p>
	<p>Contrastación y análisis de resultados gráficos G19, G20 Y G21 en cuanto a principales temas y contenidos para la atención de dificultades de la caficultura en el Departamento del Huila</p>	<p>Matriz consolidada (M7): Principales dificultades de la caficultura en el Departamento del Huila según actores</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar las principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según caficultores</p>	<p>Gráfico (G22): Principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según caficultores</p>

3. Elaborar un mapa de apoyos institucionales frente al financiamiento de proyectos para las unidades productivas agropecuarias en el Departamento del Huila según tipologías básicas de proyectos.

Procesamiento de información para identificar las principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según representantes	Gráfico (G23): Principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según representantes de grupos asociativos
Procesamiento de información para identificar las principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según expertos	Gráfico (G24): Principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según expertos
Contrastación y análisis de resultados gráficos G22, G23 Y G24 en cuanto a principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores	Matriz consolidada (M8): Principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según actores
Procesamiento de información para identificar los principales elementos para el mejoramiento de los ingresos económicos de los pequeños caficultores según caficultores	Gráfico (G25): Principales elementos para el mejoramiento de los ingresos de los pequeños caficultores según caficultores
Procesamiento de información para identificar los principales elementos para el mejoramiento de los ingresos económicos de los pequeños caficultores según representantes	Gráfico (G26): Principales elementos para el mejoramiento de los ingresos de los pequeños caficultores según representantes de grupos asociativos
Procesamiento de información para identificar los principales elementos para el mejoramiento de los ingresos económicos de los pequeños caficultores según expertos	Gráfico (G27): Principales elementos para el mejoramiento de los ingresos de los pequeños caficultores según expertos
Contrastación y análisis de resultados gráficos G25, G26 Y G27 en cuanto a principales elementos para el mejoramiento de los ingresos económicos de los pequeños caficultores	Matriz consolidada (M9): Principales elementos para el mejoramiento de ingresos de los pequeños caficultores según actores.
Procesamiento de información para identificar los principales elementos para el financiamiento de costos y gastos en la finca cafetera según caficultores	Gráfico (G28): Principales elementos para el financiamiento de costos y gastos en la finca cafetera según pequeños caficultores
Procesamiento de información para identificar los principales elementos para el financiamiento de costos y gastos en la finca cafetera según representantes	Gráfico (G29): Principales elementos para el financiamiento de costos y gastos en la finca cafetera según representantes de grupos asociativos
Procesamiento de información para identificar los principales elementos para el financiamiento de costos y gastos en la finca cafetera según expertos	Gráfico (G30): Principales elementos para el financiamiento de costos y gastos en la finca cafetera según expertos

Contrastación y análisis de resultados gráficos G28, G29 Y G30 en cuanto a principales costos y gastos a ser financiados en la finca cafetera.	Matriz consolidada (M10): Principales elementos para la financiación de costos y gastos en las UPAs cafeteras según actores.
Procesamiento de información para identificar los principales elementos a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera según caficultores	Gráfico (G31): Principales elementos a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera según pequeños caficultores
Procesamiento de información para identificar los principales elementos a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera según representantes	Gráfico (G32): Principales elementos a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera según representantes de grupos asociativos
Procesamiento de información para identificar los principales elementos a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera según expertos	Gráfico (G33): Principales elementos a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera según expertos
Contrastación y análisis de resultados gráficos G31, G32 Y G33 en cuanto a principales elementos a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera.	Matriz consolidada (M11): Principales elementos para la gestión de costos y gastos en las UPAs cafeteras según actores.
Procesamiento de información para identificar las principales dificultades para el acceso al crédito según caficultores	Gráfico (G34): Principales dificultades para el acceso al crédito por parte de los pequeños caficultores según caficultores
Procesamiento de información para identificar las principales dificultades para el acceso al crédito según representantes	Gráfico (G35): Principales dificultades para el acceso al crédito por parte de los pequeños caficultores según representantes de grupos asociativos
Procesamiento de información para identificar las principales dificultades para el acceso al crédito según expertos	Gráfico (G36): Principales dificultades para el acceso al crédito por parte de los pequeños caficultores según expertos
Contrastación y análisis de resultados gráficos G34, G35 Y G36 en cuanto a principales dificultades para el acceso al crédito por parte de los pequeños caficultores.	Matriz consolidada (M12): Principales dificultades para el acceso a créditos por parte de los pequeños caficultores según actores.
Procesamiento de información para identificar los principales motivos de negación de un crédito según caficultores	Gráfico (G37): Principales motivos de negación de un crédito para pequeños caficultores según caficultores
Procesamiento de información para identificar los principales motivos de negación de un crédito según representantes	Gráfico (G38): Principales motivos de negación de un crédito para pequeños caficultores según representantes de grupos asociativos

	<p>Procesamiento de información para identificar los principales motivos de negación de un crédito según expertos</p>	<p>Gráfico (G39): Principales motivos de negación de un crédito para pequeños caficultores según expertos</p>
	<p>Contrastación y análisis de resultados gráficos G37, G38 Y G39 en cuanto a principales motivos de negación de un crédito para pequeños caficultores.</p>	<p>Matriz consolidada (M13): Principales motivos de negación de un crédito para pequeños caficultores según actores.</p>
	<p>Integración matrices M7, M8, M9, M10, M11, M12 Y M13.</p>	<p>Mapa de apoyos institucionales para el financiamiento de proyectos en las UPAs cafeteras en el Departamento del Huila.</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar las principales herramientas metodológicas a considerar para la capacitación en gestión de proyectos según caficultores</p>	<p>Gráfico (G40): Principales herramientas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según caficultores</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales herramientas metodológicas a considerar para la capacitación en gestión de proyectos según representantes</p>	<p>Gráfico (G41): Principales herramientas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según representantes de grupos asociativos</p>
<p>4. Elaborar las herramientas formativas y de apoyo metodológico con sus principales características que contribuyan a elevar el nivel de conocimiento en gestión de proyectos para los pequeños caficultores del Departamento del Huila.</p>	<p>Procesamiento de información para identificar los principales herramientas metodológicas a considerar para la capacitación en gestión de proyectos según expertos</p>	<p>Gráfico (G42): Principales herramientas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según expertos</p>
	<p>Contrastación y análisis de resultados gráficos G40, G41 Y G42 en cuanto a principales herramientas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores.</p>	<p>Matriz consolidada (M14): Principales herramientas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores.</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales medios a considerar para la capacitación en gestión de proyectos según caficultores</p>	<p>Gráfico (G43): Principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según caficultores</p>
	<p>Procesamiento de información para identificar los principales medios a considerar para la capacitación en gestión de proyectos según representantes</p>	<p>Gráfico (G44): Principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según representantes de grupos asociativos</p>

Procesamiento de información para identificar los principales medios a considerar para la capacitación en gestión de proyectos según expertos	Gráfico (G45): Principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según expertos
Contrastación y análisis de resultados gráficos G43, G44 Y G45 en cuanto a principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores.	Matriz consolidada (M15): Principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores.
Construcción guía para la ideación y formulación de proyectos para pequeños caficultores a partir de matrices consolidadas M1 y M2.	Guía para la ideación y formulación de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila.
Construcción guía para la ejecución y el control de proyectos en las UPAs cafeteras a partir de matrices consolidadas M3 y M4.	Guía para la ejecución y control y seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras del Departamento del Huila.
Construcción guía para la gestión de riesgos en las UPAs cafeteras a partir de matrices consolidadas M5	Guía para la gestión de riesgos en las UPAs cafeteras del Departamento del Huila.
Construcción guía para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras a partir de matriz consolidada M6	Guía para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras del Departamento del Huila.
Construcción mapa de procesos y actividades del marco metodológico en gestión básica de proyectos para los pequeños caficultores del Departamento del Huila	Mapa de procesos y actividades de la gestión básica de proyectos de pequeños caficultores del Departamento del Huila.
Diseño de la cartilla que contiene el marco metodológico en gestión básica de proyectos para los pequeños caficultores teniendo en cuenta las matrices consolidadas (M1 - M15)	Cartilla titulada: Cartilla para la gestión básica de proyectos emprendedores de pequeños caficultores del Departamento del Huila – Colombia, que contiene el marco metodológico encontrado denominado MGPROCAF.

Otros aspectos metodológicos de la investigación

Para el procesamiento de la información primaria generada, es decir, desde la información que se obtuvo como resultado de la aplicación de los instrumentos a los pequeños caficultores, los representantes de los grupos asociativos y los expertos, se desarrolló así:

- Se tabularon las encuestas aplicadas a los pequeños caficultores en un solo formato.
- Se tabularon las entrevistas aplicadas a los Grupos Asociativos (a los representantes o directivos) en un solo formato.
- Se tabularon las entrevistas aplicadas a los expertos en un solo formato.

- Se procesó la información para cada actor, se consolidó por pregunta, de acuerdo a la calificación otorgada por cada actor y se obtuvo un resultado o un total por cada elemento que conformaba la pregunta.
- Seguidamente, se generaron gráficos para cada pregunta por actor disponiendo los elementos en orden de importancia, listados de mayor a menor según resultado del puntaje obtenido.
- A partir de los gráficos por actor, se generaron matrices en el ámbito de la pregunta (la cual responde a determinada etapa, fase y proceso de la gestión de proyectos) consolidando la información de los tres actores en un solo cuadro. tomando como parámetro el resultado del pequeño caficultor (listados de mayor a menor importancia según resultado del puntaje obtenido).
- Las matrices generadas se constituyeron en el insumo para la elaboración de las guías; las cuales son: una para la ideación y formulación de proyectos, una para la ejecución y el control de proyectos, una para la evaluación de proyectos y una para la gestión de riesgos de los proyectos en las fincas cafeteras del Departamento del Huila.
- Las guías elaboradas, a su vez, se constituyen en el marco metodológico para la gestión de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila.

En resumen, los instrumentos aplicados se basaron en un cuestionario que hace referencia a cada una de las necesidades, sugerencias, aspectos de relevancia y ruta crítica para gestionar un proyecto, categorizada por cada una de las etapas, fases y procesos del mismo.

Teniendo en cuenta la estructura anterior, para efectos de interpretación de resultados y dado que no es posible sumar directamente los puntajes de los tres actores para obtener un puntaje final por pregunta (ya que el número de integrantes de cada grupo es diferente; caficultores: 137, grupos asociativos (representantes o directivos): 66 y expertos: 21); se tomaron las respuestas desde las perspectivas de los caficultores, representantes de los grupos asociativos y expertos para determinar los consolidados de las respuestas, en donde se identificaron actor y elementos más importantes con su respectivo puntaje.

1.5.8 Limitaciones que tuvo la investigación.

Como primer aspecto por disposiciones legales, con ocasión de la pandemia COVID – 19, se establecieron protocolos de bioseguridad a nivel general y de manera específica para el sector caficultor; los cuales limitaron la realización de espacios presenciales con los pequeños caficultores y con los grupos asociativos, toda vez que, por las razones imperantes de proteger la salud y la vida, ante la amenaza biológica, se limitó la movilidad y el recibimiento por parte de las comunidades rurales. Desde el inicio de la pandemia se entendió que las poblaciones rurales eran las que más se tenían que cuidar por parte de nosotros y también por parte de ellos mismos.

Por otra parte, y al momento de aplicar los instrumentos de consulta (cuestionarios), se evidenció que dichos instrumentos debieron ser más “amigables”, es decir en un lenguaje más sencillo; dado que en ellos se reflejaba cierto tecnicismo, y no facilitaba la comprensión, por parte de los pequeños productores en el ámbito de los proyectos, en razón a las condiciones cognitivas y de aprendizaje de la población rural.

Adicionalmente, ante la dificultad, en razón a la pandemia COVID-19, para la aplicación de los instrumentos de manera presencial, la información primaria que se produjo en esta

investigación recogió el sentir, la vocación y los intereses de los caficultores de municipios potencialmente valiosos en términos de productividad y representatividad de la actividad cafetera del Departamento del Huila; sin embargo tiene una limitante en términos de cobertura, con relación al total de la población cafetera del Departamento del Huila y en relación a lo que representa el Departamento en la producción de café a nivel del país.

Otra limitante que tuvo la investigación en consideración a las capacidades cognitivas y de aprendizaje, fue no haber considerado la edad y el sexo como datos importantes en las entrevistas al actor de los caficultores, es decir que se pudiesen consolidar resultados por grupos de edad así: entre mayores de 60 años, entre 40 y 50 años, entre 30 y 40 años, y menores de 30; así como por sexo (caficultor y caficultora), muy seguramente se hubiesen generado resultados con unas tendencias y expectativas más específicas o diversas, que serían objeto de comparación frente a los resultados de esta investigación.

1.5.9 Otros productos de la investigación

La presente investigación permitió de una parte, interactuar con los pequeños caficultores y con los actores de la cadena del café, y por otra parte, estudiar su contexto, conocer de primera fuente su problemática, así como, los retos y desafíos que tiene el sector cafetero para ser más competitivo, los cuales se traducen en oportunidades, que pueden ser visibilizadas y realizables a través de los proyectos; sin embargo, se evidenció la imperiosa necesidad de elevar las capacidades en gestión básica de proyectos entre los pequeños caficultores, lo que les permitirá contribuir en la transformación de la realidad que actualmente se vive en el sector rural.

Por lo anterior, de manera conjunta entre los autores y el director de la tesis, motivados en contribuir a generar impacto positivo en el sector rural cafetero, a través de la formación en gestión básica de proyectos y como resultado de este trabajo académico, se generaron los siguientes productos:

- Tesis de maestría: “Marco metodológico para elevar las capacidades en gestión de proyectos en los pequeños caficultores del Departamento del Huila - Colombia”.
- Artículo de investigación “Un marco metodológico para elevar las capacidades de gestión de proyectos de los pequeños caficultores del Departamento del Huila - Colombia”.
- Cartilla intitulada: “*Cartilla para la gestión básica de proyectos emprendedores de pequeños caficultores del Departamento del Huila- Colombia*” que contiene de manera didáctica, ilustrada y simplificada, el marco metodológico para la gestión de proyectos de pequeños caficultores denominado MGPROCAF, en donde se detalla el paso a paso de los procesos de gestión básica de proyectos, que les permitirá a los pequeños caficultores de manera individual o grupal, asimilar conocimientos, los cuales al complementar con sus experiencias y orientados por un formador, les permitirá reforzar y potencializar sus capacidades en este campo.
- Sitio web interactivo que facilita el contacto desde cualquier lugar del mundo con los caficultores u otro productor agropecuario en general, que esté interesado en la formación en gestión básica de proyectos, o que requiera una orientación en el ámbito de los proyectos; en el cual se promociona la herramienta metodológica MGPROCAF propuesta en esta investigación.

La dirección Web o URL del sitio web es: <http://procadesur.com>, el cual hace alusión a la gestión básica de proyectos del campo para el desarrollo Surcolombiano, es un portal que

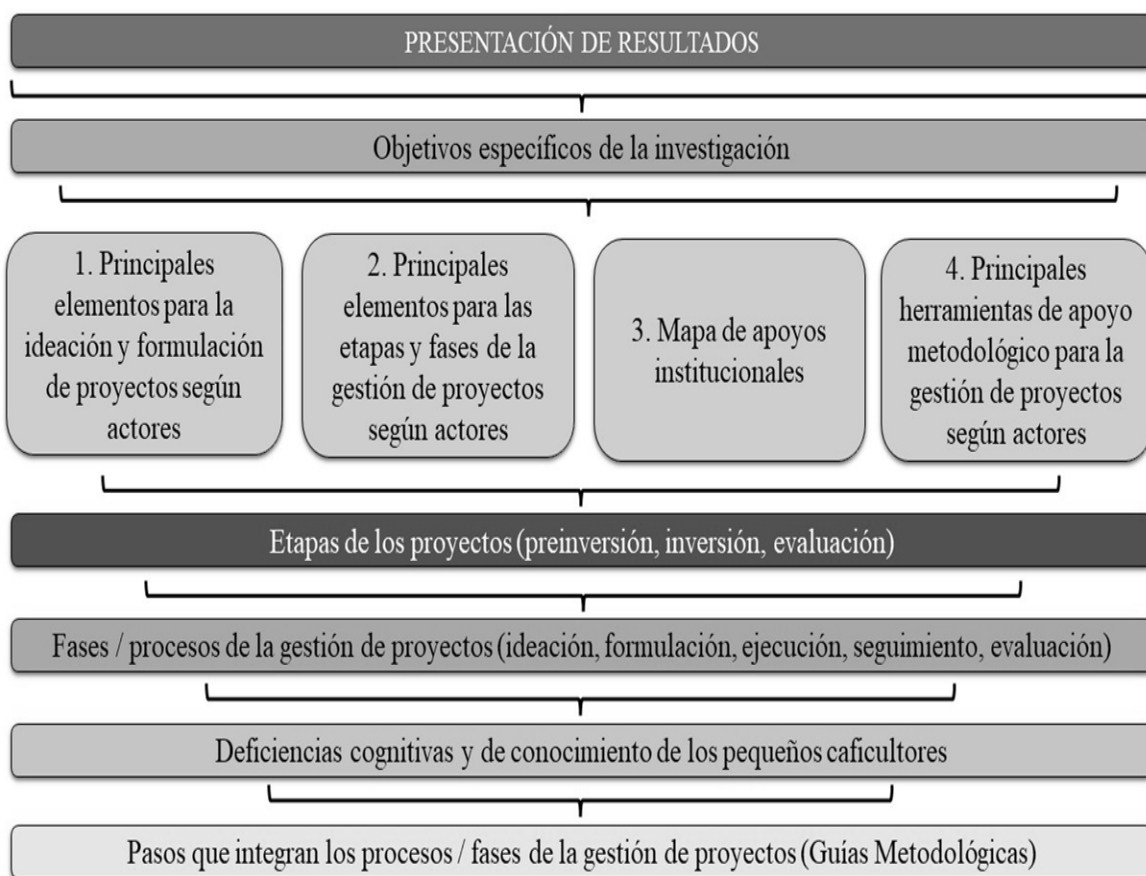
ofrecerá los servicios de formación y apoyo a los pequeños caficultores y/o empresarios del campo que requieran hacer realidad sus iniciativas para la UPA, a través de la gestión de proyectos, con el fin de articular con la oferta institucional local y regional y sacar el máximo provecho de los recursos destinados para mejorar el bienestar del sector rural,

2 Desarrollo y resultados

La presentación de resultados de la investigación, como se ilustra en la Figura 5, se realiza con base en la unidad de análisis y se resume así:

Figura 5

Presentación de resultados de la investigación



2.1 Principales elementos temáticos y de contenido para elevar las capacidades básicas de ideación y formulación de proyectos.

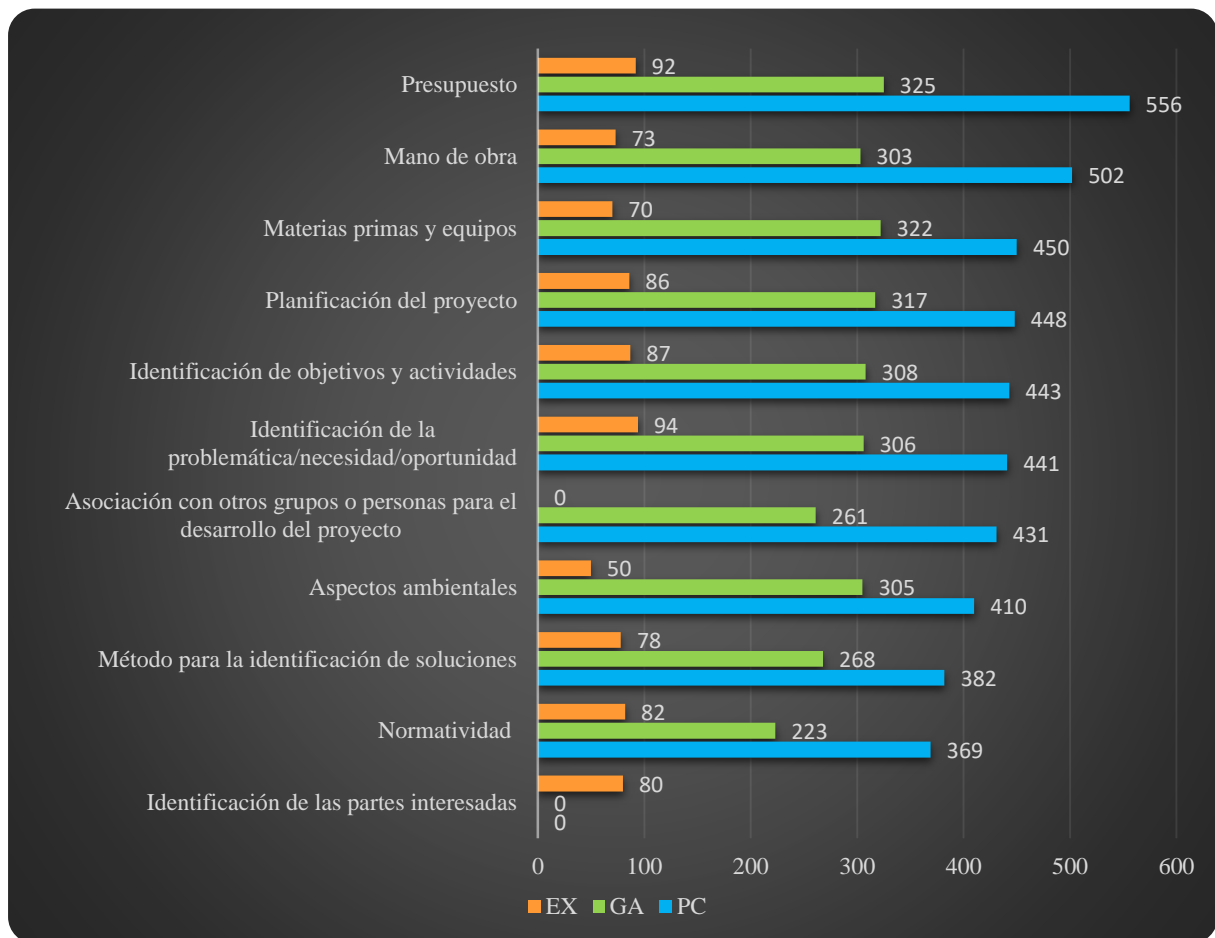
En el cuestionario se abordaron los procesos de ideación y formulación de los proyectos (matriz M1), como también los tipos de proyectos (matriz M2) a fin de encontrar los principales elementos de interés y de contenido en los procesos mencionados, por parte de los pequeños caficultores, los grupos asociativos y por último los expertos

2.1.1 Contenido temático en la ideación y formulación de proyectos de las UPAs.

La Figura 6 muestra los resultados para los procesos de ideación y formulación de proyectos en las UPAs cafeteras según actores. En este sentido, los PC manifestaron que los principales elementos a tener en cuenta en el momento de formular una iniciativa de un proyecto para la finca en orden de importancia son: el presupuesto, la mano de obra, las materias primas y los equipos, la planificación del proyecto, la identificación de los objetivos y las actividades, la identificación de la problemática, necesidad y oportunidad, la asociatividad y los aspectos ambientales. Lo cual se explica, en razón a que sus necesidades se priorizan en el aspecto productivo, ya que es el medio que les ofrece cierta rotación de dinero para atender las obligaciones.

Figura 6

M1: Principales elementos para la ideación y formulación de proyectos para las UPAs cafeteras según actores.



Por otra parte, los GA indicaron que el presupuesto, las materias primas y los equipos, la planificación del proyecto, la identificación de objetivos y actividades, la identificación de la problemática, los aspectos ambientales y la mano de obra son en orden de importancia los elementos que el pequeño caficultor debería considerar al momento de formular una iniciativa para su finca cafetera.

Seguidamente, los EX indicaron que la identificación de la problemática, el presupuesto, la identificación de objetivos y actividades, la planificación del proyecto y la normatividad son los elementos clave que el pequeño caficultor debe considerar al momento de formular un proyecto, seguidos en orden de importancia por la identificación de las partes interesadas del proyecto y el método para la identificación de posibles soluciones.

Finalmente, los elementos temáticos más importantes en los que coincidieron los tres actores fueron:

- El presupuesto
- Mano de obra
- La planificación del proyecto
- Materias primas
- La identificación de los objetivos y actividades

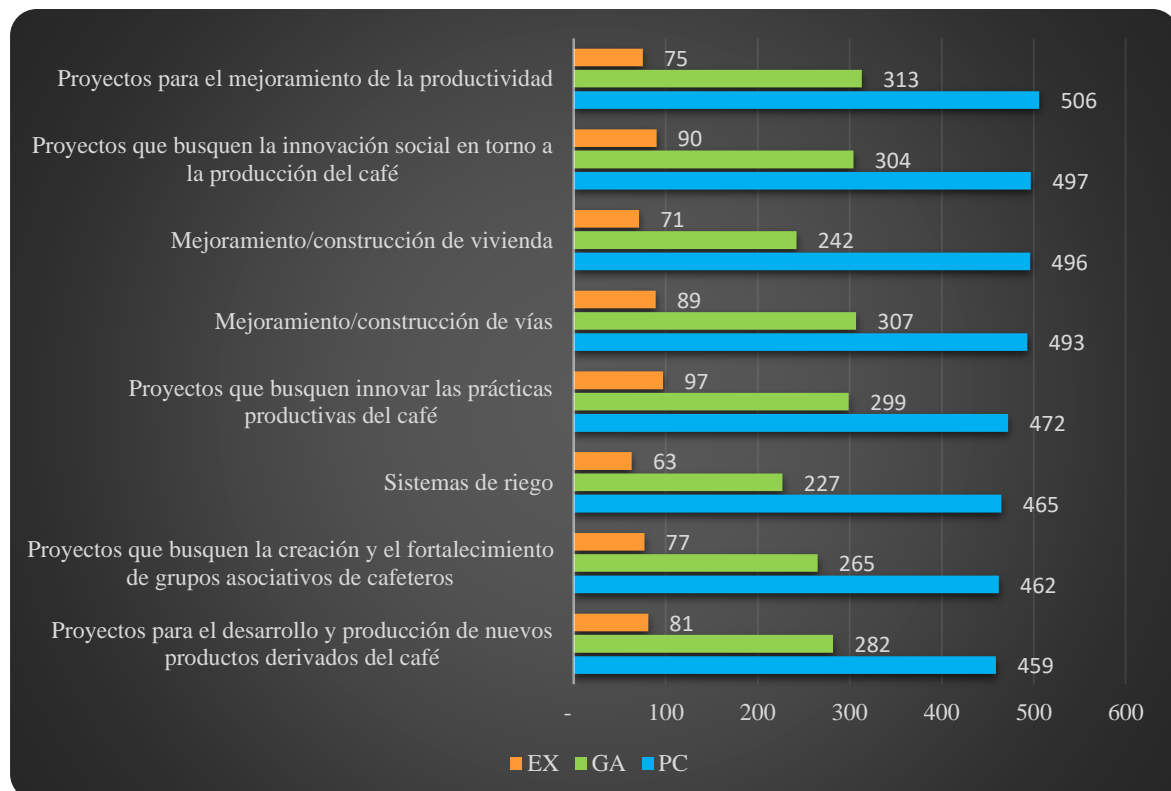
Adicionalmente, se destaca que para los caficultores son de gran importancia la mano de obra y la materia prima.

2.1.2 Tipología de proyectos para las UPAs cafeteras

La Figura 7 muestra los resultados en cuanto a los principales tipos de proyectos para las UPAs cafeteas según actores. Los PC manifestaron estar interesados en formular iniciativas que estén orientadas a mejorar la productividad, a la búsqueda de innovación social en torno a la producción de café, al mejoramiento/construcción de vivienda, al mejoramiento/construcción de vías y a proyectos que busquen innovar las prácticas productivas de café en sus fincas.

Figura 7

M2: Principales tipos de proyectos para las UPAs cafeteras según actores.



Por otra parte, los GA indicaron que los tipos de proyectos que debe el formular el pequeño caficultor son aquellos que busquen el mejoramiento de la productividad (en concordancia con los pequeños caficultores), el mejoramiento/construcción de vías, proyectos que busquen la innovación social en torno a la producción de café, proyectos que busquen innovar las prácticas productivas de café y proyectos para el desarrollo y producción de nuevos productos derivados del café.

Seguidamente, los EX manifestaron que los proyectos que busquen innovar las prácticas productivas de café, los proyectos que busquen la innovación social en torno a la producción de café, los proyectos para el mejoramiento/construcción de vías, los proyectos para el desarrollo y producción de nuevos productos derivados del café y los proyectos que busquen la creación/fortalecimiento de grupos de grupos asociativos de cafeteros son los más importantes a considerar por parte del pequeño caficultor al momento de formular una iniciativa que busque atender problemáticas y/o necesidades.

Finalmente, los principales elementos temáticos para los tres actores fueron:

- Proyectos para el mejoramiento de la productividad
- Proyectos que busquen la innovación social en torno a la producción de café
- El mejoramiento/construcción de vivienda
- El mejoramiento/construcción de vías
- Proyectos que busquen innovar las prácticas productivas de café.

2.2 Principales elementos temáticos y de contenido a incorporar en las fases y etapas de la gestión de proyectos de las UPAs.

Se abordaron los procesos de ejecución (matriz M3), control y seguimiento (matriz M4), riesgos (matriz M5) y evaluación de proyectos (matriz M6) para las fincas cafeteras según actores.

2.2.1 Contenido temático para la ejecución de proyectos en las UPAs.

La Figura 8 muestra los resultados para el proceso de ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras según actores. En este sentido, los PC indicaron que la disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra son los elementos más importantes a considerar al momento de ejecutar un proyecto en su finca cafetera, seguido por la disponibilidad de equipos y herramientas para la producción, la disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales, la ejecución de actividades y presupuesto y la comunicación efectiva con las partes interesadas del proyecto.

Por otra parte, los GA indicaron que la disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales son los elementos más importantes a considerar por parte de los pequeños caficultores al momento de ejecutar un proyecto en sus fincas cafeteras, seguido en orden de importancia por la ejecución de actividades y presupuesto, la disponibilidad de equipos y herramientas para la producción, la disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra y la comunicación efectiva con las partes interesadas del proyecto.

Finalmente, los EX indicaron que la comunicación efectiva con las partes interesadas del proyecto era el elemento de mayor relevancia al momento de ejecutar un proyecto por parte de los pequeños caficultores, siguiendo en orden de importancia: la disponibilidad de insumos,

materia prima y mano de obra, la ejecución de actividades y presupuesto, la disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales y la disponibilidad de equipos y herramientas para la producción.

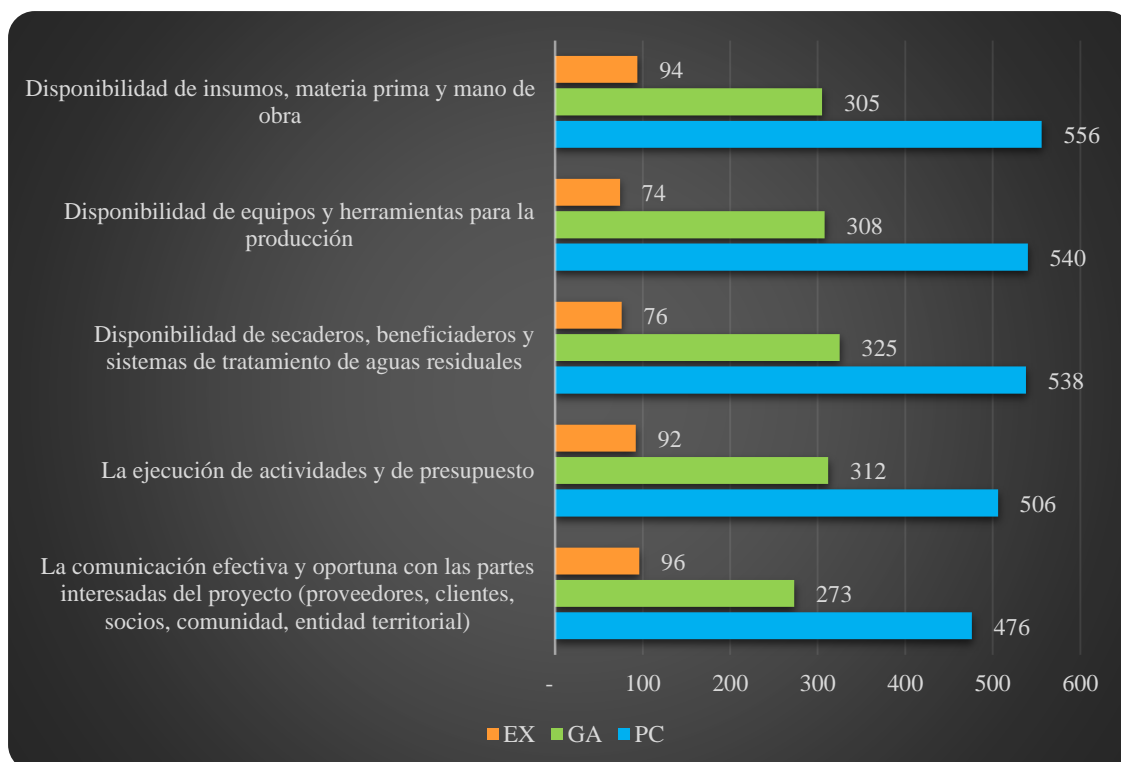
Una vez consolidados los resultados de los tres actores, se tiene que los principales elementos temáticos y de contenido para la ejecución de los proyectos son:

- La disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra
- La disponibilidad de equipos y herramientas para la producción
- La disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales
- La ejecución de actividades y presupuesto
- La comunicación efectiva con las partes interesadas del proyecto.

En cuanto a la ejecución de los proyectos, los resultados muestran claramente que para los pequeños caficultores es prioritario contar con los medios, las herramientas y los recursos tangibles que se hacen necesarios para el desarrollo operativo de un proyecto, con el afán y necesidad de continuar generando materias primas antes que optar por descubrir nuevas posibilidades y oportunidades en cuanto a productividad en la finca cafetera; sin considerar la posibilidad del valor que se podría agregar a los productos, si se emprenden nuevas iniciativas que permitan innovar los procesos productivos para la transformación de los mismos, lo cual permitiría mejorar los términos de intercambio (comercialización).

Figura 8

M3: Principales elementos para la ejecución de proyectos en las UPAs cafeteras según actores.



2.2.2 Contenido temático para el control y seguimiento de proyectos en las UPAs

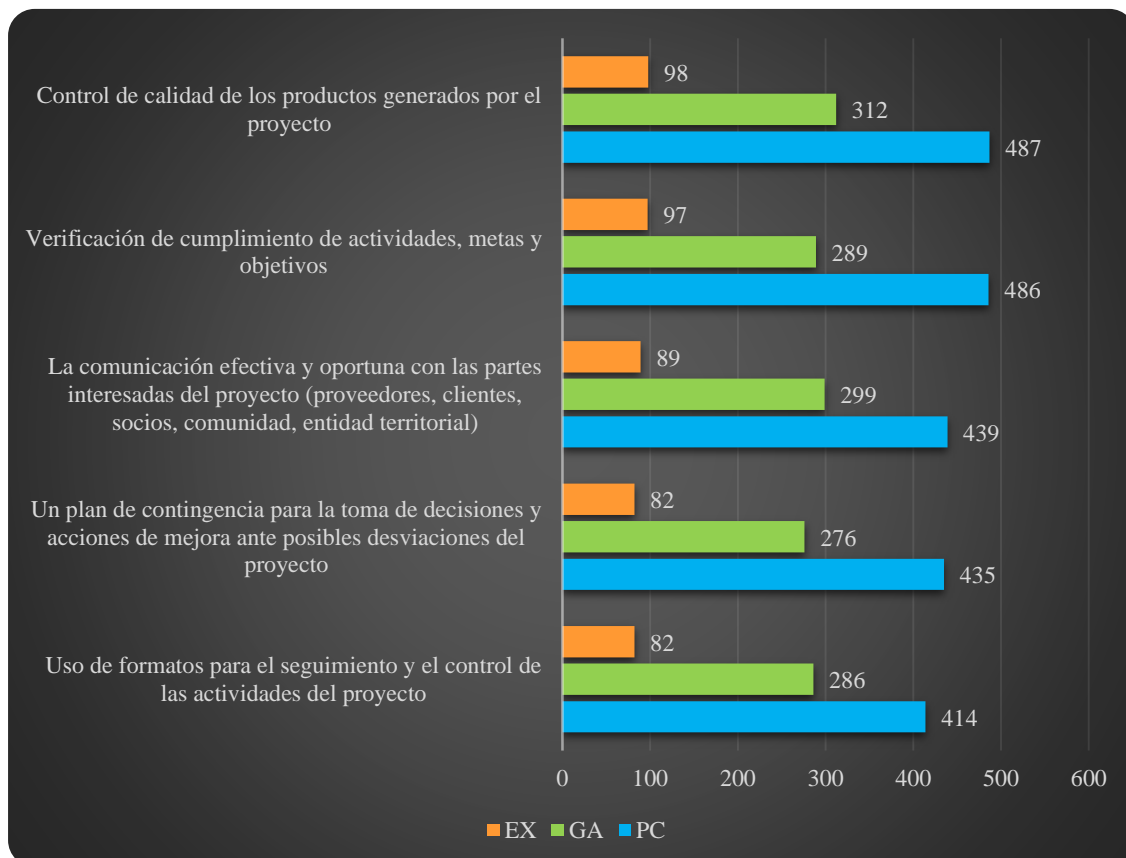
La Figura 9 muestra los resultados para el proceso control y seguimiento de los proyectos en las UPAs cafeteras según los tres actores.

Los PC indicaron que el elemento control de calidad de los productos generados por el proyecto era el más importante al momento de controlar y hacer seguimiento a un proyecto en sus fincas cafeteras, siguiendo en orden de importancia: la verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos, la comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto, un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto y el uso de formatos para el seguimiento y control de las actividades del proyecto.

De la misma manera, los GA indicaron que el control de calidad de los productos generados por el proyecto era el más relevante al momento de controlar y seguir un proyecto por parte de los pequeños caficultores, seguido en orden de importancia por la comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto, la verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos, el uso de formatos para el seguimiento y control de las actividades del proyecto y un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto.

Figura 9

M4: Principales elementos para el control y seguimiento de proyectos en las UPAs cafeteras según actores.



Finalmente, los EX señalaron que el control de calidad de los productos generados por el proyecto era el de mayor importancia para que los caficultores contralaran un proyecto en su finca cafetera, coincidiendo de esta manera con los caficultores y los representantes. Seguidamente, los expertos indicaron que la verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos, la comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto, un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto y el uso de formatos para el seguimiento y control de las actividades del proyecto eran los elementos en orden de importancia que debía considerar el pequeño caficultor para tal fin.

Una vez consolidados los resultados de los tres actores se tiene los siguientes principales elementos temáticos y de contenido para el seguimiento y el control de los proyectos, por orden de importancia son:

- El control de calidad de los productos generados por el proyecto
- La verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos
- La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto
- Un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto
- El uso de formatos para el seguimiento y control de las actividades del proyecto.

Es decir que el control de calidad de los productos generados por el proyecto, la verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos y la comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto, son los tres elementos de mayor relevancia. Cabe resaltar que el uso de formatos para el seguimiento y control de las actividades del proyecto, no es una actividad atractiva para los caficultores.

2.2.3 Contenido temático para la gestión de riesgos en las UPAs

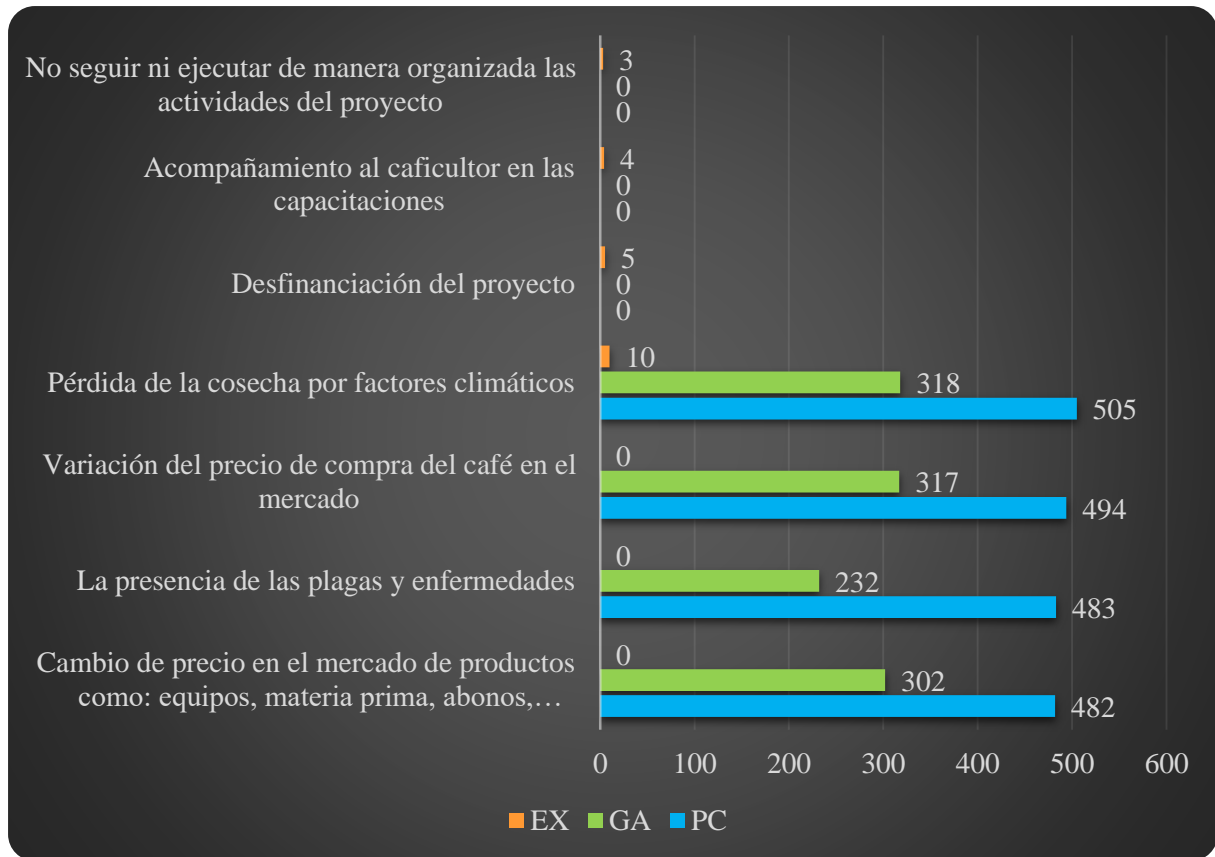
La Figura 10 muestra los resultados para el proceso de gestión de riesgos de proyectos para las UPAs cafeteras según actores. En este sentido, los PC indicaron que la pérdida de la cosecha por factores climáticos era el riesgo más importante a considerar para un proyecto en su finca cafetera. Seguidamente indicaron que la variación del precio de compra del café en el mercado; la presencia de plagas y enfermedades y el cambio de precio en el mercado de equipos, materia prima, abonos, fertilizantes y semillas, eran los riesgos a considerar en orden de importancia en el evento de desarrollar un proyecto en su finca cafetera.

De la misma manera, los GA indicaron que la pérdida de la cosecha por factores climáticos era el riesgo más importante a considerar, seguido por las fluctuaciones del precio de compra del café, los altos costos de fertilizantes y la incidencia de plagas y enfermedades.

En el mismo sentido, los EX indicaron que la pérdida de la cosecha por factores climáticos era el riesgo más importante a considerar (en concordancia con los caficultores y los representantes). Adicionalmente, otros posibles riesgos que pueden afectar un proyecto que desarrolle un caficultor en su finca: la desfinanciación del proyecto (no encontrar quién lo pueda financiar), acompañamiento al caficultor en las capacitaciones (profesionales no calificados o sin experiencia; o formación no pertinente en el tema de proyectos) y no seguir ni ejecutar de manera organizada las actividades del proyecto.

Figura 10

M5: Principales elementos para la gestión de riesgos en las UPAs cafeteras según actores.



Finalmente, los tres actores expresaron que los siguientes elementos son los principales riesgos que pueden afectar a un proyecto:

- La pérdida de la cosecha por factores climáticos
- La variación del precio de compra del café en el mercado
- La presencia de plagas y enfermedades
- El cambio de precio en el mercado de equipos, materia prima, abonos, fertilizantes y semillas

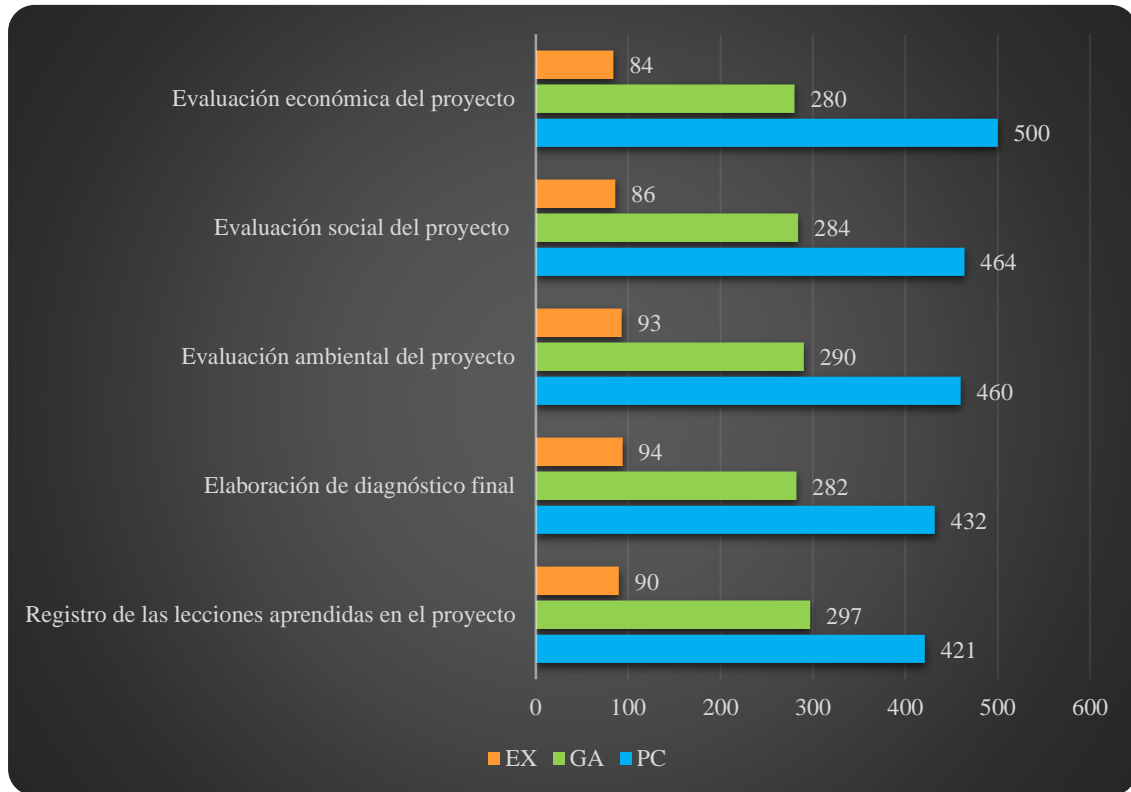
2.2.4 Contenido temático para la evaluación de proyectos en las UPAs

La figura 11 muestra los resultados para el proceso de evaluación de los proyectos en las UPAs cafeteras según actores. Para los PC la evaluación económica del proyecto, la evaluación social y la evaluación ambiental son los elementos más importantes, seguidos en orden de importancia por la elaboración de diagnóstico final y el registro de las lecciones aprendidas en el proyecto.

Por otra parte, los GA indicaron que el registro de las lecciones aprendidas en el proyecto era el elemento de mayor importancia en el momento que el caficultor evalúe un proyecto en su finca cafetera; los otros aspectos que consideraron en orden de importancia fueron la evaluación ambiental del proyecto, la evaluación social del proyecto, la elaboración de diagnóstico final y la evaluación económica del proyecto.

Figura 11

M6: Principales elementos para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras según actores.



Seguidamente, los EX indicaron que la elaboración de diagnóstico final era el elemento crítico para evaluar un proyecto por parte de los pequeños caficultores; seguidamente, postularon en orden de importancia los siguientes elementos: la evaluación ambiental del proyecto, el registro de las lecciones aprendidas en el proyecto, la evaluación social del proyecto y la evaluación económica del proyecto.

Finalmente, los tres actores manifestaron que los principales elementos para la evaluación de los proyectos son los siguientes:

- La evaluación económica del proyecto
- La evaluación social del proyecto
- La evaluación ambiental del proyecto
- La elaboración de diagnóstico final
- El registro de las lecciones aprendidas en el proyecto

2.3 Mapa de apoyos institucionales básicos frente al financiamiento de proyectos en las UPAs.

Para construir el mapa de apoyos institucionales que facilitan el financiamiento de proyectos en las UPAs se contemplaron aspectos relacionados por un lado con las principales dificultades de la caficultura en el Departamento del Huila (matriz M7), las fuentes de ingreso de los pequeños caficultores (matriz M8), el mejoramiento de ingreso de los pequeños caficultores (matriz M9), la financiación de costos y gastos en la finca cafetera (matriz M10), la gestión de

costos y gastos en la finca cafetera (matriz M11), las dificultades para el acceso a créditos por parte de los pequeños caficultores (matriz M12) y los motivos de negación de un crédito por parte de una entidad financiadora (matriz M13). Por otro lado, se consolidó la información de las entidades financieras con presencia en el Departamento del Huila y sus principales líneas de financiamiento para los proyectos del sector agrícola (ver Figura 19).

2.3.1 Problemática del sector cafetero huilense

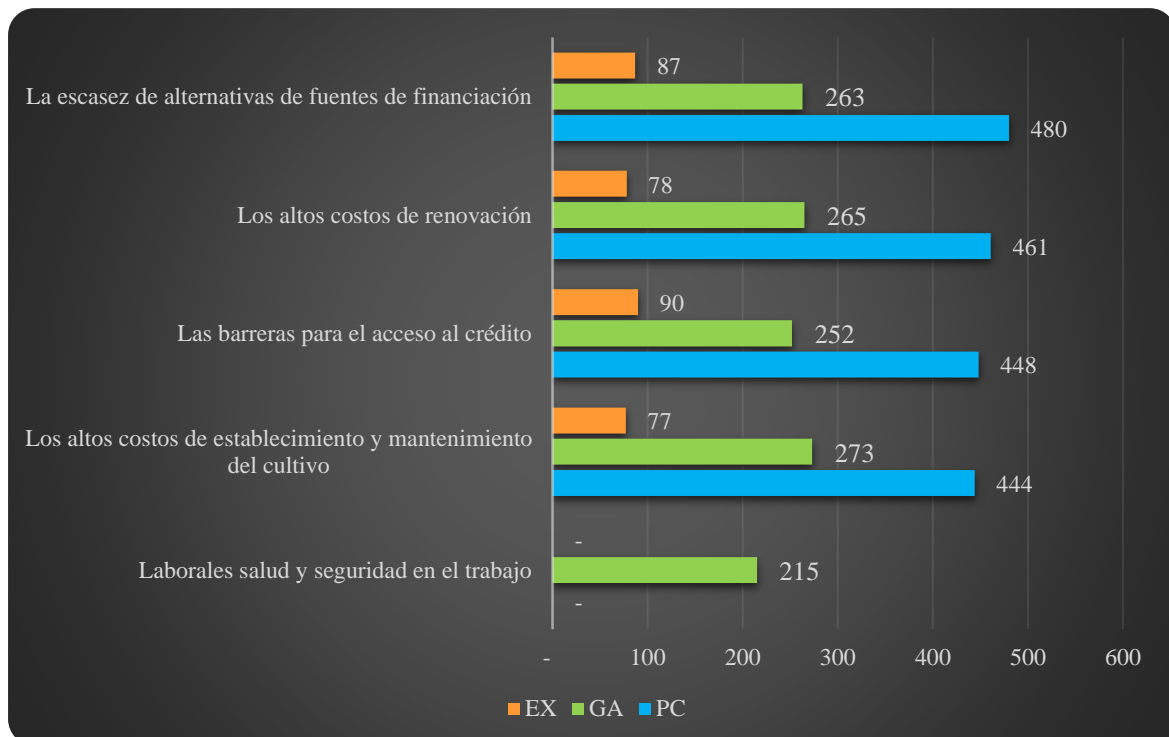
La Figura 12 muestra los resultados en cuanto a la identificación de dificultades que afronta la actividad cafetera en el Departamento del Huila según actores. En ese sentido, los PC indicaron que la escasez de alternativas de fuentes de financiación es la dificultad de mayor importancia, seguida por los altos costos de renovación, las barreras para acceder a un crédito y los altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo.

Por otra parte, los GA manifestaron que los altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo era la principal dificultad de la caficultura en el Huila, seguida en orden de importancia por los altos costos de renovación, la escasez de alternativas de fuentes de financiación, las barreras para acceder a un crédito y consideraron además los aspectos laborales seguridad y salud en el trabajo.

En ese mismo sentido, los EX indicaron que la dificultad más importante de la caficultura en el Departamento era las barreras para acceder a un crédito; adicionalmente, indicaron que la escasez de alternativas de fuentes de financiación, los altos costos de renovación y los altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo eran en orden de importancia las principales dificultades que afronta la actividad cafetera en el Departamento del Huila.

Figura 12

M7: Principales dificultades de la caficultura en el Departamento del Huila según actores.



De esta manera, se tienen las siguientes principales dificultades que afronta la actividad cafetera en el Departamento del Huila para los tres actores:

- La escasez de alternativas de fuentes de financiación
- Los altos costos de renovación
- Las barreras para acceder a un crédito
- Los altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo

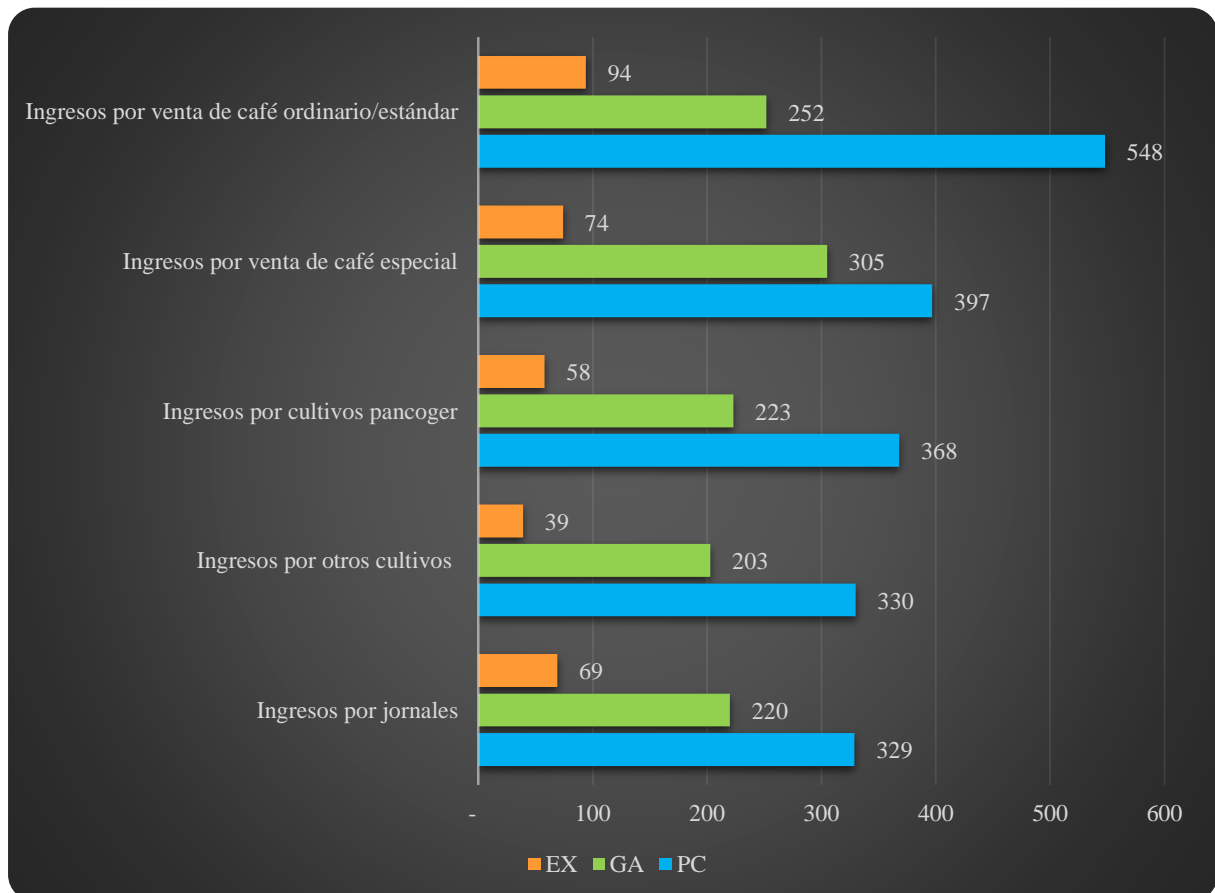
2.3.2 Ingresos de los caficultores en las UPAs.

La Figura 13 muestra los resultados en cuanto a las principales fuentes de ingreso de los caficultores según actores. Se encontró que la principal fuente de ingreso que tienen los PC proviene de la venta de café ordinario y estándar, seguida por la venta de café especial, los ingresos por cultivos pan coger, los ingresos por otros cultivos y los ingresos por jornales.

Por otra parte, los GA indicaron que la fuente de ingreso más importante para el pequeño caficultor era la venta de café especial, seguida por la venta de café ordinario y estándar, los ingresos por cultivos pan coger, los ingresos por jornales y los ingresos por otros cultivos.

Figura 13

M8: Principales fuentes de ingreso de los pequeños caficultores según actores.



Finalmente, los EX manifestaron que los ingresos por la venta de café ordinario y estándar eran los de mayor relevancia para los pequeños caficultores, seguido por la venta de café

especial, los ingresos por jornales, los ingresos por cultivos pan coger y los ingresos por otros cultivos.

En este sentido, los tres actores coincidieron en gran parte en la importancia, que los ingresos de los pequeños caficultores corresponden a:

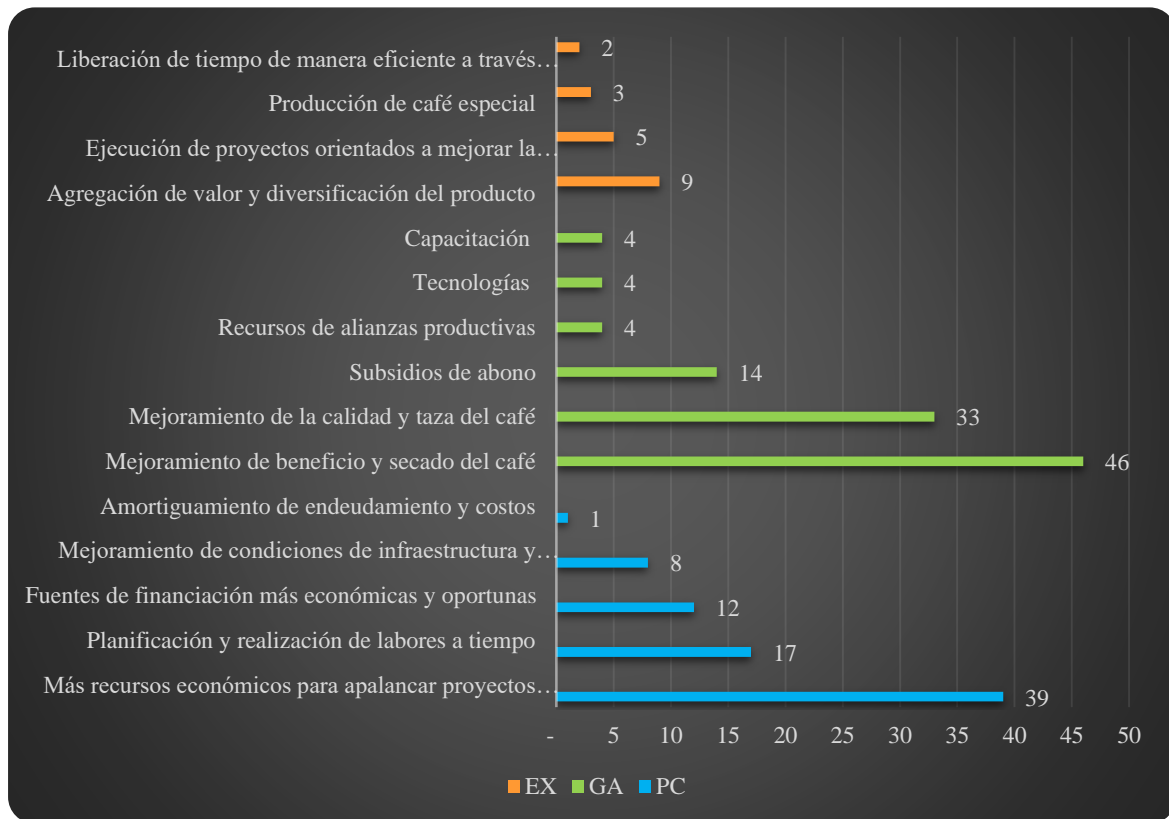
- Ingresos por venta de café ordinario y estándar
- Ingresos por venta de café especial
- Ingresos por cultivos pan coger
- Ingresos por otros cultivos
- Ingresos por jornales

2.3.3 Aspectos relacionados con los ingresos de los pequeños caficultores.

La Figura 14 muestra los resultados para el mejoramiento de los ingresos de los pequeños caficultores. En ese sentido, los PC expresaron que se hacía necesario más recursos para apalancar sus iniciativas en sus fincas, adicionalmente, la planificación y realización de labores a tiempo; fuentes de financiación más económicas y oportunas, el mejoramiento de las condiciones de infraestructura y productivos y amortiguamiento de endeudamiento y costos; para que les permita mejorar sus ingresos económicos.

Figura 14

M9: Principales elementos para el mejoramiento de ingresos de los pequeños caficultores según actores.



Por otra parte, los GA indicaron que para incrementar los ingresos económicos en los pequeños caficultores se debe tener en cuenta: el mejoramiento de beneficio y secado del café, mejoramiento de la calidad y la taza del café, los subsidios de abono, recursos de alianzas productivas, la tecnología y la capacitación.

Finalmente, los EX indicaron que la agregación de valor y diversificación del producto era el principal elemento a considerar para mejorar los ingresos en esta parte de la población; seguidamente indicaron que la ejecución de proyectos orientados a mejorar la productividad y la calidad, la producción de café especial y liberación de tiempo de manera eficiente a través de la tecnología, eran los elementos siguientes en orden de importancia para este fin.

En este aspecto, en resumen, agrupando coincidencias expresadas por los tres actores, se tiene que los principales elementos para el mejoramiento de ingresos de los pequeños caficultores son:

- Más recursos económicos para apalancar proyectos en las fincas cafeteras
- Mejoramiento de beneficio y secado del café
- Mejoramiento de la calidad y taza del café
- La planificación y realización de labores a tiempo
- Ejecución de proyectos orientados a mejorar la productividad y la calidad

2.3.4 Representatividad de los costos y gastos en las UPAs.

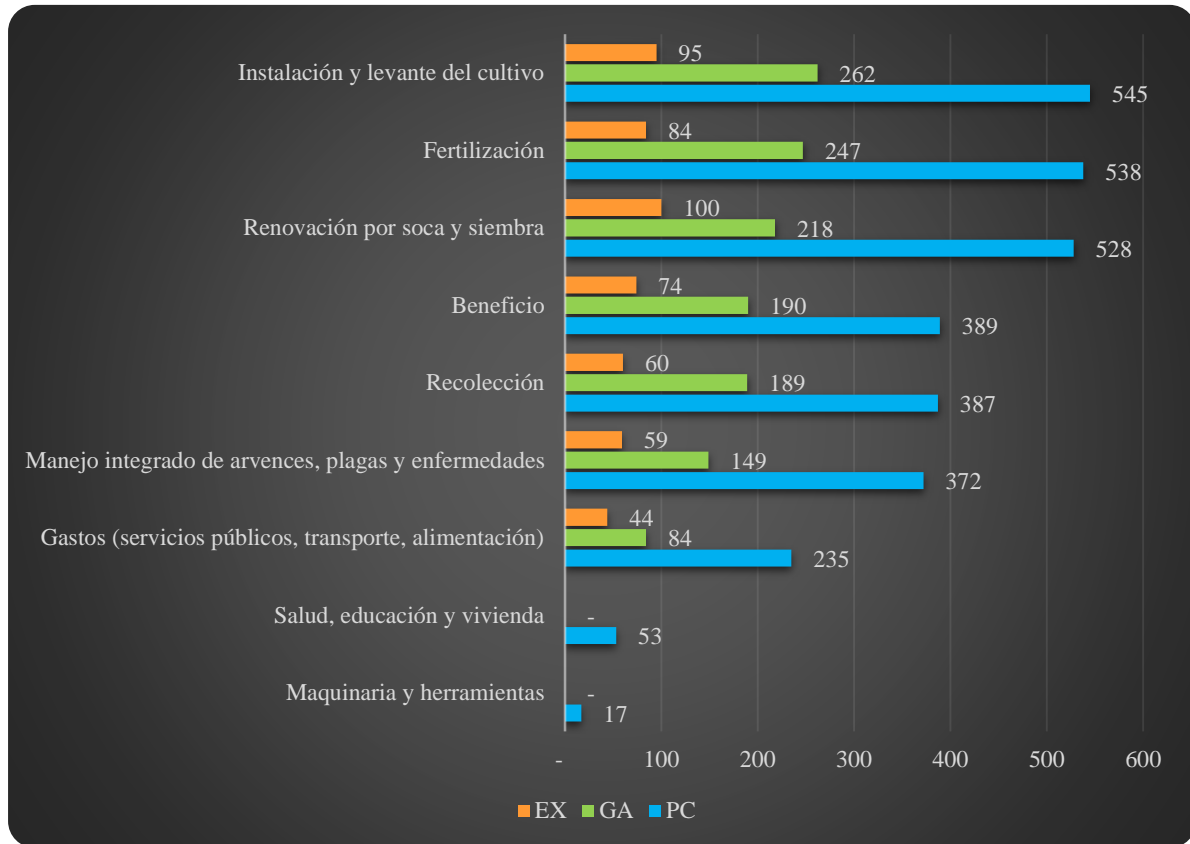
La Figura 15 muestra los resultados de los principales rubros que son más representativos en la estructura de costos y gastos en las UPAs y que son objeto de financiación por parte de los caficultores. Inicialmente, los PC indicaron que las actividades que más demandan recursos y que por lo tanto requieren de un apalancamiento financiero son en orden de importancia: la instalación y el levante del cultivo, la fertilización, la renovación por soca y siembra, el beneficio del café y la recolección.

Por otra parte, los GA manifestaron que el principal elemento objeto de financiación por parte de los pequeños caficultores era la instalación y el levante del cultivo, seguido en orden de importancia por la fertilización, la renovación por soca y por siembra, el beneficio (el lavado y secado del café) y la recolección.

Adicionalmente, los EX indicaron que la renovación por soca y por siembra era el costo más importante a atender por medio de un crédito por parte del pequeño caficultor, seguido en orden de importancia por la instalación y el levante del cultivo, la fertilización, el beneficio y la recolección.

Figura 15

M10: Principales elementos para la financiación de costos y gastos en las UPAs cafeteras según actores.



Finalmente, los tres actores indicaron que los siguientes elementos eran los más importantes a considerar para la financiación de costos y gastos en la finca cafetera:

- La instalación y el levante del cultivo
- La fertilización
- La renovación por soca y siembra
- El beneficio del café
- La recolección

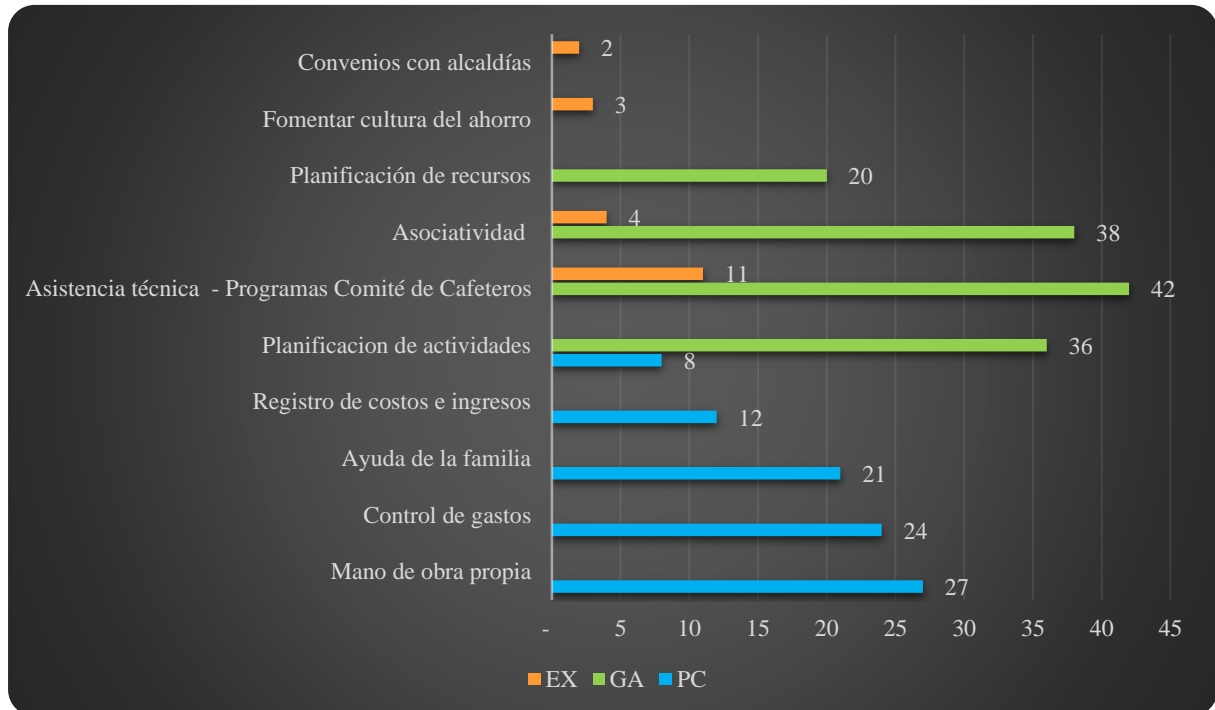
2.3.5 Gestión de costos y gastos en las UPAs.

En la Figura 16 se muestran por cada actor, los resultados en cuanto a los principales elementos para la gestión de costos y gastos en las UPAs cafeteras. Los PC indicaron que contar con mano de obra propia, controlar los gastos, contar con ayuda de la familia y registro de costos y gastos, eran los principales elementos para gestionar mejor los costos y los gastos en la finca.

Por otra parte, los GA indicaron que contar con asistencia técnica por parte del Comité de Cafeteros, la asociatividad, minimizar los gastos por medio de la planificación de labores (actividades) y planificar el uso de los recursos eran los elementos clave para gestionar mejor los costos y gastos en la finca del caficultor.

Figura 16

M11: Principales elementos para la gestión de costos y gastos en las UPAs cafeteras según actores.



Adicionalmente, los EX indicaron que acceder a los programas del Comité de Cafeteros, la asociatividad, fomentar la cultura del ahorro y acceder a convenios gubernamentales eran los elementos que ayudan a gestionar los costos y los gastos que demanda la actividad cafetera en las fincas de los pequeños productores.

Finalmente, en resumen, de acuerdo a los resultados, los siguientes elementos son los más importantes a considerar para la gestión de costos y gastos en la finca cafetera:

- Asistencia técnica – programas del Comité de Cafeteros
- La asociatividad
- La planificación de actividades
- La mano de obra propia

2.3.6 Acceso al crédito en el sector cafetero.

La Figura 17, muestra los resultados en cuanto a las principales dificultades que han tenido los caficultores para acceder a un crédito según actores. En ese sentido, los PC manifestaron que el cumplimiento de requisitos como no estar reportados ante las centrales de riesgo se constituía en la principal dificultad al momento de acceder a un crédito; seguidamente, indicaron que los trámites excesivos, la inexistencia de apoyos y de incentivos, las altas tasas de interés, el desconocimiento de las entidades financieras del sector y que no se ofrezcan líneas exclusivas de crédito para la caficultura eran en orden de importancia las dificultades que se presentaban.

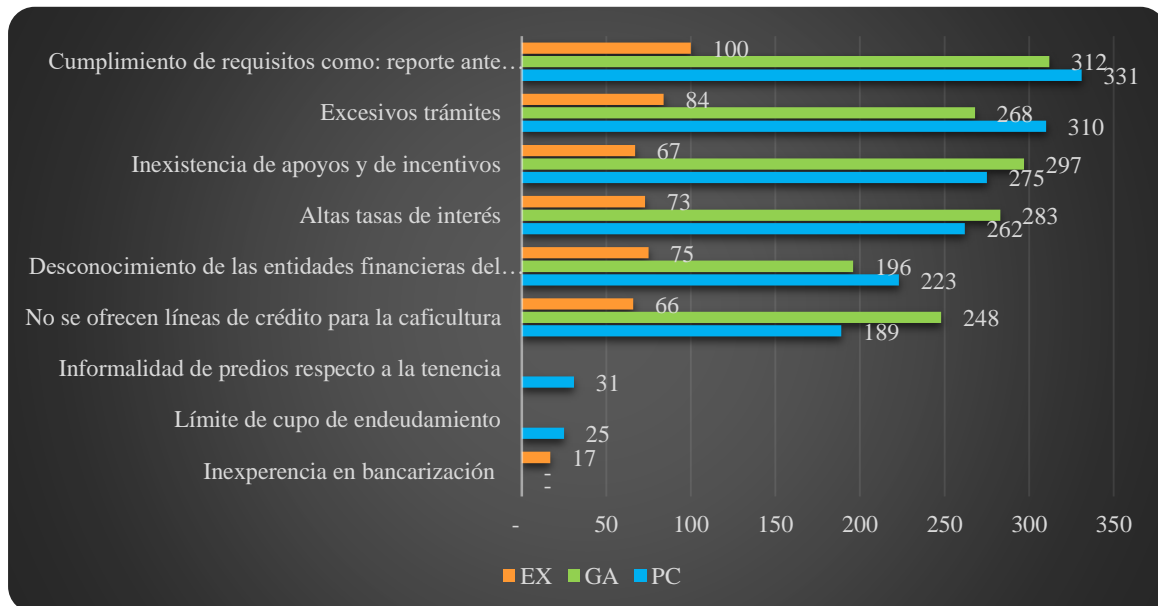
De la misma manera, los GA también indicaron que el cumplimiento de requisitos como no estar reportados ante las centrales de riesgo era la principal dificultad, indicaron además que la inexistencia de apoyos y de incentivos, las altas tasas de interés, los trámites excesivos y que

no se ofrezcan líneas exclusivas de crédito para la caficultura eran en orden de importancia las siguientes dificultades que tenía que afrontar el pequeño caficultor al momento de acceder a un crédito con una institución.

Finalmente, los EX también coinciden en que el cumplimiento de requisitos como no estar reportados ante las centrales de riesgo es la principal dificultad que tiene el pequeño caficultor para acceder a un crédito. Además, los expertos mencionaron en orden de importancia las siguientes dificultades: los trámites excesivos, el desconocimiento de las entidades financieras del sector, las altas tasas de interés, la inexistencia de apoyos y de incentivos y que no se ofrezcan líneas exclusivas de crédito para la caficultura.

Figura 17

M12: Principales dificultades para el acceso a créditos por parte de los pequeños caficultores según actores.



De esta manera, se tiene que las principales dificultades para el acceso a créditos por parte de los pequeños caficultores son las siguientes según los tres actores:

- El cumplimiento de requisitos como no estar reportados ante las centrales de riesgo
- Los trámites excesivos
- La inexistencia de apoyos y de incentivos
- Las altas tasas de interés
- El desconocimiento de las entidades financieras del sector

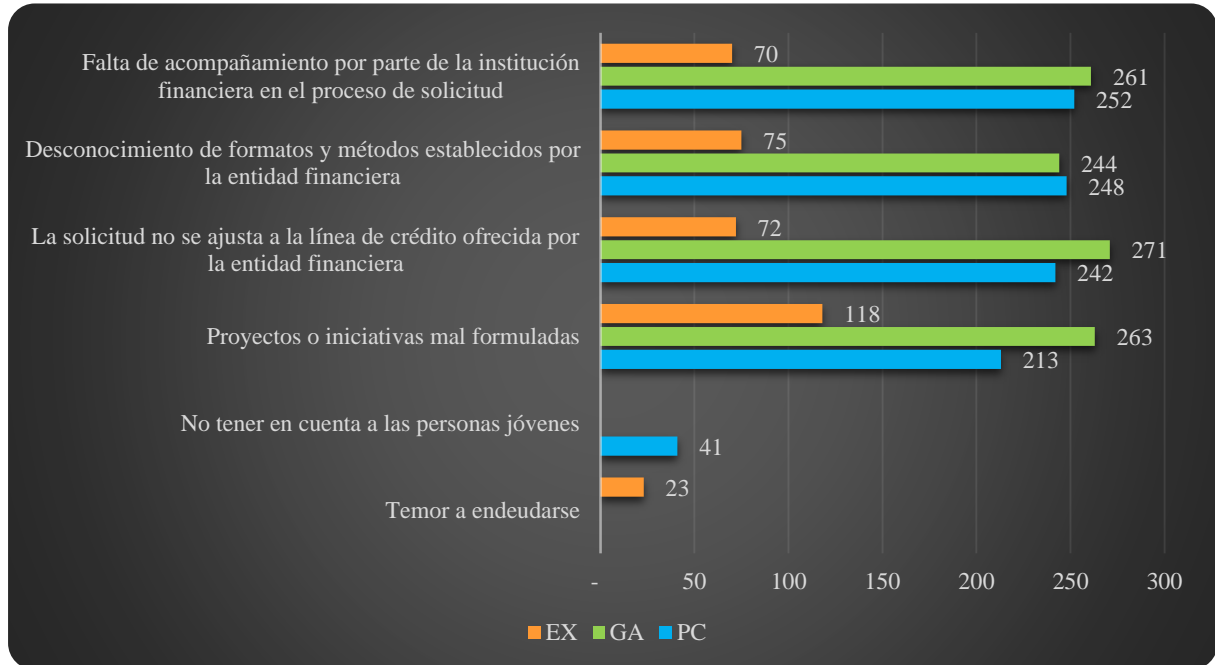
Por otro lado, la Figura 18 muestra los resultados en cuanto a los principales motivos de negación de un crédito a un caficultor según actores.

En ese sentido, los PC expresaron que la falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud era lo que más afectaba la realización de un crédito para ellos, también expresaron que el desconocimiento de los formatos y métodos establecidos por la entidad financiera, la solicitud que no se ajusta a la línea de crédito ofrecida por la entidad,

las iniciativas mal formuladas y no tener en cuenta las personas jóvenes; eran los elementos en orden de importancia que se relacionaban con la negación de un crédito.

Figura 18

M13: Principales motivos de negación de un crédito para pequeños caficultores según actores.



Por otra parte, los GA afirmaron que un crédito podía ser negado a un caficultor cuando la solicitud no se ajustaba a la línea de crédito ofrecida por la entidad financiera, seguido por otros aspectos como las iniciativas mal formuladas, la falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud y el desconocimiento de formatos y métodos establecidos por la entidad financiera para dichos trámites.

Finalmente, los EX indicaron que la entidad financiera negaba una solicitud de crédito a un caficultor cuando las iniciativas presentadas por ellos se encontraban mal formuladas; seguidamente, expresaron que el desconocimiento de los formatos y métodos establecidos por la entidad financiera, una solicitud que no se ajusta a la línea de crédito ofrecida por la entidad, la falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud y el temor a endeudarse, eran en orden de importancia los aspectos que afectaban las solicitudes de crédito presentadas por los pequeños caficultores.

De esta manera, se tiene que los siguientes son los motivos por los cuales las entidades financieras niegan un crédito al pequeño caficultor según los tres actores:

- Proyectos o iniciativas mal formuladas
- Una solicitud desalineada con la línea de crédito ofrecida por la entidad
- La falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud
- El desconocimiento de los formatos y métodos establecidos por la entidad financiera

Figura 19

Mapa básico de apoyos institucionales para el financiamiento de proyectos en las UPAs cafeteras en el Departamento del Huila.

Mapa básico de apoyos institucionales para el financiamiento de proyectos en las UPAs cafeteras en el Departamento del Huila												
A. Pequeño Caficultor				B. Entidades financiadoras de proyectos								
Situación Actual			Aportes provenientes de las partes interesadas de la iniciativa	Elementos a evaluar por parte del grupo asociativo / pequeño caficultor	Entidades que financian iniciativas en el sector rural	Tipos de iniciativas que financian las entidades para el sector rural	Elementos a considerar de la línea de crédito de la entidad financiadora					
Dificultades que afronta la caficultura en el Departamento del Huila (Matriz M7)	Fuentes de ingreso insuficientes para atender costos y pagos de la finca (Matriz M8)	Necesidades en la finca cafetera (Matrices M9 y M10)	¿Qué puede aportar el grupo asociativo o pequeño caficultor para ayudar atender las anteriores necesidades de la finca cafetera? (Matriz M11)	Dificultades que existen al momento de solicitar o tramitar un crédito. (Matrices M12 y M13)	Entidad financiera	Líneas de crédito:	¿Tiene líneas de crédito específicas para caficultura?	¿Es una línea con una tasa baja de interés?	¿El plazo para el pago de la deuda es amplio?	¿La línea de crédito Tiempo de gracia?	¿La línea de crédito condona intereses?	¿La línea de crédito condona capital?
Escasez de alternativas de fuentes de financiación	Ingresos por venta de café ordinario / estándar	Mejorar las condiciones e infraestructura para la productividad	Contar con mano de obra propia y con ayuda de la familia (Planeación de labores)	Cumplimiento de requisitos como: reporte ante centrales de riesgo, documentos sobre la tenencia y legalidad de predio, nivel de ingresos, capacidad de endeudamiento.	Banco Agrario	Capital de trabajo: producción agrícola, sostenimiento de producción, transformación primaria y comercialización de bienes de origen agropecuario, inversiones, plantación y mantenimiento, compra de animales y retención de vientres, reparación y adquisición de maquinaria y equipos, vivienda rural e investigación.	Si	Si	24 meses (acorde al ciclo productivo)	12 meses	N/A	N/A
Altos costos de renovación	Ingresos por venta de café especial	Mejorar el proceso de beneficio del café	Registro y control sobre los gastos (Planeación de recursos)	* Excesivos trámites * Altas tasas de interés * Límite de cupo de endeudamiento * Capacidad de pago	Fondo emprendar (SENA)	Financia proyectos empresariales para compra de inmuebles, adecuaciones o remodelaciones, estudios de factibilidad, formación académica.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Barreras para acceder a un crédito	Ingresos de cultivos pan coger	Transformar materias primas	Ayuda de la familia	Falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud	Bancóldex	Para empresas y emprendimientos de todos los sectores económicos.	N/A	N/A	3 años	6 meses	Reducción en tasas de interés del 2%	N/A
Altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo	Ingresos por otros cultivos	Fertilización, instalación y levante del cultivo, renovación por soca y por siembra	Asistencia técnica y programas de la FNC	Desconocimiento de formatos y métodos establecidos por la entidad financiera	Upra	Para financiar proyectos de recuperación en zonas de reforestación, proyectos agrosilvopastoriles e iniciativas sostenibles.	N/A	N/A	7 años	2 años	Subsidio a la tasa de interés del 4%	N/A
Precios inestables de: el café, de los insumos, fertilizantes	Ingresos por jornales	Recolección	Asociatividad	la solicitud no ajusta la línea de crédito ofrecida por la entidad financiera (proyectos o iniciativas mal formuladas)	Finagro	Compra de maquinaria, adecuación de tierras, cultivos, infraestructura para producción y transformación, sistema de riego, fuentes de energía alternativa, mujer y joven rural. LEC agroproduce 2020.	si	si	8 años	1 año	Subsidio a la tasa de interés del 4%	N/A
		Agencia de desarrollo rural			Para pequeños y medianos productores rurales asociados que desarrollen cualquier actividad agrícola, pecuaria, pesquera y forestal.	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	

2.4 Herramientas formativas y medios para la capacitación a los pequeños caficultores del Departamento del Huila.

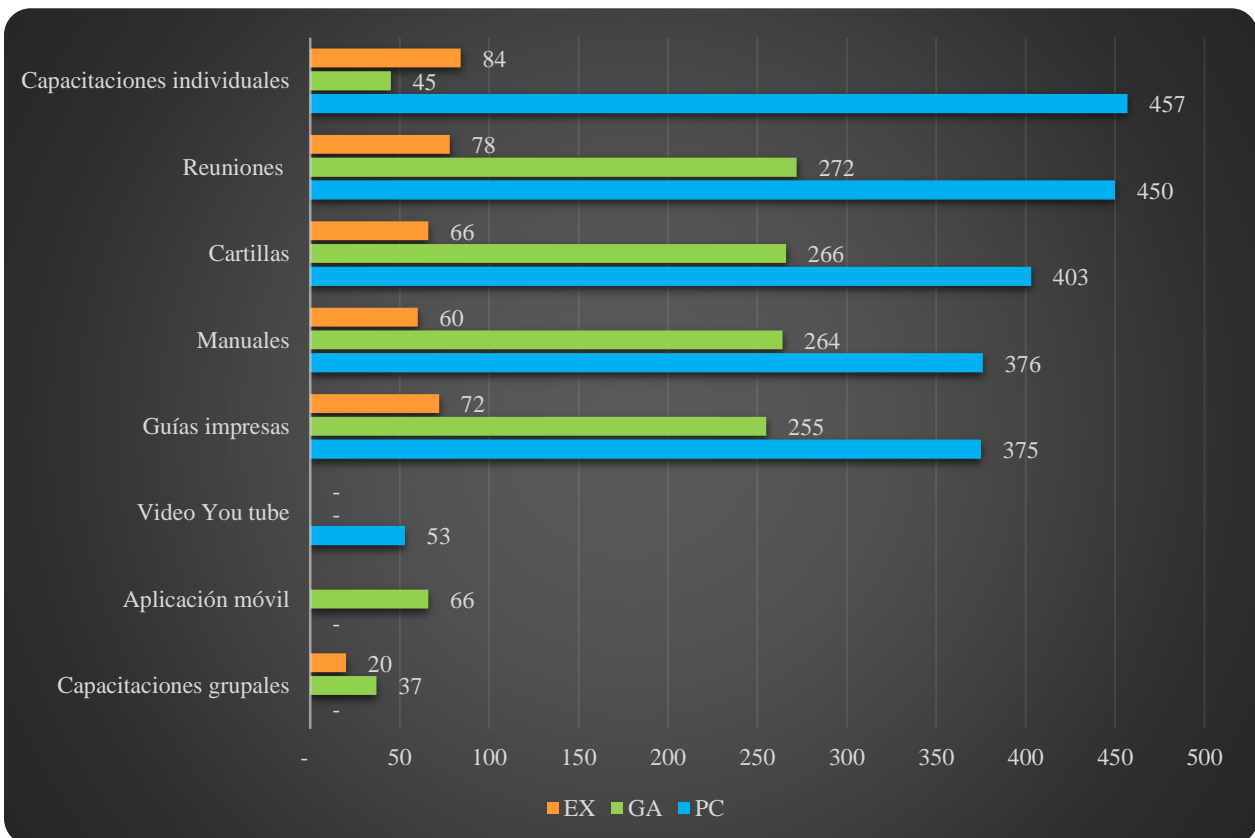
Para encontrar las herramientas formativas y medios que faciliten y contribuyan a elevar el nivel de conocimiento básico en gestión de proyectos entre los pequeños caficultores, se indagaron a través de la consulta de los diferentes apoyos y medios de capacitación en gestión de proyectos (Matriz M14) y (Matriz M15).

2.4.1 Principales herramientas metodológicas

La Figura 20 muestra los resultados en cuanto a las principales estrategias y ayudas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores. En este sentido, los PC expresaron estar interesados en los siguientes métodos de capacitación en gestión de proyectos en orden de importancia: las capacitaciones individuales, las reuniones, las cartillas, los manuales, y las guías impresas. Adicionalmente, los caficultores expresaron estar interesados en capacitarse sobre gestión de proyectos por medio de videos de YouTube.

Figura 20

M14: Principales herramientas metodológicas para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores.



Por otra parte, los GA indicaron que los caficultores preferían las siguientes herramientas metodológicas para capacitación en gestión de proyectos en orden de importancia: las reuniones, las cartillas, los manuales, las guías impresas y las capacitaciones individuales.

Finalmente. Los EX indicaron que las capacitaciones individuales y las reuniones eran los principales métodos de preferencia por parte del pequeño caficultor al momento de recibir capacitaciones en gestión de proyectos, seguidos en orden de importancia por las guías impresas, las cartillas y los manuales.

En este sentido, se tiene que los principales métodos para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores son los siguientes según los tres actores:

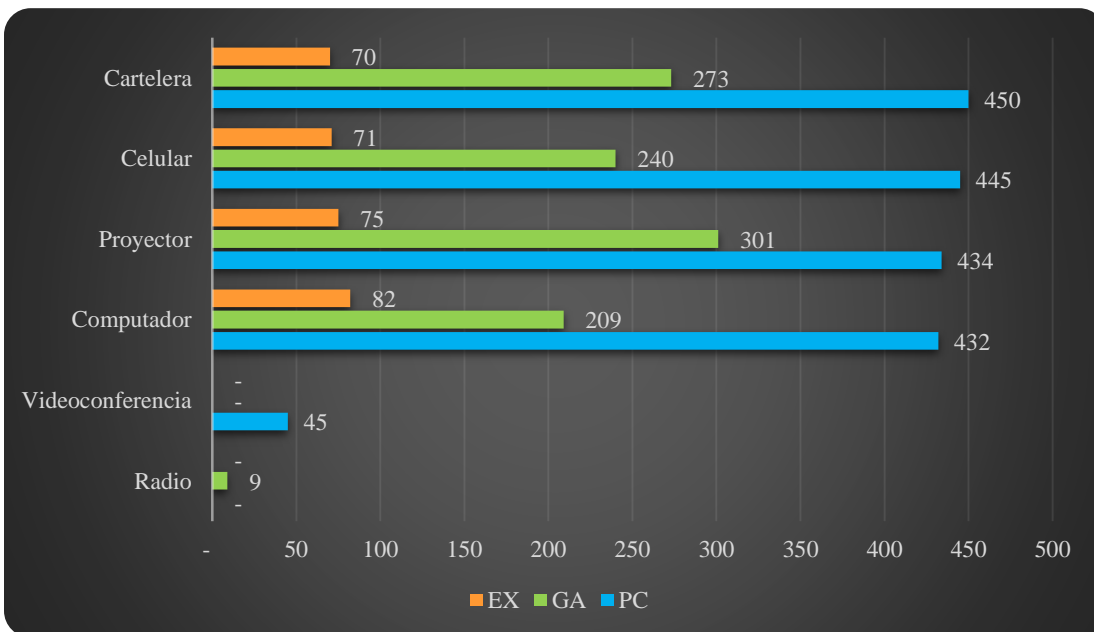
- Las capacitaciones individuales
- Las reuniones
- Las cartillas
- Los manuales
- Las guías impresas

2.4.2 Principales medios para la capacitación

La Figura 21 muestra los resultados en cuanto a los principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores. Los PC indicaron estar interesados en desarrollar capacitaciones sobre gestión de proyectos haciendo uso de los siguientes medios en orden de importancia: la cartelera, el celular, el proyector y por último el computador.

Figura 21

M15: Principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores según actores.



Por otra parte, los GA indicaron que los caficultores prefieren el proyector y la cartelera como medios para la capacitación en gestión de proyectos, seguidos en orden de importancia por el celular, el computador y el uso de la radio.

Finalmente, los EX indicaron que el computador y el proyector eran los medios de preferencia por parte de los pequeños caficultores para la capacitación en gestión de proyectos, seguidos por el celular y la cartelera.

En este sentido, se tiene que los principales medios para la capacitación en gestión de proyectos para pequeños caficultores son los siguientes según los tres actores:

- El proyector
- La cartelera
- El celular
- El computador

2.5 Deficiencias cognitivas de los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos.

Las deficiencias cognitivas en los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos, se determinaron con base en la aplicación del instrumento, en donde se preguntó referente a cada una de las etapas de los proyectos: formulación, ejecución, control y evaluación, sobre las dificultades que tenían con relación a:

- No saben leer
- No saben matemáticas
- No han utilizado el elemento

En el instrumento se indicaba que calificaran de 1 a 5 según el grado de dificultad, en cada una de las etapas de los proyectos; sin embargo, al aplicar el instrumento se evidenció que en su mayoría los caficultores expresaron tener dificultades cognitivas en los aspectos consultados y algunos presentan dificultad en la escritura (aunque saben leer) o no les llama la atención escribir, manifestaron hacer parte de la socialización de los proyectos en la formulación de iniciativas y en la evaluación, pero que su participación es activa expresando su opinión de manera oral, más no realizan diligenciamiento de formatos, pues esta es una actividad que no es de su agrado.

Por lo anterior, para determinar las deficiencias cognitivas, se tuvo en cuenta el número de caficultores que manifestaron tener dificultades (indistintamente de la calificación), teniendo en cuenta que son aspectos necesarios y transversales en la gestión de proyectos; pues se podría afirmar (sin que sea una regla general) que en el caso de la formulación la lectura es un aspecto más crítico que las matemáticas, en la ejecución las matemáticas es un aspecto más crítico que la lectura, en el control y seguimiento la lectura es más crítica que las matemáticas y en la evaluación las matemáticas es un aspecto más crítico que la lectura.

En resumen, como se observa en la Tabla 15, se tienen 79 pequeños caficultores que presentan deficiencias en los aspectos citados, es decir un 58% del total de la muestra.

Tabla 15
Principales deficiencias de los pequeños caficultores

Suma del total de caficultores que respondieron tener dificultad en utilizar los elementos	No saben leer	No saben matemáticas	No han utilizado elemento	Promedios caficultores
Número de caficultores que respondieron no haber utilizado elementos de formulación de proyectos	88	85	91	88
Número de caficultores que respondieron no haber utilizado elementos de ejecución de proyectos	77	76	77	77
Número de caficultores que respondieron no haber utilizado elementos de seguimiento de proyectos	79	75	83	79
Número de caficultores que respondieron no haber utilizado elementos de evaluación de proyectos	72	72	76	73
Promedio de caficultores con dificultad en gestión de proyectos	79	77	82	79

2.6 Resumen presentación de resultados.

A continuación, se presenta el resumen de los principales resultados de la investigación por objetivos específicos agrupados de la siguiente manera:

- Por etapas y fases/procesos de los proyectos (Tabla 16).
- Por aspectos a considerar para la gestión de iniciativas/créditos frente a la institucionalidad (Tabla 17).
- Por herramientas para la capacitación en gestión de proyectos (Tabla 18)
- Por deficiencias cognitivas que tienen los pequeños caficultores (Tabla 19).

2.6.1 Resumen de resultados por etapas y fases/procesos de los proyectos.

Tabla 16

Resumen de resultados por etapas y fases/procesos de los proyectos.

Etapas / Objetivos específicos	Fases / procesos	Principales elementos
Etapa de preinversión / Objetivo específico N. 1 “Principales elementos temáticos para la ideación y formulación de proyectos”	Formulación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Mano de obra • Planificación del proyecto • Materias primas • La identificación de objetivos y actividades
	Tipos de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la productividad • Innovación social en torno a la producción de café • Mejoramiento/construcción de vivienda • Mejoramiento/construcción de vías • Innovar las prácticas productivas de café
Etapa de inversión / Objetivo específico N. 2 “Principales elementos temáticos para las fases y etapas (procesos) de la gestión de proyectos”	Ejecución de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra. • Disponibilidad de equipos y herramientas para la producción • Disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales. • La ejecución de actividades y de presupuesto. • La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto.
	Seguimiento y control de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad de los productos generados por el proyecto • La verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos • La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto • Un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto • Uso de formatos para el seguimiento y control de las actividades del proyecto
	Gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • La pérdida de la cosecha por factores climáticos

	<ul style="list-style-type: none"> • La variación del precio de compra del café en el mercado • La presencia de plagas y enfermedades • El cambio de precio en el mercado de equipos, materia prima, abonos, fertilizantes y semillas
Evaluación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación económica • La evaluación social • La evaluación ambiental • Elaboración de diagnóstico final. • Registro de las lecciones aprendidas en el proyecto

2.6.2 Resumen de resultados por aspectos a considerar para la gestión de iniciativas/créditos frente a la institucionalidad.

Tabla 17

Resumen de resultados por aspectos a considerar para la gestión de iniciativas/créditos frente a la institucionalidad.

Objetivo específico	Aspectos a considerar para la gestión de iniciativas	Principales elementos
N. 3 “Mapa de apoyos institucionales”	Ingresos de los caficultores	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de café ordinario y estándar. • Venta de café especial. • Ingresos por cultivos pan coger. • Ingresos por jornales • Ingresos por otros cultivos
	Administración de costos y gastos	<ul style="list-style-type: none"> • La instalación y el levante del cultivo. • La fertilización • La renovación por soca y siembra. • El beneficio del café y la recolección.
	Gestión de recursos con instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento de requisitos como no estar reportados ante las centrales de riesgo • Excesivos trámites. • La inexistencia de apoyos y de incentivos. • Las altas tasas de interés. • El desconocimiento de las entidades financieras del sector agrícola en el Departamento del Huila.

2.6.3 Resumen de resultados por herramientas para la capacitación en gestión de proyectos.

Tabla 18

Resumen de resultados por herramientas y medios para la capacitación en gestión de proyectos.

Objetivo específico	Aspectos para la capacitación en gestión de proyectos	Principales elementos
N. 4 “Encontrar herramientas metodológicas de apoyo para la capacitación en gestión de proyectos”	Estrategias y apoyos metodológicos de aprendizaje de los caficultores Medios de aprendizaje de los caficultores	<ul style="list-style-type: none"> • Las capacitaciones individuales • Las reuniones • Las cartillas • Los manuales • Las guías impresas • Proyector • Cartelera • Celular • Computador

2.6.4 Resumen de resultados por deficiencias cognitivas que tienen los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos.

Tabla 19

Resumen de resultados por deficiencias cognitivas que tienen los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos.

Deficiencias	Principales dificultades
Aspectos y criterios de conocimientos para la gestión de proyectos en los pequeños caficultores en las UPAs cafeteras	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen habilidades para leer • No ha tenido la oportunidad de utilizar dichos elementos. • No posee conocimientos en matemáticas

2.7 Guías para la gestión de proyectos para pequeños Caficultores.

A partir de los resultados de la investigación, se elaboraron las guías para la gestión de proyectos, con el fin de que los pequeños caficultores puedan utilizarlas para la gestión de proyectos en sus fincas cafeteras.

Con base en lo anterior, estas guías reflejan los aspectos relevantes y de preferencia para los pequeños caficultores relacionado con la gestión básica de proyectos; se propone en estas guías la estructura y la lógica en que los pasos deben abordarse sin perder de vista las fases/procesos de la gestión de proyectos.

Por lo anterior, se enfatiza especialmente en la ideación y la formulación de proyectos, ya que como se explicó en el marco teórico, la herramienta metodológica propuesta pretende la incorporación de saberes y conocimientos en el campo de los proyectos, en procura de elevar las capacidades en gestión básica de proyectos, en los pequeños caficultores, para que formulen sus iniciativas.

Con base en las guías se estructuró y diseñó un producto de la investigación que consiste en la cartilla denominada “Cartilla para la gestión básica de proyectos emprendedores de pequeños caficultores del Departamento del Huila – Colombia”, la cual contiene el paso a paso del marco metodológico, teniendo en cuenta las fases/procesos de la gestión de proyectos y se identifican por colores:

- Ideación en color verde (ver Figura 22).
- Formulación en color verde (ver Figura 22).
- Ejecución en color azul (ver Figura 23).
- Control o seguimiento en color azul (ver Figura 23).
- Evaluación en color morado (ver Figura 24).
- Riesgos en color amarillo (ver Figura 25).

2.7.1 Guía para la ideación y la formulación de proyectos en las UPAs cafeteras.

Figura 22

Guía para la ideación y formulación de proyectos en las UPAs cafeteras.

Guía		
Marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila		
Guía N° 1	Ideación y formulación de proyectos	
Etapas	Preinversión	
Fase	Ideación y perfil	
Proceso	Ideación y formulación	
A. ¿Qué es idear un proyecto?		
Es el Proceso mediante el cual los pequeños productores identifican problemáticas, necesidades u oportunidades mediante una lluvia de ideas y establecen su relación con sus prioridades y propósitos. De la lluvia de ideas se genera el árbol de problemas que es la situación negativa (por cambiar), seguidamente ese árbol de problemas se convierte en un árbol de objetivos (situación deseada) mediante el cambio de palabras. Finalmente, se escoje mediante una lluvia de ideas (consenso) la alternativa que consideran los pequeños caficultores puede cumplir el objetivo general plasmado en el árbol de objetivos.		
B. ¿Qué es formular un proyecto?		
Consiste en determinar el presupuesto, la mano de obra, la materia prima y equipos, la planificación del proyecto, la identificación de actividades, los aspectos ambientales, la normatividad y las partes interesadas para la alternativa de solución escogida por el pequeño productor cafetero o por el grupo asociativo que formula la iniciativa, denominada desde ahora proyecto.		
A. Ideación		
Paso 1 – Identificación de la necesidad, oportunidad y/o problemática a atender		
Entrada	Proceso	Salida
Necesidades, oportunidades y/o situaciones problemáticas del grupo asociativo o del pequeño productor.	Encontrar las necesidades oportunidades y/o problemáticas reales que afectan de manera directa a los caficultores mediante una lluvia de ideas. Escoger la más importante según las prioridades del grupo o del pequeño productor por consenso.	Enunciado de la necesidad, oportunidad y/o problemática más importante a atender.
Paso 2 -Identificación tipo de iniciativa		
Entrada	Proceso	Salida
Enunciado de la necesidad, oportunidad y/o problemática más importante a atender.	Ubicar la necesidad, oportunidad y/o problemática dentro del tipo de iniciativa que corresponda (productividad, innovación social, vivienda, vías, prácticas productivas del café, grupos asociativos, desarrollo y producción de nuevos productos derivados del café).	Tipo de iniciativa y/o proyecto.
Paso 3 - Construcción árbol de problemas		
Entrada	Proceso	Salida
Enunciado de la necesidad, oportunidad y/o problemática más importante a atender - Tipo de iniciativa y/o proyecto.	Construir el árbol de problemas (problema central, causas, efectos) a través de una lluvia de ideas.	Árbol de problemas
Paso 4 - Construcción árbol de objetivos		
Entrada	Proceso	Salida
Árbol de problemas	Convertir la situación negativa del árbol de problemas en situaciones positivas (problema central en objetivo general, causas en medios y efectos en fines).	Árbol de objetivos.
Paso 5 - Formulación alternativa de solución		
Entrada	Proceso	Salida
Árbol de objetivos	Formular la alternativa de solución teniendo en cuenta los objetivos específicos mediante una lluvia de ideas. Escoger la alternativa de solución que más convenga.	Alternativa de solución.
Paso 6 - Identificación partes interesadas del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Árbol de objetivos - Alternativa de solución	Identificar las partes interesadas del proyecto mediante lluvia de ideas y experiencias en proyectos similares.	Listado partes interesadas del proyecto

B. Formulación		
Paso 1 - Determinación de los productos del proyecto (bienes o servicios)		
Entrada	Proceso	Salida
Árbol de objetivos - alternativa de solución- listado partes interesadas del proyecto	Determinar los productos (bienes o servicios) que creará el proyecto, estos productos cumplen los objetivos del proyecto, por lo tanto, deben solucionar la problemática planteada. encontrar mediante lluvia de ideas teniendo en cuenta lo que puede aportar cada actor, también teniendo en cuenta experiencias en proyectos similares.	Listado de productos del proyecto
Paso 2 - Formulación de actividades del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Árbol de objetivos - Listado de productos del proyecto.	Formular las actividades para los productos y objetivos específicos del proyecto mediante una lluvia de ideas y experiencias en proyectos similares.	Lista de actividades del proyecto por productos y objetivos específicos.
Paso 3 - Estimación de la mano de obra para el proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Listado partes interesadas del proyecto - Listado de productos del proyecto.	Estimar la mano de obra que requiere la alternativa de solución teniendo en cuenta las partes interesadas y los productos del proyecto mediante lluvia de ideas, cálculos empíricos y experiencias en proyectos similares.	Listado de mano de obra requerida para el proyecto.
Paso 4 - Estimación materia prima y equipo para el proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Listado partes interesadas del proyecto - Listado de productos del proyecto.	Estimar la materia prima y los equipos que se requieren teniendo en cuenta las partes interesadas y los productos del proyecto mediante lluvia de ideas, cálculos empíricos y experiencias en proyectos similares.	Listado de materia prima y equipos requeridos para el proyecto.
Paso 5 - Estimación presupuesto inicial del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Listado de productos del proyecto - Listado de mano de obra requerida por el proyecto - Listado de materia prima y equipos requeridos por el proyecto.	Calcular el costo de la mano de obra, el costo de la materia prima y el costo de los equipos para los productos del proyecto mediante lluvia de ideas, cálculos empíricos y análisis de precio de los bienes y/o servicios en el mercado.	Cuadro de presupuesto inicial requerido por el proyecto.
Paso 6 - Planificación del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
* Listado de mano de obra requerida por el proyecto * Listado de materia prima y equipos requeridos por el proyecto * Cuadro de presupuesto inicial requerido por el proyecto * Listado de actividades del proyecto.	Calcular tiempo y asignar presupuesto a las actividades del proyecto teniendo en cuenta los requerimientos de mano de obra, de materia prima y de equipos para el proyecto mediante lluvia de ideas, cálculos empíricos y experiencias en proyectos similares.	Cronograma del proyecto (actividades, tiempo y costo).
Paso 7 - Estimación aspectos ambientales del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Listado de materia prima y equipos requeridos por el proyecto - Listado de actividades del proyecto.	Determinar los impactos positivos y negativos que generará el proyecto para el medio ambiente mediante lluvia de ideas y experiencias en proyectos similares.	Cuadro de impactos positivos y negativos para el medio ambiente.
Paso 8 - Estimación aspectos normativos del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro de presupuesto inicial requerido por el proyecto - Cuadro de impactos positivos y negativos para el medio ambiente.	Identificar las normas, leyes o políticas que regulen el proyecto en materia ambiental, como también las ayudas que beneficien proyectos del sector agrícola mediante lluvia de ideas y experiencias en proyectos similares.	Cuadro de normas y de ayudas aplicables al proyecto.
Paso 9 - Estimación de los riesgos del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Listado partes interesadas del proyecto - Cronograma del proyecto - Cuadro de impactos positivos y negativos para el medio ambiente - Cuadro de normas y de ayudas aplicables al proyecto.	Formular los riesgos operativos, de tiempo, de costo, ambientales y legales para el proyecto mediante lluvia de ideas y experiencias en proyectos similares.	Cuadro de riesgos del proyecto (por componente y en orden de importancia).
Fin		

2.7.2 Guía para la ejecución y el control de proyectos en las UPAs cafeteras.

Figura 23

Guía para la ejecución y el control de proyectos en las UPAs cafeteras.

Guía		
Marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila		
Guía N° 2	Ejecución y control de proyectos	
Etapa	Inversión	
Fase	N/A	
Proceso	Ejecución y control	
A. ¿Qué es ejecutar un proyecto?		
<p>Consiste en llevar a cabo las actividades del proyecto acorde a lo establecido en el cronograma y al presupuesto que se tiene. la ejecución de las actividades generan los productos del proyecto (según la naturaleza del proyecto). por ejemplo, para un proyecto de infraestructura tenemos: actividad 1: la construcción de la plancha para el secadero (producto: plancha del secadero), actividad 2: la instalación de bigas y estructura de madera para el secadero (producto: estructura en madera del secadero), actividad 3: la instalación de plástico para el secadero (producto: secadero impermeabilizado). por lo tanto tenemos como producto final: secadero construido.</p>		
B. ¿Qué es controlar un proyecto?		
<p>Consiste en supervisar la ejecución de las actividades y del presupuesto del proyecto para que se cumplan según lo planeado. la supervisión del proyecto evita sobrecostos de mano de obra y de materiales, y al mismo tiempo asegura que los productos que genera el proyecto cumplan con los requisitos de cantidad y de calidad esperados.</p>		
A. Ejecución		
Paso 1 - Organización del trabajo		
Entrada	Proceso	Salida
Listado de mano de obra requerida por el proyecto - listado de materia prima y equipos requeridos por el proyecto - cuadro de presupuesto inicial del proyecto - lista de actividades del proyecto - cronograma del proyecto	<p>Preparar los recursos que van a generar los productos del proyecto (por objetivos), que comprenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra. b. disponibilidad de equipos y herramientas para la producción. c. disponibilidad de bienes inmuebles como secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales (si lo requiere el proyecto) 	Cuadro de recursos a emplear por productos y por objetivos del proyecto
Paso 2 - Ejecución del trabajo		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro de recursos a emplear por productos y por objetivos - cuadro de presupuesto del proyecto - lista de actividades del proyecto - cronograma del proyecto	Ejecutar las actividades del proyecto según el cronograma y el presupuesto (por productos y por objetivos). generar el cuadro de estado de productos en proceso y productos terminados.	Cuadro de estado de productos en proceso y productos terminados (actualizable)

Paso 3 - Registro de costos y gastos		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro de estado de productos en proceso y productos terminados	Registrar el valor de los costos y gastos en que se incurre para la generación de los productos del proyecto. se registra el movimiento del presupuesto del proyecto (facturas de compra, pagos realizados), es decir, cuánto se gasta, en qué se gasta y cuánto me queda.	Cuadro registro de costos y gastos por actividades y productos del proyecto - archivo de facturas del proyecto
B. Control o seguimiento		
Paso 1 - Verificación de actividades y productos del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Lista de actividades del proyecto	Verificar el cumplimiento de las actividades del proyecto elaborando una lista de chequeo.	Listado de chequeo de actividades del proyecto
Cuadro de estado de productos en proceso y productos terminados	Revisar la calidad de los productos del proyecto teniendo como referencia productos similares de otros proyectos mediante la observación y la comparación, también solicitando conceptos de expertos.	Listado de chequeo de productos en proceso y productos terminados (control de calidad)
Paso 2 - Comunicación con las partes interesadas del proyecto		
Entrada	Proceso	Salida
Listado de partes interesadas del proyecto - lista de actividades del proyecto - cronograma del proyecto - cuadro de estado de productos en proceso y productos terminados	LLevar a cabo una comunicación oportuna con las partes interesadas del proyecto, con el propósito de contar con los insumos y mano de obra en el momento que se requiere. tener en cuenta los productos y objetivos del proyecto.	Cuadro de comunicaciones del proyecto (actualizable)
Paso 3 - Elaboración plan b (en caso de ser requerido)		
Entrada	Proceso	Salida
Listado de chequeo de actividades del proyecto - listado de chequeo de productos en proceso y productos terminados - cuadro de comunicaciones del proyecto	Elaborar una estrategia (plan b) que permita realinear el proyecto en caso de desviaciones. por ejemplo: programar nuevas fechas de compra y entrega de materiales y de disponibilidad de mano de obra para la generación de los productos del proyecto. elaborar mediante lluvia de ideas y consenso con las partes interesadas del proyecto.	Enunciado (texto) del plan b con nuevas fechas y sus respectivas modificaciones en cuanto a recursos y costos
Fin		

2.7.3 Guía para la evaluación de los proyectos en las UPAs cafeteras.

Figura 24

Guía para la evaluación de proyectos en las UPAs cafeteras.

Guía		
Marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila		
Guía N° 4	Evaluación del proyecto	
Etapa	Evaluación	
Fase	N/A	
Proceso	Evaluación	
¿Qué es evaluar un proyecto?		
Consiste en medir los beneficios económicos, sociales o ambientales que dejó el proyecto en un periodo de tiempo determinado. en este periodo de tiempo se utilizaron los productos que entregó el proyecto, ese período se conoce como "operación del proyecto" y sobre el se calculan los impactos o beneficios.		
A. Evaluación económica		
Consiste en cuantificar los beneficios económicos que deja el proyecto al final de la operación, es decir, se compara la inversión inicial de dinero con el dinero obtenido al final de la operación.		
B. Evaluación social		
Consiste en calcular los beneficios entregados por el proyecto al grupo asociativo o a la comunidad en términos de generación de trabajo, la sostenibilidad empresarial comunitaria y la disminución de pobreza en la zona.		
C. Evaluación ambiental		
Consiste en calcular los beneficios entregados por el proyecto al medio ambiente (responsabilidad en el manejo de insumos, aprovechamiento de los recursos naturales como el agua, fomento a la reforestación de especies nativas y conciencia ambiental).		
A. Evaluación económica		
Paso 1 - Comparación entre costos y gastos del proyecto con los ingresos obtenidos del periodo que se evalúa		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro de presupuesto inicial del proyecto - cuadro registro de costos y gastos del proyecto - archivo de facturas del proyecto	Calcular y consolidar los costos y gastos del proyecto y compararlos con los ingresos obtenidos en el periodo de operación que se evalúa.	Cuadro comparativo entre costos y gastos con ingresos del periodo
B. Evaluación social		
Paso 2 -Identificación tipo de iniciativa		
Entrada	Proceso	Salida
Arbol de objetivos - alternativa de solución - árbol de problemas	Identificar los aportes no económicos entregados por el proyecto al grupo asociativo y/o comunidad mediante una lluvia de ideas entre el mayor número posible de partes interesadas	Cuadro resumen de aportes sociales entregados por el
C. Evaluación ambiental		
Paso 3 - Construcción árbol de problemas		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro de impactos positivos y negativos para el medio ambiente	Identificar los aportes ambientales entregados por el proyecto al finalizar el periodo de operación mediante lluvia de ideas entre las partes interesadas del proyecto.	Cuadro resumen de aportes ambientales entregados por el
Paso 4. Registro de lecciones aprendidas		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro comparativo entre costos y gastos con ingresos del periodo - cuadro resumen de aportes sociales entregados por el proyecto - cuadro resumen de aportes ambientales entregados por el proyecto	Elaborar el registro de las lecciones aprendidas del proyecto (experiencias, situaciones que se presentaron, opciones de mejora para nuevos proyectos) mediante lluvia de ideas entre las partes interesadas del proyecto.	Listado de lecciones aprendidas
Paso 5. Elaboración de diagnóstico final		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro comparativo entre costos y gastos con ingresos del periodo - cuadro resumen de aportes sociales entregados por el proyecto - cuadro resumen de aportes ambientales entregados por el proyecto - listado de lecciones aprendidas	Elaborar el diagnóstico final del proyecto a partir de los resultados obtenidos en la evaluación económica, social y ambiental. elabora la (s) persona (s) que designe el grupo asociativo.	Documento diagnóstico final del proyecto
Fin		

2.7.4 Guía para la gestión de los riesgos de los proyectos en las UPAs cafeteras.

Figura 25

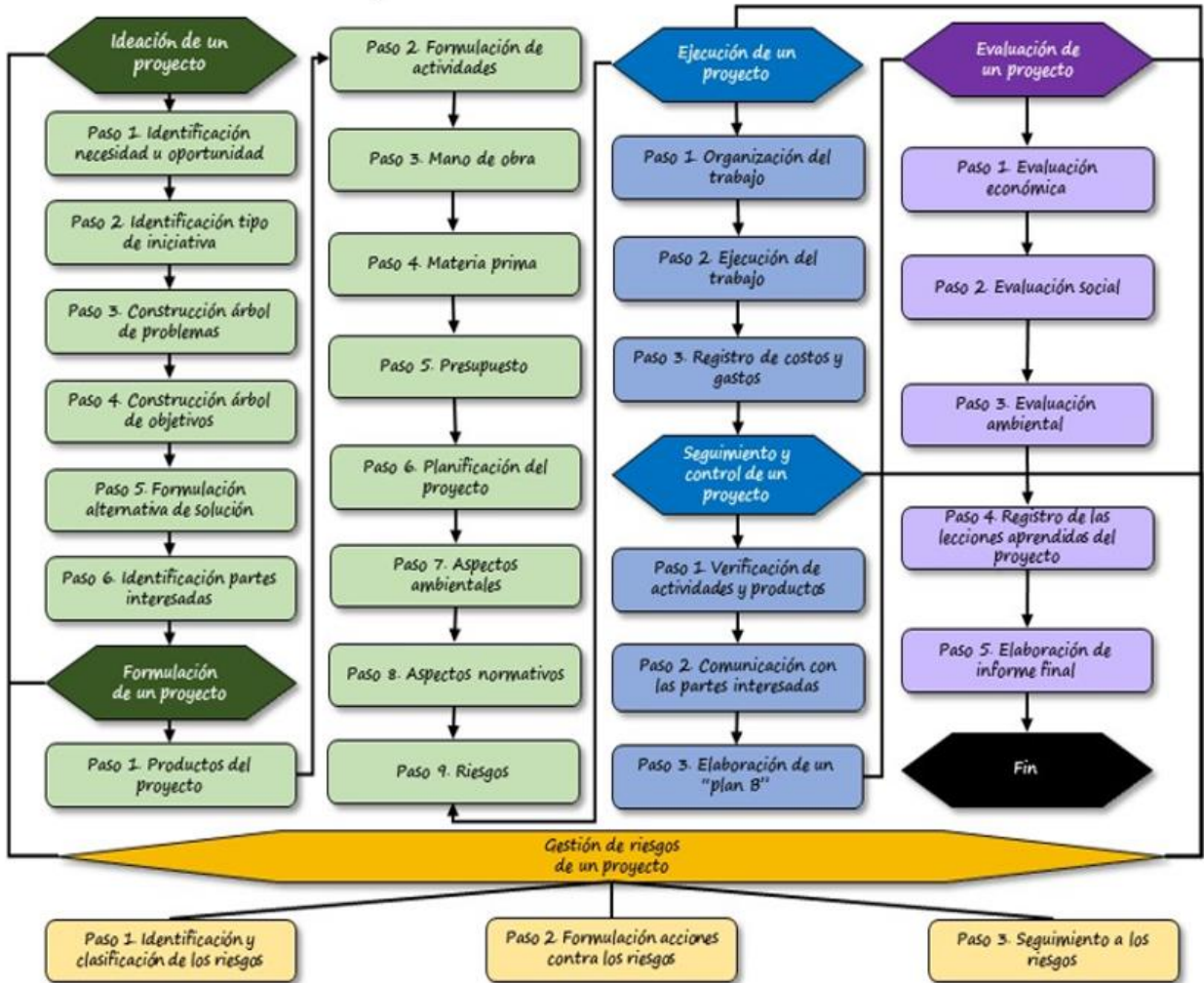
Guía para la gestión de los riesgos de los proyectos en las UPAs cafeteras

Guía		
Marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila		
Guía N° 3	Gestión de riesgos del proyecto	
Etapa	Inversión	
Fase	N/A	
Proceso	Gestión de riesgos	
a. ¿Qué son los riesgos de un proyecto?		
<p>Son situaciones que se pueden presentar de manera inesperada y pueden afectar negativamente el proyecto. estas situaciones no dependen de los productores o de la asociación, simplemente pueden presentarse y se debe saber qué hacer en este caso. existen riesgos para la ejecución del proyecto (ejemplo: no hay en el mercado cierto tipo de fertilizante o material disponible), riesgo financiero (ejemplo: la entidad que iba a financiar el proyecto ya no tiene interés en facilitar los recursos), riesgo ambiental (ejemplo: la obra no puede continuar debido a las fuertes lluvias), riesgo social (ejemplo: la alteración del orden público en la región o comunidad), entre otros.</p>		
Paso 1 - Identificación y clasificación de los riesgos		
Entrada	Proceso	Salida
Listado de partes interesadas del proyecto - cuadro de recursos a emplear por productos y por objetivos - cuadro de presupuesto del proyecto - lista de actividades del proyecto - cronograma del proyecto	Identificar los posibles riesgos para las diferentes dimensiones del proyecto (ejemplo: aspecto financiero, aspecto ambiental, aspecto técnico, aspecto legal) mediante una lluvia de ideas y teniendo en cuenta las partes interesadas. los riesgos varían según el tipo de proyecto.	Cuadro de riesgos del proyecto (por dimensiones del proyecto)
Paso 2 - Formulación acciones contra los riesgos		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro de riesgos del proyecto	Formular las posibles acciones para mitigar los riesgos identificados mediante lluvia de ideas y experiencias en proyectos similares.	Cuadro de riesgos del proyecto con acciones de mitigación
Paso 3 - Ejecución de acciones y seguimiento a los riesgos		
Entrada	Proceso	Salida
Cuadro de riesgos del proyecto con acciones de mitigación	Ejecutar acciones de mitigación y hacer seguimiento a los riesgos del proyecto mediante supervisión directa. identificar si los riesgos persisten o si se solucionaron.	Cuadro de riesgos del proyecto con acciones de mitigación y seguimiento
Fin		

Con base en los resultados de la investigación y en las guías elaboradas se construyó la Figura 26, que de manera ilustrada resume el paso a paso o marco metodológico para la gestión básica de proyectos de los pequeños caficultores y se consolida el flujo de actividades y/o elementos de preferencia de los productores, a tener en cuenta en cada uno de los procesos de los proyectos.

Figura 26

Mapa de procesos y actividades de la gestión básica de proyectos de pequeños caficultores del Departamento del Huila.



2.8 Socialización con los pequeños caficultores y expertos de los componentes del marco metodológico encontrado incluyendo contenido de la cartilla.

Los resultados generados por la presente investigación se pueden aplicar en el contexto de las UPAs por medio de la aplicación del marco metodológico en gestión de proyectos para pequeños caficultores, el cual está contenido en la cartilla denominada “Cartilla para la gestión básica de proyectos emprendedores de pequeños caficultores del Departamento del Huila – Colombia”.

En concordancia con lo citado en el párrafo anterior, para la elaboración y el diseño de la cartilla producto de esta investigación, fueron fundamentales los conceptos y recomendaciones de tres profesionales que desarrollan proyectos sociales y un grupo de extensionistas¹⁶ de la Federación Nacional de Cafeteros Comité de Cafeteros del Huila (ver anexos 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12) y fue objeto de revisión (se aclara que fue revisada en cuanto a su diseño, no al contenido) y cada uno de ellos expresó su concepto, por un lado los expertos desde su experiencia como coparticipes en procesos de formulación, ejecución, operación de proyectos en comunidades rurales, así como en su rol de formadores o facilitadores en acciones de formación a los caficultores o agricultores; y por otro lado los extensionistas como gestores de desarrollo rural en su labor de transferencia de conocimientos y de tecnología a los pequeños caficultores, quienes participan y conocen experiencias de los pequeños caficultores en la gestión de proyectos y las preferencias de éstos, con relación a los medios de aprendizaje que facilitan su entendimiento y su formación. Cabe notar que algunos comentarios propuestos por ellos, se alcanzaron a incluir antes de la edición final.

Por otro lado, se realizó la socialización de la cartilla con un pequeño caficultor y con un grupo asociativo de caficultores (ver Anexos 13, 14 y 15), a través de la aplicación de un ejercicio piloto, que permitió contrastar con los resultados, entre otros aspectos se evidenciaron los siguientes:

- La preferencia por parte de los pequeños caficultores en formular iniciativas de proyectos que generen un impacto positivo en la productividad.
- La motivación por aprender sobre gestión de proyectos, a través de la cartilla y un proyector (video beam)
- La imperiosa necesidad de elevar las capacidades en gestión de proyectos en los PC.
- Las acciones de formación en gestión de proyectos para los PC son más efectivas, si son orientadas a través de un facilitador.

¹⁶ Ingeniero agrónomo o agrónomo que es gestor de desarrollo rural

Conclusiones

Las características de entrada en cuanto a saberes teóricos y prácticos de los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos son limitadas, escasas y en algunos casos nulas. Esto se pudo evidenciar en la aplicación de los instrumentos y en el posterior procesamiento de la información suministrada por los caficultores. Este aspecto de conocimiento y de saberes es un elemento crítico que se debe mejorar, dado que el desarrollo de la disciplina de proyectos lo exige, por lo menos en cuanto a las nociones básicas que se requieren para el adecuado diseño, formulación e implementación de una iniciativa por parte de los pequeños caficultores en sus UPAs.

Las causas plasmadas en el árbol de problemas en cuanto a las deficiencias de conocimiento por parte de los pequeños caficultores en el campo de la gestión de proyectos se ratifican y explican a la vez, dado que esta parte de la población rural, especialmente para aquellos de más avanzada edad, no han tenido acceso al servicio de educación pública en sus niveles básicos, como tampoco, a espacios de formación básica en gestión de proyectos. Por otra parte, el conocimiento que los pequeños caficultores poseen se origina desde las prácticas que cotidianamente realizan, las cuales están orientados en función de sus necesidades; tales como las económicas y las demás que son propias del hogar y de la familia.

Al momento de idear o formular un proyecto, los pequeños caficultores se concentran en aspectos más tangibles, tales como la disponibilidad de recursos económicos (presupuesto), la mano de obra y las materias primas y los equipos, necesarios para la ejecución de sus iniciativas. De esta manera se observó que los intereses de los caficultores se encuentran orientados hacia los factores de producción, es decir que se orientan principalmente hacia la productividad.

Por lo anterior, los pequeños caficultores al momento de formular las iniciativas se interesan por aquellos proyectos que les permita mejoramiento de la productividad, de vivienda y de las vías de acceso, dado que estos son fundamentales para mejorar sus ingresos económicos, los cuales les permitirán atender las necesidades del hogar, de los trabajadores y de la UPA.

Por otra parte, se identificó el gran interés que tienen los pequeños caficultores sobre la innovación social en torno a la producción de café. Este tema, aunque para algunos es desconocido, para otros ya es familiar, viene tomando fuerza e importancia al momento de orientar las actividades de la finca cafetera, basadas en las personas y en sus capacidades para generar valor; bien sea el conocimiento, el relacionamiento entre las personas o las nuevas posibilidades de hacer mejor determinado trabajo y entregar un producto que además se satisficiera una necesidad o brindar solución a un problema, genere valor a la sociedad con enfoque de sostenibilidad en el espacio y en el tiempo.

Es clara, según los resultados, la poca preferencia por los pequeños caficultores hacia las iniciativas de los proyectos relacionados con la innovación; esto se debe al bajo espíritu innovador manifestado por gran parte de ellos, pues no les gusta asumir riesgos y por eso prefieren apostarle a los proyectos que reciban el beneficio tangible y a muy corto plazo; lo que limita las posibilidades de encontrar alternativas de ofrecer un producto que le apueste a la diversidad y a la competitividad; sin embargo, ellos son conscientes de esta debilidad y asumen a su favor, la transferencia de

conocimiento en la UPA, proveniente de terceros o de sus hijos. Por lo tanto, se desconoce por parte de ellos mismos el máximo nivel de aprovechamiento que pueden dar a sus esfuerzos, a sus recursos y a sus posibilidades organizativas.

Los ingresos principales del pequeño caficultor provienen de la venta de café estándar y venta de café especial, y en menor escala de otros cultivos. A su vez, la estructura de costos la conforman: la instalación y el levante del cultivo, la fertilización, la renovación, el beneficio y la mano de obra de la recolección; lo que genera una rentabilidad mínima en la UPA. En su mayoría, los pequeños caficultores no cuentan con recursos disponibles para financiar sus iniciativas; es decir, deben recurrir a recursos de crédito con entidades financieras, y al momento de tramitar un crédito se encuentran con dificultades como: el cumplimiento de requisitos como no estar reportado en las centrales de riesgo, trámites excesivos, inexistencia de apoyos institucionales, altas tasas de interés y el desconocimiento de las entidades financieras del sector agrícola; por tal razón los autores consolidaron un mapa básico de apoyos institucionales por parte de las entidades que financian proyectos para las UPAs cafeteras en el Departamento del Huila.

Por otra parte, se hace necesario sensibilizar a los pequeños caficultores sobre la importancia que tiene la evaluación ambiental en los proyectos, pues se puede incurrir en la pérdida de recursos al momento de su ejecución, y que los impactos generados pueden ser negativos para el medio ambiente. De igual manera, es fundamental hacer énfasis sobre la importancia del cierre de un proyecto que incluya el informe final, lo que permite conocer el impacto del proyecto al comparar la situación inicial con la situación final una vez formulada e implementada la iniciativa por medio de la aplicación de la herramienta metodológica en gestión básica de proyectos para pequeños caficultores.

Las deficiencias cognitivas propias de la población rural como son dificultades en la lectura, y en el conocimiento en matemáticas, hacen que al momento de realizar capacitaciones en gestión de proyectos, los pequeños productores prefieran (aún en medio del auge de la tecnología) los medios tradicionales como los impresos apoyados con el computador y un proyector, los que facilitan la transferencia de conocimiento y fomentan la participación y el aprendizaje colectivo, dada la interacción entre los participantes: pequeños productores y facilitadores (formadores).

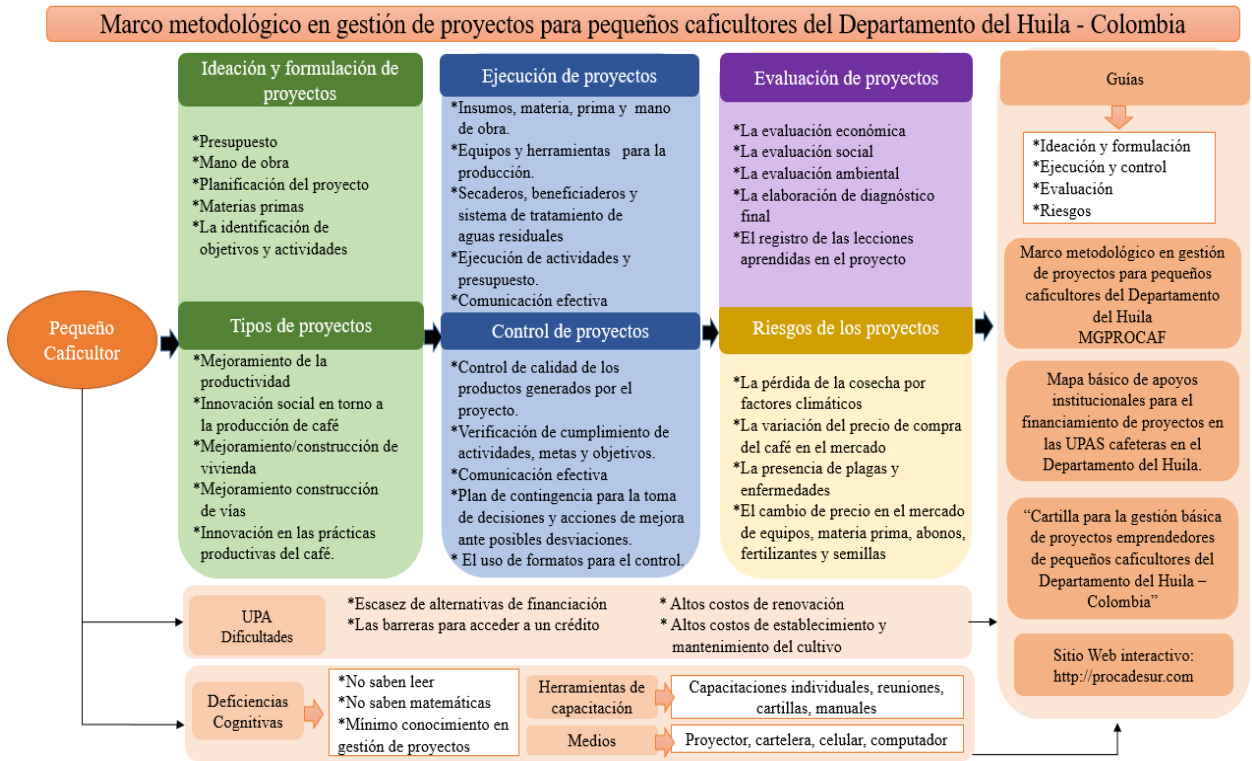
Es importante al realizar la formación en gestión de proyectos tener en cuenta que a los pequeños caficultores no les llama la atención la escritura, es decir no les gusta escribir o diligenciar formatos, prefieren participar oralmente y que las capacitaciones sean grupales, en tiempos de duración corta, para interactuar con el otro y expresar sus ideas con una apuesta en común.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, en donde se priorizaron las preferencias de los productores; sin embargo la opinión de los expertos fue valiosa, pues permitió validar y confirmar algunos elementos en el campo de la gestión de proyectos en general para la población rural, sobre todo en lo referente a la formulación de iniciativas que puedan ser realizables y que el impacto sea efectivo; es en este aspecto en donde el facilitador debe ser idóneo y tener un conocimiento de la realidad que afronta el sector.

Con base en los resultados obtenidos donde se priorizan las preferencias de los productores, se elaboraron las guías en gestión básica de proyectos, y se construyó el marco metodológico en

gestión de proyectos para pequeños caficultores, como se ilustra en la Figura 27, así mismo una cartilla didáctica que contiene el paso a paso de la herramienta metodológica MGPROCAF, cuyo fin es elevar las capacidades en gestión básica de proyectos en los pequeños caficultores del Departamento del Huila y un sitio web interactivo que permite la mejora y actualización permanente de los contenidos del marco metodológico y facilita el contacto entre las diferentes comunidades académicas y rurales con los autores.

Figura 27
Marco metodológico en gestión de proyectos de pequeños caficultores del Departamento del Huila - Colombia



Tanto el marco metodológico en gestión de proyectos como el conocimiento teórico y práctico de los autores, son un medio para propiciar y complementar en los pequeños caficultores un conocimiento más sólido, el cual se espera sirva para dar respuesta a las necesidades y/o problemáticas existentes en sus fincas cafeteras. En este sentido, los autores de la presente investigación, se convierten en facilitadores (formadores) que acompañan el proceso de capacitación en cuanto al manejo de la herramienta metodológica para su posterior aplicación en la realidad, es decir, ese momento en que el pequeño caficultor y/o grupo asociativo, después de haber participado en el proceso de capacitación para el manejo de esta estrategia de apoyo, se dispone (n) al siguiente paso o nivel, el cual consiste en la utilización de dicha herramienta, para el planteamiento de un problema, necesidad u oportunidad real de su finca cafetera y participar en la ideación y formulación de las iniciativas.

Recomendaciones

El alcance de la presente investigación es generar una herramienta metodológica en gestión básica de proyectos para los pequeños caficultores del Departamento del Huila, dicha herramienta está orientada en gran parte de su contenido especialmente para elevar las capacidades de ideación y formulación de proyectos. Dado que lo que se busca es que las comunidades y los pequeños productores se familiaricen con los conceptos básicos y facilitar la gestión de las iniciativas de su finca cafetera, se desconoce, por lo tanto, el posible desarrollo de las etapas de operación y evaluación de un proyecto formulado con la presente herramienta.

De esta manera, es conveniente que se realicen nuevas investigaciones que aborden el comportamiento de las iniciativas o proyectos en sus etapas de operación y evaluación formulados con el presente método, a fin de conocer su comportamiento y poder observar o medir el grado de sus posibles aportes en el contexto de las UPAs y las comunidades rurales.

Adicionalmente, se considera conveniente que se complemente la presente investigación con un enfoque hacia los jóvenes rurales, en consideración a que ellos son el agente de cambio en el sector cafetero a mediano plazo, siendo necesario conocer sus expectativas y tendencias para conformar un escenario articulado entre la experiencia de los pequeños caficultores y la inspiración de los jóvenes rurales, quienes poseen el dominio y agilidad en el uso de las herramientas tecnológicas; con el fin de dar respuesta al entorno, a la dinámica del mercado y a la exigencia de esta era digital; que les permita por una parte, gestionar proyectos que le apuesten a la innovación y por otra parte, promover y generar una UPA que marque la diferencia y que contribuya a la consolidación y sostenibilidad de un sector cafetero competitivo.

En este sentido, se considera que los jóvenes rurales son quienes en un futuro al combinar sus capacidades y la experiencia de los pequeños caficultores, podrán materializar sus iniciativas a través de la gestión de proyectos, lo cual les permitirá generar una transformación generacional por medio de acciones, que articuladas con todos los actores de la cadena (clúster café Huila), contribuyan a disminuir la brecha que existe entre la población rural y la población urbana; por ende, a mejorar el índice multidimensional en la zona rural, que incluye variables como ingreso, atención en salud, acceso a internet, educación, seguridad alimentaria, agua potable, saneamiento básico, electricidad y vulnerabilidad a la variabilidad climática.

De igual manera con relación a la vocación de los jóvenes rurales, es una preocupación de los caficultores, que cada día la mano de obra es más escasa y más costosa; es una variable a considerar en futuras investigaciones en el campo de la gestión de proyectos, con enfoque a potencializar el capital humano en las UPAs.

Por otra parte, no se tiene un conocimiento claro sobre cómo puede ser esa ruta estratégica que permita capacitar a la mayor parte de la población agrícola del Departamento del Huila en la herramienta metodológica en gestión de proyectos; de entrada, se prevé, tratar de llegar a los pequeños productores por medio de un trabajo articulado entre las entidades del gremio agrícola presentes en el Departamento del Huila (Federación Nacional de cafeteros, Fedecacao, Fedepanela, entre otras), las entidades territoriales, las instituciones financieras, las entidades sin ánimo de

lucro, las universidades y especialmente, los líderes de las zonas de producción agrícola del Departamento.

En todo caso, el primer recurso en pro de poder generar estos espacios de capacitación con los pequeños productores es y será la voluntad inquebrantable por parte de los autores de la presente investigación, en aras de ver unas comunidades rurales capacitadas y empoderadas en el campo de la gestión de proyectos en el Departamento del Huila, con especial atención en el pequeño productor.

Por otro lado, se hace necesaria la evaluación de la presente herramienta metodológica, una vez se implemente su uso por parte de los pequeños productores, con el fin de mejorar o perfeccionar los aspectos que por cuestiones culturales, procedimentales o metodológicas así lo requieran.

Para finalizar y al cierre de esta investigación, el precio del café colombiano alcanzó un nuevo record histórico el más alto en los últimos diez años; sin embargo, la estructura de costos se ha visto afectada por el aumento del precio en los fertilizantes y equipos (debido al aumento del dólar ya que son importados y a la escasez de algunos minerales en razón a la guerra entre Rusia y Ucrania) y a la escasez y alto costo de la mano de obra; sin embargo el resultado económico es muy favorable; y en estos momentos es crucial para el pequeño caficultor, sacar el mayor provecho de esos excedentes y tomar decisiones que le permitan realizar proyectos de inversión en la UPA, para mejorar procesos o apostarle a mejorar las prácticas culturales de manejo del cultivo y asegurar un café diferenciado que le permita obtener un mayor ingreso.

Por lo anterior se prevé un escenario favorable para el café colombiano en el mercado internacional; por otro lado, para el sector agrícola, se tiene incertidumbre con la elección de un candidato de izquierda como Presidente de Colombia, con relación a cambios sustanciales en la política agraria, que puedan afectar negativamente al sector cafetero o con referente al conflicto armado en el campo, que años atrás tuvo incidencia en aspectos sociales, económicos y de movilidad en el Departamento del Huila; máxime cuando el gobierno departamental a través de la oficina de productividad y competitividad, de la mano de las instituciones y de empresarios, están aunando esfuerzos para convertir el centro del Departamento del Huila, en un producto consolidado denominado “La ruta mágica del café”, que será viable a través de proyectos que articulen el turismo innovador con una experiencia agronómica, gastronómica y ecológica.

Así, las cosas, ante posibles cambios, es evidente la imperiosa necesidad de fomentar la gestión de conocimiento en la población rural huilense a través de la formación en gestión básica de proyectos, con énfasis en la ideación y formulación, se espera que quienes hicimos parte de este estudio, seamos parte activa y facilitadores en este proceso, para que los pequeños caficultores (familia caficultora) con estos aportes iniciales de conocimiento puedan elevar y fortalecer sus capacidades en este ámbito; que les permita a ellos ser un soporte organizacional, que aunado a los factores de producción, a la tecnología, a la innovación, a la complementariedad del conocimiento colectivo de la comunidad cafetera y en articulación con los actores de la cadena, puedan generar transformación y procurar el bienestar de los caficultores y las comunidades rurales del Departamento del Huila.



De otro lado, es importante se considere en la implementación de la herramienta tener en cuenta la diversidad cultural del sector cafetero, para garantizar que la formación en gestión básica de proyectos se pueda materializar y tener un impacto efectivo, considerando procesos y procedimientos pedagógicos pertinentes e incluyentes.

Se sugiere la implementación de esta propuesta con la Universidad Surcolombiana como un aliado estratégico, a través del Consultorio Contable y de las extensiones que tiene dispuestas en municipios del Departamento del Huila, quienes puedan brindar acompañamiento y seguimiento a los pequeños caficultores en la gestión de sus iniciativas, con enfoque hacia la productividad y que les facilite la toma de decisiones desde los aspectos financieros, así como asumir los riesgos en virtud de los beneficios esperados.

Finalmente, con el ánimo de construir el capital social de los pequeños caficultores en gestión básica de proyectos, se recomienda que se realice a través de redes colaborativas de trabajo mediante el fortalecimiento de los grupos asociativos con base en los principios de cooperación y solidaridad, que facilite la formación grupal e individual, y a su vez, la consolidación de las organizaciones.

Bibliografía

- Agencia de Desarrollo Rural, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, y, Gobernación del Huila (2019). *Plan integral de desarrollo agropecuario y rural con enfoque territorial*.
<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwjGttHNkaj0AhUrSTABHQdaA2gQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.adr.gov.co%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F07%2FHuila-Tomo-1.pdf&usg=AOvVaw3WWEOHULFMkwbW48srft2T>
- Aguirre, S. (2007). *Marco metodológico para el desarrollo de proyectos de mejoramiento y rediseño de procesos. Ad-minister. 10*, 21 – 32.
- Álzate, C. (2013). *Gestión de la innovación en el sector de cafés especiales. Caso de estudio Asociación de Cultivadores Apía, Risaralda. Sociedad y economía (25)*, 135 – 156.
<http://www.scielo.org.co/pdf/soec/n25/n25a07.pdf>
- Arango, X. (2016). *Aula virtual para caficultores. Educación a distancia y ruralidad*. Fundación Manuel Mejía. <https://recursos.educoas.org/sites/default/files/VE16.733.pdf>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. 6ª. Edición. Editorial Episteme, C.A.
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/EL%20PROY%20DE%20INVEST%206ta%20Ed_Arias_2012.pdf
- Asamblea Departamental del Huila (2020). *Plan Departamental de Desarrollo, PDD 2020-2023 “Huila Crece”*. Ordenanza No. 0020 de 2020.
<https://www.huila.gov.co/documentos/1336/plan-de-desarrollo-2020-2023/>
- Azcona, M., Manzani, F., y Dorati, J. (2013). *Precisiones metodológicas sobre la unidad de análisis y la unidad de observación. Aplicación a la investigación en psicología*. IV Congreso Internacional de Investigación de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. Facultad de psicología. ISBN: 978-950-34-1027-1. 67-76pp.
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*, ediciones Shalom.
<http://187.191.86.244/rceis/wp-content/uploads/2015/07/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n-DANIEL-S.-BEHAR-RIVERO.pdf>
- Bernal, M., Cabrera, N., Sánchez, A., y Ruiz, C. (2016). *Diseño metodológico para la presentación e implementación de proyectos agrícolas en el sector de las pasifloras en Colombia*.
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8960/BernalMarisel.pdf?sequence=1>
- Cámara de Comercio de Neiva. (2015). *Agenda interna – Plan regional de competitividad del Huila*.
<https://ccneiva.org/wp-content/uploads/2016/01/AgendaInternaPlanRegionalCompetitividadHuila.pdf>

- Cámara de Comercio de Neiva. (2019). *Agenda integrada de competitividad, ciencia, tecnología e innovación del Departamento del Huila*. <https://ccneiva.org/wp-content/uploads/2019/07/Agenda-Integrada-CCTI-Huila.pdf>
- Cámara de Comercio de Neiva. (2019). *Ruta de competitividad clúster de café*. <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/RUTA%20COMPETITIVA%20CL%20C3%9ASTE%20R%20DE%20CAF%20C3%89.pdf>
- Castañeda, M., y Morales, Y. (2011). *La teoría desarrollista de Raúl Prebisch y la política de industrialización en América Latina*. http://www.isri.cu/sites/default/files/publicaciones/articulos/boletin_0511.pdf
- Cazorla, L. (2010). *Estudio de la metodología de gestión de proyectos PRINCE2: Aplicación a un caso práctico*. (tesis de pregrado). Universidad de Málaga, Málaga.
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, & Food and Agriculture Organization (2003). *La pobreza rural en América Latina: Lecciones para una reorientación de las políticas*. Conferencia llevada a cabo en la CEPAL, Santiago, Chile.
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Manual número 42*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (2019). *Bases de datos y publicaciones estadísticas. CEPALSTAT*. https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/Perfil_Nacional_Social.html?pais=COL&idioma=spanish
- Concejo Municipal de Neiva (2020). *Plan de Desarrollo Municipal 2020 – 2023, “Mandato Ciudadano, Territorio de Vida y Paz”*. Acuerdo No. 008 del 05 de junio de 2020. <https://tempo.sirhuila.gov.co/wp-content/uploads/2021/03/NEIVA-Acuerdo-No.-008-Mandato-Ciudadano-Territorio-de-Vida-y-Paz-2020-2023.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2013). *Una estrategia para la competitividad de la caficultura colombiana. CONPES 3763 de agosto de 2013*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%20C3%B3micos/3763.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2016). *Estrategia de estandarización de proyectos 2016-2018. CONPES 3856 de abril de 2016*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%20C3%B3micos/3856.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2016). *Política Nacional de desarrollo productivo. CONPES 3866 de agosto de 2016*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/CONPES/Econ%20C3%B3micos/3866.pdf>



Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2021). *Política para la sostenibilidad de la caficultura colombiana. CONPES 4052 de septiembre de 2021.* <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4052.pdf>

Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario. (2021). *Índice departamental de competitividad 2020 -2021.* https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC_IDC_2020-libro-web.pdf

Decreto número 1565 de 2015. *Diario oficial de la República de Colombia*, Bogotá D.C., 31 de julio de 2015. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201565%20DEL%2031%20DE%20JULIO%20DE%202015.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE (2016). *Caracterización de los productores residentes en el área rural dispersa. Tercer Censo Nacional Agropecuario.* 1-33 pp. <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-2-Productores-residentes/2-Boletin.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. (2021). *Información Pobreza multidimensional nacional 2020.* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/pobreza-multidimensional#:~:text=En%202020%2C%20el%20porcentaje%20de,rural%20disperso%20fue%203%2C0>

Departamento Nacional de Planeación. (2004). *Metodología de evaluación expost de programas y proyectos de inversión.* https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Metodolo_evaluacion_Expост_de_prog_proys_inv.pdf

Departamento Nacional de Planeación (2017). *El ABC de la viabilidad, criterios para dar viabilidad a un proyecto de inversión pública.* <https://pruebasterritoriopro.dnp.gov.co/Descargas/ABC%20DE%20LA%20VIABILIDAD%20DE%20PROYECTOS.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Bases del plan nacional de desarrollo.* <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/BasesPND2018-2022n.pdf>

Dirección General de Inversiones Públicas de Honduras (2015). *Guía metodológica general para la evaluación de programas y proyectos de inversión pública.* https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjAh_TS1KzlAhVJnFkKHUs1AxkQFjABegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.sefin.gob.hn%2Fdownload_file.php%3Fdownload_file%3D%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F07%2FGuia_Metodologica_General_Version_Final_Segunda-Edicion-2015.pdf&usg=AOvVaw0baQEmgIS2-Usc9Pegd6Bp

- Fasce H., E. (2006). *Tendencias y perspectivas, Andragogía. Revista educación ciencias de la salud*. <http://www2.udec.cl/ofem/recs/anteriores/vol322006/esq32.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Comité Departamental del Huila (2020). *Informe de gestión*.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2021). *Protocolo COVID-19 para caficultores 2021, cuidado de la mano de obra para las labores de la finca*. <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2021/03/Protocolo-Digital-act.-2021-Caficultores-Final.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2021). *Revista Líderes*. 10ª. Edición. FNC, Colombia.
- Food and Agriculture Organization (2013). *Guía metodológica para el desarrollo de escuelas de campo*. <https://studylib.es/doc/6229552/gu%C3%ADa-metodol%C3%B3gica-para-el-desarrollo-de-escuelas-de-campo> URL del proyecto: <https://www.fao.org/climatechange/74268/es/>
- Food and Agriculture Organization (2013). *Agricultores pequeños y familiares. Vías de la sostenibilidad*. <http://www.fao.org/3/ar588s/ar588s.pdf>
- Food and Agriculture Organization (2017). *Guía para la formulación de proyectos de inversión del sector agropecuario*. <http://www.fao.org/3/I8097ES/i8097es.pdf>
- Fundación Carvajal. (1993). *La elaboración de proyectos de inversión*. 1ª. edición, Artex Impresores Ltda.
- García, F. (2012). *Conceptos sobre innovación*. 1 – 57. https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- García, J. (2002). *Evolución de la distribución de las fincas cafeteras. Hacia una regionalización de la caficultura colombiana*. <https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/3.evolucionfincascafeteras.pdf>
- Gobernación del Huila (2022). *La Ruta mágica del café, un producto consolidado*. <https://www.huila.gov.co/publicaciones/12119/la-ruta-magica-del-cafe-un-producto-consolidado/>
- Gómez, R., Velásquez, W., León, F., Yepes, C., Lopera, J., Martínez, O., Roldán, P., Vargas, G. y Agudelo, N. (2013). *Manual de Gestión de Proyectos*. Universidad de Antioquia. Facultad Nacional de Salud Pública “Héctor Abad Gómez”. Tercera Edición. ISBN: 978-958-714-281-5

- Gutiérrez, O. (2010). *Desarrollo de la metodología innovación rural participativa en la zona Andina central de Colombia*. *Agronomía colombiana*, 28. (3), 525 – 233. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/14816/37537>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*, 4ª edición, Mc Graw Hill.
- Jaramillo, P. (2004). *Educación y el desarrollo rural: Experiencia exitosa de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia con particular referencia al caso Caldas – Escuela Nueva*. 1 – 8. https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=2ahUKEwjAwcJUi67lAhUK01kKHUYBDR0QFjABegQIABAC&url=http%3A%2F%2Ffedler.org%2Feducacion-desarrollo-rural-jaramillo.pdf&usg=AOvVaw3qwqZxE_wM55q_tsLSqFqr
- Jaramillo, P. (2006). *Pobreza rural en Colombia*. *Revista colombiana de sociología*, (27), p. 47 – 62. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/rcs>
- Lozano, A. (2006). *Acceso al crédito en el sector cafetero colombiano*. *Ensayos sobre economía cafetera*, (25), 95 – 121. <https://www.federaciondefcafeteros.org/static/files/Acceso%20al%20cr%C3%A9dito%20en%20el%20sector%20cafetero%20colombiano%20-%20Andr%C3%A9s%20Lozano.pdf>
- Mavisoy, W. (2016). *Educación y caficultora: Escuela Nueva con sabor a café. La alternativa por el buen vivir y la interculturalidad en la caficultura del Cauca*. http://www.maestriadesarrollo.com/sites/default/files/publicaciones/informe_tecnico_william_jairo_mavisoy_muchavisoy_f1.pdf
- Mayr, A. (s.f.). *Formulación de proyectos: metodologías y terminología clave*. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324189_archivo_pdf_22Formulacion_Proyectos.pdf
- Méndez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos enfoque para emprendedores*. 9ª Edición, Quad/Graphics.
- Minciencias, (s.f.). *Tipología de Proyectos. Calificados como de carácter científico, tecnológico, e innovación*. Versión 6.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR (2015). *Decreto número 1565 de 2015. Presidencia de la República. Colombia*. 1-9 pp. <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%201565%20DEL%2031%20DE%20JULIO%20DE%202015.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR (2020). *Evaluaciones Anuales Agropecuarias*. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=59>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR, Federación Nacional de Cafeteros (2019). *Agenda Estratégica para el Sector Cafetero 2020-2030 “Por la Sostenibilidad Cafetera”*. <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/gobierno-nacional-y-federacion-nacional-de-cafeteros-firman-agenda-2030-para-el-sector-cafetero/>
- Ministerio de Salud y Protección Social (2020). Resolución número 000666 del 24 de abril de 2020, *Protocolo general de bioseguridad para mitigar y controlar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus COVID-19*. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20666%20de%202020.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social (2020). Resolución número 000678 del 24 de abril de 2020, *Protocolo de bioseguridad para el manejo y control de riesgo de la enfermedad COVID-19 en el sector caficultor*. <file:///G:/COVID19/Protocolos/Protocolos%20bioseguridad%20sector%20caficultor.pdf>
- Molina, M. (2010). *Guía para el diseño y producción de contenidos y entregables*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/9182/100000111.pdf?se>
- Niño, F. (2020). *Elaboración de proyectos para la semi-industrialización del sector caficultor de Santander según la metodología PMI*. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40714/faninoh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ocampo, C., Ávila, L. y Guavita, J. (2013). *Mi finca, mi Agroempresa: guía para la toma de decisiones administrativas en la finca*. Issuu. <https://issuu.com/linamariagonzalezcolonia/docs/guamifincamimacroempresa>
- Onatra, E. y Granados, R. (2016). *Material digital de formación virtual para el fomento del emprendimiento y fortalecimiento de unidades productivas de café en la vereda El Esmero del municipio de Campoalegre – Huila*. (Tesis de especialización). Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá D. C.
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Ortiz, C. (2017). *Productores de cafés especiales en el Departamento del Huila: Características e innovación social* (tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Ortiz, D. (2015). *El constructivismo como teoría y método de enseñanza*. *Sophia*, (19). 93 – 110. DOI: <https://doi.org/10.17163/soph.n19.2015.04>
- Porras-Jimenez, J.A. (2017). La región: concepciones, tipologías y su gestión desde los proyectos. Universidad Surcolombiana. Pg. 11-25. En: Reflexiones de agenda pública para mejorar la gestión de proyectos que contribuyan al desarrollo regional.

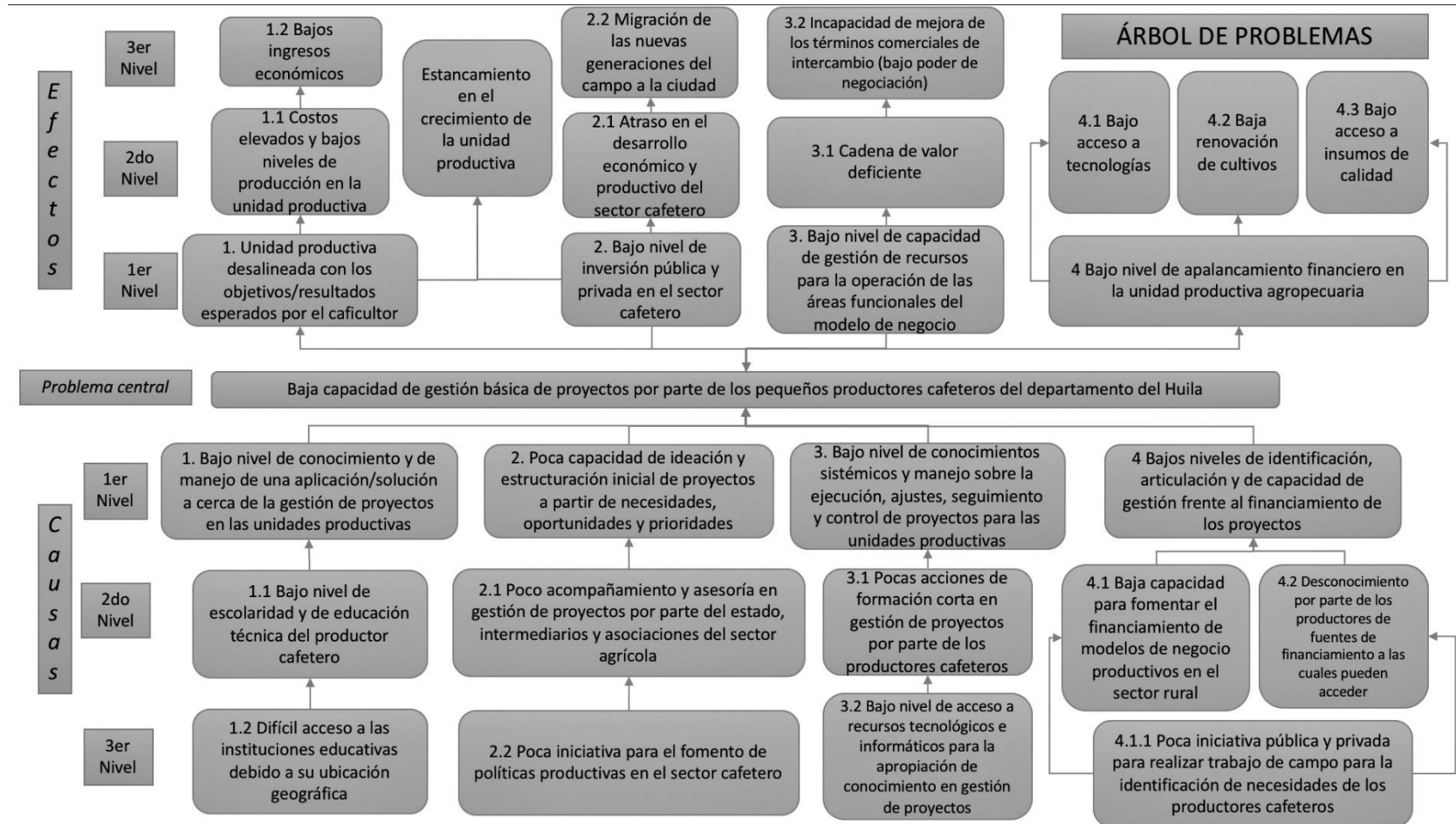
- Porras-Jimenez, J.A. (2019). Tendencias recientes en la investigación en gestión de proyectos. En: Universidad Libre investigación interdisciplinar y gestión educativa. Editorial Redipe. Pg. 245-260.
- Porras-Jimenez, J.A. (2017). La región: un escenario interesante y complejo para los proyectos y su gestión. Universidad Surcolombiana. Pg. 9-19. En: Aproximaciones temático-reflexiones para la gestión de proyectos desde el desarrollo regional. https://biblioteca.usco.edu.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=44724&shelfbrowse_itemnumber=70559.
- Porras-Jimenez, J.A. (2017). Gestión de la responsabilidad social en PyMEs del sector industrial de Bogotá: enfoques, acciones y percepción predominantes – seguimiento a casos de estudio. Pg. 74-83 En: Responsabilidad Social. https://www.researchgate.net/publication/332567050_Libro_Responsabilidad_Social
- Poveda, A. (2019). *Productores rurales y asociatividad: Evidencia empírica para Colombia*. (tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). *Desarrollo de capacidades: texto básico del PNUD*. C:/Users/USUARIO/Downloads/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Puentes, G. (2011). *Formulación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios*. 1ª. Edición. Ecoe Ediciones.
- Red de información agropecuaria de Colombia (2022). *Base Agrícola EVA 2019 a 2021*. <https://www.agronet.gov.co/estadistica/Paginas/home.aspx?cod=59>
- Robles, H. (2011). *Los productores de café en México: Problemática y ejercicio del presupuesto. Mexican rural development research report*. (14). https://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Hector_Robles_Cafe_Monografia_14.pdf
- Rolón, D., Rodríguez, J. y Herrera M. (2014). *Marco metodológico para el desarrollo de aplicaciones móviles para el sector arrocero*. *Ventana informática*, (30). 143 – 156. <http://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/ventanainformatica/article/view/289>
- Ruano, L. (2011). *Aplicación del modelo de la Fundación Carvajal a tres microempresas de las comunas 3, 11 y 15 de la ciudad de Cali*. file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ModFundCarvaj&AreasFunc_Ruano_2011.pdf
- Sáenz, K. y Téllez, M. (2014). *La entrevista en profundidad. Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables en la investigación en ciencias sociales* (pp. 171 – 182). Tirant Humanidades.

- Salcedo, M. (2016). *Estrategias familiares, trabajo y orígenes de pequeños productores cafeteros en el Huila, Colombia. Ciencia política. 11 (21), 161 – 190.*
- Secretaria de Educación Municipal de Neiva (2016). *Caracterización y perfil del sector educativo del Municipio de Neiva 2016 – 2017.* [https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Documentos%20Sec%20educacin/CARACTERIZACION%20Y%20PERFIL%20EDUCATIVO%20DE%20NEIVA%202016%20-%202017%20\(1\).pdf](https://www.alcaldianeiva.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Documentos%20Sec%20educacin/CARACTERIZACION%20Y%20PERFIL%20EDUCATIVO%20DE%20NEIVA%202016%20-%202017%20(1).pdf)
- Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA (1990). *Formulación y Gestión de Proyectos Comunitarios. Capacitación para la Organización y Participación Comunitaria.* 1-50 pp. <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/1310/f;jsessionid=CF7160301735241F982FF5789F0F31CA?sequence=1>
- Trejo, C. (2014). *Aplicación de una metodología de administración de proyectos en los agronegocios. Caso de producción de escamoles* (tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Porras Jiménez, J.A. (2017). *Aproximaciones temático-reflexivas desde la gestión de proyectos para el desarrollo regional.* Universidad Surcolombiana, Facultad de Economía y Administración, Maestría en Gerencia Integral de Proyectos. Oti impresos.
- Porras Jiménez, J.A. y Méndez, R. (2019). *Reflexiones de agenda pública para mejorar la gestión de proyectos que contribuyan al desarrollo regional.* Facultad de Economía y Administración, Maestría en gerencia integral de proyectos. Grafiplast del Huila.
- Vargas, R. (2017). *Guía del PMBOOK sexta edición – flujo de procesos.* <https://ricardo-vargas.com/downloads/download-file/15087/15094>
- Viera Torres, Trilce (2003). *El aprendizaje verbal significativo de Ausubel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico cultural. Universidades, (26),37-43.* [fecha de Consulta 18 de noviembre de 2021]. ISSN: 0041-8935. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37302605>

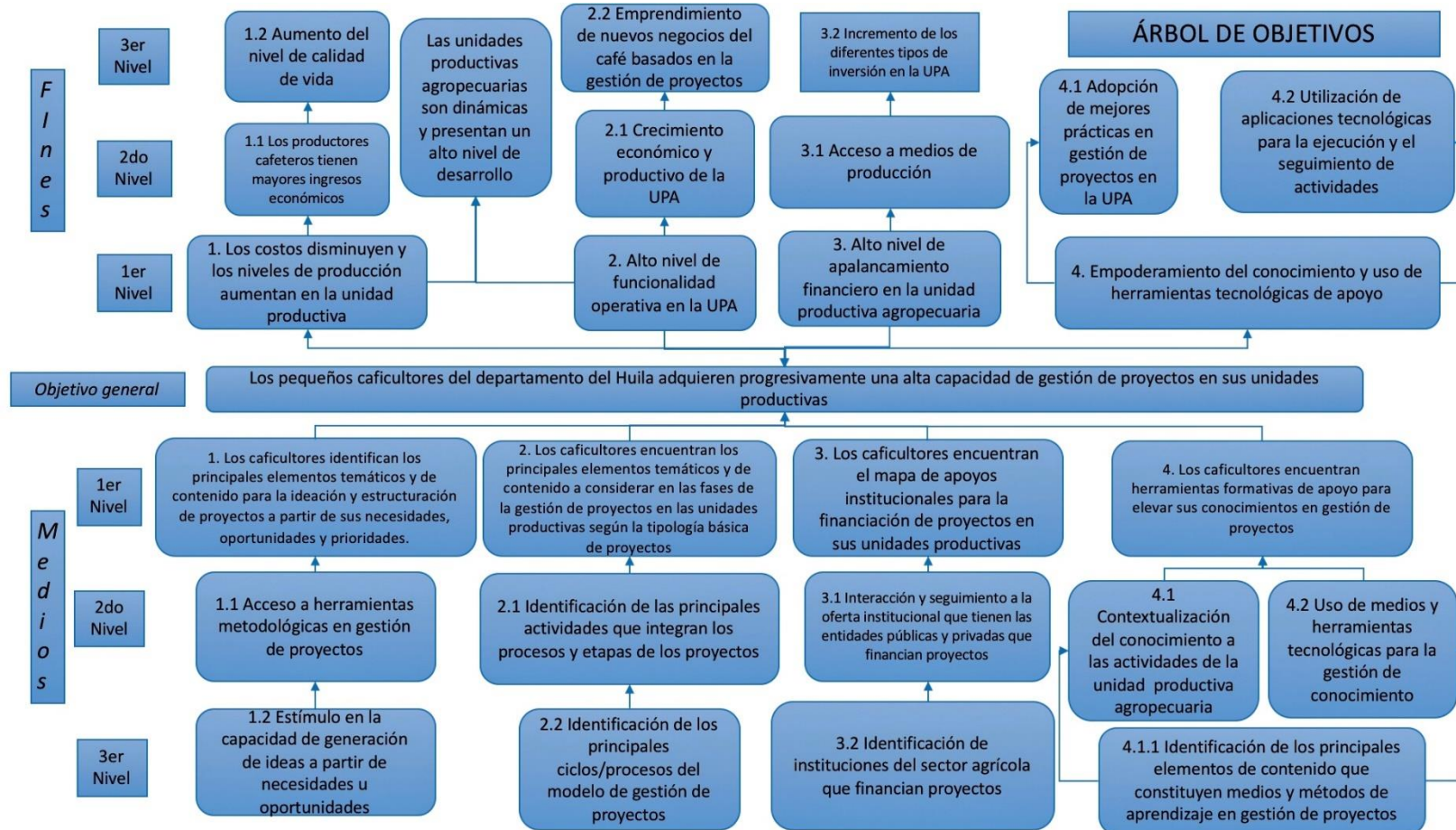
Anexos

- Árbol de problemas
- Árbol de objetivos
- Formato encuesta para pequeños caficultores
- Formato entrevista para representantes de grupos asociativos
- Formato entrevista para expertos
- Concepto profesional Julián Zubieta Rodríguez
- Hoja de vida Julián Zubieta Rodríguez
- Concepto profesional Jaqueline Suárez Cerquera
- Hoja de vida Jaqueline Suárez Cerquera
- Concepto profesional Ángela Magnolia Ríos Gallardo
- Hoja de vida Ángela Magnolia Ríos Gallardo
- Socialización diseño de la cartilla para la gestión básica de proyectos de pequeños caficultores con los extensionistas del Comité de cafeteros del Huila.
- Socialización con el caficultor Sr. José Herminzul Ninco Lara.
- Invitación de la Asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila – Las Rosas Coffee
- Prueba piloto con la Asociación Las Rosas Coffee.

Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Árbol de objetivos



Anexo 3. Formato encuesta para pequeños caficultores

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS – II COHORTE**

ENCUESTA DIRIGIDA A PEQUEÑOS CAFICULTORES ENC-PC-01

Muy respetado Caficultor, en nombre de la Universidad Surcolombiana y en el nuestro propio, nos permitimos presentar a Ud. la encuesta número ENC-PC-01, la cual tiene por objeto recopilar de la manera más real y fidedigna posible información en cuanto a su actividad productiva y económica en el campo de conocimiento de la gestión de proyectos. La información obtenida será un importantísimo insumo para la generación de aportes que permitan la incorporación de nuevas prácticas en gestión de proyectos en las unidades productivas agropecuarias (UPA) cafeteras del Departamento del Huila, por lo que muy amablemente le solicitamos responder las siguientes preguntas:

PC01	¿Cuándo identifica una problemática u oportunidad que se presenta en su finca considera la posibilidad de atender dicha problemática o necesidad por medio de la formulación de un proyecto? SI__, NO__
-------------	---

PC02	De la siguiente lista, ¿Qué elementos tendría en cuenta al momento de formular un proyecto para su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
PC02.01	Identificación de la problemática/necesidad/oportunidad					
PC02.02	Método para la identificación de soluciones					
PC02.03	Asociación con otros grupos o personas para el desarrollo del proyecto					
PC02.04	Identificación de objetivos y actividades					
PC02.05	Planificación del proyecto					
PC02.06	Presupuesto y recursos					
PC02.07	Mano de obra					
PC02.08	Materias primas y equipos					
PC02.09	Normatividad					
PC02.10	Aspectos ambientales					
PC02.11	Otro (opción 1):					
PC02.12	Otro (opción 2):					
PC02.13	Otro (opción 3):					

PC03	En caso que no conozca o haya utilizado alguno de los elementos anteriores, indique los motivos y valore en una escala de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
PC03.01	No posee habilidades para leer					
PC03.02	No posee conocimientos en matemáticas					
PC03.03	No ha tenido la oportunidad para utilizar dichos elementos					
PC03.04	Otro (opción 1):					
PC03.05	Otro (opción 2):					

PC04	De la siguiente lista, ¿Cuáles considera son los tipos de proyectos que más beneficiarían a su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC04.01	Mejoramiento/construcción de vías					
PC04.02	Sistemas de riego					
PC04.03	Mejoramiento/construcción de vivienda					
PC04.04	Proyectos para el mejoramiento de la productividad					
PC04.05	Proyectos para el desarrollo y producción de nuevos productos derivados del café					
PC04.06	Proyectos que busquen innovar las prácticas productivas del café					
PC04.07	Proyectos que busquen la innovación social en torno a la producción del café					
PC04.08	Proyectos que busquen la creación y el fortalecimiento de grupos asociativos de cafeteros					
PC04.09	Otro (opción 1):					
PC04.10	Otro (opción 2):					
PC04.11	Otro (opción 3):					

PC05	De la siguiente lista, ¿Qué elementos tiene o tendría en cuenta al momento de ejecutar un proyecto en su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC05.01	La ejecución de actividades y de presupuesto					
PC05.02	La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto (proveedores, clientes, socios, comunidad, entidad territorial)					
PC05.03	Disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra					
PC05.04	Disponibilidad de equipos y herramientas para la producción					
PC05.05	Disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales					
PC05.06	Otro (opción 1):					
PC05.07	Otro (opción 2):					
PC05.08	Otro (opción 3):					

PC06	En caso que no conozca o haya utilizado alguno de los elementos anteriores, indique los motivos y valore en una escala de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC06.01	No posee habilidades para leer					
PC06.02	No posee conocimientos en matemáticas					
PC06.03	No ha tenido la oportunidad para utilizar dichos elementos					
PC06.04	Otro (opción 1):					
PC06.05	Otro (opción 2):					

PC07	De la siguiente lista, ¿qué elementos tiene o tendría en cuenta para hacer seguimiento y control a un proyecto en su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC07.01	Verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos					
PC07.02	Control de calidad de los productos generados por el proyecto					
PC07.03	Uso de formatos para el seguimiento y el control de las actividades del proyecto					
PC07.04	La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto (proveedores, clientes, socios, comunidad, entidad territorial)					
PC07.05	Un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto					
PC07.06	Otro (opción 1):					
PC07.07	Otro (opción 2):					
PC07.08	Otro (opción 3):					

PC08	En caso que no conozca o haya utilizado alguno de los elementos anteriores, indique los motivos y valore en una escala de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC08.01	No posee habilidades para leer					
PC08.02	No posee conocimientos en matemáticas					
PC08.03	No ha tenido la oportunidad para utilizar dichos elementos					
PC08.04	Otro (opción 1):					
PC08.05	Otro (opción 2):					

PC09	Califique en orden de importancia de 1 a 5 los riesgos a los que Ud. cree está expuesto un proyecto en su UPA cafetera:					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC09.01	Variación del precio de compra del café en el mercado					
PC09.02	Cambio de precio en el mercado de productos como: equipos, materia prima, abonos, fertilizantes, semillas					
PC09.03	La presencia de las plagas y enfermedades					
PC09.04	Pérdida de la cosecha por factores climáticos					
PC09.05	Otro (opción 1):					
PC09.06	Otro (opción 2):					
PC09.07	Otro (opción 3):					

PC10	Califique en una escala de 1 a 5 las principales dificultades que Ud. cree afronta la actividad cafetera en su comunidad:					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC10.01	La escasez de alternativas de fuentes de financiación					
PC10.02	Las barreras para el acceso al crédito					
PC10.03	Los altos costos de renovación					
PC10.04	Los altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo					
PC10.05	Otro (opción 1):					
PC10.06	Otro (opción 2):					
PC10.07	Otro (opción 3):					

PC11	¿Qué elementos tiene o tendría en cuenta para evaluar un proyecto en su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC11.01	Elaboración de diagnóstico final (comparación entre situación sin proyecto y situación con proyecto)					
PC11.02	Evaluación económica del proyecto (beneficios económicos)					
PC11.03	Evaluación social del proyecto (beneficios para los asociados si pertenece a un grupo asociativo)					
PC11.04	Evaluación ambiental del proyecto (beneficios para el medio ambiente)					
PC11.05	Registro de las lecciones aprendidas en el proyecto					
PC11.06	Otro (opción 1):					
PC11.07	Otro (opción 2):					
PC11.08	Otro (opción 3):					

PC12	En caso que no conozca o haya utilizado alguno de los elementos anteriores, indique los motivos y valore en una escala de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC12.01	No posee habilidades para leer					
PC12.02	No posee conocimientos en matemáticas					
PC12.03	No ha tenido la oportunidad para utilizar dichos elementos					
PC12.04	Otro (opción 1):					
PC12.05	Otro (opción 2):					

PC13	De los siguientes elementos, ¿Cuáles generan ingresos económicos para su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC13.01	Ingresos por venta de café ordinario/estándar					
PC13.02	Ingresos por venta de café especial					

PC13.03	Ingresos por jornales					
PC13.04	Ingresos por cultivos pancoger					
PC13.05	Ingresos por otros cultivos					
PC13.06	Otro (opción 1):					
PC13.07	Otro (opción 2):					
PC13.08	Otro (opción 3):					

PC14	¿Existen otras fuentes de ingreso en su UPA cafetera? SI__, NO__. ¿Cuál/cuáles? _____
-------------	--

PC15	¿Cree Ud. que podría mejorar sus ingresos económicos si logra acceder a los recursos de financiación que entregan las instituciones? SI__, NO__ ¿por qué? _____
-------------	--

PC16	De los siguientes costos y gastos ¿Cuáles cree Ud. pueden ser atendidos con recursos de un crédito? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
PC16.01	Instalación y levante del cultivo					
PC16.02	Manejo integrado de arvenses, plagas y enfermedades					
PC16.03	Fertilización					
PC16.04	Renovación por soca y siembra					
PC16.05	Recolección					
PC16.06	Beneficio					
PC16.07	Gastos (servicios públicos, transporte, alimentación)					
PC16.08	Otro (opción 1):					
PC16.09	Otro (opción 2):					
PC16.10	Otro (opción 3):					

PC17	¿Utiliza algún método para minimizar costos y gastos en su finca cafetera? SI__, NO__ ¿En qué consiste? _____
-------------	---

PC18	¿Ha tenido dificultades al momento de tramitar o gestionar un crédito con una institución financiera? SI__, NO__
-------------	--

PC19	Si su respuesta fue afirmativa, ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo al momento de solicitar un crédito con las instituciones financieras? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5

PC19.01	Cumplimiento de requisitos como: reporte ante centrales de riesgo, documentos sobre la tenencia y la legalidad del predio, nivel de ingresos, capacidad de endeudamiento					
PC19.02	Excesivos trámites					
PC19.03	Altas tasas de interés					
PC19.04	Inexistencia de apoyos y de incentivos					
PC19.05	No se ofrecen líneas de crédito para la caficultura					
PC19.06	Desconocimiento de las entidades financieras del sector agrícola en el Departamento					
PC19.07	Otro (opción 1):					
PC19.08	Otro (opción 2):					
PC19.09	Otro (opción 3):					

PC20	¿Cuáles han sido los motivos por los que una entidad financiera le ha negado un crédito en caso que lo haya solicitado? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC20.01	Desconocimiento de formatos y métodos establecidos por la entidad financiera					
PC20.02	La solicitud no se ajusta a la línea de crédito ofrecida por la entidad financiera					
PC20.03	Falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud					
PC20.04	Proyectos o iniciativas mal formuladas					
PC20.05	Otro (opción 1):					
PC20.06	Otro (opción 2):					
PC20.07	Otro (opción 3):					

PC21	En caso que no conozca o haya utilizado alguno de los elementos anteriores, indique los motivos y valore en una escala de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC21.01	No posee habilidades para leer					
PC21.02	No posee conocimientos en matemáticas					
PC21.03	No ha tenido la oportunidad para utilizar dichos elementos					
PC21.04	Otro (opción 1):					
PC21.05	Otro (opción 2):					

PC22	De los siguientes elementos, ¿Cuáles preferiría a la hora de participar en capacitaciones sobre gestión de proyectos? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
PC22.01	Cartillas					
PC22.02	Manuales					
PC22.03	Guías impresas					
PC22.04	Reuniones					

PC22.05	Capacitaciones individuales					
PC22.06	Otro (opción 1):					
PC22.07	Otro (opción 2):					
PC22.08	Otro (opción 3):					

PC23	Califique en orden de importancia de 1 a 5 los siguientes medios para llevar a cabo capacitaciones en gestión de proyectos					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
PC23.01	Computador					
PC23.02	Celular					
PC23.03	Proyector					
PC23.04	Cartelera					
PC23.05	Otro (opción 1):					
PC23.06	Otro (opción 2):					
PC23.07	Otro (opción 3):					

FECHA: _____
 MUNICIPIO: _____
 GRUPO ASOCIATIVO: _____
 ENCUESTADO: _____
 ENCUESTADOR: _____

¡MIL GRACIAS!

Anexo 4. Formato entrevista para representantes de grupos asociativos.

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS – II COHORTE**

ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE GRUPOS ASOCIATIVOS ENT-GA-02

Muy respetado representante del grupo asociativo de cafeteros _____ del municipio de _____, en nombre de la Universidad Surcolombiana y en el nuestro propio, nos permitimos presentar a Ud. la entrevista número ENT-GA-02, la cual tiene por objeto recopilar de la manera más real y fidedigna posible información en cuanto a su actividad productiva y económica en el campo de conocimiento de la gestión de proyectos. La información obtenida será un importantísimo insumo para la generación de aportes que permitan la incorporación de nuevas prácticas en gestión de proyectos en las unidades productivas agropecuarias cafeteras del Departamento del Huila, por lo que muy amablemente le solicitamos responder las siguientes preguntas:

GA01	¿Cuándo identifica una problemática u oportunidad que se presenta en su finca o en el grupo asociativo, considera la posibilidad de atender dicha problemática o necesidad por medio de la formulación de un proyecto? SI__, NO__ ¿Por qué? _____
-------------	--

GA02	¿Cuáles considera Ud. son los aspectos más importantes al momento de formular un proyecto que busque atender necesidades, problemáticas u oportunidades del grupo asociativo y de la comunidad? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
GA02.01	Identificación de la problemática/necesidad/oportunidad					
GA02.02	Método para la identificación de posibles soluciones					
GA02.03	Asociación con otros grupos o personas para el desarrollo del proyecto					
GA02.04	Identificación de objetivos y actividades					
GA02.05	Planificación del proyecto (cronograma)					
GA02.06	Presupuesto					
GA02.07	Mano de obra					
GA02.08	Materias primas y equipos					
GA02.09	Normatividad					
GA02.10	Aspectos ambientales					
GA02.11	Otro (opción 1):					
GA02.12	Otro (opción 2):					
GA02.13	Otro (opción 3):					

GA03	¿Cuáles considera son los tipos de proyectos que se deben formular y estructurar para la caficultura del Departamento? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
GA03.01	Mejoramiento/construcción de vías					

GA03.02	Sistemas de riego					
GA03.03	Mejoramiento/construcción de vivienda					
GA03.04	Proyectos para el mejoramiento de la productividad					
GA03.05	Proyectos para el desarrollo y producción de nuevos productos derivados del café					
GA03.06	Proyectos que busquen innovar las prácticas productivas del café					
GA03.07	Proyectos que busquen la innovación social en torno a la producción del café					
GA03.08	Proyectos que busquen la creación y el fortalecimiento de grupos asociativos de cafeteros					
GA03.09	Otro (opción 1):					
GA03.10	Otro (opción 2):					
GA03.11	Otro (opción 3):					

GA04	¿Cuáles considera son los elementos clave para llevar a cabo la ejecución de un proyecto en la UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
GA04.01	La ejecución de actividades y de presupuesto según el cronograma programado					
GA04.02	La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto (proveedores, clientes, socios, comunidad, entidad territorial)					
GA04.03	Disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra					
GA04.04	Disponibilidad de equipos y herramientas para la producción					
GA04.05	Disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales					
GA04.06	Otro (opción 1):					
GA04.07	Otro (opción 2):					
GA04.08	Otro (opción 3):					

GA05	De los elementos anteriormente señalados, ¿considera existen otros que sean importantes para la ejecución del proyecto en la UPA? SI__, NO__ ¿Cuáles? _____
-------------	--

GA06	¿Cuáles considera son los elementos clave para llevar a cabo el seguimiento y el control de un proyecto en la UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
GA06.01	Verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos					
GA06.02	Control de calidad de los productos generados por el proyecto					

GA06.03	Uso de formatos para el seguimiento y el control de las actividades del proyecto					
GA06.04	La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto (proveedores, clientes, socios, comunidad, entidad territorial)					
GA06.05	Un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto					
GA06.06	Otro (opción 1):					
GA06.07	Otro (opción 2):					
GA06.08	Otro (opción 3):					

GA07	De los aspectos anteriormente señalados, ¿considera existen otros que sean importantes para el seguimiento y el control del proyecto en la UPA? SI__, NO__ ¿Cuáles? _____
-------------	--

GA08	Califique en orden de importancia de 1 a 5, los riesgos a los que Ud. cree está o estaría expuesto un proyecto en las UPAs cafeteras:					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
GA08.01	Las fluctuaciones del precio de compra del café					
GA08.02	Los Altos costos de fertilizantes					
GA08.03	La incidencia de las plagas y enfermedades					
GA08.04	Pérdida de la cosecha por factores climáticos					
GA08.05	Otro (opción 1):					
GA08.06	Otro (opción 2):					
GA08.07	Otro (opción 3):					

GA09	Determine en orden de importancia en una escala de 1 a 5 las principales dificultades que afronta la actividad productiva del café:					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
GA09.01	La escasez de alternativas de fuentes de financiación					
GA09.02	Las barreras para el acceso al crédito					
GA09.03	Los altos costos de renovación					
GA09.04	Los altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo					
GA09.05	Otro (opción 1):					
GA09.06	Otro (opción 2):					
GA09.07	Otro (opción 3):					

GA10	¿Cuáles considera son los elementos más importantes para evaluar un proyecto en la UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5

GA10.01	Elaboración de diagnóstico final (comparación entre situación sin proyecto y situación con proyecto)					
GA10.02	Evaluación económica del proyecto (beneficios económicos)					
GA10.03	Evaluación social del proyecto (beneficios para los asociados)					
GA10.04	Evaluación ambiental del proyecto (beneficios para el medio ambiente)					
GA10.05	Registro de las lecciones aprendidas en el proyecto					
GA10.06	Otro (opción 1):					
GA10.07	Otro (opción 2):					
GA10.08	Otro (opción 3):					

GA11	Cuáles considera son las principales fuentes de ingreso que tienen los pequeños caficultores. Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
GA11.01	Ingresos por venta de café ordinario/estándar					
GA11.02	Ingresos por venta de café especial					
GA11.03	Ingresos por jornales					
GA11.04	Ingresos por cultivos pancoger					
GA11.05	Ingresos por otros cultivos					
GA11.06	Otro (opción 1):					
GA11.07	Otro (opción 2):					
GA11.08	Otro (opción 3):					

GA12	¿Conoce otras fuentes de ingreso de los pequeños caficultores? SI__, NO__ ¿Cuál/cuáles? _____
-------------	--

GA13	Teniendo en cuenta los elementos anteriormente relacionados, ¿Cómo considera Ud. pueden los pequeños caficultores incrementar/mejorar sus ingresos? _____
-------------	--

GA14	De los siguientes costos y gastos ¿Cuáles cree Ud. pueden ser atendidos con recursos de un crédito? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
GA14.01	Instalación y levante del cultivo					
GA14.02	Manejo integrado de arvenses, plagas y enfermedades					
GA14.03	Fertilización					
GA14.04	Renovación por soca y siembra					
GA14.05	Recolección					
GA14.06	Beneficio					

GA14.07	Gastos (servicios públicos, transporte, alimentación)					
GA14.08	Otro (opción 1):					
GA14.09	Otro (opción 2):					
GA14.10	Otro (opción 3):					

GA15	¿Conoce alguna estrategia/método que ayude al pequeño caficultor a gestionar los costos y gastos anteriormente descritos? SI__, NO__. ¿En qué consiste? _____
-------------	--

GA16	¿Cuáles considera son las principales dificultades que tienen los pequeños caficultores al momento de solicitar un crédito? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
GA16.01	Cumplimiento de requisitos como: reporte ante centrales de riesgo, documentos sobre la tenencia y la legalidad del predio, nivel de ingresos, capacidad de endeudamiento					
GA16.02	Excesivos trámites					
GA16.03	Altas tasas de interés					
GA16.04	Inexistencia de apoyos y de incentivos					
GA16.05	No se ofrecen líneas de crédito para la caficultura					
GA16.06	Desconocimiento de las entidades financieras del sector agrícola en el Departamento					
GA16.07	Otro (opción 1):					
GA16.08	Otro (opción 2):					
GA16.09	Otro (opción 3):					
GA17	¿Cuáles considera son los principales motivos de negación de una solicitud de crédito por parte de las instituciones financieras? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
GA17.01	Desconocimiento de formatos y métodos establecidos por la entidad financiera					
GA17.02	La solicitud no se ajusta a la línea de crédito ofrecida por la entidad financiera					
GA17.03	Falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud					
GA17.04	Proyectos e iniciativas mal formuladas y estructuradas					
GA17.05	Otro (opción 1):					
GA17.06	Otro (opción 2):					
GA17.07	Otro (opción 3):					

GA18	¿Cuáles serían en orden de importancia los principales métodos más convenientes para la capacitación de los productores a fin de elevar las capacidades en gestión de proyectos? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
GA18.01	Cartillas					
GA18.02	Manuales					
GA18.03	Guías impresas					

GA18.04	Reuniones					
GA18.05	Capacitaciones individuales					
GA18.06	Otro (opción 1):					
GA18.07	Otro (opción 2):					
GA18.08	Otro (opción 3):					

GA19	¿Qué tipo de imágenes y/o arte gráfico específicos debería incorporarse a dichas herramientas? (¿qué formato/diseño se puede dar?)
-------------	--

GA20	Califique en una escala de 1 a 5 el grado de importancia que tienen los siguientes medios para desarrollar actividades de aprendizaje en las UPAs cafeteras:					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
GA20.01	Computador					
GA20.02	Celular					
GA20.03	Proyector					
GA20.04	Cartelera					
GA20.05	Otro (opción 1):					
GA20.06	Otro (opción 2):					
GA20.07	Otro (opción 3):					

FECHA: _____

MUNICIPIO: _____

GRUPO ASOCIATIVO: _____

ENCUESTADO: _____

ENCUESTADOR: _____

¡MIL GRACIAS!

Anexo 5. Formato entrevista para expertos.

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS – II COHORTE**

ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS ENT-EX-03

Muy respetado representante de la entidad _____, en nombre de la Universidad Surcolombiana y en el nuestro propio, nos permitimos presentar la entrevista número ENT-EX-03, la cual tiene por objeto recopilar de la manera más real y fidedigna posible información en el campo de la gestión de proyectos en relación con las prácticas de los pequeños caficultores del Departamento del Huila. La información obtenida será un importantísimo insumo para la generación de aportes que permitan la incorporación de nuevas prácticas en gestión de proyectos en las unidades productivas agropecuarias cafeteras, por lo que muy amablemente le solicitamos responder las siguientes preguntas:

EX01	<p>¿Cuáles considera son las principales dificultades a las que se enfrentan los pequeños caficultores al momento de identificar necesidades, problemáticas y oportunidades para la formulación y la estructuración de un proyecto?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
-------------	---

EX02	<p>¿Cuáles considera son los aspectos más importantes que debe dominar el pequeño productor cafetero al momento de formular un proyecto para su UPA? Califique en orden de importancia de 1 a 5.</p>					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX02.01	Identificación de la problemática/necesidad/oportunidad					
EX02.02	Método para la identificación de posibles soluciones					
EX02.03	Identificación de las partes interesadas del proyecto (participantes)					
EX02.04	Identificación de objetivos y actividades					
EX02.05	Planificación del proyecto (cronograma)					
EX02.06	Presupuesto					
EX02.07	Mano de obra					
EX02.08	Materias primas y equipos					
EX02.09	Normatividad					
EX02.10	Aspectos ambientales					
EX02.11	Otro (opción 1):					
EX02.12	Otro (opción 2):					
EX02.13	Otro (opción 3):					

EX03	<p>¿Cuáles considera son los tipos de proyectos más apropiados para el desarrollo de la caficultura del Departamento? Califique en orden de importancia de 1 a 5.</p>					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5

EX03.01	Mejoramiento/construcción de vías					
EX03.02	Sistemas de riego					
EX03.03	Mejoramiento/construcción de vivienda					
EX03.04	Proyectos para el mejoramiento de la productividad					
EX03.05	Proyectos para el desarrollo y producción de nuevos productos derivados del café					
EX03.06	Proyectos que busquen innovar las prácticas productivas del café					
EX03.07	Proyectos que busquen la innovación social en torno a la producción del café					
EX03.08	Proyectos que busquen la creación y el fortalecimiento de grupos asociativos de cafeteros					
EX03.09	Otro (opción 1):					
EX03.10	Otro (opción 2):					
EX03.11	Otro (opción 3):					

EX04	¿Cuáles son los elementos clave que debe tener en cuenta el pequeño caficultor para llevar a cabo la ejecución de un proyecto en su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX04.01	La ejecución de actividades y de presupuesto según el cronograma programado					
EX04.02	La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto (proveedores, clientes, socios, comunidad, entidad territorial)					
EX04.03	Disponibilidad de insumos, materia prima y mano de obra					
EX04.04	Disponibilidad de equipos y herramientas para la producción					
EX04.05	Disponibilidad de secaderos, beneficiaderos y sistemas de tratamiento de aguas residuales					
EX04.06	Otro (opción 1):					
EX04.07	Otro (opción 2):					
EX04.08	Otro (opción 3):					

EX05	De los elementos anteriormente señalados, ¿considera existen otros que sean importantes para la ejecución del proyecto en la UPA? SI__, NO__ ¿Cuáles? _____
-------------	--

EX06	¿Cuáles son los elementos clave que debe tener en cuenta el pequeño caficultor para llevar a cabo el seguimiento y el control de un proyecto en su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX06.01	Verificación de cumplimiento de actividades, metas y objetivos					
EX06.02	Control de calidad de los productos generados por el proyecto					

EX06.03	Uso de formatos para el seguimiento y el control de las actividades del proyecto					
EX06.04	La comunicación efectiva y oportuna con las partes interesadas del proyecto (proveedores, clientes, socios, comunidad, entidad territorial)					
EX06.05	Un plan de contingencia para la toma de decisiones y acciones de mejora ante posibles desviaciones del proyecto					
EX06.06	Otro (opción 1):					
EX06.07	Otro (opción 2):					
EX06.08	Otro (opción 3):					

EX07	De los aspectos anteriormente señalados, ¿considera existen otros que sean importantes para el seguimiento y el control del proyecto en la UPA? SI__, NO__ ¿Cuáles? _____
-------------	--

EX08	¿Cuáles considera son los principales riesgos a los que se encuentran expuestos los proyectos que implementan los pequeños caficultores en sus UPAs cafeteras? _____
-------------	---

EX09	De la siguiente lista, valore en una escala de 1 a 5 las principales dificultades que ha afrontado la actividad cafetera en el Departamento					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX09.01	La escasez de alternativas de fuentes de financiación					
EX09.02	Las barreras para el acceso al crédito					
EX09.03	Los altos costos de renovación					
EX09.04	Los altos costos de establecimiento y mantenimiento del cultivo					
EX09.05	Otro (opción 1):					
EX09.06	Otro (opción 2):					
EX09.07	Otro (opción 3):					

EX10	¿Cuáles son los elementos clave que debe tener en cuenta el pequeño caficultor para evaluar un proyecto en su UPA cafetera? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX10.01	Elaboración de diagnóstico final (comparación entre situación sin proyecto y situación con proyecto)					
EX10.02	Evaluación económica del proyecto (beneficios económicos)					
EX10.03	Evaluación social del proyecto (beneficios para los asociados)					
EX10.04	Evaluación ambiental del proyecto (beneficios para el medio ambiente)					

EX10.05	Registro de lecciones aprendidas del proyecto					
EX10.06	Otro (opción 1):					
EX10.07	Otro (opción 2):					
EX10.08	Otro (opción 3):					

EX11	Cuáles considera son las principales fuentes de ingreso que tienen los pequeños caficultores. Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX11.01	Ingresos por venta de café ordinario/estándar					
EX11.02	Ingresos por venta de café especial					
EX11.03	Ingresos por jornales					
EX11.04	Ingresos por cultivos pancoger					
EX11.05	Ingresos por otros cultivos					
EX11.06	Otro (opción 1):					
EX11.07	Otro (opción 2):					
EX11.08	Otro (opción 3):					

EX12	¿Conoce otras fuentes de ingreso de los pequeños caficultores? SI__, NO__. ¿Cuál/cuáles? _____
-------------	---

EX13	Teniendo en cuenta los elementos anteriormente relacionados, ¿Cómo considera Ud. pueden los pequeños caficultores incrementar/mejorar sus ingresos? _____
-------------	--

EX14	De los siguientes costos y gastos ¿Cuáles cree Ud. pueden ser atendidos con recursos de un crédito? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX14.01	Instalación y levante del cultivo					
EX14.02	Manejo integrado de arvenses, plagas y enfermedades					
EX14.03	Fertilización					
EX14.04	Renovación por soca y siembra					
EX14.05	Recolección					
EX14.06	Beneficio					
EX14.07	Gastos (servicios públicos, transporte, alimentación)					
EX14.08	Otro (opción 1):					
EX14.09	Otro (opción 2):					
EX14.10	Otro (opción 3):					

EX15	¿Conoce alguna estrategia/método que ayude al pequeño caficultor a gestionar los costos y gastos anteriormente descritos? SI__, NO__. ¿En qué consiste? _____
-------------	--

EX16	¿Cuáles considera son las principales dificultades que tienen los pequeños caficultores al momento de solicitar un crédito con las entidades financieras? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX16.01	Cumplimiento de requisitos como: reporte ante centrales de riesgo, documentos sobre la tenencia y la legalidad del predio, nivel de ingresos, capacidad de endeudamiento					
EX16.02	Excesivos trámites					
EX16.03	Altas tasas de interés					
EX16.04	Inexistencia de apoyos y de incentivos					
EX16.05	No se ofrecen líneas de crédito para la caficultura					
EX16.06	Desconocimiento de las entidades financieras del sector agrícola en el Departamento					
EX16.07	Otro (opción 1):					
EX16.08	Otro (opción 2):					
EX16.09	Otro (opción 3):					

EX17	¿Cuáles considera son los principales motivos de negación de una solicitud de crédito por parte de las instituciones financieras al caficultor? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX17.01	Desconocimiento de formatos y métodos establecidos por la entidad financiera					
EX17.02	La solicitud no se ajusta a la línea de crédito ofrecida por la entidad financiera					
EX17.03	Falta de acompañamiento por parte de la institución financiera en el proceso de solicitud					
EX17.04	Proyectos e iniciativas mal formuladas y estructuradas					
EX17.05	Otro (opción 1):					
EX17.06	Otro (opción 2):					
EX17.07	Otro (opción 3):					

EX18	¿Cuáles serían en orden de importancia los principales métodos más convenientes para la capacitación de los productores a fin de elevar las capacidades en gestión de proyectos? Califique en orden de importancia de 1 a 5.					
ELEMENTOS		1	2	3	4	5
EX18.01	Cartillas					
EX18.02	Manuales					
EX18.03	Guías impresas					
EX18.04	Reuniones					
EX18.05	Capacitaciones individuales					

EX18.06	Otro (opción 1):					
EX18.07	Otro (opción 2):					
EX18.08	Otro (opción 3):					

EX19	<p>¿Qué tipo de imágenes y/o arte gráfico específicos debería incorporarse a dichas herramientas? (¿qué formato/diseño se puede dar?)</p> <p>_____</p>
-------------	--

EX20	Califique en una escala de 1 a 5 el grado de importancia que tienen los siguientes medios para desarrollar actividades de aprendizaje en las UPAs cafeteras:					
	ELEMENTOS	1	2	3	4	5
EX20.01	Computador					
EX20.02	Celular					
EX20.03	Proyector					
EX20.04	Cartelera					
EX20.05	Otro (opción 1):					
EX20.06	Otro (opción 2):					
EX20.07	Otro (opción 3):					

FECHA: _____

MUNICIPIO: _____

ENTIDAD: _____

OFICINA / DEPENDENCIA: _____

ENCUESTADO: _____

ENCUESTADOR: _____

¡MIL GRACIAS!

Anexo 6. Concepto profesional Julián Zubieta Rodríguez.



Sandra C Hoyos H <sacho6@gmail.com>

Revisión y concepto de la cartilla

Julian Zubieta Rodriguez <julianzubieta@gmail.com>
Para: sach6@gmail.com
Cc: gask1987@gmail.com

7 de diciembre de 2021, 16:01

Buenas tardes Sandra

A continuación envío mi concepto sobre la cartilla: (mil disculpas por la demora)

En general resalto y reconozco la cartilla como producto de la investigación realizada por Sandra y Andrés, a quienes agradezco la oportunidad de dejarme conocer esta experiencia que sin duda tiene un gran potencial para ser aplicada y trabajada participativamente con caficultores y productores agropecuarios.

Se hace evidente el interés de cerrar esa brecha existente entre el sector rural y urbano de Colombia y el papel que tienen los proyectos como instrumento de desarrollo para el sector rural colombiano.

Desde mi experiencia implementando procesos educativos para el sector rural y diseñando materiales educativos tanto físicos como digitales para adultos (caficultores, productores y profesionales) hago los siguientes comentarios o recomendaciones para aportar desde este conocimiento al trabajo desarrollado por los autores:

- Recomendaría pensar en un nombre para la cartilla que sea más concreto y claro para el caficultor que además genere conexión con el usuario.
- Es importante revisar la propuesta gráfica y de identidad, desde mi experiencia he identificado que este factor influye en la conexión y usabilidad del productor con este tipo de materiales, poderse sentir identificado desde la propuesta gráfica posibilitará una mayor apropiación del contenido (Iconos cercanos, colores con identidad, etc)
- Para la población hacia la que va dirigida este material es importante generar instrucciones (diseño instruccional) para ir generando una ruta de apropiación de los conceptos. Ejemplo pág., 7: "Ahora queremos mostrarle los procesos de la gestión de proyectos, lo invitamos a leerla para que pueda tener claridad en la secuencia de esta gestión.
- Resalto las actividades de "interacción" con el material propuesta (Ejemplo: Pág. 12, 13 y 14). Plantearlas hace que el caficultor use el material y lo tenga como referencia para aplicar este conocimiento en actividades reales, en este caso la formulación de proyectos
- La organización en los procesos de los proyectos es claro en cada una de las etapas, recomendaría para los temas de diseño, tener una separación de colores por cada etapa (guía cromática)
- Por la naturaleza y el papel en el desarrollo social y comunitario que tienen los proyectos en el sector cafetero, recomendaría dar algunas orientaciones adicionales en los procesos de evaluación (sobre todo en el de evaluación social y lecciones aprendidas) ya que la gestión de conocimiento a nivel comunitario es fundamental para nuevos proyectos

Reitero nuevamente mis agradecimientos y espero aportar en algo a este maravilloso trabajo.

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=3dbbe507b0&view=pt&search=all&permmsgid=msg-f%3A1718522641130011721&simpl=msg-f%3A1718522641...> 1/2

19/3/22, 22:11

Gmail - Revisión y concepto de la cartilla

Julián Zubieta Rodríguez.

Anexo 7. Hoja de vida de Julián Zubieta Rodríguez.

<https://www.linkedin.com/in/juli%C3%A1n-zubieta-rodriuez-0443063a/>

Anexo 8. Concepto profesional de Jaqueline Suárez Cerquera.



Sandra C Hoyos H <sacho6@gmail.com>

Aportes

jaqueline suarez <jsuarezcerquera@gmail.com>
Para: sach06@gmail.com

24 de febrero de 2022, 9:14

Apreciados Sandra y Andrés

Buenos días, me permito remitir comentarios a la Cartilla "Guía para la formulación y gestión básica de proyectos para los pequeños caficultores del departamento del Huila"

La guía esta propuesta como instrumento de apoyo para un facilitador que pueda acompañar los procesos de construcción desde el hacer con las comunidades.

Es necesario evidenciar los pasos en la guía que realizara la comunidad y los aportes que realice el acompañante en el proceso, para no realizar interpretaciones de los aportes de las comunidades.

Es un instrumento clave para el proceso de construcción desde los territorios y guía práctica para el fortalecimiento de las capacidades de los líderes cafeteros.

Felicitaciones por el buen documento, que aporta al desarrollo y fortalecimiento de la caficultura Huilense.

Jaqueline Suárez Cerquera

Psicóloga

Especialista en Gestión Humana

Anexo 9. Hoja de vida de Jaqueline Suárez Cerquera.

Link:

<https://drive.google.com/file/d/1Lz2IC0Aj6Uv1clRHSgqzIA8dzfqVGob2/view?usp=sharing>

Anexo 10. Concepto profesional Ángela Magnolia Ríos Gallardo.



Sandra C Hoyos H <sacho6@gmail.com>

Socialización cartilla gestión básica de proyectos a pequeños caficultores

ANGELA RIOS <angelamagnolia.rios@gmail.com>
Para: Sandra C Hoyos H <sacho6@gmail.com>

13 de febrero de 2022, 17:33

Buenas tardes apreciada Sandra

Revisando la cartilla y algunos apartados del documento resumen del trabajo mis sugerencias son las siguientes:

La cartilla es una muy buena herramienta de transferencia de conocimiento. Contiene los elementos necesarios para que el usuario identifique un problema en contexto y le estructure una posible solución con un procesos sistemático y buscando las fuentes de financiación para poder desarrollarlo. No obstante el material requiere algunos ajustes, además de los propuestos por el profesor a cargo, sugiero lo siguiente:

1. Entendiendo que el público objetivo son los caficultores, los cuales no cuentan con escolaridad alta, mi sugerencia es que se utilice un glosario con lenguaje cotidiano y ajustado a la escolaridad de los usuarios del material (ejemplo: unidad productiva, tipología de proyecto etc).
2. al igual que lo comentado por el docente a cargo, creo que se le puede incorporar a la cartilla en la fase de identificación del problema, necesidad u oportunidad el elemento innovador, ya sea porque el caficultor posee algún desarrollo propio, el cual ha surgido en el marco de su proceso productivo y/o puede llegar a desarrollar algún dispositivo que él, con su experticia pudiera haber identificado.
3. Al ser el material algo novedoso, es muy pertinente que se implemente en un programa piloto para que sean los mismos usuarios los que hagan los aportes que consideren pertinente.

Espero haber aportado elementos relevantes a este importante material

Por lo demás no me queda sino felicitarlos porque es un excelente material y muy oportuno para la población objetivo.

PS/ envío en adjunto mi hoja de vida para fines pertinentes.

Un abrazo

Angela Magnolia Rios Gallardo
Ph.D. Psicología. Investigadora Senior Minciencias.
[El texto citado está oculto]

 CURRICULUM Angela Magnolia Rios Gallardo.pdf
217K

Anexo 11. Hoja de vida de Ángela Magnolia Ríos Gallardo.

Link:

<https://drive.google.com/file/d/1vfnUN0sQAWw7ZmqEhz-bEt5Sf4Nrtr5v/view?usp=sharing>

Anexo 12. Socialización diseño de la cartilla para la gestión básica de proyectos de pequeños caficultores con los extensionistas del Comité de cafeteros del Huila.

La socialización del diseño la cartilla con el grupo de extensionistas de la FNC se desarrolló en un ambiente interactivo, estuvo fluido en participación y feed back y estos fueron sus aportes:

- Consideran que el tema propuesto en la cartilla es interesante y les llama la atención a los caficultores, pues a diario deben incursionar en el tema de proyectos con el fin de obtener recursos para solucionar necesidades en la finca y en la vereda.
- Recomiendan que la cartilla debe ser más ilustrada, dicen que el caficultor es muy visual, las imágenes o fotos son un elemento importante para ellos, pues se identifican con el tema de análisis.
- El texto debe ser en letra grande y con colores atractivos.
- Se debe tener todos los conceptos y contenidos de texto en una guía para el facilitador.
- La formación y aplicación de esta cartilla, debe realizarse en espacios grupales, ellos asimilan y aprenden más, observando al otro e interactuando mutuamente.
- Sugieren que la cartilla debería ser interactiva a través de una app¹⁷, que tenga alcance para los jóvenes y además, indican que la pandemia ha hecho que el caficultor se interese en el uso de los dispositivos móviles y cada día se interesa por aprender a utilizar este medio para sacar el mayor provecho.
- Recomiendan que el facilitador debe tener amplio conocimiento en aspectos legales, técnicos, sociales y ambientales, con relación al tipo de proyecto que se vaya a abordar, para que pueda conceptuar con propiedad ante las preguntas que los caficultores realicen, pues ellos “no tragan entero”, les gusta resolver sus dudas y muestran demasiado interés en participar en estas actividades grupales que tengan como propósito un beneficio para su finca o para la comunidad.



En consideración a los comentarios y aportes de quienes hicieron parte de la socialización de la cartilla producto de esta investigación y que contiene el marco metodológico para la formulación y gestión de proyectos para los pequeños caficultores, se puede concluir que es un producto que requiere ser implementado, para poder ser validado, y ser objeto de mejora, muy seguramente complementado a través de una app u otro medio tecnológico; la intención de los autores es la de brindar un primer acercamiento en este campo, en procura de elevar las capacidades en gestión de proyectos entre los pequeños caficultores, para que de manera

¹⁷ Aplicación móvil diseñada para ejecutar desde un smartphone (celular, tablet u otro dispositivo móvil)

progresiva a través del uso de la herramienta, se afiancen en el ámbito de la ideación y formulación de las iniciativas, y que éstas estén acorde con sus necesidades y el impacto de los proyectos gestionados sea positivo y les brinde una solución efectiva.



Anexo 13. Socialización con el caficultor Sr. José Herminzul Ninco Lara.

Se compartió un espacio académico con el señor José Herminzul, desde su experiencia como caficultor, junto con su familia conforman la empresa familiar (UPA), y se socializó la cartilla producto de esta investigación, lo que nos permitió confirmar los resultados encontrados en la investigación entre ellos:

- Además de ser productor de café, considera que es necesario generar valor en la cadena, y es así como él ha incursionado en el posicionamiento de la tienda de café, lo que le permite generar unos ingresos adicionales.
- Como valor agregado a la cadena, presta servicios de mantenimiento de equipos (silo, máquinas despulpadoras, entre otras)
- Ha tenido experiencias poco exitosas en la gestión de proyectos, referente a la asociatividad, pues comenta que en algunas personas que conforman los grupos asociativos priman intereses personales, y generalmente se comparten los beneficios, pero los riesgos los evaden y no asumen obligaciones o compromisos adquiridos, y a él le ha tocado responder con sus recursos propios ante las entidades cofinanciadoras.
- Ha perdido oportunidades de gestionar proyectos, por no presentarlos oportunamente, o por confiar en personas que le dicen que ellos le gestionan en los aplicativos o formularios de las instituciones que financian los proyectos y por algún motivo insignificante es rechazado, y en ocasiones no hay posibilidad de subsanar el error. Sin embargo, por parte de él ya le ha cancelado al tramitador sus honorarios, lo que le ha representado pérdida de recursos (dinero, tiempo y papel).
- Está convencido que hay fuentes de financiamiento para proyectos, y que en este momento el tema del turismo en el Departamento del Huila, es un foco de su interés, le gustaría realizarlo en alianza y ser parte de la ruta turística propuesta por otros empresarios e interesados.
- Los proyectos que son más atractivos para participar y ejecutar son los que tengan que ver con mejorar su infraestructura productiva, la tecnología, los fertilizantes y participar en los programas de renovación.

- Considera como aspecto importante la innovación en su negocio, ratifica que es un factor que incide en el precio final de su producto; y que es conocedor que a través de la gestión de proyectos puede acceder a recursos en las entidades patrocinen este tipo de iniciativas.
- Promueve y motiva a sus hijos para que se interesen en la continuidad del negocio.
- Mostró interés en la aplicación de la herramienta.
- Se resalta como fortaleza el relacionamiento con personalidades, y lo aprovecha en la difusión en las redes sociales.

Nota periodística de la Familia caficultora Ninco Lara, partícipes de la cadena del café.
https://www.facebook.com/VelcyTrujillo/videos/568924371563896/?extid=WA-UNK-UNK-UNK-AN_GK0T-GK1C-GK2C

Socialización de la cartilla: Guía para la formulación y gestión básica de proyectos para pequeños caficultores del Departamento del Huila – Colombia.

https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=2305042756303724&id=100003940674108&sfnsn=scwspmo



Anexo 14. Invitación de la Asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila – Las Rosas Coffee.



Anexo 15. Prueba piloto con la Asociación Las Rosas Coffee.

En atención a la invitación recibida de parte de la Asociación de mujeres cafeteras del occidente del Huila – Las Rosas Coffee, se realizó una jornada académica con las asociadas, en la cual se desarrolló una prueba piloto con el fin de aplicar la guía 1, referente a la Ideación de un proyecto y lograr identificar la necesidad o problema a atender, para este evento se acordó lo siguiente:

- Tiempo: una (1) hora
- Lugar: Auditorio de Las Rosas Coffee, La Plata – Huila.
- Facilitador: Los autores Jesús Andrés Gasca G. y Sandra Cecilia Hoyos H.
- Recursos: Videobeam, computador, post-it de colores, lapiceros, tablero, impresión de la guía diligenciable No. 1 Ideación, paso 1 en un pliego de papel bond, impresión de la guía en papel bond tamaño carta.
- Contenido:
Socialización de la investigación y su finalidad.

Que es un proyecto

Ejemplos de un proyecto

Guía 1. Ideación de un proyecto

Paso 1. Ideación: identificación de la necesidad, oportunidad y/o problemática a atender.

La actividad con las asociadas se desarrolló en un ambiente participativo, y se llevó a cabo la formación con la agenda y temas previstos, y se logró el objetivo que era la aplicación de la herramienta metodológica de manera práctica a los caficultores (as), al respecto tenemos los siguientes aspectos a considerar:

- Se les dificulta escribir
- Se resalta en alto grado sus saberes y conocimientos con relación a la actividad cafetera, su problemática y su entorno.
- Se les facilita la comunicación oral y en doble vía, es decir, reciben la explicación, y participan activamente, les gusta que el facilitador (los autores) le retroalimenten y le animen a continuar participando.
- Relacionan las imágenes (contenido visual de la cartilla) con su problemática en la finca (UPA) y en su comunidad.
- Al desarrollar la guía se dividieron en grupos, para propiciar espacio de orientación por parte de los facilitadores, consulta y retroalimentación entre ellos (as).
- Realizaron el ejercicio o la actividad paso a paso, acorde a las orientaciones y explicaciones dadas.
- Los jóvenes que acompañaban a los caficultores de mayor edad, ayudaban a diligenciar y escribir las ideas que los caficultores expresaban oralmente y los plasmaban en los post-it.
- Todas las ideas escritas en los post-it, posteriormente fueron clasificadas de acuerdo al tipo de necesidad planteada, y el grupo de caficultores (as) muy activo participaba, e identificaban sus necesidades con las necesidades manifestadas por los otros.
- El cierre del ejercicio final permitió tener la guía diligenciada y los post-it pegados en cada cuadrante acorde al tipo de necesidad.
- Los resultados obtenidos en este ejercicio fueron en orden de importancia los más votados: 1°. Mejoramiento de secaderos, mejoramiento de beneficiaderos, adquisición de equipos de tecnología ecomill para ahorro de agua en el lavado de café e impacto ambiental; 2°. Mejoramiento de vías 3°. Mejoramiento de vivienda 4°. Capacitación y formación en temas de asociatividad y de barismo.

Con relación a los resultados encontrados en la presente investigación y los obtenidos en la socialización con la Asociación Las Rosas Coffee, hay coincidencia en:

- Nivel bajo de escolaridad de los caficultores.
- La importancia y complementariedad de los jóvenes en el empalme generacional con los caficultores adultos en actividades de formación y potencialización del capital humano en la UPA.
- Se resalta el alto grado de saberes y conocimiento en los caficultores sobre el sector cafetero y las necesidades de la UPA y de la comunidad.
- Los espacios de formación deben ser dirigidos por un facilitador y el material visual es un elemento que les permite asociar sus conocimientos y saberes empíricos, con el tema de estudio.

- Se resalta que los caficultores ponen de manifiesto su interés en obtener recursos para gestionar las iniciativas, en proyectos relacionados con el mejoramiento de la productividad y la consideran como su necesidad prioritaria.

