

**Formulación estratégica de un análisis de negocio para el fortalecimiento organizacional
y sostenible de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper, Boyacá**

“ASOGACOP”, basado en la guía PMBOK 6ª Ed

Diana Patricia Florián Benítez

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Ing. Eduin Fernando Valdés Alvarado

Magister en Gestión de Proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División

Programa Académico

2026

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	V° B° POR:
Diana Patricia Florian Benítez AUTOR <i>Estudiante de Maestría</i>	Ing. Eduin Fernando Valdés Director <i>Director del Trabajo de grado</i>	Comité de Trabajo de Grado

Dedicatoria

A mi padre, quien siempre me apoya, guía, cuida y anima. Gracias por enseñarme que la educación es la mejor herencia y que siempre se debe estar preparado para las oportunidades de la vida.

Contenido

Introducción	12
1. Aspectos Contextuales	13
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 Descripción institucional.....	15
2. Marco referencial.....	17
2.1 Marco conceptual.....	20
2.2 Estado del arte	28
3. Áreas de conocimiento.....	39
3.1 Gestión de la integración del proyecto	40
3.1.1 Acta de constitución del proyecto.....	40
3.2 Gestión del alcance del proyecto	42
3.2.1 Definir el alcance	42
3.2.2 Crear la EDT	44
3.3 Gestión del cronograma del proyecto	45
3.3.1 Definir las actividades	45
3.3.2 Secuenciar las actividades	46
3.3.3 Estimar la duración de las actividades	47
3.4 Gestión de los costos del proyecto	48
3.4.1 Estimar los costos y determinar el presupuesto	48

3.4.2 Metodología para el análisis de sostenibilidad financiera	48
3.5 Gestión de los recursos del proyecto	49
3.6 Gestión de las comunicaciones del proyecto	50
3.6.1 Planificar la gestión de las comunicaciones	51
3.6.2 Monitorear las comunicaciones	52
3.7 Gestión de los riesgos del proyecto	52
3.7.1 Identificar los riesgos.....	53
3.7.2 Planificar la respuesta a los riesgos	54
3.8 Gestión de los interesados del proyecto	55
3.8.1 Identificar a los interesados	55
3.8.2 Gestionar el involucramiento de los interesados	56
4. Resultados de los objetivos del proyecto	57
4.1 Diagnostico el estado actual de la Asociación de Ganaderos de Coper Boyacá (ASOGACOP).....	57
4.1.1 Población y muestra.....	58
4.1.2 Técnica e instrumento de recolección.....	60
4.1.3 Resultado de diagnostico	62
4.1.4 Procesos de Gestión.....	67
4.1.5 Análisis DOFA de ASOGACOP	71
4.2 Análisis de la situación financiera y competitiva de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper.....	75
4.2.1 Análisis de la actividad operacional y sostenibilidad	76
4.2.2 Estructura patrimonial y liquidez.....	76

4.2.3 Evaluación de inversiones y capital de trabajo	77
4.2.4 Análisis de costos y eficiencia en la cadena de carne	79
4.2.5 Benchmarking competitivo, ferias y subastas regionales	81
4.2.6 Oportunidades estratégicas para el fortalecimiento financiero	82
4.3 Elaboración de una propuesta estratégica detallada para la asociación de ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP)	83
4.3.1 Inicio	84
4.3.2 Planificación	86
4.3.3 Ejecución	100
4.3.4 Monitoreo y Control	102
4.3.5 Cierre	106
5. Discusión.....	109
6. Conclusiones	112
7 Recomendaciones.....	113
Referencias.....	115
<i>Apéndice.....</i>	<i>121</i>

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Grupos de proceso para la Dirección de Proyectos</i>	21
Tabla 2. <i>Áreas del conocimiento</i>	21
Tabla 3. <i>Componentes del Plan para la Dirección del Proyecto</i>	24
Tabla 4. <i>Registro de riesgos del proyecto ASOGACOP</i>	54
Tabla 5. <i>Matriz de análisis y gestión de interesados del proyecto ASOGACOP</i>	57
Tabla 6. <i>Muestra final para el diagnóstico de ASOGACOP</i>	58
Tabla 7. <i>Estructura de dimensiones para el diagnóstico</i>	60
Tabla 8. <i>Formulación de preguntas para el diagnóstico</i>	61
Tabla 9. <i>Resultados de la entrevista-gobernanza</i>	64
Tabla 10. <i>Resultado de la entrevista-participación</i>	65
Tabla 11. <i>Resultado de entrevista-gestión operativa</i>	65
Tabla 12. <i>Resultado de entrevista- sostenibilidad institucional y ambiental</i>	66
Tabla 13. <i>Análisis de los 49 procesos de gestión de ASOGACOP</i>	68
Tabla 14. <i>Matriz estratégica DOFA cruzada</i>	72
Tabla 15. <i>Propuesta de adaptación- procesos para ASOGACOP</i>	73
Tabla 16. <i>Indicadores financieros de línea base de ASOGACOP (2025)</i>	77
Tabla 17. <i>Matriz de eficiencia operativa de ferias ganaderas</i>	81
Tabla 18. <i>Capacidad competitiva de ASOGACOP frente a referentes regionales</i>	82
Tabla 19. <i>Matriz de oportunidades estratégicas para el fortalecimiento financiero de ASOGACOP</i>	83
Tabla 20. <i>Identificación de interesados</i>	86
Tabla 21. <i>Matriz de proyectos estratégicos para la sostenibilidad financiera de ASOGACOP</i> .	88

Tabla 22. <i>Matriz de alcance estratégico para el fortalecimiento de ASOGACOP</i>	89
Tabla 23. <i>Diccionario de la EDT</i>	91
Tabla 24. <i>Cronograma</i>	93
Tabla 25. <i>Presupuesto estimado</i>	95
Tabla 26. <i>Supuestos técnicos para la evaluación financiera del proyecto</i>	96
Tabla 27. <i>Resumen de evaluación financiera del proyecto</i>	96
Tabla 28. <i>Matriz de Comunicaciones</i>	97
Tabla 29. <i>Matriz de Riesgos</i>	98
Tabla 30. <i>Formato orientador para la dirección y gestión del trabajo del proyecto</i>	100
Tabla 31. <i>Gestión del Conocimiento</i>	101
Tabla 32. <i>Seguimiento del trabajo del proyecto</i>	103
Tabla 33. <i>Control del alcance del proyecto</i>	103
Tabla 34. <i>Control presupuestal del proyecto</i>	104
Tabla 35. <i>Tablero de control del proyecto</i>	105
Tabla 36. <i>Actividades para el cierre del proyecto</i>	106
Tabla 378. <i>Impactos potenciales del proyecto</i>	107

Lista de figuras

Figura 1. <i>Macrolocalización de ASOGACOP.</i>	16
Figura 2. <i>Estructura organizacional de ASOGACOP.</i>	17
Figura 3. <i>Diagrama del proceso de Desarrollo del Acta de Constitución de ASOGACOP.</i>	41
Figura 4. <i>Diagrama de flujo del alcance a implementar por ASOGACOP.</i>	43
Figura 5. <i>Proceso metodológico para la construcción de la EDT aplicada a ASOGACOP.</i>	45
Figura 6. <i>Diagrama de secuencia lógica para las actividades de gestión en ASOGACOP.</i>	47
Figura 7. <i>Modelo de integración de recursos para el proceso de diagnóstico en ASOGACOP.</i>	50
Figura 8. <i>Flujo de comunicación para el intercambio de información técnica en ASOGACOP.</i>	51
Figura 9. <i>Reunión de socios julio de 2025.</i>	63
Figura 10. <i>Esquema de desglose de Trabajo para ASOGACOP.</i>	91

Resumen

El presente trabajo formula un análisis de negocio, para fortalecer la gestión organizacional y promover la sostenibilidad de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP), conforme a los lineamientos de la Guía PMBOK 6ª Ed., logrando definir *estrategias orientadas a mitigar problemáticas críticas de los pequeños y medianos productores de leche y carne*, tales como la baja productividad, la débil gobernanza institucional, la escasa capacitación técnica y la limitada articulación comercial. La metodología empleada combinó un *diagnóstico cualitativo del estado actual de la asociación* mediante entrevistas, así mismo, se realizó un *análisis financiero y competitivo evidenciando debilidades* en la gobernanza, participación, sostenibilidad institucional y ambiental, así como oportunidades relacionadas con la profesionalización de la gestión y el acceso a mercados. Con base en el diagnóstico realizado, se elaboró una *propuesta estratégica detallada que aplica los cinco grupos de procesos y las áreas de conocimiento del PMBOK 6ª Ed.* asegurando una estructura técnica y organizacional para la Asociación.

Palabras clave: análisis de negocio, Guía PMBOK, gestión organizacional, sostenibilidad, asociaciones de productores

Abstract

This paper presents a business analysis to strengthen the organizational management and promote the sustainability of the Cattle Ranchers Association of the Municipality of Coper (ASOGACOP), in accordance with the guidelines of the PMBOK Guide 6th Edition. This analysis defines *strategies aimed at mitigating critical problems faced by small and medium-sized milk and meat producers*, such as low productivity, weak institutional governance, limited technical training, and restricted market access. The methodology employed combined a *qualitative diagnosis of the association's current state through interviews with a financial and competitive analysis*. This analysis revealed weaknesses in governance, participation, institutional and environmental sustainability, as well as opportunities related to professionalizing management and accessing markets. Based on the diagnosis, *a detailed strategic proposal was developed that applies the five process groups and knowledge areas of the PMBOK 6th Edition*, ensuring a sound technical and organizational structure for the Association.

Keywords: business analysis, PMBOK Guide, organizational management, sustainability, producer associations

Introducción

La Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP) es una organización caracterizada por su aporte relevante a la economía local, mediante el desarrollo de sus actividades ganaderas. Sin embargo, actualmente, enfrenta desafíos relacionados con la baja productividad, la limitada adopción de prácticas sostenibles y la débil gestión organizacional, factores que han afectado su competitividad y capacidad de desarrollo. Frente a esta situación, se propone un análisis de negocio basado en la Guía PMBOK, 6ª Ed., orientado a fortalecer su estructura institucional y promover un modelo productivo sostenible.

Respecto a lo anterior, se hizo necesario realizar un diagnóstico institucional, a fin de identificar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se han insidido en el desempeño empresarial de ASOGACOP desde su creación, permitiendo formular una ruta estratégica para el mejoramiento de su gestión y consolidación organizacional.

Así las cosas, la importancia de este proyecto radica en la necesidad de profesionalizar la gestión de ASOGACOP en el Municipio de Coper, mediante la proporción de herramientas prácticas como el acta de constitución, EDT, cronograma, presupuesto, matriz de riesgos, matriz de comunicaciones y tablero de control, los cuales la Asociación podrá implementar directamente para mejorar su gobernanza, sostenibilidad y articulación comercial.

1. Aspectos Contextuales

1.1 Planteamiento del problema

La asociatividad, entendida como la capacidad de los productores para trabajar de manera colaborativa en la gestión de recursos, la comercialización y la adopción de innovaciones, es un pilar fundamental para el fortalecimiento del sector rural en el País (Gómez y Sánchez, 2021). Gracias a estos tipos de organizaciones, los pequeños campesinos pueden poner en común sus recursos y reducir los costos de transacción lo cual les permite expandirse, así como aumentar su acceso a los mercados y activos productivos (FAO, 2017).

En el contexto rural del Municipio de Coper, Boyacá, si bien se evidencia la existencia formal de diversas asociaciones, persisten debilidades estructurales asociadas a la ausencia de una orientación estratégica clara y a la limitada definición de su propósito gremial, lo cual restringe su capacidad de generación de valor. En este escenario, la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper Boyacá ASOGACOP, que agrupa a pequeños y medianos productores dedicados a la producción de leche y carne, enfrenta actualmente desafíos que inciden directamente en su desempeño productivo y competitivo ocasionados por la baja productividad, el acceso limitado a recursos tecnológicos, la falta de capacitación en prácticas sostenibles y la débil articulación organizativa (Rodríguez, et ál., 2023).

Es importante destacar, que en el Municipio de Coper la ganadería representa una de las principales actividades económicas, contribuyendo significativamente al sustento de las familias y al desarrollo local, por lo tanto, las diferentes problemáticas que presenta generan bajos ingresos para los asociados, dificultades para acceder a mercados nacionales e internacionales y un impacto ambiental negativo debido al manejo ineficiente de recursos naturales, como el agua y los pastos.

Así las cosas, se evidencia la necesidad de un enfoque estructurado que articule de manera coherente la sostenibilidad, competitividad y gobernanza asociativa, particularmente en el contexto global donde la producción responsable y las oportunidades de mercado para productos diferenciados imponen nuevos estándares para el sector ganadero (Pertuz y Elías, 2019). En este sentido, la asociatividad no puede limitarse a un esquema organizativo formal, sino que debe consolidarse como una plataforma de gestión estratégica capaz de integrar capacidades productivas, administrativas y comerciales bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad.

Por lo tanto, este proyecto busca abordar estas carencias mediante un análisis de negocio que fortalezca a la Asociación, incorporando herramientas propias de la dirección de proyectos para mejorar la toma de decisiones, la asignación de recursos y la proyección organizacional. Bajo este marco, la pregunta a la cual se busca dar respuesta en este trabajo de grado es ¿Cómo formular un análisis de negocio, basado en los lineamientos de la Guía PMBOK 6ª Edición, que contribuya al fortalecimiento de la gestión empresarial y la sostenibilidad organizacional de ASOGACOP en Coper, Boyacá?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Formular un análisis de negocio bajo los lineamientos de la guía PMBOK 6ª Ed. para que se promueva el desarrollo sostenible y la gestión empresarial de la Asociación de Ganaderos de Coper, Boyacá ASOGACOP, buscando la mejora competitiva y participación asociativa.

1.2.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de la Asociación de Ganaderos de Coper Boyacá (ASOGACOP) en sus dimensiones organizacional, operativa y estratégica, análisis de datos exploratorios, entrevistas y revisión documental, para la identificación de oportunidades de mejora que permitan la optimización de su gestión y el fortalecimiento de la asociación.

Analizar la situación financiera y competitiva de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP), comparándola con otras asociaciones de la región, a través de la evaluación de inversiones y el análisis de costos, identificando oportunidades estratégicas para el fortalecimiento de su capacidad de inversión.

Elaborar una propuesta estratégica detallada para la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP), basada en los hallazgos del diagnóstico y el análisis competitivo, aplicando los procesos de la Guía PMBOK 6ª Edición, con el propósito de la estructuración de una hoja de ruta para el fortalecimiento de la gestión y la sostenibilidad de la asociación.

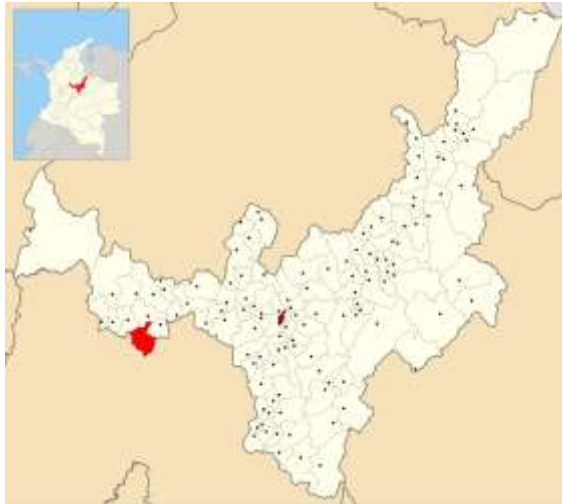
1.3 Descripción institucional

La Asociación de Ganaderos de Coper (ASOGACOP) es una organización sin ánimo de lucro creada el 03 de junio de 2014, en el Municipio de Coper, en la Provincia del Occidente del departamento de Boyacá. Su principal objeto social, según lo indica su certificado de existencia y representación legal (2025) es promover el desarrollo y progreso del sector agropecuario del Municipio mediante la producción y transformación de productos agropecuarios, organización de eventos feriales y administración de plaza de ferias, así mismo, mediante la gestión y formulación de proyectos agropecuarios.

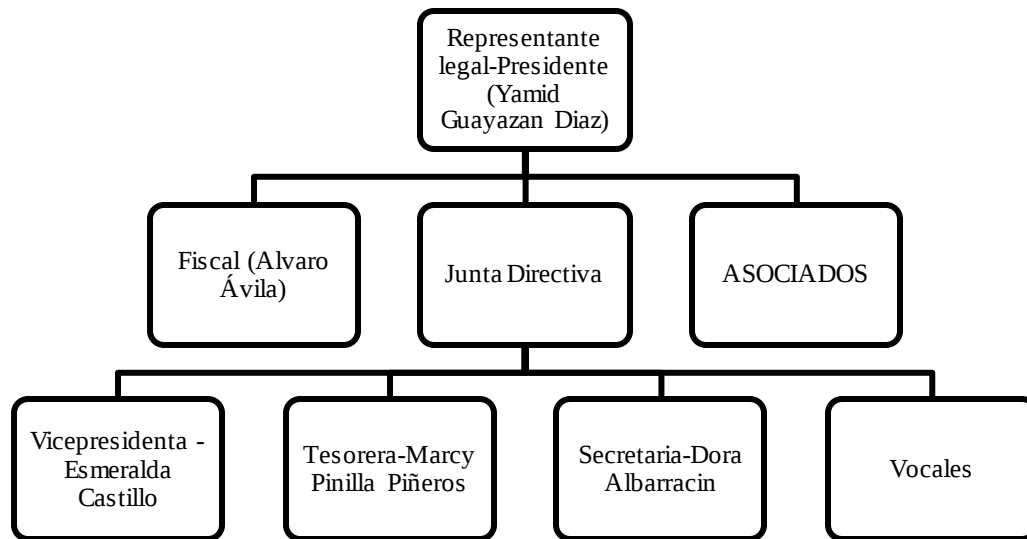
ASOGACOP cuenta con una directiva activa, la cual se encarga de la gestión, el control y el seguimiento de las actividades de la asociación; además tiene 113 asociados, en su mayoría dedicados a la ganadería bovina doble proposito, quienes participan de los beneficios de la estructura asociativa. Asimismo, la asociación ha trabajado en alianzas con la Alcaldía Municipal de Coper para fortalecer capacidades técnicas y promover buenas prácticas ganaderas.

A continuación, en la figura 1 se presenta la localización de ASOGACOP y en la figura 2 su estructura organizacional.

Figura 1. *Macrolocalización de ASOGACOP.*



Tomado de la página oficial de la Alcaldía Municipal de Coper (2025).

Figura 2. Estructura organizacional de ASOGACOP.

Adaptado con información suministrada por ASOGACOP (2025).

2. Marco referencial

En el ámbito global, la gestión de proyectos ha adquirido una importancia estratégica para el desarrollo sostenible de las organizaciones. El Project Management Institute (PMI), mediante su Guía del PMBOK, 6ª Ed. (2017), establece un marco reconocido internacionalmente que define estándares, procesos y buenas prácticas aplicables en cualquier tipo de proyecto. Este marco proporciona detalles sobre conceptos clave, tendencias emergentes, consideraciones para adaptar los procesos de la dirección de proyectos; y, además, proporciona información sobre cómo aplicar herramientas y técnicas a estos.

El enfoque del PMI promueve la alineación entre la gestión de proyectos y la estrategia organizacional, así como la incorporación de principios de sostenibilidad y gestión del conocimiento, lo que resulta fundamental para proyectos del sector agropecuario que buscan integrar productividad con responsabilidad ambiental. En el ámbito ganadero, organismos internacionales como la FAO (2022) han promovido modelos sostenibles basados en prácticas

agroecológicas, en la optimización de recursos naturales y en la asociatividad como herramienta de competitividad global.

De igual modo, Vargas-Gálan y Amaya-Castaño (2024), resaltan que, según el Banco Interamericano de Desarrollo, la sostenibilidad en asociaciones rurales depende de su capacidad para incorporar herramientas de planificación estratégica y gestión de proyectos, con un enfoque orientado al fortalecimiento del tejido social. Estos referentes internacionales aportan lineamientos para que asociaciones como ASOGACOP adopten metodologías estandarizadas, eleven su eficiencia y fortalezcan su sostenibilidad organizacional.

En el contexto colombiano, la asociatividad rural se ha consolidado como una política clave para el desarrollo territorial y la inclusión productiva. Es así que, en 2021, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia adoptó la Resolución 0161 que establece los lineamientos de política pública para la Asociatividad Rural, con el objetivo de fortalecer dicha estrategia de organización como un mecanismo clave para el desarrollo económico y la inclusión productiva en el país.

Pertuz y Elías (2019), identifican la necesidad de fortalecer la gestión empresarial mediante la capacitación, la planificación, la innovación y la asociatividad, en la competitividad del sector ganadero colombiano. Los autores señalan que la falta de asociatividad es el eslabón primario para la alta informalidad en el sector rural. Por eso, se hace necesario, impulsar programas de fortalecimiento gremial que promueven la aplicación de modelos de negocio sostenibles basados en buenas prácticas ganaderas y en la gestión integral de los recursos.

Teniendo en cuenta lo anterior, el uso de la Guía PMBOK como instrumento metodológico en el contexto colombiano facilita la innovación para fortalecer las asociaciones rurales. Su aplicación permite estructurar proyectos estratégicos que integran variables económicas, sociales

y ambientales, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas del Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, los cuales enfatizan en la sostenibilidad productiva y la gobernanza rural.

De manera particular, en el Departamento de Boyacá, la ganadería es una de las actividades económicas más relevantes porque aporta, significativamente, al sustento de las familias rurales. Según Contexto Ganadero (2025), Boyacá cuenta con aproximadamente 1,9 millones de cabezas de ganado bovino, lo que representa el 6,2 % del hato nacional. Este porcentaje se caracteriza por su énfasis en sistemas de doble propósito y producción lechera campesina en municipios como Duitama, Paipa, Sogamoso y Tunja. Sin embargo, se hace necesario implementar modelos más rentables, resilientes y amigables con el medio ambiente integrando la tecnificación y el fortalecimiento de los modelos de gestión empresarial.

Por su parte, el Municipio de Coper, Boyacá, cuenta con asociaciones como ASOGACOP, que agrupa a pequeños y medianos productores agropecuarios. Sin embargo, su desarrollo se ve limitado por la escasa planeación estratégica, la falta de capacitación y el manejo empírico de sus procesos productivos. Estas condiciones han generado bajos niveles de competitividad y una débil articulación con las cadenas de valor regionales.

Así las cosas, desde el ámbito local, el presente proyecto se convierte en una oportunidad para aplicar las buenas prácticas de la Guía PMBOK 6ª Edición con el objetivo de fortalecer la gestión de ASOGACOP mediante herramientas de diagnóstico, planificación y control. De esta forma, se busca construir una hoja de ruta estratégica que impulse la sostenibilidad económica y ambiental, con impacto directo en la calidad de vida de los asociados y aporte al desarrollo económico y social del municipio.

2.1 Marco conceptual

El PMBOK sexta edición es el fundamento teórico-metodológico que permite formular estratégicamente este proyecto destinado al fortalecimiento organizacional y sostenible de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP). En este apartado se exponen los conceptos centrales derivados y organizados de acuerdo con la Guía del PMBOK, además de los conceptos de la literatura especializada en gestión de proyectos, asociatividad rural y desarrollo organizacional. Este marco conceptual proporciona una base sólida y coherente que permite articular la metodología de dirección de proyectos con las realidades específicas de ASOGACOP; así se garantiza que el análisis de negocio propuesto no solo sea teóricamente riguroso, sino también aplicable y pertinente al contexto rural local.

En este caso, la metodología para dirigir el proyecto se da mediante los cinco grupos de procesos: iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierres planteados en la guía PMBOK 6ª Ed. Es fundamental reconocer que esta edición puso mayor énfasis en la entrega de valor, además de la culminación del proyecto. Este énfasis exige un enfoque en los esfuerzos de los gestores de proyectos y pone la generación de valor en el centro de sus actividades (Elúa, 2024). En este sentido, el análisis de negocio se convierte en un mecanismo crítico para identificar las necesidades de la organización, determinar oportunidades de mejora, definir soluciones y garantizar que la inversión de recursos genere beneficios sostenibles para los interesados (Campo, 2022).

Tabla 1. Grupos de proceso para la Dirección de Proyectos

No.	Grupo De Proceso	Definición
1	Inicio	Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase
2	Planificación	Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto
3	Ejecución	Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto
4	Monitoreo y Control	Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes
5	Cierre	Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato

Nota: la información fue tomada de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, PMBOK, 6ª Ed (2017).

Además de los grupos de procesos, estos también se categorizan por áreas de conocimiento. Por tanto, en la tabla 2 se relacionan las diez (10) áreas de conocimiento contempladas en la guía PMBOK, 6ª Ed., las cuales serán aplicadas al proyecto en la medida que sean necesarias y de acuerdo con los hallazgos identificados en el diagnóstico inicial realizado a ASOGACOP.

Tabla 2. Áreas del conocimiento

No.	Áreas de Conocimiento	Definición
1	Gestión de la Integración del Proyecto	Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos
2	Gestión del Alcance del Proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito
3	Gestión del Cronograma del Proyecto	Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo
4	Gestión de los Costos del Proyecto	Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento.

No.	Áreas de Conocimiento	Definición
5	Gestión de la Calidad del Proyecto	Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados
6	Gestión de los Recursos del Proyecto	Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto
7	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados
8	Gestión de los Riesgos del Proyecto	Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto
9	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto	Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto
10	Gestión de los Interesados del Proyecto	Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto

Nota: esta tabla resume las áreas de conocimiento establecidas en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK – Sexta edición.

En este punto es pertinente precisar que la formulación estratégica de un análisis de negocio, orientado al fortalecimiento organizacional y sostenible de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP) se fundamenta no solo en la guía PMBOK 6ª Ed., sino también en los siguientes componentes teóricos que sustentan el estudio y que se relacionan con el caso de la asociación de manera explícita.

Según el PMI (2017), indica que el proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único; lo cual implica que algunos de estos deban ser entregados atendiendo a las características específicas y determinadas por las necesidades del receptor. En el caso de ASOGACOP, el proyecto de fortalecimiento organizacional y sostenible se constituye como un esfuerzo temporal y único que busca transformar la asociación de 113 pequeños y medianos ganaderos de leche y carne en una entidad más competitiva, resiliente y sostenible en el municipio de Coper, Boyacá.

Por otra parte, la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos, se conoce como *gestión de proyectos*. De acuerdo con la Guía del PMBOK 6ª Edición, esta se estructura en cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre) y diez áreas de conocimiento, que permiten una gestión integral orientada al cumplimiento de objetivos, tiempos, costos y calidad. Su propósito es garantizar que cada proyecto sea eficaz y sostenible, alineando los recursos disponibles con las metas estratégicas de la organización. El PMBOK 6ª Edición también enfatiza la importancia de la gestión del conocimiento y la participación de los interesados, aspectos fundamentales en proyectos asociativos donde la toma de decisiones colectiva es determinante para el éxito (Project Management Institute, 2017). Para ASOGACOP, la gestión de proyectos representa la herramienta metodológica que permite pasar de una operación empírica y reactiva a una profesionalizada.

Ahora bien, el documento principal de integración que consolida todos los planes subsidiarios y las líneas base del proyecto, sirviendo como referencia obligatoria para la dirección, el seguimiento y el control de todos los procesos es el *Plan para la dirección del proyecto*, el cual se define técnicamente como: el documento que describe cómo se ejecutará, se supervisará y se

controlará el proyecto (Project Management Institute, 2017, p. 83). Este plan no es un documento estático, sino que se actualiza de forma iterativa a lo largo del ciclo de vida del proyecto y que integra la información necesaria para dirigir el trabajo de manera coherente y alineada con los objetivos estratégicos (Project Management Institute, 2017).

De acuerdo con la Guía del PMBOK, 6ª Ed., el plan para la dirección del proyecto incluye los siguientes once componentes principales:

Tabla 3. Componentes del Plan para la Dirección del Proyecto

No.	Componente	Descripción técnica
1	Planes de gestión subsidiarios	Detallan cómo se gestionarán cada una de las áreas de conocimiento del proyecto
2	Plan de gestión de requisitos	Define cómo se recopilarán, analizarán y gestionarán los requisitos del proyecto
3	Plan de gestión de alcance	Establece cómo se definirá, validará y controlará el alcance del proyecto
4	Plan del cronograma	Describe cómo se elaborará, gestionará y controlará el cronograma del proyecto
5	Plan de gestión de costos	Define cómo se estimarán, presupuestarán y controlarán los costos del proyecto
6	Plan de gestión de calidad	Establece los estándares de calidad y cómo se asegurará y controlará la calidad
7	Plan de gestión de los recursos	Describe cómo se identificarán, adquirirán y gestionarán los recursos del proyecto
8	Plan de gestión de comunicaciones	Define cómo se planificarán, distribuirán y monitorearán las comunicaciones
9	Plan de gestión de riesgos	Establece cómo se identificarán, analizarán y responderán los riesgos del proyecto
10	Plan de gestión de adquisiciones	Define cómo se gestionarán las compras y contrataciones externas
11	Plan de involucramiento de los interesados	Describe cómo se identificarán y gestionará el involucramiento de los interesados

Nota: Información tomada de Project Management Institute, (2017).

En el contexto de ASOGACOP, el plan para la dirección del proyecto se convierte en el instrumento técnico que integra el diagnóstico del estado actual de la asociación con la propuesta

estratégica de fortalecimiento, asegurando que cada proceso del PMBOK se adapte a las condiciones reales de recursos limitados y a la necesidad de participación colectiva de los 113 asociados.

Por otra parte, el *Fortalecimiento organizacional*, es el proceso sistemático y continuo de desarrollo de capacidades institucionales que permite a una organización comunitaria o asociativa incrementar su efectividad, eficiencia, resiliencia y autonomía para cumplir su misión y generar valor compartido en el largo plazo (Benavides, et ál., 2020).

Según el Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC, s. f.), este proceso inicia con un diagnóstico integral de fortalezas y debilidades, identifica las causas estructurales de los problemas y diseña intervenciones planificadas para potenciar las capacidades de la organización. Benavides-Santacruz et ál., (2020) proponen un modelo multidimensional de medición del fortalecimiento organizacional que evalúa cinco dimensiones interdependientes:

- Dimensión social (S): nivel de participación, cohesión y equidad interna.
- Dimensión económica (E): capacidad de generación de ingresos y sostenibilidad financiera.
- Dimensión empresarial (Em): profesionalización administrativa y operativa.
- Dimensión político-institucional (P): gobernanza, transparencia y cumplimiento normativo.
- Dimensión ambiental (A): adopción de prácticas sostenibles y manejo responsable de recursos naturales.

Este modelo opera mediante indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten medir el grado de autonomía organizacional alcanzado una vez finalizado cualquier acompañamiento externo. En el contexto de ASOGACOP, el fortalecimiento organizacional implica pasar de una

estructura con debilidades identificadas en gobernanza, sostenibilidad institucional y ambiental hacia una asociación capaz de gestionar de forma autónoma sus procesos productivos, comerciales y administrativos. Se traduce en acciones técnicas como la implementación de sistemas de control interno, la definición de indicadores de desempeño multidimensional y la alineación de sus capacidades con los procesos de integración, alcance, recursos e interesados del PMBOK (Project Management Institute, 2017).

En coordinación con lo anterior, el *Análisis de negocio*, según Maritato (2012), es el conjunto de tareas y técnicas utilizadas para trabajar como enlace entre las partes interesadas con el fin de comprender la estructura, las políticas y las operaciones de una organización, y recomendar soluciones que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Esta definición se complementa con el enfoque del PMBOK (Project Management Institute, 2017), donde el análisis de negocio se materializa principalmente en el desarrollo del business case, el acta de constitución del proyecto y la gestión de requisitos. En el contexto de ASOGACOP, el análisis de negocio se convierte en el instrumento técnico que permite diagnosticar de manera estructurada las brechas actuales en gobernanza, costos de producción, eficiencia en la cadena de carne y leche, y articulación comercial. A través de técnicas como entrevistas estructuradas, revisión documental, análisis de procesos y matriz de interesados, se identifican las necesidades reales y se traducen en entregables concretos del PMBOK (acta de constitución, EDT, cronograma, presupuesto y matriz de riesgos).

Ahora bien, la *Asociatividad*, es un enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto entre personas y empresas, ya que en desarrollo de esta se fortalecen los lazos de solidaridad, de cooperación y de confianza para el logro de un objetivo común que en el caso empresarial es mejorar la gestión, la productividad y la competitividad.

Según Difilo (2017), es un mecanismo de cooperación que genera capital social (confianza, redes y compromiso colectivo), mejora la competitividad, reduce riesgos individuales y fomenta la inclusión como la participación de mujeres y jóvenes en contextos rurales. La asociatividad se ve como una estrategia para superar la fragmentación productiva.

De igual manera, el *fortalecimiento asociativo*, es un proceso integral y continuo que busca transformar las asociaciones, ya sean cooperativas, organizaciones comunitarias o grupos productivos en entidades más sólidas, eficientes, democráticas y sostenibles. No se trata de intervenciones aisladas, sino de un conjunto articulado de estrategias, acciones y procesos que operan de manera simultánea en cuatro dimensiones clave, interconectadas entre sí.

En primer lugar, el fortalecimiento de la estructura organizacional, implica rediseñar la arquitectura interna de la asociación para que sea clara, funcional y adaptable. Esto incluye definir órganos de gobierno como la asamblea general, la junta directiva y comités especializados. Delimitar funciones sin superposiciones, actualizar estatutos y reglamentos internos, establecer códigos de ética y protocolos para el ingreso y salida de socios, y promover una jerarquía flexible con rotación de liderazgos cada dos o tres años (ADR, 2022). El objetivo es reducir conflictos, evitar la concentración de poder y garantizar que la toma de decisiones sea transparente y representativa.

En segundo lugar, la capacidad de gestión se fortalece mediante la profesionalización administrativa y operativa. Esto significa elaborar planes estratégicos con visión a cinco años y objetivos medibles, implementar sistemas de contabilidad, inventarios y actas digitalizadas, capacitar a los socios en herramientas como software libre o Excel avanzado, formular indicadores claros de producción, ventas y participación. De esta forma, la asociación pasa de operar por intuición a hacerlo con datos, eficiencia y proyección (Teles y Cañizares, 2021).

Por último, la participación democrática es el corazón del proceso, pues asegura que todos los socios especialmente mujeres, jóvenes y grupos históricamente marginados, tengan voz real en las decisiones. Se promueven asambleas con convocatoria anticipada, traducción a lenguas locales si es necesario, espacios de diálogo previo, votaciones inclusivas y mecanismos para que las minorías puedan incidir. Se fomenta la construcción colectiva de normas, la rendición de cuentas públicas y la formación en valores como la confianza, el compromiso y la corresponsabilidad (Teles y Cañizares, 2021).

Lo anterior, asegura que la asociación no solo sobreviva, sino que prospere a largo plazo, lo cual implica diversificar fuentes de ingreso más allá de una sola actividad productiva, generar alianzas con mercados, gobiernos o empresas, implementar prácticas ambientales responsables, medir el impacto social de sus acciones y reinvertir utilidades en capacitación, infraestructura o fondos de emergencia. La sostenibilidad no es solo financiera: incluye resiliencia ante crisis climáticas, relevo generacional y contribución al bienestar comunitario.

2.2 Marco legal y de regulación sectorial

La propuesta de fortalecimiento organizacional y sostenible de ASOGACOP encuentra su principal fundamento jurídico en la Constitución Política de Colombia de 1991, la cual reconoce el desarrollo rural como un asunto de interés público y establece obligaciones específicas para el Estado en materia de promoción del sector agropecuario.

En primer lugar, el artículo 64 dispone que es deber del Estado promover el acceso progresivo de los trabajadores agrarios a los servicios de educación, salud, vivienda, asistencia técnica, comercialización y crédito, con el propósito de mejorar el ingreso y la calidad de vida de la población rural. Este mandato constitucional constituye el soporte jurídico para la

implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento organizacional de asociaciones rurales, debido a que la asociatividad se configura como un mecanismo que facilita el acceso colectivo a dichos servicios.

Por su parte, el artículo 333 reconoce la libertad económica y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, mientras que el artículo 334 faculta al Estado para intervenir en la economía con el propósito de mejorar la productividad, promover la competitividad y garantizar el desarrollo armónico de las regiones. En consecuencia, el fortalecimiento institucional de organizaciones rurales no constituye únicamente una decisión empresarial, sino una actuación alineada con los principios constitucionales de desarrollo económico y equidad territorial.

Por lo anterior, puede afirmarse que la Constitución de 1991 supera la visión tradicional del productor rural como actor individual y promueve mecanismos colectivos de desarrollo económico, entre los cuales la asociatividad adquiere un papel fundamental para la reducción de brechas productivas y sociales existentes en el sector agropecuario colombiano.

Ahora bien, la Ley 101 de 1993 constituye el principal instrumento normativo para la orientación de la política agropecuaria colombiana. La norma establece como objetivos fundamentales la protección de la producción agropecuaria nacional, el fortalecimiento de la competitividad del sector, la modernización de las actividades productivas y el mejoramiento de las condiciones económicas de los productores rurales.

Para el caso de ASOGACOP, esta ley constituye un referente directo debido a que reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades empresariales y productivas de las organizaciones agropecuarias como condición necesaria para mejorar la competitividad del sector.

Por su parte, la Ley 160 de 1994 creó el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, estableciendo mecanismos para promover el acceso a la tierra y fortalecer las

condiciones de desarrollo de las comunidades rurales. Aunque esta ley se relaciona principalmente con la distribución y acceso a la tierra, su importancia para el presente estudio radica en que reconoce el desarrollo rural como un proceso integral que requiere la participación activa de organizaciones campesinas y productivas. En este contexto, la asociatividad se convierte en una estrategia que permite a los pequeños y medianos productores superar limitaciones estructurales derivadas de la fragmentación productiva y del reducido poder de negociación frente a otros actores de la cadena agroalimentaria.

En el mismo sentido, la Ley 811 de 2003 modificó la Ley 101 de 1993 y creó las organizaciones de cadena en los sectores agropecuario, forestal, acuícola y pesquero. La norma establece que dichas organizaciones deben promover la productividad, la competitividad, la articulación comercial, la reducción de costos de transacción y la vinculación efectiva de pequeños productores a los mercados. Esta ley tiene especial relevancia para ASOGACOP debido a que la asociación forma parte de la cadena bovina de carne y leche. En consecuencia, su fortalecimiento organizacional no debe entenderse únicamente desde una perspectiva interna, sino también como un mecanismo para mejorar la articulación con proveedores, compradores, entidades públicas y demás actores del sistema productivo.

Desde una perspectiva estratégica, la Ley 811 respalda la necesidad de implementar modelos de gestión que permitan fortalecer la coordinación, la planificación y la toma de decisiones dentro de las organizaciones rurales, elementos que son abordados mediante la metodología PMBOK 6ª Ed.

Ahora bien, la Ley 1876 de 2017 creó el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria (SNIA), cuyo propósito es mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad del sector agropecuario mediante la gestión del conocimiento, la investigación, la transferencia tecnológica

y la extensión agropecuaria. Esta normativa reconoce que el fortalecimiento de capacidades organizacionales constituye un requisito indispensable para la apropiación efectiva de procesos de innovación por parte de los productores rurales. Para ASOGACOP, la implementación de procesos formales de planeación, gestión de riesgos, control de recursos y seguimiento de indicadores facilitaría la adopción de tecnologías y buenas prácticas promovidas por el SNIA, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos nacionales de innovación y competitividad rural.

Respecto a lo anterior, se puede establecer que, el análisis normativo evidencia que existe una convergencia entre la Constitución Política, la legislación agropecuaria y las políticas públicas de desarrollo rural en torno a tres objetivos fundamentales: el fortalecimiento de la asociatividad, el incremento de la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones rurales.

En consecuencia, la formulación estratégica de un análisis de negocio para ASOGACOP no constituye únicamente una iniciativa de gestión empresarial, sino una respuesta técnica alineada con los mandatos constitucionales, legales y de política pública vigentes en Colombia. La propuesta busca materializar dichos lineamientos mediante la implementación de herramientas de dirección de proyectos, análisis de negocio y fortalecimiento institucional que permitan mejorar la capacidad organizativa, productiva y comercial de la asociación y contribuyendo al desarrollo rural y sostenible del municipio de Coper, Boyacá.

2.3 Estado del arte

El presente capítulo tiene como propósito revisar y sintetizar la evidencia teórica y empírica sobre la formulación estratégica, el análisis de negocio y la gestión de proyectos. Se busca identificar los marcos conceptuales, metodologías y experiencias prácticas que sustenten la

propuesta de fortalecimiento organizacional y sostenible para la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP).

En primer lugar, cabe señalar que la Guía PMBOK es el resultado de los esfuerzos para que la dirección de proyectos se reconociera como una profesión y el Project Management Institute (PMI) integra la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Uno de los aspectos más importantes de esta guía es que “identifica un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, lo que la hace aplicable a la mayoría de proyectos (Sánchez, 2021).

Aguilar-Sánchez y Ortega- Castro (2021), señalan en su artículo científico “Aplicación de la guía PMBOK 6ta edición para la gestión de proyectos de sistemas de energía fotovoltaica, conectado a la red pública de servicio eléctrico. Caso: Granja avícola de la Provincia de El Oro, Ecuador”, que la guía PMBOK 6ta edición permitió aplicar desde el inicio del proyecto, de manera correcta la gestión de requisitos, lo que permitió sortear la dificultad de desconocimiento respecto a los sistemas de energía por parte del interesado y el encargado del proyecto.

Sánchez, (2021) afirma que con los Lineamientos de la Guía PMBOK 6ª Ed. en su proyecto “Aplicación de la guía PMBOK 6ta edición en la implementación de un sitio web para la asociación peruana para el desarrollo de la educación técnica y tecnológica – ADETEC PERÚ” se logró definir la dirección del proyecto, garantizando la realización total del plan de gestión del tiempo y costos de la investigación. Obteniendo el beneficio y garantizando el cumplimiento de metas de la investigación, como la estructura del desglose del trabajo (EDT) sin forjar ampliaciones de vencimientos, ni el cambio de los costos que se crean en los proyectos vigentes.

Así mismo, señalan que uno de los mayores beneficios de utilizar una metodología común para la gestión de proyectos, es el valor de la reutilización. Una vez que los procesos,

procedimientos y plantillas son creados, éstos pueden ser utilizados, con pequeñas modificaciones, en otros proyectos similares. El resultado de esto es un menor tiempo para iniciar proyectos, al no tener que reinventar procesos y plantillas desde cero en cada proyecto (Sánchez, 2021).

Sepúlveda (2021), evidenció la importancia de la aplicación de una metodología para la dirección y gestión de proyectos en la Corporación CORPODEMP, toda vez, que encontró diversas falencias a causa de la ausencia de esta, es así como se identificó los 49 procesos definidos por el PMI sexta edición y tan solo la aplicación de 17 procesos por parte de la corporación, bajo los cuales presenta conocimiento y dominio por parte del equipo del proyecto, en los 32 procesos restantes se evidencia un bajo dominio y nivel de importancia alta; por tanto, se realizó la estandarización de los procesos de mayor impacto mediante metodología formulada con base en la guía PMBOK sexta edición. Al final de ejercicio, CORPODEMP, tiene como resultado sus activos en conocimientos, formatos y procedimientos que le permitirán realizar de manera eficaz la gestión de los proyectos de obra civil y así tener una ventaja competitiva y diferenciadora en el sector donde se desempeña.

En cuanto al análisis de negocio, según Veloso (2019), el éxito en la formulación y ejecución de proyectos depende en gran medida de la capacidad de alinear los objetivos del negocio con los procesos de gestión establecidos por el PMBOK. En esta línea, el Project Management Institute (PMI, 2017) afirma que la guía del PMBOK no solo ofrece un marco de buenas prácticas, sino que también “conecta los resultados del proyecto con la estrategia organizacional, a través de la gestión del valor de negocio y la gobernanza”.

Machado demuestra que, la función del analista de negocio es esencial en la etapa inicial del ciclo de vida del proyecto, ya que identifica las necesidades de los interesados y traduce los requerimientos del negocio en entregables medibles. El estudio valida la utilidad del PMBOK 6^a

Edición como un marco flexible que puede adaptarse a distintos tipos de proyectos, siempre que se priorice la generación de valor para los interesados y la sostenibilidad de los resultados.

Spinzi-Calцена (2020), aplica rigurosamente los lineamientos de la Guía del PMBOK 6^a Ed. en su proyecto “Plan de Gestión de Proyectos para el Small Rural Farmers Development Programme en Paraguay”, el objetivo central fue fortalecer la planificación y coordinación interinstitucional de las acciones dirigidas a pequeños agricultores, integrando los procesos de inicio, planificación, ejecución y monitoreo en un marco estructurado de gestión. La autora adaptó los procesos y áreas de conocimiento del PMBOK a un entorno rural con recursos limitados, destacando la importancia del análisis de negocio como punto de partida para definir la viabilidad técnica, económica y social del programa. El plan incluyó herramientas como el Project Charter, el Business Case, la matriz de interesados, la gestión de riesgos y la planificación de la comunicación, ajustadas al calendario agrícola y a las condiciones locales.

El estudio demuestra que aplicar la metodología PMBOK en contextos rurales es posible y efectivo cuando se realiza un proceso de personalización de las prácticas de gestión, priorizando la participación de los actores locales, la sostenibilidad de las actividades productivas y la mejora de la capacidad organizacional de los productores.

A partir de la revisión anterior, se evidencia una convergencia teórica en torno a la utilidad del PMBOK como marco de referencia para la gestión de proyectos; sin embargo, los estudios presentan diferencias significativas en su nivel de aplicación y adaptación a contextos específicos. Mientras investigaciones como las de Aguilar y Ortega (2021) y Sánchez (2021), se enfocan en entornos técnicos y tecnológicos con estructuras organizacionales más formales, estudios como el de Spinzi, (2020) evidencian la necesidad de flexibilizar el enfoque metodológico para su

implementación en contextos rurales, donde predominan limitaciones de recursos, capacidades técnicas y estructuras organizativas menos consolidadas.

En este contexto, el estudio de Burneo y Robaina (2024), representa un aporte significativo al introducir un enfoque sistémico para la identificación de factores del entorno que inciden en la efectividad de los proyectos de vivienda rural. A diferencia de otros estudios centrados en la aplicación operativa del PMBOK, esta investigación propone la integración de variables económicas, jurídicas, políticas, socioculturales, técnico-funcionales y ambientales como elementos determinantes en la toma de decisiones y en la planificación de proyectos.

Los resultados del estudio evidencian que las variables económicas y técnico-funcional presentan una incidencia crítica (100%) en la efectividad de los proyectos, seguidas por variables jurídicas y políticas (90%), lo que demuestra que el éxito de los proyectos rurales no depende únicamente de la correcta aplicación de metodologías de gestión, sino también, de la comprensión integral del entorno en el que se desarrollan (Burneo y Robaina, 2024).

Asimismo, este enfoque permite superar una de las principales limitaciones identificadas en la literatura: la tendencia a estandarizar la gestión de proyectos sin considerar las particularidades territoriales. Los autores advierten que los procedimientos no deben ser generalizados, ya que cada contexto requiere un análisis específico de sus condiciones económicas, sociales y ambientales, lo cual es especialmente relevante para organizaciones rurales como ASOGACOP.

Por su parte, Burneo-Valarezo y Delgado-Víctore (2015), profundizan en la aplicación del PMBOK en el sector de vivienda rural en Ecuador, demostrando que la gestión de proyectos requiere no solo la adopción de las áreas de conocimiento tradicionales (alcance, tiempo, costo, calidad y riesgos), sino también la incorporación de variables sociales y organizacionales propias

del entorno rural. Los autores concluyen que, la definición de estructuras organizativas claras y la asignación de roles, especialmente del director del proyecto, son factores críticos para garantizar la eficiencia y sostenibilidad de las iniciativas.

De manera complementaria, Pérez y Fuente (2022), amplían el análisis al integrar la gestión de proyectos con el enfoque de cadenas productivas en el sector agroindustrial, específicamente en la producción de café diferenciado en Guatemala. Este estudio plantea que cada eslabón de la cadena (insumo, producción, transformación y comercialización) puede ser abordado como un proyecto, lo que permite estructurar de manera más eficiente la planificación y mejorar la competitividad en mercados internacionales. Además, evidencian que la aplicación del PMBOK en este tipo de proyectos contribuye a optimizar la gestión empresarial y generar mayores beneficios económicos para los productores, especialmente en contextos donde predominan pequeñas unidades productivas.

Así mismo, Romero-Infante y Díez-Silva (2013), evidencian que la implementación de metodologías de gestión de proyectos en sectores como el ecoturismo permite estructurar iniciativas orientadas al mercado internacional con impacto en el desarrollo local. No obstante, su estudio también pone de manifiesto que la adopción de estos estándares en sectores rurales aún es incipiente y carece de una integración sólida con procesos de formulación estratégica y análisis de negocio.

En términos de gestión de proyectos de inversión, García et al. (2019), destacan que la aplicación del PMBOK permite estructurar de manera integral las fases de formulación, evaluación y ejecución, incorporando estudios de mercado, técnicos, financieros y ambientales. Sin embargo, su enfoque se centra principalmente en la dimensión técnica y financiera, sin profundizar en la

articulación con dinámicas territoriales o asociativas, lo que limita su aplicabilidad en organizaciones rurales de carácter colectivo.

Asimismo, Missiaggia et al. (2025), evidencian que la aplicación del PMBOK en empresas rurales mejora significativamente la planificación, la comunicación y la toma de decisiones; no obstante, resaltan que el éxito de estos procesos depende en gran medida de la incorporación de habilidades blandas como el liderazgo, la gestión de conflictos y la motivación, elementos que no siempre son considerados en los enfoques tradicionales de gestión de proyectos.

En conjunto, los estudios revisados coinciden en reconocer la utilidad de la Guía PMBOK como herramienta para mejorar la gestión de proyectos; sin embargo, presentan diferencias importantes respecto a los factores que determinan el éxito de su implementación. Mientras algunos autores enfatizan los beneficios derivados de la estandarización de procesos y la planificación estructurada (Aguilar y Ortega, 2021; Sánchez, 2021), otros destacan la necesidad de incorporar variables contextuales relacionadas con el entorno institucional, social y productivo (Spinzi-Calceña, 2020; Burneo y Robaina, 2024). Esta divergencia permite inferir que la efectividad de las metodologías de gestión no depende exclusivamente de la aplicación de buenas prácticas, sino también de la capacidad de adaptación a las características particulares de cada organización y territorio.

A partir de este análisis comparativo, se identifican tres limitaciones principales en la literatura revisada: en primer lugar, una tendencia a abordar la gestión de proyectos desde una perspectiva predominantemente técnica, sin una integración profunda con el análisis de negocio; en segundo lugar, una limitada adaptación de las metodologías a contextos rurales específicos, especialmente en organizaciones de tipo asociativo; y, en tercer lugar, una débil articulación entre

la gestión de proyectos y las dinámicas de cadenas productivas, fundamentales en sectores agropecuarios.

Adicionalmente, la revisión evidencia una limitada incorporación del componente normativo dentro de los modelos de fortalecimiento organizacional analizados. Aunque los estudios reconocen la importancia de la sostenibilidad, la gobernanza y la articulación institucional, son escasas las investigaciones que examinan de manera explícita la influencia del marco constitucional, legal y de política pública sobre el desempeño de las organizaciones rurales. Esta situación resulta relevante debido a que el acceso a programas de apoyo, instrumentos de fomento productivo, mecanismos de comercialización y estrategias de asociatividad se encuentra condicionado por disposiciones normativas que orientan el desarrollo rural en Colombia.

En este sentido, el presente trabajo de grado se posiciona como un aporte que busca superar estas limitaciones mediante la integración de la formulación estratégica, el análisis de negocio y la gestión de proyectos, adaptando los lineamientos del PMBOK a la realidad organizacional de ASOGACOP. Esta propuesta metodológica pretende no solo mejorar la planificación y ejecución de proyectos, sino también fortalecer la sostenibilidad económica, social y ambiental de la asociación, a partir de una comprensión integral de su contexto productivo y territorial.

Asimismo, incorpora el análisis del entorno normativo como un elemento estratégico para la formulación de propuestas de fortalecimiento organizacional, reconociendo que la sostenibilidad de las asociaciones rurales depende no solo de factores administrativos y productivos, sino también de su capacidad para responder a los lineamientos establecidos por la legislación agropecuaria y las políticas públicas de desarrollo rural.

La revisión realizada permite concluir que existe un consenso general respecto a la utilidad de la Guía PMBOK para mejorar los procesos de planificación, ejecución y control de proyectos.

No obstante, también se evidencia que gran parte de las investigaciones se desarrollan en contextos empresariales o institucionales con mayores niveles de formalización administrativa que los observados en organizaciones rurales de base asociativa.

De igual manera, aunque algunos estudios han demostrado la viabilidad de adaptar metodologías de gestión a contextos rurales, persisten vacíos relacionados con la integración entre análisis de negocio, fortalecimiento organizacional, sostenibilidad y asociatividad productiva. Asimismo, se identifica una limitada consideración de los factores normativos e institucionales que influyen sobre el desempeño de las organizaciones agropecuarias.

Estos hallazgos guardan una relación directa con la situación diagnosticada en ASOGACOP, donde se identificaron necesidades asociadas al fortalecimiento de la gestión organizacional, la planificación estratégica, la sostenibilidad institucional y la articulación con su entorno productivo. En consecuencia, la presente investigación busca responder a dichas necesidades mediante la aplicación de los lineamientos de la Guía PMBOK 6ª Edición, complementados con herramientas de análisis de negocio y fortalecimiento asociativo adaptadas a la realidad del sector ganadero del municipio de Coper.

3. Áreas de conocimiento

El presente capítulo describe el marco metodológico de gestión aplicado para el desarrollo del análisis de negocio en la Asociación de Ganaderos de Coper (ASOGACOP). Es fundamental precisar que las áreas de conocimiento aquí expuestas no constituyen los resultados finales del diagnóstico, sino que definen la hoja de ruta, las herramientas y los procesos de dirección que garantizan el rigor técnico de este trabajo de grado. La aplicación de estas áreas permite estandarizar la recolección de información, organizar las fases de trabajo y asegurar que cada

entregable responda a los estándares internacionales de dirección de proyectos propuestos por el Project Management Institute (PMI).

Bajo este enfoque, el uso de las áreas de conocimiento actúa como el sistema operativo del proyecto, proporcionando la estructura necesaria para que el diagnóstico situacional y la posterior formulación estratégica sean coherentes, trazables y ejecutables dentro del contexto rural de Coper, Boyacá.

3.1 Gestión de la integración del proyecto

The Project Management Institute (2017). indica que la gestión de la integración del proyecto incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación e interrelación. Estas acciones se aplican desde el inicio del proyecto hasta su conclusión, empezando con el acta de constitución y terminando con el cierre del proyecto.

3.1.1 Acta de constitución del proyecto

Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto. (Project Management Institute (PMI), 2017, pág. 70). Dentro de las características principales, este proceso resume a un alto nivel información relevante del proyecto a ejecutar, tal como su propósito, entregables claves, requisitos; así mismo, los riesgos, objetivos, interesados entre otros aspectos. De igual forma, se convierte en el punto de partida que confiere

al director del proyecto autorización para la designación de recursos a las actividades de este. El acta de constitución del proyecto es un registro formal de inicio de este y tiene como propósito alinear a los interesados frente al proyecto seleccionado (Sepúlveda, 2021).

Para ASOGACOP desde el inicio del proyecto se redacta un documento formal que autoriza la existencia de la iniciativa. Esta acta se elabora con base en insumos activos de los procesos de la organización como estatutos, procedimientos internos, convenios y demás documentos de archivo que permiten situar legalmente la propuesta.

Durante su elaboración se emplean técnicas de recopilación de datos mediante entrevistas iniciales con el representante legal, la junta directiva de ASOGACOP y con miembros ganaderos, para asegurar que los interesados clave participen y comprendan el propósito del proyecto.

El resultado es un acta de constitución que incluye la descripción del proyecto a alto nivel, los objetivos generales y específicos, los recursos preliminares, los interesados y los criterios de éxito. Una vez firmada por el representante legal autoriza formalmente el proyecto y marca su inicio, validando institucionalmente el proceso de recolección de información.

Figura 3. Diagrama del proceso de Desarrollo del Acta de Constitución de ASOGACOP.



Adaptado del PMI a la Asociación de ganaderos de Coper-ASOGACOP (2017).

El diagrama anterior representa la secuencia lógica de gestión para formalizar la iniciativa, inicia con el análisis de los activos de los procesos de la organización (estatutos y convenios), transita por una fase de consulta directa con los actores clave de ASOGACOP y culmina con la obtención del documento que oficializa el análisis de negocio. Este flujo garantiza que la integración no sea un paso administrativo aislado, sino un proceso de concertación institucional.

3.2 Gestión del alcance del proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y únicamente el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto (Project Management Institute (PMI), 2017, pág. 166). Para el caso de ASOGACOP, este proceso fue determinante para diferenciar la fase de formulación y diagnóstico de la fase de implementación física, asegurando que los entregables se mantuvieran dentro de los límites de un análisis de negocio estratégico.

3.2.1 Definir el alcance

En este caso, el alcance se centra en la elaboración de documentos técnicos, como el diagnóstico situacional, el análisis de negocio, la formulación estratégica y las recomendaciones sostenibles, que sirvan como base para una futura implementación. Esta delimitación es la que permite que los resultados presentados en el Capítulo 4 se concentren específicamente en el fortalecimiento administrativo y estratégico, dejando la ejecución técnica de las recomendaciones como una etapa posterior a cargo de la asociación.

Para asegurar que este límite fuera respetado durante el desarrollo del trabajo, se siguió un proceso metodológico estructurado que facilitó la validación de cada entregable con las necesidades reales de los Asociados. La Figura 4 describe el flujo seguido para planificar y documentar el alcance de la formulación, garantizando su coherencia con las necesidades institucionales y productivas de ASOGACOP.

Figura 4. Diagrama de flujo del alcance a implementar por ASOGACOP.



Adaptado del PMI a las Asociación de ganaderos de Coper-ASOGACOP (2017).

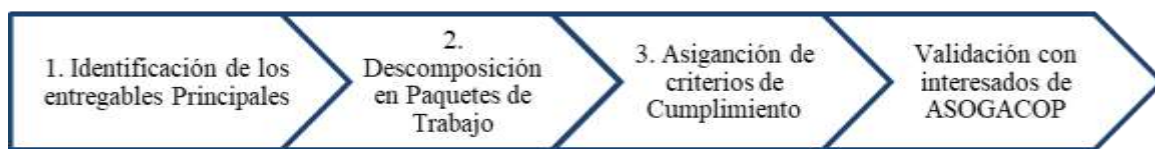
Posterior a la formalización del acta de constitución, se establece un proceso de recopilación de requisitos diseñado para capturar las necesidades y expectativas de los asociados vinculados a la organización. Este procedimiento se centra en el diseño de instrumentos para identificar desafíos críticos en las dimensiones de productividad, gestión administrativa y articulación comercial, aplicando un enfoque participativo con la base social de la asociación. De esta manera, la Gestión del Alcance permite estructurar un marco metodológico ajustado a las condiciones reales de una organización ganadera de pequeña escala, asegurando que la planificación de las estrategias responda directamente a las variables detectadas durante el ejercicio de diagnóstico.

3.2.2 Crear la EDT

La Estructura de Desglose del Trabajo es una herramienta fundamental en la gestión del alcance del proyecto, ya que permite organizar y representar de manera jerárquica todas las actividades y entregables necesarios para alcanzar los objetivos planteados. De acuerdo con el Project Management Institute (2017), la EDT constituye una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo, orientada a los entregables que el equipo debe ejecutar. En este apartado metodológico, la EDT se utiliza como el marco estructural que permite fragmentar el análisis de negocio en componentes manejables, facilitando la organización de las fases de diagnóstico y formulación estratégica.

Para el desarrollo de este trabajo, el proceso de creación de la EDT se enfoca en asegurar que cada nivel de desglose responda a los objetivos específicos. En este sentido, se destaca la fase de diagnóstico como uno de los componentes principales, donde se diseñan los mecanismos para recopilar información sobre la estructura organizativa, la gestión productiva, la sostenibilidad ambiental y las condiciones socioeconómicas de los asociados. Este desglose metodológico garantiza que el estudio no omita variables críticas de la asociación, permitiendo que la recolección de datos sea sistemática.

Su resultado principal en términos de gestión es un informe de diagnóstico situacional que identifica las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Esta fase conecta directamente con los objetivos del proyecto, al evidenciar las necesidades reales que justifican la formulación de estrategias.

Figura 5. *Proceso metodológico para la construcción de la EDT aplicada a ASOGACOP.*

Información tomada de las directrices de descomposición del Project Management Institute (2017).

3.3 Gestión del cronograma del proyecto

La gestión del cronograma es el conjunto de procesos requeridos para asegurar la conclusión oportuna del análisis de negocio. La programación del proyecto proporciona un plan detallado que representa el modo y el momento en que el proyecto entregará los productos, servicios y resultados definidos en el alcance del proyecto y sirve como herramienta para la comunicación, la gestión de las expectativas de los interesados y como base para informar el desempeño. Es por esto que la gestión del cronograma permite analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del para crear un modelo de programación para la ejecución, el monitoreo y control del proyecto (Project Management Institute [PM], 2017). Para ASOGACOP, esta gestión garantiza que las fases de recolección de información en campo no interfirieran con los ciclos productivos de los asociados.

3.3.1 Definir las actividades

Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto, en esta etapa se identifican y descomponen las actividades fundamentales del proyecto que buscan situar la problemática de ASOGACOP en un contexto real y justificable. Metodológicamente, las tareas se derivan de un diseño de investigación descriptivo que contempla reuniones con el representante legal y la junta directiva, entrevistas a

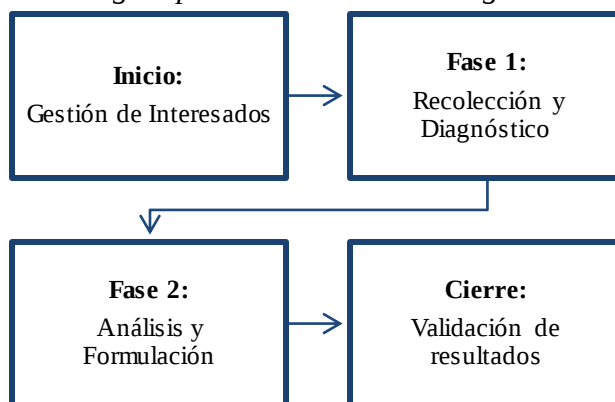
los asociados, revisión documental de los archivos institucionales, y levantamiento de información sobre producción, ventas y participación asociativa.

Cada una de estas actividades se desglosa en tareas más específicas que facilitan la gestión y el control, garantizando que los procesos de recolección de datos se traduzcan en insumos concretos para la formulación del análisis de negocio. Esta descomposición técnica permite establecer un marco temporal realista, asegurando que el cronograma de trabajo aborde de forma integral los hitos de diagnóstico y formulación estratégica propuestos.

3.3.2 Secuenciar las actividades

Proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto (Project Management Institute [PMI], 2017), por lo tanto, una vez determinadas las actividades, se define el orden lógico de su ejecución, teniendo en cuenta las relaciones de dependencia entre ellas. Para el desarrollo del proyecto, se estableció una ruta crítica donde las reuniones de presentación inicial y las entrevistas con asociados se desarrollan en las etapas iniciales del cronograma, pues su propósito es captar información cualitativa sobre la situación actual y las percepciones internas.

Posteriormente, la revisión documental y el estudio exploratorio de datos se realizan para consolidar evidencia cuantitativa y administrativa que soporte el diagnóstico institucional. Sobre la base de estos insumos, se procede al análisis estratégico y a la formulación de la propuesta de fortalecimiento, los cuales dependen directamente de los resultados de las fases anteriores. Para una comprensión visual de esta planificación, se diseñó un diagrama de flujo de secuencia (Figura 6) que ilustra la dependencia entre los procesos de gestión.

Figura 6. Diagrama de secuencia lógica para las actividades de gestión en ASOGACOP.

Información adaptada de la Guía del PMBOK, por Project Management Institute (2017).

3.3.3 Estimar la duración de las actividades

Esta se realiza teniendo en cuenta el alcance del proyecto, la disponibilidad de los asociados, las condiciones operativas del entorno rural del Municipio de Coper y la necesidad de validar cada etapa con los actores involucrados. Se proyectan tiempos razonables para la realización de entrevistas, análisis de documentación, consolidación de datos y formulación de la propuesta estratégica, integrando márgenes de contingencia que permitan afrontar imprevistos logísticos o de participación.

De esta manera, se establece un calendario de ejecución a corto y mediano plazo, en el que las fases de diagnóstico, análisis financiero y formulación de la estrategia se distribuyen de forma progresiva. El cronograma se convierte así en una herramienta de control que permitirá evaluar avances, identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas desde la reunión de presentación hasta la entrega del análisis final.

3.4 Gestión de los costos del proyecto

La Gestión de los costos del proyecto comprende los procesos para planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos, de modo que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado (Project Management Institute, 2017). Para ASOGACOP, esta gestión se centra en definir la estructura de costos necesaria para reactivar la operatividad de la asociación, asegurando que el uso de su patrimonio actual sea eficiente y orientado a la generación de excedentes.

3.4.1 Estimar los costos y determinar el presupuesto

Se empleará la técnica de estimación ascendente, desglosando los costos necesarios para cada actividad de la hoja de ruta estratégica. Para la asociación, esto incluye gastos de formalización (renovación de registros, honorarios contables), costos operativos de gestión y logística de campo. La suma de estas estimaciones determinará el presupuesto total o línea base de costos.

3.4.2 Metodología para el análisis de sostenibilidad financiera

Dado que la asociación presenta una estructura financiera estática, la viabilidad de la propuesta no se evaluará bajo indicadores de inversión compleja, sino mediante un análisis de sostenibilidad operativa. Metodológicamente, se aplicarán los siguientes criterios:

- **Indicadores de Liquidez y Solvencia:** Se analizará la relación entre los activos corrientes disponibles (caja) y las obligaciones mínimas de funcionamiento para determinar el margen de maniobra de la entidad.
- **Análisis de Punto de Equilibrio:** Se calculará el nivel mínimo de ingresos por servicios (cuotas de asociados, ferias o intermediación) que ASOGACOP debe

alcanzar para cubrir sus gastos fijos y variables, garantizando que no se agote el capital social.

- **Análisis de Estructura de Costos:** Se clasificará el presupuesto en costos fijos y variables para identificar la carga operativa real que la asociación puede soportar sin incurrir en déficit.

Este enfoque metodológico busca proporcionar a la junta directiva una herramienta de control financiero realista, basada en la capacidad de pago actual y en la proyección de ingresos operativos mínimos para la recuperación de la asociación.

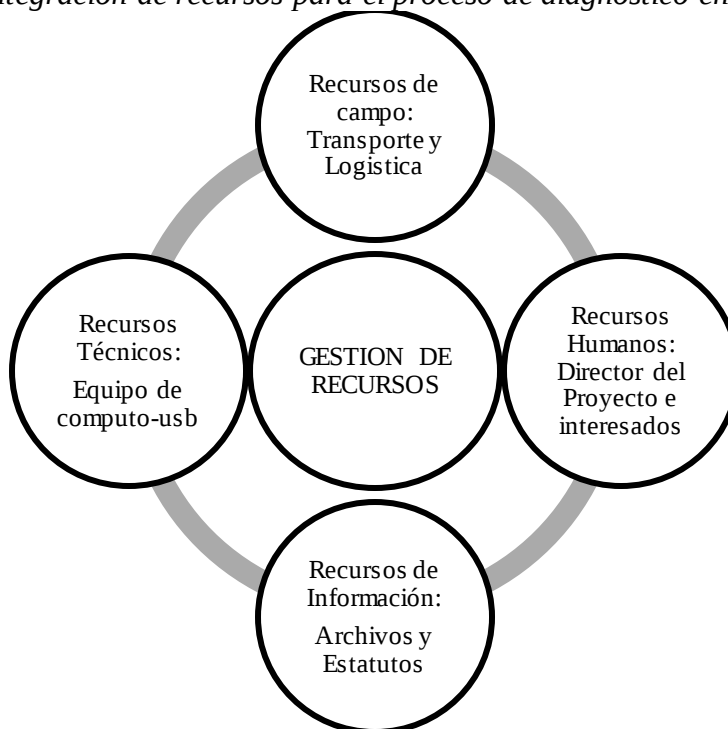
3.5 Gestión de los recursos del proyecto

Esta gestión incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Estos procesos ayudan a garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles para el director del proyecto y el equipo del proyecto en el momento y lugar adecuados (Project Management Institute [PMI], 2017). Para el caso de ASOGACOP, esta área se enfoca en la identificación de los perfiles humanos y las herramientas técnicas necesarias para ejecutar el diagnóstico. El proceso garantiza que las acciones específicas se realicen de manera eficiente para elaborar los entregables del proyecto, situando la problemática de la asociación en un contexto real y justificable.

Ahora bien, teniendo en cuenta el objetivo general del proyecto, el plan de recursos refleja que estos serán de naturaleza principalmente intelectual y de análisis, con énfasis en la recopilación y procesamiento de información, la facilitación de entrevistas y talleres, y la producción del informe final. No es necesario planificar grandes recursos operativos o de transformación (como maquinaria para ganadería), sino recursos de consultoría, de organización, y de soporte analítico.

También es importante considerar el contexto local del Municipio de Coper, Boyacá, cómo la disponibilidad de la directiva y los asociados, los posibles desplazamientos al Municipio, la infraestructura de reuniones, y la necesidad de ser eficiente en la asignación de recursos para garantizar la viabilidad del análisis.

Figura 7. *Modelo de integración de recursos para el proceso de diagnóstico en ASOGACOP.*



Información tomada de la Guía del PMBOK, por Project Management Institute, (2017)

3.6 Gestión de las comunicaciones del proyecto

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que las necesidades de información del proyecto y de sus interesados se satisfagan a través del desarrollo de objetivos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr un intercambio eficaz de información. La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto consta de dos partes, la primera parte consiste en desarrollar una estrategia para asegurar que la comunicación

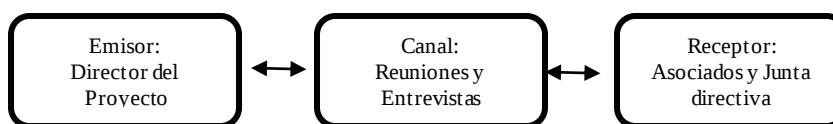
sea eficaz para los interesados; la segunda parte consiste en llevar a cabo las actividades necesarias para implementar la estrategia de comunicación (PMI, 2017).

3.6.1 Planificar la gestión de las comunicaciones

Este proceso identifica los canales y medios necesarios para situar la problemática de ASOGACOP en un contexto real y justificable. Las tareas de comunicación se derivan de los procesos de diagnóstico y análisis organizacional, estableciendo puentes de información mediante reuniones con el representante legal y la junta directiva, así como entrevistas presenciales a los asociados. Estas interacciones permiten el levantamiento de información sobre producción, ventas y participación asociativa, asegurando que el mensaje técnico sea comprendido por todos los niveles de la organización.

Así las cosas, cada una de estas actividades de comunicación se desglosa en tareas más específicas que facilitan la gestión y el control del proyecto, garantizando que los resultados obtenidos, como la identificación de carencias estratégicas, debilidades de gobernanza y potenciales líneas de mejora se traduzcan en insumos concretos para la formulación del análisis de negocio. Bajo este esquema, se asegura que la retroalimentación de los ganaderos sea integrada sistemáticamente en el diagnóstico. El plan de comunicaciones detallado, que define la frecuencia y los formatos de reporte, se encuentra consolidado en el capítulo de resultados.

Figura 8. *Flujo de comunicación para el intercambio de información técnica en ASOGACOP.*



Información basada en el modelo de comunicación del Project Management Institute (2017).

3.6.2 *Monitorear las comunicaciones*

Teniendo en cuenta que monitorear las comunicaciones es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados, para ASOGACOP se aplica así:

- Establecer indicadores de comunicación: mediante el registro del número de asociados entrevistados, porcentaje de asociados que asistieron al taller de validación, número de correos enviados y tasa de apertura, número de reuniones realizadas con la junta directiva.
- Supervisar periódicamente si se cumplió el plan de comunicaciones: revisando si se envió el boletín a los asociados, si participaron en la reunión de validación y demás.
- Recolectar retroalimentación: al final de cada reunión o taller solicitar a los participantes si la información fue clara, si les fue útil, si necesitan más detalle u otro medio.
- Registrar desviaciones: analizando si la participación de los asociados fue menor al esperado, se registra como riesgo de comunicación; si algunos asociados no disponen de correo electrónico, se identifica como barrera.
- Implementar acciones correctivas: por ejemplo, aumentar la convocatoria con llamada telefónica; ajustar la frecuencia de boletines.
- Actualizar el plan de comunicaciones: incluir nuevas directrices para llegar a asociados con
- baja conectividad, añadir calendario adicional de reuniones, asignar nuevo responsable.

3.7 Gestión de los riesgos del proyecto

Este proceso consiste en identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo del proyecto y documentar sus características. El beneficio de la implementación de este proceso es contar con la información para que el equipo de trabajo pueda responder

adecuadamente a los riesgos identificados (Sepúlveda, 2021). En el marco metodológico del Project Management Institute (2017), la gestión de riesgos se concibe como un proceso sistemático y continuo que se desarrolla a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto, integrando actividades de identificación, análisis y planificación de respuestas, con el propósito de reducir la incertidumbre y aumentar la probabilidad de éxito del proyecto. En el caso de ASOGACOP, este proceso adquiere especial relevancia debido a las condiciones del entorno rural, la dependencia de la participación de los asociados y las limitaciones operativas propias del contexto.

3.7.1 Identificar los riesgos

A fin de analizar las posibles amenazas a la asociación, como la falta de participación por parte de los asociados, se convocan a sesiones de identificación de riesgos especialmente con la junta directiva para explorar las amenazas que podrían impedir o afectar el desarrollo del análisis. De igual forma, se emplean técnicas como entrevistas, análisis documental, sesiones de lluvia de ideas, revisión de supuestos y restricciones del proyecto.

Este proceso se desarrolla de manera participativa, involucrando a los actores clave con el fin de captar diferentes perspectivas sobre los posibles riesgos, lo que permite una identificación más integral y contextualizada. Asimismo, se consideran categorías de análisis como riesgos organizacionales, operativos, externos y financieros, facilitando su posterior clasificación y tratamiento.

Luego, se documentan los riesgos identificados en un registro de riesgos donde se indique la descripción del riesgo, causa, efecto (impacto), categoría (organizacional, externo, operativo, financiero), probabilidad estimada, persona responsable etc.

3.7.2 Planificar la respuesta a los riesgos

Para cada riesgo identificado se define una estrategia de respuesta apropiada, se asigna un responsable de implementar la acción cuando sea necesario. De igual forma, se precisan acciones concretas, plazos, recursos necesarios, indicadores de desencadenamiento para que se active la respuesta, y si aplica reservas de contingencia.

Las estrategias de respuesta consideradas se fundamentan en enfoques como evitar, mitigar, transferir o aceptar el riesgo, dependiendo de su nivel de impacto y probabilidad, lo que permite una gestión diferenciada y acorde a la naturaleza de cada evento identificado. Asimismo, se prevé el seguimiento continuo de los riesgos mediante la actualización del registro y la evaluación de su comportamiento durante el desarrollo del proyecto.

Finalmente, se documentan los riesgos residuales, entendidos como aquellos que permanecen después de la implementación de las acciones de respuesta, así como los riesgos secundarios que pueden surgir como consecuencia de dichas acciones.

Con el fin de estructurar de manera sistemática la información derivada de este proceso, se diseña un registro de riesgos que permite consolidar los eventos identificados, sus características y las estrategias de respuesta definidas, constituyéndose en una herramienta fundamental para el monitoreo y control de los riesgos del proyecto.

Tabla 4. Registro de riesgos del proyecto ASOGACOP

ID	Riesgo	Causa	Impacto	Categoría	Probabilidad	Estrategia de respuesta	Responsable	Indicador de activación
R1	Baja participación de asociados	Limitaciones de tiempo y disponibilidad	Afectación en la calidad del diagnóstico	Organizacional	Media	Mitigar mediante estrategias de convocatoria	Facilitador local	Baja asistencia a reuniones

ID	Riesgo	Causa	Impacto	Categoría	Probabilidad	Estrategia de respuesta	Responsable	Indicador de activación
R2	Información inconsistente	Registros incompletos o desactualizados	Debilitada en el análisis de negocio	Operativo	Alta	Mitigar mediante validación cruzada	Equipo técnico	Diferencias entre fuentes
R3	Problemas de conectividad	Condiciones del entorno rural	Retrasos en la comunicación	Externo	Media	Adaptar canales de comunicación	Coordinador	Fallas en transmisión de información

Nota: la tabla evidencia los riesgos del proyecto con base en PMI, (2017).

3.8 Gestión de los interesados del proyecto

Según el Project Management Institute (2017), la Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

En este sentido, la gestión de los interesados se aborda como un proceso continuo que inicia con su identificación y clasificación, y se complementa con el diseño de estrategias de involucramiento y mecanismos de comunicación, ajustados a las condiciones del contexto rural y organizacional de la Asociación.

3.8.1 Identificar a los interesados

El proceso de identificación de los interesados se orienta a reconocer de manera sistemática a todos los actores relevantes que pueden influir o verse impactados por el proyecto. Para el caso

de ASOGACOP, este proceso se desarrolla mediante la revisión de información institucional, entrevistas preliminares con el representante legal y la junta directiva, así como el análisis del entorno organizacional.

A partir de este ejercicio, se identifican actores como los asociados ganaderos, la junta directiva, el representante legal, entidades públicas locales y posibles aliados institucionales. Para cada uno de ellos se consideran variables como su nivel de poder, grado de interés, expectativas frente al proyecto y tipo de participación esperada, lo cual permite establecer una base estructurada para su posterior gestión.

3.8.2 Gestionar el involucramiento de los interesados

Una vez identificados los actores, se procede a diseñar estrategias diferenciadas de involucramiento que permitan garantizar su participación efectiva durante el desarrollo del proyecto. Estas estrategias se orientan a asegurar la alineación de los interesados con los objetivos del análisis, así como a facilitar la validación progresiva de la información y los productos generados.

En este contexto, los actores con alto nivel de influencia, como el representante legal y la junta directiva, serán vinculados mediante espacios de seguimiento periódico y validación de avances, mientras que los asociados participarán a través de entrevistas, talleres y espacios de socialización, permitiendo la incorporación de sus percepciones en el proceso de diagnóstico. Por su parte, los actores institucionales y posibles aliados serán gestionados mediante mecanismos de comunicación formal que permitan visibilizar la relevancia del proyecto y facilitar futuras articulaciones.

Con el propósito de estructurar de manera sistemática este proceso, se diseña una matriz de análisis de interesados que permite clasificar a los actores según su nivel de poder e interés, así como definir estrategias específicas de gestión y mecanismos de comunicación, en coherencia con los lineamientos metodológicos del PMI (2017).

Tabla 5. *Matriz de análisis y gestión de interesados del proyecto ASOGACOP*

Interesado	Rol en el proyecto	Nivel de poder	Nivel de interés	Estrategia de gestión	Mecanismo de comunicación
Representante legal	Dirección y aprobación	Alto	Alto	Gestión cercana	Reuniones periódicas e informes
Junta directiva	Toma de decisiones	Alto	Alto	Participación activa	Talleres y seguimiento continuo
Asociados ganaderos	Fuente de información clave	Medio	Alto	Involucramiento continuo	Entrevistas y talleres
Alcaldía municipal	Actor institucional	Medio	Medio	Mantener satisfecho	Informes ejecutivos
Posibles aliados	Apoyo potencial	Bajo	Medio	Monitoreo	Comunicaciones puntuales

Nota: la tabla refleja los interesados del proyecto con base en el PMI (2017).

4. Resultados de los objetivos del proyecto

4.1 Diagnostico el estado actual de la Asociación de Ganaderos de Coper Boyacá (ASOGACOP).

El alcance obtenido en este apartado comprende la caracterización integral de las debilidades y oportunidades de la asociación, logrando una visión objetiva de su situación actual antes de la intervención estratégica, se realiza un diagnostico en sus dimensiones organizacional, operativa y estratégica, mediante un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas y

cuantitativas de recolección y análisis de información. Este enfoque permitió comprender tanto los aspectos estructurales y funcionales de la asociación, como las percepciones y experiencias de sus miembros respecto a la gestión institucional, la participación gremial, la sostenibilidad productiva y la proyección organizacional. Al integrar estas variables, se garantizó que el diagnóstico no fuera meramente estadístico, sino que capturara la realidad social y productiva de los asociados.

El proceso metodológico se enmarcó dentro del grupo de procesos de iniciación y planificación de la Guía del PMBOK 6ª Edición (Project Management Institute, 2017), particularmente en los procesos de Identificación de Interesados y Recopilación de Requisitos.

4.1.1 Población y muestra

La población objeto del estudio estuvo constituida por los 113 miembros activos registrados en ASOGACOP. La selección de la muestra respondió a criterios de representatividad funcional más que estadística, priorizando aquellos actores con capacidad de decisión, conocimiento operativo y participación directa en los procesos productivos y administrativos, por lo cual, la muestra final estuvo conformada por 12 asociados, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6. *Muestra final para el diagnóstico de ASOGACOP*

Categoría de participante	Cantidad	Porcentaje sobre la muestra
Miembros de la Junta Directiva	5	41.7 %
Asociados activos no directivos	7	58.3 %
Total	12	100 %

Nota: la tabla muestra población y muestra objeto de análisis.

Respecto a lo anterior, se seleccionó un muestreo no probabilístico intencional y por conveniencia, que como indican Otzen y Materola (2017), la selección de los sujetos a estudio

dependerá de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento. Así mismo, permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Es así, que la selección de la muestra aseguró que el grupo de 12 productores reflejara de manera fiel la heterogeneidad y las realidades operativas de los 113 miembros totales de ASOGACOP.

Ahora bien, la selección de los doce (12) participantes no se realizó de forma arbitraria. Se establecieron rigurosos criterios de inclusión para asegurar que el grupo focal piloto reflejara con exactitud la heterogeneidad y las dinámicas estructurales de los 113 miembros de ASOGACOP:

- Representatividad Geográfica: Los participantes fueron seleccionados de distintas veredas del municipio de Coper tales como Cantino, Resguardo, Cucunuba, Santa Rosa.
- Escala y Sistema de Producción: La muestra integró de forma equilibrada a micro, pequeños y medianos productores del sistema de doble propósito (leche y carne), abarcando desde hatos con menos de 10 cabezas hasta fincas con más de 30 bovinos, evitando sesgos hacia un único perfil económico.
- Antigüedad y Rol Institucional: Se incluyeron tanto miembros de la junta directiva y socios fundadores (poseedores de la memoria histórica de la organización) como asociados recientes, asegurando una visión integral de las expectativas y conflictos de gobernanza internos.

La suficiencia del tamaño muestral se validó en el terreno mediante el principio de saturación teórica. Durante la ejecución del trabajo de campo, a partir de la novena encuesta, las respuestas de los productores comenzaron a tornarse altamente reiterativas y redundantes, por cual, se evidenció una convergencia absoluta en variables críticas.

4.1.2 Técnica e instrumento de recolección

La técnica utilizada fue la de entrevistas semiestructuradas, aplicada de manera presencial en el Municipio de Coper. Este instrumento permitió obtener información cualitativa profunda sobre percepciones, problemáticas, expectativas y propuestas de los asociados en relación con los ejes institucionales, organizativos, productivos y de sostenibilidad. La guía de entrevista se estructuró en cuatro dimensiones de análisis, alineadas con los objetivos específicos del proyecto y los grupos de procesos del PMBOK:

Tabla 7. Estructura de dimensiones para el diagnóstico

Dimensión de análisis	Aspectos evaluados	Tipo de pregunta
Gobernanza institucional	Conocimiento de misión y visión, toma de decisiones, transparencia, registros administrativos.	Cerrada y abierta
Participación asociativa	Asistencia a reuniones, comunicación interna, grado de compromiso, percepción de liderazgo.	Cerrada y abierta
Gestión operativa y técnica	Capacitación, innovación productiva, alianzas institucionales, recursos disponibles.	Cerrada y abierta
Sostenibilidad económica y ambiental	Prácticas agroecológicas, acceso a financiamiento, articulación comercial, proyección sostenible.	Cerrada y abierta

Nota: En la tabla se detalla la estructura dimensional empleada para el diseño del instrumento de entrevista.

Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 40 a 60 minutos, y se registró mediante notas de campo, garantizando confidencialidad y consentimiento informado de los participantes, el periodo de aplicación corresponde de julio a septiembre de 2025. A continuación, se proyectan las preguntas formuladas en la entrevista de acuerdo a cada dimensión de análisis:

Tabla 8. *Formulación de preguntas para el diagnóstico*

Dimensión	Aspecto a evaluar	Preguntas proyectadas
I. Datos generales del entrevistado	Caracterización del asociado	1. ¿Cuántos años lleva vinculado a ASOGACOP? 2. ¿Cuál es su principal actividad económica? 3. ¿Cuál es el tamaño aproximado de su explotación ganadera (número de cabezas o hectáreas)? 4. ¿Qué tipo de producción realiza (leche, carne, doble propósito)?
II. Gobernanza institucional	Misión, visión y estructura organizativa	5. ¿Conoce la misión y visión institucional de ASOGACOP? 6. ¿Cómo calificaría la claridad de los roles dentro de la asociación? 7. ¿Considera que la Junta Directiva informa oportunamente sobre sus decisiones y gestiones? 8. ¿Qué tan transparente considera que son los procesos administrativos y financieros? 9. ¿Existe un plan estratégico o documento guía para las actividades de la asociación?
III. Participación y comunicación interna	Involucramiento de los socios y flujo de información	10. ¿Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades de la asociación? 11. ¿Se siente escuchado(a) y tomado(a) en cuenta en las decisiones de la asociación? 12. ¿Cómo evalúa los canales de comunicación entre la Junta Directiva y los asociados? 13. ¿Qué medios de comunicación se utilizan (reuniones, WhatsApp, correo, carteles, otros)? 14. ¿Qué sugerencias realizaría para mejorar la comunicación interna y la participación de los socios?
IV. Gestión técnica y operativa	Capacitación, innovación y productividad	15. ¿Ha recibido capacitación técnica o acompañamiento productivo en los últimos dos años? 16. ¿Qué temas de capacitación considera más importantes para su labor ganadera? 17. ¿Cuenta la asociación con apoyo técnico permanente (veterinario, zootecnista, agrónomo)?

Dimensión	Aspecto a evaluar	Preguntas proyectadas
V. Sostenibilidad económica y ambiental	Prácticas sostenibles y viabilidad económica	18. ¿Qué tan satisfecho(a) está con la gestión de proyectos o programas productivos ejecutados por la asociación? 19. ¿Qué dificultades identifica para el desarrollo técnico de la producción ganadera en el municipio? 20. ¿Aplica prácticas agroecológicas o de manejo ambiental en su finca? 21. ¿Considera que ASOGACOP promueve la sostenibilidad ambiental y el cuidado del recurso natural? 22. ¿Qué acciones cree necesarias para mejorar la sostenibilidad de la asociación? 23. ¿La asociación facilita el acceso a financiamiento, proyectos o alianzas comerciales? 24. ¿Cuáles considera que son los principales retos para la sostenibilidad económica de ASOGACOP?
VI. Perspectivas y propuestas de mejora	Proyecciones estratégicas	25. ¿Qué cambios considera necesarios para fortalecer la gestión institucional? 26. ¿Cómo percibe el nivel de compromiso y liderazgo de la Junta Directiva? 27. ¿Qué propuestas haría para aumentar la participación y la unión entre los asociados? 28. ¿Qué expectativas tiene frente al futuro de ASOGACOP a cinco años? 29. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el funcionamiento o los retos de la asociación?

Nota: La tabla detalla el guion de preguntas diseñado y aplicado durante la entrevista.

4.1.3 Resultado de diagnostico

Una vez definida la muestra de 12 asociados activos de ASOGACOP (5 miembros de la Junta Directiva y 7 socios), se aplicaron entrevistas semiestructuradas como principal técnica de recolección de información. Estas fueron complementadas con la revisión documental

institucional y con la observación directa de actividades gremiales como reuniones, convites y ferias como se evidencia a continuación:

Figura 9. *Reunión de socios julio de 2025.*



Información tomada del archivo fotográfico de ASOGACOP (2025).

El análisis de la información permitió organizar los resultados en cuatro ejes críticos de evaluación:

- Gobernanza y transparencia institucional,
- Participación asociativa,
- Gestión operativa y estratégica, y
- Sostenibilidad institucional y ambiental.

Cada eje se analizó en función de las buenas prácticas establecidas en la Guía del PMBOK 6ª Edición, particularmente en las áreas de Gestión de los Interesados, Comunicaciones y Recursos, lo que permitió identificar brechas y oportunidades de mejora en la gestión de la asociación.

4.1.3.1 Gobernanza y transparencia institucional. Los resultados evidencian que la gobernanza de ASOGACOP presenta debilidades estructurales relacionadas con la falta de planificación estratégica y mecanismos formales de rendición de cuentas.

Tabla 9. Resultados de la entrevista-gobernanza

Indicador De Gobernanza	Resultado Obtenido	Interpretación Técnica
Conocimiento de misión y visión institucional	10 % de los asociados	Desconocimiento generalizado de los lineamientos estratégicos; falta de direccionamiento institucional.
Existencia de plan estratégico formal	No identificado	No existe documento rector que oriente las decisiones ni objetivos de largo plazo.
Reuniones con actas actualizadas y disponibles	34 % de los entrevistados	Carencia de registros sistemáticos; debilidad en transparencia y trazabilidad.
Sistema documental y archivo institucional	Incompleto y disperso	Falta de repositorio centralizado; dificultad en el seguimiento de acuerdos.

Nota: la tabla evidencia los resultados de gobernanza de ASOGACOP.

El 90 % de los asociados manifestó desconocer la misión, visión o un plan estratégico formal de ASOGACOP. Esta ausencia de lineamientos limita la coordinación interna y dificulta la formulación de objetivos a largo plazo. Asimismo, el 66 % señaló que las reuniones de la Junta Directiva carecen de actas actualizadas o disponibles para consulta, vulnerando los principios de transparencia y rendición de cuentas. Durante las sesiones de validación, se corroboró la inexistencia de un archivo documental centralizado, lo cual restringe la trazabilidad de decisiones y la gestión del conocimiento institucional.

4.1.3.2 Participación asociativa. La participación de los asociados constituye otro aspecto crítico del diagnóstico. Los resultados muestran bajo involucramiento y débil comunicación interna entre la directiva y los miembros de base.

Tabla 10. Resultado de la entrevista-participación

Indicador de Participación	Resultado	Observaciones
Asistencia a reuniones gremiales	58 % asiste a menos de una reunión al año	Baja frecuencia de participación formal.
Participación en proyectos o planeación	50 % no ha participado nunca	Escasa inclusión en procesos de decisión o ejecución.
Percepción de comunicación efectiva con la directiva	42 % la considera deficiente	Débil retroalimentación institucional.
Nivel de confianza y compromiso gremial	Bajo	Se percibe desmotivación y desarticulación interna.

Nota: la tabla evidencia los resultados de Participación de ASOGACOP.

De los 12 asociados entrevistados, 7 indicaron asistir a menos de una reunión al año, y 6 afirmaron no haber participado nunca en proyectos o actividades de planificación. Las principales causas identificadas fueron:

- Comunicación deficiente entre la directiva y los socios.
- Percepción de bajo impacto de las decisiones gremiales.
- Falta de incentivos y reconocimiento a la participación activa.

Estos resultados revelan una brecha de confianza y compromiso institucional, afectando la cohesión interna y el sentido de pertenencia.

4.1.3.3 Gestión operativa y estratégica. En el ámbito operativo, ASOGACOP concentra su accionar principalmente en la organización de ferias ganaderas y eventos de exhibición, sin programas técnicos estructurados para el mejoramiento productivo.

Tabla 11. Resultado de entrevista-gestión operativa

Indicador Técnico-Operativo	Resultado	Análisis
Asociados con capacitación reciente (últimos 2 años)	9 %	Refleja ausencia de programas de formación continua.
Asociados que reconocen proyectos en ejecución	17 %	Baja gestión de proyectos o alianzas activas.

Existencia de plan operativo anual	No identificado	Actividades ejecutadas de forma aislada.
Acompañamiento técnico permanente	No disponible	No hay asesorías veterinarias o zootécnicas institucionales.

Nota: la tabla evidencia los resultados de Gestión Operativa de ASOGACOP.

El 91 % de los entrevistados señaló no haber recibido capacitación reciente en manejo de pasturas o mejoramiento genético, y el 83 % indicó no conocer proyectos en ejecución para fortalecer la producción o comercialización de ganado. Esto demuestra una escasa gestión técnica y poco planificada, con baja articulación institucional y limitada innovación.

4.1.3.4 Sostenibilidad institucional y ambiental. Aunque la asociación reconoce la importancia de la sostenibilidad productiva, no existen programas ni lineamientos específicos que la promuevan.

Tabla 12. Resultado de entrevista- sostenibilidad institucional y ambiental

Indicador De Sostenibilidad	Resultado	Interpretación
Asociados que aplican prácticas agroecológicas	25 %	Uso limitado de estrategias ambientales sostenibles.
Percepción de apoyo de ASOGACOP a la sostenibilidad	33 %	No hay políticas ambientales institucionales.
Acceso a financiamiento o proyectos sostenibles	17 %	Escasa articulación con programas externos.
Alianzas con entidades públicas o privadas	Puntual / informal	Falta de estrategias sostenibles a largo plazo.

Nota: la tabla evidencia los resultados de sostenibilidad institucional y ambiental de ASOGACOP.

Lo anterior, confirma una muy baja adopción de prácticas sostenibles, limitada articulación institucional y poca incidencia de proyectos verdes. La sostenibilidad, tanto económica como

ambiental, debe abordarse como un eje transversal dentro de la planificación estratégica futura de ASOGACOP, incorporando prácticas agroecológicas, gestión ambiental y fortalecimiento del modelo de negocio. Tras identificar estas deficiencias en las dimensiones organizacionales, se procede a contrastar la situación operativa real frente al estándar global de la Guía PMBOK 6.^a Edición.

4.1.4 Procesos de gestión

La tabla 10 se refleja que la asociación opera actualmente con un nivel de madurez bajo, la gestión es eminentemente básica y empírica, no hay aplicación de los 49 procesos, lo cual, revela que la Asociación actualmente no ejerce una dirección de proyectos estructurada, sino que opera bajo una administración de crisis reactiva.

Así las cosas, la necesidad de la estandarización de estos procesos bajo el marco de la Guía PMBOK 6.^a edición no es solo una mejora procedimental, sino la alternativa técnica para transformar el manejo empírico actual en una gestión profesionalizada que garantice resultados sostenibles que permitirá a la organización alcanzar tres pilares fundamentales. En primer lugar, *la trazabilidad*, facilitando la capitalización de lecciones aprendidas y la reducción de errores operativos. En segundo lugar, *la escalabilidad*, fortaleciendo las capacidades técnicas necesarias para gestionar recursos externos y establecer alianzas estratégicas con entidades gubernamentales. Finalmente, *la sostenibilidad*, mediante una estructura organizacional que trascienda la dependencia de liderazgos individuales y favorezca la continuidad institucional a largo plazo.

Tabla 13. *Análisis de los 49 procesos de gestión de ASOGACOP*

Grupo del Proceso	Nombre Del Proceso	Análisis: Estado Actual Del Proceso en ASOGACOP	¿Requiere Estandarización?
<i>I. Inicio</i>	1. Desarrollar el Acta de Constitución	<i>Inexistente.</i> No hay documento que formalice el inicio de proyectos de mejora.	<i>Sí</i>
	2. Identificar a los Interesados	<i>Empírico.</i> Se conocen los socios, pero no hay un registro formal de expectativas.	<i>Sí</i>
<i>II. Planificación</i>	3. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	<i>Nulo.</i> No existe un plan integrado que guíe el fortalecimiento de la asociación.	<i>Sí</i>
	4. Planificar la Gestión del Alcance	<i>No se realiza.</i> Las actividades se deciden sobre la marcha.	<i>Sí</i>
	5. Recopilar Requisitos	<i>Informal.</i> Se hace mediante reuniones breves sin documentación técnica.	<i>Sí</i>
	6. Definir el Alcance	<i>Deficiente.</i> No hay límites claros de qué incluye o no la gestión gremial.	<i>Sí</i>
	7. Crear la EDT	<i>Inexistente.</i> No hay descomposición jerárquica del trabajo.	<i>Sí</i>
	8. Planificar la Gestión del Cronograma	<i>Nulo.</i> No hay herramientas de programación de actividades	<i>Sí</i>
	9. Definir las Actividades	<i>Informal.</i> Se basan en el día a día operativo.	<i>Sí</i>
	10. Secuenciar las Actividades	<i>No se realiza.</i> No hay lógica de dependencias técnicas.	<i>Sí</i>
	11. Estimar la Duración de las Actividades	<i>Empírico.</i> Estimaciones basadas en la intuición de los líderes.	<i>Sí</i>
	12. Desarrollar el Cronograma	<i>Inexistente.</i> No cuentan con un calendario formal de metas.	<i>Sí</i>
	13. Planificar la Gestión de Costos	<i>Nulo.</i> La gestión financiera es contable básica, no proyectada.	<i>Sí</i>
	14. Estimar los Costos	<i>Deficiente.</i> Basado en precios de mercado sin análisis de riesgos.	<i>Sí</i>
	15. Determinar el Presupuesto	<i>Mínimo.</i> Presupuestos operativos anuales sin enfoque en proyectos.	<i>Sí</i>
	16. Planificar la Gestión de la Calidad	<i>Inexistente.</i> No hay estándares definidos para procesos o productos.	<i>Sí</i>

<i>Grupo del proceso</i>	Nombre del proceso	Análisis: estado actual del proceso en ASOGACOP	¿Requiere estandarización?
<i>III. Ejecución</i>	17. Planificar la Gestión de Recursos	<i>Nulo.</i> No hay definición de roles ni perfiles requeridos.	<i>Sí</i>
	18. Estimar los Recursos de las Actividades	<i>Empírico.</i> Se asignan personas según disponibilidad, no por perfil.	<i>Sí</i>
	19. Planificar la Gestión de Comunicaciones	<i>Deficiente.</i> No hay canales oficiales ni frecuencias establecidas.	<i>Sí</i>
	20. Planificar la Gestión de Riesgos	<i>Nulo.</i> No se anticipan amenazas externas o internas.	<i>Sí</i>
	21. Identificar los Riesgos	<i>Inexistente.</i> No hay una matriz de riesgos identificados.	<i>Sí</i>
	22. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos	<i>No se realiza.</i>	<i>Sí</i>
	23. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos	<i>No se realiza.</i>	<i>Sí</i>
	24. Planificar la Respuesta a los Riesgos	<i>Reactivo.</i> Se actúa cuando el problema ya ocurrió.	<i>Sí</i>
	25. Planificar la Gestión de Adquisiciones	<i>Informal.</i> Compras directas sin criterios de selección de proveedores.	<i>Sí</i>
	26. Planificar el Involucramiento de Interesados	<i>Básico.</i> Se limita a citar a asambleas generales.	<i>Sí</i>
	27. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	<i>Tradicional.</i> Basado en el mando y control del presidente.	<i>Sí</i>
	28. Gestionar el Conocimiento del Proyecto	<i>Nulo.</i> El saber es individual y no se documenta para la asociación.	<i>Sí</i>
	29. Gestionar la Calidad	<i>Inexistente.</i> No hay auditorías de procesos internos.	<i>Sí</i>
	30. Adquirir Recursos	<i>Variable.</i> Depende de la voluntad de los socios y aportes externos.	<i>Sí</i>
	31. Desarrollar el Equipo	<i>Deficiente.</i> Falta capacitación técnica y organizacional.	<i>Sí</i>
	32. Dirigir al Equipo	<i>Empírico.</i> Liderazgo basado en la experiencia personal.	<i>Sí</i>
	33. Gestionar las Comunicaciones	<i>Informal.</i> Predomina el "boca a boca" y reuniones presenciales.	<i>Sí</i>

<i>Grupo del proceso</i>	Nombre del proceso	Análisis: estado actual del proceso en ASOGACOP	¿requiere estandarización?
<i>IV. Monitoreo y control</i>	34. Implementar la Respuesta a los Riesgos	<i>Reactivo.</i>	<i>Sí</i>
	35. Efectuar Adquisiciones	<i>Directo.</i> Sin procesos de licitación o comparación formal.	<i>Sí</i>
	36. Gestionar el Involucramiento de Interesados	<i>Básico.</i> Participación limitada en la toma de decisiones.	<i>Sí</i>
	37. Monitorear y Controlar el Trabajo	<i>Débil.</i> Seguimiento informal sin indicadores de gestión (KPIs).	<i>Sí</i>
	38. Realizar el Control Integrado de Cambios	<i>Nulo.</i> Los cambios se hacen sin evaluar impacto en costo/tiempo.	<i>Sí</i>
	39. Validar el Alcance	<i>Informal.</i> No hay actas de entrega de resultados a los socios.	<i>Sí</i>
	40. Controlar el Alcance	<i>Deficiente.</i> Se suelen desviar de los objetivos iniciales.	<i>Sí</i>
	41. Controlar el Cronograma	<i>Inexistente.</i> No hay plazos que cumplir formalmente.	<i>Sí</i>
	42. Controlar los Costos	<i>Mínimo.</i> Control de caja básico, no orientado a metas.	<i>Sí</i>
	43. Controlar la Calidad	<i>Nulo.</i>	<i>Sí</i>
	44. Controlar los Recursos	<i>Deficiente.</i> Manejo empírico de insumos y personal.	<i>Sí</i>
	45. Monitorear las Comunicaciones	<i>Informal.</i> No se mide si la información llegó efectivamente.	<i>Sí</i>
	46. Monitorear los Riesgos	<i>Inexistente.</i>	<i>Sí</i>
	47. Controlar las Adquisiciones	<i>Nulo.</i> No se evalúa el desempeño de proveedores.	<i>Sí</i>
	48. Monitorear el Involucramiento de Interesados	<i>Básico.</i> Se mide solo por asistencia a reuniones.	<i>Sí</i>
	49. Cerrar el Proyecto o Fase	<i>Nulo.</i> Los ciclos terminan sin documentación de lecciones aprendidas.	<i>Sí</i>
<i>V. Cierre</i>			

Nota: la tabla muestra la adaptación de los 49 procesos de la Guía PMBOK sexta edición al diagnóstico organizacional de ASOGACOP.

4.1.5 Análisis DOFA de ASOGACOP

Luego del diagnóstico realizado a ASOGACOP, se han logrado identificar de manera integral los factores internos —fortalezas y debilidades—, así como los externos —oportunidades y amenazas— que inciden en la situación actual de esta organización:

4.1.5.1 Fortalezas. ASOGACOP cuenta con una base institucional consolidada en términos de reconocimiento jurídico y presencia local, lo cual le otorga legitimidad para gestionar proyectos y alianzas. La experiencia acumulada en actividades gremiales, junto con el compromiso de algunos líderes fundadores, representa un punto de apoyo para reactivar su estructura organizacional. Además, la existencia de vínculos potenciales con instituciones públicas como Alcaldía Municipal y académicas como el SENA abre la posibilidad de desarrollar programas técnicos y sostenibles.

4.1.5.2 Debilidades. Se evidenciaron debilidades sustanciales en los procesos de gobernanza, comunicación y gestión documental. La falta de un plan estratégico formal y la baja participación de los asociados afectan la afinidad institucional y la sostenibilidad del gremio. Asimismo, la ausencia de registros actualizados, de una gestión técnica articulada y de prácticas sostenibles constituye un riesgo para la eficiencia operativa y la transparencia.

4.1.5.3 Oportunidades. El contexto regional ofrece amplias oportunidades para el fortalecimiento de la asociación. Las políticas públicas de apoyo a la asociatividad rural, el impulso a la sostenibilidad productiva y la presencia de instituciones de capacitación técnica como el SENA pueden ser aprovechadas mediante proyectos estructurados de fortalecimiento

organizacional y agroecológico. La creciente demanda de productos pecuarios sostenibles y trazables también abre nichos de mercado.

4.1.5.4 Amenazas. Entre los factores externos de riesgo se destacan la inestabilidad de los precios ganaderos, la variabilidad climática y las exigencias normativas del sector. Estos elementos, sumados a la falta de relevo generacional y la limitada inversión local, pueden afectar la competitividad y la sostenibilidad económica de la asociación.

Considerando los hallazgos del análisis DOFA, se presenta la siguiente propuesta de adaptación. Esta selección de procesos del PMBOK busca profesionalizar la gestión de ASOGACOP, priorizando aquellas áreas que impactan directamente en la transparencia administrativa y la eficiencia productiva de los asociados.

Tabla 14. *Matriz estratégica DOFA cruzada*

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
Estrategia de diferenciación territorial: aprovechar el reconocimiento institucional de ASOGACOP y el potencial asociativo para promover procesos de estandarización y certificación de productos ganaderos con enfoque territorial y sostenible.	Fortalecimiento de capacidades técnicas: gestionar alianzas con el SENA y entidades territoriales para desarrollar procesos de capacitación orientados a mejorar la productividad y sostenibilidad ganadera.
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)
Fortalecimiento de la gobernanza institucional: consolidar mecanismos formales de gestión organizacional y actualización normativa que favorezcan la continuidad institucional frente a cambios del entorno externo.	Estrategia de fortalecimiento administrativo: promover herramientas de formalización contable y gestión documental orientadas a reducir riesgos administrativos, legales y financieros.

Nota: tabla elaborada a partir del diagnóstico organizacional y competitivo de ASOGACOP.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el PMBOK 6ª Edición, establece que debido a que cada proyecto es único, el director del proyecto podría necesitar adaptar la forma en que se aplican los

procesos de Gestión de la Integración del Proyecto. La adaptación debe abordar las restricciones contrapuestas de alcance, cronograma, costos, recursos, calidad y riesgo. La importancia de cada restricción es diferente para cada proyecto, y el director del proyecto adapta el enfoque para gestionar estas restricciones en base al entorno del proyecto, la cultura de la organización, las necesidades de los interesados y otras variables. Así las cosas, y teniendo en cuenta el diagnóstico que la organización objeto de análisis es pequeña y para asegurar una implementación viable y de alto impacto en ASOGACOP, se propone una adaptación técnica donde se priorizarán 14 procesos esenciales que constituyen la columna vertebral de la gestión profesional:

Tabla 15. *Propuesta de adaptación- procesos para ASOGACOP*

Grupo de Proceso	Nombre Del Proceso (PMBOK 6ª Ed.)	Objetivo de la estandarización en la Asociación
I. Inicio	1. Desarrollar el Acta de Constitución	<i>Formalización:</i> Otorgar legitimidad a los proyectos de mejora y definir un líder responsable con autoridad clara.
	2. Identificar a los Interesados	<i>Gobernanza:</i> Mapear las expectativas de los 113 asociados y aliados estratégicos (Alcaldía, ICA, etc.).
II. Planificación	3. Definir el Alcance	<i>Focalización:</i> Establecer límites claros sobre qué servicios y proyectos cubrirá la asociación para evitar pérdida de recursos.
	4. Crear la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo)	<i>Organización:</i> Descomponer el trabajo gremial en tareas manejables y asignables a miembros de la junta o socios.
	5. Desarrollar el Cronograma	<i>Temporalidad:</i> Establecer fechas críticas para ciclos de vacunación, asambleas y entregas técnicas.
	6. Determinar el Presupuesto	<i>Transparencia:</i> Consolidar una línea base de costos para asegurar el manejo eficiente de los aportes de los socios.
	7. Planificar la Gestión de Comunicaciones	<i>Participación:</i> Definir canales oficiales (WhatsApp, boletines, radio local) para mantener informada a la base social.
	8. Identificar y Analizar los Riesgos	<i>Prevención:</i> Identificar posibles factores que puedan afectar el desarrollo de las actividades y proyectos de la asociación, estableciendo estrategias para anticipar y mitigar sus efectos.
III. Ejecución	9. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	<i>Operatividad:</i> Asegurar que las actividades diarias se realicen siguiendo lo planeado en la fase anterior.

Grupo de Procesos	de	Nombre Del Proceso (PMBOK 6ª Ed.)	Objetivo de la estandarización en la Asociación
<i>Grupo de procesos</i>	<i>de</i>	<i>Nombre del proceso (pmbok 6ª ed.)</i>	<i>Objetivo de la estandarización en la asociación</i>
IV. Monitoreo y control		10. Gestionar el Conocimiento del Proyecto	<i>Memoria Institucional:</i> Documentar procesos técnicos ganaderos para que el saber no se pierda con el cambio de líderes.
		11. Monitorear y Controlar el Trabajo	<i>Evaluación:</i> Comparar los resultados obtenidos (ej. producción de leche) frente a las metas propuestas.
		12. Controlar el Alcance	<i>Disciplina:</i> Evitar que se ejecuten tareas que no fueron aprobadas o que no benefician al colectivo.
		13. Controlar los Costos	<i>Sostenibilidad:</i> Vigilar el gasto real frente al presupuesto para prevenir déficits financieros.
V. Cierre		14. Cerrar el Proyecto o Fase	<i>Aprendizaje:</i> Formalizar la finalización de periodos administrativos y documentar las Lecciones Aprendidas.

Nota: esta tabla adapta procesos de dirección de proyectos del PMBOK 6ª Edición al contexto organizacional de ASOGACOP, con el propósito de fortalecer la gestión, la gobernanza y la sostenibilidad institucional de la Asociación.

Respecto a la tabla anterior, el diagnóstico evidenció una estructura organizacional pequeña, con recursos humanos y financieros limitados, ausencia de procesos formalizados y un bajo nivel de madurez en gestión de proyectos. Por tal motivo, se consideró técnicamente más viable priorizar aquellos procesos que constituyen la base para la planificación, ejecución, seguimiento y control de las actividades institucionales, garantizando una implementación gradual y sostenible.

Los procesos seleccionados fueron aquellos que permiten resolver las principales debilidades identificadas durante el diagnóstico, relacionadas con la falta de formalización de proyectos, la ausencia de planificación estructurada, las deficiencias en comunicación, la inexistencia de mecanismos de control y la pérdida de conocimiento institucional. Asimismo, estos procesos generan impactos directos sobre la transparencia administrativa, la participación de los asociados, la sostenibilidad financiera y la capacidad de la organización para gestionar proyectos de fortalecimiento futuro.

En consecuencia, se priorizaron procesos asociados a la gestión de la integración, alcance, cronograma, costos, comunicaciones, riesgos, conocimiento y control, por considerarse esenciales para consolidar una estructura básica de dirección de proyectos. Por el contrario, áreas como calidad y adquisiciones no fueron incorporadas dentro de esta primera fase de adaptación, debido a que la asociación no desarrolla procesos complejos de contratación ni cuenta con niveles de madurez organizacional que justifiquen la implementación inmediata de procedimientos especializados en dichas áreas. Su incorporación podrá realizarse en etapas posteriores de fortalecimiento institucional, una vez se consoliden los procesos fundamentales aquí propuestos.

De esta manera, la propuesta busca alcanzar un equilibrio entre las buenas prácticas establecidas por el PMBOK y la realidad operativa de ASOGACOP, garantizando que la estandarización sea técnicamente pertinente, aplicable y sostenible en el tiempo.

4.2 Análisis de la situación financiera y competitiva de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper

El alcance obtenido en esta fase del proyecto permite transitar desde el diagnóstico de debilidades hacia la identificación de oportunidades estratégicas de inversión, fundamentadas en datos comparativos reales del mercado ganadero regional.

Este análisis se fundamenta en la aplicación de los procesos de gestión de costos y recursos descritos en el capítulo metodológico, permitiendo una visión clara sobre la eficiencia en la cadena de carne y los niveles de capital de trabajo disponibles. A través de la técnica de benchmarking competitivo, se logró establecer la posición de la asociación frente a las ferias y subastas regionales, lo que constituye un insumo crítico para determinar el nivel de competitividad real de los asociados de Coper.

4.2.1 Análisis de la actividad operacional y sostenibilidad

De acuerdo con el Estado de Resultados Integral y la Declaración de Renta del periodo fiscal 2025, ASOGACOP presenta una inactividad operativa absoluta, reportando ingresos ordinarios, costos de venta y excedentes en cero (\$0,00). Según lo planteado por el Project Management Institute (2017), la salud financiera de una iniciativa depende de su capacidad para gestionar los costos frente a los beneficios. En este sentido, desde una perspectiva de sostenibilidad organizacional, se evidencia la inexistencia de actividades económicas generadoras de valor para los asociados, lo que limita la capacidad institucional para desarrollar procesos de inversión, crecimiento y fortalecimiento gremial. En términos de gestión financiera, esta condición representa un escenario de alta vulnerabilidad operativa, dado que la organización no cuenta con flujos de caja provenientes de actividades misionales o comerciales.

Así las cosas, se identifica un proceso de descapitalización pasiva, en el cual los gastos mínimos requeridos para mantener la existencia legal y administrativa de la Asociación, tales como honorarios contables, renovación de matrícula mercantil y obligaciones básicas de funcionamiento están siendo cubiertos con recursos del capital social inicial. Esta situación podría generar, en el mediano plazo, riesgos asociados a pérdida de capacidad operativa y sostenibilidad financiera.

4.2.2 Estructura patrimonial y liquidez

El Balance General de ASOGACOP evidencia una estructura patrimonial básica estimada en \$4.700.000, compuesta principalmente por activos corrientes en caja (\$3.900.000) y activos fijos representados en muebles y enseres (\$800.000). Esta composición patrimonial refleja una capacidad financiera limitada y una baja disponibilidad de activos orientados al desarrollo productivo o generación de ingresos.

A partir de la información financiera analizada, se establecieron los siguientes indicadores de línea base:

Tabla 16. *Indicadores financieros de línea base de ASOGACOP (2025)*

Indicador	Resultado	Interpretación
Ingresos Operacionales	\$0,00	Inactividad comercial y operativa total.
Liquidez Corriente	Indeterminada	Posee efectivo de \$3.900.000 pero no registra pasivos exigibles en el balance.
Rotación de Activos	0,00	Los activos totales no están generando ingresos.
Sostenibilidad Económica	Crítica	El patrimonio disminuye por gastos fijos de ley sin generación de renta.

Nota: la tabla muestra la información obtenida a partir de los Estados Financieros de ASOGACOP (2025).

Los resultados evidencian que la Asociación mantiene una estructura financiera orientada principalmente a la conservación administrativa de la personería jurídica, sin capacidad operativa suficiente para generar excedentes o fortalecer procesos de inversión productiva.

4.2.3 Evaluación de inversiones y capital de trabajo

Desde una perspectiva financiera, el capital de trabajo representa un elemento fundamental para garantizar la continuidad operativa de cualquier organización, dado que permite cubrir obligaciones de corto plazo, sostener actividades administrativas y facilitar la ejecución de procesos productivos y comerciales. En el caso de ASOGACOP, el análisis evidenció una limitada capacidad de liquidez operativa, derivada principalmente de la ausencia de ingresos recurrentes y de la baja generación de excedentes financieros.

Se logró identificar que, la sostenibilidad operativa de la Asociación depende, en gran medida, del recaudo de cuotas asociativas y de la posibilidad de acceder a convenios, apoyos

institucionales o recursos provenientes de entidades públicas y privadas. Esta situación refleja un bajo nivel de autonomía financiera y una alta dependencia de recursos externos u ocasionales, lo que incrementa la vulnerabilidad organizacional frente a cambios económicos, administrativos o institucionales.

Adicionalmente, se evidenció que la estructura actual de inversión de ASOGACOP se concentra principalmente en activos administrativos y de funcionamiento básico, sin registrar inversiones significativas en infraestructura productiva, fortalecimiento tecnológico, sistemas de comercialización o desarrollo de capacidades operativas. Esta condición limita la capacidad de la Asociación para generar ventajas competitivas, aumentar la productividad de sus asociados y consolidar procesos sostenibles de crecimiento institucional.

En términos de gestión estratégica, la ausencia de inversiones orientadas al fortalecimiento productivo reduce las posibilidades de diversificación de ingresos y dificulta la implementación de modelos asociativos con mayor capacidad de generación de valor agregado. De igual manera, restringe la posibilidad de acceder a mercados especializados que actualmente demandan estándares de calidad, trazabilidad y sostenibilidad en la producción ganadera.

Así mismo, se logró identificar que la Asociación no cuenta actualmente con mecanismos estructurados de planeación financiera, formulación de presupuestos de inversión ni herramientas formales para la priorización de proyectos. Esta situación limita la capacidad de toma de decisiones estratégicas y dificulta la evaluación técnica de alternativas de inversión orientadas al fortalecimiento organizacional y comercial.

Por lo anterior, se considera necesario que ASOGACOP avance progresivamente hacia modelos de gestión financiera más estructurados, incorporando herramientas de planeación, seguimiento y control que permitan optimizar el uso de recursos, fortalecer la sostenibilidad

institucional y mejorar la capacidad de gestión de proyectos ante entidades de financiación y cooperación.

Finalmente, es importancia promover estrategias orientadas a la diversificación de fuentes de ingreso, el fortalecimiento de capacidades administrativas y la formulación de iniciativas productivas que permitan generar recursos propios y reducir la dependencia de apoyos externos. Estas acciones podrían contribuir al fortalecimiento de la competitividad asociativa y a la consolidación de una estructura organizacional más sostenible en el mediano y largo plazo.

4.2.4 Análisis de costos y eficiencia en la cadena de carne

El análisis de la cadena de valor de carne bovina evidenció limitaciones estructurales relacionadas con la eficiencia operativa y comercial de los productores asociados. A diferencia de otras actividades pecuarias con ciclos de retorno más cortos, la producción bovina de carne en el municipio presenta horizontes de recuperación de inversión más prolongados, especialmente en actividades de cría, levante y ceba.

Costos de Transacción y Comercialización: Uno de los principales factores que afectan la rentabilidad de los productores corresponde a los costos asociados a la intermediación comercial. La ausencia de procesos organizados de comercialización colectiva, subastas estructuradas o canales directos de negociación genera mayores costos de transporte, comisiones y dependencia de intermediarios, reduciendo los márgenes netos de comercialización.

De acuerdo con el análisis comparativo realizado, los productores vinculados a ASOGACOP podrían presentar una reducción aproximada entre el 8 % y el 12 % en sus márgenes de rentabilidad frente a productores que participan en circuitos comerciales de mayor escala y con mejores niveles de articulación regional.

Eficiencia operativa en ferias ganaderas: Desde el punto de vista financiero y operativo, los costos fijos asociados a la organización de ferias y eventos ganaderos, tales como logística, adecuación de infraestructura, transporte, permisos sanitarios, contratación de personal de apoyo, movilización animal, servicios veterinarios y procesos de coordinación administrativa, presentan una alta incidencia sobre el costo total de operación. Esta situación se explica principalmente por el moderado volumen de transacciones comerciales realizadas en cada evento, lo que dificulta la distribución eficiente de los costos operativos entre un mayor número de participantes o negocios efectuados.

Adicionalmente, se identificó que la limitada frecuencia y escala de las ferias restringe la capacidad de negociación de los productores, favoreciendo escenarios de intermediación comercial en los cuales el productor asume una menor participación sobre el valor final de comercialización del ganado. Esta condición afecta especialmente a pequeños y medianos productores, quienes presentan mayores limitaciones para acceder a mercados regionales con mejores condiciones de negociación.

El análisis también permitió identificar que las ferias ganaderas actualmente cumplen principalmente una función tradicional de intercambio comercial y encuentro gremial, sin consolidarse aún como plataformas estratégicas para la generación de valor agregado, fortalecimiento de redes comerciales o promoción de prácticas productivas sostenibles, esta situación evidencia la necesidad de implementar mecanismos de planeación operativa y gestión estratégica orientados a optimizar recursos, mejorar la coordinación logística y fortalecer la capacidad organizacional para la ejecución de eventos de mayor impacto económico y comercial.

Tabla 17. *Matriz de eficiencia operativa de ferias ganaderas*

Aspecto Analizado	Situación Identificada	Impacto	Oportunidad de Mejora
Costos logísticos	Alta incidencia de costos fijos	Reducción de rentabilidad	Optimización de programación y alianzas
Volumen comercial	Bajo número de transacciones	Baja economía de escala	Fortalecer convocatoria regional
Comercialización	Dependencia de intermediarios	Menores márgenes de venta	Implementar mecanismos de negociación colectiva
Planeación operativa	Ausencia de indicadores	Dificultad para evaluar resultados	Implementar tablero de control
Posicionamiento regional	Baja diferenciación comercial	Menor competitividad	Estrategias de marca y articulación comercial

Nota: La matriz sintetiza los principales factores que afectan la eficiencia operativa y comercial de las ferias ganaderas desarrolladas por ASOGACOP.

4.2.5 Benchmarking competitivo, ferias y subastas regionales

Con el propósito de identificar la posición competitiva de ASOGACOP frente a organizaciones ganaderas de mayor consolidación regional, se realizó un ejercicio de benchmarking comparativo tomando como referencia ferias y subastas ganaderas representativas del departamento de Boyacá y regiones cercanas, entre ellas Puerto Boyacá y la Dorada Caldas.

El análisis comparativo permitió evaluar variables financieras, operativas, productivas y comerciales asociadas al desempeño gremial y a la capacidad de generación de valor dentro de la cadena ganadera. Esta metodología permitió identificar brechas técnicas relevantes que actualmente limitan la competitividad de la Asociación frente a organizaciones con mayores niveles de estructuración administrativa, capacidad comercial y articulación productiva.

Los resultados evidencian diferencias significativas en indicadores relacionados con rentabilidad, productividad ganadera, capacidad de reinversión y poder de negociación comercial. Estas brechas reflejan limitaciones asociadas a bajos niveles de tecnificación, limitada capacidad

de integración comercial y escasa inversión en procesos de fortalecimiento organizacional y productivo.

Asimismo, el análisis evidencia que las asociaciones y subastas regionales con mejores indicadores de desempeño presentan estructuras organizacionales más consolidadas, mecanismos de comercialización más eficientes y mayores capacidades para gestionar procesos de innovación, asistencia técnica y articulación con mercados especializados.

En este contexto, el benchmarking realizado no solo permite identificar las debilidades competitivas actuales de ASOGACOP, sino también reconocer oportunidades estratégicas de mejora orientadas al fortalecimiento institucional, la modernización de procesos y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 18. Capacidad competitiva de ASOGACOP frente a referentes regionales

Dimensión técnica	Indicador de desempeño (kpi)	de Asogacop (actual)	Estándar regional (benchmark)	Brecha técnica
Financiera	Margen Gremial	Ebitda < 5%	12% - 18%	Baja rentabilidad retenida
Operativa	Rendimiento (Litros/Vaca/Día)	4.5 - 6.0 L	12.0 - 15.0 L	Brecha tecnológica/nutricional
Inversión	Tasa de Reinversión en I+D	< 1%	5%	Obsolescencia de procesos
Comercial	Índice de Poder de Negociación	Bajo (Atomizado)	Alto (Concentrado)	Falta de integración vertical

Nota: la tabla presenta las principales brechas técnicas y competitivas identificadas para ASOGACOP frente a referentes regionales del sector.

4.2.6 Oportunidades estratégicas para el fortalecimiento financiero

Con base en el análisis financiero, operativo y competitivo realizado para ASOGACOP, se identificaron oportunidades estratégicas orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad financiera, la generación de valor para los asociados y el mejoramiento de la competitividad

gremial. Estas oportunidades buscan contribuir a la transición de un modelo organizacional pasivo hacia un esquema de gestión más articulado, sostenible y orientado a la prestación de servicios.

Tabla 19. *Matriz de oportunidades estratégicas para el fortalecimiento financiero de ASOGACOP*

Eje Estratégico	Situación Identificada	Oportunidad Estratégica	Beneficio Esperado
Modelo de recaudo	Dependencia de cuotas de sostenimiento y ausencia de ingresos recurrentes	Implementar servicios de valor agregado como pesaje, corretaje técnico y avalúos ganaderos	Diversificación de ingresos y fortalecimiento financiero
Infraestructura logística	Limitada capacidad operativa en ferias y procesos de comercialización	Fortalecer infraestructura y mediante adecuación de corrales y sistemas de pesaje	Generación de ingresos por servicios y mejora operativa
Comercialización ganadera	Dependencia de intermediarios y poder de negociación	Promover mecanismos de comercialización colectiva y articulación comercial	Mejora en márgenes de comercialización
Integración productiva	Compra individual de insumos y baja economía de escala	Evaluar esquemas asociativos para adquisición colectiva de insumos pecuarios	Reducción de costos de productivos
Gestión organizacional	Baja capacidad administrativa y operativa	Incorporar herramientas de planeación, control y seguimiento organizacional	Fortalecimiento institucional
Competitividad regional	Baja tecnificación y limitada articulación de mercado	Formular proyectos orientados a sostenibilidad y modernización productiva	Mayor competitividad y acceso a nuevos mercados
Sostenibilidad financiera	Erosión progresiva del patrimonio institucional	Diversificar fuentes de ingreso y fortalecer gestión de proyectos	Mejora en sostenibilidad de largo plazo

Nota. La matriz presenta oportunidades estratégicas identificadas a partir del análisis financiero y competitivo realizado para ASOGACOP.

4.3 Elaboración de una propuesta estratégica detallada para la asociación de ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP)

En atención al tercer y último objetivo específico, orientado a elaborar una hoja de ruta para el fortalecimiento de la gestión y la sostenibilidad de la asociación, se presenta la propuesta

estratégica diseñada bajo los lineamientos de la Guía PMBOK 6ª Edición. El alcance obtenido en este capítulo constituye el producto final de la investigación, integrando los hallazgos del diagnóstico y el análisis competitivo en un plan de dirección de proyectos ejecutable y adaptado no solo para ASOGACOP; sino para el contexto rural de Coper.

El cumplimiento de este objetivo se evidencia en la entrega de herramientas técnicas como el diccionario de la EDT, el cronograma de implementación y el presupuesto estimado, los cuales dotan a la junta directiva de una base sólida para la toma de decisiones informada.

4.3.1 Inicio

El proceso de inicio de la propuesta estratégica marca la formalización de las soluciones diseñadas. El alcance obtenido en esta etapa se centra en la alineación de los interesados frente a la nueva visión de negocio. Como resultado de este proceso, se destaca la actualización de los objetivos estratégicos de la asociación, asegurando que cada iniciativa planteada responda a las debilidades de gobernanza detectadas previamente.

En este apartado se retoma la importancia del Acta de Constitución del Proyecto como herramienta de autorización, garantizando que el Representante Legal y la Junta Directiva cuenten con el respaldo institucional para aplicar los recursos hacia el fortalecimiento organizacional. Este paso es fundamental para el éxito de la propuesta, ya que establece el compromiso de los líderes con el modelo de negocio sostenible formulado.

4.3.1.1 Acta de constitución del proyecto. Se autoriza a través del acta de constitución al desarrollo formal del proyecto y la autorización para que el director del proyecto asigne los recursos y registre el compromiso de cumplir con los objetivos específicos.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO		
Título del Proyecto:	Formulación estratégica de un análisis de negocio para el fortalecimiento organizacional y sostenible de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper, Boyacá "ASOGACOP", basado en la guía PMBOK 6ª Ed	
Patrocinador del Proyecto	Representante Legal de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper-Señor Yamid Guayazan Diaz	
Director del Proyecto	Diana Patricia Florian Benitez	
OBJETIVOS DEL PROYECTO		
Objetivos	Propósito y Referencia al Objetivo Específico	Criterio de Aceptación (Condición de Éxito)
Diagnóstico del Estado Actual	Realizar un diagnóstico exhaustivo de ASOGACOP en sus dimensiones organizacional, operativa y estratégica, mediante análisis de datos, entrevistas y revisión documental, para identificar oportunidades de mejora.	Aprobación formal del Informe de Diagnóstico por el Representante Legal, con un índice de cumplimiento de las entrevistas a la muestra poblacional (12 asociados).
Análisis Financiero y Competitivo	Analizar la situación financiera y el posicionamiento competitivo de ASOGACOP con respecto a asociaciones pares, evaluando inversiones y costos para identificar oportunidades estratégicas de inversión.	Entrega del Informe de Análisis Financiero y Competitivo Comparativo, que debe incluir la Identificación formal de, al menos, 3 oportunidades estratégicas de inversión
Elaboración de la Propuesta Estratégica	Elaborar una propuesta estratégica detallada (Hoja de Ruta) para la Asociación, aplicando los procesos del Grupo de Planificación de la Guía PMBOK 6ª Edición, para el fortalecimiento de la gestión y la sostenibilidad.	Entrega del documento de Propuesta Estratégica (Hoja de Ruta), validado en un taller con la Junta Directiva y que contenga, al menos, un Plan de Gestión por cada dimensión crítica (Organizacional, Operativa y Financiera).
ENTREGABLES CLAVES DEL PROYECTO		
1. Entregables del Grupo de Procesos de Iniciación		
Entregable	Propósito	Relación con el Objetivo Específico
1. Acta de Constitución del Proyecto (Project Charter)	Documento que autoriza formalmente la existencia del proyecto y confiere al Director del Proyecto la autoridad para aplicar los recursos organizacionales al trabajo.	Fundamento de todos los Objetivos Específicos
2. Entregables del Grupo de Procesos de Planificación		
Entregable	Propósito	
2. Informe de Diagnóstico Organizacional, Operativo y Estratégico	Documento que detalla el estado actual de ASOGACOP, las carencias en gobernanza, la estructura de participación y las oportunidades de mejora operativa.	
3. Informe de Análisis Financiero y Competitivo Comparativo	Presentación de la evaluación de inversiones, el análisis de costos y la comparación de la situación de ASOGACOP con otras asociaciones regionales para identificar su capacidad de inversión y posición competitiva.	
4. Matriz de Trazabilidad de Requisitos (MTR)	Herramienta que vincula los requisitos definitivos recolectados de la muestra de 51 asociados con los objetivos del proyecto.	
5. Declaración del Alcance del Proyecto	Documento fundamental que define y formaliza el alcance del trabajo del proyecto, estableciendo qué está y qué no está incluido en	
6. Propuesta Estratégica Detallada (Hoja de Ruta)	Es el entregable final que contiene el plan de acción estructurado, incluyendo iniciativas concretas para el fortalecimiento de la	
Hitos Clave del Proyecto		
Hito	Duración Acumulada	Criterio de Aceptación Asociado
Autorización Formal del Proyecto	1 Semana	Firma y Aprobación del Acta de Constitución por el Patrocinador.
Cierre del Diagnóstico y Recolección de Requisitos	8 Semanas	Aprobación del Informe de Diagnóstico (organización, operación y estrategia).
Aprobación del Análisis Financiero y Competitivo	10 Semanas	Entrega del Informe de Análisis Competitivo que incluye la Identificación formal de, al menos, 3 oportunidades estratégicas de inversión.
Entrega y Validación de la Propuesta Estratégica	16 Semanas	Entrega y validación en taller de la Propuesta Estratégica (Hoja de Ruta), que contiene un Plan de Gestión por cada dimensión crítica (Organizacional, Operativa y Financiera).
RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO		
Riesgo	Estrategia de Respuesta (Mitigación)	
Baja Tasa de Respuesta en Muestra	Diseñar un Plan de Incentivos para la participación y realizar seguimiento activo de las entrevistas.	
Retrasos en Aprobaciones	Establecer fechas límite obligatorias y asegurar disponibilidad de la Junta Directiva en el Plan de Gestión de las Comunicaciones.	
Acceso Denegado a Información Financiera	Incluir cláusulas de confidencialidad y obtener el compromiso de acceso en el Acta de Constitución.	
RESTRICCIONES DEL PROYECTO		
Disponibilidad de Datos: Se asume que el Representante Legal y la Junta Directiva proporcionarán el 100% de la documentación interna (financiera, actas, estatutos) en los plazos definidos. Cooperación Asociativa: Se asume que la muestra de 12 asociados es representativa y cooperará de manera veraz en las entrevistas y encuestas, garantizando la validez de los requisitos. Viabilidad Legal: Se asume que la estructura legal y estatutaria de ASOGACOP permite la implementación de las recomendaciones estratégicas propuestas en la Hoja de Ruta.		
PRESUPUESTO		
Elemento de Costo	Unidad de Medida	Estimación por Unidad
Recursos Humanos	1 por 6 meses	\$ 18.000.000
Viajes y Logística Local	Visitas de campo al Municipio de Coper (Transporte, alimentación, etc.)	\$ 3.000.000
Materiales (Talleres y Entrevistas)	Impresión de encuestas, materiales para taller de validación de la propuesta (OE 3).	\$ 600.000
Contingencia	10% del costo total (Gestión de Riesgos)	\$ 500.000
Costo Total Estimado del Proyecto		\$ 22.100.000
AUTORIZACIÓN		
Firma y Nombre del Representante Legal	 YAMID GUAYAZAN DIAZ	
Firma y Nombre del Director del Proyecto	 DIANA PATRICIA FLORIAN BENITEZ	

4.3.1.2 Identificación de interesados. A continuación, los interesados (stakeholders) se dividen técnicamente según su nivel de influencia e impacto en la Asociación:

Tabla 20. *Identificación de interesados*

Categoría	Interesado	Expectativas clave	Nivel de influencia
Internos	113 Asociados (Ganaderos)	Mejora en la rentabilidad, acceso a capacitaciones y transparencia en el manejo de recursos.	Alto (Son la base social)
Internos	Junta Directiva	Fortalecimiento institucional, cumplimiento del objeto social y sostenibilidad operativa.	Alto (Toman decisiones)
Externos	Alcaldía Municipal de Coper	Desarrollo económico local, cumplimiento de metas del plan de desarrollo agropecuario.	Medio (Aliado estratégico)
Externos	ICA / INVIMA	Cumplimiento estricto de normatividad sanitaria, trazabilidad animal y calidad cárnica/láctea.	Alto (Ente regulador)
Externos	Proveedores de Insumos	Alianzas comerciales estables y cumplimiento en los pagos de la asociación.	Bajo (Socio comercial)
Externos	Comunidad de Coper	Generación de empleo local y prácticas ganaderas ambientalmente sostenibles.	Medio (Impacto social)

Nota: la tabla identifica los principales interesados de ASOGACOP y sus expectativas frente al fortalecimiento organizacional de la Asociación.

4.3.2 Planificación

4.3.2.1 Definición de la orientación estratégica. Como parte fundamental de la fase de planificación del proyecto de fortalecimiento organizacional y sostenible, y con base en los resultados del diagnóstico, el análisis financiero y competitivo se propone la siguiente orientación estratégica actualizada para la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper – ASOGACOP.

Misión

La Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP) tiene como misión promover el desarrollo integral y sostenible de los pequeños y medianos ganaderos del municipio, mediante la organización asociativa, la adopción de buenas prácticas ganaderas, el fortalecimiento de capacidades técnicas y administrativas, y la articulación comercial de la producción de leche y carne, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y al desarrollo económico y ambiental del territorio.

Visión 2030

Ser una asociación referente en el departamento de Boyacá por su fortalecimiento organizacional, gestión profesional, competitividad productiva y compromiso con la sostenibilidad, generando valor económico, social y ambiental para sus asociados y contribuyendo al posicionamiento de la producción ganadera de Coper en mercados regionales.

Objetivos Estratégicos (2026-2030)

Fortalecer la gobernanza institucional y la participación asociativa mediante la actualización de estatutos y el fortalecimiento de capacidades organizacionales.

Mejorar la productividad ganadera y la sostenibilidad productiva mediante procesos de capacitación técnica y adopción de buenas prácticas ambientales.

Fortalecer la sostenibilidad financiera y la competitividad comercial a través de la diversificación de ingresos, optimización de costos y articulación de alianzas estratégicas.

Profesionalizar la gestión organizacional mediante la incorporación de herramientas de dirección de proyectos, monitoreo y control institucional.

Promover la inclusión social y el relevo generacional mediante la participación activa de mujeres y jóvenes en los procesos organizacionales y productivos.

4.3.2.2 Propuesta de proyectos estratégicos para la sostenibilidad financiera de ASOGACOP. Con el propósito de contribuir al fortalecimiento financiero y organizacional de ASOGACOP, y tomando como referencia los resultados del diagnóstico estratégico, financiero y competitivo desarrollado en el presente trabajo, se formulan tres iniciativas estratégicas de negocio orientadas a la generación de ingresos, fortalecimiento de capacidades operativas y sostenibilidad institucional de la Asociación.

Las iniciativas propuestas buscan aprovechar las capacidades organizacionales existentes, responder a las oportunidades identificadas en el análisis sectorial y promover un modelo asociativo más competitivo, sostenible y articulado con las dinámicas del mercado ganadero regional.

Tabla 21. *Matriz de proyectos estratégicos para la sostenibilidad financiera de ASOGACOP*

Proyecto estratégico	Problemática identificada	Objetivo estratégico	Componentes principales	Beneficios esperados	Nivel de inversión	Posibles fuentes de financiación	Horizonte
Modernización y fortalecimiento de la plaza de ferias y eventos ganaderos	Baja eficiencia operativa y limitada articulación comercial	Fortalecer la capacidad operativa y comercial de la plaza de ferias	Mejoramiento de corrales, iluminación, señalización, logística y organización de eventos	Fortalecimiento de ingresos por servicios feriales y mayor articulación comercial regional	Media	Alcaldía Municipal, Gobernación de Boyacá, Fondo Finca y cofinanciación institucional	Corto plazo
Unidad asociativa de transformación y comercialización de productos lácteos y cárnicos	Baja generación de valor agregado y limitada diversificación de ingresos	Promover procesos de transformación y comercialización asociativa	Producción de derivados lácteos y cárnicos con identidad territorial	Diversificación de ingresos y fortalecimiento comercial	Media-alta	Ministerio de Agricultura, Fedegán, Fondo Finca y convocatorias agroindustriales	Mediano plazo

Proyecto estratégico	Problemática identificada	Objetivo estratégico	Componentes principales	Beneficios esperados	Nivel de inversión	Posibles fuentes de financiación	Horizonte
Programa de ganadería sostenible con sistemas silvopastoriles	Baja tecnificación y limitaciones en sostenibilidad productiva	Mejorar productividad y sostenibilidad ambiental	Sistemas silvopastoriles, capacitación técnica y fortalecimiento ambiental	Incremento de competitividad y acceso a mercados sostenibles	Media	ADR, Fedegán, CIPAV y entidades territoriales	Mediano-largo plazo

Nota: La matriz presenta iniciativas estratégicas propuestas para el fortalecimiento financiero y organizacional de ASOGACOP.

4.3.2.3 Definición del alcance. Con base en el diagnóstico organizacional, financiero y competitivo realizado para ASOGACOP, se definió el alcance estratégico de la propuesta de fortalecimiento institucional, orientada a mejorar la sostenibilidad organizacional, la capacidad operativa y la articulación comercial de la Asociación.

La propuesta se enfoca en el fortalecimiento de procesos administrativos, financieros, operativos y estratégicos que permitan consolidar un modelo organizacional más sostenible, competitivo y orientado a la generación de valor para los asociados.

Tabla 22. Matriz de alcance estratégico para el fortalecimiento de ASOGACOP

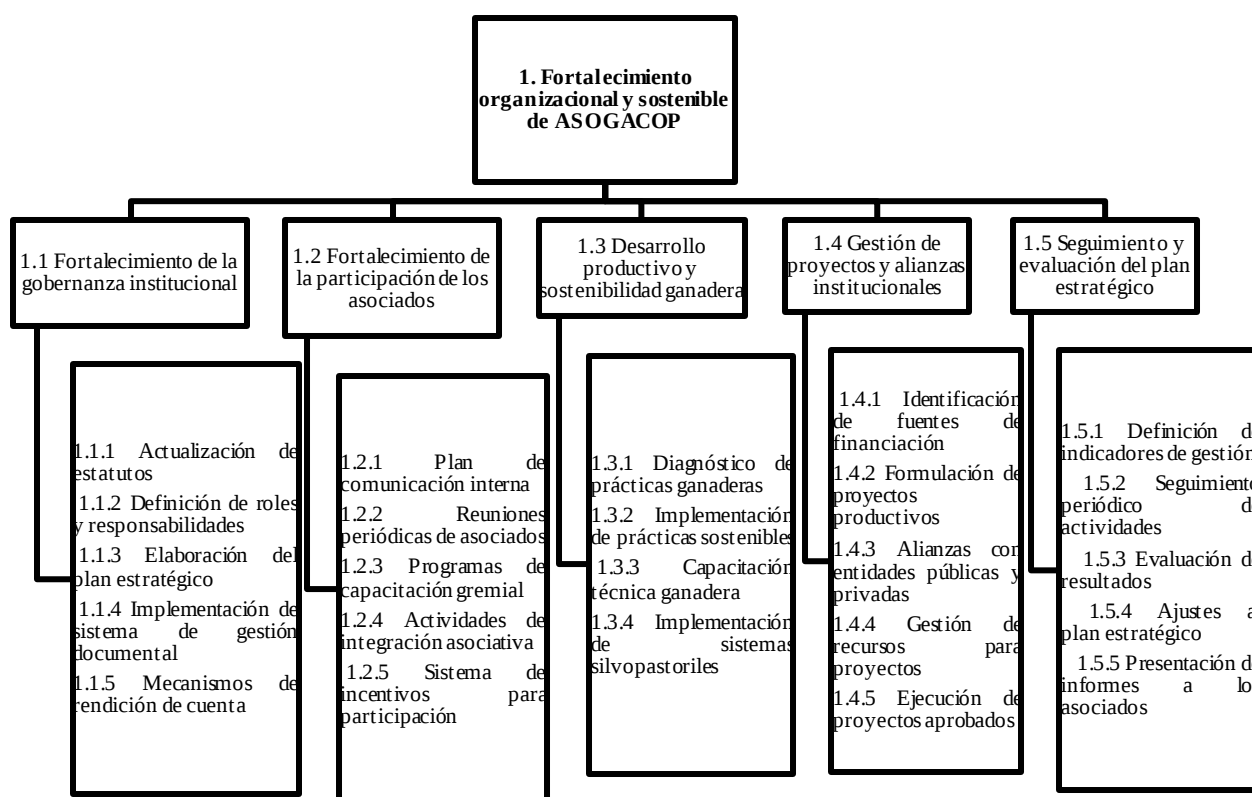
Componente estratégico	Alcance propuesto	Herramientas o acciones sugeridas	Resultado esperado
Gobernanza institucional	Fortalecer la estructura organizacional y la toma de decisiones	Actualización de estatutos, definición de roles y fortalecimiento de la Junta Directiva	Mayor organización y capacidad institucional
Gestión financiera	Mejorar el control y sostenibilidad financiera	Seguimiento presupuestal, control de costos y diversificación de ingresos	Mayor sostenibilidad económica
Gestión operativa	Optimizar la organización de ferias y actividades gremiales	Planeación operativa, mejora logística y control de actividades.	Incremento de eficiencia operativa

Componente estratégico	Alcance propuesto	Herramientas o acciones sugeridas	Resultado esperado
Gestión comercial	Fortalecer procesos de articulación y comercialización	Estrategias de comercialización y alianzas institucionales	Mayor competitividad y posicionamiento
Gestión documental	Organizar y estandarizar la información institucional	Implementación de registros y gestión documental	Mejora en trazabilidad y control
Planeación estratégica	Incorporar herramientas de seguimiento y monitoreo	Indicadores, matrices de seguimiento y tablero de control	Fortalecimiento de la gestión estratégica

Nota: La matriz presenta los principales componentes estratégicos considerados en la propuesta de fortalecimiento organizacional formulada para ASOGACOP.

4.3.2.4 Estructura de desglose del trabajo. La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) constituye una herramienta de planificación orientada a entregables, utilizada para organizar y descomponer jerárquicamente los componentes de la propuesta estratégica formulada para ASOGACOP. Conforme a lo establecido en la Guía PMBOK 6.^a edición, la EDT facilita la definición del alcance, la identificación de responsabilidades y la estructuración de los elementos necesarios para el fortalecimiento organizacional de la Asociación.

Para el presente análisis de negocio, la EDT se estructuró en cinco componentes estratégicos de primer nivel, los cuales integran los principales paquetes de trabajo relacionados con gobernanza institucional, fortalecimiento organizacional, sostenibilidad productiva, gestión de proyectos y seguimiento estratégico. Esta estructura permite visualizar de manera organizada los entregables propuestos y facilita su futura aplicación por parte de la Asociación.

Figura 10. Esquema de desglose de Trabajo para ASOGACOP.

Adaptado del PMI a la Asociación de ganaderos de Coper-ASOGACOP (2017).

Tabla 23. Diccionario de la EDT

Código EDT	Actividad / paquete de trabajo	Responsable	Entregable	Indicador de seguimiento
1.1.1	Actualización de estatutos de la asociación	Junta Directiva	Estatutos actualizados	Estatutos aprobados por la asamblea
1.1.2	Definición de roles y responsabilidades	Presidente y Junta Directiva	Documento de funciones	Roles formalizados
1.1.3	Elaboración del plan estratégico	Comité de planeación	Plan estratégico institucional	Plan aprobado y socializado
1.1.4	Implementación de sistema de gestión documental	Secretario	Archivo documental organizado	Documentos institucionales sistematizados
1.1.5	Mecanismos de rendición de cuentas	Junta Directiva	Informe de gestión anual	Presentación de informe a asociados
1.2.1	Creación del plan de comunicación interna	Comité de comunicación	Plan de comunicación	Canales de comunicación activos.

Código edt	Actividad / paquete de trabajo	Responsable	Entregable	Indicador de seguimiento
1.2.2	Realización de reuniones periódicas	Junta Directiva	Actas de reuniones	Número de reuniones realizadas
1.2.3	Programas de capacitación gremial	Comité técnico	Jornadas de capacitación	Número de asociados capacitados
1.2.4	Actividades de integración asociativa	Comité social	Eventos de integración	Participación de asociados
1.2.5	Sistema de incentivos a la participación	Junta Directiva	Programa de incentivos	Incremento en participación
1.3.1	Diagnóstico de prácticas ganaderas	Comité técnico	Informe diagnóstico	Diagnóstico elaborado
1.3.2	Implementación de prácticas sostenibles	Productores asociados	Plan de manejo sostenible	Número de predios implementando prácticas
1.3.3	Capacitación técnica ganadera	Entidades aliadas	Talleres de capacitación	Número de capacitaciones realizadas
1.3.4	Implementación de sistemas silvopastoriles	Productores asociados	Parcelas demostrativas	Predios con sistemas implementados
1.3.5	Manejo ambiental en predios ganaderos	Comité ambiental	Plan de manejo ambiental	Reducción de impactos ambientales
1.4.1	Identificación de fuentes de financiación	Comité de proyectos	Listado de convocatorias	Número de convocatorias identificadas
1.4.2	Formulación de proyectos productivos	Comité de proyectos	Proyectos formulados	Número de proyectos presentados
1.4.3	Alianzas con instituciones	Junta Directiva	Convenios firmados	Número de alianzas estratégicas
1.4.4	Gestión de recursos para proyectos	Comité de proyectos	Recursos obtenidos	Valor de recursos gestionados
1.4.5	Ejecución de proyectos aprobados	Junta Directiva	Proyectos ejecutados	Cumplimiento de metas
1.5.1	Definición de indicadores de gestión	Comité de planeación	Matriz de indicadores	Indicadores definidos
1.5.2	Seguimiento periódico	Junta Directiva	Informes de seguimiento	Informes trimestrales
1.5.3	Evaluación de resultados	Comité de evaluación	Informe de evaluación	Resultados evaluados
1.5.4	Ajustes al plan estratégico	Junta Directiva	Actualización del plan	Mejoras implementadas

1.5.5	Presentación de Junta Directiva informes a asociados	Informe anual	Informe presentado en asamblea
-------	---	---------------	-----------------------------------

Nota: La tabla presenta el diccionario de la estructura de desglose del trabajo (EDT) propuesta para ASOGACOP.

4.3.2.5 Cronograma. El cronograma del proyecto permite organizar las actividades necesarias para el fortalecimiento institucional de ASOGACOP en un horizonte de doce meses. Las actividades iniciales se concentran en el fortalecimiento de la gobernanza y la planificación estratégica, seguidas por acciones orientadas al fortalecimiento productivo, la participación asociativa y la gestión de proyectos.

Finalmente, se establecen procesos de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas, que garantizan el control del avance del proyecto y la mejora continua de la gestión organizacional como se evidencia a continuación:

Tabla 24. *Cronograma*

Código EDT	Actividad	Mes 1-2	Mes 3-4	Mes 5-6	Mes 7-8	Mes 9-10	Mes 11-12
1.1.1	Actualización de estatutos	X					
1.1.2	Definición de roles y responsabilidades	X					
1.1.3	Elaboración del plan estratégico	X	X				
1.1.4	Implementación de gestión documental		X	X			
1.1.5	Rendición de cuentas						X
1.2.1	Plan de comunicación interna		X				
1.2.2	Reuniones periódicas con asociados	X	X	X	X	X	X
1.2.3	Capacitaciones gremiales			X	X		
1.2.4	Actividades de integración				X		
1.2.5	Sistema de incentivos				X	X	
<i>Código edt</i>	<i>Actividad</i>	<i>Mes 1-2</i>	<i>Mes 3-4</i>	<i>Mes 5-6</i>	<i>Mes 7-8</i>	<i>Mes 9- 10</i>	<i>Mes 11-12</i>

Código EDT	Actividad	Mes 1-2	Mes 3-4	Mes 5-6	Mes 7-8	Mes 9-10	Mes 11-12
1.3.1	Diagnóstico productivo		X				
1.3.2	Implementación prácticas sostenibles			X	X	X	
1.3.3	Capacitaciones técnicas			X	X		
1.3.4	Sistemas silvopastoriles				X	X	
1.3.5	Manejo ambiental predial				X	X	X
1.4.1	Identificación de fuentes de financiación		X				
1.4.2	Formulación de proyectos			X	X		
1.4.3	Alianzas institucionales			X	X	X	
1.4.4	Gestión de recursos				X	X	
1.4.5	Ejecución de proyectos					X	X
1.5.1	Definición de indicadores	X					
1.5.2	Seguimiento del proyecto		X	X	X	X	X
1.5.3	Evaluación de resultados					X	
1.5.4	Ajustes al plan estratégico						X
1.5.5	Informe final a asociados						X

Nota: la tabla presenta el cronograma referencial propuesto para las actividades de fortalecimiento organizacional de ASOGACOP.

4.2.3.6 Gestión de los costos y viabilidad económica. En cumplimiento con el marco metodológico del PMBOK 6ª Ed., se procedió a realizar la Estimación de Costos y el Presupuesto del Proyecto. Este análisis es fundamental dado que, como se evidenció en el diagnóstico financiero (Sección 4.2.1), la asociación presenta actualmente una inactividad operativa absoluta (\$0,00 ingresos). La implementación de la hoja de ruta busca transformar este escenario mediante una inversión estratégica financiada a través de aportes gremiales, recursos del Ministerio de Agricultura, convocatorias de desarrollo rural y alianzas con entidades como FEDEGAN e ICA.

Ahora bien, el presupuesto del proyecto se estimó considerando los costos asociados a la ejecución de las actividades definidas en la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). Esta estimación incluye recursos destinados a asesoría técnica, capacitaciones, gestión administrativa, desarrollo productivo y procesos de seguimiento y evaluación.

Tabla 25. *Presupuesto estimado*

Componente			Actividad	Costo estimado en pesos
Fortalecimiento de la gobernanza institucional	la		Actualización de estatutos y asesoría jurídica	\$3.000.000
			Elaboración del plan estratégico	\$4.000.000
			Implementación de sistema de gestión documental	\$2.000.000
Fortalecimiento de la participación asociativa	la		Plan de comunicación interna	\$1.500.000
			Reuniones y actividades de integración	\$2.000.000
			Programas de capacitación gremial	\$4.000.000
Desarrollo productivo y sostenibilidad ganadera	y		Diagnóstico de prácticas ganaderas	\$3.500.000
			Capacitaciones técnicas productivas	\$4.500.000
			Implementación de prácticas sostenibles (parcelas demostrativas)	\$8.000.000
Gestión de proyectos y alianzas			Formulación de proyectos productivos	\$3.000.000
			Gestión de alianzas institucionales	\$1.500.000
Seguimiento y evaluación del proyecto			Sistema de indicadores y seguimiento	\$1.500.000
			Evaluación final del proyecto	\$1.500.000
Total				\$40.000.000

Nota: la tabla presenta una estimación referencial de costos para las actividades propuestas de fortalecimiento organizacional de ASOGACOP

4.2.3.7 Análisis de rentabilidad (VPN y TIR). Para determinar la viabilidad de invertir \$40.000.000 en una asociación que hoy no genera excedentes, se proyectó un flujo de caja a 5 años. Se estimó que la mejora en la comercialización y los servicios de asistencia técnica generarán ingresos progresivos para ASOGACOP. Este análisis es fundamental para transitar desde el estado de inactividad operativa identificado en el diagnóstico (ingresos de \$0,00) hacia un modelo de sostenibilidad institucional.

El cálculo de los indicadores de rentabilidad se basó en los siguientes criterios técnicos:

Tabla 26. *Supuestos técnicos para la evaluación financiera del proyecto*

Variable	Valor estimado	Criterio técnico de referencia
Inversión inicial (I ₀)	\$40.000.000	Corresponde al presupuesto estimado de fortalecimiento organizacional y productivo de ASOGACOP.
Horizonte de evaluación	de 5 años	Periodo proyectado para estimar recuperación y sostenibilidad financiera.
Tasa de descuento (WACC)	12,0 %	Estimada considerando inflación proyectada y riesgo sectorial agropecuario.
Inflación referencia	de 5,56 %	Proyección DANE – marzo de 2026.
Ingreso base proyectado (Año 1)	Cuotas asociativas + servicios de ferias	Incluye recaudo de sostenimiento, pesaje y corretaje ganadero.
Crecimiento anual proyectado	15 %	Asociado a mejora operativa y ampliación gradual de servicios.
Fuente principal de ingresos	Servicios gremiales y eventos ganaderos	Modelo orientado a generación de ingresos recurrentes.
Tipo de evaluación	Flujo de caja proyectado	Evaluación financiera bajo criterios VPN, TIR y relación B/C.

Nota. La tabla presenta los principales supuestos técnicos utilizados para la estimación de la viabilidad financiera de la propuesta estratégica de fortalecimiento organizacional de ASOGACOP.

A continuación, se presentan los resultados de viabilidad financiera:

Tabla 27. *Resumen de evaluación financiera del proyecto*

Indicador	Resultado	Interpretación técnica
Valor Presente Neto (VPN)	\$27.142.158	El proyecto genera valor y recupera la inversión inicial.
Tasa Interna de Retorno (TIR)	32,8 %	La rentabilidad proyectada supera ampliamente la tasa de descuento.
Relación Beneficio/Costo	1,68	Por cada peso invertido se generan beneficios adicionales para la asociación.
Periodo de Recuperación (Payback)	2,4 años	La inversión podría recuperarse antes del tercer año proyectado.

Nota: La tabla presenta los principales indicadores de viabilidad financiera estimados para la propuesta de fortalecimiento organizacional de ASOGACOP.

Los resultados de la evaluación financiera evidencian que la propuesta estratégica presenta condiciones favorables de viabilidad económica en un escenario proyectado de mediano plazo. El VPN positivo indica generación potencial de valor, mientras que la TIR superior a la tasa de descuento refleja capacidad de rentabilidad frente al costo de oportunidad estimado. Asimismo, la relación beneficio/costo superior a uno y el periodo de recuperación inferior a tres años sugieren condiciones aceptables para la sostenibilidad financiera de la propuesta.

4.3.2.8 Plan de gestión de comunicaciones. El Plan de Gestión de Comunicaciones define los mecanismos mediante los cuales se transmitirá la información necesaria para la ejecución del proyecto de fortalecimiento organizacional de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP). Su objetivo es garantizar que todos los actores involucrados reciban la información adecuada en el momento oportuno.

Tabla 28. *Matriz de Comunicaciones*

Información	Responsable	Destinatario	Medio de comunicación	Frecuencia
Avance del proyecto	Presidente de asogacop	Junta directiva	Reuniones de trabajo	Mensual
Informes de actividades	Coordinador del proyecto	Asociados	Reuniones y actas	Trimestral
Convocatorias y capacitaciones	Comité técnico	Asociados	Whatsapp / correo electrónico	Cuando se requiera
Informes de gestión	Junta directiva	Asamblea de asociados	Reunión general / informe escrito	Anual
Resultados del proyecto	Coordinador del proyecto	Entidades aliadas	Informes técnicos	Semestral

Nota: la tabla presenta la matriz de comunicaciones propuesta para el seguimiento y socialización de la información del proyecto

Con el fin de fortalecer la comunicación interna, ASOGACOP puede implementar la creación de un grupo institucional de comunicación digital, la difusión periódica de información sobre proyectos y capacitaciones, la socialización de decisiones de la junta directiva con los asociados y la elaboración de informes de gestión accesibles para todos los miembros.

4.3.2.9 Plan de gestión de riesgos. La gestión de riesgos consiste en el proceso de identificar, analizar y establecer estrategias de respuesta frente a eventos potenciales que puedan afectar el desarrollo del proyecto. En el caso del proyecto de fortalecimiento organizacional de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper (ASOGACOP), los riesgos pueden estar asociados a factores organizacionales, financieros, institucionales y productivos.

La matriz general de riesgos permite identificar y priorizar los eventos que podrían afectar la implementación de la hoja de ruta estratégica para el fortalecimiento organizacional de ASOGACOP. La utilización de un sistema de semaforización facilita la interpretación del nivel de riesgo y permite a los responsables del proyecto enfocar los esfuerzos de gestión en aquellos riesgos con mayor impacto potencial.

Tabla 29. *Matriz de Riesgos*

Id	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación	Responsable
R 1	Baja participación de asociados en reuniones y capacitaciones	Organizacional	Media	Alta	Alto	Fortalecer la comunicación interna, promover incentivos de participación y realizar convocatorias anticipadas	Junta directiva

Id	Riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación	Responsable
R 2	Limitación de recursos financieros para ejecutar actividades	Financiero	Media	Alta	Alto	Gestionar alianzas con entidades públicas y privadas y presentar proyectos a convocatorias	Junta directiva
R 3	Falta de capacidades técnicas en algunos productores	Técnico	Media	Media	Moderado	Implementar programas de capacitación y asistencia técnica	Comité técnico
R 4	Cambios en políticas públicas del sector agropecuario	Institucional	Baja	Media	Moderado	Mantener articulación con entidades del sector y actualizar la planeación cuando sea necesario	Junta directiva
R 5	Factores climáticos o sanitarios que afecten la producción ganadera	Ambiental	Media	Alta	Alto	Promover prácticas ganaderas sostenibles, manejo sanitario y prevención de enfermedades	Comité técnico
R 6	Baja articulación con entidades de apoyo al sector rural	Institucional	Media	Media	moderado	Fortalecer relaciones institucionales y participar en espacios de coordinación regional	Junta directiva
R 7	Retrasos en la ejecución de actividades del cronograma	Operativo	Baja	Media	Bajo	Seguimiento periódico al cronograma y ajustes oportunos	Coordinador del proyecto

Nota: Se identifican riesgos organizacionales, financieros, técnicos y ambientales que podrían afectar el desarrollo de las iniciativas propuestas para ASOGACOP.

4.3.3 Ejecución

4.3.4.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. Con el propósito de facilitar la implementación de la propuesta estratégica por parte de ASOGACOP, se plantea la siguiente matriz orientadora para la dirección y gestión del trabajo del proyecto. Esta herramienta busca servir como guía de referencia para la coordinación de actividades, la asignación de responsabilidades, la gestión de recursos y el seguimiento general de las acciones de fortalecimiento organizacional propuestas en el presente trabajo.

La matriz podrá ser adaptada por la Asociación de acuerdo con su estructura organizacional, disponibilidad de recursos y necesidades institucionales.

Tabla 30. Formato orientador para la dirección y gestión del trabajo del proyecto

Elemento de gestión	de Acción a desarrollar	Responsable sugerido ASOGACOP	Herramienta en mecanismo de apoyo	o de Resultado esperado
Coordinación general	Coordinar la ejecución de las actividades estratégicas priorizadas	Junta Directiva	Reuniones de seguimiento	Cumplimiento articulado de actividades
Gestión recursos humanos	de Asignar funciones y responsabilidades a comités y asociados	Junta Directiva	Matriz de roles y funciones	Participación organizada
Gestión financiera	Realizar seguimiento al uso de recursos y gastos del proyecto	Responsable financiero y tesorería	o Presupuesto de control de costos	y Uso eficiente de recursos
Gestión de comunicaciones	Informar avances y actividades a asociados y aliados	Comité de comunicaciones	de Actas, informes y canales digitales	Flujo permanente de información
Seguimiento operativo	Verificar cumplimiento cronograma actividades	del Junta Directiva y comités de apoyo	y Tablero de control	de Seguimiento oportuno
Gestión ajustes	de Definir acciones correctivas ante retrasos o dificultades	Junta Directiva	Informes de seguimiento	de Mejora continua de la ejecución

Elemento de gestión	de Acción a desarrollar	Responsable sugerido ASOGACOP	Herramienta o mecanismo de apoyo	de Resultado esperado
Gestión documental	Organizar soportes técnicos y administrativos del proyecto	Secretaría de la Asociación	la Sistema documental	Trazabilidad institucional

Nota. La tabla presenta un formato orientador que podrá ser utilizado por ASOGACOP para apoyar la dirección y gestión del trabajo del proyecto de fortalecimiento organizacional y sostenible.

4.3.4.2 Gestionar el conocimiento del proyecto. La gestión del conocimiento del proyecto tiene como objetivo aprovechar la experiencia adquirida durante la ejecución del proyecto para mejorar la toma de decisiones y fortalecer la capacidad organizacional de la asociación. En el caso de ASOGACOP, este proceso resulta especialmente relevante debido a que las organizaciones rurales suelen enfrentar limitaciones en la sistematización y transferencia del conocimiento.

Tabla 31. *Gestión del Conocimiento*

Tipo de conocimiento	Actividad de gestión	Herramienta o mecanismo	Responsable (cuando se ejecute)	Resultado esperado
Lecciones aprendidas del proyecto	Registro de experiencias durante la ejecución	Documento de lecciones aprendidas	Junta directiva / coordinador del proyecto	Base de conocimiento para futuros proyectos
Información técnica ganadera	Socialización de prácticas productivas exitosas	Talleres y jornadas de capacitación	Comité técnico	Mejora en prácticas productivas
Información de gestión organizacional	Documentación de procesos administrativos	Sistema de gestión documental	Secretario de la asociación	Fortalecimiento institucional
Resultados de proyectos productivos	Elaboración de informes técnicos	Informes de evaluación	Comité de proyectos	Mejora en la gestión de proyectos

Experiencias de los asociados	Intercambio de conocimientos entre productores	Reuniones de aprendizaje colectivo	Asociados líderes	Transferencia de conocimiento local
-------------------------------	--	------------------------------------	-------------------	-------------------------------------

Nota: La tabla establece mecanismos orientados a fortalecer la transferencia de conocimiento y la memoria institucional de ASOGACOP.

La gestión del conocimiento del proyecto permitirá sistematizar las experiencias generadas durante la implementación de la hoja de ruta estratégica de ASOGACOP. A través de la documentación de lecciones aprendidas, la socialización de prácticas productivas y la organización de la información institucional, la asociación podrá fortalecer su capacidad de aprendizaje organizacional y mejorar la gestión de futuros proyectos de desarrollo ganadero.

Es importante señalar que, dado que el presente trabajo corresponde a la formulación de la hoja de ruta del proyecto, la implementación de estas acciones deberá ser realizada posteriormente por la junta directiva y los comités técnicos de la asociación.

4.3.4 Monitoreo y control

La fase de monitoreo y control tiene como finalidad verificar que la ejecución del proyecto se mantenga alineada con lo planificado en términos de actividades, alcance y presupuesto. Dado que el presente trabajo corresponde a la formulación de una hoja de ruta estratégica, se establecen los mecanismos de control que deberán aplicar los responsables del proyecto durante su implementación.

4.3.4.1 Monitorear y controlar el trabajo. A continuación, se presentan los mecanismos de seguimiento definidos para monitorear el avance, cumplimiento y control de las actividades estratégicas del proyecto:

Tabla 32. *Seguimiento del trabajo del proyecto*

Actividad a monitorear	Indicador de seguimiento	Frecuencia de revisión	Responsable del seguimiento	Medio de verificación
Ejecución de capacitaciones ganaderas	Número de capacitaciones realizadas	Trimestral	Comité técnico	Actas y registros de asistencia
Reuniones de asociados	Número de reuniones realizadas	Trimestral	Junta directiva	Actas de reunión
Implementación de prácticas sostenibles	Número de predios implementando prácticas	Semestral	Comité técnico	Informes técnicos
Formulación de proyectos productivos	Número de proyectos formulados	Semestral	Comité de proyectos	Documentos de proyectos
Gestión de alianzas institucionales	Número de convenios o alianzas establecidas	Anual	Junta directiva	Convenios firmados

Nota: la tabla define los mecanismos de seguimiento propuestos para monitorear el avance y cumplimiento de las actividades estratégicas planteadas para ASOGACOP.

4.3.4.2 Controlar el alcance. Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y entregables definidos para el proyecto, se establecen mecanismos de control del alcance que permiten verificar la ejecución de las actividades planificadas, identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas para asegurar el adecuado desarrollo de las estrategias propuestas por ASOGACOP.

Tabla 33. *Control del alcance del proyecto*

Elemento del alcance	Actividad planificada	Método de control	Responsable	Acción correctiva
Fortalecimiento institucional	Actualización de estatutos y plan estratégico	Verificación documental	Junta directiva	Ajuste del cronograma
Participación de asociados	Realización de reuniones y capacitaciones	Revisión de asistencia	Comité técnico	Programar nuevas jornadas

Elemento alcance	del	Actividad planificada	Método control	de	Responsable	Acción correctiva
Desarrollo productivo		Implementación de prácticas sostenibles	Seguimiento técnico		Comité técnico	Refuerzo de asistencia técnica
Gestión proyectos	de	Formulación y presentación de proyectos	Revisión de documentos	de	Comité de proyectos	Ajuste de propuestas
Alianzas institucionales		Establecimiento de convenios	Evaluación de resultados		Junta directiva	Gestión de nuevas alianzas

Nota: la tabla presenta mecanismos de control orientados a verificar el cumplimiento de las actividades y entregables definidos en el alcance del proyecto.

4.3.4.3 Controlar los Costos. Se presentan los mecanismos de control presupuestal establecidos para el seguimiento y verificación de los recursos asignados a cada componente del proyecto.

Tabla 34. Control presupuestal del proyecto

Componente del proyecto	Presupuesto estimado (COP)	Método de control	Responsable	Medio de verificación
Gobernanza institucional	\$9.000.000	Revisión de gastos administrativos	Junta directiva	Facturas y comprobantes
Participación y capacitación	\$7.500.000	Control de costos de eventos y capacitaciones	Comité técnico	Registros financieros
Desarrollo productivo	\$16.000.000	Seguimiento a inversiones productivas	Comité técnico	Informes técnicos
Gestión de proyectos	\$4.500.000	Control de gastos en formulación de proyectos	Comité de proyectos	Informes financieros
Seguimiento y evaluación	\$3.000.000	Revisión de gastos de monitoreo	Junta directiva	Informes de seguimiento

Nota: la tabla establece mecanismos de control presupuestal para el seguimiento de los recursos estimados en cada componente del proyecto.

Las herramientas de monitoreo y control propuestas permiten realizar un seguimiento sistemático al avance del proyecto mediante indicadores, mecanismos de verificación y responsables de supervisión. Estas herramientas facilitarán a la junta directiva de ASOGACOP evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas, controlar el alcance del proyecto y garantizar el uso eficiente de los recursos financieros.

4.3.4.4 Project dashboard. El tablero de control del proyecto constituye una herramienta de gestión que permite monitorear el desempeño del proyecto mediante indicadores clave asociados a las dimensiones organizacionales, productivas y financieras de ASOGACOP. A través de este instrumento, la junta directiva podrá evaluar periódicamente el avance de la implementación de la hoja de ruta estratégica, identificar posibles desviaciones y adoptar medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Tabla 35. *Tablero de control del proyecto*

Dimensión del proyecto	Indicador (KPI)	Meta anual	Método de medición	Frecuencia de seguimiento	Responsable
Gobernanza institucional	Estatutos y plan estratégico actualizados	100 % implementado	Verificación documental	Anual	Junta directiva
Participación de asociados	Número de reuniones con asociados	4 reuniones al año	Actas de reuniones	Trimestral	Junta directiva
Fortalecimiento de capacidades	Número de capacitaciones realizadas	3 capacitaciones al año	Registros de asistencia	Semestral	Comité técnico
Participación de productores	Número de asociados participantes en actividades	70 % de los asociados	Listas de asistencia	Trimestral	Comité técnico
Desarrollo productivo	Predios implementando prácticas sostenibles	15 predios	Informes técnicos	Semestral	Comité técnico

Gestión de proyectos	Proyectos productivos formulados	2 proyectos	Documentos de proyectos	Anual	Comité de proyectos
Gestión de alianzas	Convenios o alianzas institucionales	3 alianzas	Convenios firmados	Anual	Junta directiva
Gestión financiera	Recursos gestionados para proyectos	\$20.000.000 COP	Informes financieros	Anual	Junta directiva
Ejecución del cronograma	Actividades del cronograma cumplidas	90 % de cumplimiento	Informe de seguimiento	Trimestral	Coordinador del proyecto
Impacto del proyecto	Incremento promedio en ingresos de productores	10 %	Encuesta a productores	Anual	Comité técnico

Nota: El tablero de control integra indicadores clave para el monitoreo estratégico y el seguimiento del desempeño propuesto para ASOGACOP.

4.3.5 Cierre

El cierre del proyecto permite asegurar que los resultados obtenidos sean debidamente documentados y compartidos entre los miembros de la asociación, contribuyendo al fortalecimiento del aprendizaje organizacional y a la mejora continua de la gestión institucional.

En este sentido, la implementación de este proceso permitirá que ASOGACOP capitalice la experiencia adquirida durante el proyecto y fortalezca su capacidad para gestionar nuevas iniciativas de desarrollo rural y productivo en el municipio de Coper.

Tabla 36. Actividades para el cierre del proyecto

Actividad de cierre	Descripción	Responsable (cuando se ejecute)	Producto o resultado
Verificación del cumplimiento del proyecto	Revisión de las actividades ejecutadas frente a lo planificado en la EDT y el cronograma	Junta directiva	Informe de cumplimiento del proyecto
Evaluación de resultados	Análisis de los indicadores del tablero de control para	Comité de evaluación	Informe de evaluación final

	determinar el impacto del proyecto		
Cierre administrativo y financiero	Consolidación de los registros financieros y verificación del uso de los recursos	Junta directiva / responsable financiero	Informe financiero del proyecto
Documentación de lecciones aprendidas	Identificación de experiencias, dificultades y buenas prácticas generadas durante el proyecto	Comité técnico	Documento de lecciones aprendidas
Socialización de resultados	Presentación de los resultados del proyecto ante los asociados y actores institucionales	Junta directiva	Informe final presentado en asamblea

Nota: las actividades descritas buscan formalizar el cierre técnico, administrativo y organizacional de la propuesta, así como consolidar aprendizajes para futuras iniciativas de ASOGACOP.

4.3.6 Impactos potenciales del proyecto

Teniendo en cuenta que la ejecución de las estrategias formuladas se encuentra fuera del alcance inicial de este TFM, se estructuró una proyección de los impactos potenciales del proyecto, donde se asume que ASOGACOP adoptará de manera progresiva las herramientas de gestión propuestas. Así las cosas, con el propósito de brindar una hoja de ruta con metas verificables para la junta directiva y los futuros evaluadores de la asociación, los impactos esperados se han clasificado metodológicamente en tres horizontes temporales y se han articulado directamente con los problemas críticos identificados en el diagnóstico.

Tabla 378. *Impactos potenciales del proyecto*

Horizonte temporal	Dimensión del fortalecimiento	Impacto potencial esperado	Indicador de verificación propuesto
Corto plazo (0 a 6 meses)	Político-Institucional-Empresarial	Ordenamiento y formalización administrativa: Adopción oficial del Acta de Constitución y la EDT por parte de la junta directiva para definir roles claros y reducir conflictos de gobernanza.	• Acta de junta directiva firmada aceptando las herramientas PMBOK. • 100% de los miembros de la junta con funciones delimitadas.

Mediano plazo (6 a 18 meses)	Social	Optimización de las comunicaciones internas: Activación de flujos informativos estables para que los 113 asociados conozcan las decisiones de la junta directiva, mitigando la desconfianza.	•Frecuencia mensual de circulares o asambleas informativas. •Porcentaje de asociados asistiendo a convocatorias (Meta: >60%).
	Económica Comercial	/ Reducción de costos de transacción: Inicio de estrategias de compras conjuntas de insumos (concentrados, medicamentos veterinarios) y profesionalización de las ferias ganaderas regionales.	•Margen de ahorro en la compra colectiva de insumos en comparación con el mercado individual (Meta: >10%).
	Ambiental Técnica	/ Transferencia de capacidades sostenibles: Desarrollo de alianzas con la Alcaldía o el SENA para dictar capacitaciones técnicas enfocadas en el manejo de pastos y uso eficiente del agua.	•Número de talleres de capacitación técnico-ambiental ejecutados al año. • Porcentaje de asociados capacitados (Meta: >40%).
	Económica	Incremento de la rentabilidad: Mejora progresiva en los ingresos de las familias asociadas debido a la eficiencia operativa y una mejor negociación del precio de la leche y la carne.	•Incremento porcentual en los ingresos operacionales anuales de ASOGACOP. •Precio promedio de venta logrado en alianzas comerciales.
Largo plazo (más de 18 meses)	Sostenibilidad	Consolidación de la autonomía institucional: Capacidad de ASOGACOP para reinvertir excedentes en infraestructura colectiva (como un centro de acopio) y asegurar el relevo generacional en el municipio.	•Fondo de reserva financiera constituido por la asociación. •Número de jóvenes asociados integrados a comités de trabajo.

Nota: Los impactos y horizontes temporales propuestos se proyectaron con base en las necesidades prioritarias identificadas en el diagnóstico de ASOGACOP.

5. Discusión

Los hallazgos del presente estudio confirman los resultados de investigaciones previas del estado del arte. Al igual que Sánchez León (2021) y Aguilar Sánchez y Ortega Castro (2021), la aplicación de la Guía PMBOK 6ª Ed. permitió estructurar de manera sistemática el alcance, el cronograma, el presupuesto y la gestión de riesgos, evitando ampliaciones innecesarias y garantizando la generación de valor. Asimismo, se ratifica lo señalado por Spinzi Calcena (2020) en el contexto rural paraguayo: la personalización de los procesos del PMBOK a entornos con recursos limitados y alta participación comunitaria resulta efectiva para fortalecer la capacidad organizacional de productores.

Sin embargo, el presente trabajo amplía dichos antecedentes al incorporar un análisis financiero y competitivo específico del sector ganadero y al enfocar la propuesta en una asociación de doble propósito (leche y carne) en el occidente de Boyacá. A diferencia de Sepúlveda (2021), que estandarizó procesos en una corporación de obra civil, aquí se priorizó la dimensión de sostenibilidad ambiental y la gobernanza asociativa, alineando los hallazgos con las dimensiones multidimensionales de Benavides-Santacruz et ál. (2020). De este modo, los resultados no solo confirman la utilidad del PMBOK 6ª Edición en contextos rurales, sino que aportan evidencia aplicada al sector ganadero colombiano, destacando la importancia de la articulación institucional y la participación democrática como factores diferenciadores de éxito.

Asimismo, el análisis realizado permitió identificar que el fortalecimiento organizacional de asociaciones rurales no depende únicamente de factores internos, sino también de la articulación con actores institucionales del sector agropecuario, tales como entidades públicas, organizaciones de apoyo al desarrollo rural y programas de fomento productivo. En este sentido, la gestión de

alianzas y la formulación de proyectos se convierten en elementos clave para mejorar la capacidad de la asociación para acceder a oportunidades de financiamiento y asistencia técnica.

Otro aspecto relevante identificado en el desarrollo del proyecto corresponde a la importancia de la participación activa de los asociados en los procesos organizacionales. La sostenibilidad de las asociaciones productivas depende en gran medida del compromiso de sus miembros y de la consolidación de espacios de participación que fortalezcan la gobernanza interna. En este sentido, las estrategias propuestas en el proyecto, tales como programas de capacitación, reuniones periódicas y mecanismos de comunicación interna, buscan promover una mayor integración entre los miembros de la asociación.

De igual manera, la incorporación de herramientas de gestión de riesgos permitió identificar posibles factores que podrían afectar la implementación de la hoja de ruta estratégica, tales como la limitación de recursos financieros, la baja participación de los asociados o la incidencia de factores climáticos y sanitarios en la producción ganadera. La identificación anticipada de estos riesgos permite plantear estrategias de mitigación que contribuyan a mejorar la resiliencia organizacional frente a escenarios de incertidumbre.

Es importante señalar que el presente trabajo se enfoca en la formulación estratégica del proyecto, por lo que las herramientas desarrolladas constituyen lineamientos metodológicos que deberán ser implementados por la asociación durante la ejecución de la hoja de ruta propuesta. En este sentido, el éxito del proyecto dependerá de la capacidad de ASOGACOP para adoptar estas herramientas de gestión y adaptarlas a su contexto organizacional y productivo.

Finalmente, el proyecto evidencia que la aplicación de metodologías de gestión de proyectos en contextos rurales representa una oportunidad para fortalecer la capacidad organizacional de las asociaciones productivas y mejorar la planificación de iniciativas de

desarrollo local. La adaptación de estas herramientas al contexto de organizaciones rurales puede contribuir a mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos, facilitar el acceso a recursos institucionales y promover procesos de desarrollo sostenible en el sector ganadero del municipio de Coper.

6. Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió evidenciar que ASOGACOP presenta un bajo nivel de madurez organizacional y administrativa, caracterizado por la ausencia de procesos estandarizados de planeación, seguimiento, control y gestión estratégica. El diagnóstico realizado confirmó debilidades en gobernanza, sostenibilidad financiera, gestión documental, articulación comercial y direccionamiento institucional, factores que limitan la competitividad y sostenibilidad de la Asociación.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la aplicación adaptada de los lineamientos de la Guía PMBOK 6.^a Edición constituye una alternativa metodológica pertinente para fortalecer organizaciones rurales de carácter asociativo, al proporcionar herramientas orientadas a la planificación, estructuración, monitoreo y control de iniciativas organizacionales y productivas. En este sentido, el estudio permitió formular una propuesta estratégica alineada con las necesidades y capacidades actuales de ASOGACOP.

El análisis financiero y competitivo evidenció que la Asociación presenta una condición de inactividad operativa y limitada capacidad de generación de ingresos, situación que compromete su sostenibilidad en el mediano plazo. No obstante, también se identificaron oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la modernización de servicios gremiales, la articulación comercial, la gestión de proyectos productivos y la implementación de prácticas ganaderas sostenibles.

Asimismo, la formulación de herramientas como la EDT, el cronograma, las matrices de riesgos, comunicaciones, seguimiento y control, así como los lineamientos estratégicos propuestos, permiten consolidar una base técnica que podrá ser utilizada por ASOGACOP como referencia para futuros procesos de fortalecimiento organizacional y formulación de proyectos.

Finalmente, se identifican algunas limitaciones del presente estudio. En primer lugar, la propuesta estratégica no fue sometida a un proceso formal de validación y aprobación por parte de la Junta Directiva de la Asociación, lo que limita la verificación de su pertinencia en escenarios de implementación real. En segundo lugar, el alcance del trabajo se centró en la fase de formulación estratégica, debido a restricciones de tiempo propias del cronograma académico, por lo cual no fue posible desarrollar la etapa de ejecución ni la medición de impactos de las estrategias propuestas.

7. Recomendaciones

Se recomienda que ASOGACOP fortalezca mecanismos de integración económica entre asociados, especialmente mediante estrategias de compras conjuntas de insumos agropecuarios, con el propósito de mejorar el poder de negociación, reducir costos operativos y generar economías de escala que contribuyan a la sostenibilidad financiera de los productores.

Asimismo, se sugiere avanzar progresivamente en procesos de articulación comercial que permitan disminuir la dependencia de intermediarios y fortalecer la capacidad de negociación colectiva de la Asociación. En este sentido, la consolidación de mecanismos básicos de información productiva y comercial podría facilitar futuros procesos de comercialización conjunta y acceso a nuevos mercados.

De igual manera, se recomienda priorizar la implementación gradual de herramientas básicas de gestión administrativa, financiera y documental, utilizando mecanismos accesibles y de bajo costo que faciliten el seguimiento de actividades, la organización de información y la toma de decisiones institucionales.

En materia financiera, se considera pertinente que la Asociación evalúe alternativas de reinversión colectiva orientadas al fortalecimiento productivo de los asociados, especialmente en

aspectos relacionados con sostenibilidad ganadera, mejoramiento técnico y fortalecimiento de capacidades productivas.

Ahora bien, si bien la propuesta de fortalecimiento organizacional fue construida a partir de la información suministrada por el representante legal, miembros de la Junta Directiva y asociados de ASOGACOP, mediante entrevistas, revisión documental y espacios de interacción durante el desarrollo del proyecto, no se realizó un taller formal de validación y aprobación de los entregables finales por parte de la Junta Directiva. En consecuencia, se recomienda que la Asociación adelante un proceso de socialización, revisión y adopción institucional de las herramientas propuestas antes de su implementación, con el fin de fortalecer su apropiación organizacional y garantizar su aplicación efectiva.

Por otra parte, se recomienda que futuros estudios profundicen en el análisis de la aplicación de metodologías de dirección de proyectos, como la Guía PMBOK en organizaciones agropecuarias de base asociativa, con el fin de evaluar su efectividad en fases de implementación y no solo de formulación. Asimismo, se sugiere desarrollar investigaciones comparativas entre distintos modelos de gestión organizacional en asociaciones rurales, con el propósito de identificar buenas prácticas replicables en contextos similares.

Finalmente, resulta pertinente explorar líneas de investigación orientadas a la digitalización de la gestión administrativa en asociaciones rurales, particularmente en lo relacionado con sistemas de información, trazabilidad productiva y fortalecimiento de la gobernanza organizacional mediante herramientas tecnológicas de bajo costo.

Referencias

- ADR. (2022). *Metodología integral de asociatividad - MIA*. Agencia de desarrollo rural.
<https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2022/12/Metodologia-Integral-de-Asociatividad-MIA.pdf>
- Aguilar Sánchez, Y., Ortega Castro, J. (2021). Aplicación de la guía PMBOK 6ta edición para la gestión de proyectos de sistemas de energía fotovoltaica, conectado a la red pública de servicio eléctrico Caso: Granja avícola de la Provincia de El Oro, Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 7(4), 706-728.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2446>
- Alcaldía Municipal de Coper. (2025). *Alcaldía Municipal de Coper en Boyacá*. Consultado el 08 de mayo de 2025. <https://coperboyaca.micolombiadigital.gov.co/>
- Asociación de Ganaderos de Coper Boyacá -ASOGACOP-. (2025). *Estados Financieros: Balance General y Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2025*. Coper, Boyacá.
- Benavidez-Santacruz, B. G., Rodríguez-Espinoza, H., y Cerón-Muñoz, M. F. (2020). Análisis de sostenibilidad de modelos asociativos agropecuarios en Antioquia. *Acta Agronómica*, 69(4).
https://revistas.unal.edu.co/index.php/acta_agronomica/article/view/86568
- Burneo Valarezo, S., y Delgado Víctore, R. (2015). Diseño de un sistema de gestión de proyectos para la vivienda rural en el sur de Ecuador. *Ciencias Estratégicas*, 23(34), 237-248.
https://crai.ustabuca.edu.co/Repositorio_CRAI/Respositorio_CRAI.html
- Burneo Valarezo, S. T., y Robaina, D. A. (2024). Determinación de factores del entorno para proyectos de construcción de viviendas rurales. *Ingeniería Industrial*, XLV(3), 1-17.
https://crai.ustabuca.edu.co/Repositorio_CRAI/Respositorio_CRAI.html

Cámara de Comercio de Tunja. (2025). *Certificado de Existencia y Representación Legal o de Inscripción de Documentos. Tunja.*

Campos, C. (2022). *Una guía para la gestión de beneficios en la gestión de proyectos.* Recuperado el 2025, de <https://www.parallelprojecttraining.com/blog/a-guide-to-benefits-management-in-project-management/>

Congreso de la Republica de Colombia. (1993, 23 de diciembre). Ley 101 de 1993. *Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero.* http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0101_1993.html

Congreso de la Republica de Colombia. (1994, 03 de agosto). Ley 160 de 1994. *Por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, se establece un subsidio para la adquisición de tierras, se reforma el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria.* http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0160_1994.html

Congreso de la Republica de Colombia. (2003, 26 de junio). Ley 811 de 2003. *Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones.* <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/06/ley-811-2003.pdf>

Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 64. *Es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra del campesinado y de los trabajadores agrarios, en forma individual o asociativa.* *Political Database of the Americas.* <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>

- Contexto Ganadero. (2025). *Boyacá se perfila como un modelo de ganadería sostenible con enfoque territorial*. <https://www.contextoganadero.com/regiones/boyaca-se-perfila-como-un-modelo-de-ganaderia-sostenible-con-enfoque-territorial>
- Dífilo, A. (2017). *El fortalecimiento asociativo se entiende como el conjunto de estrategias, acciones y procesos orientados a mejorar la estructura organizacional, la capacidad de gestión, la participación democrática y la sostenibilidad económica y social de una asociación*. Scrib. <https://es.scribd.com/document/383041350/Fortalecimiento-Asociativo-Pitahaya#:~:text=Este%20documento%20presenta%20la%20tesis%20de%20Angelo,pitahaya%20y%20otros%20productos%20de%20la%20provincia>
- Elúa Samaniego, E. (2024). *Desentrañando el PMBOK: Una Guía Esencial para la Gestión de Proyectos*. <https://es.linkedin.com/pulse/desentra%C3%B1ando-el-pmbok-una-gu%C3%ADa-esencial-para-la-de-el%C3%BAa-samaniego-bnspe#:~:text=Enfoque%20en%20el%20valor%20del%20negocio:%20Se,valor%20en%20el%20centro%20de%20sus%20actividades>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2022). *Sistemas agropecuarios sostenibles y cambio climático*. <https://www.fao.org/food-systems/es/>
- Lopez , L., Lopez, M., Medina, G., Castro, C., Bernal, J., Y Jerez, F. (2023). *La asociatividad rural: una apuesta desde la agricultura familiar cacaotera en el occidente de Boyacá*. <https://editorial.uptc.edu.co/gpd-la-asociatividad-rural-una-apuesta-desde-la-agricultura-familiar-cacaotera-en-el-occidente-de-boyaca-9789586605069.html#:~:text=El%20presente%20libro%20tiene%20como%20finalidad%20analizar,de%20la%20provincia%20de%20Occide>

- Maritato, M. (2012). *Gestión de proyectos y análisis de negocios: un duo dinámico Ponencia presentada en el Congreso Global PMI® 2012—EMEA*, Marsella, Francia. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/project-management-business-analysis-6410>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia. (2021). *Resolución 0161 de 2021 Por la cual se adoptan los Lineamientos de Política Pública para la Asociatividad Rural Productiva y se dictan otras disposiciones*. [https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/8_RESOLUCIONES/RESOLUCIONES%202021/MADR%20Resoluci%C3%B3n%20161%20de%202021%20\(Asociatividad%20rural\).pdf](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/8_RESOLUCIONES/RESOLUCIONES%202021/MADR%20Resoluci%C3%B3n%20161%20de%202021%20(Asociatividad%20rural).pdf)
- Missiaggia, G. P., Fernandes de Oliveira, T., Graças Mafra, D., Anício Duarte Araújo, M. C., Oliveira Coelho, A. A., Pinto de Carvalho, L. M., Y Lacerda Medeiros, R. (2025). Aplicação do guia pmbok em empresas rurais: estratégias para otimização da gestão de projetos ara otimização da gestão de projetos. *Foco*, 18(4), 01-29. https://crai.ustabuca.edu.co/Repositorio_CRAI/Respositorio_CRAI.html
- Observatorio Economico. (2011). *La asociatividad como estrategia para el fortalecimiento productivo de Bogotá*. <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/publicaciones/notas-editoriales/la-asociatividad-como-estrategia-para-el-fortalecimiento-productivo-de-bogota/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/eba0d9b5-3dac-4cb0-b6dc-1262dda3e07e/content>

- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Scielo*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Perez Godínez, R. E., Y Fuente Peña, A. (2022). Análisis de la cadena productiva del café diferenciado para exportación en el departamento de Quetzaltenango, Guatemala, para la aplicación de un modelo de planificación de proyectos productivos. *Espacios*, 49(09), 34-51. <https://research-ebsco-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/c/opcxyz/search?db=fap>
- Pertuz Martínez, A., Y Elías Caro, J. (2019). Competitividad en el sector ganadero en Colombia enfoque desde la historiografía económica, social y empresarial. *Panorama Económico*, 27(2), 453-480. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7513395.pdf>
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK®) Sexta edición. <https://toaz.info/doc-view-3>
- Sánchez León, N. (2021). *Aplicación de la guía pmbok® 6ta edición en la implementación de un sitio web para la asociación peruana para el desarrollo de la educación técnica y tecnológica – adetec Perú. Institución de educación superior “itfp” facultad de ingeniería y ciencias agroindustriales Espinal, Tolima Colombia.* <https://www.researchgate.net/publication/354100009>
- Sepúlveda Badillo, N. J. (2021). *Metodología para la Dirección y Gestión de Proyectos Basado en los Fundamentos de la Guía PMBOK® Sexta Edición, para la Ejecución de Proyectos Civiles de la Corporación para el Desarrollo Empresarial "CORPODEMP" del Municipio Socorro - Santander.* <https://noesis.uis.edu.co/server/api/core/bitstreams/ec66aadb-b44c-4bd8-be6a-6a8b065a61aa/content>

SINAC-Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC). (s.f.). *Cuaderno de trabajo de los participantes-Fortalecimiento Organizacional*.

<https://www.sinac.go.cr/ES/transprncia/Planificacin%20y%20Gestin%20BID/Capacitaciones%20del%20Proyecto/Cuaderno%20Fortalecimiento%20Organizacional.pdf>

Spinzi Calcena, L. (2020). *Project management plan for the small rural farmers development programme in Paraguay*. <https://www.ucipfg.com/biblioteca/items/show/1292>

Teles, F., Y Cañizares Plata, E. (2021). *Recomendaciones estratégicas para la asociatividad municipal*. https://asociatividad.dnp.gov.co/media/wcaaufou/recomendaciones-estrategicas-asomunicipios_version-iv.pdf

Vargas Gálan, M., Y Amaya Castaño, G. (2024). *Evaluación integral de la sostenibilidad en asociaciones rurales: el caso de Aromachipaque, Cundinamarca*. <https://doi.org/10.17151/luaz.2024.58.4>

Veloso Machado, M. (2017). *Project management and business analysis: an analysis of Cofidis Portugal*. 1-82. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15997/4/master_mariana_veloso_machado.pdf?utm_source

Apéndice

Apéndice A. Entrevista diseñada para ser aplicada a los asociados de ASOGACOP



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U E N A V I S T A

Formulación estratégica de un análisis de negocio para el fortalecimiento organizacional y sostenible de la Asociación de Ganaderos del Municipio de Coper, Boyacá "ASOGACOP", basado en la guía PMBOK 6ª Ed.

Entrevista

Objetivo de la entrevista. Diagnosticar el estado actual de la Asociación de Ganaderos de Coper Boyacá (ASOGACOP) en sus dimensiones organizacional, operativa y estratégica, análisis de datos exploratorios, entrevistas y revisión documental, para la identificación de oportunidades de mejora que permitan la optimización de su gestión y el fortalecimiento de la asociación.

I. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

1. ¿Cuántos años lleva vinculado(a) a ASOGACOP?

2. ¿Cuál es su principal actividad económica?

3. Tamaño aproximado de la explotación ganadera:
 Número de cabezas: _____
 Número de hectáreas: _____

4. Tipo de producción ganadera:
☐ Leche
☐ Carne
☐ Doble propósito
☐ Otro: _____

II. GOBERNANZA INSTITUCIONAL

5. ¿Conoce la misión y visión institucional de ASOGACOP?
☐ Sí ☐ No

6. ¿Considera claros los roles y responsabilidades dentro de la asociación?
☐ Sí ☐ No

Observaciones:



7. ¿La Junta Directiva informa oportunamente sobre las decisiones y gestiones realizadas?

☐ Sí ☐ No

8. ¿Considera transparentes los procesos administrativos y financieros?

☐ Sí ☐ No

9. ¿Conoce si la asociación cuenta con un plan estratégico o documento guía?

☐ Sí ☐ No

Comentarios adicionales:

III. PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

10. ¿Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades de ASOGACOP?

☐ Siempre

☐ Frecuentemente

☐ Algunas veces

☐ Nunca

11. ¿Se siente escuchado(a) y tenido(a) en cuenta en las decisiones de la asociación?

☐ Sí ☐ No

12. ¿Cómo evalúa los canales de comunicación entre la Junta Directiva y los asociados?

☐ Buenos

☐ Regulares

☐ Deficientes

13. Medios de comunicación utilizados por la asociación:

☐ Reuniones

☐ WhatsApp

☐ Llamadas

☐ Correo electrónico

☐ Otro: _____

14. Sugerencias para mejorar la comunicación y participación:

IV. GESTIÓN TÉCNICA Y OPERATIVA

15. ¿Ha recibido capacitación técnica o acompañamiento productivo en los últimos dos años?

☐ Sí ☐ No



16. Temas de capacitación que considera prioritarios:

17. ¿La asociación cuenta con apoyo técnico permanente?

☐ Sí ☐ No

18. ¿Está satisfecho(a) con los proyectos o programas productivos ejecutados por la asociación?

☐ Sí ☐ No

19. Principales dificultades técnicas de la producción ganadera:

V. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y AMBIENTAL

20. ¿Aplica prácticas agroecológicas o de manejo ambiental en su finca?

☐ Sí ☐ No

21. ¿Considera que ASOGACOP promueve la sostenibilidad ambiental?

☐ Sí ☐ No

22. ¿Qué acciones considera necesarias para fortalecer la sostenibilidad de la asociación?

23. ¿La asociación facilita acceso a financiamiento, proyectos o alianzas comerciales?

☐ Sí ☐ No

24. ¿Cuáles considera que son los principales retos para la sostenibilidad económica de ASOGACOP?

VI. PERSPECTIVAS Y PROPUESTAS DE MEJORA

25. ¿Qué cambios considera necesarios para fortalecer la gestión institucional?

26. ¿Cómo percibe el compromiso y liderazgo de la Junta Directiva?

☐ Alto



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B O G O T Á

☐ Medio

☐ Bajo

27. ¿Qué propuestas haría para aumentar la participación y unión entre los asociados?

28. ¿Qué expectativas tiene frente al futuro de ASOGACOP a cinco años?

29. Comentarios adicionales:

Firma del entrevistador: _____