



Buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales.

Estudio de caso: "500 mil Agroempresarias" en el Sumapaz.

MARIA FERNANDA CANTOR ROJAS

LUZ DARY OCHOA DIAZ

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

23/04/2024

Buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales.

Estudio de caso: "500 mil Agroempresarias" en el Sumapaz.

MARIA FERNANDA CANTOR ROJAS

LUZ DARY OCHOA DIAZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

LUZ ANDREA HERNANDEZ LEON

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

23/04/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 23/04/2024

Dedicatoria y agradecimientos

“Las mujeres campesinas, sembramos vida, construimos comunidad, defendemos la tierra y parimos la paz” (Mendoza, 2016, párr. 1).

A mis padres, abuelita, hijo y esposo, por el constante apoyo, dedicación y por ser el motor que impulsa cada aspecto de mi vida.

Dedico esta investigación a la tenacidad campesina, que no es otra que la de mis abuelas y abuelos. En su memoria y para que sea memoria de mi descendencia.

Agradezco a Dante, Jairo y a Vanesa, por su compañía y apoyo. Agradezco también a mi familia, quienes han cultivado en mí un amor profundo por el Sumapaz, por su historia y su resistencia.

Resumen

Dentro de la historia agraria en Colombia, cobra relevancia la provincia del Sumapaz, su gesta popular reivindicó de manera permanente el papel que desempeña el campesinado y sentó un precedente que impidió que se perpetuara la indiferencia con respecto a la inequidad de la tierra y a la situación social de su población (Vega Cantor, 2007). Partícipe de estos movimientos, la mujer campesina ha sido cimiento de la construcción social de la región y parte activa de la economía. Sin embargo, su precaria situación económica es una constante; habitan y trabajan tierras que no les pertenecen, desarrollan labores de cuidado no remunerado y trabajo doméstico, y difícilmente acceden a beneficios estatales (Gutierrez C, 2003). Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM) por ejemplo, refiere que el programa Mujer Rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, “solo llega al 0,18 % de las mujeres rurales, además de que monto de recursos entregados a cada organización es muy limitado” (DNP, 2015, p. 85).

Por lo anterior, esta investigación busca, a través de una metodología de revisión, i. caracterizar la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país, para ello se realizó una exhaustiva revisión de fuentes oficiales en Colombia y ii. Analizar el diseño e impacto del programa “500 mil agroempresarias” en la región del Sumapaz, por lo que se indagó con entidades territoriales del Sumapaz, con la Corporación Colombiana Internacional - CCI. y con las mujeres rurales de la región, lo relacionado con: aspectos sociodemográficos de las participantes, formato y puesta en marcha del programa y el impacto de cara a los resultados y la percepción de las participantes.

Así las cosas, se proponen desde la gerencia de proyectos, buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales, por lo que se relacionan los hallazgos encontrados y se realiza un análisis de estos, exponiendo la necesidad de impulsar de manera más decidida las acciones gubernamentales que permitan materializar la autonomía económica y la capacidad organizativa de las mujeres rurales en los planes, programas y proyectos públicos.

Palabras clave: Enfoque de género, mujer rural, gestión de Stakeholders, Enfoque territorial, Acción sin daño, Interseccionalidad y acción afirmativa.

Abstract

The province of Sumapaz is relevant in Colombian agrarian history due to the vindication of the permanent role played by peasantry on its popular feat. It set a precedent that prevented a perpetuation of indifference with respect to land inequality and the social situation of its population (Vega Cantor, 2007). The peasant women have been participant of these movements, they have been foundation of the social construction of the region, and active part of its economy. However, its precarious economic situation is a constant; they live and work in lands that they do not own, they carry out unpaid care labor and domestic work, and they hardly Access state benefits (Gutierrez C, 2003). For example, Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM) mentions that the Rural Woman Program of the Colombian Ministry of Agriculture and Rural Development, “only 0,18% of the rural women reach out, and the amount of the delivered resources to each organization is very limited” (DNP, 2015, p. 85).

Due to the above, this research aims, through a methodological revision, i. characterize the institutional offer tending to materialize the public policies for support and protection for rural women in the country, for that an exhaustive revision of official sources in Colombia was made and ii. analyze the design and impact of the “500 thousand women agro-entrepreneurs” in the Sumapaz region, so its territorial entities were investigated, with the International Colombian Corporation – (CCI, in Spanish), along with local rural women, what concerns to: socio-demographic aspects of the participants, format and launch of the program, and the impact in face of results and their perception.

In this context, good practices are proposed from project management for the design and implementation of state programs focused on rural women, so findings are correlated and analyzed, showing the need to boost more decisively government actions that allow the materialization of economic autonomy and the organizational capacity of rural women in the public plans, programs, and projects.

Keywords: Gender approach, rural women, stakeholder management, territorial focus, action without harm, intersectionality and affirmative action.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción	13
2. Objetivos	15
2.1. Objetivo general.....	15
2.2. Objetivos específicos.....	15
3. Justificación.....	16
4. Marco Teórico	18
4.1. Mujeres rurales en Latinoamérica	18
4.2. Introducción al Marco Teórico.....	22
4.3. Planes, programas y proyectos.....	22
4.3.1. Ciclo de vida del proyecto.....	27
4.3.2. Gerencia de proyectos.....	30
4.4. Enfoque de género	44
5. Hipótesis.....	47
6. Variables.....	48
7. Metodología.....	55
7.1. Enfoque y alcance de la investigación.....	55
7.1.1. Contribuciones originales esperadas	58
7.2. Población y muestra.....	60
7.3. Instrumentos.....	64
7.4. Técnicas para el análisis de la información.....	65
8. Trabajo de Campo.....	68

8.1. Procesamiento de los datos y análisis de resultados.....	68
8.1.1. Caracterizar la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país de cara al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de vida”.	68
8.2. Consulta a las alcaldías de la provincia de Sumapaz - PQRSD.....	76
8.3. Entrevistas – Mujeres rurales inscritas al programa "500 mil agroempresarias"	86
8.3.1. Identidad e historia personal de las entrevistadas.....	87
8.3.2. Convocatoria y participación.....	88
8.3.3. Balance	89
8.4. Analizar el diseño e impacto del programa “500 mil agroempresarias” en la región del Sumapaz.....	91
8.4.1. El “Programa “500 mil agroempresarias”	91
8.4.2. La formulación	93
8.4.3. La implementación.....	100
8.4.4. Avances.....	106
9. Discusión.....	112
10. Conclusiones	116
10.1. Propuesta de solución a la problemática.....	118
10.1.1. Buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales	118
11. Trabajo futuro.....	124
12. Referencias	126
13. ANEXOS.....	132

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Ciclo de vida genérico	28
Figura 2. Distribución de normatividad para promover la igualdad de género.....	69
Figura 3. Relación histórica leyes equidad de la mujer vs. mujer rural.....	70
Figura 4. Producción de mora mujeres rurales Silvania	76
Figura 5. Asociaciones de mujeres existentes	78
Figura 6. Asociaciones disueltas	84
Figura 7. Los frutos de la morera.....	86
Figura 8. La recolectora de mora.....	87
Figura 9. El cultivo de mora	88
Figura 10. Recolectando mora.....	90
Figura 11. Entrevista a Adriana Senior, CEO – CCI.....	92
Figura 12. Puesta en marcha.....	100
Figura 13. Cronograma de la primera convocatoria del programa 500 mil Agro- empresarias	101
Figura 14. Resultados de la primera convocatoria del programa 500 mil Agro- empresarias	106
Figura 15. Líneas productivas de la primera convocatoria del programa 500 mil Agro- empresarias	107
Figura 16. Ciclo de vida del proyecto – fases secuenciales basadas en la iteración.....	119
Figura 17. Enfoques complementarios para el trabajo con población rural en Colombia	122

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Definición de proyecto	25
Tabla 2. Ciclo de vida de los proyectos	29
Tabla 3. Modelos para la identificación de Stakeholders	40
Tabla 4. Matrices de análisis de los Stakeholders	41
Tabla 5. Criterios para la relación entre la equidad de género y los programas del Estado para las mujeres campesinas del Sumapaz junto con las definiciones operacionales de las variables incluidas en la hipótesis:	49
Tabla 6. Concentración de mujeres por departamento	60
Tabla 7. Demografía y población desagregada por municipios de la Región de Sumapaz	61
Tabla 8. Porcentaje de población rural por municipios de la Región de Sumapaz	62
Tabla 9. Porcentaje de población rural de mujeres de la Provincia de Sumapaz por municipios	62
Tabla 10. Mujeres de Sumapaz participantes proyecto "500 mil Agroempresarias"	63
Tabla 11. Caracterización Normatividad estatal para promover la igualdad de género - equidad de la mujer	71
Tabla 12. Marco de trabajo del Enfoque Interseccional - MADR	74
Tabla 13. Relación de asociaciones existentes reportadas por las alcaldías de la provincia de Sumapaz	79
Tabla 14. Comparación de asociaciones inscritas en el programa "500 mil agroempresarias", vs. asociaciones de mujeres existentes.	85
Tabla 15. Características demográficas de la población colombiana	95
Tabla 16. Titularidad de los predios según género	96
Tabla 17. Índice de pobreza en hogares con jefaturas según sexo	96

Buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales - Estudio de caso: "500 mil Agroempresarias" en el Sumapaz	12
Tabla 18. Trabajo no remunerado de las mujeres rurales	97
Tabla 19. Financiamiento de las mujeres rurales	97
Tabla 20. Análisis Stakeholders "programa 500 mil Agro-empresarias"	109

1. Introducción

Diferentes análisis institucionales han puesto en evidencia que reducir las brechas de género en el sector rural trae beneficios sociales y económicos para el país. Organizaciones Internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), ha indicado que si se tuviera equidad de las mujeres frente a los recursos productivos de los hombres los países “aumentarían el rendimiento de sus explotaciones agrícolas entre un 20 y un 30 por ciento, sacando de 100 a 150 millones de personas del hambre” (Colombia, 2011, párr. 4). En consecuencia, la implementación de estrategias conducentes en disminuir las brechas de género en el campo se vuelve una prioridad para el Gobierno Nacional y las autoridades territoriales.

Esta investigación busca, en primer lugar, realizar una caracterización de la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país de cara al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de vida”. Por lo que, se identificarán políticas y normas tendientes a promover la igualdad de género, actores institucionales clave y programas y proyectos dirigidos a mujeres rurales (DNP, 2024).

En segundo lugar, se realizó un análisis del diseño e impacto del programa “500 mil agroempresarias” y la gestión de sus stakeholders. Para ello, se efectuó una aproximación a las barreras sociales, económicas y estructurales que enfrentan las mujeres rurales para llevar a cabo sus iniciativas, se identificarán los resultados de la primera convocatoria “500 mil agroempresarias”, y se analizará la satisfacción versus las expectativas de las aplicantes.

Todo lo anterior será insumo para la formulación de buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales desde un enfoque de género, que verse con las orientaciones y lineamientos propuestos por diferentes actores institucionales, gubernamentales y organizativos nacionales e internacionales garantes de la reivindicación de los derechos de las mujeres en el campo.

Finalmente, la apuesta de este estudio es servir de recurso y fuente para diferentes actores comprometidos a fortalecer eficazmente el activo productivo de las campesinas mediante la gestión estratégica de sus proyectos. Del mismo modo, procura ser un llamamiento para que el Estado contemple las diferencias entre los hombres y mujeres en el diseño e implementación de planes, programas y proyectos, y, por ende, adopte medidas de gestión del conocimiento, que le permita propender estratégicamente por el desarrollo rural, sin recaer en el androcentrismo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer, desde la gerencia de proyectos, buenas prácticas con enfoque de género para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a impulsar iniciativas de mujeres rurales, a partir del estudio de caso "500 mil agroempresarias" en la región del Sumapaz.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país de cara al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia potencia mundial de vida".
- Analizar el diseño e impacto del programa "500 mil agroempresarias" en la región del Sumapaz.
- Proponer, desde la gerencia de proyectos, buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales.

3. Justificación

La relevancia de esta investigación, parte de recordar que, reducir las brechas de género en el sector rural trae beneficios económicos y sociales para el país, la Organización Internacional del Trabajo por su parte, menciona que la disminución de dichas brechas aumentaría considerablemente el PIB mundial, para América latina y el caribe, hasta en un 4% (OIT, 2018).

En este sentido, y dado que las mujeres en el campo tienen los índices más altos de pobreza, no gozan de acceso equitativo a la tierra, realizan trabajos en su mayoría no remunerados, y no acceden fácilmente a créditos (Colombia, 2011), el Estado colombiano debe propender por visibilizar el papel productivo y reproductivo de las mujeres y crear oportunidades que incidan significativamente en esta población para reactivar el campo y fomentar el desarrollo productivo de todo el país, por lo que Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de vida” apuesta por programas que materialicen este compromiso gubernamental.

Así las cosas, el valor teórico de la investigación es el aporte que desde el pensamiento estratégico y gerencial se hará al diseño y formulación de programas y proyectos estatales dirigidos a mujeres rurales a través de buenas prácticas con enfoque de género. Esta propuesta busca promover el acceso, la participación y el éxito de las iniciativas de mujeres campesinas en la oferta institucional.

Por último, es importante mencionar que, dentro de las múltiples causas de fracasos de las políticas gubernamentales orientadas a combatir la pobreza, garantizar la seguridad alimentaria y el desarrollo sostenible, se reconoce “el desconocimiento de las mujeres

como productoras y el diseño de políticas y programas de desarrollo que ignoran la dimensión de género" (FAO, 1998, párr. 41).

4. Marco Teórico

En este capítulo se presentan los conceptos teóricos que sirven de referencia para analizar los aspectos a incorporar desde el enfoque de género en programas estatales dirigidos a impulsar y fortalecer los proyectos productivos de mujeres rurales.

4.1. Mujeres rurales en Latinoamérica

Las mujeres rurales, son campesinas, indígenas, afrodescendientes, artesanas y jóvenes del campo que desarrollan múltiples actividades como estrategias para el mantenimiento de la agricultura familiar. Según la FAO, las mujeres rurales son “agricultoras, recolectoras, pescadoras, asalariadas, participantes incluso en actividades no agrícolas que tienen lugar en el medio rural; de otra parte, por las interrelaciones culturales y territoriales que las definen como tales” (FAO et al., 2017, p. 10). En Colombia, a través de la Ley 731 de 2002, artículo 2, se ha definido a la mujer rural como “toda aquella que sin distinción de ninguna naturaleza e independientemente del lugar donde viva, su actividad productiva está relacionada directamente con lo rural, incluso si dicha actividad no es reconocida por los sistemas de información y medición del Estado o no es remunerada” (República, 2002, párr. 2).

La población rural comprende alrededor de la cuarta parte de la población trabajadora en América Latina, y las mujeres rurales representan aproximadamente la mitad de esta población, en contextos donde “coexisten formas semif feudales de trabajo familiar, que involucran con frecuencia a niños, niñas y adolescentes y en las que el trabajo de la mujer es intermediado por el hombre, enfrentan altos niveles de informalidad, y simultáneamente

el peso de estereotipos de género que refuerzan los patrones de dominación masculinos” (Valenzuela et al., 2012, p. 58).

Desde el siglo XX, diversos estudios e investigaciones se han concentrado en diagnosticar las problemáticas de las mujeres rurales en Latinoamérica, encontrando que son ellas quienes enfrentan los niveles más altos de pobreza y discriminación legal, social, económica y cultural (OIT, 2019). Espacios como el Primer Conversatorio Latinoamericano “La mujer rural: derechos, desafíos y perspectivas”, destacan la importancia de que las mujeres rurales logren la plena garantía de derechos humanos de forma integral, que parte de tener acceso y control sobre la tierra. Pues, según estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, en Latinoamérica, la titularidad femenina de los predios oscila entre el 9% y 30% en el mejor de los casos, por lo que difícilmente pueden acceder a los derechos de uso, control y transferencia de la tierra (FAO et al., 2017, p. 25).

Así las cosas, la FAO con el apoyo del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural - RIMISP y de CEPAL estudiaron los programas contra la pobreza rural llevados a cabo durante la década de 1990 en Brasil, Chile, Colombia, Nicaragua, México y Perú. Y a partir de ello, proponen, entre otras cosas, contemplar 1. La participación de la población beneficiaria en la elaboración de los programas, 2. Que la programación sea impulsada por la demanda, cuidando que las propuestas no se conviertan en programas fragmentados e inconexos. Del mismo modo, de cara a la población rural beneficiaria, concluyen que se deben dirigir los esfuerzos en estudiar la focalización geográfica de los programas, desde un enfoque territorial, también, es importante realizar una caracterización individual de los beneficiarios, que bien puede considerarse hoy por hoy como el enfoque diferencial. Frente a esto, el estudio subraya que realizar estos estudios

previos, evita cometer errores en la subcobertura o en la filtración de personas al programa (CEPAL et al., 2003).

Por otro lado, las investigaciones de La Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra - ILC, encuentran una postura que conjuga dos elementos importantes a la hora de comprender integralmente la realidad de la mujer rural, desde la comprensión de su territorio, "abarcando principalmente los dominios simbólicamente femeninos y a producir análisis parciales de las dinámicas territoriales" (Diana Deere et al., 2011, p. 76). Y, por otro lado, "incorporar estructuralmente el género como marco, lo cual permite analizar una mayor diversidad de actores, instituciones y activos que interactúan para producir, reproducir y transformar el territorio" (Diana Deere et al., 2011; Paulson, S. et al. 2011, p. 76). Lo anterior, atendiendo a diferentes particularidades, como las dinámicas causadas por situaciones de conflictos y violencia, que, para el caso colombiano, incentiva los procesos de desruralización y urbanización forzada, con unos efectos dramáticos en las mujeres.

El Centro Latinoamericano, para el Desarrollo Rural "RIMISP" en su informe final sobre "Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales en América Latina y el Caribe", precisa que, aunque los ministerios de agricultura de los diferentes países latinoamericanos han optado por crear programas para proponer 1. políticas agrarias, 2. políticas sectoriales para mujeres pobres y 3. políticas de género, al tratarse de apuestas independientes entre sí, es de esperarse que sus resultados no conversen.

A partir de la revisión documental realizada, se puede concluir que, en todos los casos, los factores que versan sobre el éxito o fracaso de los programas dirigidos a la población más pobre de las zonas rurales, las mujeres, atienden en principio a:

1. Carencia de datos estadísticos para establecer líneas base sobre las cuáles formular programas, y posteriormente, evaluar su impacto sobre la población.
2. Desconocimiento del o los problemas raíz que enfrentan las mujeres rurales en contextos territoriales diversos.
3. Invisibilización de las mujeres y sus conocimientos en el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos.
4. Comprensión e intervención fragmentada entre las distintas intervenciones públicas y entre los bienes y servicios públicos.

Las dificultades que este escenario ha generado sobre las mujeres rurales se evidencian en las cifras relacionadas con la participación laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) advierte la crítica situación del sector rural y el desarrollo local en América Latina y el Caribe. Así, la informalidad en las zonas rurales es dos y hasta tres veces mayores que en las zonas urbanas. En 2019, 85,7% de los trabajadores ocupados en el sector agrícola eran informales, las tasas de pobreza alcanzaban el 45,7% y la pobreza extrema el 21,7% (OIT, 2019).

Aún más crítico, se ha podido concluir que luego de la pandemia, para el 2021, los hombres tenían una participación laboral similar a la previa a la crisis (73,9%), mientras que en el caso de las mujeres hay un retroceso histórico, pues la participación laboral llegó al 49,1%, misma cifra del año 2008 (Güezmes, 2021, diapositiva 5).

Agencias multilaterales y organismos internacionales han instado a Estados invitados y miembros de cumbres internacionales, a exponer la importancia de implementar diferentes medidas orientadas a garantizar la equidad de género a partir de la incorporación de la perspectiva de género en las políticas públicas, lo anterior, a propósito de la feminización

de la pobreza, la vulneración de los derechos de las mujeres y las precarias condiciones sociales en las que viven.

4.2. Introducción al Marco Teórico

Siendo el marco teórico, la base fundamental para cualquier investigación, se presenta a continuación la hoja de ruta que permitirá orientar mediante una base conceptual y teórica la presente investigación, con el fin de guiar, de manera organizada la información y la relación entre ella, y así lograr una interpretación íntegra de los hallazgos presentados como resultados del trabajo de campo (Coronel-Carvajal et al., 2023).

Por lo anterior, en este apartado se definirán y explicarán conceptos claves como planes, programas y proyectos, gerencia de proyectos, stakeholders y perspectiva de género, entre otros. Adicionalmente se presentarán algunas teorías relevantes que respaldan la investigación desde diferentes miradas, que permitan dar validez a los resultados proponiendo finalmente, buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales con el fin de impulsar las iniciativas de las mujeres rurales.

4.3. Planes, programas y proyectos

Un primer concepto que resulta relevante para este trabajo de grado es el de Plan, del cual encontramos diversas definiciones y perspectivas para su interpretación.

El **Plan** puede ser comprendido como “un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo

determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas" (México, 2017, diapositiva 23).

También, se puede concebir como un parámetro técnico-político, *"desde el punto de vista de la administración pública, el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector económico social o cultural"* (Ander-Egg & Aguilar Idañez, 2005, p. 15).

Por su parte, para el sector público, *"los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el Presidente de la República a través de su equipo de Gobierno"* (DNP, 2024, párr. 1), constituyen el llamado "Plan Nacional de Desarrollo".

Frente a esto, La Revista Jurídica, realiza algunas precisiones sobre el Plan Nacional de Desarrollo en Colombia:

"El Plan Nacional de Desarrollo es una norma en la cual se establecen los lineamientos estratégicos de las políticas públicas y objetivos de corto, mediano y largo plazo que se ha propuesto adelantar el Gobierno Nacional, así como los instrumentos financieros y presupuestales para alcanzar tales metas. La Constitución Política y la Ley 152 de 1994 regula lo concerniente a su formulación y aprobación. Asimismo, y considerando que, este instrumento se integra al ordenamiento jurídico a través de una ley, es susceptible de control de constitucionalidad por parte de la Corte Constitucional" (Jurídica, 2022, párr. 1).

Por lo anterior, para el presente estudio, es de particular interés el énfasis que el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, dé a las mujeres rurales, toda vez que, de ello

dependerá que se adopten mecanismos jurídicos e institucionales que garanticen los derechos particulares de esta población.

Un segundo concepto para tener en cuenta es el de **Programa** comprendido como “el concepto que ordena y vincula cronológica, espacial y técnicamente las acciones o actividades y los recursos necesarios para alcanzar en un tiempo dado una meta específica, que contribuirá a su vez a las metas y objetivos del plan” (México, 2017, diapositiva 34).

Así mismo, se puede definir como la conjugación de proyectos de manera organizada, coherente e íntegra, diferenciándose de estos por la magnitud, diversidad y especificidad de las acciones y objetivos planteados (Ander-Egg & Aguilar Idañez, 2005).

Para el Project Management Body of Knowledge- PMBOK- en su sexta edición, el programa es concebido como:

“un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (PMI, 2017a, p. 11)

En este sentido, es necesario identificar los programas que, de cara a los lineamientos dados en el Plan Nacional de Desarrollo, estén orientados a realizar cambios estructurales de carácter económico, cultural y social para superar diversas problemáticas que afrontan las mujeres rurales en el país.

Finalmente, frente al concepto de **Proyecto**, se destacan las siguientes definiciones incluidas en la Tabla 1:

Tabla 1. Definición de proyecto

Autor	Definición
Rodolfo Siles, y Ernesto Mondelo (2018)	"Es un conjunto de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico (resultado, producto o servicio) dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos" (Siles, p. 14).
James P. Lewis (2007)	"Un proyecto es un esfuerzo planificado que tiene un inicio y un final y que produce un resultado único o un producto" (Lewis, 2007, p. 5).
International Organization for Standardization (ISO) (2021)	"esfuerzo temporal para lograr uno o más objetivos definidos", "los proyectos los llevan a cabo equipos temporales y proporcionan entregables, productos, resultados y beneficios" International Organization for Standardization (21500, 2021, pp. 2, 4).
International Project Management Association (IPMA)	"es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para producir los entregables acordados cumpliendo con requerimientos y restricciones predefinidos" International Project Management Association (IPMA, 2017, p. 27).
Association for Project Management (APM)	"son esfuerzos únicos y transitorios, emprendidos para lograr el cambio y alcanzar los objetivos planificados. Por lo general, se considera que un proyecto es un éxito si logra los objetivos de acuerdo con sus criterios de aceptación, normalmente dentro de un plazo y presupuesto acordados" (APM, 2020, p. 27).

Fuente: *Elaboración propia.*

Así mismo, el PMBOK, en su séptima edición lo define como:

“Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto” (2021a, p.4) .

Pinto, J. K. por su parte menciona que:

“[Un proyecto es un] trabajo organizado para lograr una meta predefinida u objetivo que requiere recursos y esfuerzo; es un emprendimiento único (y por tanto arriesgado) que tiene un presupuesto y un cronograma” (2015, p. 5).

Y Saenz, A., menciona que el proyecto al no ser un trabajo repetitivo requerirá de la creación y articulación temporal de un equipo multidisciplinario que se encargará de atender y dar respuesta de manera gradual a unas especificaciones en términos de alcance, tiempo y costo (2012).

En síntesis, sobre los tres conceptos hasta ahora abordados se puede decir que los proyectos abarcan la dimensión operacional, es decir, contemplan las acciones que de manera interrelacionada darán solución al problema identificado, los programas comprenden lo táctico; el conjunto de proyectos necesarios para cumplir el propósito del plan, y los planes contienen/describen lo estratégico (visión, principios, objetivos, políticas, estrategias y metas) (México, 2017).

Así las cosas, los conceptos antes expuestos, permitirán analizar la integridad y articulación que debe existir entre las iniciativas gubernamentales descritas en los Planes, la oferta institucional tendiente a materializar estos propósitos a través de los programas y

el diseño y formulación de estrategias para atender las necesidades de las mujeres rurales a través de los proyectos.

4.3.1. Ciclo de vida del proyecto

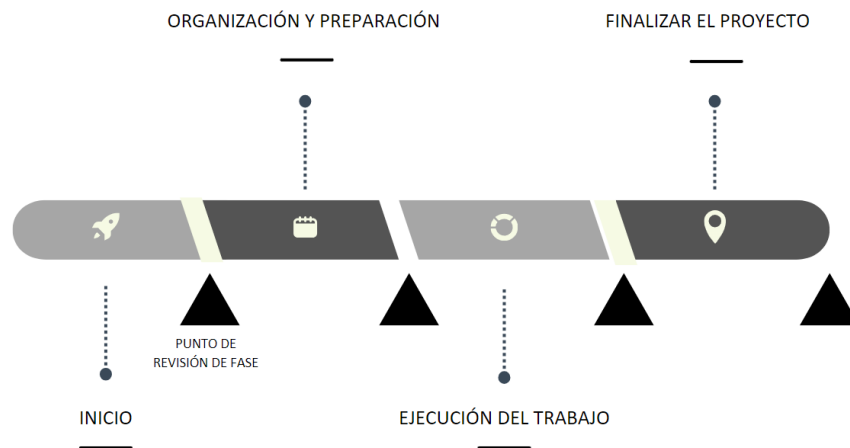
Otro concepto que se identifica pertinente para esta investigación es el de Ciclo de vida del proyecto. El ciclo de vida de un proyecto se compone de un número determinado de fases, que, desarrolladas de manera secuencial (según sea el caso) permiten alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, se relacionan a continuación las fases o hitos más comunes en el ciclo de vida del proyecto o programa (Techshool, 2023):

1. *Inicio*: En esta fase se define el alcance, entregables, objetivo, recursos necesarios, cronograma de actividades, costo y riesgos.
2. *Planificación*: Se lleva a cabo un plan de gestión, se amplía y especifica lo correspondiente al alcance, se realiza un análisis de riesgos y se proponen posibles maneras de aceptarlos y/o mitigarlos.
3. *Ejecución*: Durante esta etapa, se materializa la planeación llevada a cabo en fases anteriores, se asignan roles y responsabilidades que facilitan la gerencia del proyecto.
4. *Control*: Para este momento, es necesario monitorear el progreso del proyecto y su alineación con el cronograma, el presupuesto, entre otros, y de ser necesario, aplicar medidas correctivas oportunamente.
5. *Cierre*: Una vez el proyecto ha alcanzado el objetivo para el cual fue creado, se le da cierre formal, y se evalúan los logros y desafíos, permitiendo así obtener aprendizajes para nuevos proyectos.

Por otro lado, el PMBOK en su sexta edición, sugiere que cualquier proyecto puede configurarse en un ciclo de vida de 4 fases tal como se observa en la siguiente figura (PMI, 2017b):

Figura 1. Ciclo de vida genérico



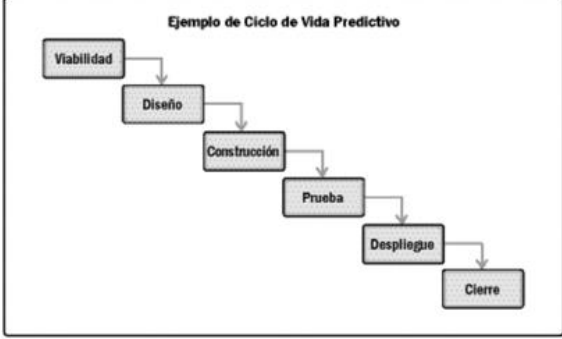
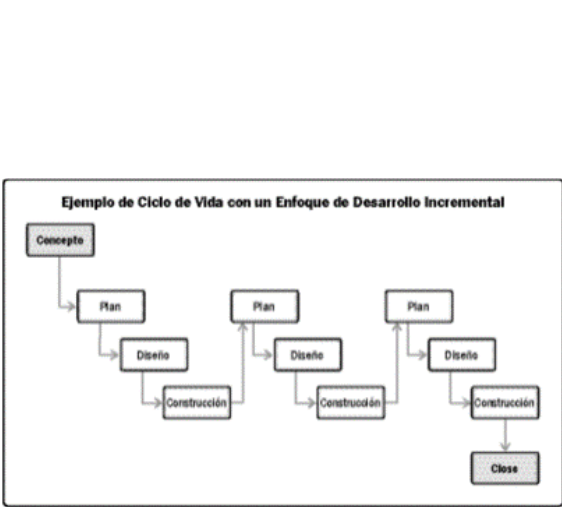
Fuente: Elaboración propia, tomada y adaptada PMBOK Sexta Edición (Project Management Institute, 2017, p. 65)


Aunque en la séptima edición, se señalan mínimo seis fases: viabilidad, diseño, construcción, prueba, despliegue y cierre, en ambas ediciones, se propone que, entre fases se realice una revisión o transición de etapa, en la cual, se verifiquen si se han alcanzado los resultados esperados en la fase (P. M. I. PMI, Inc., 2021b).

Otros autores como Palacio y Ruata en su libro Scrum Manager Gestión de Proyectos, estiman que el ciclo de vida de proyectos debe dividirse en fases secuenciales que contemplen: "concepto, requisitos, diseño, planificación, desarrollo, cierre" (2011, p. 31).

Si bien, entre autores y estándares, existen diferencias frente al número y tipo de fases de los proyectos, estas podrán ser definidas al considerar el enfoque de desarrollo (la manera en la que se desarrollarán cada una de las fases) y la cadencia de entrega deseada (momento y frecuencia de los entregables):

Tabla 2. Ciclo de vida de los proyectos

Enfoque de desarrollo	Cadencia de entregas	Ciclo de vida
<p>Predictivo o cascada: Cada fase se realiza una sola vez, de manera secuencial y se centra en una tarea particular.</p>	<p>Entrega única Una entrega al final del proyecto</p>	 <p>Ejemplo de Ciclo de Vida Predictivo</p> <pre> graph TD Viabilidad --> Diseño Diseño --> Construcción Construcción --> Prueba Prueba --> Despliegue Despliegue --> Cierre </pre>
<p>Híbrido: es una combinación del predictivo y el adaptativo. La implementación de las fases tiene un enfoque incremental, es decir, el entregable final se compone de entregables realizados al final de cada serie de iteraciones.</p>	<p>Entregas múltiples Varios componentes que se entregan en diferentes momentos</p>	 <p>Ejemplo de Ciclo de Vida con un Enfoque de Desarrollo Incremental</p> <pre> graph TD Concepto --> Plan1[Plan] Plan1 --> Diseño1[Diseño] Diseño1 --> Construcción1[Construcción] Construcción1 --> Plan2[Plan] Plan2 --> Diseño2[Diseño] Diseño2 --> Construcción2[Construcción] Construcción2 --> Plan3[Plan] Plan3 --> Diseño3[Diseño] Diseño3 --> Construcción3[Construcción] Construcción3 --> Cierre[Cierre] </pre>

Enfoque de desarrollo	Cadencia de entregas	Ciclo de vida
<p>Adaptativo: Al final de cada iteración, se revisa el entregable, se retroalimenta, se actualiza y se prioriza la siguiente iteración.</p>	<p>Entregas periódicas Entregas definidas en un cronograma de entrega fijo</p>	

Fuente: Elaboración propia, tomada y adaptada PMBOK Séptima edición (PMI, 2021).

Así las cosas, para esta investigación, de cara al programa “500 mil agroempresarias”, se analizaron las fases del ciclo de vida del programa, el enfoque de desarrollo, y su implementación en aras de lograr los objetivos y metas propuestas en el mismo.

4.3.2. Gerencia de proyectos

Toda vez que, para el presente estudio, se requiere tener una visión holística de la gestión y administración las actividades requeridas para desarrollar exitosamente programas y proyectos, desde una base que integre estándares, metodologías y pautas conductuales, se expondrá a continuación lo relacionado con la Gerencia de proyectos.

El término de **gerencia de proyectos** hace referencia a la coordinación de todas las actividades que se adelantan en cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, que, por la magnitud de los recursos invertidos, por la participación de un número creciente de personas, por la diversidad y complejidad de las acciones, requieren de un modelo gerencial que acompañe las acciones y garantice la entrega oportuna del proyecto dentro de las especificaciones de alcance, costo y calidad (Moreno et al., 2018).

La gerencia de proyectos empezó a gestarse desde comienzos del XVIII con la revolución industrial. La necesidad de realizar una distribución efectiva y eficiente del trabajo requería de mecanismos de medición y control que permitieran usar las capacidades y recursos al máximo. Por lo que para 1911, los “Principios de la administración científica” de Frederick Taylor fueron la base de la práctica administrativa moderna. Estos principios se centran en “i. Estudio científico de cada elemento que compone el trabajo ii. La selección científica y entrenamiento obrero, iii. La cooperación entre administración y obreros y iv. La distribución equitativa de la responsabilidad y el trabajo entre la dirección y los obreros” (Erra, 2020, párr. 3). Por otro lado, otros instrumentos para la gestión de proyectos empezaron a desarrollarse; herramientas para la organización del trabajo como el diagrama de Gantt propuesta por Henry Gantt en 1931, o los métodos formales de revisión y evaluación de programas como el modelo PERT (Program Evaluation and Review Technique), en 1958 ó el método de ruta crítica (CPM) enfocado en la revisión y cálculo de tiempos para la ejecución de los proyectos (Moreno et al., 2018, pp. 24, 25).

Lo anterior, permitió que para los años 50, la gerencia de proyectos fuera entendida como una disciplina que organiza y administra recursos finitos para alcanzar un propósito único. Con estos avances, empieza para el siglo XIX el auge por las metodologías y estándares para la gestión de proyectos, así como la creación de instituciones acreditadoras de conocimientos de profesionales en gestión de proyectos (Vélez et al., 2018), dentro de las que se destacan:

- El International Project Management Association, IPMA (en español, Asociación Internacional para la Dirección de Proyectos), fundada en 1965 con el propósito de

generar redes de trabajo alrededor de la gestión de proyectos, emite el "Individual Competence Baseline o ICB", guía base para el desarrollo de las competencias individuales en dirección de proyectos, programas y portafolios de proyectos de esta federación (Puentes M, 2021).

- El Project Management Institute, PMI® (en español, Instituto para la Administración de Proyectos), creado en 1969, publicó en 1979, su estándar "Project Management Body of Knowledge PMBOK®". el cual describe "los procesos, las normas, los métodos y las prácticas" para la dirección de proyectos (Moreno et al., 2018, p. 60).
- En 1979, se crea el estándar exigido por el gobierno británico en todos los proyectos bajo su tutela, PRINCE2 "Projects IN Controlled Environments", (en español, Proyectos en Entornos Controlados) (Vélez et al., 2018).

Con este antecedente, y ante la posibilidad de que en esta disciplina pudieran encontrarse profesionales de diferentes industrias, orígenes y culturas, las asociaciones e institutos para la dirección de proyectos, propusieron guías que orientan el comportamiento de las personas involucradas en los proyectos, de cara a la dirección, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. El PMBOK, por ejemplo, propuso los siguientes 12 principios:

1. *"Ser un administrador diligente, respetuoso y atento.*
2. *Construir una cultura de responsabilidad y respeto.*
3. *Involucrar a las partes interesadas para entender sus intereses y necesidades.*
4. *Centrarse en el valor*
5. *Reconocer y responder a las interacciones de los sistemas.*
6. *Motivar, influir, entrenar y aprender.*
7. *Adaptar el enfoque de entrega en función del contexto.*
8. *Integrar la calidad en los procesos y los resultados.*

9. *Abordar la complejidad mediante el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje.*
10. *Abordar las oportunidades y las amenazas.*
11. *Ser adaptable y resistente.*
12. *Permitir el cambio para alcanzar el estado futuro previsto” (Lourdes, 2021, párr. 5).*

Además de unas áreas de conocimiento mínimas que, por su importancia en la gerencia, facilitan la identificación, definición, unificación y coordinación de los diversos procesos y actividades:

1. *“Gestión de la integración del proyecto*
2. *Gestión del alcance del proyecto*
3. *Gestión del cronograma del proyecto*
4. *Gestión de los costos del proyecto*
5. *Gestión de la calidad del proyecto*
6. *Gestión de los recursos del proyecto*
7. *Gestión de las comunicaciones del proyecto*
8. *Gestión de los riesgos del proyecto*
9. *Gestión de las adquisiciones del proyecto*
10. *Gestión de los interesados del proyecto” (PMI, 2017b, p. 23).*

Así las cosas, la gerencia de proyectos busca a través de conocimientos, habilidades y herramientas, llevar un plan, programa o proyecto a feliz término, de cara a: 1) la planeación definida; 2) atendiendo a restricciones en tiempo, costo, calidad u otros y 3) logrando la satisfacción de los stakeholders.

Finalmente, en la presente investigación, la gerencia de proyectos es la disciplina garante de la implementación de políticas públicas a través de diferentes programas y proyectos gubernamentales, y debe propender porque en línea con la apuesta estatal, se genere valor para los diferentes "stakeholders" o grupos de interés, frente a estos últimos, se ampliará lo correspondiente en el siguiente apartado.

4.3.2.1. "Stakeholders" o "Grupos de interés"

"Aunque el concepto de stakeholder, como neologismo que apunta a una metáfora — literalmente vendría a significar: "el que mantiene una apuesta"... y nótese bien su cercanía fónica al término stockholder, que vale por shareholder y que sería, vertido al castellano, "el que tiene en su poder una parte alícuota de una empresa"; o sea: el accionista" (Fernández Fernández & Bajo Sanjuán, 2012, p.132).

Para los años sesenta, el término "**stakeholders**" empezó a usarse para referirse a los accionistas, sin embargo, en 1963 el Stanford Researchse, adjudicó el concepto a un grupo de personas que son indispensables para que las empresas existan (Supelano Ruiz & Hernández Rivera, 2018, p. 10). Rheman, por su lado, los definió como "*quienes dependen de la empresa para conseguir sus metas personales y del cual la empresa depende para su propia existencia*", luego, Ahlsledt y Jahnukainen en 1971, los consideró "*Participantes en la empresa que buscan sus propios intereses y metas y de los cuales la empresa depende*" (Toscano Hernández & Virguez Pedreros, 2015, pp. 16, 34).

Más tarde, en 1984, el profesor Edward Freeman realizó una aproximación teórica sobre las partes interesadas en su libro "Strategic Management. A stakeholder approach", él se refería a los Stakeholders como: personas que de manera individual o grupal pudieran

afectar o ser afectados por el logro de los objetivos empresariales (González Esteban, 2007, p. 208). A partir de este concepto, Freeman amplía el espectro de lo que se considera Stakeholders, y propone considerar la existencia de diferentes actores, (accionistas, empleados, proveedores, clientes, la sociedad, entre otros) en el actuar empresarial. Esta teoría surge como una propuesta estratégica para optimizar el funcionamiento empresarial (Alpuche de la Cruz & Leines Cortez, s.f.).

A la fecha, estándares como ISO 9001, PMBOK, PRINCE2, definen a las partes interesadas como personas, grupos u organizaciones que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por las decisiones o actividades de un proyecto, programa, portafolio o en el ejercicio normal de la organización (ISO, 2015), (PMI, 2017b, p. 31), (AXELOS, 2009).

Frente al caso de estudio, se tendrán en cuenta a las ciudadanas rurales como "stakeholders" principales, toda vez que, como bien lo menciona Sanches, F. *"Las instituciones del Estado, que producen "bienes y servicios públicos", deben generar beneficios presentes para la sociedad y para la construcción de futuro, los que reconoce como suyos y por tanto, incorpora a su patrimonio individual y familiar, en la medida que les permiten progresar en su calidad de vida o más propiamente dicho en su desarrollo humano"* (Sánchez Albavera, 2003, p. 19).

4.3.2.2. La Teoría de los Grupos de Interés

Exponentes como: Freeman (1984), Hill y Jones (1992), Donaldson y Preston (1995), Mitchell et al. (1997), Jones y Wicks (1999) y Frooman (1999), Luoma y Goodstein (1999) y Clarkson (1995); sentaron las bases conceptuales de lo que hoy conocemos como la

Teoría de los grupos de interés o Teoría de los Stakeholders (González Campo, 2010). Esta teoría parte del supuesto de que el éxito del ejercicio empresarial está estrechamente relacionado con su entorno, la influencia positiva que la organización ejerce sobre sus grupos de interés es determinante para la sostenibilidad de cualquier organización.

La AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas), sugiere que la teoría de los Stakeholders permite ver a la empresa como un ecosistema, en el que los intereses de todos los individuos y colectivos deben ser incluidos en el comportamiento estratégico de la organización, toda vez que las partes pueden verse afectadas bilateralmente (2016).

Similar a la comprensión de Donaldson y Preston:

“(...) La última implicación administrativa de la teoría de stakeholders es que los directivos deben reconocer la validez de los diversos intereses de los stakeholders, y deberían intentar responder a ellos dentro de una estructura de mutuo apoyo porque éste es un requerimiento moral para la legitimación de la función administrativa” (1995, p. 85).

Para otros autores, esta teoría resalta la importancia de la teoría en función de la cooperación entre los actores, toda vez que esta garantiza la sostenibilidad, la evolución y la sana competencia entre las organizaciones. En palabras de Sachs & Ruhli:

“Los negocios en el siglo XXI deben ser vistos como una institución que crea valor para los clientes, proveedores, empleados, comunidades, financiadores y la sociedad (...) en efecto el nuevo contrato social contiene tres licencias: (1) licencia para operar (2) licencia

para innovar y (3) licencia para competir. La combinación conduce a una nueva agenda para pensar acerca del propósito de la firma, su visión estratégica y su modelo de negocios para la creación de valor” (Bernal & Rivas, 2012, p. 255).

Belleza, V. y Dios, O. recapitulan los tres principios de esta teoría (2022), a saber:

1. *Beneficio mutuo*: este principio resalta la importancia de la conjunción de intereses corporativos y de los diferentes agentes que intervienen en las dinámicas empresariales, la posibilidad de buscar y obtener beneficios, acompasando esfuerzos, pero también beneficios, crea interdependencia entre las partes, y garantiza la supervivencia de la organización a lo largo del tiempo.
2. *Postura estratégica cooperativa*: la creación de relaciones colaborativas aleja a la organización de entornos hostiles que obstaculizan sus esfuerzos en la generación de valor.
3. *Rechazo de una visión estrictamente económica de la empresa*: la meta de la organización no puede abocarse solamente a maximizar sus ganancias, debe concentrarse en la generación de valor a todos los agentes, incluso, para que el éxito económico-financiero sea sostenible en el tiempo.

Donaldson y Preston, por su parte, proponen los siguientes tres enfoques:

1. *Descriptivo*: Bajo este modelo, la organización debe ser un constante observador de sus relaciones con sus stakeholders a lo largo del tiempo, y responder a:
 - a. *“La naturaleza de la organización.*
 - b. *El modo en que los directivos piensan acerca de la dirección;*
 - c. *Cómo abordan los intereses de los stakeholders*

- d. *Cómo algunas organizaciones son actualmente dirigidas*" (Caballero Fernández, 2005, pp. 105, 106).
2. *Instrumental*: Busca evaluar y considerar el impacto de las relaciones de la organización con los stakeholders y su estrecha dependencia con el éxito del proyecto. En este sentido, se consideran prácticas que, al implementarse, arrojarán resultados para la organización.
3. *Normativo*: Existe un soporte ético y moral que guía el actuar de todos los stakeholders, por lo que los autores, proponen considerar que:
 - a. Los stakeholders son personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos sustanciales de la actividad organizacional.
 - b. Cada grupo de stakeholders tiene unos intereses con un valor intrínseco, por lo que cada grupo debe ser considerado en sí mismo y no como interés para conseguir los intereses de otro grupo.

Tal es la importancia, de la base teórica de los stakeholders, que SAM (Sustainability Asset Management) y PWC (PricewaterhouseCoopers), afirman que "el constante fracaso para abordar las preocupaciones y las expectativas de los grupos, en última instancia, reduce la confianza de los inversores en acciones de la empresa, que afectan a su coste de financiación (coste medio ponderado del capital) y, por tanto, las oportunidades de lucro" (Gil Lafuente & Paula, 2011, p. 13).

4.3.2.3. Gestión de los Stakeholders

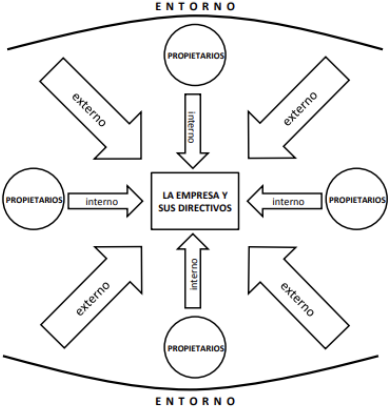
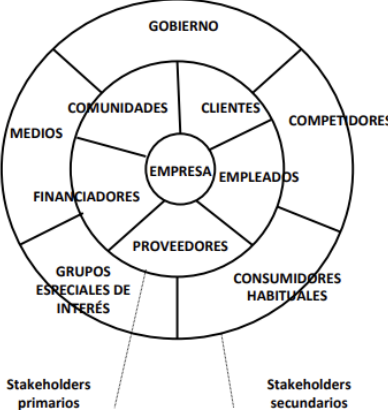
Para el PMBOK en su sexta edición, la gestión de los Stakeholders o interesados es una de las 10 áreas de conocimiento de la dirección de proyectos, y se define como todos aquellos procesos requeridos para identificar a los grupos de interés con el fin de analizar (discriminadamente) sus expectativas, intereses e impactos en el proyecto y así, definir estrategias de participación eficaces en la toma de decisiones y ejecución del proyecto (PMI, 2017b). Dentro de sus principales objetivos se encuentra: i. Lograr una relación colaborativa y coordinada con las personas u organizaciones que puedan afectar o verse afectado por el proyecto ii. Acompasar las expectativas de los interesados con los objetivos del proyecto y ii. Beneficiar a todos los interesados del proyecto, reduciendo al mínimo los impactos negativos de los detractores del proyecto.

Toscano por su parte, retoma la postura de Post, Preston, y Sachs, en la que la gestión de los stakeholders es *“entendida como las prácticas de gestión que reflejan la conciencia y respuesta a las preocupaciones legítimas de los múltiples grupos de la corporación”* (Post et al., 2002, p. 38).

Ahora bien, para la materialización de esta gestión, se propone abordar tres actividades que se indican y desarrollan a continuación:

1. *Identificar y clasificar de los interesados*: Busca identificar a todas las personas, grupos de interés u organizaciones, internos o externos al proyecto. Algunas de las clasificaciones más importantes se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3. Modelos para la identificación de Stakeholders

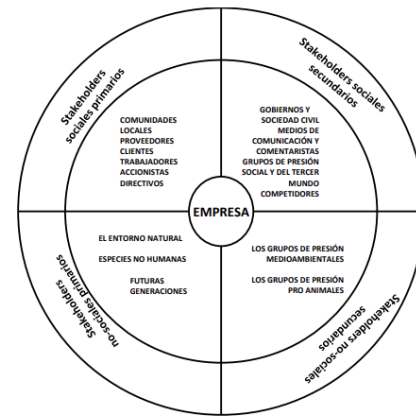
Autor	Clasificación	Ilustración
<p>Freeman</p>	<p>Internos y externos:</p> <p>En los grupos de interés internos, encontramos aquellas personas o grupos que se encuentran en la estructura de la organización (accionistas, propietarios, directivos, empleados) y los grupos de interés externos, los que no pertenecen a la estructura de la organización (clientes, proveedores, competidores, etc).</p>	
<p>Freeman, Harrison & Wicks</p>	<p>Primarios y secundarios:</p> <p>Los stakeholders primarios o principales son vistos como aquellos actores esenciales para desarrollar la actividad de la empresa, por el contrario, lo secundarios, no se consideran esenciales para la supervivencia de las organizaciones. Clarkson, adicionalmente amplia lo mencionado, precisando que los primarios son aquellos con los que se tiene una relación bilateral muy estrecha, dependiente y directa con los proyectos y los stakeholders secundarios son aquellos que tratan de influir sobre la</p>	

Autor	Clasificación	Ilustración
	organización de manera indirecta (González Campo, 2010).	

Sociales y no sociales:

Wheeler y Sillanpää

“Según el tipo de relación con la organización y la capacidad que tienen de representarse a sí mismos o por interpuesta persona” (Bernal & Rivas, 2012, p. 254)



Fuente: Elaboración propia, tomada y adaptada de “Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua” (Bernal & Rivas, 2012, p. 253) y de “Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información” (AECA, 2016).

2. *Analizar a los interesados y planificar su involucramiento:* Se realiza un análisis de las necesidades y expectativas de los Stakeholders, así como su nivel de influencia y su contexto, esto con el fin de establecer los canales de comunicación adecuados además que estos sean efectivos, todo en función del proyecto. Para ello, varios autores han propuesto planos cartesianos, donde se ubican los actores identificados por la organización, considerando el factor de interés (en el eje X) y el factor de poder (en el eje Y). En este caso, se exponen a continuación 4 de las más relevantes:

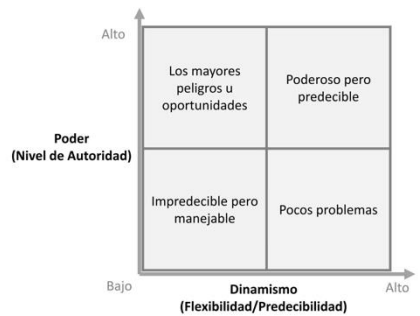
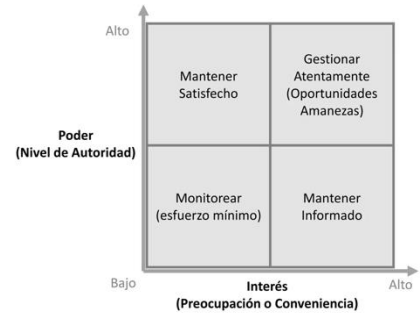
Tabla 4. Matrices de análisis de los Stakeholders

Autor	Matriz para el análisis de los Stakeholders	Plano
--------------	--	--------------

Matriz de poder/interés y Matriz poder/dinamismo

Gardner
1989

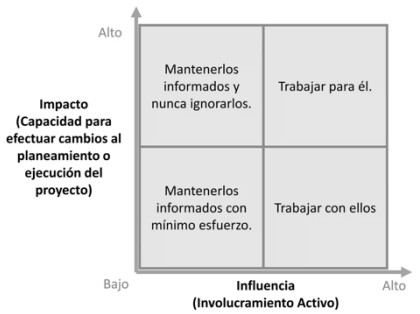
Gardner “desarrolla la matriz de poder - interés y poder - dinamismo para la caracterización y ponderación de los stakeholders” (2012, p. 259).

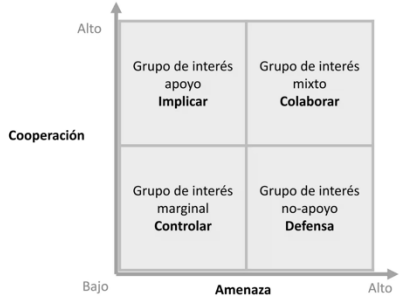


Matriz influencia/impacto

PMBOK
5ta edición

La matriz de Influencia/Impacto, que asocia a los interesados con base a su participación y capacidad para efectuar cambios en la planificación o ejecución del proyecto.



Autor	Matriz para el análisis de los Stakeholders	Plano
Savage 1991	<p align="center">Matriz de cooperación/amenaza</p> <p>Savage, desarrolla una clasificación de Stakeholders, que combina su potencial de amenaza y su potencial de cooperación, clasificación que propende por que los grupos de interés adversos a los intereses de la organización cambien su percepción y su actitud hacia la organización o proyecto.</p>	

Fuente: *Elaboración propia, tomada y adaptada de "Identificar y priorizar stakeholders, clave para una buena gestión del proyecto y la empresa" (Oré Muñoz, 2014) y de "Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua" (Bernal & Rivas, 2012).*

3. *Gestionar la participación de los interesados:* se encuentra relacionado con el proceso de ejecución, y se orienta a trabajar de la mano con los interesados con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, así como de abordar los problemas y promover la participación de los interesados (PMI, 2017b, p. 610).

Para el estándar PMBOK, el involucramiento de los interesados supone:

Trabajar de manera colaborativa para gestionar las expectativas, resolver incidentes, negociar, establecer prioridades, resolver problemas y tomar decisiones a través de la aplicación de habilidades blandas, como escuchar de forma activa, habilidades

interpersonales y gestión de conflictos, así como habilidades de liderazgo, tales como el establecimiento de la visión y el pensamiento crítico.

Por último, los programas y proyectos existen dentro de sistemas gubernamentales (para el caso de estudio) para crear valor a la ciudadanía a través de la prestación de un servicio o producto que cumple con las necesidades identificadas de cierto sector de la población, contribuir social y ambientalmente a un entorno específico, servir de canal para facilitar cambios culturales o mantener beneficios de otros programas o proyectos subsidiarios, entre otros. Por ello, para la presente investigación se ampliará lo correspondiente al enfoque de género, entendiendo que las mujeres rurales son el principal actor dentro del “programa 500 mil agroempresarias”.

4.4. Enfoque de género

El “género” hace alusión a una construcción cultural, social e histórica de lo que se considera femenino o masculino. El antropólogo John Money, fue el primer académico en postular al “género” como categoría de análisis, seguido del psicólogo Robert Stoller, quien definió la identidad de género como una construcción social no dependiente del sexo biológico de cada ser humano (Murgibe, 2001).

Más adelante, en los años 70, el feminismo anglosajón, le apostó a un objetivo político: *“demostrar que las características humanas consideradas femeninas son adquiridas por las mujeres mediante un complejo proceso individual y social, en lugar de derivarse naturalmente de su sexo biológico”* (Murgibe, 2001, p. 3), lo que ponía en evidencia que las desigualdades entre hombres y mujeres han sido construidas y aceptadas cultural e históricamente por la sociedad.

Según la consultoría para la igualdad, Murgibe, *“el género como categoría de análisis ha significado la ruptura epistemológica más importante de las últimas décadas en las ciencias sociales, pues ha implicado el reconocimiento de una desigualdad social que había sido hasta entonces subsumida en la dimensión económica, tanto por la teoría de las clases como por las de la estratificación social”* (2001, p. 3).

Para diferentes autores, el enfoque de género puede entenderse como, la *“mirada sensible y atenta a las formas que toman las relaciones sociales entre los géneros (masculino y femenino), que se sabe, son asimétricas en la vida social, en la economía, en la política, en la cultura y están a favor de lo masculino”* (Díaz Suasa, 2002, p. 41).

O lo mencionado por C. Murguialday:

“la perspectiva de género que alude no sólo al potencial analítico de esta categoría sino también a su potencial político, transformador de la realidad. Desde este ángulo, el género no es sólo una herramienta para el análisis de cómo están las mujeres en el mundo; también es una propuesta política en tanto que exige un compromiso a favor de la construcción de relaciones de género equitativas y justas” (Murguialday, 2006, párr. 18).

Calvo Ruiz, por ejemplo, le apuesta a que el enfoque de género sea un puente para la inclusión y democratización del conocimiento:

“El enfoque de género cuestiona a la ciencia tradicional por su supuesta “neutralidad” y por reproducir un pensamiento hegemónico en el que se considera adecuado solo lo que sigue las líneas de sus propuestas. Analiza las relaciones de poder y conocimiento donde el hombre parte de una posición privilegiada en la ciencia, la cual tiene características

androcéntricas, sexistas y racistas que sitúan ideológicamente a las personas en subordinación y dominio” (2017, párr. 32).

Así las cosas, resulta de gran relevancia considerar las particularidades contextuales y situacionales de las personas en función de su sexo y de la construcción social asociada a él. Esta identificación de brechas y patrones de discriminación en ámbitos económicos, políticos, psicológicos, culturales y jurídicos conocida como enfoque de género, es una herramienta indispensable para comprender en primer lugar, cómo se origina la discriminación de las mujeres y cuáles son las posibles vías para transformarla.

Por lo anterior, y atendiendo a que el “programa 500 mil agroempresarias” está dirigido a mujeres rurales, se considera que, la incorporación del enfoque de género, no sólo debe hacer parte transversal del programa, sino que, además, debe sumar una mirada interseccional, es decir, que contemple las múltiples formas de discriminación social u origen étnico, religión, orientación sexual, condiciones socioeconómicas, edad y discapacidad que puedan incidir tanto en la participación del programa, como en los resultados a partir de su implementación.

5. Hipótesis

De acuerdo con la revisión de las diferentes teorías, se proponen la siguiente hipótesis:

La incorporación superficial del enfoque de género en el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a impulsar proyectos productivos de mujeres rurales, no incentiva el acceso, ni la participación, ni cumplen con las expectativas de las interesadas.

6. Variables

A continuación, en la Tabla 5 se presentan las variables a considerar en el presente estudio, así mismo más adelante se establece el diseño metodológico con el cual se desarrollarán las variables que se identifican a continuación:

Tabla 5. Criterios para la relación entre la equidad de género y los programas del Estado para las mujeres campesinas del Sumapaz junto con las definiciones operacionales de las variables incluidas en la hipótesis:

Objetivos	Variable	Dimensiones	Clasificación	Definición Operacional	Métodos
Caracterizar la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país de cara al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de vida”.	Políticas	Política	Variable cuantitativa discreta.	A partir del estudio se identificará: a) Cuántas políticas y normativas estatales existen tendientes a promover la igualdad de género y el desarrollo rural y agropecuario (porcentual). Medición: $\frac{\# \text{Políticas y normativas estatales para promover la igualdad de género}}{\# \text{Políticas y normativas estatales identificadas}}$	Análisis documental
	Programas / Proyectos productivos	Variable cualitativa politómica.	A partir del estudio se identificará: a) Cuántos programas están dirigidos a la mujer campesina (porcentual). Medición: $\frac{\# \text{Programas dirigidos a mujeres campesinas}}{\# \text{Programas identificados dirigidos a mujeres campesinas}}$		

Objetivos	Variable	Dimensiones	Clasificación	Definición Operacional	Métodos
<p>Analizar el diseño e impacto del programa "500 mil agroempresarias" en la región del Sumapaz.</p>	<p>Mujer Rural</p>	<p>Social</p>	<p>Variable cualitativa politómica.</p>	<p>b) Número de entidades gestoras de programas de igualdad de género, desarrollo rural y agropecuario (porcentual).</p> <p>Medición:</p> <p><i># Entidades gestoras de programas de igualdad de género, desarrollo rural y agropecuario.</i></p> <p>-----</p> <p><i># Entidades gestoras de programas de igualdad de género identificadas</i></p>	<p>Información estadística</p>
				<p>a) Cuáles son las características sociodemográficas de la mujer rural (porcentual).</p> <p>Medición:</p> <p><i># Características sociodemográficas de la mujer rural necesarias para el estudio.</i></p> <p>-----</p> <p><i># Variables totales sociodemográficas a analizar a la población objetivo</i></p>	

Objetivos	Variable	Dimensiones	Clasificación	Definición Operacional	Métodos
			Variable cuantitativa discreta.	<p>A partir del estudio se identificará:</p> <p>b) Número de Organizaciones y/o asociaciones de mujeres participan en la región (porcentual).</p> <p>Medición:</p> $\frac{\# \text{ Cantidad de participantes de mujeres rurales con proyectos agro en la región}}{\# \text{ Total organizaciones de mujeres de la región}}$ <p>Medición:</p> <p>Análisis temáticos del programa de estudio a mujeres participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación organización, asociación o cooperativa • Beneficios de vinculación al programa • Tipo de emprendimiento rural • Conocimiento de proyectos del Estado • Situaciones que desmotivan la participación 	

Objetivos	Variable	Dimensiones	Clasificación	Definición Operacional	Métodos
	Perspectiva de género	Social	Variable cualitativa politómica.	<p>A partir del estudio se establecerá:</p> <p>a) Qué coherencia existe entre el programa "500 mil agroempresarias" y la caracterización de mujeres rurales realizada.</p> <p>Medición:</p> $\frac{\# \text{ Cantidad de organizaciones y/o asociaciones de mujeres participaron del programa 500 mil Agroempresarias del CCI}}{\# \text{ Total organizaciones aceptadas en el programa 500 mil Agroempresarias del CCI}}$ <p>Análisis temáticos del programa de estudio a interesados desde el Estado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación organización, asociación o cooperativa • Beneficios de vinculación al programa • Tipo de emprendimiento rural 	<p>Análisis documental</p> <p>Observación directa</p> <p>Entrevista a participantes del programa 500 mil Agroempresarias del CCI (1)</p>

Objetivos	Variable	Dimensiones	Clasificación	Definición Operacional	Métodos
<p>Proponer, desde la gerencia de proyectos, buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales.</p>			<p>Variable cualitativa politómica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de proyectos del Estado • Situaciones que desmotivan la participación <p>A partir del estudio se establecerá:</p> <p>a) Cuáles son las acciones (lecciones aprendidas, gestión de beneficios y perspectiva de género), que son susceptibles de mejora.</p> <p>Medición:</p> <p>Análisis temáticos del programa de estudio a interesados desde el Estado y mujeres participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situaciones a tener en cuenta en futuros procesos (lecciones aprendidas) • Qué beneficios identifica el Estado desde los programas ofrecidos 	

Objetivos	Variable	Dimensiones	Clasificación	Definición Operacional	Métodos
				<ul style="list-style-type: none">• Qué beneficios identifica las mujeres participantes en los programas ofrecidos• Identificación de elementos de enfoque de género que motivan la participación y continuidad en los programas ofrecidos	

Fuente: *Elaboración propia.*

7. Metodología

7.1. *Enfoque y alcance de la investigación*

A partir de la definición del objetivo general y los objetivos específicos, el **enfoque** metodológico del presente trabajo es mixto, toda vez que se pretende poner en consideración a través del estudio cuantitativo (**descriptivo** y **explicativo**) y **cualitativo**, la relación entre el enfoque de género y la participación de mujeres campesinas en programas de impulso y fortalecimiento de proyectos rurales. La selección del enfoque está dada teniendo en cuenta que en las investigaciones de tipo descriptivo se analiza un contexto determinado, se realiza un análisis documental y se observan las políticas y normatividad vigente.

La presente investigación se llevó a cabo en tres etapas, que corresponden al desarrollo de los objetivos específicos, así:

- I. **Caracterizar la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país de cara al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de vida”.**

Para ello, se identificó la producción normativa, consideraciones en la ley, mandatos constitucionales y orientaciones técnicas formuladas en el país en relación con la equidad de género y el sector rural. Así como actores institucionales clave y programas y proyectos dirigidos a mujeres rurales.

Como fuentes de información para este análisis se consultó la legislación colombiana, las políticas y normas que velan por la equidad de género y el desarrollo rural del país. Por mencionar algunos: Plan Nacional de desarrollo 2022-2026, documentos del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) como principal organismo asesor del Gobierno Nacional en aspectos relacionados con desarrollo económico y social del país, los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET, los proyectos Integrales de Desarrollo Rural PIDAR, entre otros.

También fue preciso realizar un acercamiento a los principales actores gubernamentales productores y gerentes de las políticas, programas y proyectos antes mencionados: La Dirección de la Mujer Rural del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Agencia Nacional de Tierras, Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), La unidad de Restitución de Tierras, La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, entre otros.

En la identificación de la oferta estatal, se estimó pertinente consultar las fuentes vinculadas a los planes de gobierno departamental (Gobernación de Cundinamarca) y municipales (de la región de Sumapaz) dirigidos específicamente a las mujeres que habitan en el territorio de interés.

Como instrumento de recolección de información, se diseñaron dos matrices que permitieron organizar, sintetizar y analizar la información recabada diferenciando **i.** La ley o norma según a la entidad que la generó **ii.** El actor (alianzas o esquemas de cooperación entre el Estado, la comunidad y el sector privado) responsable de la iniciativa **iii.** Características generales el alcance en términos de cobertura, temporalidad y recursos presupuestados **iv.** Las políticas, programas y proyectos que propendan por la gestión de

proyectos de mujeres rurales y el acceso a recursos productivos y financieros, v. beneficios ofrecidos, requisitos para la participación y población a la cual se dirige.

II. Analizar el diseño e impacto del programa “500 mil agroempresarias” en la región del Sumapaz.

Frente al segundo objetivo específico, se expondrá el programa “500 mil agroempresarias”, su metodología, avance y puesta en marcha, también lo relacionado con su público objetivo y la gestión de sus Stakeholders. Como fuente, se acudió a entrevistas en línea otorgadas por la presidenta de la Corporación Colombia Internacional (CCI), Adriana Senior a diferentes medios, la página Web oficial de la Corporación, e información de carácter público, además de la respuesta a la PQRSD enviada.

De cara al público objetivo del programa, se presentarán más adelante las características sociodemográficas de las mujeres campesinas, a partir de información proveniente de la línea de Estadísticas Experimentales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, y se analizaron aspectos como: concentración de la propiedad rural, características de los predios según su propietario, participación laboral de las mujeres en el campo, economía del cuidado, comunitaria, campesina y familiar, acceso a créditos. Del mismo modo, se hace referencia al número, propósito y antigüedad de asociaciones de mujeres rurales, a partir de información suministrada por alcaldías municipales (de la región de Sumapaz) detalladas en el Anexo B.

Del mismo modo, se diseñó y aplicó una entrevista semi estructurada a mujeres asociadas de la provincia del Sumapaz participantes del programa, con el objetivo de

indagar de manera directa sobre su participación, sus necesidades frente a la oferta institucional y su percepción de cara a los beneficios obtenidos en el programa.

Posteriormente, se revisó, i. El diseño del programa "500 mil agroempresarias" de cara la gestión de Stakeholders desde un enfoque de género ii. La coherencia entre la promesa de valor realizada por el CCI y la conveniencia del programa de conformidad con los testimonios de mujeres participantes en la región del Sumapaz cuyas propuestas fueron presentadas, y favorecidas o no en la primera convocatoria. Y iii. los resultados de la implementación del programa en la región.

III. Proponer, desde la gerencia de proyectos, buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales.

Finalmente, con el propósito de integrar los aprendizajes de los ejercicios antes mencionados, y proponer buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales, se avanzó en:

Revisar las lecciones aprendidas y recomendaciones para la incorporación del enfoque de género en los proyectos, desde la literatura disponible desde la academia y los distintos sectores sociales, y aunarlo a las teorías de gestión de stakeholders, para con ello, proponer lo correspondiente a las buenas prácticas en el diseño e implementación de programas estatales tendientes a propiciar escenarios de cohesión social, la equidad y el restablecimiento de los derechos de la mujer rural.

7.1.1. Contribuciones originales esperadas

La presente investigación busca, a través de un diseño metodológico no experimental, analizar el programa "500.000 agroempresarias de la Corporación Colombiana Internacional - CCI 2030" desde tres ópticas i. Enfoque de género, ii. Gestión de interesados y iii. Lecciones aprendidas.

La importancia de este análisis radica en identificar aquellos aspectos incluidos o excluidos en el programa, que sugieren ser un factor detonante de éxito y/o fracaso en su diseño o implementación de cara a: la legislación colombiana, las políticas y normas que velan por la equidad de género y el desarrollo rural del país, las relaciones inequitativas de género en la ruralidad y las condiciones actuales de la mujer rural, y por último los resultados e impactos de programas como "500.000 agroempresarias CCI 2030" (CCI, 2024a), en la vida y en los activos productivos de las mujeres.

Con todo lo anterior, se espera que desde una mirada gerencial se avance en: i. Proponer criterios estratégicos para el diseño e implementación de programas estatales tendientes a incidir significativamente en la reactivación del campo y desarrollo productivo de todo el país desde una perspectiva de género. ii. Servir de recurso y fuente para diferentes actores comprometidos en fortalecer eficazmente el activo productivo de las campesinas mediante la gestión estratégica de planes, programas o proyectos, y, por último, iii. Ser un llamamiento para que el Estado contemple heterogeneidad de las mujeres rurales como grupo poblacional y grupo humano, incluso integrando aquellos componentes que caracterizan su entorno, desde lo geográfico hasta lo étnico. Al final, se pretende atender el llamado de Gaviria, frente al reconocimiento de los valores, las capacidades, las potencialidades y la importancia económica, social y política de las campesinas, al tiempo que se brindan oportunidades de inserción en el desarrollo nacional en el mundo globalizado (Gaviria, 2017).

7.2. Población y muestra

La presente investigación se centra en las mujeres rurales, por lo que resulta un aspecto crucial indicar que en Colombia esta población representa el 50,7% de la población total, lo que corresponde a 25.037.775 mujeres, 22% (alrededor de 5.851.880) residentes de áreas rurales del país. Es importante destacar que la distribución geográfica de estas mujeres se concentra principalmente en los siguientes 6 departamentos (República, 2024a):

Tabla 6. Concentración de mujeres por departamento

Departamento	Población
Antioquia	665
Cauca	475
Nariño	457
Córdoba	431
Cundinamarca	403
Valle del Cauca	327

Fuente: Elaboración propia, tomada y adaptada de Archivo control social (pública, 2024).

En relación con las principales actividades económicas desempeñadas por las mujeres rurales, según datos del DANE recopilados en la Gran Encuesta de Hogares del año 2019 (DANE, 2019), se destaca:

- Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca: 36.2%,
- Comercio, hoteles y restaurantes: 27,3%,
- Servicios comunales, sociales y personales: 18,6%
- Industria manufacturera: 11,5%.

Del mismo modo, el DANE por medio de la ENA – Encuesta Nacional Agropecuaria del 2019 observó que, de los 2.033.967 productores, el 26,1%, es decir, 529.968 personas, eran mujeres, y 74,7% se auto reconocía como población campesina (INEGI, 2019).

Para la presente investigación, se prestó particular atención a la región del Sumapaz, compuesta por los municipios de Silvania, Tibacuy, Pasca, Arbeláez, Pandi, San Bernardo, Venecia, Cabrera, Granada y Fusagasugá. En esta región se encuentra una población igual a 252.641 habitantes, de estos, 76.421 residen en zonas rurales y 175.220 en zonas urbanas (DANE & Cundinamarca, 2022). Esta distribución demográfica se expresa de la siguiente manera:

Tabla 7. Demografía y población desagregada por municipios de la Región de Sumapaz

Municipio	Población rural	Población urbana
Arbeláez	6.240	5.513
Cabrera	3.895	1.534
Fusagasugá	21.623	143.717
Granada	5.823	2.682
Pandi	4.149	1.571
Pasca	6.597	3.726
San Bernardo	5.146	4.489
Silvania	15.712	9.478
Tibacuy	4.076	899
Venecia	3.160	1.611
Totales	76.421	175.220

Fuente: Elaboración propia, tomada y adaptada de Mapas y estadísticas (DANE & Cundinamarca, 2022).

Así mismo, se presenta a continuación la concentración porcentual de la población rural en los municipios de la Provincia de Sumapaz para el año 2022, así:

Tabla 8. Porcentaje de población rural por municipios de la Región de Sumapaz

Municipio	Porcentaje de población rural
Arbeláez	53,09
Cabrera	71,74
Fusagasugá	13,08
Granada	68,47
Pandi	72,54
Pasca	63,91
San Bernardo	53,41
Silvania	62,37
Tibacuy	81,93
Venecia	66,23

Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado de Mapas y estadísticas (DANE & Cundinamarca, 2022).

Y de acuerdo con el Censo Nacional de Población y vivienda del 2018 del DANE, en la Provincia de Sumapaz se reportaron un total de 60.779 habitantes en zona rural, de los cuales 32.292 corresponden a hombres y 28.487 a mujeres (DANE, 2018), distribuidos así:

Tabla 9. Porcentaje de población rural de mujeres de la Provincia de Sumapaz por municipios

Municipio	Porcentaje población de mujeres rurales
Arbeláez	46,71
Cabrera	42,16

Municipio	Porcentaje población de mujeres rurales
Fusagasugá	47,62
Granada	49,91
Pandi	45,67
Pasca	46,75
San Bernardo	45,88
Silvania	47,46
Tibacuy	46,49
Venecia	45,3

Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado del Censo Nacional de Población y vivienda 2018 (DANE).

Por otra parte, y toda vez que el plan de desarrollo 2022-2026 propone i. fomentar las formas asociativas de trabajo, entendidas como el "mecanismo para impulsar la transformación productiva del sector agrícola en Colombia", ii. promover la autonomía económica y iii. fortalecer la capacidad organizativa, especialmente entre las mujeres rurales (Confecámaras, 2024), para la presente investigación, se consideraron 28 asociaciones de mujeres participantes del programa "500 mil Agroempresarias", las cuales se encuentran ubicadas en los municipios que componen la región del Sumapaz. Sin embargo, sólo tres mujeres del municipio de Silvania accedieron a participar en la entrevista:

Tabla 10. Mujeres de Sumapaz participantes proyecto "500 mil Agroempresarias"

No.	Municipios	Asociaciones inscritas
1	Cabrera	1
2	Fusagasugá	9
3	Granada	1

No.	Municipios	Asociaciones inscritas
4	Pasca	2
5	San Bernardo	2
6	Silvania	8
7	Tibacuy	1
8	Venecia	4
Total		28

Fuente: *Elaboración propia, tomado y adaptado del "Lista de Postulaciones validas, seleccionadas para estructuración de plan de negocio" (CCI, 2024b).*

7.3. Instrumentos

Para recopilar la información necesaria para este estudio y analizar las diversas variables previamente definidas, se ha elaborado una matriz que caracteriza la normativa estatal relacionada con la promoción de la igualdad de género, con especial atención en aquellas disposiciones dirigidas específicamente a las mujeres que residen en áreas rurales. Además, se ha construido otra matriz que detalla las entidades encargadas de gestionar planes, programas y proyectos destinados a la mujer rural, describiendo sus características generales y la población a la que van dirigidos, las cuales se presentan en el numeral *"Procesamiento de los datos y análisis de resultados"*.

Por otro lado, se hizo uso de la entrevista con mujeres campesinas de la provincia de Sumapaz participantes del programa "500 mil agroempresarias". Esta técnica, común en investigaciones cualitativas, permite recolectar información directamente de los participantes. Para garantizar comparaciones objetivas y coherentes entre las respuestas individuales, se ha estructurado previamente la entrevista. Este enfoque asegura un trato uniforme a todos los participantes, facilitando un mayor control sobre la información

obtenida y la identificación de datos relevantes para obtener información detallada y específica, especialmente en los proyectos en los que han participado estas mujeres rurales, el detalle de las entrevistas se podrán observar en el anexo A del presente documento (Calderón Fornaris & Piñeiro Suárez, 2003).

Finalmente, con el objetivo de enriquecer la información recopilada a través de las herramientas mencionadas anteriormente, se realizaron consultas dirigidas a instituciones como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, las alcaldías de la provincia de Sumapaz y la Corporación Colombiana Internacional - CCI. Estas consultas estructuradas se llevaron a cabo utilizando la herramienta de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias o Denuncias (PQRSD), la cual está regida por la Ley 1755 de 2015 y constituye un mecanismo para "*presentar peticiones respetuosas a las autoridades, ya sea por motivos de interés general o particular*" (República, 2015, párr. 3), igualmente las consultas y sus respuestas se podrán encontrar en los anexos B, C y D respectivamente.

7.4. Técnicas para el análisis de la información

De acuerdo con lo anterior, para la presente investigación se realizaron las siguientes actividades:

1. *Análisis documental*: Se realizó una exhaustiva revisión de fuentes oficiales en Colombia, incluyendo el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), para delimitar la muestra según datos demográficos de las mujeres rurales de la provincia de Sumapaz, quienes son el foco de estudio. Además, se analizaron políticas públicas y normativas estatales relevantes para la igualdad de género, identificando

aquellas dirigidas específicamente a las mujeres rurales. También se identificaron las entidades gestoras y la oferta institucional destinada a esta población.

2. *Estructuración y análisis de las variables:* Tras el análisis documental, se procedió a caracterizar la normatividad, las entidades gestoras y la oferta institucional. Esto incluyó la identificación de políticas estatales para promover la igualdad de género, especialmente aquellas dirigidas a la población objetivo, así como las entidades gestoras, la oferta disponible y a qué población se encuentra dirigida.
3. *Estructuración de entrevistas y consultas:* Se diseñó una entrevista con preguntas abiertas para las mujeres rurales del municipio de Sumapaz, abordando aspectos sociodemográficos, conocimiento sobre la oferta estatal dirigida a ellas y su experiencia con el programa "500 Mil Agroempresarias" de la Corporación Colombiana Internacional - CCI. También se realizaron consultas a instituciones como las 10 alcaldías de los municipios de Sumapaz, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Corporación Colombiana Internacional - CCI, utilizando el mecanismo de PQRSD. Estas consultas se centraron en aspectos como los programas estatales para impulsar emprendimientos de mujeres campesinas, la articulación entre programas, la existencia de asociaciones y cooperativas municipales conformadas por mujeres, y detalles sobre el programa "500 Mil Agroempresarias" y cómo se garantiza el enfoque interseccional del programa.

Los resultados de estas actividades, se reflejarán en un análisis sistemático de datos, generando una: i) caracterización de la normatividad del estado Colombiano, ii) matriz de entidades gestoras con la relación de los planes, programas y proyectos estatales dirigidos a las mujeres rurales, iii) resultados de la aplicación de entrevista y consultas que se

reflejaran en datos cualitativos y cuantitativos que se valoraron por medio de tendencias, identificación de patrones que permitieron validar o rechazar la hipótesis propuesta en la presente investigación.

8. Trabajo de Campo

La investigación se realizó en tres etapas, que corresponden al desarrollo de los objetivos específicos, así:

8.1. *Procesamiento de los datos y análisis de resultados*

El desarrollo del primer objetivo específico se muestra a continuación:

8.1.1. Caracterizar la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país de cara al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de vida”.

8.1.1.1. *Caracterización normatividad para promover la igualdad de género - equidad de la Mujer*

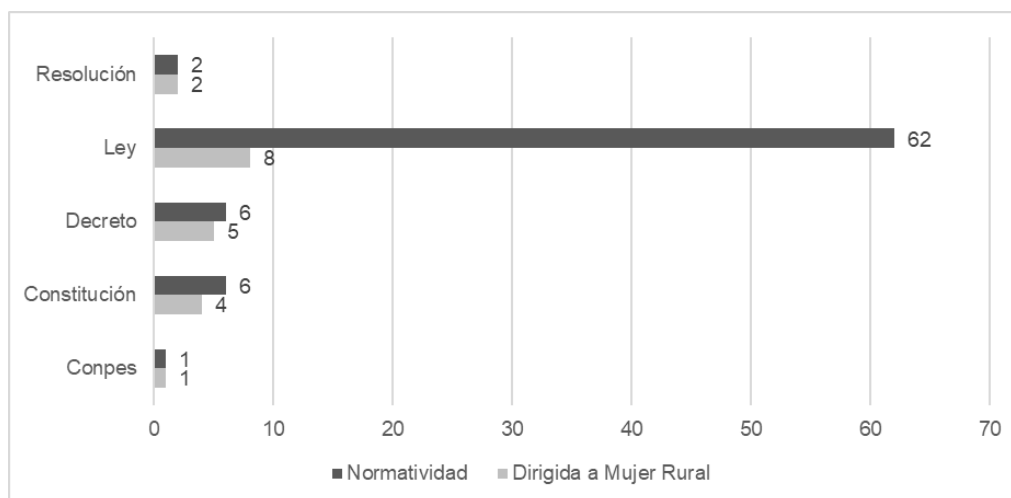
Para el desarrollo del primer objetivo, se realizó inicialmente un análisis documental de las diferentes entidades estatales detallando las leyes, decretos, resoluciones, entre otros identificando un total de 77 normativas estatales que buscan promover la igualdad de género, así como resaltando las más relevantes para el público objetivo del presente estudio.

Aunado a lo anterior, se realizó un análisis de la normativa dirigida a las mujeres rurales, identificando un total de 20 leyes estatales, lo que representa el 26% del conjunto de leyes que promueven la igualdad de género. Entre estas normativas, destaca la Ley 731 de 2002 denominada “Ley de Mujer Rural”, siendo la más significativa para la población objetivo de la presente investigación, esta ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres

rurales, priorizando las de bajos recursos y consagra medidas específicas encaminadas a acelerar la equidad entre el hombre y la mujer rural (República, 2002). Es importante señalar que en la actualidad esta política se encuentra en proceso de actualización por parte del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), en colaboración con la Consejería Presidencial para la Equidad de las Mujeres y la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).

A continuación, se presenta un análisis comparativo de la normativa destinada a promover la igualdad de género, centrándose específicamente en el número de normativas dirigidas a las mujeres rurales:

Figura 2. Distribución de normatividad para promover la igualdad de género

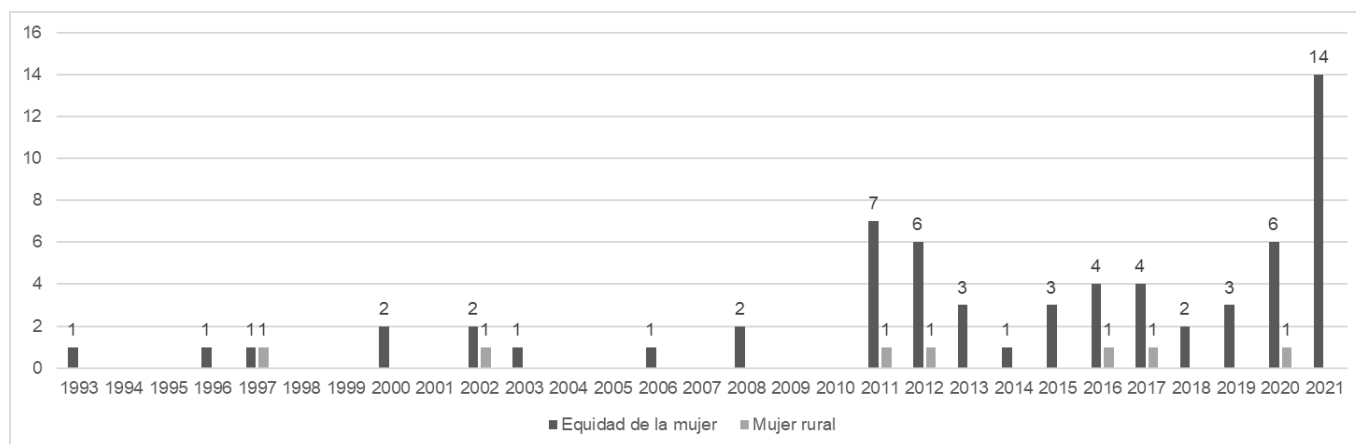


Fuente. Elaboración propia.

Del mismo modo, el Observatorio Colombiano de las Mujeres (OCM), una iniciativa bajo la responsabilidad del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República a través de la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer recopila, analiza y difunde información relevante sobre las mujeres. Este observatorio cuenta con un registro histórico

de 64 leyes aprobadas y vigentes centradas en la equidad de género, abarcando desde 1993 hasta 2021 (República, 2024b). De este conjunto, 7 leyes están específicamente relacionadas con la mujer rural y fueron promulgadas entre 1997 y 2020 (República, 2024c), como se detalla a continuación:

Figura 3. Relación histórica leyes equidad de la mujer vs. mujer rural



Fuente. Elaboración propia, tomada y adaptada de Observatorio de la mujer Balance Legislativo para la equidad de la mujer (República, 2024b), e Histórico de Sanción de Leyes Relacionadas (República, 2024c).

Respecto a las 64 leyes mencionadas anteriormente, el OCM llevó a cabo una caracterización detallada sobre la Equidad de la Mujer, clasificando la normativa en las siguientes áreas temáticas:

1. "Acceso a justicia y lucha contra la violencia (15 Leyes)
2. Autonomía económica, propiedad y acceso a activos para la mujer (15 Leyes)
3. Maternidad, lactancia y atención en salud (13 Leyes)
4. Ajustes institucionales para el fortalecimiento de la política pública (7 Leyes)
5. Mujer rural, oportunidades y paz en el territorio (7 Leyes)

6. *Participación política y liderazgo de las mujeres (4 Leyes)*

7. *Acceso a oportunidades para mujeres jóvenes (3 Leyes)*" (República, 2024b).

En el Anexo E. Caracterización Normatividad y Entidades gestoras, se presenta el desglose de la normativa según sus categorías (Anexo E1), destacando especialmente las 7 leyes dirigidas a las mujeres rurales, las cuales se mencionan a continuación:

Tabla 11. *Caracterización Normatividad estatal para promover la igualdad de género - equidad de la mujer*

Norma	Descripción
Ley 387	<i>"Por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y esta estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia."</i>
Ley 731	<i>"La presente ley tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales, priorizando las de bajos recursos y consagrar medidas específicas encaminadas a acelerar la equidad entre el hombre y la mujer rural".</i>
Ley 1448	<i>"Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones"</i>
Ley 1776	<i>"Por la cual se crean y se desarrollan las zonas de Interés de desarrollo rural, económico y social, Zidres"</i>
Ley 1876	<i>"Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones"</i>
Ley 2039	<i>"Por medio de la cual se dictan normas para promover la inserción laboral y productiva de los jóvenes, y se dictan otras disposiciones"</i>
Ley 2046	<i>"Por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos"</i>
Ley 1542	<i>"Por la cual se reforma el artículo 74 de la Ley 906 de 2004, Código de Procedimiento Penal"</i>

Fuente. *Elaboración propia, tomado y adaptado del Observatorio de la mujer Balance Legislativo para la equidad de la mujer (República, 2024b)*

8.1.1.2. Caracterización de Entidades gestoras de programas de igualdad de género, desarrollo rural y agropecuario y relación de programas, planes y proyectos dirigidos a la mujer rural.

Aunado al análisis documental de la normatividad, se realizó un análisis a la respuesta a una PQRSD mediante el comunicado del 14 de noviembre de 2023 - Radicado No. 2023-480-022742-1 brindada por Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR - Anexo C de la presente investigación, en el que se detallaron las Entidades gestoras de programas de igualdad de género, desarrollo rural y agropecuario identificando en total 5 que equivalen al 100% de las Entidades identificadas, las cuales se detallan a continuación, así como el alcance de cada una:

- *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR:* Es un ministerio de la República de Colombia cuyo objetivo primordial es la *“formulación, coordinación y adopción de las políticas, planes, programas y proyectos del Sector Agropecuario, Pesquero y de Desarrollo Rural”* (MADR, 2024b, párr. 1), en el marco de la Ley de la Mujer rural 731 de 2002, la cual busca mejorar la calidad de vida de esta población priorizando aquellas con bajos recursos y con el fin de acelerar la equidad el MADR crea la **Dirección de la Mujer Rural** cuya finalidad es *“coordinar, diseñar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos integrales de desarrollo rural con enfoque territorial, encaminadas a la provisión de bienes públicos rurales, que incidan en el bienestar social y económico de las mujeres rurales”* (MADR, 2024a, párr. 1).
- *Agencia Nacional de Tierras - ANT:* Es una Entidad gubernamental creada en el marco de la Ley 160 de 1994 y actualizada con la Ley 1448 de 2011 y es la encargada de gestionar y regular la tenencia de la tierra y la promoción de políticas que fomentan el

uso equitativo y sostenible de la tierra. Esta entidad busca priorizar a las mujeres rurales que no tienen tierra o es muy poca para su subsistencia, con el fin de legalizar su propiedad así mismo da mayor énfasis en las mujeres con hijos menores de edad o personas a cargo en condición de discapacidad, además a aquellas que pertenezcan a una asociación campesina (ANT, 2024).

- *Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas – URT*: Es una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural cuyo objetivo es "servir de órgano administrativo del Gobierno Nacional para la restitución de tierras de los despojados y llevar el Registro Único de Tierras Despojadas", como función principal es la encargada de "diseñar y administrar el Registro de Tierras Despojadas y Abandonadas, en donde además del predio, se inscribirán las personas sujeto de restitución, su relación jurídica con la tierra y su núcleo familiar" (URT, 2024, párr. 2).
- *Agencia Nacional de Desarrollo Rural - La semilla del cambio*: Es una entidad aliada a los productores de la zona rural encargada de la "promoción, estructuración, cofinanciación y ejecución de planes y proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural, y generar capacidades para mejorar la gestión del desarrollo rural integral con enfoque territorial para contribuir a la transformación del campo colombiano" (ADR, 2024, párr. 1).
- *Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario- FINAGRO*: Es una Entidad adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, de economía mixta del orden nacional, organizada como establecimiento de crédito, con régimen especial vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuyo objetivo principal es promover

“el desarrollo del sector rural colombiano, con instrumentos de financiamiento y desarrollo rural que estimulan la inversión” (FINAGRO, 2024, párr. 1).

Es preciso señalar que, dentro del marco de trabajo del Ministerio de Agricultura, a través de la Dirección de la Mujer Rural, se lleva a cabo el desarrollo del **Enfoque Interseccional (Étnico, Territorial y Etario)**, centrado en dos ejes fundamentales que se presentan a continuación:

Tabla 12. Marco de trabajo del Enfoque Interseccional - MADR

1. Formulación de Políticas Públicas, definiendo lineamientos, estudios técnicos y propuestas sectoriales en busca de y buscando la transversalización del enfoque de género en el sector rural.	1. <i>Tierras</i> : busca garantizar que las mujeres rurales puedan tener acceso para la restitución y formalización de su propiedad, a través de la Agencia Nacional de Tierras y la Unidad de Restitución de Tierras.
2. Programas y proyectos territoriales los cuales se encaminan la autonomía económica, a través de instrumentos de desarrollo rural para las mujeres	2. <i>Inclusión Económica y Financiera</i> : Se trabaja junto con el Banco Agrario en torno a las líneas especiales de crédito para mujer y joven rural. Así mismo, mediante el programa “mis finanzas cuentan” que tiene como objetivo mejorar y favorecer las habilidades económicas y financieras de las mujeres y jóvenes rurales con acceso durante todo el año.
	3. <i>Inclusión Productiva</i> : junto con la Agencia Nacional de Desarrollo Rural se incentiva el acceso a proyectos productivos, principalmente con los proyectos integrales de desarrollo agropecuario y rural – PIDAR.
	4. <i>FOMMUR</i> : Es un instrumento de política pública, como logro en el marco de la actualización de la Ley 731 de 2002 donde las mujeres pueden acceder a recursos para financiar sus proyectos productivos en unas líneas específicas de cofinanciación
	5. <i>Economía del Cuidado</i> : Estrategia soportada mediante el Plan de Nacional de desarrollo en su

artículo 84 donde se reconoce la economía del cuidado como una actividad económica, que permitan considerar las labores en el campo de las mujeres como un rol productivo, como actividades significativas para el desarrollo de la mano de obra rural.

6. *Cambio climático: Afectación a las mujeres en el campo.*

Fuente. *Elaboración propia, tomado y adaptado del video "Ciclo de foros virtuales | Oferta para Campesinos - Dirección de la Mujer Rural" (MADR, 2023a).*

De manera complementaria, se llevó a cabo una caracterización de la oferta institucional, basada en el comunicado de respuesta del 14 de noviembre de 2023, con número de radicado 2023-480-022742-1, emitido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) (Anexo C). Se identificaron un total de 14 ofertas, que abarcan 24 programas, planes y proyectos; de este conjunto, el 62,50% está dirigido específicamente a las mujeres rurales (MADR, 2023b). El detalle de estas se presenta en el Anexo E2. Caracterización Entidades gestoras.

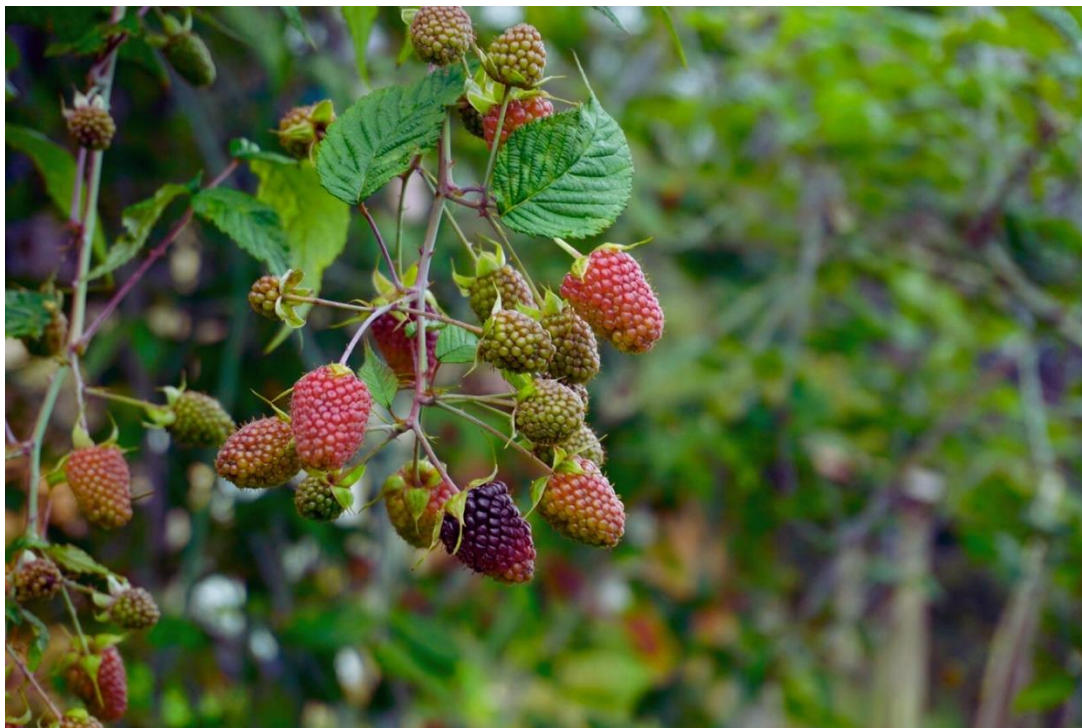
Finalmente, tras la caracterización de la normativa, se descubrió que, aunque las entidades gubernamentales han intentado promover la igualdad de género, se han encontrado un total de 77 normativas, de las cuales solo el 26% están dirigidas específicamente a las mujeres rurales. Sin embargo, a lo largo de la historia, solo se han promulgado 7 leyes destinadas a la población objetivo de esta investigación, lo que limita el fortalecimiento de las leyes sobre propiedad de la tierra, la ausencia de protección contra la violencia doméstica y de género, las barreras legales para la participación política de las mujeres, la falta de protección laboral para las trabajadoras rurales y el acceso limitado a servicios de salud reproductiva.

Además, un análisis histórico de las leyes dirigidas a las mujeres rurales reveló que desde 2011 se ha venido incorporando a esta población en el marco legislativo colombiano. Sin embargo, no se ha logrado superar una ley por año, siendo el año 2020 el último en que se promulgó una ley para este grupo específico. Es importante destacar que la Ley 731 de 2002, que busca acelerar la equidad entre hombres y mujeres rurales con un enfoque interseccional, se encuentra actualmente en proceso de actualización después de 22 años. Esta situación está directamente relacionada con las entidades gestoras y las limitaciones en los planes, programas y proyectos dirigidos a las mujeres rurales. Solo se identificaron 5 entidades relacionadas, y los programas y proyectos no fueron fáciles de identificar a través de herramientas web, lo que limita la participación de la población en ellos.

Por otro lado, se observó que los proyectos no siempre estaban actualizados en todas las páginas de las entidades gestoras y no solo estaban dirigidos a las mujeres rurales, sino también a otros grupos poblacionales, lo que podría generar confusiones y dificultades para que las mujeres rurales se involucren y accedan continuamente a la oferta institucional.

8.2. Consulta a las alcaldías de la provincia de Sumapaz - PQRSD

Figura 4. Producción de mora mujeres rurales Silvania



Fuente. *Elaboración propia.*

El programa "500 mil agro-empresarias" de la Corporación Colombiana Internacional (CCI), es un programa que busca estructurar las ideas de negocio de las mujeres rurales del país para facilitar el acceso a crédito o financiación mediante la utilización de un crowdfunding con destinación específica. (numeral 8.4.1. El "Programa "500 mil agroempresarias").

En este sentido, para conocer el escenario en el que se desarrolló el programa, se realizó una solicitud de información a través del sistema de Peticiones, Quejas, Reclamos y Sugerencias (PQRS), a las 10 alcaldías que conforman la región del Sumapaz (el detalle se observa en el Anexo B):

- Arbeláez
- Cabrera

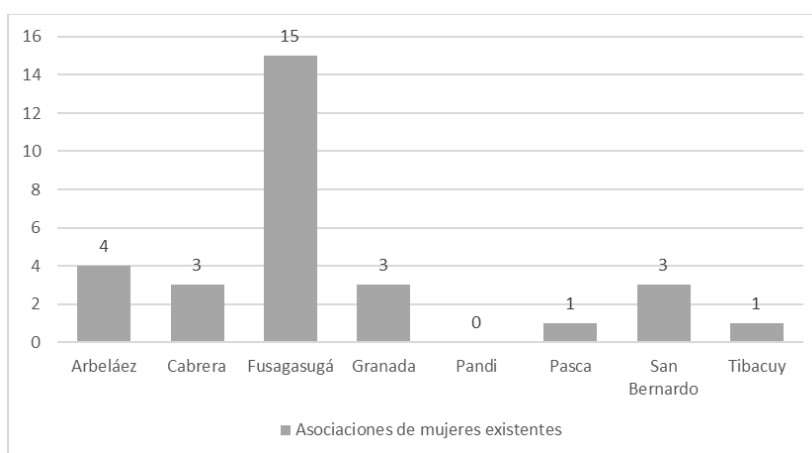
- Fusagasugá
- Granada
- Pandi
- Pasca
- San Bernardo
- Silvania
- Tibacuy
- Venecia

Después de realizar consultas a las 10 alcaldías, se obtuvo respuesta de 8 entidades respecto a las siguientes inquietudes, con los resultados detallados a continuación:

Pregunta No. 1. ¿Su municipio cuenta con asociaciones y cooperativas conformadas por mujeres?

Frente a la consulta realizada, se obtuvo la respuesta de 8 alcaldías, donde se reportaron en total 30 asociaciones que se distribuyen de la siguiente manera:

Figura 5. Asociaciones de mujeres existentes



Fuente. Elaboración propia.

De las respuestas recibidas en promedio se cuenta con 3 asociaciones por municipio, respecto al municipio de Pandi la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Económico y Social reportó que no cuentan con asociaciones ni con cooperativas conformadas por mujeres, para el caso del municipio de Fusagasugá siendo la capital y centro económico de la Provincia de Sumapaz, cuenta con el mayor número de asociaciones.

Pregunta No. 2. Indique el propósito de cada asociación y/o cooperativa

A continuación, se detalla la caracterización de las asociaciones y cooperativas presentes en estos municipios, (para esta pregunta, sólo 7 de las 8 alcaldías antes relacionadas dieron respuesta).

Tabla 13. Relación de asociaciones existentes reportadas por las alcaldías de la provincia de Sumapaz

Municipio	Nombre de las asociaciones	Propósito de cada asociación y/o cooperativa
Arbeláez	Asociación de mujeres emprendedoras de Berlín (ASOMEMBER)	ASOMEMBER: propósito agropecuario. (Productoras de Mora).
	Asociación Arbelaence de Mujeres Cafeteras (ARMUCAFE)	ARMUCAFE: propósito agropecuario. (Productoras de café procesado).
	Asociación Agropecuaria de Mujeres Emprendedoras de Arbeláez (AMERA)	AMERA: propósito agropecuario. (Producción de huevo).
	Asociación Agropecuaria de la mujer Arbelaence (ASOGROMUAR)	ASOGROMUAR: propósito agropecuario. (Producción de mora).

Municipio	Nombre de las asociaciones	Propósito de cada asociación y/o cooperativa
Cabrera	Asociación de mujeres productoras y comercializadoras de hortalizas orgánicas de la vereda santa marta del municipio de Cabrera Organicampo	Hortalizas y frutas
	Asociación de mujeres del progreso de Alto Ariari	Hortalizas y verduras
	Asociación comunitaria de mujeres víctimas del conflicto armado Asocomuvica	Frijol, tomate de árbol, arveja, granadilla
Fusagasugá	Asomesa Mujer y Género	Ejerce labores de asesoría, formación e incidencia en el territorio, tanto en comunidades urbanas como rurales en temas como la Política Pública de Mujer y Equidad de Género, ley 1257, derechos priorizados de las mujeres, prevención y atención de violencias.
	Red de Mujeres de Fusagasugá y Sumapaz	Reúne mujeres y organizaciones de mujeres del territorio, urbanas y rurales, en temas de formación, capacitación, sensibilización y empoderamiento de la mujer.
	Cooperativa Multiétnica Coopetmatamba	Conformada desde la comunidad afrodescendiente, agremia mujeres emprendedoras especialmente, trabajando sobre los temas que manejan las organizaciones anteriores, enfocándose en el derecho a la autonomía económica.
	Fundación Bendito Vientre	Conformada por doulas y parteras, capacita, forma y acompaña a las mujeres que así lo

Municipio	Nombre de las asociaciones	Propósito de cada asociación y/o cooperativa
		requieren en los procesos de salud sexual y reproductiva.
	Estamos Vivas	Organización que trabaja en comunidades rurales y urbanas en los temas mencionados, enfocándose principalmente en el derecho a la participación política y representación de las mujeres.
	Guarichas Colectiva Feminista	Trabaja especialmente con mujeres jóvenes y adolescentes en los temas mencionados.
	Fundación Rodrigo Morales – Ficfusa	Desde el ámbito cultural y a través del Festival Internacional de Cine de Fusagasugá, aborda en comunidades rurales y urbanas los temas asociados con el empoderamiento de la mujer, prevención de violencias y fortalecimiento del género femenino en el derecho a participar en escenarios libres de discriminación.
	Fundación Integral para el Desarrollo Humano – FIDH	Trabajan especialmente en comunidades rurales con talleres y capacitaciones en artes, oficios y trabajo para el manejo de la salud mental.
	Biblioteca Rural Itinerante Vereda Mesitas – BRI	Grupo de mujeres que trabajan desde la parte cultural en el empoderamiento femenino, con manejo en otros temas como prevención de violencias, derechos priorizados y autonomía económica.
	Fundación Transformando Corazones de las mujeres de Fusagasugá	Trabajan especialmente con las mujeres en talleres y capacitaciones enfocados al fortalecimiento de habilidades y talentos y autonomía económica.
	Organización Tierra Libre	Enfocada en comunidad rural, trabajan diversos temas de empoderamiento femenino, autonomía económica y prevención de violencias basadas

Municipio	Nombre de las asociaciones	Propósito de cada asociación y/o cooperativa
		en género, así como los relacionados con el cuidado y preservación del medio ambiente.
Granada	Asociación ASAEGRAD	Asociación agropecuaria rural emprendedores Granadinos de Cundinamarca, cuenta con el 50% de asociados son mujeres rurales y un 10% son mujeres de población vulnerable, que se dedican al cultivo de tomate de árbol. ASEGRAD es una asociación que fue creada hace 3 años, con el propósito de buscar y generar recursos implementado productos agrícolas, haciendo énfasis en el cultivo de tomate de árbol, han logrado ganar convocatorias para reforzar la asociación y sus proyectos productivos.
	Asociación MODIGRAN	Asociación de mujeres innovadoras de manufacturas y diseño con estilo del municipio de Granada, son mujeres que pertenecen al sector campesino rural que se dedica al proceso de la manufactura. MODIGRAN es una asociación del municipio de Granada constituida hace 2 años todas las asociadas son mujeres, que se dedican a la creación de productos de manufactura, apoyadas por la administración municipal, se postulan para convocatorias gubernamentales en la cual han logrado adquirir maquinaria para reforzar la asociación.
	Asociación GRAN MORAL	Son mujeres que pertenecen al sector rural, cuenta con todas las asociadas son mujeres dedicadas al reciclaje, cultivos orgánicos. Asociación GRANMORAL constituida hace 18 años, dedicadas a la recolección de envases, cartón, vidrio, laminas para reciclaje, se postulan

Municipio	Nombre de las asociaciones	Propósito de cada asociación y/o cooperativa
		para convocatorias gubernamentales las cuales han sido beneficiadas con implementos y maquinaria para reforzar los procesos que manejan la asociación.
	En el municipio de Granada Cundinamarca se cuenta con asociaciones de mujeres campesinas o con asociaciones que en su componente cuenta con más del 50% de mujeres. No se cuenta con cooperativas conformadas por mujeres.	
Pasca	Asociación llamada Sanberpas, constituida por los municipios de Pasca y San Bernardo	La asociación se constituyó para la realización de un proyecto del cultivo del arándano que beneficie a 40 mujeres rurales. Para el municipio de Pasca se encuentran 14 mujeres rurales de diferentes veredas.
San Bernardo	Son de una Asociación de la población de víctimas y se llama AGROINVIC SANBER.	Tienen una que es mixta, agro inuic sanber son 30 asociados, es una asociación agropecuaria, siempre ha existido legalmente.
	La asociación de mora se llama MASCAL	13 beneficiarias de productos de mora.
	La asociación de mora y tomate de árbol se llama ASOMUJER.	También con 30 mujeres productoras de mora y tomate de árbol.
Tibacuy	ASAMET Asociación de Mujeres Emprendedoras del Municipio de Tibacuy	Sin respuesta

Fuente. *Elaboración propia, tomado y adaptado según respuesta a la PQRSD enviada a las alcaldías de la provincia de Sumapaz (Anexo B).*

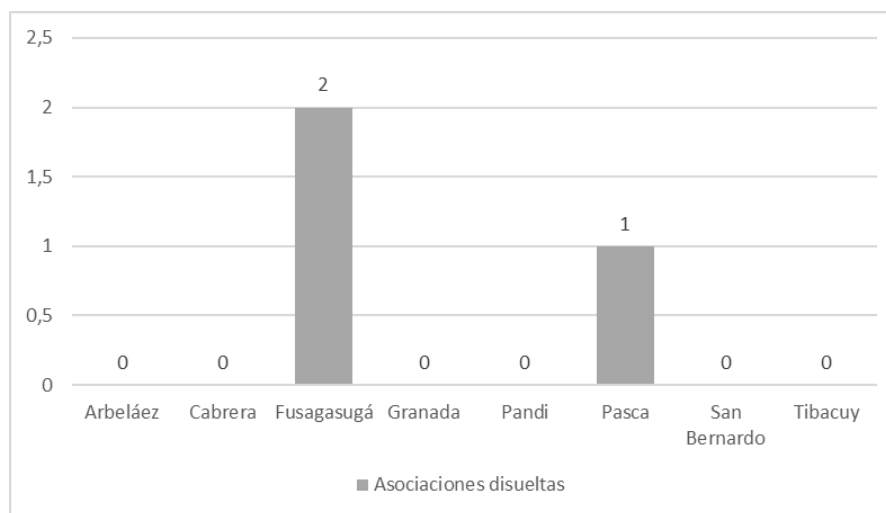
Se observó que, de las 30 asociaciones mencionadas por las 7 alcaldías de la provincia de Sumapaz, el 47% de ellas tienen como objetivo el desarrollo rural y agropecuario.

Además, en municipios como Arbeláez, Cabrera, Pasca y San Bernardo, todas las asociaciones (100%) se dedican a labores rurales y agropecuarias.

En el caso de Fusagasugá, se encontró que solo una asociación tiene como propósito el desarrollo rural y agropecuario, mientras que las demás se enfocan en diferentes áreas, como asesorías y formación en temas como la prevención de la violencia, políticas públicas de género, autonomía económica, entre otros.

Pregunta No. 3. Existió alguna asociación ¿Por qué se disolvió?

Figura 6. Asociaciones disueltas



Fuente. Elaboración propia, tomado y adaptado según respuesta a la PQRSD enviada a las alcaldías de la provincia de Sumapaz (Anexo B).

De la información proporcionada por las 8 alcaldías, el 50% indicó no tener conocimiento de asociaciones disueltas, mientras que el 25% no respondió a la consulta realizada. De los 2 municipios que respondieron, Fusagasugá informó que 2 asociaciones se disolvieron: "Fundein o Emticoop, esta última de carácter netamente rural se disolvieron, ya sea por el

fallecimiento de sus fundadoras o porque no contaban con los espacios para su funcionamiento, Sin embargo, las mujeres que de allí salieron han continuado el trabajo a través de las organizaciones que se crearon posteriormente y que se mencionan en este documento” (Fusagasugá, p. 3), el detalle se presenta en el Anexo B. Por otro lado, Pasca reportó que el "Consejo Consultivo de mujeres" no está activo, pero no especificó el motivo de su disolución (Anexo B).

Finalmente, se realizó un análisis con el siguiente comparativo respecto a las asociaciones inscritas en el programa “500 mil agroempresarias”, con los siguientes resultados:

Tabla 14. *Comparación de asociaciones inscritas en el programa “500 mil agroempresarias”, vs. asociaciones de mujeres existentes.*

Municipio	Programa “500 agro-empresarias”		Asociaciones de mujeres existentes
	Asociaciones inscritas	Asociaciones aceptadas	
Arbeláez	0	0	4
Cabrera	1	1	3
Fusagasugá	9	6	15
Granada	1	0	3
Pandi	0	0	0
Pasca	2	2	1
San Bernardo	2	1	3
Silvania	8	7	Sin respuesta
Tibacuy	1	1	1
Venecia	4	4	Sin respuesta
Total	28	22	30

Fuente. *Elaboración propia, tomado y adaptado según respuesta a la PQRSD enviada a las alcaldías de la provincia de Sumapaz (Anexo B) y Lista de Postulaciones validas, seleccionadas para estructuración de plan de negocio (CCI, 2024b).*

De acuerdo con las consultas realizadas, el 50% de los municipios muestran un mayor número de asociaciones existentes en comparación con las inscritas en el programa "500 agro-empresarias". Por lo tanto, se sugiere establecer como objetivo que los programas dirigidos a las mujeres rurales garanticen al menos el mismo número de asociaciones inscritas.

8.3. Entrevistas – Mujeres rurales inscritas al programa "500 mil agro-empresarias"

Figura 7. *Los frutos de la morera*



Fuente. *Elaboración propia.*

Para este apartado, se realizó un acercamiento a las mujeres inscritas al programa "500 mil agro-empresarias", sin embargo, por disponibilidad de las mujeres contactadas, y dado su descontento y escepticismo hacia el programa solo fue posible entrevistar a tres mujeres de una misma asociación del municipio de Silvania.

Las entrevistas a mujeres participantes del "Programa 500 mil agro-empresarias", se construyeron en 3 bloques de preguntas, el primero se refiere a datos demográficos e identidad personal, el segundo a los aspectos referidos a la convocatoria del programa y el tercero al balance sobre los avances y la perspectiva del programa.

8.3.1. Identidad e historia personal de las entrevistadas

Figura 8. *La recolectora de mora*



Fuente. *Elaboración propia.*

Del primer grupo de preguntas **i. Identidad e historia personal de las entrevistadas**, se identificó que las tres mujeres se dedican a la agricultura, como asociación específicamente al cultivo de mora, y a la panadería (este último como resultado de una capacitación recibida por parte de una Entidad de formación para el trabajo del Estado colombiano). Una de las entrevistadas vive con su esposo y trabaja con él en el campo. La otra mujer es cabeza de hogar, y vive con la madre y con una hija, y trabaja en jornales. La última entrevistada, es capacitadora, representante legal de la asociación y vicepresidenta de una corporación, es cabeza de hogar y se encarga de la hermana quien tiene una discapacidad visual y la mamá que es de la tercera edad.

Frente a sus niveles de escolaridad, varían entre cursos de panadería hasta estudios universitarios.

Ninguna de las mujeres entrevistadas hace parte de alguna población étnica.

Respecto a los predios, dos de las tres mujeres entrevistadas no son titulares de los predios, por lo que pagan arriendo para su uso, no dan detalles sobre el valor del canon del valor, ni información relacionada con la periodicidad de los pagos.

Las entrevistadas nacieron y han vivido toda su vida en el municipio de Silvania y Fusagasugá.

8.3.2. Convocatoria y participación

Figura 9. *El cultivo de mora*



Fuente. Elaboración propia.

El segundo grupo de preguntas, correspondiente a la **convocatoria y participación**, se observó que las mujeres se enteraron del programa a través de la gobernación o de la asociación de mujeres emprendedoras de Sylvania, a la cual están afiliadas. Fue llamativa para ellas la oportunidad de recibir apoyo para mejorar sus cultivos de mora y transformarlos en productos como mermelada, pulpa o almíbar, mediante asistencia financiera y técnica para fortalecer su proyecto. Sin embargo, experimentaron decepción y desánimo cuando el programa no cumplió con lo prometido. Las mujeres expresaron su frustración al haber gastado recursos y haber dejado de percibir ingresos diarios para asistir a las charlas, y posteriormente no recibir ningún tipo de apoyo ni contacto por parte de la CCI.

8.3.3. Balance

Figura 10. Recolectando mora



Fuente. Elaboración propia.

Finalmente, respecto al **balance** del programa "500 mil agro-empresarias", se puede concluir que las mujeres entrevistadas han participado en otros programas estatales, como el de cría de gallinas, el de suministro de abonos, el de producción de codornices, el de huertas rurales y el de control de fungicidas. Si bien algunos de estos programas han cumplido con sus expectativas y les han brindado resultados satisfactorios, otros no han alcanzado sus objetivos previstos. Esta disparidad ha generado desánimo y desconfianza entre las mujeres respecto a los programas estatales. Además, se sienten frustradas por los gastos en desplazamientos que no son reembolsados y por las pérdidas económicas al dejar de percibir ingresos diarios para participar en actividades relacionadas con los programas.

Las mujeres entrevistadas manifestaron su descontento y escepticismo hacia el programa y otros proyectos similares. A pesar de cumplir con los requisitos y ser seleccionadas, no han recibido ningún seguimiento ni información sobre los beneficios obtenidos después de gestionar la documentación y asistir a las charlas del programa. En consecuencia, esperan que los proyectos estatales realmente se conviertan en oportunidades de desarrollo genuinas para ellas.

8.4. Analizar el diseño e impacto del programa “500 mil agroempresarias” en la región del Sumapaz

8.4.1. El “Programa “500 mil agroempresarias”

La Corporación Colombiana Internacional (CCI) es una organización sin ánimo de lucro mixta (público-privada) con 30 años de trayectoria en el sector rural colombiano, que funge como estructurador y operador de proyectos, pero también como integrador y ejecutor de la política pública, *“no es una entidad adscrita ni vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, no hace parte de la organización de la administración pública, ni mucho menos es una entidad del orden nacional, ni del poder ejecutivo, ni judicial. En el mismo sentido, es importante anotar que la Corporación Colombia Internacional, al no ser parte de ninguna rama del poder público, no recibe recursos del presupuesto general de la nación, ni para funcionamiento ni para inversión”*.

Sin embargo, para la consecución de recursos, la Corporación debe desplegar diferentes actividades dirigidas a prestar servicios dentro de los diferentes sectores, realizar consultorías, prestar asistencia técnica, ejecutar diversos trabajos y estrategias con el sector privado empresarial, ejecutar proyectos para la cooperación internacional y prestar

servicios al sector público bajo la figura de contratos y/o convenios, entre otras actividades, que se encuentran dentro de su objeto social” (CCI, 2024b, p. 1).

A través del programa “500 mil agro-empresarias”, el CCI “busca generar un banco de propuestas para atender a mujeres con ideas de negocio o proyectos en marcha y apoyarlas en el fortalecimiento de su iniciativa con acceso a crédito o financiarlas mediante la utilización de un crowdfunding con destinación específica (CCI, 2024b, p. 2).

Es oportuno mencionar que el CCI, no cuenta con un financiador directo; por lo que busca apalancamiento del sector público o privado con el objetivo de acompañar los grupos y fortalecer sus iniciativas (CCI, 2024b).

En este sentido, Adriana Senior, CEO de la Corporación Colombia Internacional expone la configuración del programa valiéndose de la siguiente imagen:

Figura 11. Entrevista a Adriana Senior, CEO – CCI



Fuente. *Elaboración propia, tomado y adaptado del video Entrevista a Adriana Senior, CEO de la Corporación Colombia Internacional el 26 de mayo del 2022 (CCI, 2023a).*

El “*Modelo Agro-empresarial Competitivo y Sostenible – MACS*” del CCI, busca promover, incubar y dinamizar el sector agrícola no tradicional con tres propósitos: “*(i) hacer más eficientes, rentables y competitivos los productos de este sector, (ii) reconvertir el agro colombiano y, (iii) lograr una mayor participación en los mercados nacionales e internacionales*” (CCI, 2024a, p. 2). En este sentido, se recoge a continuación lo expuesto por Adriana Senior:

8.4.2. La formulación

Objetivo: Si bien, la promesa de valor del “programa 500 Mil Agroempresarias CCI “. es “*transformar la historia de vida de las mujeres rurales¹ de Colombia, convirtiéndolas en agroempresarias para que puedan generar sus propios ingresos, independencia, autoestima y relevo generacional*” (CCI, 2024a, párr. 1), esta apuesta supone una transformación económica, cultural y personal a través de la categoría agroempresarial²; En este sentido, se interpreta que la oferta trasciende no sólo la consecución de recursos a través de créditos, sino que propone una formación o preparación de las mujeres rurales

¹ De acuerdo con la Ley 731 de 2002, las mujeres rurales son aquellas “que sin distinción de ninguna naturaleza e independientemente del lugar donde viva, su actividad productiva está relacionada directamente con lo rural, incluso si dicha actividad no es reconocida por los sistemas de información y medición del Estado o no es remunerada”.

² “Corresponde al desarrollo de las actividades económicas que tienen como fundamento el aprovechamiento de los recursos que la tierra tiene capacidad de originar mediante la acción deliberada del ser humano, cuyo producto está fundamentalmente orientado al mercado y que se organizan bajo criterios de eficiencia y responsabilidad en el uso de los recursos y en la obtención de beneficios monetarios. Su carácter empresarial se manifiesta, adicionalmente, en la capacidad de los propietarios o de los administradores de la actividad, para adaptarla a un ambiente estructural cambiante, que puede implicar la ausencia temporal de algunos mercados o la existencia de fallas en ellos, mediante la innovación, la diversificación y el descubrimiento de nuevas vías para su crecimiento” Olózaga, I.-I. d. C. P. H. E. (2018). *El Agro Empresarial y la Agroindustria: Caminos para el Progreso, la Inclusión Social y la Sostenibilidad*. <https://sac.org.co/wp-content/uploads/2020/12/Libro-El-agro-empresarial-y-la-agroindustria-caminos-para-el-progreso-la-inclusi%C3%B3n-social-y-la-sostenibilidad.pdf>

en gestión empresarial, desarrollo personal y otros. Incluso en sus términos y condiciones exponen: *"500 Mil Agroempresarias" es el programa de CCI, que, apuesta por fortalecer las capacidades y el emprendimiento de las Mujeres Rurales de Colombia, cuya labor debe ser dignificada, reconocida, valorada y apoyada*" (CCI, 2021, p. 3).

Meta: La CCI, tiene un alcance que comprende la estructuración de alrededor de 33.333 planes de negocio (500.000 mujeres rurales inscritas en grupos de 15 mujeres) al 2030. Sin embargo, referirse a transformar a 500.000 mujeres rurales en agro-empresarias no atiende a la oferta realizada, toda vez que, este conteo contempla sólo a mujeres inscritas y aceptadas en el programa, entendiendo que no necesariamente una vez aceptada su postulación las mujeres accederán a los créditos, recursos de cofinanciación en efectivo o en especie por parte de la Corporación u otra institución. Incluso, de conformidad con lo descrito en los términos, numeral 10, se puede caer en un doble conteo: *"En el evento de superar tres (3) meses de no ser notificado y/o comunicado de no existir disponibilidad de recursos, la postulación será descartada y podrá ser presentada nuevamente en la plataforma del programa, cuando lo considere pertinente según las condiciones establecidas"* (CCI, 2021, p. 8).

8.4.2.1. Grupos de interés

Toda vez que, a partir de la información recabada en entrevistas y solicitudes de información al CCI, no se tiene certeza sobre la implementación de un modelo de gestión de Stakeholders que abarque mínimo i. Identificación y clasificación de los interesados (Formulación) ii. Análisis de los interesados y su involucramiento (Implementación) y iii. Gestión de la participación de los interesados (Avance), se observó y analizó lo correspondiente a los puntos en mención, de conformidad con: 1) lo indicado por la

corporación en diferentes comunicaciones y entrevistas, 2) las cifras aportadas por el DANE, y 3) lo planteado por las mujeres rurales de la región del Sumapaz en las entrevistas realizadas.

8.4.2.1.1. Identificación y clasificación de los interesados

Retomando la caracterización de las mujeres rurales, de cara a la gestión de Stakeholders se destacan algunas cifras que contribuyen a su identificación:

Tabla 15. Características demográficas de la población colombiana

	Mujeres		Hombres	
Población colombiana				
Población nacional (51,61 millones de personas)	26,44 millones	51,20%	25,17 millones	48,80%
Población rural (12,22 millones de personas)	6,33 millones	48,20%	5,89 millones	51,80%
Mujeres rurales de Colombia*				
Indígena	829.230	13,10%	742.140	12,60%
Rrom o Gitana/o	2.532	0,04%	2.356	0,04%
Raizal del Archipiélago de San Andrés	633	0,01%	2.356	0,04%
Palenquera/o de San Basilio	6.330	0,10%	5.890	0,10%
Negra/o, mulata/o, afrodescendiente y/o afrocolombiana/o	746.940	11,80%	659.680	11,20%
Ningún grupo étnico	4.747.500	75,00%	4.482.290	76,10%

Fuente. Elaboración propia, tomado y adaptado de "Situación de las mujeres rurales desde las estadísticas oficiales" (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2022, pp. 2, 3).

* Nota específica con la cual se aclara que los datos calculados de las mujeres rurales de Colombia surgen del total de la población colombiana rural.

Tabla 16. Titularidad de los predios según género

Titularidad de los predios	Hombres	Mujeres
	63,7%	36,3%
Según su tamaño		
Latifundio > 200 ha	0,7%	0,4%
Propiedad Mediana 20 a 200 ha	11,3%	7,0%
Propiedad Pequeña 10 a 20 ha	7,5%	4,8%
Minifundio 3 a 10 ha	18,4%	12,7%
Microfundio < 3 ha	62,1%	75,1%
Según su destino económico		
Otros	5,8%	7,0%
Pecuario	0,3%	0,2%
Agrícola	1,9%	1,6%
Agropecuario	74,6%	66,4%
Industrial	0,1%	0,1%
Comercial	0,2%	0,3%
Habitacional	17,1%	24,4%

Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado de esta tabla muestra las características de los predios de la población colombiana según su tamaño y su destino económico. Tomado de la "Propiedad rural en Colombia – Un análisis con perspectiva de género e integración de fuentes de datos" (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2022).

Tabla 17. Índice de pobreza en hogares con jefaturas según sexo

	Pobreza multidimensional ^a		Pobreza monetaria ^b		Pobreza monetaria extrema ^c	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Zona Urbana	9,1%	14,40%	34,8%	41,8%	8,4%	13,0%
Zona Rural	29,9%	33,70%	43,1%	48,6%	17,5%	22,5%

Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado de la "Situación de las mujeres Rurales en Colombia" (DANE, 2021, p. 28).

Tabla 18. Trabajo no remunerado de las mujeres rurales

	Mujeres		Hombres	
	2016 - 2017	2020 - 2021	2016 - 2017	2020 - 2021
Trabajo remunerado	36,90%	29,00%	64,70%	63,60%
Trabajo no remunerado	92,30%	93,00%	59,00%	56,50%

Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado de "Situación de las mujeres rurales desde las estadísticas oficiales" (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2022, p. 9).

Tabla 19. Financiamiento de las mujeres rurales

	Mujeres		Hombres	
	Urbano	Rural	Urbano	Rural
Acceso al menos un producto financiero	86,00%	64,40%	94,70%	63,70%
Uso de al menos un producto financiero activo o vigente	69,90%	51,10%	76,20%	48,50%

Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado de la Nota estadística (DANE, 2021, p. 15).

De las anteriores cifras y las entrevistas realizadas en este trabajo de grado, podemos hacer una aproximación de la situación actual de las mujeres rurales, entre ellas, observar que:

- Las mujeres (48,2% de la población rural) carecen de propiedad, sólo el 36,3% de los predios titulados en Colombia son de mujeres, y el 72,1% corresponden a áreas menores a 3 hectáreas (microfundios) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2022). Lamentablemente, las características de los predios de titularidad femenina difieren de manera negativa de las adjudicadas a hombres en cuanto a calidad, área y uso productivo, lo que en todo caso significa una menor autonomía económica de las mujeres, una indefensión jurídica sobre la titularidad, posesión u ocupación de los bienes inmuebles en el país, y por tanto una limitación en

el usufructo de estos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2022). Por lo que resulta lógico que las campesinas prioricen la producción de consumo familiar, y no cuenten con condiciones para capitalizar la expansión de los bienes agrícolas comerciales como los hombres (FAO & García, 2006, p. 40). En línea con lo identificado por el DANE, en las entrevistas realizadas para el presente estudio, 2 de 3 mujeres indicaron que pagan arriendo para trabajar y vivir en el campo ya que no poseen una propiedad.

- La economía rural, “se caracteriza de forma generalizada por la existencia de un elevado nivel de pobreza y de graves déficits de trabajo decente. De hecho, este es el contexto en el que se sitúa casi el 80 por ciento de la población pobre del planeta” (OIT, 2024, párr. 1). “La población que habita en hogares con jefatura femenina en el 2021 se encontraba en situación de pobreza multidimensional, siendo 3,8 p.p. superior al porcentaje evidenciado entre la población que reside en hogares rurales con jefatura masculina” (DANE, 2021, p. 36). Por otro lado, con relación a los hogares en zonas rurales con jefatura femenina, estos presentaron una pobreza monetaria de 48,6%, y una pobreza monetaria extrema de 22,5 %, además que el estudio muestra un ingreso laboral promedio de \$502.568, un 28,4% por debajo de los ingresos de los hombres rurales (DANE, 2021, pp. 32, 33). De las mujeres entrevistadas, dos de cada tres son jefas de hogar.
- Según las estadísticas, las mujeres rurales en promedio trabajan diariamente 14:01 horas con una remuneración del 39,0%, lo que quiere decir que el tiempo restante, el cual equivale a la diferencia del 61,0% (8:33 horas), corresponde a trabajo no remunerado, lo cual se sustenta en las cifras de la Tabla 18. Así mismo, se evidencia que, el 93,0% de mujeres de zonas rurales realizaron actividades de trabajo que no

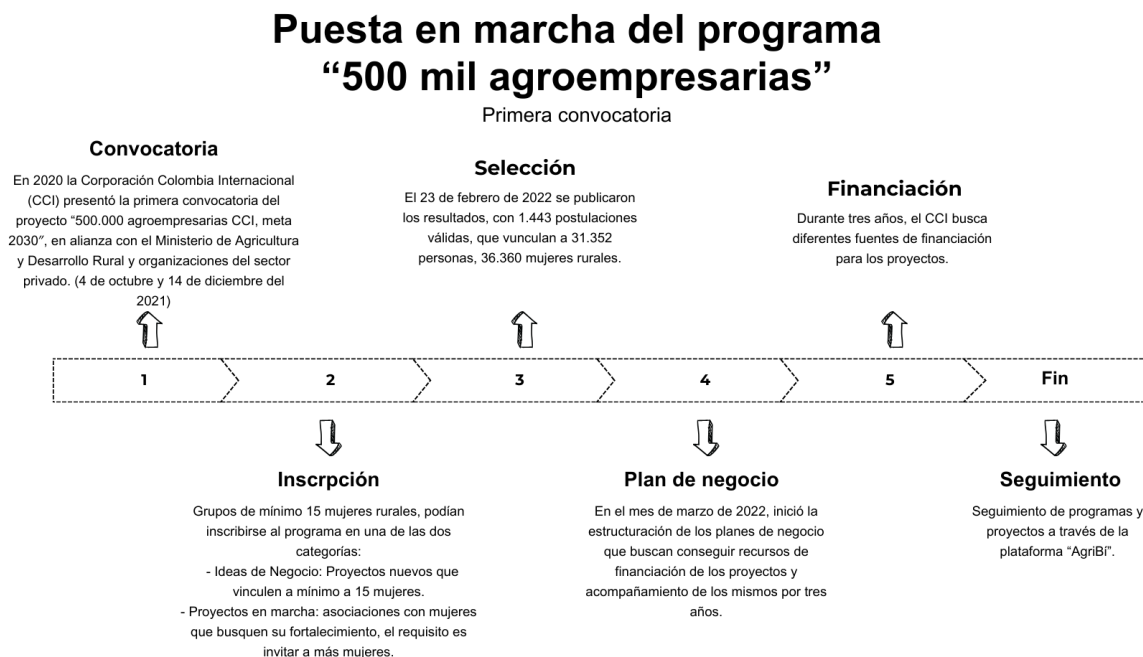
fueron remuneradas entre el año 2020 y 2021 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, 2022, p. 9). Esta tendencia es ratificada a través de las entrevistas realizadas, en las que se identificó que las mujeres rurales trabajan en la agricultura, y además, realizan labores de cuidado de sus compañeros permanentes, hijas e hijos, madres, hermanas, hermanos y en algunos casos familiares con alguna condición de discapacidad o de la tercera edad.

- Aunado a lo anterior, la Banca de Oportunidades, encontró que, respecto al entorno financiero, 64,4% de las mujeres rurales contaban con al menos un producto financiero, siendo una cifra cercana a los hombres, pero mucho menor a la que se presentó para las mujeres de la zona urbana con un 86,0%. Por otro lado, el 51,1% de mujeres rurales hizo uso de al menos un producto financiero, siendo este un porcentaje mayor que el de los hombres (48,5%) y muy inferior al de las mujeres urbanas (69,9%), evidenciando así que las mujeres rurales se encuentran relegadas frente a los hombres de la zona rural y a las mismas mujeres de la zona urbana (DANE, 2021, p. 15), cifras que, aunque favorables, no consideran el fin de los productos financieros.

El escenario descrito anteriormente, como lo mencionan León (2006) y Meertens (2000) en el caso de la mujer rural se ve agravado debido a i. La neutralidad de género en los programas derivados de las reformas agrarias ii. el enfoque de familia como unidad, el cual desconoce la dinámica al interior de ellas y iii. una cultura patriarcal donde los varones deciden qué hacer con el recurso tierra (Gaviria, 2017).

8.4.3. La implementación

Figura 12. Puesta en marcha



Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado de la información suministrada el 26 de mayo del 2022, a través de un live por youtube (CCI, 2021), y de la respuesta a la solicitud de información enviada mediante PQRSD (CCI, 2024a).

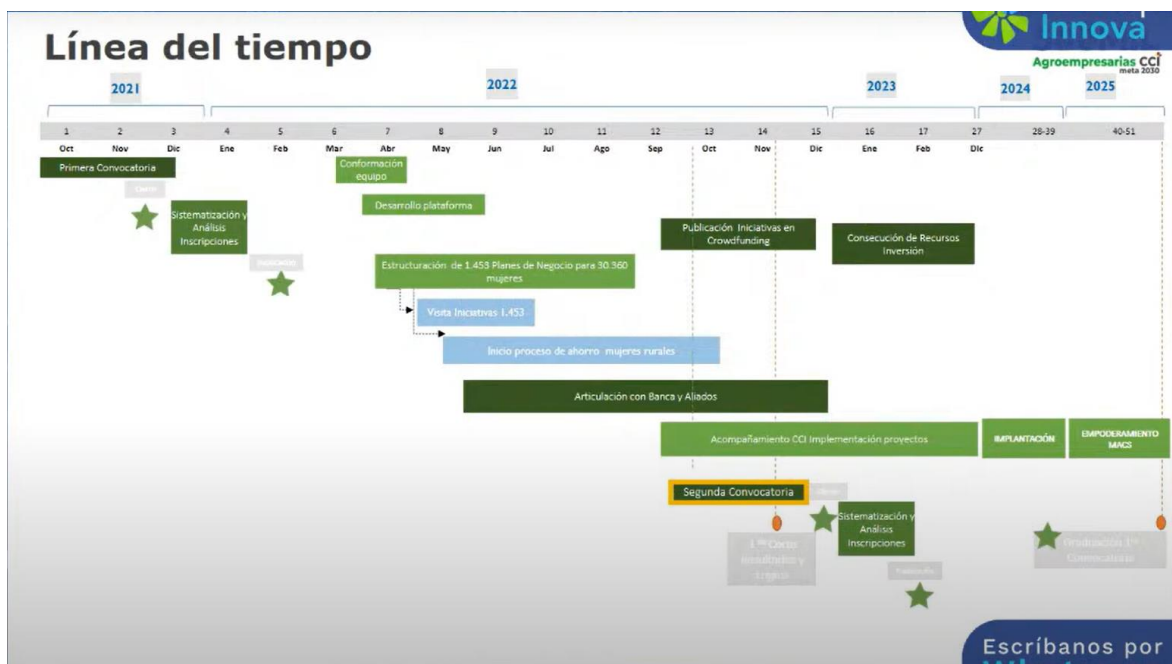
La anterior ilustración refleja la puesta en marcha del programa con sus diferentes fases, según lo planteado por la CCI. Frente al desarrollo de la primera convocatoria del Programa "500 mil agroempresarias", se menciona que para la estructuración del Plan de Negocio se realiza un trabajo de campo que busca i. identificar qué es lo que piden los compradores, qué es lo que consumen las amas de casa, qué es lo que está pidiendo el mercado tanto local como internacional. ii. reconocer las condiciones de los suelos, del agua, del clima, del medio ambiente (condiciones agroclimáticas), de calidad de la producción, y de las tecnologías de producción. iii. identificar con quién se está haciendo la producción, y quiénes son los interesados clave (CCI, 2021). No obstante, el ejercicio, en el caso de las

mujeres participantes del programa en la región del Sumapaz, no se adelantó con dicha estructura, es decir de manera conjunta, participativa e incluyente, tal y como se evidenció en las entrevistas realizadas.

De cara al seguimiento de los programas a proyectos a través de la plataforma del CCI "AgriBí", no se encontró información al respecto.

Por otro lado, la CCI, presentó la programación de sus acciones, he identificado los principales hitos para la implementación del programa:

Figura 13. Cronograma de la primera convocatoria del programa 500 mil Agro-empresarias



Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado de la información suministrada el 26 de mayo del 2022, a través de un live por youtube (CCI, 2021, 18:25).

Del desarrollo interno de las acciones suscritas en la figura anterior, sólo es posible mencionar que las postulaciones válidas de la región del Sumapaz, no han adelantado

acciones relacionadas a los hitos de “Inicio proceso de ahorro mujeres rurales” y “acompañamiento CCI implementación proyectos”. A través de los diferentes contactos con mujeres líderes de los proyectos “válidos” ellas mencionaron no saber nada alrededor del avance en la estructuración del plan de negocio, y tampoco han tenido contacto alguno con la corporación.

8.4.3.1. Análisis de los interesados y su involucramiento

Toda vez que la CCI, no aportó información relacionada con la estrategia de comunicaciones con las mujeres rurales, se identifican dos aspectos que aportan claridades para el relacionamiento con ellas a lo largo del programa y que se contrasta con lo mencionado en las entrevistas realizadas, y de lo cual se puede concluir que:

8.4.3.1.1. Participación

Respecto a la planificación de la participación de las beneficiarias antes, durante y después de la convocatoria del programa “500 mil agroempresarias, se identifican diferencias entre lo que el CCI planeó y la percepción de las mujeres al respecto.

De un lado, el CCI menciona que “se planeó incentivar la participación de las mujeres rurales en las etapas previas, concomitante y posterior a la convocatoria, utilizando espacios de difusión, como webinar, mensajes por correo, WhatsApp y llamadas a otras instituciones del sector agro y actores privados para presentar nuestra iniciativa y que fuera de conocimiento de la comunidad” (CCI, 2024a, p. 5).

Por su parte, las mujeres entrevistadas indicaron que la convocatoria llamó su atención, ya que el programa prometía brindar apoyo (económico) para mejorar sus cultivos de mora y avanzar en la transformación de esta materia prima (mermelada, pulpa o almíbar). Pero, aunque fueron notificadas de la aceptación de su proyecto, y el CCI documentó su proyecto, no recibieron retroalimentación, comunicaciones frente al estado de su plan de negocios o financiación. Por lo anterior, las mujeres expresaron su frustración al haber gastado recursos y haber dejado de percibir ingresos diarios para asistir a las charlas, y posteriormente no recibir ningún tipo de apoyo ni contacto por parte de la CCI, el detalle de las entrevistas se observa en el Anexo A.

8.4.3.1.2. Comunicación

Además de lo anterior, se resalta la importancia del uso del lenguaje del CCI con las participantes, por lo que se invita a la reflexión de cara a varios puntos, expuestos a continuación:

En primer lugar, se identifica en el lenguaje utilizado para promocionar el programa una postura paternalista del Estado, respecto a las posibles beneficiarias, al identificarlas como sujetos pasivos a quienes se les dará a conocer qué deben hacer, y cómo proceder desconociendo las experiencias y saberes propios de las mujeres rurales, lo cual se evidencia en expresiones como la siguiente:

“Te regalamos tu plan de negocio, que te va a enseñar cómo ganar plata, para que vivas bien en el campo, porque te decimos a quién venderle tu producto, cómo producirlo, cómo asociarte, cómo solicitar el dinero que necesitas” (CCI, 2023b,0:53).

Estos mensajes, claramente van en detrimento de la promoción de los derechos humanos, en la que se sugiere, considerar que las personas son los agentes principales de su propio desarrollo, por lo que los ejercicios deben centrarse en empoderar a toda la población, especialmente a los grupos marginados y excluidos (USAID, 2019, p. 16). Evidentemente, las mujeres pueden fortalecerse en herramientas para implementar sus planes de negocio, pero la expresión usada, hace pensar que el saber está solo de un lado, y quien lo ostenta lo transmitirá a personas sin experiencia y conocimiento que aprenderán sobre financiar, ofertar y comercializar sus productos, desconociendo que históricamente las campesinas han construido todo un saber al respecto.

Adicionalmente, presentar el plan de negocio como un “regalo”, y no como una oferta institucional que es a su vez una inversión estatal y de privados en aras del desarrollo social, sitúa en un lugar de subordinación a las mujeres que se harían acreedoras a este “beneficio”.

Veamos otra de las expresiones usadas para promocionar el programa:

(Mujer campesina dice) “Y ¿dónde están? (refiriéndose al CCI) “porque yo sí quiero hacer más para mejorar mi vida y la de mi familia” (CCI, 2023b, 1:15).

Tal como se evidencia en la anterior frase, se desconoce que, según las cifras oficiales las mujeres trabajan más horas, desarrollan actividades de cuidado no remunerado, ganan menos, y tienen menor acceso a la tierra. Esta frase, que indica que es cuestión de voluntad, de “querer hacer más por mejorar”, invisibiliza el problema de orden estructural y cultural por el que atraviesan las mujeres y las ponen en lugares inequitativos, aludiendo a una

solución que, difícilmente podrá resolverse sólo con la intención de las mujeres. En otras palabras, se traslada a las mujeres la responsabilidad por la falta de avances y logro de metas, desconociendo las condiciones estructurales que configuran las oportunidades y posibilidades que las mujeres rurales tienen en realidad.

De otro lado, tal como está planteado el programa, la estructuración misma del proyecto, no garantiza de por sí el acceso a créditos, pues no solo tiene que ver con una manera idónea de formularlo, sino con condiciones socioeconómicas que hagan posible acceder a un crédito bancario, (por ejemplo, historia crediticia), no obstante, se sugiere que, en ausencia de préstamos bancarios, la donación sería la única alternativa para conseguir los recursos como se presenta a continuación:

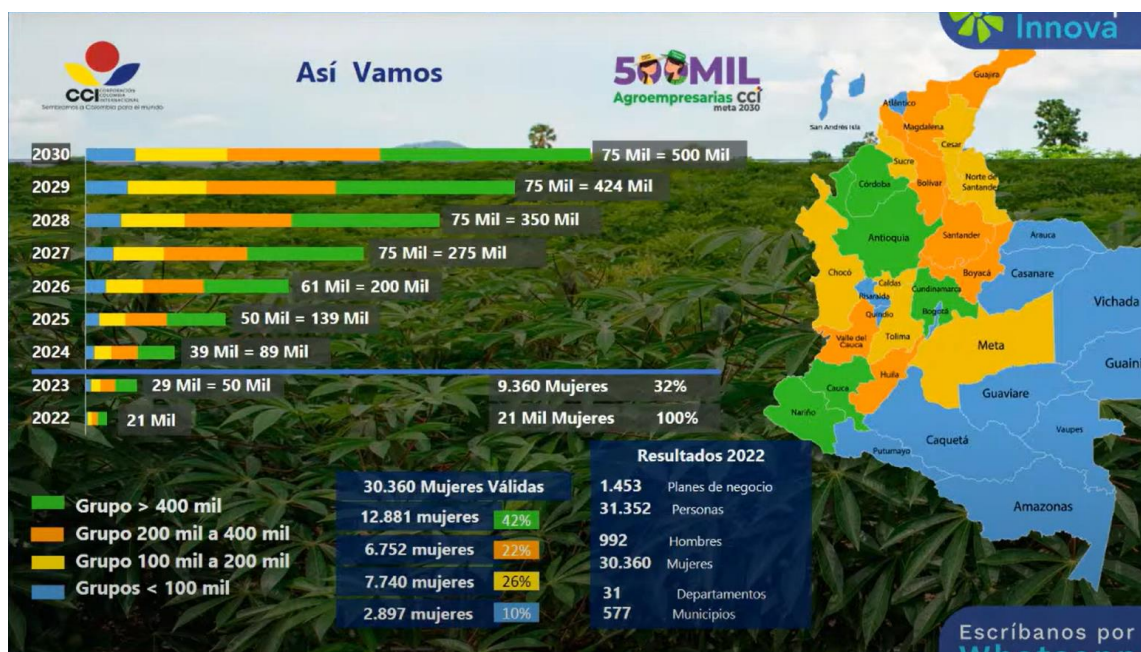
“Si, tiene que haber préstamos y también capital semilla, los bancos nunca prestarán el 100% para un proyecto entonces hay bancos que prestan el 90 por ciento otros el 82 el 70, lo que no prestan los bancos tiene que ser a nivel de donación porque no va a haber posibilidad alguna, pero siempre va a estar el banco el banco está y lo que el banco no ponga se consigue donado” (CCI, 2023a, 45:28).

Lo anteriormente expuesto, plantea reflexiones respecto al uso del lenguaje apropiado para comunicar y difundir la oferta institucional estatal atendiendo a una perspectiva de género. Tal como muestran los ejemplos anteriores, se usan expresiones que podrían entenderse dentro de lo que varios autores han identificado como violencia simbólica contra las mujeres, entendida esta como: *“La que, a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos, transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad”* (Mujeres, 2024, p. 6). Así las cosas, se evidencia que existe un refuerzo a la idea de que

las mujeres rurales son sujetos pasivos, desvalidos, con escasos recursos y conocimientos, que necesitan de una voz legítima que les indique las maneras de hacer y proceder para “transformar su vida”, pues dadas sus condiciones de desvalimiento son meramente sujetos de regalos y donaciones.

8.4.4. Avances

Figura 14. Resultados de la primera convocatoria del programa 500 mil Agroempresarias



Fuente. Elaboración propia, tomado y adaptado del video Entrevista a Adriana Senior, CEO de la Corporación Colombia Internacional el 26 de mayo del 2022 (CCI, 2023a, 15:39).

El CCI reconoce la existencia de un mayor número de mujeres rurales en los departamentos de Antioquia, Cauca, Córdoba, Cundinamarca y Nariño (en color verde). Por lo que, la participación en el programa se debería concentrar en esa misma medida en los departamentos relacionados.

Específicamente para la región del Sumapaz, el CCI menciona a través de una respuesta a la PQRSD que, frente a los proyectos productivos de las mujeres del Sumapaz: *“contamos con poca participación de mujeres rurales ubicadas en Sumapaz, para las cuales, aún nos encontramos en la búsqueda y gestión de aliados para apoyar financieramente sus iniciativas; el relacionamiento con ellas ha sido como respuesta a sus inquietudes y solicitudes de información respecto de las etapas en que se encuentra la búsqueda y/o gestión de la financiación para los emprendimientos”* (CCI, 2024a, p. 5).

Sin embargo, las alcaldías de los municipios que conforman la región del Sumapaz relacionan la existencia de 30 asociaciones de mujeres, y en el programa se postularon 28, de las cuales 22 tuvieron una postulación “válida”. Por lo que se considera que la participación de las mujeres rurales fue la ideal.

Por otra parte, frente a las líneas productivas de los 1.453 planes de negocio elaborados en la primera convocatoria, se encontraban las actividades expuestas en la siguiente imagen:

Figura 15. *Líneas productivas de la primera convocatoria del programa 500 mil Agroempresarias*



Fuente. Elaboración propia, tomado y adaptado del video Entrevista a Adriana Senior, CEO de la Corporación Colombia Internacional el 26 de mayo del 2022 (CCI, 2023a, 16:46).

Frente a la oportunidad, y viabilidad que tendrían estos proyectos, valdría la pena revisar su correspondencia con: i. Plan de desarrollo departamental, ii. Vocación productiva de la región y, iii. Actividades productivas llevadas a cabo por las mujeres rurales en el territorio, toda vez que los programas deben buscar acompañar sus estrategias con las apuestas nacionales, departamentales y locales, sin embargo, con la información disponible no se puede profundizar frente a lo mencionado.

8.4.4.1. Gestión de la participación de los interesados.

Finalmente, en función de los parámetros propuestos por el PMBOK frente al “Dominio de desempeño de los interesados”, se recogen en la siguiente tabla los resultados del análisis del programa para este ítem:

Tabla 20. Análisis Stakeholders “programa 500 mil Agro-empresarias”

Resultado esperado	Verificación
Una relación productiva con los interesados a lo largo del proyecto.	<p>No se evidencia una relación entre las partes, a mencionar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se establecieron espacios para la interlocución entre las beneficiarias del programa y los gestores de este. • Las mujeres rurales no tienen claridad frente a la fuente de financiamiento de su proyecto productivo, ni a la modalidad en la que esta se dará. • La comunicación con miras a la estructuración de los planes de negocio se basó únicamente en el suministro de información aportada por las participantes. • No existe una cercanía entre las partes que dé cuenta de un trabajo conjunto y participativo a lo largo del ciclo de vida del programa. • No hay un grado de satisfacción favorable frente al programa por parte de sus participantes. • Se desconoce un avance frente a la sensibilización o formación relacionada con enfoque de género, asociatividad o economía solidaria.
Acuerdo de los interesados con los objetivos del proyecto.	<p>No se puede verificar la realización de acuerdos con las mujeres rurales, dado que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existen espacios para la retroalimentación ni socialización del avance en la estructuración del plan de negocio. • Los diálogos llevados a cabo a la fecha no dan cuenta de comunicación de doble vía. • Se desconoce la existencia de cambios o modificaciones al alcance del programa de cara a las mujeres rurales entrevistadas o a la sociedad civil.

Resultado esperado	Verificación
Firma de actas de constitución, requisitos del proyecto u otros.	Se desconoce la firma y aceptación de estudios previos, contratos, anexos, términos técnicos, u otros, relacionados con la gestión y participación de stakeholders.

Fuente: *Elaboración propia, tomada y adaptada del PMBOK Sexta edición (PMI, 2017b)*

Aunado a lo antes expuesto, se puede aceptar la hipótesis planteada, toda vez que, a partir de la revisión contextual, las respuestas dadas por las alcaldías de la provincia de Sumapaz, el análisis del “programa 500 mil Agro-empresarias” realizado mediante la respuesta del CCI, la búsqueda de información del programa y los testimonios de las participantes recolectados a través de las entrevistas; dando como resultado que las mujeres rurales no se sienten motivadas a postularse y hacer parte de programas estatales, toda vez que consideran que las medidas propuestas no representan oportunidades de empoderamiento económico y coalición social.

La identificación general de las necesidades de las mujeres rurales desconoce la heterogeneidad de las relaciones entre hombres y mujeres en contextos territoriales que basan sus relaciones de poder a partir de una cultura androcentristas y etnocentrista. Según menciona REMSI, en su informe final: “Los elementos de los sistemas de género en los territorios pueden fortalecer o limitar el desarrollo de dinámicas territoriales positivas, determinar exclusiones y explotaciones, así como colaboraciones y complementariedades” (RIMISP, 2013, p. 51). En este sentido, no bastaría con dirigir programas de manera “exclusiva” a mujeres rurales, es necesario abordar de manera consensuada y participativa a todas las interesadas e interesados, beneficiarias y afectados de los programas y proyectos desde el reconocimiento de los saberes ancestrales, tradicionales y campesinos,

apartándose, como organización social o estatal de presuponer que las mujeres rurales ignoran lo que realmente les conviene para su propio bienestar y realización.

9. Discusión

Según la FAO, las mujeres rurales difícilmente tienen acceso a los recursos productivos, servicios y mercados, lo que supone un “obstáculo a su productividad y reduce sus contribuciones al sector de la agricultura y al logro de los objetivos más generales de desarrollo económico y social” (FAO, 2011, p. 3).

Además de lo anterior, en Colombia la violencia extrema presente en la ruralidad es un factor que afecta mayormente a las mujeres, además de las amenazas, el desplazamiento, la violencia física y psicológica, resultado de la presencia de grupos armados en sus territorios (Colombia, 2014, p. 67).

Para atender lo correspondiente y zanjar estos escenarios desiguales, varios autores recomiendan incorporar la perspectiva de género en la elaboración de proyectos, “Comunidad mujer” por ejemplo, menciona lo siguiente:

“La incorporación de la perspectiva de género es fundamental, ya que permite dar respuesta apropiada a las necesidades de mujeres y hombres, y evitar la reproducción de condiciones de desigualdades. Al elaborar y ejecutar un proyecto con perspectiva de género es importante considerar estas diferencias, ya que los objetivos del proyecto podrían no cumplirse para todas las personas por igual” (mujer, 2018, p. 4 y 7).

También, la CEPAL como aporte a la discusión, recomienda que se considere el género y el territorio de manera conjunta, toda vez que identifica la dificultad del estado en considerar de manera incluyente las condiciones diferenciadas de la población rural y

acompañar sus políticas públicas, programas y proyectos con estas necesidades. Por lo anterior, resalta obstáculos como:

“El análisis de las dinámicas territoriales desde un enfoque de género muestra que las oportunidades de las mujeres, tanto para participar activamente en el desarrollo de sus territorios como de beneficiarse de sus frutos, no se distribuyen de manera homogénea dentro de los países, pues no solo se relacionan con sus características, sus activos o dotaciones, sino con factores propios del territorio” (Fernández L et al., 2019, p. 38).

Otros como el Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural - RIMISP, consideran que las políticas, programas y proyectos dirigidos a mujeres rurales yerran en que, “i) se han construido desde el nivel central de manera homogénea; ii) han promovido una visión estereotipada del campo, las mujeres y sus posibilidades; iii) no han estimulado la articulación de las mujeres más allá de iniciativas productivas” (RIMISP, 2013, p. 63).

Del mismo modo, se considera pertinente para la discusión mencionar que la aparición de políticas públicas con enfoque de género son el resultado de acoger la agenda internacional fundada en la promoción de la equidad y el reconocimiento de la importancia de la mujer (Parada Hernández, 2018, p. 105). Igualmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible consideran la igualdad de género, el empoderamiento y los derechos de las mujeres asuntos transversales en la hoja de ruta mundial, y destacan 3 objetivos de manera particular (ONU, 2014), a saber:

Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.



“Las mujeres rurales son colaboradoras fundamentales de las economías del mundo y tienen un rol esencial en los países desarrollados y en desarrollo, incrementando la productividad agrícola y rural y la seguridad alimentaria, y ayudando a reducir los niveles de pobreza en sus comunidades” (ONU, 2023, párr. 1).

Objetivo 2: Poner fin al hambre.

“En los países en desarrollo, las mujeres rurales suponen aproximadamente el 43 por ciento



de la mano de obra agrícola y producen, procesan y preparan gran parte de los alimentos disponibles, por lo que sobre ellas recae la gran responsabilidad de la seguridad alimentaria” (ONU, 2023, párr. 2).

Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

“El cierre de la brecha de género en la agricultura generaría beneficios considerables para



el sector agrícola y la sociedad. Si las mujeres tuvieran el mismo acceso a los recursos productivos que los hombres podrían incrementar el rendimiento de sus explotaciones agrícolas en un 20-30 %. De este modo, la producción agrícola total en los países en desarrollo podría aumentar en un 2,5-4 %” (FAO, 2010, p. 7).

Por otra parte, la Convención contra Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer - CEDAW, aprobada por Naciones Unidas en 1979, reconoce específicamente derechos de las mujeres rurales, y solicita a los estados miembros tener en cuenta los problemas a los que se enfrenta la mujer rural, reconocer el papel que desempeña en la supervivencia económica familiar, incluido el trabajo no remunerado, y brindar las garantías

necesarias para que estas gocen de un trato en igualdad de condiciones con relación al activo más importante de las y los campesinos, la asignación y distribución de tierras (ONU, 1979).

Dicho esto, desde la gerencia de proyectos, a partir de las razones antes expuestas, se insta al estado, a los cooperantes, a las agencias multilaterales y organismos internacionales, a intervenir de manera estratégica en las prácticas económicas y sociales del sector rural, desde la gestión efectiva de los stakeholders, que parte de identificar a los grupos de interés con el fin de analizar (discriminadamente) sus expectativas, intereses e impactos en el proyecto con el fin de definir estrategias de participación eficaces en la toma de decisiones y ejecución de los diferentes programas y proyectos (PMI, 2017b), en otras palabras incorporar enfoques diferenciales, territoriales y de género. Sólo así, será posible

- i. Lograr una relación colaborativa y coordinada con las personas u organizaciones que puedan afectar o verse afectado por el proyecto
- ii. Acompasar las expectativas de los interesados con los objetivos del proyecto y
- iii. Beneficiar a todos los interesados del proyecto, reduciendo al mínimo los impactos negativos de los detractores del proyecto.

10. Conclusiones

Frente a la oferta institucional tendiente a materializar la política pública de apoyo y protección de la mujer rural en el país de cara al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de vida”. Resulta imprescindible considerar en la formulación e implementación de programas y proyectos a la mujer rural a partir de su heterogeneidad como grupo poblacional y grupo humano, incluso integrando aquellos componentes que caracterizan su entorno, como lo menciona Gaviria “inciden a la vez las características de un territorio diverso y disímil desde lo geográfico y lo étnico” (Gaviria, 2017, p. 14), ya que sólo la diferenciación entre los sexos no permite visibilizar las condiciones en las que se encuentran cierto grupo de mujeres rurales (indígenas, afrodescendientes, campesinas, entre otras), y no acentuar gravemente sus ya precarias condiciones.

En este sentido, es imperioso que desde el Estado colombiano se propenda de manera determinante por formular acciones que reduzcan la brecha de género, fortalezcan el activo productivo de las campesinas, y reconozcan la contribución de las mujeres en la economía a través de las actividades de cuidado y el trabajo no remunerado, entre otros. Lo anterior a la luz de lo establecido en la Ley Nacional, el Plan de Desarrollo y el Acuerdo de Paz.

Por otro lado, los programas y proyectos dirigidos a fomentar las diferentes formas asociativas enfrentan grandes retos, toda vez que, producto del conflicto armado “hay debilidad de los lazos solidarios y de experiencias previas de trabajo colectivo, que hacen que prime la desconfianza, la falta de cooperación y la falta de un objetivo común” (Granja Rodríguez & Reyes Bonilla, 2022, p. 35).

Puntualmente, frente al programa "500 mil agroempresarias", se considera que, la incorporación del enfoque de género, debe ser parte trasversal de cada una de las fases del proyecto y debe incluir una mirada interseccional, es decir, que contemple las múltiples formas de discriminación social u origen étnico, religión, orientación sexual, condiciones socioeconómicas, edad y discapacidad que puedan incidir tanto en la participación del programa, como en los resultados a partir de su implementación. Además de lo anterior, y a partir del trabajo de campo realizado, se percibe un ambiente de apatía y decepción, toda vez que, a la fecha, las mujeres del Sumapaz seleccionadas en el programa no han podido acceder a los beneficios ofrecidos en la convocatoria, y no existen espacios o canales de retroalimentación que les permitan conocer el estado de su proceso o comunicarse con la corporación.

Finalmente, es importante que, la gerencia de proyectos como disciplina, aporte desde una visión holística de la gestión y administración las actividades requeridas para desarrollar exitosamente programas y proyectos dirigidos a la población menos favorecida, y en el caso de las mujeres rurales, a partir de estándares, metodologías y pautas conductuales, pueda contribuir en el incremento de la productividad agrícola y rural, la seguridad alimentaria, y en superar los niveles de pobreza.

Por otro lado, dentro de los limitantes del trabajo, vale la pena mencionar las dificultades para acceder a información del programa, de un lado, la escasa información de acceso público, y la falta de respuestas oportunas y completas por parte de la corporación, y del otro, la negación de las mujeres rurales inscritas en el programa, de hacer parte de cualquier ejercicio que tuviera que ver, o se relacionara con el CCI, toda vez que sienten que la convocatoria fue un engaño.

10.1. *Propuesta de solución a la problemática*

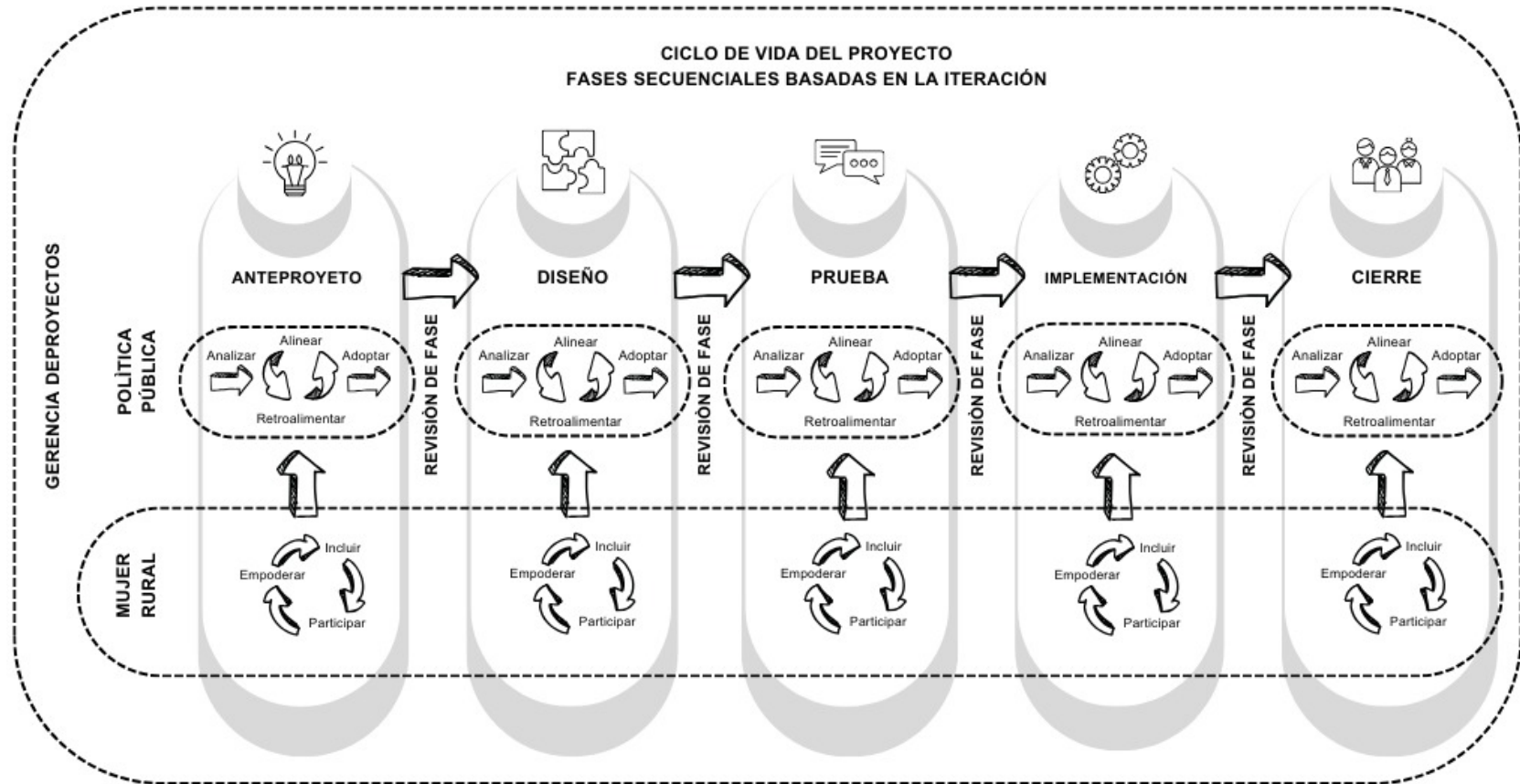
10.1.1. *Buenas prácticas para el diseño e implementación de programas estatales dirigidos a mujeres rurales*

Las buenas prácticas son entendidas como todas aquellas acciones que son susceptibles de ser replicadas, por la efectividad e impacto en los resultados. En este sentido, este apartado se enfoca en sugerir acciones para materializar el enfoque de género en el diseño e implementación de proyectos estatales dirigidos a mujeres rurales, desde los enfoques a considerar, hasta el diseño de cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto, retomando lo mencionado por Pineda, R y Reina, W. quienes resaltan la existencia de tres elementos de gran relevancia en los proyectos con enfoque de género. El primero, alude a la formulación de una acertada batería de indicadores de género (a partir de un adecuado diagnóstico), el segundo es la comprensión y análisis de la pobreza, de las prácticas sociales y culturales relativas al género desde el punto de vista de los proyectos, y, por último, “las diversas propuestas metodológicas para incorporar la perspectiva de género en los diferentes ciclos del proyecto” (Pineda García & Reina Gutiérrez, 2021, p. 329).

10.1.1.1. *Del Ciclo de vida y enfoque de desarrollo*

Frente a proyectos dirigidos a mujeres rurales, cuyo entregable es único al final del ciclo de vida del proyecto, se propone un enfoque adaptativo - incremental, realizando iteraciones al final de cada una de las fases, en las que se aplique un enfoque participativo de las mujeres beneficiarias del proyecto, tal y como se expone en el siguiente gráfico:

Figura 16. Ciclo de vida del proyecto – fases secuenciales basadas en la iteración



Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado del PMBOK Sexta edición (PMI, 2017b).

El ciclo de vida, tal y como se expone en la anterior figura, debe contemplar de manera transversal a las mujeres rurales como Stakeholders principales del proyecto y por ello, incorporar unos mínimos de cara a su involucramiento:

- *Inclusión*: La identificación y vinculación de las personas al proyecto, debe contemplar la diversidad (sexo, clase, etnia, religión, edad, entre otros) de tal manera que integre a los diferentes grupos de interés de acuerdo con su privilegio o vulnerabilidad.
- *Participación*: Garantizar la consulta y participación de las mujeres en las decisiones del proyecto.
- *Empoderamiento*: Propender por el equilibrio de poder entre las partes (Equipo implementador del proyecto y beneficiarias/afectados) (Mideplan, 2017).

Para avanzar en lo correspondiente, se pueden implementar diferentes herramientas, a mencionar: reuniones, foros de discusión, grupos focales, espacios para el intercambio de conocimiento, seminarios, talleres, conferencias, sesiones para la resolución de conflictos, técnicas de gestión de la creatividad, aprendizajes por observación, entre otros.

10.1.1.2. De la gestión del stakeholder principal

Así las cosas, como punto de partida se propone que, junto a las mujeres rurales se construya un estado del arte que de luces sobre el alcance, impacto y expectativas de las interesadas en el proyecto, por lo que para el análisis de género se sugiere abordar las siguientes preguntas:

- “¿Quién hace qué? (División del trabajo entre mujeres y hombres)

- *¿Quién tiene qué? (Acceso a la propiedad, posesión y decisión sobre los recursos privados y públicos)*
- *¿Qué factores afectan los acuerdos de género? (Identificación de los factores—cultura, legislación, economía y política—que afectan los acuerdos basados en el género, cómo están cambiando, si es que cambian y sobre cuáles se puede incidir)*
- *¿Cómo se distribuyen los recursos públicos y privados? (Estructuras institucionales utilizadas, su grado de equidad y eficiencia, cómo hacerlas más sensibles a las preocupaciones de mujeres y hombres)” (Murguialday, 2006, párr. 32).*

Aunado a lo anterior de manera participativa se debe construir un diagnóstico territorial y comunitario que precise las necesidades estratégicas y prácticas de las mujeres rurales y conduzca a i. la formulación de acciones específicas de cada región, de acuerdo con sus contextos, políticos, administrativos, sociales, etc. y ii. la construcción conjunta de la batería de indicadores de género que permitan medir el avance del proyecto.

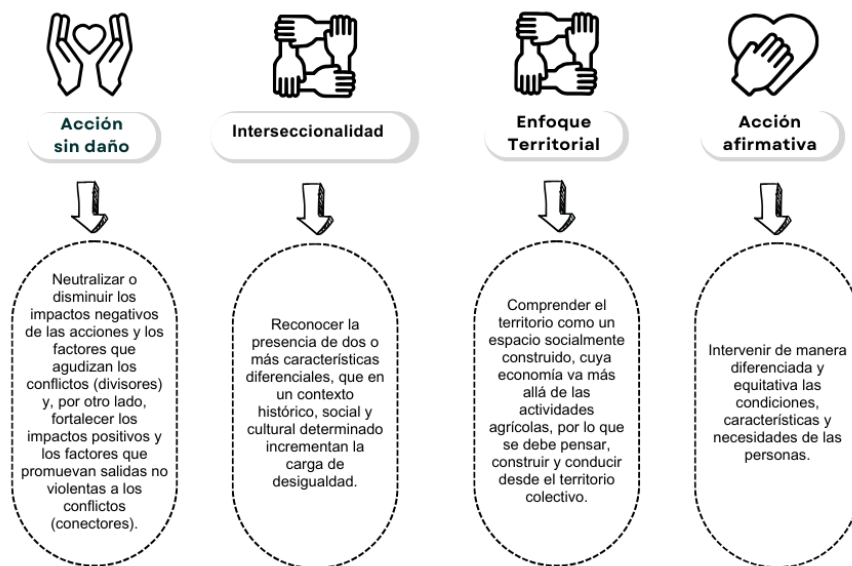
También, desde el equipo implementador, bajo la gerencia del proyecto, se puede complementar este ejercicio con otras fuentes de información, y avanzar en:

- Reconocer las características diferenciales de la población a la cual se dirige el proyecto, y elaborar una línea base a partir de fuentes como Observatorio Colombiano de las Mujeres, DANE, PLANFES (Plan Nacional de Fomento a la Economía Solidaria y Cooperativa Rural - Planfes 2017 – 2032), Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, entre otros.
- Identificar variables diferenciales (étnicas y de género) en los sistemas de información a nivel nacional, departamental y local.

- Consultar las necesidades expuestas en las Políticas públicas, Planes de desarrollo departamental y local y analizar las posibles soluciones que el proyecto podría ofrecer.
- Incluir estrategias de mediación y pertinencia cultural para todas las fases del proyecto.

A lo anterior, es de suma importancia incorporar enfoques complementarios para el trabajo con población rural en Colombia, que permitan comprender, visibilizar y mermar la inequidad de género en cualquier sistema. La siguiente ilustración muestra los enfoques identificados:

Figura 17. Enfoques complementarios para el trabajo con población rural en Colombia



Fuente: Elaboración propia, tomado y adaptado del "Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe" (Fernández L et al., 2019) y "ACCIÓN SIN DAÑO COMO APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ: PROPUESTA PARA LA PRÁCTICA" (Vela Mantilla et al., 2011) y Enfoque diferencial Orígenes y alcances (Robles Olarte, 2021).

10.1.1.3. De la conformación del equipo

Desde la gerencia de proyectos, se propone que el director o quien haga sus veces, con el propósito de cumplir los objetivos trazados identifique las necesidades particulares del talento humano de cada proyecto en específico, sin embargo, en aras de facilitar la coordinación de cada una de las actividades, se sugiere considerar aspectos como: i. Conocimientos especializados en: enfoque de género, acción sin daño, interseccionalidad, enfoque territorial, acción afirmativa, y formulación y gestión de proyectos y, ii. Habilidades como resolución de conflictos, escucha activa, facilitación y comunicación asertiva.

10.1.1.4. De la gestión del conocimiento

Desde diferentes estándares para la gerencia de proyectos se reconoce la importancia de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento que contribuya al aprendizaje organizacional desde el trabajo colaborativo de los diferentes interesados del proyecto. En este sentido, se recomienda crear escenarios de confianza y participación que permita que las mujeres rurales puedan aportar desde el conocimiento táctico en el intercambio e integración de la información de cara a la planeación, puesta en marcha y evaluación del proyecto.

11. Trabajo futuro

Se considera que, a partir de las buenas prácticas sugeridas en capítulos anteriores, y aunado a los conocimientos que ofrece la gerencia de proyectos, se pueda construir puntualmente planes, programas y proyectos incluyentes, participativos y empoderantes para las mujeres rurales del cualquier lugar del territorio nacional.

En este mismo sentido, se estima que el Estado, puede desde el enfoque de género, hacer veeduría a las propuestas de diferentes actores (públicos y privados), interesados en hacer intervención en las comunidades rurales, y con ello, aumentar la probabilidad de éxito de los planes, programas y proyectos, mientras propende por la equidad en el sector.

También, es importante mencionar que futuras investigaciones pueden basarse en los enfoques complementarios aquí propuestos, toda vez que la planeación y evaluación de los proyectos dirigidos a mujeres rurales, desde el enfoque de género requerirá necesariamente de una comprensión de acción sin daño, interseccionalidad, enfoque territorial y acción afirmativa.

Por otro lado, en la revisión bibliográfica realizada, no se encontraron estudios similares por lo que las recomendaciones consignadas en la presente investigación permiten integrar herramientas teóricas y metodológicas provenientes de otras disciplinas como los estudios de género a la gerencia de proyectos.

Frente a las oportunidades de mejora, es pertinente mencionar la necesidad de fortalecer el control y seguimiento del Estado a diferentes entes territoriales, toda vez que se observó que las respuestas dadas por las alcaldías carecen de claridad y completitud,

y en la mayoría de los casos, no son atendidas en los términos temporales definidos por la Ley. Por tanto, es imperativo implementar medidas que garanticen una comunicación más efectiva y una rendición de cuentas transparente con la comunidad.

12. Referencias

- 21500, E. I. I. (2021). GTC-ISO 21500:2021.
- ADR, A. d. D. R. (2024). *Misión, visión, funciones y deberes*.
<https://www.adr.gov.co/transparencia/acerca-de-la-adr/>
- AECA, A. E. d. C. y. A. d. E. (2016). *Responsabilidad social corporativa interna. Delimitación conceptual e información*. <https://aeca.es/old/tienda/rs10.pdf>
- Alpuche de la Cruz, E., & Leines Cortez, L. L. (s.f.). *La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo* - HTML.
- Ander-Egg, E., & Aguilar Idañez, M. J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto - Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*.
- ANT, A. N. d. T. (2024). *Misión, Visión, Funciones y Deberes*.
- APM, A. f. P. M.-. (2020). *APM Project Fundamentals Qualification Study Guide*.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=6348563&query=PMO>
- AXELOS. (2009). *Managing Successful Projects with PRINCE2 (6th ed.)*.
- Belleza Yactayo, V. A., & Dios Mendoza, O. M. (2022). *La teoría de los stakeholders y la creación de valor*.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/660920/Belleza_YV.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bernal, A., & Rivas, L. A. (2012). *Modelos para la identificación de stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua*.
<http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/LEBRET/article/view/337/337>
- Caballero Fernández, G. (2005). *Análisis de los stakeholders: Una reflexión sobre el poder de influencia en la organización*.
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/7266/7103>
- Calderón Fornaris, P. A., & Piñeiro Suárez, N. (2003). *Metodología de la Investigación Científica*.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24908w/S2/metodologia_investigacion_cientifica_lecturas.pdf
- Calvo Ruiz, M. (2017). *¿Por qué tanta crítica al enfoque de género?*
- CCI, C. C. I. (2021). *Términos de la invitación programa "500 mil agroempresarias CCI 2030"*. <https://www.cci.org.co/wp-content/uploads/2022/02/Lista-Resultados-Postulaciones-Validaslow.pdf>
- CCI, C. C. I. (2023a). *500 mil Mujeres Agro-Empresarias*.
<https://www.youtube.com/watch?v=q0aowrWZBdw>
- CCI, C. C. I. (2023b). *Programa 500 Mil Agroempresarias CCI, Meta 2030*.
<https://www.youtube.com/watch?v=u6eExPWxBFg>
- CCI, C. C. I. (2024a). *"500 MIL Agroempresarias CCI 2030"*.
<https://www.cci.org.co/500milagroempresarias/>
- CCI, C. C. I. (2024b). *Boletín 500 Mil Agroempresarias CCI meta 2030 - Lista de Postulaciones validas, seleccionadas para estructuración de plan de negocio*.
<https://www.cci.org.co/wp-content/uploads/2022/02/Lista-Resultados-Postulaciones-Validaslow.pdf>
- CCI, C. C. I. (2024a). *PQRS - Respuesta solicitud de información*. In.
- CCI, C. C. I. (2024b). *PQRS - Respuesta solicitud de información*. In.
- CEPAL, FAO, & RIMISP. (2003). *La pobreza rural en América Latina: Lecciones para una reorientación de las políticas*.

- Colombia, D. d. P. (2014). *El conflicto armado y el riesgo para la mujer rural - Estudios de caso en los departamentos de Chocó, Córdoba, Santander y Caquetá*.
- Colombia, O.-M. (2011). Hechos y cifras sobre las mujeres rurales.
- Confecámaras, R. d. C. d. C. (2024). *Asociatividad: Mecanismo para la transformación productiva del sector agrícola en Colombia*.
https://confecamaras.org.co/phocadownload/2023/ESTUDIO_ASOCIATIVIDAD_FEB_27.pdf
- Coronel-Carvajal, C., Universidad de Ciencias Médicas, G., Cuba, Universidad de Ciencias Médicas, G., Cuba, Coronel-Carvajal, C., Universidad de Ciencias Médicas, G., Cuba, & Universidad de Ciencias Médicas, G., Cuba. (2023). Como elaborar el marco teórico. *Arch méd Camagüey*, 27.
- DANE, D. A. N. d. E. (2018). Censo Nacional de Población y vivienda 2018. In.
- DANE, D. A. N. d. E. (2019). *Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2019*.
<https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/599>
- DANE, D. A. N. d. E. (2021). *Situación de la mujer rurales Colombia - Resumen ejecutivo*.
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/oct-2021-nota-estadistica-situacion-mujeres-rurales-colombia-resumen.pdf>
- DANE, D. A. N. d. E. (2022). *Propiedad rural en Colombia - Un análisis con perspectiva de género e integración de fuentes de datos*.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/jul_2022_nota_estadistica_propiedad_rural_presentacion.pdf
- DANE, D. A. N. d. E. (2022). *Situación de las mujeres rurales desde las estadísticas oficiales - Serie notas estadísticas*. Retrieved Octubre - 2022 from oct-2022-nota-estadistica-mujer-rural-presentacion.pdf (dane.gov.co)
- DANE, D. A. N. d. E., & Cundinamarca, G. d. (2022). *Mapas y estadísticas de Cundinamarca*. <https://mapas.cundinamarca.gov.co/documents/cundinamarca-map::demografía-y-población-población-desagregada-por-área-2022-cundinamarca/about>
- DNP, D. N. d. P. (2015). *El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapequarioforestal%20y%20pesca/TOMO%201.pdf>
- DNP, D. N. d. P.-. (2024). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In.
- Diana Deere, C., Lastarria-Cornhiel, S., & Ranaboldo, C. (2011). *Tierra de mujeres. Reflexiones sobre el acceso de las mujeres rurales a la tierra en América Latina*.
- Díaz Suasa, D. I. (2002). *Situación de la mujer rural colombiana. Perspectiva de género*.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/47121/Situacion%20de%20la%20mujer%20rural.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Erra, C. (2020). Administración científica, fundamentos y principios de Taylor.
- FAO. (1998). *II. EL ENFOQUE DE GENERO*.
<https://www.fao.org/3/x2919s/x2919s04.htm#bm4.3>
- FAO, & García, Z. (2006). *Agricultura, expansión del comercio y equidad de género*.
- FAO, O. d. I. N. U. p. I. A. y. I. A. (2010). *Las mujeres en la agricultura cerrar la brecha de género en aras del desarrollo*. <https://www.fao.org/3/i2050s/i2050s01.pdf>
- FAO, O. d. I. N. U. p. I. A. y. I. A. (2011). *Las mujeres en la agricultura cerrar la brecha de género en aras del desarrollo*. <https://www.fao.org/3/i2050s/i2050s01.pdf>
- FAO, O. d. I. N. U. p. I. A. y. I. A., Nobre, M., Hora, K., Brito, C., & Parada, S. (2017). *ATLAS de las mujeres rurales de América Latina y el Caribe "Al tiempo de la vida y los hechos"*. <https://www.fao.org/3/i7916s/i7916s.pdf>

- Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). TLa Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad [<http://purl.org/dc/dcmitype/Text>]. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, ISSN 1889-7304, Nº. 6, 2012 (Ejemplar dedicado a: Responsabilidad Social Corporativa), págs. 130-143. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3980299.pdf>
- Fernández L, J., Fernández, M. I., & Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/8a34171e-fe47-468f-aff-3404b329ad1f/content>
- FINAGRO, F. p. e. F. d. S. A. (2024). *Información Institucional*. <https://www.finagro.com.co/transparencia-acceso-informacion-publica/informacion-entidad/mision-vision-funciones-deberes/informacion-institucional>
- Gaviria, L. (2017). *Yo Soy Mujer Rural*. <https://www.yosoymujerrural.com/index.php/yo-soy-mujer-rural/quien-es-mujer-rural/9-yo-soy-mujer-rural>
- Gil Lafuente, A. M., & Paula, L. B. (2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial. In.
- González Campo, C. H. (2010). E-Stakeholders: Una aplicación de la teoría de los Stakeholder a los negocios electrónicos. *estud.gerenc.*, 26(114), 39-57.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa.
- Granja Rodríguez, R. Y., & Reyes Bonilla, P. E. (2022). *Ruta Nacional de asociatividad rural productiva*. <https://bogota.aics.gov.it/wp-content/uploads/2023/01/CARTILLA-RUTA-NACIONAL-DE-ASOCIATIVIDAD-RURAL-PRODUCTIVA-1.pdf>
- Güezmes, G. A. (2021). *Participación de las mujeres en el sector agrícola y agroalimentario de América Latina y el Caribe*. https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/presentacion_agg_dag-cepal_cumbre_cafe_121121.pdf
- Gutierrez C, M. L. (2003). *La ley para las mujeres rurales en Colombia alcances y perspectivas*. <http://repositorio.ica.int/bitstream/handle/11324/7319/BVE304080153e.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- INEGI, I. N. d. E. y. G. (2019). Encuesta Nacional Agropecuaria 2019.
- IPMA, I. P. M. A. (2017). *Base para la Competencia Individual en Dirección de Proyectos, Programas y Carteras de Proyectos*. Retrieved 2017 from <https://ipmamexico.com/wp-content/uploads/2019/12/ICB4.pdf>
- ISO, I. O. f. S. (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- Jurídica, R. (2022). Plan Nacional de Desarrollo.
- Lewis, J. P. (2007). *Fundamentals of Project Management*. <http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/2460/1/%28Worksmart%29%20James%20P.%20Lewis%20-%20Fundamentals%20of%20Project%20Management-AMACOM%20%282006%29.pdf>
- Lourdes, M. (2021). Principios en la Gestión de Proyectos.
- MADR, M. d. A. y. D. R. (2023a). *Ciclo de foros virtuales | Oferta para Campesinos - Dirección de la Mujer Rural*. <https://www.youtube.com/watch?v=a1ltwyxwQU0>
- MADR, M. d. A. y. D. R. (2023b). PQRSD - Respuesta solicitud con número de radicado 2023-480-022742-1. In.

- MADR, M. d. A. y. D. R. (2024a). *Dirección de la Mujer Rural*.
<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Paginas/Direccion-Mujer-Rural.aspx>
- MADR, M. d. A. y. D. R. (2024b). *Funciones*.
<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Funciones.aspx>
- MADR, M. d. A. y. D. R. (2024c). *Normograma*.
<https://www.minagricultura.gov.co/SIG/Paginas/buscador-Normograma.aspx>
- Mendoza, E. (2016). *Las mujeres campesinas, sembramos vida, construimos comunidad, defendemos la tierra y parimos la paz*. <https://semillas.org.co/es/revista/las-mujeres-campesinas-sembramos-vida-construimos-comunidad-defendemos-la-tierra-y-parimos-la-paz>
- Mideplan, M. d. P. N. y. P. E. (2017). *GUÍA SOBRE EL ENFOQUE DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS EN LA EVALUACIÓN Orientaciones para su incorporación en el proceso de evaluación*.
<https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documents/Publicaciones/2017/06/Guide%202%20-%20MIDEPLAN-compressed.pdf>
- Moreno, Monsalve, N. A., Sánchez, Ayala, L. M., Velosa, & García, J. D. (2018). *Introducción a la Gerencia de Proyectos Conceptos y Aplicación*.
- mujer, C. (2018). *Programa mujer y capital social - Guía para la Elaboración de Proyectos con Perspectiva de Género Programa Mujer y Capital Social*.
- Mujeres, I. N. d. I. (2024). *Violencia simbólica y mediática - Guía para una comunicación con perspectiva de género*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/violenciasimbolica_recomendacion_es.pdf
- Murgibe, C. I. d. O. (2001). *Cómo planificar un proyecto desde la perspectiva de género*.
<https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/Material.pdf?hash=dc3539cd3547584ec3476a0a729ba730&idioma=CA>
- Murguialday, C. (2006). *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo - Género*. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/108.html>
- México, U. A. d. E. d. (2017). *PLAN, PROGRAMA, PROYECTO*.
<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/112123/Conceptos%20y%20diferencias%20de%20plan%20programa%20y%20proyecto.pdf?sequence=1&isAlloved=y>
- OIT, O. I. d. T. (2024). *Economía rural*. <https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/rural-development/lang-es/index.htm>
- OIT, O. I. d. T.-. (2018). *La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?*
- OIT, O. I. d. T. (2019). *Sector rural y desarrollo local en América Latina y el Caribe*.
[https://www.ilo.org/americas/temas/sector-rural-y-desarrollo-local/lang-es/index.htm#:~:text=Las%20tasas%20de%20pobreza%20\(45,mundo%20se%20repite%20en%20ALC](https://www.ilo.org/americas/temas/sector-rural-y-desarrollo-local/lang-es/index.htm#:~:text=Las%20tasas%20de%20pobreza%20(45,mundo%20se%20repite%20en%20ALC)
- Olózaga, I.-I. d. C. P. H. E. (2018). *El Agro Empresarial y la Agroindustria: Caminos para el Progreso, la Inclusión Social y la Sostenibilidad*. <https://sac.org.co/wp-content/uploads/2020/12/Libro-El-agro-empresarial-y-la-agroindustria-caminos-para-el-progreso-la-inclusi%C3%B3n-social-y-la-sostenibilidad.pdf>
- ONU. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*.
- ONU. (2023). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*.
- ONU, M. (2014). *Mujeres rurales, alimentación y erradicación de la pobreza*.

- Oré Muñoz, A. K. (2014). *Identificar y priorizar "stakeholders" - Clave para una buena gestión del proyecto y la empresa*. @SlideShare.
<https://es.slideshare.net/angeloremu/identificar-y-priorizar-stakeholders-sedipro-untels>
- Palacio Juan , R. C. (2011). *Scrum Manager Gestión de proyectos*.
<https://topodata.com/wp-content/uploads/2019/10/210617918-Gestion-de-Proyectos-Juan-Palacios.pdf>
- Parada Hernández, M. M. (2018). Entre el avance y las barreras. Enfoques de igualdad de género en la política pública de mujeres rurales en Colombia [Artículos de investigación]. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/sociojuridicos>.
<https://doi.org/https://revistas.urosario.edu.co/index.php/sociojuridicos/article/view/6612>
- Pineda García, R. d. J., & Reina Gutiérrez, W. (2021). *Planificación y evaluación de proyectos desde la perspectiva de género: una revisión bibliográfica*.
<https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/RCCS/article/view/3304/pdf>
- Pinto, J. K., Cubillos Avellaneda, J. M., & Sánchez Abello, N. (2015). *Gerencia de proyectos: cómo lograr la ventaja competitiva* (3a ed.). Pearson.
- PMI. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. (P. M. Institute, Ed.).
- PMI, P. M. I., Inc. (2017a). *PMBOK® Guide Sexta edición*.
- PMI, P. M. I., Inc. (2017b). *PMBOK® Guide Sexta edición - Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*.
- PMI, P. M. I., Inc. (2021a). *PMBOK® Guide Séptima edición* (P. M. Institute, Ed.).
- PMI, P. M. I., Inc. (2021b). *PMBOK® Guide Séptima edición - El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK)*. (P. M. Institute, Ed.).
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*.
- Project Management Institute, I. (2017). *PMBOK® Guide Sexta edición*.
- Puentes M, J. A. (2021). "IPMA es una confederación de asociaciones nacionales soberanas que trabajan en redes". "IPMA es una confederación de asociaciones nacionales soberanas que trabajan en redes" (unir.net)
- pública, F. (2024). *Módulo control social a programas dirigidos a mujeres rurales*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/modulo-control-social-a-programas-dirigidos-a-mujeres-rurales/ebc45db1-0218-e8be-75d0-644819b43367?download=true>
- Ley 731 de 2002, (2002).
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1755_2015.html
- República, P. d. I. (2024a). *Observatorio Colombiano de las Mujeres*.
<https://observatoriomujeres.gov.co/es>
- República, P. d. I. (2024b). *Observatorio Colombiano de las Mujeres - Balance Legislativo para la equidad de la mujer*. <https://observatoriomujeres.gov.co/es/Laws>
- República, P. d. I. (2024c). *Observatorio Colombiano de las Mujeres - Mujer rural, oportunidades y paz en el territorio*.
<https://observatoriomujeres.gov.co/es/laws/categories/5>
- RIMISP, C. L. p. e. D. R. (2013). *ENFOQUE TERRITORIAL PARA EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES RURALES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE INFORME FINAL – CONSULTORÍA*. https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1377802462EnfoqueterritorialparaelempoderamientomujeresruralesenAmericaLatina.pdf

- Robles Olarte, J. L. (2021). *Enfoque diferencial Origenes y alcances*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/enfoque-diferencial-origen-alcances.pdf>
- Saenz Arteaga, A. R. (2012). *El Éxito de la Gestión de Proyectos. Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico*
- Siles, R.-M., Ernesto. (2018). *HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO PM4R*.
- Supelano Ruiz, N., & Hernández Rivera, D. C. (2018). *ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO RESIDENCIAL Y HOTELERO EN LA CIUDAD DE SANTA MARTA- COLOMBIA* Universidad del Bosque].
https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/2468/Supelano_Ruiz_Natalia_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez Albavera, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ef792e6b-8df0-407f-94e6-406a6a7f1f18/content>
- Techshool, I. B. (2023). Ciclo de vida de un proyecto: estas son todas sus fases.
- Toscano Hernández, A. E., & Virguez Pedreros, C. (2015). *Revisión del estado del arte del concepto de Stakeholders en la estrategia organizacional* UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR].
<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0068836.pdf>
- URT, U. d. R. d. T. (2024). *¿Quiénes somos?* <https://www.urt.gov.co/quienes-somos>
- USAID, D. p. d. I. E. U. d. A. (2019). *Orientaciones estratégicas para la integración del enfoque de género en programas y proyectos*.
https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00TSRF.pdf
- Valenzuela, M. E., Reinecke, G., & Scaglione, G. (2012). *El empleo de las mujeres rurales en América Latina*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/--ro-lima/documents/article/wcms_195945.pdf
- Vega Cantor, R. (2007). Sumapaz : memorias de lucha y resistencia [Reseñas].
https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/boletin_cultural.
https://doi.org/https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/boletin_cultural/article/view/398
- Vela Mantilla, M. M., Rodríguez Fernández, J. E., Rodríguez Puentes, A. L., & García Muñoz, L. M. (2011). *ACCIÓN SIN DAÑO COMO APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ: PROPUESTA PARA LA PRÁCTICA*.
https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220_LIBRO%20Accion%20sin%20dano%20FINAL.pdf
- Vélez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). *Gestión de Proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones, Entre Ciencia e Ingeniería*. 12.

13. ANEXOS

Anexo A. Entrevistas mujeres rurales

A continuación, registramos las preguntas guía que elaboradas para orientar las entrevistas a mujeres participantes del Programa 500 mil agro empresarias. Se conformaron 3 bloques de preguntas, el primero se refiere a datos demográficos e identidad personal, el segundo a los aspectos referidos a la convocatoria del programa y el tercero al balance sobre los avances y la prospectiva del programa.

Preguntas guía:

i. **Identidad e historia personal**

Muchas gracias por el tiempo para recibirnos, para iniciar nos gustaría saber algo de usted,

1. ¿Cuál es su nombre y apellido?, ¿Cuántos años tiene? Fecha de nacimiento
2. ¿Podría contarnos sobre su vida?, ¿Cómo se conforma su grupo familiar?, ¿Con quién vive?, ¿dónde nació?, ¿hace cuánto vive en este municipio?, ¿Qué nivel de escolaridad tiene?
3. ¿Cómo se sostiene económicamente su familia? ¿Es cabeza de hogar?
4. ¿Pertenece a alguna población étnica? ¿A cuál? (Indígena, Negra, Afro, Raizal, Palenquera, Room)
5. ¿Qué actividades realiza en el día? ¿Cómo distribuye su tiempo entre el trabajo y las demás actividades cotidianas?
6. ¿El predio en el que trabaja es suyo? Si no lo es, ¿Paga arriendo? ¿Cuánto? Si es en compañía o copropiedad ¿Con quién?, ¿Qué área aproximada tiene?

ii. Convocatoria

Hablemos ahora sobre la convocatoria y la participación en el programa:

1. ¿A qué se dedica?, ¿De qué se trata su proyecto productivo?, ¿Qué tecnologías utiliza o requiere?
2. Por favor cuéntenos, ¿Cómo se enteró del programa?
3. ¿Qué le llamó la atención del Programa?
4. En el momento en que se enteró del programa, ¿Cumplía con todos los requisitos para acceder a este? ¿Cuál requisito fue el más difícil de cumplir?
5. ¿Le fue fácil o difícil inscribirse del programa?, Si no fue fácil ¿Qué dificultades se le presentaron para ello?, ¿Cómo lo hizo?, ¿Algún familiar, amigo o conocido le ayudó con la inscripción?
6. ¿Quiénes son las personas que integran su equipo de trabajo?, ¿Se conocían antes de iniciar el programa? ¿Hace cuánto están asociadas?
7. ¿Cómo eligieron el proyecto que participaría de la convocatoria?
8. ¿El Programa ofrece formación o capacitación, ¿en qué temas?, ¿Esto es importante para usted?
9. ¿Hay hombres en su asociación?, ¿Cuáles son los roles?
10. ¿Ha participado antes de otro programa estatal? ¿En cuál? ¿En qué se diferencia del actual?

iii. Balance

Para finalizar nos gustaría conocer algunas apreciaciones respecto al programa y a experiencias a futuro:

1. Cuéntenos por favor, ¿Cuáles eran sus expectativas frente al programa?
2. ¿Cuál considera que fue la razón por la cual fue seleccionada o rechazada del programa?
3. **Si fue seleccionada**, ¿Qué avances han alcanzado a la fecha?, **si no fue seleccionada**, ¿Sigue trabajando en su proyecto productivo?, ¿Ha recibido apoyo de otros programas? ¿De cuáles?
4. ¿En qué cree que puede mejorar el programa?
5. ¿Qué beneficios incluiría en un programa como este?

Eso es todo, le agradecemos su participación y el tiempo del que dispuso para compartir con nosotros sobre su experiencia

Tenga un buen día

Anexo B. PQRSD a las alcaldías de la provincia de Sumapaz

Preguntas:

1. ¿Su municipio cuenta con asociaciones y cooperativas conformadas por mujeres?
2. Indique el propósito de cada asociación y/o cooperativa
3. Existió alguna asociación ¿Por qué se disolvió?

Anexo C. PQRSD al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

Preguntas:

1. Podría enlistar los planes, programas, y proyectos que oferta el estado para impulsar emprendimientos de mujeres campesinas y que entidad que lo lidera.
2. ¿Se articulan estos programas entre sí?, ¿Cómo?
3. ¿Cuál es la apuesta (meta y objetivos) del Estado con el programa "500 mil agroempresarias"?
4. ¿Cuál es el apoyo y articulación que hay entre el estado y el CCI para el programa "500 mil agroempresarias"?
5. ¿Por qué restringir la participación de las mujeres campesinas no asociadas?
6. ¿Cómo se garantiza el enfoque interseccional en este programa?

Anexo D. PQRSD de la Corporación Colombia Internacional CCI

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos por los cuales la convocatoria contempla como mínimo 15 mujeres para su postulación?
2. ¿Cómo el CCI propenderá por mantener la asociatividad y cooperativismo de los proyectos cuyos integrantes se asociaron a propósito de la convocatoria?
3. ¿Qué pasa con los proyectos participantes del programa cuyas asociaciones se desintegran?
4. ¿Cómo contribuye el Programa a la equidad de género?
5. ¿El programa cuenta con profesionales especialistas en enfoque de género?
6. ¿Qué entidades del sector público apoyan el programa?, y ¿qué tipo de apoyo brinda?
7. ¿Qué metas en términos cualitativos y cuantitativos tiene el CCI frente a programas como "500 mil agroempresarias"?
8. ¿Qué metas cualitativas y cuantitativas tiene el CCI frente a programas como "500 mil agroempresarias en la región del Sumapaz (Arbeláez, Cabrera, Fusagasugá, Granada, Pandi, Pasca, San Bernardo, Silvania, Tibacuy y Venecia) ?
9. ¿Cómo se diseñó el programa de cara a las beneficiarias? ¿A qué población le apunta el programa?, ¿Qué características económicas, étnicas, tecnológicas y territoriales se tuvieron en cuenta para su diseño?
10. ¿Qué estrategia para la gestión de los interesados se implementó?
11. ¿Cómo se mapearon los intereses de las beneficiarias en la región del Sumapaz?, ¿Que necesidades se identificaron en este mapeo?
12. ¿Cómo se planificó la participación de las beneficiarias del programa antes, durante y después de la convocatoria del programa "500 mil agroempresarias"?

13. ¿Qué estrategia se usó para identificar los canales de comunicación idóneos para el relacionamiento con las beneficiarias del programa "500 mil agroempresarias?"
14. ¿Qué canales de comunicación se usan para el usaron relacionamiento con las beneficiarias del programa "500 mil agroempresarias?"
15. ¿Cómo se ha dado la participación de las beneficiarias del programa antes, durante y después de la convocatoria del programa "500 mil agroempresarias?"
16. ¿Cómo se ha dado la participación de las beneficiarias del programa antes, durante y después de la convocatoria del programa "500 mil agroempresarias en la región del Sumapaz?, ¿Con que periodicidad se da el relacionamiento?, ¿Cuál ha sido el resultado de este relacionamiento?
17. De cara a las metas cuantitativas y cualitativas, ¿Cuál ha sido el resultado en la región del Sumapaz?

Anexo E. Caracterización Normatividad y Entidades gestoras

- Anexo E1. Caracterización normatividad.xls
- Anexo E1. Caracterización Entidades gestoras.xls