



**Lecciones aprendidas: casos de éxito y mejoras durante la
implementación del programa de sostenibilidad de Intentional Sourcing
en los municipios de Quinchía y La Celia Risaralda**

Yovany Andrés Guerrero Arias

Trabajo de grado para obtener el título de maestría en gerencia de proyectos

Asesor

Maria Cecilia Henao Arango

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

PEREIRA

2025

CONTENIDO

ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
Descripción del problema	10
Formulación del problema	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
OBJETIVOS.....	14
GENERAL.....	14
ESPECÍFICOS	14
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL	15
Sector.....	15
Antecedentes	17
Marco de referencia conceptual	18
Proyecto	18
Tipos de proyectos	19
Ciclo de vida de un proyecto	19
Gestión de proyectos	20
Lecciones aprendidas.....	21
Metodologías para la gestión de lecciones aprendidas	23
Metodología del Banco Interamericano de Desarrollo para la gestión de lecciones aprendidas	23

Metodología de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud	24
Metodología del Project Management Institute (PMI®) para documentar lecciones aprendidas	25
DISEÑO METODOLÓGICO	27
Tipo de estudio según la profundidad	27
ENFOQUE CUALITATIVO	27
Tipo de análisis de datos	28
DESARROLLO DEL TRABAJO	29
Sujetos.....	29
Criterios de selección.....	29
Población objeto de estudio	29
Instrumentos.....	29
Recolección de Información:	29
Entrevistas a profundidad.....	29
Análisis Documental.....	30
Análisis de Información	30
Análisis de Contenido	30
Matriz de Lecciones Aprendidas	30
Implementación de la Metodología.....	30
APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	36
Objetivo.....	36
Cuestionario de la entrevista	36
RESULTADOS.....	39
Identificación de las lecciones aprendidas.....	39

CONSOLIDACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS	43
Lección aprendida N° 1	43
Lección aprendida N° 2	43
Lección aprendida N° 3	44
Lección aprendida N° 4	44
Lección aprendida N° 5	45
Lección aprendida N° 6	45
Lección aprendida N° 7	46
Lección aprendida N° 8	46
RECOMENDACIONES	48
CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fases para la gestión de lecciones aprendidas	24
Tabla 2: Implementación de metodología.....	31
Tabla 3: Matriz de lecciones aprendidas	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases del enfoque cualitativo	28
---	----

RESUMEN

RGC Coffee es una empresa canadiense importadora de café, la cual está comprometida con el abastecimiento sostenible de café a distintos clientes en el exterior, a su vez, es un aliado estratégico para proveedores, tostadores y marcas minoristas en todo el mundo. La estrategia de RGC Coffee es invertir las primas generadas por la comercialización de café verde en las zonas de donde se está abasteciendo el producto, para ello, se generan proyectos de sostenibilidad a través de las cooperativas, donde el capital generado al momento de realizar los negocios con el cliente final, es reinvertido con los asociados de la zona de impacto. En relación con lo anterior, el objetivo de este trabajo fue analizar y documentar las lecciones aprendidas durante el primer año de ejecución de uno de los programas de sostenibilidad que RGC Coffee tiene con la empresa estadounidense Treehouse, todo ello a través del programa Intentional Sourcing en los municipios de Quinchía y La Celia, Risaralda, buscando así generar recomendaciones que ayuden a tener un mayor impacto en futuros proyectos de la empresa. Este documento se realizó a partir de la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo y a través del análisis de resultados de entrevistas y revisión documental para obtener finalmente los casos de éxito y mejora, además de unas recomendaciones generales de gran utilidad para futuros proyectos de sostenibilidad.

Palabras clave: Lecciones aprendidas, proyectos, sostenibilidad, RGC Coffee

ABSTRACT

RGC Coffee is a Canadian coffee importing company, which is committed to the sustainable supply of coffee to different clients abroad, and at the same time is a strategic ally for roaster suppliers and retail brands around the world. The strategy of RGC Coffee is to invest the premiums generated by the commercialization of green coffee in the zones from where the product is being supplied. For this purpose, sustainability projects are generated through cooperatives, where the capital generated now of doing business with the final client is reinvested with the associates of the zone of impact. In relation to the above, the objective of this paper is to analyze and document the lessons learned during the first year of implementation of one of the sustainability programs that RGC Coffee has with the U.S. company Tree House through the Intentional Sourcing program in the municipalities of Quinchía and La Celia Risaralda, thus seeking to generate recommendations that help to have a greater impact on future projects of the company. This document was based on the methodology of the Inter-American Development Bank and through the analysis of the results of surveys, interviews and document review to finally obtain the cases of success and failure, as well as some general recommendations of great utility for future sustainability projects.

Key words: Lessons learned, projects, sustainability, RGC Coffee.

Translated with www.DeepL.com/Translator (free version)

INTRODUCCIÓN

Las lecciones aprendidas representan un conocimiento valioso que se obtiene como resultado de la experiencia acumulada durante el desarrollo de proyectos. En palabras de López (2017) “las lecciones corresponden al conocimiento que se genera a partir de las experiencias vividas durante uno o varios procesos a lo largo del ciclo de vida de un proyecto”, para el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2011), “se entiende por lecciones aprendidas el conocimiento obtenido al analizar las causas que influyeron en el logro o no de los resultados esperados dentro de un proceso”, en consecuencia, estos autores afirman que si se realiza un análisis de los casos positivos y negativos al término de un proyecto o al finalizar una fase del mismo, se pueden llegar a identificar buenas prácticas, riesgos o limitaciones en dichos proyectos, logrando de esta manera mejorar algunas acciones para la implementación de futuros proyectos.

Este trabajo se enfoca en la investigación de las lecciones aprendidas en el sector agrícola, entendiendo que dicho sector se ha consolidado como uno de los fundamentos de la economía colombiana, mostrando en el primer trimestre de 2023 un crecimiento de 0,3%, lo que representa una mejora de 3,2 puntos porcentuales frente al mismo periodo de 2022, cuando el PIB agropecuario presentó una variación de -2,9% (UPRA, 2023).

El café es uno de los productos que mayor dinamiza la economía del país, en 2021, la caficultura colombiana aportó el 15% al producto interno bruto del sector agropecuario y cerca del 1% al PIB nacional. Esta actividad genera aproximadamente 2,5 millones de empleos, tanto directos como indirectos, y constituye el sustento económico de más de 500.000 familias. (La Tienda del Café, 2022).

Ante el aumento en la producción y demanda de bienes sostenibles, se han promovido iniciativas orientadas a construir economías con mayor valor agregado. Las regiones con más proyectos sostenibles ejecutados o planificados tienden a mostrar un mejor rendimiento y relevancia dentro del contexto nacional (García & Gordillo, 2022).

En relación a lo anterior, este trabajo busca documentar las principales lecciones aprendidas durante la implementación del programa de sostenibilidad de Intentional Sourcing en los municipios de Quinchía y La Celia Risaralda, en donde a partir de información primaria como encuestas y entrevistas se realizará un análisis profundo de los casos de éxito y fracaso durante el primer año de ejecución de dicho programa, y se generarán algunas recomendaciones a tener en cuenta por la empresa al momento de formular estos proyectos en las zonas productoras de café en el país, logrando de este modo un mayor impacto entre las familias caficultoras.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La experiencia exportadora de la economía colombiana ha estado tradicionalmente influenciada por la actividad cafetera (Special Coffee Shop, 2018, como se citó en Salazar, 2021). El café representa el producto más emblemático de Colombia. Desde su primera exportación en 1835, el país se ha consolidado como líder mundial en la producción de cafés suaves lavados. Su reconocimiento internacional no solo radica en la alta calidad del grano, sino también en la identidad de quienes lo cultivan, en las prácticas sostenibles empleadas en las montañas andinas, en sus métodos de procesamiento respetuosos con el medio ambiente y en su impacto positivo en el tejido social colombiano (Gaitán Bustamante, 2018, pág. 18). Sin embargo, en la industria existe una alta preocupación por el abastecimiento futuro de café a causa del cambio climático, según Coffee Lounge, (s.f.), la crisis climática ha impactado a 12,5 millones de fincas cafetaleras en 81 países alrededor del mundo. Fenómenos extremos como el aumento de las temperaturas, las sequías prolongadas y las lluvias intensas pueden disminuir considerablemente la producción anual, afectando tanto la calidad, como la cantidad del grano, y poniendo en riesgo la estabilidad económica y alimentaria de los países.

Es de esta manera que muchas empresas exportadoras e importadoras han venido asumiendo la responsabilidad de trabajar con el primer eslabón de la cadena, que son los caficultores, en donde estas compañías han destinado equipos técnicos para brindar acompañamiento al caficultor, buscando que incorporen prácticas sostenibles. La mayoría de las empresas exportadoras disponen de departamentos de sostenibilidad que implementan sistemas de gestión de información y mecanismos de monitoreo, los cuales resultan fundamentales para organizar los servicios y establecer estrategias de atención (Solidaridad, 2019).

RGC Coffee, una empresa familiar con más de cinco décadas de trayectoria, cuenta con su sede principal en Montreal (Canadá) y oficinas en Bogotá (Colombia) y los Ángeles (California). Gracias a su experiencia, se ha consolidado como un aliado estratégico y asesor

confiable para productores, tostadores, minoristas y marcas a nivel global (Business Wire, 2023).

Como especialistas en café verde, RGC Coffee busca aprovechar el comercio para lograr un impacto positivo en las vidas y las economías locales de las comunidades cafeteras en todo el mundo; trabajando en colaboración para construir y mantener cadenas de suministro de café resistentes y sostenibles, logrando de esta manera ser el puente que conecte, suministre y añada valor, tanto a los tostadores como a los productores (RGC Coffee, 2024).

RGC Coffee tiene varios programas de sostenibilidad en Colombia, uno de ellos es el que actualmente se desarrolla en alianza con el cliente estratégico Treehouse, quienes son líderes en la fabricación de snacks y bebidas de marca privada en Norteamérica (TreeHouse Foods, 2024).

Dicho programa de sostenibilidad, que es ejecutado por la importadora canadiense RGC Coffee, y tiene como objetivo fortalecer la caficultura y promover el bienestar económico y social de las familias, al tiempo que se reduce el impacto ambiental y se produce café de alta calidad para una cadena de suministro a largo plazo en los municipios de Quinchía, y La Celia, en el departamento de Risaralda.

Este programa, que se está ejecutando hace un año en esta zona, favorece a 450 caficultores a través de beneficios como: sobreprecio de manera continua en el café vendido a la cooperativa, apoyo en fertilizante de bajas emisiones para las renovaciones por siembra y zoca, apoyo para la diversificación y producción limpia de alimentos, uso eficiente del agua en el proceso de lavado a través de lavadores de café, protección y conservación de fuentes de agua a través del componente de reforestación, todo esto sumado al acompañamiento técnico y a la capacitación en diferentes temáticas de alto interés para la sostenibilidad cafetera.

A partir de lo expuesto, este trabajo se enfoca en documentar las lecciones aprendidas, tanto de éxito como de mejora durante el periodo de ejecución del programa, con el fin de optimizar futuros proyectos por parte de la empresa en la región cafetera del país. El objetivo es mejorar la toma de decisiones estratégicas, potenciando el impacto positivo, tanto en las comunidades

locales como en la sostenibilidad de la industria cafetera, asegurando que los recursos y esfuerzos estén alineados con las necesidades reales y los desafíos identificados en el terreno.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las lecciones aprendidas de los casos de éxito y mejora durante la implementación del programa de sostenibilidad de Intentional Sourcing en los municipios de Quinchía y La Celia Risaralda, y cómo estas lecciones pueden influir en futuros proyectos de la empresa en contextos similares?

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo es esencial porque permitirá a la empresa identificar las fortalezas y debilidades en la implementación de su programa de sostenibilidad en una región cafetera de alta importancia para el país, entendiendo que, a través de la sostenibilidad, tiene como propósito promover ingresos justos y sostenibles para los productores de café en Colombia, proteger los recursos ambientales, consolidar las relaciones y la cohesión dentro de la comunidad cafetera (Federación Nacional de Cafeteros, 2014).

La caficultura enfrenta desafíos como la amenaza del cambio climático que conlleva alteraciones en distintos componentes del clima, como las precipitaciones, la temperatura media del aire, las temperaturas extremas (máxima y mínima), la radiación y brillo solar, así como la humedad del ambiente. Estas variaciones impactan procesos como la evotranspiración, el intercambio gaseoso y la humedad del suelo, lo que repercute directamente en la productividad del sistema agrícola (Ramírez et al. 2013, págs. 91-114). De igual manera, otro desafío que enfrenta el sector es la sostenibilidad económica, en donde se debe procurar buscar diferentes alternativas para garantizar una calidad de vida digna de los caficultores. Es por ello, que este programa de sostenibilidad integra diferentes componentes para lograr garantizar unos mejores ingresos a las familias beneficiarias y mejorar sus condiciones de vida actuales.

Documentar las lecciones aprendidas no solo mejorará la efectividad del programa actual, sino que también proporcionará un modelo adaptable para futuras iniciativas en otras regiones con condiciones similares, potenciando el impacto social, económico y ambiental del programa.

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar las lecciones aprendidas durante la implementación del programa de sostenibilidad de Intentional Sourcing en los municipios de Quinchía y La Celia Risaralda para identificar estrategias que mejoren su impacto en futuros proyectos en la región.

ESPECÍFICOS

- Identificar los factores claves que contribuyen al éxito u oportunidades de mejora del programa Intentional Sourcing en los municipios de Quinchía y La Celia.
- Documentar casos de éxito o mejoras que se presentaron durante el primer año de ejecución del programa en los municipios.
- Proponer recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas para mejorar futuras implementaciones del programa en otras regiones.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

Sector

La actividad agropecuaria ha desempeñado un papel clave en el crecimiento económico de Colombia. En términos generales, productos como el café, el aguacate, las frutas, las flores, y el tabaco han contribuido significativamente a la generación de ingresos, empleo y desarrollo (Consejo privado de competitividad, 2022, pág. 404). En este contexto, “Colombia es el mayor productor mundial de café arábigo suave lavado, produjo en 2020 13,9 millones de sacos de 60 kilos de café verde, 6 por ciento menos frente a la cosecha de 2019 de 14,7 millones de sacos” (Federación Nacional de Cafeteros, 2020). La producción cafetera representa el 16% del PIB agrícola (Corporación PBA, 2016); según Pérez Toro (2013), “existen aproximadamente 560 mil fincas dedicadas a cultivar café, en estas se encuentran los minifundistas, medianos campesinos y los grandes productores”. El café ha sido un cultivo emblemático en Colombia desde el siglo XIX, cuando se convirtió en un componente esencial de la economía nacional; es así como gran parte del crecimiento económico y social del país ha estado apalancado en la producción de café, el cual ha impulsado la economía regional a través de la generación de empleo, en datos de Corporación PBA (2016), la actividad cafetera en el país contribuye con la creación de aproximadamente 726.000 puestos de trabajo directos y cerca de 1,4 millones de empleos indirectos, lo que representa alrededor del 32 % del total del empleo agrícola. Colombia suele ubicarse entre los cinco principales exportadores de café a nivel mundial, junto con Brasil, Vietnam, Indonesia y Etiopía. Sin embargo, durante 2022 se evidenció una disminución, tanto en la producción como en las exportaciones, con caídas del 12 % y del 8 %, respectivamente (La Tienda del Café, 2022), para el año 2023 este número disminuyó a los 11 millones de sacos, con un total de 10,6 millones de sacos de 60 kg, este valor significa una disminución en las exportaciones de 7,2% con respecto a 2022, siendo el más bajo en los últimos seis años, con una disminución de 23% comparado con 2019, el mejor año de exportaciones” (La República, 2024).

Sin embargo, para Arcila (2023) “En los últimos años, la caficultura ha afrontado desafíos de gran magnitud que han puesto en riesgo su sostenibilidad económica”. Entre ellos, el cambio climático ocupa un lugar relevante, ya que ha alterado las condiciones ideales de producción y ha dificultado el control de plagas y enfermedades, afectando así el crecimiento y rendimiento de los cafetales en diversas zonas del país (Universidad Externado, 2024). Es importante resaltar algunas de las consecuencias del cambio climático como las heladas severas, sequías e inundaciones, las cuales impactan de manera directa los cultivos agrícolas (Montoya & Otálvaro, 2022).

El sector cafetero se ha enfrentado a diferentes retos, contaminación del agua, uso excesivo de agroquímicos, erosión del suelo, deforestación, plagas, enfermedades, entre otros. Por lo anterior, las empresas del sector cafetero se han preocupado por enfrentar esos retos a través de diferentes estrategias de sostenibilidad, con el fin de minimizar sus impactos negativos en la cadena de valor y; por otro lado, incrementar sus ganancias, proteger sus marcas y mejorar su reputación en el mercado (Bager & Lambin, 2020).

La sostenibilidad ha cobrado gran relevancia en la industria del café. El concepto general de café sostenible surgió principalmente en el contexto de los cafés especiales en Norteamérica, aunque las primeras iniciativas de certificación en sostenibilidad fueron impulsadas en Europa a través del movimiento de comercio justo (Ponte, 2022). En Colombia se han impulsado diversas certificaciones y esquemas de verificación, entre los que se incluyen Rainforest Alliance, comercio justo Fairtrade, café orgánico, Bird Friendly y el código común de la comunidad cafetera (4C). Así mismo, existen iniciativas privadas como C.A.F.E Practices de Starbucks y el programa AAA de Nespresso (Grind, 2023). En los últimos años, Colombia ha avanzado significativamente en la adopción de Estándares Voluntarios de Sostenibilidad (EVS). Actualmente, entre el 60 % y el 70 % de su producción cafetera cuenta con algún tipo de certificación o verificación, lo que equivale a más de 14 millones de sacos de café verde (Solidaridad, 2019).

Es así como, RGC Coffee, a través de su Programa de Sostenibilidad 3E, está alineado con los principios de sostenibilidad a nivel mundial, reconfigurando las cadenas de suministro de café hacia un modelo que favorezca la conservación de los recursos, de manera que las

familias productoras puedan mejorar su calidad de vida mientras disminuyen su huella de carbono, asegurando la sostenibilidad de la industria a largo plazo (Businesswire, 2023).

Documentar las lecciones aprendidas es de vital importancia porque, a través de ello, se pueden identificar áreas de mejora, analizar problemas, contribuir al aprendizaje organizacional, evaluar la efectividad de las estrategias y aprovechar el conocimiento y la experiencia adquirida para ser más eficientes y productivos en futuros proyectos.

Antecedentes

Ejemplo de ello es lo descrito por Correa Ochoa, (2022), quien documentó las lecciones aprendidas en los proyectos de la empresa Dragados Medellín S.A.S, empresa del sector de la construcción, con el objetivo de mejorar la gestión de proyectos y optimizar la elección de enfoques metodológicos en la misma. La investigación busca compilar y analizar lecciones aprendidas hasta abril de 2022, para construir una base de datos que permita a la empresa seleccionar el enfoque de gestión de proyectos más adecuado, considerando metodologías como PMBOK®, Ágil, Cascada, Scrum, Kanban, Scrumban, Ruta Crítica (CPM), y Cadena Crítica (CCPM), entre otras (págs. 44-65).

Otro trabajo interesante fue el realizado por Mejía y Quintero (2022), quienes analizaron las lecciones aprendidas durante la interventoría del proyecto de construcción de la bodega Distribuidora El Castillo de Antioquia, donde con una metodología híbrida, basada en marcos conceptuales de la OTAN, el BID y Coquillat de Travesedo, identificaron y clasificaron casos de éxito y fracaso para capitalizar los aprendizajes en futuros proyectos de la organización (págs. 30-65).

También, Sánchez (2019), documentó las lecciones aprendidas en la gerencia del proyecto Baluarte, con el fin de identificar buenas prácticas y errores cometidos durante su ejecución, buscando optimizar recursos, mejorar la dirección y la rentabilidad de futuros proyectos en la compañía, y asegurar que el conocimiento adquirido permanezca dentro de la organización, contribuyendo a su sostenibilidad en el sector inmobiliario en Colombia (pág. 44).

Por su parte, el trabajo de grado de García y Giraldo (2020) sobre lecciones aprendidas de proyectos no condonados por el fondo emprender, identifica variables y tendencias que contribuyen a reducir el número de proyectos que no logran la condonación. A través de la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo y el análisis de entrevistas semiestructuradas e información secundaria, buscan generar estrategias que mejoren la gestión de los recursos asignados, asegurando un uso más efectivo del capital semilla y fortaleciendo el impacto económico en la región. (págs. 60-72).

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Proyecto

Según Project Management Institute (2017), como se citó en García y Giraldo (2020) “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (pág. 26). Por su parte, Wallace (2014) entiende por proyecto: “Un producto exclusivo, original y único” (pág. 1/8); los proyectos se producen una vez, y los sistemas y las herramientas que se usaron para producirlos se pueden volver a usar para algo más; por ejemplo, para llevar a cabo otros proyectos (Wallace, 2014). Los proyectos representan esfuerzos temporales orientados a generar valor mediante la entrega de un producto, servicio o resultado singular. Se caracterizan por tener un comienzo y un fin definidos, así como un equipo asignado, un presupuesto, un cronograma y objetivos específicos por cumplir. A diferencia de las actividades operativas habituales de una organización, los proyectos finalizan una vez que se logra el propósito establecido (PMI®, 2025).

Los proyectos se llevan a cabo con el propósito de alcanzar metas específicas, orientando el trabajo hacia la generación de entregables. Estos pueden traducirse en un producto único, la mejora o corrección de un componente existente, un nuevo resultado final, un servicio particular o la capacidad de prestarlo; así como una combinación de productos, servicios o resultados. Es importante destacar que los proyectos poseen características propias, entre ellas su naturaleza temporal, lo que implica un inicio y una finalización definidos, además,

actúan como motores de transformación dentro de las organizaciones, guiándolas de una situación actual hacia un estado deseado. En última instancia, los proyectos permiten la creación de valor para el negocio, representado en beneficios concretos y medibles (PMI®, 2017, como se citó en Mejía & Quintero, 2022).

Tipos de proyectos

Proyectos productivos o privados: son aquellos cuyo principal objetivo es generar mayores beneficios económicos. Generalmente, persiguen metas amplias como optimizar la calidad de un servicio, introducir un nuevo producto al mercado o aumentar la eficiencia en los procesos de producción. Este tipo de iniciativas es común en el entorno empresarial, industrial y en emprendimientos del sector privado (Editorial Etecé, 2024).

Proyectos públicos o sociales: Se enfocan principalmente en cubrir las necesidades esenciales de las personas, tales como salud, educación, empleo y vivienda. Estos pueden desarrollarse en ámbitos locales, regionales, nacionales o incluso globales, y suelen ser gestionados por entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales o corporaciones multinacionales (Baca & Herrera, 2016).

Proyectos comunitarios: Son proyectos orientados a mejorar condiciones específicas dentro de una comunidad particular, usualmente de tamaño reducido, ya sea en contextos urbanos o rurales, mediante la atención de sus necesidades y la solución de problemáticas locales (Editorial Etecé, 2024).

Ciclo de vida de un proyecto

Con el fin de facilitar su administración, los proyectos pueden ser estructurados en distintas fases por los directores de proyecto o por la organización, estableciendo conexiones con las operaciones de la entidad ejecutora. A este conjunto de etapas se le denomina ciclo de vida del proyecto, y muchas organizaciones definen un modelo específico de ciclo de vida para aplicarlo de manera uniforme en todos sus proyectos (Guía del PMBOK, 2007).

El ciclo de vida de un proyecto se desarrolla en cuatro etapas principales: Inicio, planificación, ejecución y cierre del proyecto.

Inicio: La fase de iniciación constituye el punto de partida del proyecto y establece las bases para el desarrollo de las etapas siguientes. En esta etapa se elabora el diseño inicial, identificando la necesidad, el problema o la oportunidad que se pretende atender. Para determinar si el proyecto es viable en términos técnicos, financieros y de tiempo, es necesario llevar a cabo un estudio de factibilidad (Stsepanets, 2023).

Planificación: esta etapa resulta crucial dentro del diseño de un proyecto, pues determina la manera en que será implementado y gestionado. En ella se elabora un plan integral y minucioso que servirá como guía central para las fases de ejecución y seguimiento. Es esencial en este punto establecer con claridad el alcance, describir los productos o resultados esperados y señalar de forma precisa qué elementos se incluyen y cuáles quedan fuera del proyecto (Stsepanets, 2023).

Ejecución: esta fase del proyecto requiere principalmente una gestión, coordinación y trabajo efectivo. Los miembros del equipo ejecutan tareas y actividades según lo descrito en el plan del proyecto y tratan de cumplir con los plazos definidos, los estándares de calidad y el alcance del proyecto (Stsepanets, 2023).

Seguimiento y control: Este conjunto de procesos incluye las acciones claves para medir el desempeño del proyecto. Es el momento de analizar el progreso logrado en relación con el punto de partida y determinar la distancia que falta para alcanzar los objetivos establecidos. Aún se pueden realizar ajustes y definir procedimientos para implementarlos, procurando que no se generen desviaciones significativas (Sydle, 2022).

Cierre: el propósito principal en esta etapa es asegurar que cada entregable sea completado cumpliendo con los estándares y requisitos establecidos. En ciertos casos, será necesario contar con la aprobación formal de dichos entregables por parte del cliente o de las partes interesadas correspondiente (Stsepanets, 2023).

Gestión de proyectos

La gestión de proyectos consiste en utilizar de manera efectiva herramientas y técnicas, habilidades y conocimientos en las tareas del proyecto, con el fin de satisfacer sus requerimientos. Esto se alcanza mediante la correcta aplicación e integración de los procesos

de dirección definidos para dicho proyecto. “La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente” (Project Management Institute – PMI, 2013).

Lecciones aprendidas

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2011) “las lecciones aprendidas se entienden como el conjunto de conocimientos obtenidos a partir de uno o varios procesos o experiencias, mediante la reflexión y el análisis crítico de sus resultados, así como de los factores o condiciones determinantes que influyeron en su éxito o dificultaron su logro”.

Por su parte, López (2017) define las lecciones aprendidas como: “El conocimiento adquirido durante un proyecto el cual muestra cómo se abordaron o deberían abordar en el futuro los eventos del proyecto, a fin de mejorar el desempeño futuro”.

También se puede definir como “lo que se aprende en el proceso de realización del proyecto; pueden identificarse en cualquier momento y son consideradas un registro del proyecto que se debe incluir en la base de conocimientos de lecciones aprendidas” (Guía del PMBOK, 2007).

“Las lecciones aprendidas identifican las buenas prácticas y promueven su aplicación en nuevas oportunidades; también previenen la repetición de errores”, asegura (Martínez Figueroa, 2011). Las lecciones aprendidas provienen de un ejercicio sistemático de análisis y reflexión, en el que participan los actores involucrados respecto a una experiencia, ya sea favorable o desfavorable, un proceso o ambos. Representan un punto de partida para reconocer prácticas efectivas que pueden incorporarse en proyectos o etapas posteriores (Vázquez, 2021, pág. 3). Documentar las lecciones aprendidas constituye un elemento clave dentro de la gestión de proyectos en cualquier organización, ya que permite dejar constancia de los aciertos y errores ocurridos. Esta información puede aprovecharse en proyectos futuros, favoreciendo el aprendizaje institucional y la mejora continua (López, 2017).

Por su parte el Project Management Institute (PMI, 2024) manifiesta que “las lecciones aprendidas NO son una recopilación de los errores que hemos mejorado o hechos que hemos aprendido en el proyecto a nivel personal”. Una simple descripción de los hechos no

constituye una lección aprendida, ya que esta debe aportar información valiosa para quienes participen en un proyecto similar, permitiéndoles afrontarlo con mayor preparación. Por ello, es fundamental que contenga datos y orientaciones de utilidad.

Las lecciones aprendidas recopilan evidencia, reconocen patrones y vínculos de causa y efecto dentro de un contexto determinado, y ofrecen recomendaciones prácticas que pueden ser aplicadas o replicadas en otros entornos, así como en la planificación y ejecución de nuevos proyectos o iniciativas con objetivos similares (Luna & Rodríguez, 2015). Para determinar la relevancia y calidad de las lecciones aprendidas, estas deben cumplir las siguientes características:

- Implementada: “la práctica o situación de la lección aprendida debe ser real y haber sido ejecutada; de esta forma se evitan las especulaciones y se valida que esa lección ha funcionado anteriormente” (Harrison, 2003).
- Aplicable: “debe contener la información suficiente y mínima que permita determinar el contexto y las condiciones en las cuales puede ser aplicada nuevamente y las acciones que se puedan tomar, aún en otras circunstancias” (Harrison, 2003).
- Válida: “la contribución de la lección aprendida debe tener un impacto significativo y ser técnicamente correcta” (Harrison, 2003).

Milton (2010) reúne diversas definiciones sobre el concepto de lección aprendida:

- Se trata del conocimiento o la comprensión obtenida a partir de la experiencia, la cual puede tener un efecto relevante en una organización, ya sea que la vivencia haya sido positiva o negativa; incluso el éxito es una fuente de lecciones aprendidas (Martínez, 2011).
- Una lección aprendida implica registrar la experiencia obtenida durante la ejecución de un proyecto, generalmente derivada de la resolución de problemas reales (Martínez, 2011).
- Puede entenderse como la identificación de un posible modo de falla y la acción preventiva para reducir dicho riesgo.

- También corresponde al aprendizaje extraído de una innovación o de una situación adversa que motiva a una persona u organización a optimizar un proceso o actividad, buscando mayor seguridad, eficiencia y calidad (Martínez, 2011). “Una lección aprendida es el cambio en el comportamiento organizacional o personal como resultado del aprendizaje de una experiencia” (Martínez, 2011).

Metodologías para la gestión de lecciones aprendidas

Según el BID (2015), la documentación de las lecciones aprendidas puede adoptar distintos formatos, los cuales se eligen en función de los objetivos que se busquen, el público al que se dirigen, así como el tiempo y los recursos con los que se cuente. Estos pueden ir desde una breve anotación escrita, hasta informes más completos, como estudios de caso o evaluaciones de impacto.

Metodología del Banco Interamericano de Desarrollo para la gestión de lecciones aprendidas

Según el BID (2011), la recopilación sistemática de lecciones aprendidas es una actividad habitual dentro de su labor y del ciclo de vida de sus proyectos e intervenciones. Este proceso comienza con la asimilación de un nuevo conocimiento implícito, generado a partir de la experiencia adquirida durante cualquiera de las etapas del ciclo del proyecto, y se desarrolla dentro de un ciclo de gestión que abarca 35 lecciones aprendidas (conocimiento explícito) y que incluye las siguientes fases:

1. Identificación.
2. Documentación.
3. Diseminación.
4. Reúso.

La explicación de estas fases se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1: Fases para la gestión de lecciones aprendidas

Fase	Descripción	Herramientas empleadas
Identificación	Consiste en reconocer y explicitar la probabilidad de que exista una relación causal entre los resultados de una experiencia y/o proceso y los factores críticos que condujeron a dicho resultado.	• After Action Review (AAR) formal e informal. • Estudios de caso • Observatorios de experiencias.
Documentación	Es aquí donde se plasma el nuevo conocimiento, así como el contexto en el que fue identificado, sus causas, consecuencias y generar acciones para su posterior implementación.	• Nota de conocimiento. • <i>Nuggets</i> de conocimiento. • <i>Policy Brief</i>. • Estudios de caso. • Informes de AAR.
Diseminación	Consiste en la difusión o comunicación del nuevo conocimiento generado, con el fin que se pueda implementar en casos similares.	El método y el formato de diseminación depende de la audiencia y sus necesidades específicas. Existen diversos métodos de diseminación: • Publicaciones • Páginas o plataformas web • Comunidades de práctica • Presentaciones personales • Talleres y seminarios
Reúso	Consiste en la implementación de la lección aprendida generada, contando con los recursos apropiados y la libertad de consulta de los interesados en la misma.	

Fuente: BID (2011).

El Departamento de Conocimiento y Aprendizaje del BID (KNL) impulsa la creación de notas de conocimiento con el fin de registrar las lecciones aprendidas obtenidas durante la gestión de un proyecto específico, así como la influencia en el desarrollo y en diversas iniciativas o procesos corporativos.

Metodología de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud

Esta metodología es parte de una colección de documentos que recopilan la experiencia y las mejores prácticas de la Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS) en la Gestión del Conocimiento y temas afines, con el propósito de ofrecer a los Estados Miembros una guía clara y específica que facilite la replicación y adaptación de estas prácticas para mejorar sus mecanismos institucionales (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Esta metodología se centra en 3 fases:

Planificación: Es importante considerar que un ejercicio de lecciones aprendidas debe ser parte integral del desarrollo de un proyecto o actividad y no como algo aislado que se desarrolla al final de este y sin un objetivo claro de lo que se espera, en esta fase se definen los nombres, los objetivos, la identificación de resultados esperados, la identificación de los participantes e identificación de productos (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Desarrollo: Un ejercicio de lecciones aprendidas puede realizarse a través de una reunión presencial o semipresencial o bien a través de un foro de discusión en línea. En esta fase se describe el tipo de actividad, tipo de liderazgo, tipos de preguntas a realizar, las reglas de operación y se generan unas conclusiones (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Cierre: Un proceso de recopilación de lecciones aprendidas será verdaderamente eficaz cuando se acompañe de una revisión gerencial del informe final y se haga un seguimiento a su aplicación. Es responsabilidad de la alta dirección evaluar el contenido del informe y determinar qué elementos serán incorporados a la organización. Para integrar de forma sistemática la práctica de las lecciones aprendidas en la cultura institucional, es fundamental contar con un repositorio digital que permita almacenarlas, organizarlas y acceder a ellas de manera abierta y estandarizada, siempre que se requiera (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Metodología del Project Management Institute (PMI®) para documentar lecciones aprendidas

La metodología del PMI® para determinar lecciones aprendidas en proyectos enfatiza la importancia de identificar, documentar y compartir experiencias útiles que puedan ser aplicadas en futuros proyectos. Esto implica no solo recopilar errores y aciertos, sino también transformar estos aprendizajes en recomendaciones prácticas y accionables. La metodología subraya la necesidad de involucrar a todos los miembros del equipo, documentar de manera detallada, y priorizar las lecciones más relevantes para asegurar la mejora continua en la gestión de proyectos (López , 2017).

“Las lecciones aprendidas se identifican haciéndonos preguntas sobre ¿Qué salió bien en nuestros proyectos? ¿Qué salió mal? y ¿Qué acciones debemos tomar para evitar estos errores y repetir estos aciertos en el futuro?” (López , 2017).

DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO SEGÚN LA PROFUNDIDAD

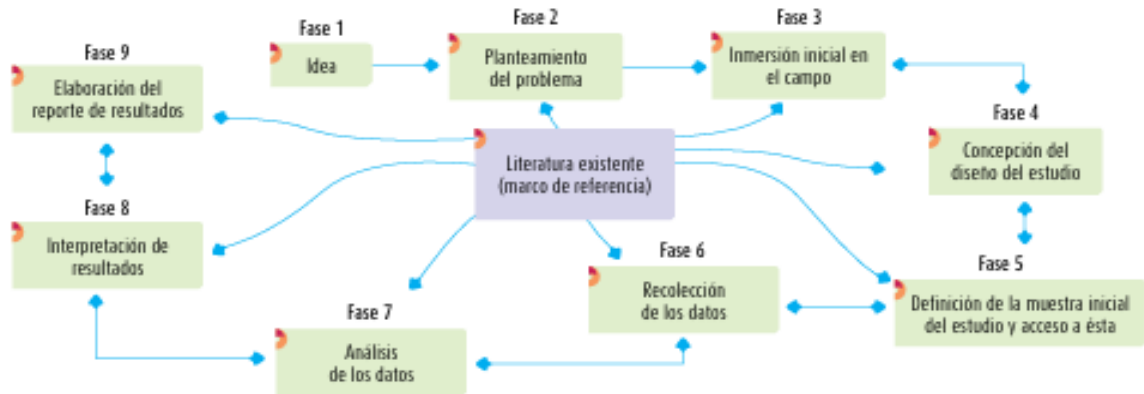
El método de investigación para el presente trabajo, cuyo objetivo es analizar las lecciones aprendidas, describiendo casos de éxito y mejora durante la implementación del programa de sostenibilidad de Intentional Sourcing, es de carácter descriptivo, donde, según lo señalado por Ocaña (2015) “la investigación descriptiva tiene por objeto conocer unas características identificables y generales con el fin de clasificarlas y establecer relaciones entre las mismas” (p.35). Tomando como base lo descrito anteriormente, se propone implementar este método para identificar las lecciones aprendidas del primer año de ejecución del programa, en donde a través de instrumentos como la entrevista, se clasificarán y describirán dichas lecciones para la implementación de futuros proyectos de sostenibilidad por parte de la compañía RGC Coffee.

La investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad (Guevara et al., 2020); para la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP, 2022), la investigación descriptiva tiene como propósito comprender las situaciones, prácticas y actitudes predominantes mediante una caracterización precisa de actividades, objetos, procesos y personas. Este tipo de estudio se apoya, principalmente, en métodos como encuestas, entrevistas, observación y análisis de documentos. (Bernal, 2010).

ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo se orienta hacia áreas o temas relevantes para la investigación. A diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los estudios cuantitativos, donde las preguntas e hipótesis se definen antes de recolectar y analizar la información, en los estudios cualitativos estas pueden formularse en etapas previas, simultáneas o posteriores al proceso de recolección y análisis de datos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 39).

Figura 1: Proceso Cualitativo



Nota. Tomado de Metodología de la investigación Hernández-Sampieri (2018).

Tipo de análisis de datos

La metodología utilizada para desarrollar este proyecto es de carácter cualitativo. Para Hernández-Sampieri (2018) “Este tipo de metodología resulta mucho más flexible a la hora de recolectar la información, al tener como fuentes de consulta fuentes primarias y secundarias, y desplazarse entre la experiencia, la acción y los resultados, lo que permite reconstruir la realidad” (p.95).

De acuerdo con Bernal (2010) “el método cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (p.61).

DESARROLLO DEL TRABAJO

SUJETOS

Criterios de selección

Se seleccionaron personas en función de su nivel de participación en la implementación del programa de sostenibilidad, esto incluye a los caficultores beneficiarios, técnicos y gestores del programa. Se incluirán individuos con diferentes roles en el proyecto para obtener una perspectiva amplia y comprensiva, desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial. También se priorizó a aquellos sujetos que hayan estado involucrados durante todo el ciclo de vida del proyecto o en fases críticas, como la planificación y ejecución.

Población objeto de estudio

Se priorizaron las personas que han estado involucradas de manera permanente en el proyecto, es así como se tiene en cuenta una muestra de 18 productores que han participado de manera activa en el primer año de ejecución del programa. También se contó con las opiniones de los 2 gestores de proyectos de la compañía RGC Coffee.

Este es un muestreo intencional, entendiendo que estos participantes son los que mejor pueden proporcionar información relevante para el análisis de las lecciones aprendidas.

Se asegura de que los sujetos seleccionados representen adecuadamente la diversidad de experiencias y opiniones dentro del proyecto de sostenibilidad de Intentional Sourcing en su primer año de ejecución.

INSTRUMENTOS

Recolección de Información:

Para abordar el presente trabajo se toman fuentes de información primaria como:

Entrevistas a profundidad

Este instrumento permite recopilar información detallada sobre las percepciones y experiencias de los actores clave vinculados al proyecto. Las entrevistas están estructuradas

alrededor de los objetivos específicos, en donde con preguntas abiertas se permite explorar en profundidad los temas relevantes.

Análisis Documental

se revisan informes de indicadores, actas, y documentos generados durante la ejecución del programa, para identificar prácticas implementadas, resultados obtenidos y áreas de mejora.

Análisis de Información

Se digita y se procesa toda la información entregada en las entrevistas.

Análisis de Contenido

Se utiliza esta técnica para identificar y clasificar las lecciones aprendidas a partir de las entrevistas, y documentos revisados. Las categorías de análisis se alinean con los objetivos específicos del estudio, tales como los casos de éxito y mejora en el proyecto durante su primer año de ejecución.

Matriz de Lecciones Aprendidas

Las lecciones se organizaron en una matriz que las clasificó según su naturaleza de éxito o mejora y su relevancia para futuros proyectos.

Implementación de la Metodología

Para dar respuesta a los objetivos planteados en este trabajo, se utilizaron herramientas estadísticas para el procesamiento de datos, para este caso, el análisis de Pareto, el cual es una técnica para estudiar fuentes de problemas y las prioridades relativas de sus causas. Se emplea frecuentemente para evaluar causas de problemas de calidad en programas de total quality management (TQM) (Bernal, 2010).

Tabla 2: Implementación de metodología

Objetivos específicos	Actividades	Instrumentos	Resultados
Identificar los factores claves que contribuyen al éxito o fracaso del programa Intentional Sourcing	Se les realizará entrevista a 18 caficultores líderes del programa, donde a partir de los datos recolectados se hará el respectivo análisis de la información, además se hará revisión documental del proyecto.	Entrevista Revisión documental	Matriz de análisis de la encuesta
Documentar los casos de éxito y mejora que se presentaron durante el primer año de ejecución del programa en los municipios	Se tomará la opinión de los dos gestores de proyectos de la empresa RGC Coffe, quienes son los encargados de la formulación de proyectos de sostenibilidad, adicional a ello, se analizará al detalle el nivel de cumplimiento de los indicadores, para saber en qué estrategias se acertó y en cuáles se debe mejorar para futuros proyectos.	Entrevista	Metodología para documentar lecciones aprendidas
Proponer recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas para mejorar futuras implementaciones	Después de recolectar toda la información se realizará la respectiva tabulación y análisis, conforme a estos datos se describirán uno por uno los casos de éxito y fracaso encontrados durante el primer año de ejecución del programa y se	Análisis documental	Documento recopilatorio

del programa en otras regiones	entregarán recomendaciones básicas para futuros proyectos de la empresa en el área de sostenibilidad.		
--------------------------------	---	--	--

A continuación, se describen los objetivos y las fases que compone cada uno de estos.

Objetivo 1

Identificar los factores claves que contribuyen al éxito o fracaso del programa Intentional Sourcing

Para desarrollar este objetivo se utiliza información secundaria como entrevistas, donde para dar cumplimiento a este objetivo se desarrollarán las siguientes fases:

Fase 1: Planeación y diseño de los instrumentos

Actividad: Se diseñó la entrevista para los 18 caficultores líderes del programa Intentional Sourcing para conocer su perspectiva frente al primer año de ejecución del programa.

Instrumento: La entrevista estaba estructurada con preguntas que permitían identificar los factores claves de éxito y mejora del programa.

Resultado: Instrumento validado para la recolección de la información.

Fase 2: Recolección de datos

Actividad: Se realizó la aplicación de la entrevista a los 18 caficultores líderes del programa, y un diálogo con los dos gestores de proyectos de la compañía RGC Coffe.

Instrumento: La entrevista se aplica presencial o también en línea.

Resultado: Se obtiene una base de datos con la información recolectada

Fase 3: Revisión documental

Se revisaron documentos claves del proyecto como actas, informes, resultados y se realizó su posterior análisis, obteniendo de esta manera una matriz documental que sirve como complemento a la información obtenida a las encuestas.

Fase 4: Análisis de la información

Actividad: se realizó un análisis cualitativo de los datos obtenidos en las entrevistas y documentos.

Instrumento: Matriz de análisis

Resultado: A partir de los datos obtenidos se identificaron los factores clave que determinan el éxito o fracaso del programa.

Objetivo 2

Documentar los casos de éxito y fracaso que se presentaron durante el primer año de ejecución del programa en los municipios

Para desarrollar este objetivo se tienen en cuenta las siguientes fases:

Fase 1: Recolección de información cualitativa

Actividad: Realización de entrevistas a los caficultores beneficiarios del proyecto.

Instrumento: Entrevistas.

Fase 2: Evaluación del cumplimiento de indicadores

Actividad: Análisis del nivel de cumplimiento de los indicadores del programa (productividad, sostenibilidad, impacto social).

Instrumento: Análisis detallado de los indicadores establecidos por el programa.

Fase 3: Documentación de los casos de éxito y fracaso

Actividad: Sistematización de los resultados de las entrevistas y análisis de indicadores.

Instrumento: Metodología para documentar lecciones aprendidas.

Objetivo 3

Proponer recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas para mejorar futuras implementaciones del programa en otras regiones

Para dar cumplimiento a este objetivo, se tendrá en cuenta la información de entrada de los objetivos anteriores y se generará la información de salida que tendrán las siguientes fases:

Fase 1: Análisis de la información recopilada

Actividad: Tabulación y análisis de la información obtenida en fases previas (entrevistas, revisión documental).

Instrumento: A partir de la herramienta de Microsoft Excel o matrices de tabulación.

Fase 2: Identificación de las lecciones aprendidas

Actividad: Identificación de patrones comunes entre los casos de éxito y fracaso documentados.

Instrumento: Matriz de lecciones aprendidas.

Fase 3: Elaboración de las recomendaciones

Actividad: Redacción de recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas, enfocado en la replicabilidad en futuras implementaciones.

Instrumento: Documento recopilatorio de lecciones y recomendaciones.

Fase 4: Presentación y socialización

Actividad: Preparación de un informe final con las lecciones aprendidas y recomendaciones, además de una presentación para los interesados (gestores del programa, cooperativa, caficultores).

Instrumento: Trabajo escrito, presentación de PowerPoint, informe de recomendaciones.

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

OBJETIVO

Conocer la percepción de los distintos involucrados en este programa de sostenibilidad frente a los casos de éxito u oportunidades de mejora para futuros proyectos de esta índole en diferentes zonas cafeteras de la región.

CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA

Antes de dar inicio con la formulación de las preguntas, se evaluó que las personas entrevistadas cumplieran con unos requisitos mínimos, para que su aporte fuera considerado como válido en el desarrollo de este trabajo de campo. El primer ítem es que se llevara un año participando de manera activa en el programa Intentional Sourcing, tiempo suficiente para estar familiarizado con dicho programa y con la estrategia de implementación; segundo, que hiciera parte del grupo de promotores a quienes van dirigidos la mayor parte de los beneficios de este programa de sostenibilidad. Adicional a ello, cada entrevistado debía firmar un documento de consentimiento informado para poder proceder a la entrevista.

Las preguntas formuladas fueron elaboradas con el ánimo de dirigir al entrevistado a los casos de éxito y oportunidades de mejora del programa Intentional Sourcing, para ello se usó un método de identificación reactiva, el cual hace parte del proceso para identificar las lecciones aprendidas.

A continuación, se detalla el acercamiento con el entrevistado, contexto y preguntas realizadas:

(Nombre del entrevistado) buenos días, espero se encuentre muy bien, quiero agradecer por brindarme unos minutos de su tiempo. Esta entrevista se hace con el objetivo de conocer, desde su percepción, el impacto del programa Intentional Sourcing durante su primer año de ejecución, a través de sus respuestas buscaré identificar las lecciones aprendidas que detallarán algunos casos de éxito o mejora que nos deja este primer año del programa, con el ánimo de hacer algunos ajustes donde sea necesario para futuras implementaciones de proyectos de este tipo en otros lugares del país.

Teniendo en cuenta lo anterior, se definió la siguiente lista de preguntas con las que se guio el proceso de entrevista, manteniendo el foco de los objetivos específicos y el objetivo general del trabajo de grado:

1. ¿Cómo ha impactado el programa en su producción de café y en su economía familiar?
¿Ha notado mejoras en sus ingresos o en la calidad de su producción?
2. ¿Qué beneficios ha recibido dentro del programa (sobrepagos, fertilizantes, capacitaciones, equipos)? ¿Cómo han influido en su trabajo diario?
3. ¿Cuál considera que ha sido el beneficio más significativo para usted y su familia? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles han sido los principales desafíos o dificultades que ha enfrentado para participar activamente en el programa?
5. ¿Cómo evalúa el acompañamiento técnico recibido? ¿Ha sido suficiente y adecuado para mejorar su producción y sostenibilidad?
6. ¿Ha realizado cambios en sus prácticas agrícolas a raíz del programa? ¿Cuáles han sido los más relevantes?
7. Desde su experiencia, ¿qué considera que ha funcionado bien en el programa? ¿Puede compartir algún caso de éxito personal o de su comunidad?
8. ¿Qué aspectos del programa podrían mejorarse? ¿Qué recomendaciones daría para futuras implementaciones en su región u otras similares?
9. Si tuviera la oportunidad de rediseñar el programa, ¿qué elementos mantendría y cuáles cambiaría?
10. ¿Recomendaría este programa a otros caficultores? ¿Por qué?

Adicionalmente, se llevaron a cabo tres entrevistas semiestructuradas con los gestores de proyectos de la compañía RGC Coffee, quienes, por su experiencia directa en la formulación, ejecución y monitoreo del programa Intentional Sourcing, fueron considerados como expertos en el tema. Estos diálogos permitieron complementar las percepciones obtenidas con los caficultores, incorporando una visión estratégica y operativa de alto valor para el análisis de las lecciones aprendidas. La opinión experta contribuyó a validar los hallazgos, enriquecer la interpretación de los resultados y proponer mejoras realistas y contextualizadas para futuras intervenciones.

RESULTADOS

IDENTIFICACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

Después de tabular los resultados obtenidos en campo, se presenta el análisis de las entrevistas realizadas a los caficultores y gestores del programa de sostenibilidad Intentional Sourcing. En esta se identificaron patrones recurrentes, factores críticos y experiencias destacadas que permiten definir las principales lecciones aprendidas. Para su mejor comprensión, estas se han organizado en una matriz que clasifica los hallazgos en función de su impacto, naturaleza (éxito o fracaso) y frecuencia en los testimonios recopilados.

Tabla 3: Matriz de lecciones aprendidas

N	Descripción de la lección aprendida	Hallazgo	Impacto	Tipo (Éxito / oportunidad de mejora)
1	La asistencia técnica personalizada y constante mejora la productividad y confianza del productor	Cerca del 90% de los productores resaltan que el acompañamiento técnico por parte del programa ha sido clave para lograr cambios en sus unidades productivas	Alto	Éxito
2	La producción de alimentos en la finca es clave para disminuir costos de alimentación	El 90% de los encuestados resaltan como de alto valor la estrategia de retomar la producción de alimentos en la finca	Alto	Éxito

3	El sobreprecio ofrecido por el programa y los apoyos en fertilizante son claves para la inversión en finca	100% de los entrevistados destacaron el sobreprecio y los incentivos de fertilizante como uno de los beneficios más representativos que ofrece el programa, lo cual ayuda a mejorar su sistema productivo	Alto	Éxito
4	Retos para cambiar mentalidad tradicional en prácticas agrícolas	Alrededor del 90% señalaron que cambiar la forma de pensar fue un reto, pero necesario para aprovechar el programa.	Medio	Desafío
5	La diversificación con plátano y otros cultivos mejora la economía familiar	Casi el 80% de los productores afirman que asociar el café con plátano u otros cultivos les ha ayudado para mejorar sus ingresos.	Alto	Éxito
6	La introducción de tecnologías como lavadores reduce consumo de agua, aportando grandemente a la sostenibilidad	El 40% de los productores mencionan mejoras gracias a equipos	Alto	Éxito

		como el lavador mecánico, que reduce el uso de agua y aporta a la sostenibilidad		
7	El involucramiento familiar es esencial para el éxito del programa	Al menos el 45% de los entrevistados mencionan que el involucramiento familiar ha sido clave en la adopción de las prácticas del programa.	Medio	Éxito
8	El enfoque en prácticas ambientales como la siembra de árboles fortalece la resiliencia climática	Cerca del 55% de los entrevistados afirmaron que ahora conservan árboles en sus fincas como parte de la adaptación climática.	Alto	Éxito
9	Promotores comunitarios como agentes de réplica	El 35% de los caficultores entrevistados mencionan que es clave identificar caficultores con buena capacidad de adopción a los cambios para	Alto	Éxito

		servir de ejemplo a los demás		
--	--	----------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

CONSOLIDACIÓN DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

LECCIÓN APRENDIDA N° 1

La asistencia técnica personalizada y constante mejora la productividad y confianza del productor

La asistencia técnica se ha consolidado como uno de los principales casos de éxito de este programa de sostenibilidad, donde los caficultores valoran profundamente el acompañamiento de un profesional, dado que, con este acompañamiento, no solo resuelven dudas técnicas, sino que también permite una planeación y un seguimiento adecuado de las actividades productivas en sus predios. Según lo manifiesta la caficultora Claudia Correa, la asistencia técnica es de gran importancia porque les ayudan a resolver muchas dudas y les enseñan qué aplicar y qué no aplicar para mantener bien las cafeteras. Es así como, a partir de este acompañamiento técnico, los caficultores han mejorado la adopción de prácticas sostenibles, lo cual garantiza una producción de café en el tiempo y una mejor calidad de vida para los asociados vinculados a este programa. Esta lección es esencial para futuros programas, ya que evidencia que, sin asesoría y acompañamiento permanente, los esfuerzos de sostenibilidad no lograrán el impacto deseado. Invertir en equipos técnicos capacitados y disponibles, es invertir en la permanencia y en los resultados esperados al momento de diseñar este tipo de programas de sostenibilidad.

LECCIÓN APRENDIDA N° 2

El sobreprecio ofrecido por el programa y los apoyos en fertilizante son claves para la inversión en finca

El incentivo económico a través de sobreprecios y el apoyo para la compra de fertilizantes ha demostrado ser una herramienta poderosa para generar motivación y compromiso por parte de los caficultores. A partir de esta estrategia, los caficultores pueden mejorar sus ingresos, a la vez que pueden fertilizar de manera adecuada su cultivo, lo que conlleva a una mejor producción. Para Anderson Ladino (caficultor entrevistado) “el sobreprecio y el incentivo de fertilizantes han sido claves para tener no solo una mejor rentabilidad del cultivo

sino también un apoyo para la renovación de cafetales envejecidos”. Es así, como en un entorno donde los precios del café son volátiles y algunas veces hasta insuficientes para cubrir los costos de producción, ofrecer un sobreprecio y una disminución en el costo del fertilizante, es un acto de justicia económica, a la vez que se genera un mayor sentido de pertenencia hacia el programa y promueve la permanencia de los caficultores en el mismo. Esta lección es clave porque demuestra que, sin una mejora en la rentabilidad, será difícil lograr la adopción y permanencia en este tipo de programas sostenibles.

LECCIÓN APRENDIDA N° 3

La producción de alimentos en la finca es clave para disminuir costos de alimentación y para generar ingresos adicionales en las fincas

A partir de esta estrategia se ha logrado demostrar que la producción de alimentos puede contribuir significativamente, no solo a la seguridad alimentaria, sino también a ingresos adicionales al cultivo de café. Según lo manifiesta Alonso Clavijo (caficultor entrevistado), quien menciona que “la seguridad alimentaria ha sido un punto muy importante, porque no solo se producen alimentos sanos, sino que también se genera un ahorro familiar”. Es de esta manera que es clave entender que con esta práctica se está logrando producir alimentos frescos, saludables y libres de químicos, en una zona donde la oferta de alimentos cada vez es más costosa. Esta lección es crucial porque permite conectar el componente económico con el bienestar familiar, a la vez que se fortalece el enfoque de sostenibilidad al generar autonomía alimentaria, reduciendo la dependencia del mercado. Las huertas también son espacios educativos donde participan varios miembros de la familia, creando vínculos de corresponsabilidad, es por ello por lo que esta iniciativa siempre debe estar presente en la línea estratégica para futuros proyectos de sostenibilidad.

LECCIÓN APRENDIDA N° 4

La introducción de tecnologías como lavadores reduce consumo de agua aportando grandemente a la sostenibilidad

El uso de lavadores de café es una tecnología que ha tenido un impacto positivo dentro del programa, para el caficultor Carlos Areiza “el lavador ha sido uno de los mejores beneficios,

no solo se disminuye el trabajo, sino que también el consumo de agua ha bajado demasiado lo que es muy bueno porque estamos generando menos contaminación”. Este equipo permite una reducción de cerca del 90% del consumo de agua durante el proceso de beneficio del café. Esta innovación es clave para avanzar en la sostenibilidad ambiental del proceso productivo. Según lo reportado por los caficultores que disponen de este equipo en sus fincas, no solo se disminuye el consumo de agua, sino que también se ahorra tiempo y se mejoran las condiciones de trabajo. Este caso de éxito es fundamental para seguirlo implementando en diferentes zonas del país, sobre todo donde el recurso hídrico es escaso o está en riesgo. A la vez es importante capacitar a los productores en el uso y mantenimiento de estos equipos, para asegurar una apropiación y sostenibilidad. A partir de esta lección, queda demostrado que la innovación tecnológica es un aliado clave de la sostenibilidad ambiental.

LECCIÓN APRENDIDA N° 5

El involucramiento familiar es esencial para el éxito del programa

Varios de los testimonios destacan que uno de los factores de éxito en este programa ha sido la vinculación de la familia en las actividades de sostenibilidad, cuando demás miembros del hogar participan en diferentes espacios promovidos por el programa, como capacitaciones, producción de alimentos, asistencia técnica, se logra una mayor apropiación y un mayor aporte a la adopción de programas sostenibles. Esta lección, que se entiende como una responsabilidad colectiva, invita a que en todos los programas sean pensados para incluir la familia como una unidad de transformación rural.

LECCIÓN APRENDIDA N° 6

El enfoque en prácticas ambientales como la siembra de árboles fortalece la resiliencia climática

La siembra de árboles nativos y la incorporación de estos en sistemas agroforestales son prácticas valoradas por los caficultores, quienes ya empiezan a reconocer la importancia que representa esta estrategia a la hora de hacer frente al cambio climático. La cobertura arbórea

mejora la retención de agua, regula la temperatura, aporta nutrientes, protege los suelos y ayuda a capturar dióxido de carbono. Esta lección es de gran importancia y por ello es clave mantenerla dentro de todos los programas de sostenibilidad. Sin embargo, en algunos comentarios se propone diseñar mecanismos de monitoreo para garantizar que estos árboles puedan tener un buen desarrollo y que se esté cumpliendo con el objetivo para el cual fueron entregados.

LECCIÓN APRENDIDA N° 7

Promotores comunitarios como agentes de réplica

Segmentar el grupo de trabajo con caficultores líderes es una lección aprendida de alto valor, dado que a partir de esta estrategia se potencia la apropiación local del proceso y se acelera la adopción de buenas prácticas por parte de los demás miembros de la comunidad. Estos líderes son referentes para otros caficultores, demostrando que sí es posible transformar las fincas bajo los principios sostenibles, mientras se obtienen beneficios reales. Su rol es clave porque va más allá de implementar prácticas, ellos transmiten conocimiento, inspiran confianza y fortalecen la cohesión social en torno a los objetivos propuestos en el programa.

LECCIÓN APRENDIDA N° 8

Retos para cambiar mentalidad tradicional en prácticas agrícolas

Uno de los desafíos más recurrente evidenciado en las entrevistas, fue el cambio de mentalidad de los caficultores. Muchos reconocen que al inicio tenían dudas o temores frente a los compromisos del programa. El cambio de hábitos arraigados y el abrirse a nuevas formas de producción sostenible implica un proceso de adaptación que no es tan sencillo. Es por ello por lo que, a partir de esta lección, se demuestra que la sostenibilidad también es una transformación personal y comunitaria, que debe ser acompañada al momento de diseñar futuros programas, donde se debe poner en relieve la necesidad de trabajar en aspectos culturales y actitudinales; se deben generar más espacios de sensibilización, intercambio de

experiencias e incorporación de procesos más participativos. Tener este tipo de testimonios de casos de éxito será clave para motivar cambios al interior de las comunidades.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis de las entrevistas, donde se determinaron algunas lecciones aprendidas de este primer año de implementación del programa Intentional Sourcing, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer futuros programas de sostenibilidad en diferentes regiones cafeteras del país, entre ellas tenemos:

Fortalecer los procesos de formación en cambio cultural

Uno de los retos importantes encontrado dentro de este trabajo es cambiar la mentalidad de los caficultores hacia una caficultura más sostenible y resiliente, es por ello que para lograr este objetivo es importante realizar talleres de formación permanentes con todos los involucrados para facilitar la adopción de nuevas tecnologías y estrategias sostenibles con los caficultores, dentro de estas estrategias se deben incluir testimonios de pares, dinámicas participativas y ejemplos prácticos de transformación.

Consolidar el rol de los líderes comunitarios

Queda demostrado que la estrategia de tener líderes comunitarios es clave a la hora de implementar cualquier programa de sostenibilidad de este tipo, dado que estos promotores pueden actuar como facilitadores de cambio, logrando una transferencia de conocimiento dentro de sus comunidades, lo que representa una réplica más efectiva de diferentes prácticas sostenibles por parte de los demás miembros del programa. Es importante destinar parte de los recursos para que este grupo acceda a los incentivos y logren generar cambios en sus unidades productivas a partir de los mismos.

Diseñar una estrategia de monitoreo de impacto a largo plazo

Es importante medir no solo el nivel de ejecución del programa, sino también el impacto que se está generando en la comunidad que se beneficia del programa, es así como se recomienda establecer algunos indicadores de sostenibilidad en el ámbito económico, social y ambiental, para que puedan ser medidos periódicamente y así conocer el impacto real del programa, de manera que también permita hacer ajustes dinámicos durante la implementación.

Integrar otras instituciones y actores comunitarios

Se debe aprovechar la presencia de otras entidades como alcaldías, comités de cafeteros, ONG que hacen presencia en estos municipios, con el fin de hacer convenios que beneficien a los usuarios del programa, a la vez que se logra ampliar el alcance e impacto del programa; también se deben involucrar juntas de acción comunal, juntas de acueducto, escuelas y demás grupos organizativos de la zona para poder obtener un mayor nivel de corresponsabilidad comunitaria.

CONCLUSIONES

- A partir de este trabajo se logró identificar un conjunto valioso de lecciones aprendidas, las cuales están relacionadas con aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales. Estas lecciones revelan que el acompañamiento técnico constante, los incentivos, tanto de sobre precio como en fertilizantes, la diversificación productiva y el enfoque familiar, son elementos determinantes para el éxito de iniciativas o proyectos sostenibles dirigidos a las comunidades cafeteras. Así mismo, se demostró que al adoptar estrategias con líderes locales permite promover la participación comunitaria, mientras se mantiene una comunicación efectiva entre todos los actores involucrados.
- La percepción de todos los actores involucrados dentro de este programa de sostenibilidad resalta una alta valoración de sus componentes, especialmente por el enfoque humano y participativo. La mayoría de los caficultores reconocen mejoras en sus sistemas productivos y adopción de prácticas sostenibles que están impactando en sus ingresos y en su calidad de vida. Sin embargo, también recalcan la importancia de afrontar algunos retos como el cambio de mentalidad en algunos asociados, la resistencia al cambio o falta de continuidad en algunos componentes. Estos hallazgos demuestran que el éxito de los programas sostenibles no depende únicamente de los recursos invertidos, sino de la capacidad de generar apropiación y corresponsabilidad entre las partes.
- A partir del análisis de las entrevistas y las lecciones aprendidas, se pueden proponer algunas recomendaciones para futuros programas de sostenibilidad con caficultores, entre ellas tenemos: incluir sistemáticamente procesos de formación y acompañamiento continuo para el cambio cultural, siempre priorizar el empoderamiento de los líderes locales, integrar indicadores de impacto a largo plazo, integrar otros actores comunitarios como juntas de acción comunal, juntas de acueductos, escuelas y colegios. Estas propuestas pueden contribuir a que el modelo

de sostenibilidad del programa Intentional Sourcing sea escalable y adaptable en otras regiones, pero considerando las dinámicas socioeconómicas, culturales y ambientales de cada territorio.

REFERENCIAS

- Arcila, L. M. (2023). Análisis estratégico del sector cafetero en Colombia Strategic analysis of coffee sector in Colombia. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/28126/Artículo%20-%20Análisis%20estratégico%20del%20sector%20cafetero%20en%20Colombia%20%282%29%20...pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Baca, N. & Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales, *Convergencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/105/10546932003.pdf>
- Bager, S. L. & Lambin, E. F. (2020). Estrategias de sostenibilidad de las empresas del sector cafetalero mundial. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2596>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- BID. (2011). Lecciones aprendidas . Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Lecciones-aprendidas.pdf>
- Business Wire. (4 de Diciembre de 2023). RGC Coffee obtiene la certificación de la Plataforma Global de Café por sus iniciativas de sostenibilidad. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20231201414338/es/>
- Consejo privado de competitividad. (2022). Productividad agropecuaria. Obtenido de <https://incp.org.co/publicaciones/infocp-publicaciones/2023/01/informe-nacional-de-competitividad-2022-2023/>

- Corporación PBA. (2016). La nueva caficultura colombiana. Obtenido de <https://www.corporacionpba.org/portal/historias/la-nueva-caficultura-colombiana>
- Correa Ochoa, C. (2022). Análisis de lecciones aprendidas sobre la gestión de proyectos en la empresa Dragados Medellín S.A.S. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cddf0ae-71d4-4839-b019-49807e9bb8cf/content>
- Editorial Etecé. (2024). Proyecto enciclopedia concepto. Obtenido de <https://concepto.de/proyecto/>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2014). Economía cafetera. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/EEC30.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2020). Producción de café de Colombia en 2020 fue de 13,9 millones de sacos. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-en-2020-fue-de-139-millones-de-sacos/#:~:text=Bogot%C3%A1%2C%20enero%207%20de%202021,14%2C7%20millones%20de%20sacos.>
- Gaitán Bustamante, Á. L. (2018). ¿Una taza de café? Colombia, tierra de café y caficultores. Obtenido de <https://biblioteca.cenicafe.org/bitstream/10778/4257/1/01.pdf>
- García Díaz, L. G. & Gordillo Rodríguez, S. A. (15 de 12 de 2022). Impacto de las prácticas sostenibles en la producción de café colombiano y su participación en el mercado mundial. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12348?show=full>
- García Castro, C., & Giraldo Gonzáles, J. S. (2020). Lecciones aprendidas en proyectos no condonados por el fondo emprender del sector agrícola en Pereira. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/5199d7c2-223c-4888-9dce-7b47f965e772/content>
- Grind, P. D. (Junio de 2023). Certificaciones del café colombiano: ¿en qué benefician a los productores? Obtenido de <https://perfectdailygrind.com/es/2023/06/26/certificaciones-cafe-colombiano/>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (Julio de 2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales,

participativas, y de investigación-acción). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=evista+cient%C3%ADfica+mundo+de+la+investigaci%C3%B3n+y+el+conocimiento%3A+file%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FColombia%2FDownloads%2FDialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%2520\(1\).pdf&oq=evista+cient%C3%ADfica+mundo+de+la+investigaci%C3%B3n+y+el+conocimiento%3A+file%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FColombia%2FDownloads%2FDialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%2520\(1\).pdf&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDE2ODVqMGo0qAIAsAIB&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=evista+cient%C3%ADfica+mundo+de+la+investigaci%C3%B3n+y+el+conocimiento%3A+file%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FColombia%2FDownloads%2FDialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%2520(1).pdf&oq=evista+cient%C3%ADfica+mundo+de+la+investigaci%C3%B3n+y+el+conocimiento%3A+file%3A%2F%2F%2FC%3A%2FUsers%2FColombia%2FDownloads%2FDialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592%2520(1).pdf&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDE2ODVqMGo0qAIAsAIB&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

Guía del PMBOK. (2007). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos Guía del PMBOK. Obtenido de <https://mafiadesearzch.blogspot.com/2021/11/guia-pmbok-7-edicion-mega-pdf.html>

Harrison, W. (2003). Un repositorio de lecciones aprendidas en ingeniería de software. Obtenido de Universidad Estatal de Portland warren@cs.pdx.edu: https://www.researchgate.net/publication/4016073_A_software_engineering_lessons_learned_repository

Hernández Sampieri, C., Fernández & Baptista, C. (2014). Metodología de la investigación. Obtenido de https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Obtenido de <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

La República. (2024). Fedecafe, Sucafina y Olam Agro son los líderes en la exportación de café colombiano. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/cuales-son-las-empresas-que-mas-cafe-exportan-en-colombia-3845835>

La Tienda del Café. (2022). Estadísticas de la exportación de café en Colombia 2022. Obtenido de <https://latiendadelcafe.co/blogs/cafe-colombiano/estadisticas-de-la->

exportacion-de-cafe-en-colombia-2022?srsId=AfmBOoowEeX4CCH86uI-1pd-9jAONCnCsH7jaI6zFliOxCQ9LPmmelG0

López , M. C. (2017). Método para la elaboración de lecciones aprendidas. Obtenido de <https://pmi-mad.org/socios/articulos-direccion-proyectos/1482-metodo-para-la-elaboracion-de-lecciones-aprendidas>

Luna, E. & Rodríguez, L. (Enero de 2015). Cómo documentar lecciones aprendidas. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-documentar-lecciones-aprendidas/>

Martínez Figueroa, J. M. (2011). Gestión de lecciones aprendidas en equipos de desarrollo de software. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68041/1/martinez_gestion_lecciones_2011.pdf

Mejía Llano, J. & Quintero Orozco, O. (2022). Lecciones aprendidas en la interventoría del proyecto de construcción de la bodega Distribuidora El Castillo de Antioquia, desarrollado por la empresa Probil Proyectos Inmobiliarios S.A.S. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/82bd4045-78b2-4cd3-ab58-ca212d21f095/content>

Milton, N. (2010). The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=qUpWAgAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbp_pub_info_r#v=onepage&q&f=false

Montoya, L. J, Otálvaro, Moncada, C, & Estrepo, F. (2022). Cambio climático en la producción de café. Obtenido de https://efectivo.itm.edu.co/docs/36/revista36_08.pdf

Ocaña, A. O. (diciembre de 2015). Enfoques y métodos de investigación en las ciencias humanas y sociales. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/315842152_Enfoques_y_metodos_de_investigacion_en_las_ciencias_humanas_y_sociales

Organización Panamericana de la Salud. (2015). Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud. Obtenido de

Documentar

lecciones

aprendidas:

<https://iris.paho.org/handle/10665.2/433/browse?type=author>

Pérez Toro, J. A. (2013). Economía cafetera y desarrollo económico en Colombia. Obtenidos de

https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_economia_cafetera-_web-_pag-_24-09-15_0.pdf

Ponte, S. (2022). Stándares y sostenibilidad en el sector cafetero: Una aproximación global a la cadena de valor. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/static/files/2.EstandaresySostenibilidadenelSectorCafetero.pdf>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2022). La Investigación Descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>

Project Management Institute – PMI. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1KLCZeLAMcbktrdKyLsiF_Eh1KmQCn7f0/view

Project Management Institute - PMI®. (2025). ¿Qué es el PMI? Obtenido de <https://www.pmi.org/america-latina>

Project Management institute. (2024). Fundamentos de la gestión de proyectos. Obtenido de <https://www.wrike.com/es/project-management-guide/fundamentos-de-la-gestion-de-proyectos/>

Ramirez Builes, V. H., Jaramillo Robedo, Á., & Peña Quiñones, A. J. (2013). Gestión del riesgo agroclimático. Obtenido de Vulnerabilidad y capacidad de adaptación del sistema de producción de café: https://biblioteca.cenicafe.org/jspui/bitstream/10778/4319/1/cenbook-0026_06.pdf

RGC Coffee. (2024). Mejores granos, mejores seres humanos. Obtenido de <https://www.rgccoffee.com/es/about-rgc/>

Sánchez Henao, M. C. (2019). Diagnóstico y lecciones aprendidas de la gerencia del proyecto baluarte. Obtenido de

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/dc5a45f4-141c-4b96-8729-5164f51796db/content>

Solidaridad. (Febrero de 2019). Café sostenible en Colombia: retos más allá de los precios.

Obtenido de https://solidaridadlatam.org/wp-content/uploads/attachments/reportesostenibilidadcafe_colombia.pdf

Stsepanets, A. (2023). Las fases y etapas de la formulación y gestión de proyecto. Obtenido de <https://blog.ganttpro.com/es/fases-de-un-proyecto/>

Sydle. (Febrero de 2022). PMBOK: ¿qué es y cómo se utiliza para la gestión de proyectos?

Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/pmbok-61e80383f41fbf069eb3ef2b>

TreeHouse Foods. (2024). Somos TreeHouse Foods. Obtenido de

<https://www.treehousefoods.com/about-us/company-overview-1/default.aspx>

Universidad Externado. (2 de Abril de 2024). El preocupante panorama del sector cafetero

en Colombia frente al cambio climático. Obtenido de <https://conexion.uexternado.edu.co/el-preocupante-panorama-del-sector-cafetero-en-colombia-frente-al-cambio-climatico/>

UPRA. (16 de Mayo de 2023). El sector agropecuario empieza a repuntar con una variación

en el PIB de 0,3 % durante el primer trimestre del 2023. Obtenido de <https://upra.gov.co/es-co/saladeprensa/Paginas/El-sector-agropecuario-empieza-a-repuntar-con-una-variacion-en-el-PIB-de-0,3--durante-el-primer-trimestre-del-2023.aspx>

Vázquez Padilla, A. (2021). Caso práctico de la reutilización del conocimiento de Lecciones Aprendidas

para mejorar la gestión de proyectos. Obtenido de Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación, UNAM: <https://www.red-tic.unam.mx/recursos/2021/lecciones-aprendidas-proyectos.pdf>

Wallace, W. (2014). Gestión de Proyectos. Obtenido de

<https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>